

Damit Beziehungen gelingen

Samstag, 7. April 2012

Jesper Juul über Vertrauen und Wertschätzung

Ein Gespräch über die Bedeutung sozialer Kompetenz, die Schwierigkeit, als Manager Verantwortung abzugeben und die wachsende Bedeutung von Beziehungen und Familie für Unternehmer.

Interview: Manuela Palla



Jesper Juul ()*

Jesper Juul, wer führen will, muss viel über das Verhalten von Menschen und über Beziehungen wissen. Welches sind für Sie die wichtigsten Aspekte, die eine Führungskraft wissen muss?

«Aus meiner Erfahrung ist es wichtig, sich bewusst zu sein, inwiefern unsere Persönlichkeit die Beziehungen zu anderen beeinflusst. Oft ist es so, dass die Persönlichkeit einen stärkeren Einfluss hat als die berufliche Position, die man innehat. Oftmals kann und will man seine persönlichen Charakterzüge nicht verändern, aber alleine indem man sich derer bewusst wird, können Beziehungen bereichert werden. Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Führungspositionen und deren Angestellten ist abhängig von der Person mit der grössten Macht, sei diese offiziell oder inoffiziell. Das bedeutet, dass Führungspersonen für die zwischenmenschlichen Beziehungen und somit für die menschliche Kultur innerhalb einer Organisation verantwortlich sind. Analog dazu haben Eltern diese Verantwortung innerhalb der Familie. Die Qualität der menschlichen Kultur innerhalb eines Betriebes ist entscheidend für den Erfolg einer Organisation, unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Fabrik, eine Anwaltskanzlei, ein Restaurant oder eine Schule handelt. Zusammengefasst heisst das: Indem man sich seiner zwischenmenschlichen Qualitäten wie auch seiner Begrenzungen bewusst wird, verbessert man seine Führung und setzt das Potenzial seiner Angestellten frei. Die Schlüsselfaktoren für eine Führungsperson sind nebst beruflicher Erfahrung und Know-how: Präsenz, Authentizität und persönliche Verantwortung.»

Sie sind Familientherapeut, Chef von 60 Mitarbeitenden – und Grossvater. Inwieweit ist das Führen von Kindern und Erwachsenen vergleichbar?

«In beiden Welten geht es um den Konflikt zwischen Anpassung und Individualität. Kinder lernen weniger durch Worte als vielmehr durch das, was ihnen die Eltern vorleben. Das ist im Unternehmen nicht viel anders. Manager sind durch ihre Herkunft und Erziehung geprägt und

drücken ihrem Unternehmen oder ihrer Abteilung ihren Stempel auf. Ich zum Beispiel bin jemand, der schuftet wie ein Ochse – und bei meinen Mitarbeitern werden Sie Ähnliches feststellen. Dieses Phänomen finden Sie in jedem Unternehmen. Die Führungskraft bestimmt durch ihr Verhalten, wie das ganze Team funktioniert.»

Warum können wir in Beziehungen nur gewinnen, aber nicht siegen?

Weil wir alle voneinander abhängig sind. Wir können zwar Machtkämpfe mit anderen gewinnen, aber nicht, ohne deren Vertrauen und Einsatzbereitschaft zu verlieren.»

Das Zeitalter autoritärer Führung ist vorbei. Weshalb sind Sie davon überzeugt?

«Weil immer weniger Menschen willens sind, die alten Spielregeln der frühindustriellen Gesellschaft zu befolgen, die sich über individuelle Qualitäten, Potenziale und Integrität hinwegsetzten.»

Wie erhält man eine natürliche Autorität?

«Indem man den Rückmeldungen, die man von anderen Menschen bekommt, Aufmerksamkeit schenkt, und indem man seine eigene Selbstwahrnehmung verbessert. Es gibt verschiedene Wege dies zu tun: mit Leadership-Training, Coaching und aktivem Einfordern von Feedback. Die beste Umgebung, um sich diese Kompetenzen anzueignen, ist die eigene Familie und der enge Freundeskreis. Auf diese Weise entwickelt sich unser Selbstwertgefühl, welches die Grundlage der persönlichen Autorität ist.»

Welche Rolle spielt Macht in zwischenmenschlichen Beziehungen?

