

# „VIELEN MANAGERN FEHLT



# EMPATHIE“

Das Zeitalter autoritärer Führung ist vorbei – in Familien und in Unternehmen. Davon ist der bekannte dänische Familientherapeut Jesper Juul überzeugt. Ein Gespräch über die Bedeutung sozialer Kompetenz, die Schwierigkeit, als Manager Verantwortung abzugeben, und die wachsende Bedeutung von Familien für Unternehmen.

**Herr Juul, Sie sind Familientherapeut, Chef von 60 Mitarbeitern – und Großvater. Inwieweit ist das Führen von Kindern und Erwachsenen vergleichbar?**

JUUL 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 in 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.

**Aber inzwischen gibt es doch zahlreiche Vorschläge und Werkzeuge, die Managern eine moderne Führung ermöglichen sollen. Also teamorientiert, auf Selbstverantwortung setzend, eher lenkend als**

FOTO: THOMAS LEFFELDT FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

### **bestimmend. Kann nur der so führen, der auch privat so tickt?**

JUUL Das Schöne am Menschen ist, dass er lernfähig ist. Doch Veränderungen brauchen Zeit – und Hilfe von außen. Normalerweise ist es so: Wer zu Hause zum Beispiel eher patriarchisch auftritt, also Macht einsetzt und verteidigt, wird sein Wesen im Büro nicht umstellen. Er wird vielleicht mit der Zeit und unter dem Einfluss moderner Führungskonzepte freundlicher. Aber mehr nicht. Deshalb bleiben viele dieser angeblich so bahnbrechenden Führungskonzepte bloße Makulatur.

Es reicht nicht, etwas über eine neue Methode zu lesen und zu entscheiden:

mehr als bloße Expertise. Wer führen will, muss auch sehr viel über das Verhalten von Menschen und über Beziehungen wissen.

Genau diese sozialen Fähigkeiten fehlen etlichen Führungskräften aber – auch im Privaten, wie ich bei meiner Arbeit mit Familien beobachtet habe. Viele Männer haben auch zu Hause Schwierigkeiten, echte Beziehungen zu ihrer Frau und ihren Kindern aufzubauen.

Um sich also vom traditionellen Führungsverständnis zu verabschieden, müssen Manager lernen, natürliche Autorität aufzubauen. Und das funktioniert vorwiegend über soziale Kompetenz und Empathie. Etwa die Gabe,

### **Die eine Welt basiert auf emotionalen Bindungen, die andere ist letztlich doch vor allem eine Zweckgemeinschaft.**

JUUL Ich gebe Ihnen ein Beispiel für die Macht der Beziehung. Um herauszufinden, was ihre Patienten plagt, fragen Ärzte in der Regel schematisch Fakten ab. Im Rahmen von Placebo-Studien zeigte sich aber Folgendes: Wenn sich Ärzte erkundigen, wie es Patienten mit ihren Beschwerden geht, wie sie damit leben – dann bauen sie bereits eine Beziehung zu ihrem Gegenüber auf. Die Wirksamkeit der verschriebenen Medizin stieg daraufhin um 40 Prozent. Diese Macht der Beziehung beobachte ich auch in Familien und Unternehmen. Eine Folge ist, dass die Menschen bereitwilliger kooperieren. Das ist keine Frage der Ressourcen – es kostet nur wenige Minuten Gespräch im Alltag. Wichtig ist dabei, den anderen mit Respekt zu begegnen und ihnen zuzuhören.

### **Sie sagten, ein weiterer wichtiger Aspekt beim Führen sei das Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter.**

JUUL Es lohnt sich für jedes Unternehmen, seinen Mitarbeitern viel mehr Vertrauen zu schenken. Dazu gehört aber gleichzeitig auch, ihnen Verantwortung für ihre Position und die eigene Leistung zu überlassen. Wenn ich selbst verantwortlich bin, fühle ich mich wertvoller für das Unternehmen und die Gesellschaft. Das ist der ultimative Motivator für die Menschen. Wenn ich dagegen nur gehorsam bin, macht es keinen Spaß, ich kann und darf mich nicht entwickeln, und letztlich leidet die Kreativität des ganzen Unternehmens.

