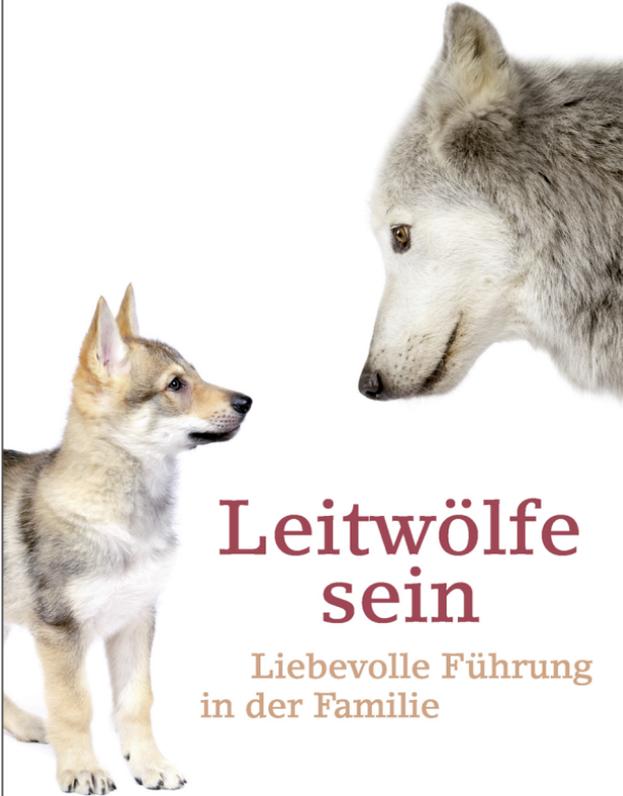


JESPER JUUL



# Leitwölfe sein

Liebevolle Führung  
in der Familie

**BELTZ**

Leseprobe aus Juul, Leitwölfe sein, ISBN 978-3-407-86404-8

© Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-86404-8>

# 1

## Kinder wollen Erwachsene, die die Führung übernehmen



Woher wissen wir das? Wir wissen es aus Erfahrung: Kindern, die in Familien aufwachsen, in denen es keine oder nur ungenügende Führung durch Erwachsene gibt, geht es nicht gut, und sie können sich nicht richtig entwickeln. Dafür scheint es zwei Gründe zu geben. Der eine ist, dass Kinder zwar ihre Wünsche und Gelüste gut kennen, sie sich aber ihrer grundlegenden Bedürfnisse nicht bewusst sind. Der andere Grund ist, dass man qualifizierte Anleitung braucht, um sich an eine Kultur anzupassen – an welche Kultur auch immer, sowohl in der Gesellschaft als auch innerhalb der Familie. Mit anderen Worten: Kinder werden mit großer Weisheit geboren, aber ihnen fehlen praktische Lebenserfahrung, Überblick und die Fähigkeit vorzudenken. Um diese Kompetenzen zu erlangen, brauchen sie Erwachsene.

Wir müssen unbedingt begreifen, dass Führung und Er-

ziehung völlig unterschiedliche Dinge sind, auch wenn die beiden Begriffe ständig miteinander verwechselt und im täglichen Sprachgebrauch sogar synonym verwendet werden. Um ein Kind aufzuziehen und zu erziehen, muss der Erwachsene die Führung übernehmen. Wenn er oder sie das nicht kann beziehungsweise nicht will oder wenn Führung auf destruktive Art und Weise ausgeübt wird, wird niemand Erfolg haben – der Erwachsene wird seine Ziele nicht erreichen, und das Kind wird nicht in der Lage sein, sich zu entfalten und seine Persönlichkeit zu entwickeln. Exakt formuliert müsste die Überschrift dieses Kapitels folgendermaßen lauten: *Um fruchtbare und tragfähige Beziehungen zwischen Erwachsenen und Kindern aufzubauen, müssen die Erwachsenen die Führung übernehmen.* Every team needs a captain, jede Familie braucht ihre Leitwölfe.

