

Wenn das System ins Wanken gerät

Ein Interview von
Jeanne Wellnitz

Wie wirkt sich Arbeit auf das Familienleben aus? Sind Eltern die besseren Chefs? Und warum gehen manche Familienväter, die ihren Job verloren haben, dennoch zum Schein zur Arbeit? Der Familientherapeut Björn Enno Hermans im Interview.

Herr Hermans, das Modell „Vater, Mutter, Kind“ hat ausgedient. Der Familienbegriff wird weiter gefasst. Auch die Arbeitswelt hat sich enorm gewandelt: Meist ging man zeitlebens einem einzigen Beruf nach, ein Wechsel des Arbeitgebers wurde als tiefer Einschnitt begriffen. Was bedeuten Arbeit und Familie heute?

Björn Enno Hermans: Die Entwicklungen in der Arbeitswelt und Familienwelt zeigen gewisse Gemeinsamkeiten. Scheinbar einfache Muster haben sich zu komplexen Bereichen entwickelt: Die klassische Familie mit eindeutiger Rollenverteilung war einer klaren Ordnung unterworfen. Das vermittelte subjektive Sicherheit und Vorhersagbarkeit. Faktoren, die uns beruhigen und uns Angst nehmen. Allerdings wurden Konflikte häufig nicht geklärt. Man blieb einfach zusammen. Heute gibt es unzählige Lebenskonstellationen. Dadurch müssen aber auch viel mehr Beziehungen gelebt und gepflegt werden.

Auch die Arbeitswelt hat sich dramatisch verändert: Arbeitszeit und -form sind variabel geworden. Das macht die Passung zwischen zwei zentralen Fragen schwieriger: Wie will ich in meiner Familie leben? Wie in meiner Arbeit? Dafür gibt es kein tradiertes Modell. Es ist eine Herausforderung, den eigenen Wertekompass zu kennen und Prioritäten zu setzen. Die Wahlmöglichkeiten bieten uns Chancen, überfordern uns aber auch.

Was erleben Sie heute in Ihrer Praxis als Familientherapeut?

Es geht viel um die Abwesenheit der Eltern durch den Job. Das hat sich verstärkt. Dann sehen wir natürlich auch die Verlierer. Ich sitze hier im Ruhrgebiet und schaue auf die Stadt Essen: Hier lebt jedes dritte Kind mit Eltern zusammen, die beide nicht arbeiten gehen. Diese Eltern können den komplexen Anforderungen der Arbeitswelt nicht mehr gerecht werden. Sie leiden nicht nur an monetärer Armut,

sondern auch an Teilhabearmut – sie können nicht am gesellschaftlichen und kulturellen Leben teilnehmen. Und wenn Eltern sich nicht mehr selbstwirksam erleben, geht es ihnen intrapsychisch sehr schlecht. Ihre Kinder spüren das, es ängstigt sie und das hat unmittelbare Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Kinder in Bezug darauf, welche Chancen sie sich selbst zuschreiben.

Betrifft das nur die sogenannte Unterschicht?

Das ist unabhängig von der Sozialstruktur. Wenn jemand plötzlich von einer exponierten Stellung in einem Industriekonzern in die Arbeitslosigkeit gerät, löst das in der ganzen Familie Unsicherheit aus. Auch wenn es wirtschaftlich noch gut aussieht, ist diese subjektive Angst, dass der Familie etwas verloren gegangen ist, größer als die Realität. Arbeit ist ein großes Lebensthema, sie vermittelt Ordnung, sichert Leben und gibt uns das Gefühl,

gebraucht zu werden. Wenn das wegbricht, löst das große Ängste aus.

Was kann man tun, damit die Familie nicht leidet?

Absolut offen sein! Ganz häufig erleben wir Verheimlichungsstrategien. Ich kenne Fälle, in denen gekündigte Väter vorspielten, sie gingen jeden Tag noch zur Arbeit. Es ist jedoch wichtig, die Realität zu akzeptieren und das Erlebte in der Familie zu thematisieren. Dann kann man gemeinsam eine Lösung finden. Niemand sollte mit seiner Angst allein bleiben. Man muss natürlich das Alter der Kinder dabei berücksichtigen. Das sind jedoch meistens Fälle von Menschen, die dann auch wieder einen Job finden. Anders stellt es sich bei Familien dar, in denen sich die Arbeitslosigkeit über Generationen weitervererbt hat.

Wie kann diese grausame Vererbung durchbrochen werden?