**Ob das funktioniert?  
Wer Verantwortung trägt, weiß, dass Vertrauen auch Grenzen kennt. Wenn meine zweijährige Tochter die Treppe heruntergeht und die Haustür steht offen, wird sie nach draußen entwischen.**

## **„IMMER FREUNDLICH UND NETT ZU SEIN IST EIN GROSSER FEHLER. ZUM FÜHREN GEHÖRT DER KONFLIKT DAZU.“**

Das klingt gut, das probiere ich mal. Wer etwas Neues lernen will, muss intensiv üben, und das geht nicht nur über bloße Paukerei. Wir brauchen auch ein Gegenüber, das uns ermuntert und auf Fehler aufmerksam macht. Früher hieß das Supervision – dagegen haben sich Führungskräfte lange gestraubt. Heute heißt es Coaching – und ist gefragter denn je.

### **Sie geben verunsicherten Eltern handfeste Tipps und raten ihnen vor allem, gelassener zu sein. Sollen sich auch Führungskräfte mehr zurücknehmen?**

JUUL Bei uns in Europa hat autoritäre Führung eine lange Tradition und wird vielerorts auch heute noch praktiziert – obwohl den meisten Menschen interessanterweise durchaus klar ist, dass das nicht der Weisheit letzter Schluss ist. Viele Manager haben zwar eine unglaubliche Fachkompetenz, aber keine Führungskompetenz. Letztere verlangt

schnell Beziehungen zu anderen aufzubauen, anderen zu vertrauen und Kritik zuzulassen.

### **Zeichnen Sie jetzt nicht ein zu negatives Bild? Viele Manager wissen durchaus um die Bedeutung sozialer Beziehungen.**

JUUL Das mag schon sein. Natürlich würde sich der typische Topmanager gute Noten bei der Pflege von Beziehungen geben. Auf Führungsebene heißt das Networking. Das mag ihm persönlich nutzen, ist aber nicht das, was ich meine. Es geht darum, mit den Mitarbeitern im Unternehmen im echten Dialog zu stehen – und zwar über alle Hierarchieebenen hinweg. Das fällt Führungskräften oft sehr schwer. Viele erkennen nicht einmal, wie wenig Aufwand nötig ist, um eine Beziehung zu knüpfen.

### **Können Sie private und berufliche Beziehungen wirklich gleichsetzen?**

## PROFIL

### DER MENSCH

Der 1948 geborene Jesper Juul fand auf Umwegen zu seiner Profession. Nach der Schule heuerte er einige Zeit als Seemann an, um später Geschichte, Religionspädagogik und europäische Geistesgeschichte zu studieren. Nach dem Diplom arbeitete er zunächst als Heimerzieher und Sozialarbeiter. Sein Handwerk als Familientherapeut lernte er bei dem amerikanischen Psychiater und Therapeuten Walter Kempler in Holland und den USA.

### DER FAMILIENTHERAPEUT

Jesper Juul gilt als einer der angesehensten Erziehungs- und Familienexperten in Europa. Bekannt geworden ist er durch seine Bücher „Das kompetente Kind“ und „Die kompetente Familie“. Die Grundthese: Kinder sind fertige Menschen, ihnen fehlt es allenfalls an Erfahrung. Entsprechend empfiehlt er einen Umgang, der von Respekt und Akzeptanz geprägt ist – und gilt als Widerpart der strengen, autoritären Erzieher im Stil von Pädagogen wie Bernhard Bueb.

### DER MANAGER

1979 gründete Juul gemeinsam mit einem Oberarzt, einer Sozialarbeiterin und in Kooperation mit Walter Kempler das Kempler Institute of Scandinavia. Ziel war die Ausbildung von Familientherapeuten, Supervisoren, Prozessberatern und Führungskräften. Außerdem berieten sie Unternehmen und öffentliche Einrichtungen zum Thema Personalentwicklung und Führung. Juul leitete das Institut bis 2004 und gründete dann das Familylab International, eine Organisation, die Kurse und Workshops für Familien und Unternehmen anbietet.