Ich arbeite jetzt seit vierzig Jahren als Familienberater und Familientherapeut. Jede Zeit hat ihre Themen und Herausforderungen; in den letzten zwanzig Jahren bin ich einer ständig wachsenden Zahl von Eltern aus allen Gesellschaftsschichten begegnet, die sich über Themen wie morgens Aufstehen und Fertigwerden, Schlafen, Essen und Ähnliches beschwerten. Diese Punkte sind nicht an sich »problematisch«, aber die Tatsache, dass so viele Eltern und Kinder mit ihnen zu kämpfen haben, ist ein klares Zeichen für zu wenig Führung. Das heißt nicht, dass elterliche Führung früher besser war – nicht in dem Sinne, dass sie dem Wohlbefinden und der gesunden Entwicklung von Kindern gedient hätte. Aber sie war klarer und konsistenter, und das sorgte dafür, dass es weniger offene Konflikte gab. Der heute so oft geäußerte Wunsch nach einer solchen elterli-

chen Führung klingt, als hätten heutige Eltern versehentlich den falschen Knopf gedrückt und müssten jetzt einfach den richtigen drücken. Wie Sie sicher wissen, ist es ganz so einfach leider nicht.

Doch es sind nicht allein die Eltern, die in Schwierigkeiten stecken. Vor einigen Jahren habe ich mich während eines Vortrags sehr kritisch zu einer in Mode gekommenen Erziehungsmethode geäußert, die nach dem Grundsatz verfährt, gehorsame und folgsame Kinder zu belohnen. ... Fast beschämt erzählte mir in der Pause die Leiterin eines kleinen Kindergartens, dass sie in Absprache mit den Erzieherinnen ebenjene Methode eingeführt habe, die ich so deutlich kritisiert hatte. Der Grund: »Wir waren nicht in der Lage, die Kinder am Ende des Tages dazu zu bringen, die Spielecke aufzuräumen.« Meine Antwort lautete: Wenn es den Erwachsenen in einer Tageseinrichtung nicht gelingt, in einer Gruppe von Drei- bis Sechsjährigen eine Atmosphäre und Kultur von Mitarbeit und Teilnahme zu erzeugen, müssen sie dringend ihre zwischenmenschlichen Kompetenzen überdenken und sie zusammen mit ihrem Führungskonzept grundlegend ändern. Mit einer primitiven Methode, Kinder zu manipulieren, ist es jedenfalls nicht getan.

Wenn es um Führung innerhalb von Familien, in Schulen oder auch in Unternehmen geht, wird die Beziehung zwischen den Führenden und denen, die geführt werden, traditionellerweise als Subjekt-Objekt-Beziehung definiert – mit dem Kind oder dem Angestellten als Objekt. Inzwischen wissen wir, dass Subjekt-Subjekt-Beziehungen<sup>1</sup> für alle Beteiligten besser funktionieren, dass sie konstruktiver und fruchtbarer sind und dass sie mehr Gemeinsamkeit schaffen.

Sie fördern den Erfolg einer Beziehung im Sinne von Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität.

Mir wurde klar, dass diese Erkenntnis einem neuen Paradigma die Tore öffnete, für das es noch keinen Begriff gab. Ganz grundsätzlich geht es um die gleiche Würde, die jedem Menschen zugestanden wird; sie ist entscheidend für die Qualität einer Beziehung. So entschied ich mich für den Begriff der »Gleichwürdigkeit« – sowohl zwischen Mann und Frau als auch zwischen Erwachsenem und Kind.<sup>2</sup> Die ideale durch Erwachsene ausgeübte Führung ließe sich folgendermaßen beschreiben: Sie ist *proaktiv, empathisch, flexibel, dialogbasiert und fürsorglich*.