Das ist die große soziale Frage: Wie kann man den Bildungsaufstieg stärker beeinflussen? Die Politik verspricht viel, aber unser Bildungssystem erfüllt diese Versprechen nicht. Diese Kinder brauchen Unterstützung durch Programme, die ihnen Bildungsangebote machen. Ich kenne viele positive Beispiele, aber leider auch Kinder, die es nicht schaffen konnten.

Wie ist es im umgekehrten Fall, wenn beide Eltern sehr viel arbeiten: Wie wirkt sich das auf das künftige Arbeitspensum des erwachsenen Kindes aus?

Jedes Kind hat zwei Möglichkeiten. Erstens: die Adaptation, das bedeutet, es übernimmt das Verhalten der Eltern. Oder zweitens: die aktive Abgrenzung. Dann wollen die Kinder niemals so leben wie die eigenen Eltern.

Ist diese Abgrenzung nicht automatisch eine Reaktion auf das, was man vorgelebt bekommt, und damit etwas, das nicht aus einem selbst entspringt? Da sind wir ja fast bei der philosophi-

Was ist systemische Therapie?

Es handelt sich um ein psychotherapeutisches Verfahren, das sich auf den sozialen Kontext psychischer Störungen konzentriert. In die Therapie miteinbezogen werden diejenigen, die im sozialen System des Patienten bedeutsam sind. Grundsätzlich geht es darum, Störungen oder Probleme nicht einer Person oder einer Gruppe zuzuschreiben, sondern die Wechselwirkungen zwischen den Personen zu analysieren.

Das theoretische Wertefundament der systemischen Therapie hat viele Anwendungsgebiete: Jugendhilfe und Sozialarbeit, Psychiatrie und Gesundheitswesen, Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching. Bereits vor zwanzig Jahren wurden aus dem Konzept der systemischen Familientherapie Ideen abgeleitet, die auch Unternehmen helfen können. Durch Interventionen und Perspektivwechsel lässt sich die Kommunikation und damit die Beziehung zwischen Mitarbeitern verändern.

Die systemische Therapie ist ein eigenes Verfahren, das entgegengesetzt zur Verhaltens- und tiefenpsychologischen Therapie keine Kassenleistung ist. Der Antrag auf Kassenleistung wird aktuell beim gemeinsamen Bundesausschuss geprüft.

schen Frage des freien Willens, den es aus meiner Sicht übrigens gibt. Nichtsdestotrotz sind wir immer gelenkt oder beeinflusst von einer Art Folie, auf die wir reagieren. Völlig autonom können wir gar nicht entscheiden, da wir in ständigen Wechselwirkungen leben, die uns immer wieder vor Entscheidungen stellen. Es gibt zusätzlich auch einen generationalen Effekt. Ich gehöre der Generation X an und war überrascht, wenn ich von jungen Bewerbern gefragt wurde, was mich als Arbeitgeber attraktiv macht. In der Generation Y schwächt sich der Fokus auf Finanzen ab. Sie will eher Zusatzleistungen, Vereinbarkeitsmöglichkeiten und keine langen Fahrtwege – alles, was mit Lebensqualität zu tun hat, wird stärker gewertet.

Tut es der Familie gut, wenn wir flexibler arbeiten?

Manchmal ist flexible Arbeit nur ein Synonym für Mehrarbeit von zu Hause aus und einem höheren Stressempfinden. Wenn es gut läuft, kann es jedoch helfen, den Familienalltag viel positiver zu gestalten. Ob flexibles Arbeiten uns hilft, hängt davon ab, wie die Arbeit zeitlich und inhaltlich begrenzt ist und ob der private Alltag diesen Umfang zulässt. Wenn man abends noch drei Stunden am Laptop hängt, anstatt es morgens um acht auf der Arbeit zu tun, ist die Flexibilisierung an sich noch nicht die Lösung. Die Arbeitsmenge muss begrenzt werden. Und man muss schauen, wie die Menschen sie jeweils erleben. Manche gehen in der Flexibilisierung auf, andere verorten ihre Arbeit lieber an einer Stelle.

Menschen scheuen sich davor, nicht mehr zur Arbeit zu gehen, wenn sie sich physisch oder seelisch krank fühlen. Warum sind wir so schambehaftet, wenn es um unsere Gesundheit geht?