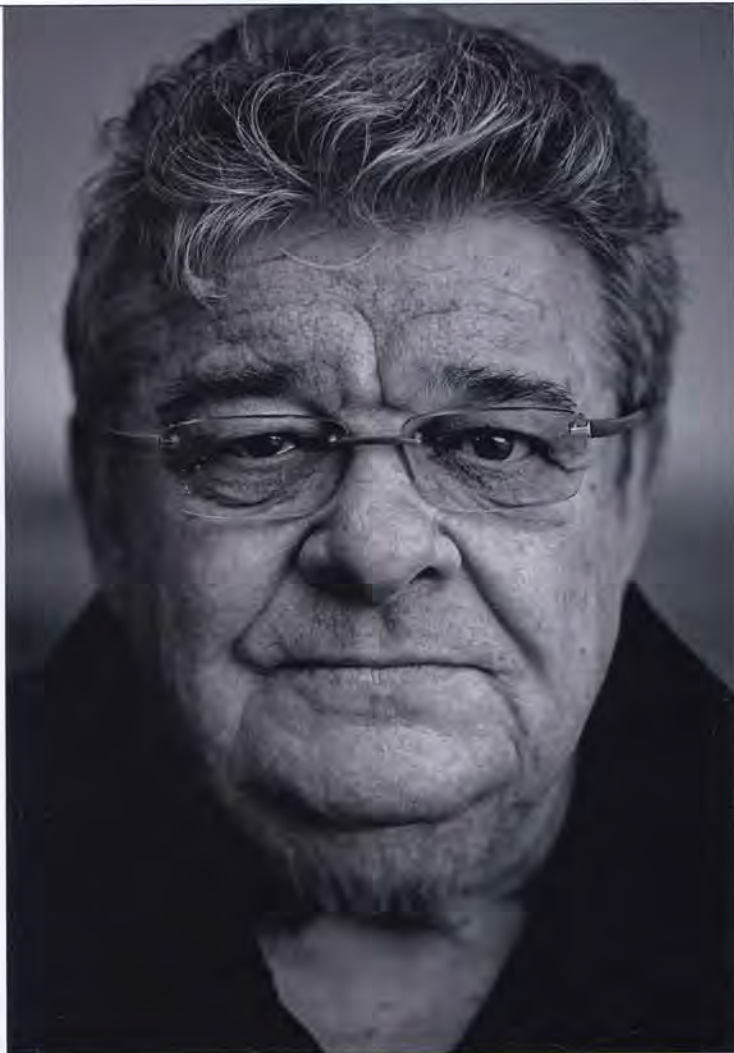


FOTO: THOMAS LEKFELDT FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

### Da traue ich ihr nicht, sondern mache die Tür zu.

JUUL Das ist genau die Weise, wie Patriarchen und Matriarchen Vertrauen definieren. Ich traue dir nur, wenn du tust, was ich will. Aber das hat nichts mit Vertrauen zu tun. Natürlich bin ich nicht naiv. Man muss dafür sorgen, dass den Kindern nichts passiert. Genauso muss man auch im Unternehmen dafür sorgen, dass niemand Geld in die eigene Tasche wirtschaftet.

### Dann üben Sie ja doch wieder Kontrolle aus.

JUUL Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Eines der ersten Unternehmen, in dem ich für Familylab gearbeitet habe, ist die Schokoladenmanufaktur Anton Berg Marcipan in Kopenhagen. Es ist der älteste Schokoladenhersteller Däne-

marks. Dort gab es in den 70er Jahren in der Produktion einen autoritären Werksleiter alter Schule. Wir haben die Produktion umstrukturiert, danach gab es keinen Werksleiter mehr. Stattdessen sollten sich die Frauen, die das Marzipan und die Schokolade herstellten, selbst in Gruppen organisieren. Sie waren auch für die Qualität und die Produktionsmenge verantwortlich. Nach der Umstrukturierung stieg beides – und das Betriebsklima verbesserte sich schlagartig.