*Proaktiv* zu sein bedeutet, dass man als Erwachsener in der Lage ist, seinen eigenen Werten und Zielen entsprechend zu handeln, anstatt lediglich auf das, was das Kind sagt oder tut, zu reagieren. *Empathie* ist die Fähigkeit, einen anderen Menschen wirklich wahrzunehmen. *Flexibel* sein bedeutet, dass man in der Lage und willens ist, Veränderungen und Entwicklungen beim Kind und bei sich selbst zu berücksichtigen – im Gegensatz zu der Haltung, immer »konsequent« zu sein. *Fürsorglich und dialogbasiert* sein heißt, die Wünsche, Bedürfnisse, Gedanken, Ideen und Gefühle des Kindes ernst zu nehmen und zu berücksichtigen – auch dann, wenn sie den eigenen entgegengesetzt sind. Für Erwachsene, die auf diese neue Art und Weise Führung ausüben, ist der allerwichtigste Aspekt die *persönliche Autorität*. Diesen Begriff werde ich im folgenden Abschnitt näher erläutern.

Im Großen und Ganzen kann man sich eine Familie als einen Raum vorstellen, in dem jedes Familienmitglied so viel wie möglich von dem bekommt, was es für die bestmögliche

Qualität seines Lebens braucht – und so wenig wie möglich von dem, was nicht gut dafür ist. Will man Führung ausüben, die auf der Gleichwürdigkeit aller Familienmitglieder basiert, muss man dafür sorgen, dass es ein ungefähres Gleichgewicht gibt zwischen den Bedürfnissen der Gemeinschaft und den Bedürfnissen jedes einzelnen Familienmitgliedes. Natürlich gilt das ebenso für Kitas, Schulen und Fußballvereine: Hier wie dort geht es um ein Austarieren individueller und gemeinschaftlicher Bedürfnisse.

## Persönliche Autorität neu definieren

Bis in die späten Sechzigerjahre hinein gründete sich die Autorität von Erwachsenen auf deren Freiheit, nahezu unbegrenzt Macht auszuüben und zu missbrauchen. Diese Freiheit wiederum hing eng zusammen mit der jeweiligen sozialen Rolle als Mutter, Vater, Lehrer, Polizist oder Ähnliches. Eine solche Form von Autorität sorgte bei Kindern eher für Angst und Unsicherheit als für Vertrauen und Respekt. Die Angst wurde aufrechterhalten durch die Ausübung (und den Missbrauch) von Macht in Form von Drohungen sowie von verbaler und körperlicher Gewalt. Ein weiteres Machtinstrument war es, Liebe in all ihren unterschiedlichen Formen immer an Bedingungen zu knüpfen.

Einige Eltern und Lehrer – von Kindern oft als »hart, aber gerecht« beschrieben – konnten sich echten Respekt bei ihren Kindern und Schülern verdienen, obwohl die meisten Autoritäten rücksichtslos waren und ihre Macht willkürlich und ausschließlich den eigenen Bedürfnissen entsprechend

ausübten. Das war eben an der Tagesordnung, und es hatte nichts mit dem Fehlen von Liebe zu tun. Das war *die* Art und Weise, wie sich Liebe in den meisten Familien zeigte und wie Pädagogen in den Institutionen arbeiteten.

In den Siebziger- und Achtzigerjahren gab es zwei wichtige Entwicklungen, die diese alten Regeln und Muster für immer verändert haben. Die eine war die antiautoritäre Bewegung, die Erwachsene dazu brachte, auch ihre Rolle in Bezug auf Kinder zu hinterfragen. Die andere war der Entschluss der Frauen, aus ihrer traditionellen Rolle auszubrechen und ihr Schicksal und ihr Glück selbst in die Hand zu nehmen. Beide Bewegungen legten offen, wie Macht benutzt und missbraucht wurde und wie Schwächere auf so gnadenlose Art und Weise unterdrückt wurden, dass dies einfach nicht mehr unwidersprochen hingenommen werden konnte.

