

tet, nicht selten in Gewaltattacken, und fordert ihn auf, sich für das Auseinander-setzungsbegehren 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

Wahrscheinlichkeit auftauchen werden: „Die Formel beschreibt, wie Unternehmen und Familie mit der Zeit immer komplexer werden, da in beiden Systemen immer mehr unvorhersagbare Vorkommnisse zu erwarten sind. Diese Vorkommnisse sind im Voraus nicht zu bestimmen, sie sind aber die Folge wachsender Komplexität.“ (43f), d.h. es geht dabei nicht um detailgenaue Lösungen für jedes Problem und jede Situation. Vielmehr stützt sich die Formel auf den Ansatz der Komplexitätstheorie mit den Konzepten „Komplexität“, „Struktur“ und „Stabilität“ und auf die Stärkung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Familie, damit flexibel auf kommende Ereignisse reagiert werden kann.

Die Formel: (Komplexität der Familie + Komplexität des Unternehmens) – Strukturentwicklung  $\equiv$  strukturelles Risiko ( $\equiv$  ist das mathematische Zeichen für kongruent oder identisch)

Ziel der Verwendung dieser Formel ist die Verringerung des „strukturellen Risikos“. Die einzelnen Formelkomponenten und die damit verbundenen Steuerungsmöglichkeiten werden im weiteren Verlauf (Seiten 48-81) ausführlich dargestellt, mit Fallbeispielen ergänzt und durch zahlreiche Abbildungen illustriert und sind interessant zu lesen.

Kapitel 3 setzt sich zur Aufgabe, aus der Auswertung der 1200 analysierten Familienunternehmen verschiedene Modelle (Typologie) zu skizzieren, um damit das (eigene) Familienunternehmen besser einzuschätzen und zu verstehen. Vorgestellt werden: Modell Kapitän – Modell Patriarch – Modell Familienteam – Modell Professionelle Familie – Modell Körperschaft. Ein weiteres Modell (Familieninvestitionsgruppe) konnte identifiziert werden, aber ohne dafür quantitative Daten zur Verfügung zu haben. Die Zuordnung zu den einzelnen Modellen erfolgt über eine Komplexitätsmatrix (84), die einzelnen Modelle verfügen über differenzierende Merkmale (Komplexitätsprofile, Lebenszykluskurven) und werden im Weiteren beschrieben und dahinterliegende mentale Modelle und Strukturen analysiert (86-103).

Kapitel 4 greift die Modellstruktur des vorigen Kapitels auf und beschäftigt sich mit der Frage, wie denn die Führung des Familienunternehmens in Abhängigkeit vom identifizierten Modell erfolgen kann. Dabei soll vor allem der Einfluss der mentalen Modelle auf die Entwicklung, insbesondere die Strukturentwicklung des Familienunternehmens bewusst gemacht werden. Das Erkennen dieser Einflüsse und die Bewusstmachung für die Beteiligten dürfte für BeraterInnen einer der zentralen Aufgaben darstellen, daher ist dieses Kapitel vermutlich das Kernstück des Leseinteresses. Die Aufgabe der Führung besteht demnach in der Strukturentwicklung und/oder der Veränderung der mentalen Modelle der Beteiligten. Damit wird klar, dass es um die Gewinnung von Klarheit über die zukünftige Strategie des Familienunternehmens geht (ob man das gegenwärtige Modell beibehält oder einen „Modellwechsel“ anstrebt). Ist ein Modellwechsel geplant, empfiehlt sich auch ein Strategiewechsel. Ausführliche Beschreibungen (105-142) nehmen die LeserInnen mit in die verschiedenen Vorschläge, welche Steuerungsleistungen, Strategieüberlegungen und Veränderungsinterventionen geeignet sind, um dem Ziel folgend

(das strukturelle Risiko zu verringern), in den verschiedenen Unternehmensmodellen Unternehmensführung in kompetenter und der jeweiligen Komplexität gerecht werdender Form zu leisten.

In einem Anhangteil „Strukturdetails“ gibt es so etwas wie einen Blick in den Handwerkskasten. Insbesondere Funktionsweise und Aufgaben des Familienrates, des Verwaltungsrates, des Lenkungsausschusses (alle diese Gremien kommen in den vorlaufenden Kapiteln vor) werden vorgestellt. Aber auch ein Beitrag über die arbeitsplatzbezogene Abgrenzung zwischen Familie und Unternehmen, Anerkennung des Eigentums, Überlegungen zum Anforderungsmanagement, zur Professionalisierung der Managementmethoden und zu den Informationsstrukturen u.ä. ergänzen diesen Teil.

Das Buch ist sehr informativ, kann sich in seinen Inhalten auf eine breite Datenbasis stützen, ist interessant geschrieben, verfügt über eine lesefreundliche Strukturierung und stellt durch die Abbildungen eine weitere Infoebene zu Verfügung. Für SupervisorInnen, Coaches und BeraterInnen, die mit der Schnittstelle von Familiensystemen/Unternehmen zu tun haben und die sowohl am Einbezug von familiendynamischen wie organisationsdynamischen Perspektiven interessiert sind, ist diese Buch des spanischen Autorenteams eine anregende und sehr praxistaugliche Fachliteratur, die man kennen und nutzen sollte.

Übrigens, falls es Interesse über die fachlichen Hintergründe des Autorenteams gibt, seien diese hier noch genannt: Alberto Gimeno ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der ESADE Business School und der Ramon-Llull-Universität in Barcelona. Gemma Baulenas ist Psychologin und Professorin für Familientherapie und Konfliktlösung an der Universität von Barcelona, Hospital de Sant Pau. Joan Coma-Cros ist Betriebswirt und Unternehmensberater. Alle drei sind Mitbegründer einer Beratungseinrichtung für Familienunternehmen in Barcelona.

*Michael Faßnacht*

**Johann August Schüle/Hans-Jürgen Wirth (Hg.): Analytische Sozialpsychologie. Klassische und neuere Perspektiven, Gießen (Psychosozial-Verlag) 2011, 448 Seiten, 39,90 EUR.**

Die Arbeiten Freuds haben nicht nur unsere Vorstellungen über das Funktionieren der menschlichen Psyche nachhaltig beeinflusst, sondern darüber hinaus auch ein breites Spektrum sozialpsychologischer Betrachtungen angeregt. Freud hat sich immer wieder auch zu künstlerischen, rechtswissenschaftlichen und kulturpolitischen Fragestellungen geäußert, die bis in die Gegenwart hinein aufgegriffen, diskutiert, verworfen und weitergeführt wurden. Was liegt also näher, als die in diesem Rahmen behandelten Themenbereiche und angewandten Thematisierungsstrategien einmal intensiver zu beleuchten.

Der vorliegende, von Johann August Schüle und Hans-Jürgen Wirth herausgegebene Band zur „Analytischen Sozialpsychologie“ dokumentiert die Bemühungen des Arbeitskreises „Politische Psychologie“, das Projekt einer „psychoana-