

Literatur

- Argelander, H. (2009): Das Erstinterview in der Psychotherapie. Darmstadt 8. Auflage.
- Bettighofer, S. (2010): Übertragung und Gegenübertragung im therapeutischen Prozess. 4. überarbeitete Auflage Stuttgart.
- Ermann, R. (1992): Die sogenannte Realbeziehung. Forum Psychoanal. 8.
- Freud, S. (1915): Bemerkungen zur Übertragungslehre. GW X.
- Freud, S. (1919): Wege der psychoanalytischen Therapie. GW XII.
- Laplanche, J./Pontalis, J.B. (1973): Das Vokabular der Psychoanalyse. Band 1, Frankfurt am Main.
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1993): Professionelles Handeln und Supervision. In: Forum Supervision, Heft 2, S. 8-35.
- Lorenzer, A. (2006): Szenisches Verstehen, hg. von Prokop, U., Marburg.
- Wiese, B. (2003): Autorität, Verantwortung und das Arbeitsbündnis in der Supervision. In: Forum Supervision, Heft 21, S. 30-42
- Winnicott, D.W. (1984): Ich-Verzerrung in Form des wahren und des falschen Selbst (1960). In: Reifungsprozesse und fördernde Umwelt, Frankfurt am Main.
- Zimmer, I./Wittenberger, G. (1988): Introspektion und Gegenübertragung als diagnostische Mittel in der Supervision. In: Diagnose und Intervention, Aachen 1988.

Anschrift der Autorin:

Inge Zimmer-Leinfelder, Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden

Randbemerkungen

Ehrliche Arbeit

Nicht Deutschland schafft sich ab, – kann ein Land ja gar nicht. Eine solche Formulierung wird beim Schulaufsatz als grammatikalischer Fehler bewertet, können nämlich nur Menschen, sich abschaffen. Und dann stellt sich die Frage, welche sind gemeint, und welche werden ausgeschlossen von der Anerkennung, sich abschaffen zu müssen oder abgeschafft zu haben, oder darüber zu schwadronieren. Also nicht Deutschland, sondern Menschen in anspruchsvollen und schlecht bezahlten Berufen, unter ihnen ein großer Teil MigrantInnen, schaffen sich ab.

Ich spreche zum Beispiel von Alten- und KrankenpflegerInnen, die in ambulanten und stationären Einrichtungen, von Menschen, die mit schwerst Mehrfachbehinderten oder psychisch Kranken, von SozialarbeiterInnen, die mit Drogenabhängigen, von Streetworkern, die mit Menschen, die durch die Maschen des Sozialen Netzes zu fallen drohen oder bereits gefallen sind, arbeiten. Ihre Arbeit erfährt zunehmend weniger Wertschätzung, da die Spanne, wie sie für ihre Arbeit bezahlt werden und wie andere Berufsgruppen, zum Beispiel Manager, immer größer wird, ihre Vorgesetzten sich hauptsächlich mit Akquise und Dokumentation beschäftigen (müssen), Kontrollorgane fragwürdige Kriterien zur Bewertung ihrer Arbeit benutzen und Zielvereinbarungen treffen, die sie irgendwo im Profitbereich abgekupfert haben, und die dort schon schlecht gepasst haben.

Die Qualität ihrer Arbeit wird zunehmend verschwiegen, indem ihre Freunde und Angehörigen ihnen nicht mehr zuhören mögen, oder sie auch deshalb schon lange nichts mehr über ihre Erfahrungen erzählen, die Einrichtungen, in denen sie arbeiten, zu funktionalen Ghettos verkommen, für die sich Medien nur dann interessieren, wenn es über Missstände zu berichten gilt, die in der Regel durch schlechte Arbeitsbedingungen provoziert wurden, oder, besser noch, über Verbrechen. Ich spreche auch deshalb von einer anspruchsvollen Tätigkeit, weil diese Profis viel aushalten, Leid und Elend ertragen müssen, ihr Erfolg nicht zum Zahlenspiel gemacht werden kann, sie ihr Klientel da abholen, wo diese sind, es nicht mit fragwürdigen Versprechungen oder satten Gewinnen locken können. Diese Realität lässt sich nicht über Verpackung beschönigen, sie tritt sozusagen nackt auf. Es geht um Tatsachen, die verleugnet, überdeckt, verschwiegen werden: Gebrechlichkeit, Desorientierung, Verwirrtheit, Verwahrlosung, Verwundung, Sucht, Ohnmacht.