Wenn ein Kind auf die Welt kommt, ist es zunächst einmal unbelastet von der gesellschaftlichen und politischen Geschichte seiner Eltern und Vorfahren, es ist ganz und gar bereit und begierig, die Zukunft geschehen zu lassen. Es stellt weder seine eigene Existenz noch sein Recht, zu existieren infrage. Die Siebzigerjahre sahen eine Verschiebung in der pädagogischen Arbeit mit Vorschul- und Schulkindern, und *persönliche Entwicklung* löste Anpassung als pädagogisches Ziel ab – zumindest in der Theorie. In den Schulen (vor allem in den skandinavischen Ländern) begann ein Veränderungsprozess weg von der Autokratie hin zur Demokratie, der viele Prozesse wesentlich langsamer und beschwerlicher machte. Ein »Basta« ist schneller gesagt als ein »Wie geht es dir dabei und wie können wir zu einer Einigung kommen?«. Es war das erste Mal, dass dem Menschen als Individuum

Wert zugesprochen wurde, und natürlich machte das alle bis dahin bekannten Führungsstile unmöglich. Tatsächlich war die entstandene Lücke so spürbar, dass viele Experten anfangen, über »den Tod der Familie«, »Chaos in den Schulen« und ähnliche Horrorszenarien zu schreiben. Nostalgiker machten kaum verdeckte Anspielungen auf die »guten alten Zeiten«, in denen man Frauen und Kinder nur »sehen, aber nicht hören sollte«.

Ja, es stimmt – Führung durch Erwachsene wird nie mehr so sein, wie sie einmal war. Da wir sie jedoch nach wie vor brauchen, sollten wir daran arbeiten, sie neu zu erfinden. Leitwölfen in einer modernen Gesellschaft geht es darum, sowohl die persönliche Integrität derer, die sie führen, als auch die eigene nicht zu verletzen. Jede und jeder im Rudel zählt. Das ist die gewaltige Herausforderung, der Eltern und Pädagogen heute gegenüberstehen. Sie sind die wahren Pioniere, und man sollte ihnen jeden Tag Beifall dafür spenden, dass sie durchhalten und engagiert an diesem Prozess dranbleiben. Vielleicht werden ihr Einsatz und ihre Erfahrungen am Ende dazu führen, dass die psychologische Entwicklung der Menschheit auf den gleichen Stand kommt wie die technologische und die ökonomische.

Ich sagte es oben schon: Der wichtigste Faktor bei diesem Veränderungsprozess heißt *persönliche Autorität*. Sie ist der beständigste Ersatz für die traditionelle *auf Rollen basierende* Autorität. Persönliche Autorität gründet sich auf Selbstwertgefühl, Selbsterkenntnis, Selbstachtung, Selbstvertrauen und auf unsere Fähigkeit, unsere persönlichen Werte und Grenzen ernst zu nehmen, ohne dabei der Versuchung zu erliegen, uns aufzublasen. *Nicht zuletzt* gründet

sie sich auch auf unsere Fähigkeit, andere Menschen ernst zu nehmen und ihnen mit Empathie und Respekt zu begegnen. *Not easy*. Unbestritten ist es leichter, sich auf die *Rolle* des Lehrers, der Lehrerin zurückzuziehen, als mit der eigenen Persönlichkeit zu überzeugen.

Warum ist das so schwierig für so viele von uns? Ich denke, dafür gibt es drei Gründe: Der erste ist, dass die meisten von uns dazu erzogen wurden, sich anzupassen und anzugleichen und so die eigene Persönlichkeit zu vergessen. Der zweite Grund ist – besonders bei Frauen – die Angst, als egozentrisch und von sich selbst besessen abgestempelt zu werden. Der dritte ist der akute Mangel an brauchbaren Rollenvorbildern. Die meisten von uns wurden von Eltern und Pädagogen aufgezogen, die nicht wirklich daran interessiert waren, *wer* wir waren – folglich haben wir selbst es auch nie herausgefunden. Das bedeutet, dass wir vor der Herausforderung stehen, Eigenschaften zu leben und zu kommunizieren, denen weder in unseren Ursprungsfamilien noch in unseren Schulen irgendein Wert beigemessen wurde. Doch die Suche lohnt sich, um unserer Kinder willen und auch wir Erwachsenen werden profitieren. So, wie erstaunlich viele Wolfsfreunde und Wolfsforscher mit großer Vehemenz daran arbeiten, das veraltete Bild von den aggressiven Wölfen, die ständig miteinander um die Führungsrolle kämpfen, aus unseren Köpfen verschwinden zu lassen<sup>3</sup>, so ringen moderne Eltern und Pädagogen um ein Zusammenleben, das das höchst intelligente und soziale Wesen schon der aller kleinsten Kinder wirklich ernst nimmt und nicht länger unterdrückt.