Vertrauen heißt, zu akzeptieren, dass die Mitarbeiter vielleicht auch andere Wege gehen – und trotzdem zum Erfolg kommen. Ich muss eine Diskussion auf Augenhöhe anstreben, um zu erfahren, warum meine Mitarbeiter ihre Arbeit anders als erwartet machen. Warum haben sie meine Regeln missachtet?

---

Gibt es einen triftigen Grund, den ich nicht kenne? Erst wenn ich diese Diskussion geführt habe, kann ich mir meine eigene Meinung bilden und entscheiden.

**Das mag in der Theorie funktionieren. In der Praxis muss eine Führungskraft aber oft schnell und damit allein entscheiden.**

JUUL Nur weil Sie anderen mit Respekt begegnen, versuchen, eine Beziehung aufzubauen, heißt das nicht, dass alle immer nett sein müssen. Das ist der größte Fehler, den zum Beispiel Eltern gegenüber ihren Kindern machen: Sie versuchen immer freundlich und verständnisvoll zu sein. Nein. Zur Führungsrolle gehört zwingend der Konflikt – gerade auch im Unternehmen. Ich baue derzeit das Team auf, das Familylab International führen soll, wenn ich in den Ruhestand gehe. Eine meiner Forderungen ist, dass sie regelmäßig Entscheidungen treffen, die ich hassen würde. Das sind alles gute Leute, sonst hätte ich sie nicht eingestellt. Sie denken sich etwas bei ihren Entscheidungen und gehen oft auch andere Wege, als ich das tun würde. Aber das ist gut für das Unternehmen, denn nur so können wir uns entwickeln.

**Das heißt, Sie verfahren nach dem Prinzip Versuch und Irrtum?**

JUUL Sie müssen Fehler zulassen. Sonst ist keine Entwicklung möglich. Viele Unternehmen haben zwar moderne Managementkonzepte, sind aber zu einer Bürokratie erstarrt. Nun ist jedoch der höchste Wert einer Bürokratie, keine Fehler zu machen. Das ist für eine Bürokratie im ursprünglichen Sinne gut – denn sie will Regeln immer korrekt anwenden. In einem kreativen Unternehmen sieht das anders aus. Wenn dort eine Zero-Tolerance-Politik existiert, in der keine Fehler erlaubt sind, werden weder Entwicklung noch Kreativität möglich sein.

**Sie betonen in Ihrer Arbeit mit Unternehmen den Wert der Familie.**

### Warum ist die Familie für Firmen wertvoll?

JUUL Es gibt mehrere Gründe. Heutzutage investieren Mütter und Väter mehr Zeit in ihre Familien. Das braucht unsere Gesellschaft – und davon profitieren auch die Unternehmen. Norwegische Wissenschaftler haben herausgefunden, dass Mitarbeiter mit einer intakten Familie leistungsfähiger, stabiler und loyaler sind. Es gibt also ganz handfeste wirtschaftliche Gründe, warum Unternehmen sich der Familien annehmen sollten. Die Forscher haben zum Beispiel errechnet, dass eine Scheidung in einer Familie, in der beide Eltern arbeiten, bei den beteiligten Unternehmen etwa 126 000 Euro Kosten verursacht. Sie entstehen durch Faktoren wie schlechtere Leistung und häufigere Abwesenheit. Die Vorstellung, dass die Familie eine Art Konkurrenz zur Arbeit darstellt, ist überholt. Das heißt, Unternehmen müssen sich zu ihrer Verantwortung bekennen – und sich auch um die Familien ihrer Mitarbeiter kümmern.