Das hat etwas mit der Wertigkeit von Arbeit in unserer Gesellschaft zu tun. Wir wachsen mit bestimmten Narrati-

ven auf, uns wird vorgelebt, wie etwas zu sein hat. Und oft gehört es noch zum guten Ton in einer Führungsposition weit über 60 Stunden die Woche zu arbeiten. Das ist eine Imagefrage nach dem Motto: Ich bin dann besonders leistungsfähig und wertvoll, wenn ich sehr viel arbeite. Dieses Prinzip weicht sich zum Glück langsam auf. Die Elternzeit bei Männern geht gering nach oben, Konzerne schalten Mailserver abends ab und wollen damit klarstellen, dass man nicht 24 Stunden täglich beruflich kommunizieren muss. Schlussendlich sind es gesellschaftliche Muster, die sich nur langsam verändern. Der individuelle innere Wertekanon ist ausschlaggebend.



Björn Enno Hermans

ist Diplom-Psychologe, Familientherapeut, Supervisor und Organisationsentwickler. Der promovierte Gesundheitswissenschaftler ist Direktor der Caritas und Geschäftsführer eines Trägerverbundes der Jugend-, Familien- und Gefährdetenhilfe in Essen sowie Systemischer Supervisor in Unternehmen. Hermans ist zudem Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF).

Wenn Sie als Berater in Unternehmen gehen, um welche Themen geht es dann?

Es geht viel um Vereinbarkeit und menschliche Themen, die sich auf der Beziehungsebene abspielen. Die Sachebene ist oft kein Problem: Verwirrende Aufgabenstellungen oder unklare Erwartungen kann man schnell klären. Häufiger gibt es persönliche Konflikte: Machtfragen, Kränkungen, Unterordnung, Überordnung, Ängste. Die klassischen Gruppenphänomene.

Sie sind System- und Familientherapeut. Welche Lösungsmöglichkeiten bieten diese Therapieformen bei solchen gruppenspezifischen Prozessen?

Systemische Therapie – oder in diesem Fall eher Beratung – nimmt vor allem die Wechselwirkungsbeziehungen der Beteiligten in den Blick. Das Ziel sind Klärung und Veränderung. Letztlich geht es bei einer Aufgabenstellung, die

„Manchmal ist flexible Arbeit nur ein Synonym für Mehrarbeit von zu Hause aus und einem höheren Stressempfinden.“

in einem Team bearbeitet wird, immer auch um Beziehungen – oft auch außerhalb des eigentlichen Teams, also in der Systemumgebung. Von ihnen hängen in hohem Maß auch Ergebnis und Erfolg ab.

Ist es so, dass wir Konflikte, die wir mit unseren Eltern haben, in der Arbeitswelt reinszenieren?

Ja und nein. Es ist nicht zwingenderweise so, dass man seine alten Konflikte projiziert. Aber es gibt schon Phänomene, dass man sich einen Arbeitgeber aussucht, bei dem man Muster wiederholt, die im bisherigen Leben eine Rolle gespielt haben. Wenn ich morgens durch die Bürotür gehe, bringe ich immer alles mit: Wie war die Stimmung zu Hause? Gab es Konflikte? Ich versuche das in eine Schublade zu packen, wenn ich auf der Arbeit bin, aber es wirkt in mir. Und so ist es auch mit der Arbeit, die oft mit nach Hause genommen wird, wenn beispielsweise eine schwierige Situation mit dem Chef erlebt wurde. Deswegen geht der Trend von der Work-Life-Balance eher zur Work-Life-Integration.

Sind Eltern die besseren Chefs?

Eltern gehen sicherlich nicht mit völlig anderen Prinzipien an die Führungsaufgabe heran, weil es ja immer auch ein Stück von ihrer Persönlichkeit ist. Es geht beim Führen nicht nur um erlernte Technik. Das wären sonst besonders unauthentische Führungspersönlichkeiten – Persönlichkeit und

Methode müssen zusammenpassen. Dieses Grundprinzip wird in der Familie durchscheinen und in der beruflichen Situation.

Ist derjenige der bessere Chef, der mit seinem Vater oder seiner Mutter im Reinen ist? Hat das Auswirkungen darauf, welche Emotionen man gegenüber der Gruppe hat?

Ausgeglichene, gereifte Persönlichkeiten haben eine gute Prädisposition, gut zu führen. Dazu gehören natürlich geklärte Beziehungen. Das heißt, man sollte nicht in irgendetwas leben, das für einen nicht erschließbar ist und das einen also immer wieder triggert. Gute Chefs sind diejenigen, die eine reflektierte Sicht auf ihre Persönlichkeit haben. Das heißt nicht, dass diese Menschen keine Probleme haben, sie gehen damit nur gelassener um. Und das kommt auch der Familie zugute. •

„Arbeit ist ein großes Lebensthema, sie vermittelt Ordnung, sichert Leben und gibt uns das Gefühl, gebraucht zu werden. Wenn das wegbricht, löst das große Ängste aus.“