Die gute Nachricht ist, dass all das machbar ist und dass

es die Qualität unseres Lebens, unserer Arbeit und unserer persönlichen Beziehungen verbessern wird. Wir können mit und von unseren Kindern lernen – wenn wir uns dafür entscheiden! Ginge man nach der alten Denkweise, würde eine solche Haltung zu dem Verlust von Respekt seitens unserer Kinder und Schüler führen. Tatsächlich aber schafft sie Respekt – und zwar eine viel tiefere Form von Respekt, als es je gab. Es kann sein, dass Sie nicht mehr so viele hierarchische Entscheidungen treffen können wie früher, doch Sie werden stärkere Eindrücke hinterlassen und mehr Einfluss haben.

Wer diesen Schritt geht, wird Angst und Sorge verspüren, denn wir verlieren das Geländer, an dem wir uns bislang festgeklammert haben, um uns sicher und wertvoll zu fühlen. Es ist also Zeit, dass wir uns mit der Zwillingsschwester persönlicher Autorität bekannt machen – mit der *persönlichen Verantwortung*.

## Persönliche Verantwortung übernehmen

Persönliche Verantwortung erwächst aus der Erkenntnis, dass ich für meine Handlungen und für meine Entscheidungen selbst verantwortlich bin – das beinhaltet auch die Entscheidung, wie ich mit meiner Familie leben will, wie ich für sie sorgen will und wie ich meine Kinder aufziehen möchte. Möglicherweise werden mein Bruder, meine Mutter oder mein Schwiegervater versuchen, mich zu beeinflussen, womöglich wollen sie mir sogar den Unterschied zwischen richtig und falsch beibringen. Doch letztendlich werden sie nicht die Verantwortung für meine Entscheidungen über-

nehmen oder sie auch nur mit mir teilen. Die Verantwortung liegt bei mir, und mit etwas Glück kann ich sie mit meiner Partnerin oder meinem Partner teilen.

Die Vorstellung von perfekten Eltern ist dabei absurd. Die besten Eltern, die ein Kind haben kann, sind diejenigen, die Verantwortung für ihre Fehler übernehmen, wenn sie ihnen bewusst werden. Wer die Verantwortung für sein Leben – und für seine Fehler – nicht übernimmt, wird zum Opfer, und sich als Opfer zu fühlen ist weder für Erwachsene noch für Kinder gut.

Wohlgemerkt, ich spreche über Verantwortung, nicht über Schuld. Wir sind alle mitverantwortlich für das, was unsere Nächsten und Liebsten tun. Das liegt in der Natur naher Beziehungen. Doch wir sind nicht schuld an allem, was ihnen passiert. Solange unsere Kinder bei uns leben, sind wir zu einhundert Prozent dafür verantwortlich, wie sie sich entwickeln. Das ist die Macht, die Eltern haben. Mit anderen Worten, Sie sollten sich nicht schuldig dafür fühlen, dass Sie nicht perfekt sind und dass Sie nicht von Anfang an alles richtig machen. Aber achten Sie auf das Feedback, das Sie bekommen, nehmen Sie es ernst und übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Fehler und Unzulänglichkeiten. Das wird die Schuldgefühle draußen halten, und dort werden sie mit der Zeit verdorren und absterben, statt Ihr Leben zu vergiften.