### Sollen Unternehmen jetzt auch noch Familientherapeut spielen?

JUUL Ein Arbeitgeber sollte zumindest signalisieren, dass er weiß, in welcher Situation sich die einzelnen Mitarbeiter befinden. Manchmal ist es ganz leicht, Eltern zu helfen. Ein norwegisches Unternehmen hat im Intranet ein Video veröffentlicht, das die Folgen einer Scheidung für Kinder dokumentiert. Die Manager waren überrascht, wie viele Mitarbeiter sich dieses Video angesehen haben. In einer anderen Firma lädt die Personalabteilung jeden Monat alle Mitarbeiter zu einem Abendessen mit Vortrag ein. Einmal war ich als Redner eingeladen und habe etwas über das Thema Eltern und Großeltern erzählt. Es ging dabei um typische Konflikte, etwa wenn Sie mit dem, was Ihre erwachsene Tochter mit ihren Kindern tut, nicht einverstanden sind. Oder was Sie tun können, wenn Ihre Schwiegertochter Sie für einen Idioten hält.


Der Personalchef erzählte mir später, das sei die bestbesuchte Veranstaltung gewesen. Das zeigt, wie groß das Bedürfnis nach Information ist – und hier können Unternehmen ansetzen. Sie sollen sich nicht einmischen, aber sie können Wissen und Unterstützung anbieten. Das können Videos und Texte im Intranet sein, aber auch konkret das Angebot von psychologischen Diensten, die etwa bei Beziehungs- oder Erziehungsproblemen helfen.

### Warum ist ein solches Angebot heute wichtiger als früher?

JUUL Eltern sind heute in hohem Maße verunsichert, was die Erziehung ihrer Kinder betrifft. Diese Verunsicherung führt dazu, dass sie einen großen Teil der Energie, die sie eigentlich für die Arbeit brauchen, zu Hause benötigen. Da geht es um ganz simple Fragen, die unsere Großeltern noch ganz selbstverständlich beantworten konnten: Wann ist das Kind so krank, dass ich zu Hause bleiben muss? Diese Unsicherheit belastet – und viele Väter und Mütter bleiben lieber einmal öfter zu Hause, als einen Fehler zu machen.

### Das sind doch aber Luxusprobleme. Sollten sich die Mitarbeiter nicht eher zusammenreißen?

JUUL Die Zeiten ändern sich. In einigen Branchen werden bereits jetzt die guten Leute knapp. Unternehmen müssen sich immer mehr einfallen lassen, um für Mitarbeiter mit Familie attraktiv zu sein.

Ein großes norwegisches Unternehmen, das Ölplattformen baut und betreibt, hat in Stavanger 300 Ingenieure eingestellt. Da zeigte sich: Die Mitarbeiter sind nicht mehr für den Job dankbar und mit dem zufrieden, was sie vorfinden. Sie kommen mehrere Hundert Kilometer weit aus Oslo oder Bergen und fragen: Der Job hört sich zwar gut an, aber meine Frau und Kinder müssen sich hier auch wohlfühlen. Was können Sie uns anbieten? Die Machtverhältnisse verschieben sich, keine Frage. 

## SERVICE

### LITERATUR

JESPER JUUL: Die kompetente Familie, Koesel 2010.

### HBM ONLINE

FELICITAS MORHART, WOLFGANG JENEWEIN: Was gute Führung ausmacht, in: Harvard Business Manager, November 2010, Seite 28, Nachdrucknummer 201011028.

RONALD HEIFETZ, ALEXANDER GRASHOW UND MARTY LINSKY: Führen in der Dauerkrise, in: Harvard Business Manager, Oktober 2009, Seite 76, Nachdrucknummer 200910076.

HENRY MINTZBERG: Führung neu definieren, in: Harvard Business Manager, Oktober 2009, Seite 96, Nachdrucknummer 200910096.

### INTERNET

[www.familylab.de](http://www.familylab.de)

### NACHDRUCK

Nummer 201105096, siehe Seite 104 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2011 Harvard Business Manager

### Mit JESPER JUUL

sprachen Gesine Braun und Michael Leidl, Redakteure des Harvard Business Managers.