Die Leiterin eines Altenpflegeheims erstellt eine Biografiedoku für eine alte Frau in ihrer Einrichtung. Da diese unter Demenz leidet, keine Angehörigen mehr hat und auch keine schriftlichen Unterlagen existieren, fragt sie die Mitarbeiterin des Medizinischen Dienstes (MDK) um Rat. Diese rät ihr, eine Biografie zu erfinden und diese in die Doku einzufügen, um einer schlechten Bewertung (Note) zu entgehen.

Die Erzieherin berichtet einem Vater, dass dessen vierjähriger Sohn immer wieder Möglichkeiten und Grenzen seines Handelns in der Kindertagesstätte austes-

tet, nicht selten in Gewaltattacken, und fordert ihn auf, sich für das Auseinandersetzungsbeglehen seines Sohnes zur Verfügung zu stellen. Der Vater lehnt dies mit der Begründung ab, er habe nur am Wochenende Zeit für seine Kinder, und dann will er Spaß mit ihnen haben – und zwar ausschließlich.

Die Mitarbeiterin in einer Einrichtung für schwerst mehrfach behinderte Menschen geht mit einem zufriedenen Gefühl nach Hause, weil sie den Anflug eines Lächelns im Gesicht einer ihrer Klientinnen entdeckt hat, denn diese kann weder sprechen noch auf andere Weise ihre Bedürfnisse ausdrücken. Am nächsten Morgen entgeht sie bei einem anderen Klienten auf Grund ihrer langjährigen Erfahrung und genauen Beobachtung nur knapp einem Schlag ins Gesicht.

Ein Student pflegt eine Frau, die seit Jahren an Multipler Sklerose leidet. Die beschäftigende Einrichtung erwartet von ihm, dass er ihr Arme und Beine ersetzt, dabei alles unterlässt, was mit eigenen Bedürfnissen und eigener Einstellung zusammen hängt. Nach dem Dienst begleitet ihn oft das Gefühl, er müsse sich, seine eigene Identität wieder finden.

Warum erzähle ich Ihnen diese Szenen? Der eine, banal klingende Grund ist der, einer zunehmenden Ghettoisierung in diesen Einrichtungen entgegen zu wirken. Ein weiterer: Wir möchten nur noch Erfolgsgeschichten hören, mehr noch, wir stehen zunehmend unter Druck, nur noch Erfolge zu produzieren. Dabei erweisen sich diese oft nur deshalb als solche, weil die Messkriterien vorher manipuliert wurden. Dies führt unweigerlich zu einer Umdeutung oder Verleugnung von Realität. Gelingt diese nicht, bricht diese irgendwann mit Macht durch, handelt es sich dabei entweder um tatsächliche Katastrophen, oder sie müssen, quasi als Erfolgsgeschichte des Katastrophalen, medial so dargeboten werden. (Wie viele sog. Jahrhunderthochwasser hatten wir schon in diesem, bzw. kommen noch auf uns zu?)

Um es mit Mario Erdheim zu sagen, produzieren wir gesellschaftlich Unbewusstes, oder als übliche Katastrophenmeldung ausgedrückt, schlittern wir immer mehr in großem Stil auf eine Art gesellschaftlicher Demenz zu, indem wir aus unserer vertrauten Umgebung und den gewohnten Mechanismen gerissen werden, oder unverarbeitete Traumata plötzlich in verzerrter Form ins Bewusstsein dringen und auf ein Ausagieren drängen. Wir nehmen nur noch wahr, was uns opportun erscheint, und bewerten es so, wie es ins Schema passt. Schließlich erzähle ich diese Beispiele auch deshalb, weil Supervisorinnen und Supervisoren in diesen Feldern arbeiten und auch unter dem Erfolgsdruck stehen, für zufriedene Kunden zu sorgen und die gestellten Supervisionsziele, wie unrealistisch sie auch seien, zu erreichen.