«Macht macht verantwortlich! Wann immer wir in Beziehungen sind, in denen wir die Macht haben – im Beruf oder Zuhause –, werden wir für die Qualität der Beziehung verantwortlich. Das Gegenüber hat zwar die Möglichkeit, die Beziehung zu beeinflussen, aber die Führungsperson bestimmt den Ton, die Stimmung und die Kultur. Diese werden dann von den Mitarbeitern in der Organisation kopiert und spiegeln sich wiederum in deren Beziehungen wieder, beispielsweise zu Lehrlingspersonen, Lieferanten und Kunden.»

Was ist für eine gute Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, zwischen Eltern und Kindern, zwischen Paaren besonders wichtig?

«Neben Präsenz, Authentizität und persönlicher Verantwortung (die Fähigkeit und der Wille, für sein eigenes Handeln, seine Aktionen und Entscheidungen verantwortlich zu sein) ist es von grösster Wichtigkeit, sich aufrichtig für die andere Person zu interessieren und zu erkennen, auf welche Art und Weise diese für die Arbeit oder das eigene Leben wertvoll ist.»

Wie können Führungskräfte ein warmherziges Klima schaffen, in dem ein guter Kontakt zu den Mitarbeitenden möglich ist?

«Indem sie sich bewusst sind, dass es zwei Arten von Wärme gibt: Die eine Art entsteht durch freundliche und empathische Begegnungen und die andere Art durch zwischenmenschliche Konflikte. Beide sind nötig und keine ist 'besser' als die andere.»

Was kennzeichnet einen echten Dialog?

«Ausschlaggebend ist, dass wir unser eigenes Ego zurückstellen und uns für unser Gegenüber öffnen. Erst nach dem Dialog müssen wir unsere Entscheidungen treffen. Die Kunst des Dialoges besteht in der Fähigkeit, sich selbst im Gegenüber wiederzuerkennen.»

Weshalb haben gut funktionierende Familien eine wachsende Bedeutung für Unternehmen?

«Weil die berufliche Leistung von Arbeitskollegen und Mitarbeitenden – wie auch unsere

eigene – immer die Situation von Zuhause reflektiert. Ein typisches Beispiel ist die Scheidung: Auch eine friedliche Scheidung führt zu einer reduzierten Leistung aller Beteiligten, die Erwachsenen sind weniger produktiv bei der Arbeit und die Leistungen der Kinder fallen während circa 12 bis 18 Monaten um 40% . Als Unternehmen können Sie der Konkurrenz einen Schritt voraus sein, wenn Sie die Familien der Mitarbeitenden als Ressource miteinbeziehen bzw. wenn diese in der Unternehmenspolitik willkommen sind. Bei Work-Life-Balance und Stress geht es um mehr als eine einfache Rechenaufgabe von Zeit und Energie. Hier soll in viel höherem Masse vorgebeugt und entwickelt werden. Die Qualität der Beziehung innerhalb der Teams ist entscheidend. Das heute weitverbreitete Phänomen ‘Stress’ kann oft am besten innerhalb der Familie bewältigt werden, denn Stress ist nicht nur berufsbezogen. In einer Zeit wie heute, in der sich die klassischen Rollen von Mann und Frau verändern und grosse Unsicherheit in der Erziehung von Kindern und Jugendlichen herrscht, lastet ein grosser Stress auf den Eltern, welcher auch ihr berufliches Umfeld und die Arbeitsplatzsicherheit beeinflusst. Erfreulicher hingegen ist: Alle Forschungsergebnisse zeigen, dass Erwachsene, die in einer Familie leben, bei der Arbeit mit einer besseren und höheren Qualität abschneiden als Singles. Es ist also für Firmen und Organisationen empfehlenswert, den Familien der Angestellten mehr Interesse und, falls nötig, Unterstützung zu bieten.»

() Jesper Juul gilt als einer der angesehensten Erziehungs- und Familienexperten in Europa. Er ist Gründer und Leiter des familylab International, eine Organisation, die Kurse und Workshops für Familien und Unternehmen anbietet. In Kroatien und Bosnien leistete er therapeutische Familienarbeit in Flüchtlingslagern. Er ist Autor zahlreicher Bücher zum Thema Familienbeziehungen.*