Es ist eine der ältesten und destruktivsten Gepflogenheiten in der Beziehung zwischen Erwachsenen und Kindern, dass die Erwachsenen ihren Kindern oder Schülern konsequent die Schuld geben für die eigenen Fehler. Die Botschaft lautete und lautet noch immer: Wenn die Beziehung

zu meinem Kind erfolgreich ist, ist das *mein* Erfolg. Wenn sie es nicht ist, ist das *seine* Schuld. Oder *ihre*. Diese Doppelmoral war mehr als zweihundert Jahre lang ein allgemein anerkanntes und zulässiges Alibi für Eltern und Lehrer. Sie ist auch heute noch weithin akzeptiert, obwohl alle Fakten über die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen eine andere Sprache sprechen. Wenn wir unser Denken von diesem Irrglauben befreien, wird sich unser Verhalten verändern, und das ist das Machtvollste, was wir tun können, um persönliche Autorität zu erlangen. Falls wir nicht bereit sind, das zu tun, wird unsere Autorität dagegen hohl werden, denn auf diese Weise definieren wir uns selbst als Opfer. Wir sind dann angewiesen auf unsere körperliche, emotionale, verbale, soziale und ökonomische Macht, und auf diese Weise kann es keine qualitative Verbesserung geben.

In jeder längeren Beziehung zwischen Erwachsenen und Kindern sind die Erwachsenen zu einhundert Prozent verantwortlich für die Qualität der Beziehung. Kinder sind zwar kompetent und sie haben großen Einfluss, doch sie sind ganz einfach außerstande, Verantwortung für zwischenmenschliche Prozesse zu übernehmen. Werden sie verantwortlich oder schuldig gemacht, können sie sich nicht richtig entwickeln. Die Art und Weise, wie die wichtigsten Erwachsenen im Leben eines Kindes diese Verantwortung bewältigen, ist für seine Entwicklung entscheidend.

Persönliche Verantwortung und Autorität ermöglichen es uns, klar und mit einem guten Gewissen zu sagen, was wir wollen und was nicht, was wir mögen und nicht mögen. Das sind fünfzig Prozent dessen, was wir können müssen, um uns den Respekt und das Vertrauen unserer Kinder zu ver-

dienen. Unsere Empathie und unser Wunsch, etwas darüber zu erfahren, wer *sie* sind – also was *sie* wollen, nicht wollen, mögen und nicht mögen –, machen die restlichen fünfzig Prozent aus. Dieser Punkt führt uns zu den Möglichkeiten, die wir haben, unser Selbstwertgefühl aufzubauen und unseren Kindern dabei zu helfen, das Gleiche zu tun.

## Lebenselixier Selbstwertgefühl

Es ist interessant und ein bisschen deprimierend, dass die meisten Bücher und Aufsätze über Elternschaft und Erziehung sich ausschließlich der Beschreibung kindlicher Bedürfnisse widmen und kaum Einblick in die Bedürfnisse der Erwachsenen bieten. Das ist bedauerlich, denn die meisten Dinge, die wir in Bezug auf unsere Kinder tun, sind dadurch geprägt, wer wir sind, wie unsere Lebensgeschichte aussieht und welche Überlebensstrategien wir in unseren Ursprungsfamilien entwickelt haben. Einige dieser Erfahrungen werden sich als hilfreich im Zusammenleben mit unseren Kindern erweisen, andere eher nicht.

Damit will ich nicht sagen, dass wir alle erst intensive Psychotherapien machen müssen, bevor wir Eltern oder Pädagogen werden können. Ich stelle lediglich fest, dass es zu unserer Verantwortung als Führende gehört, uns dieser Tatsache bewusst zu sein und – wenn nötig – diesbezüglich etwas zu unternehmen. Erst vor einer Generation wäre eine solche Feststellung als Ungeheuerlichkeit und als Versuch, Autorität zu untergraben, angesehen worden. Heute ist sie eine Selbstverständlichkeit.