Der Vorteil kurzer Supervisionsprozesse scheint übrigens nicht selten darin zu liegen, vorschnelle Empfehlungen oder Verhaltensübungen statt Reflexion seien angebracht. Und wenn das nicht verarbeitete Symptom nach einiger Zeit wieder hoch kommt, betätigen wir uns längst an einer anderen Baustelle.

RoMa

Rezensionen

Alberto Gimeno, Gemma Baulenas, Joan Coma-Cros: Familienunternehmen führen – Komplexität managen. Mentale Modelle und praktische Lösungen, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2010, 189 Seiten, 34,95 EUR.

Wer in Supervisions- oder Coachingprozessen mit Fragen der Unternehmensführung von (inhabergeführten) Familienunternehmen zu tun hat, wird Erfahrungen gemacht haben, dass es immer wieder Verwicklungen und Problemstellungen gibt, die sich aus den verschiedenen Logiken des Systems Familie und des Systems Unternehmen ergeben. Der Beitrag von Gimeno, Baulenas und Coma-Cros greift genau diese Erfahrung auf und thematisiert sie unter dem Oberbegriff „Komplexität“. Bereits der Buchtitel zeigt diese Denkrichtung deutlich an: Es geht bei der Führung von Familienunternehmen um das Management von Komplexität, die aus der Steuerung eines paradoxen Doppelsystems entsteht.

Zwei ausgewiesene Kenner der Materie konnten für die Vorworte des Buches gewonnen werden: Prof. Arist von Schlippe (Lehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen der Universität Witten-Herdecke) ist verantwortlich für das Vorwort der deutschen Ausgabe. Er beschreibt die Doppelgesichtigkeit von Familienunternehmen anhand der Stichworte Ressource und Belastung und macht bereits einige Vorschläge zum Umgang mit der dadurch erfahrbaren Komplexität. Prof. Ivan Lansberg (Lecturer and Academic Director of Family Enterprise Executive Program der Kellogg School of Management) macht im allgemeinen Vorwort darauf aufmerksam, dass Komplexität „als verbindender Parameter vieler verschiedener familien- und unternehmensspezifischer Aspekte (...) von großer konzeptioneller Nützlichkeit“ (20) sei und verweist auf die Bedeutung der Beiträge spanischer Forschungen zum Thema Unternehmensführung. So stützen sich die Thesen und Vorschläge dieses Buches auf die Analyse von mehr als 1200 spanischen Unternehmen und auf eine intensive Zusammenarbeit mit spanischen Business School ESADE.

Kapitel 1 führt die Leserschaft in knapper Form, aber informativ in die Geschichte der Familienunternehmensführung ein und unterscheidet grob fünf verschiedene Perspektiven (Ansätze), mit denen auf Familienunternehmen gesehen werden kann und welche Herangehensweisen jeweils damit verbunden sein können: „Problemfall“ Familienunternehmen – Nachfolgeplanung – Familienverfassung – Governance – Kommunikation in der Familie. Alle Ansätze haben neben einigen Hauptvorteilen immer auch einige Nachteile, kein Ansatz reicht alleine für eine Familienunternehmensführung aus. Der gut nachvollziehbare Text wird durch Modellgrafiken und zusammenfassende Abbildungen anschaulich ergänzt.

Kapitel 2 beschreibt den Ansatz des Autorenteam, das sich zur Aufgabe gestellt hat, eine Formel zur Führung von Familienunternehmen zu entwickeln. Die Formel soll Unterschiede in Familienunternehmen verdeutlichen und den Wandel, den die Unternehmen im Zeitverlauf machen, aufgreifen. Der Grundgedanke der Formel ist, das Unternehmen auf Herausforderungen vorzubereiten, die mit hoher