

Familien in professionellen Umgebungen. Über Bildungs- und Support-Infrastruktur

Birger P. Priddat

1. Gewöhnlich sind Familien für uns romantische Einheiten, durch Bande zusammengehalten: der Liebe, der Fürsorge, der Familie schlechthin. Damit haben wir sie über das hinaus überhöht, was sie im römischen Recht immer schon war: eine Institution. Beide Begriffe taugen aber wenig, moderne Familien in modernen Gesellschaften zu beschreiben. Es fehlt ein Entscheidendes: Familien sind Organisationen.
2. Was im romantischen Bild der Familie so erscheint, als wäre es das Natürlichste auf der Welt, eine Familie zu haben bzw. zu sein, stellt sich unter Modernisierungsbedingungen als eine zum Teil schwere Arbeit der fortwährenden Organisation heraus. Familien ‚sind‘ nicht einfach, auch funktionieren sie nicht von selbst. Wenn man – nicht nur nach Kant – Familien als Nexus von Verträgen ansieht, die Eltern untereinander und mit ihren Kindern eingehen, dann sind es allmal unvollständige Verträge, die um die Organisation der Familien unvollständig bleiben müssen. Im Unternehmenskontext würde man die Organisation der Organisation Management nennen.
3. Eltern sind überfordert. Sie bekommen weder ihre Beziehungen noch die Kinder organisiert. Das sind keine rüden Worte liebloser Eltern, sondern täglich anfallende Problem- und Konfliktlagen, die meistens die Mütter zu bewältigen haben. Nicht nur nach Scheidungen, sondern auch innerhalb der Familien sind die Mütter oft die Alleinerziehenden. Die Gesellschaft stellt kaum Infrastruktur und Organisationsressourcen zur Verfügung.
4. Familien sind Organisationen.
5. Weil wir sie nicht so betrachten, sehen wir nicht, daß sie häufig schlecht organisierte Organisationen sind. Ihre konventionelle Form reicht bei weitem nicht mehr aus, die paar Menschen, die wir heute ‚Familie‘ nennen, in modernen Umgebungen gut zusammen leben zu lassen. Denn die Qualität der Organisation ‚Familie‘ ist eine Form der intergenerationellen Kooperation, die zwar in jeder anderen Organisation vorkommt, dort aber unspezifisch bleibt. Familien sind, über monogame Geschlechterbeziehungen hinaus, Institutionen der Kinderaufzucht bzw. Erziehung (vgl. Lenz 2003; darunter auch Priddat 2003). Die intergenerationellen Organisationsaufgaben dominieren – gegenüber den meisten anderen Organisationen.
6. Eine Familie ist eine Mikrosozietät von mindestens 3 Menschen, wovon eines ein Kind ist. Ob alleinerziehende Mütter/Väter + Kinder Familien darstellen? Sie sind Rumpffamilien, da den Kindern die vorgelebten *gender*-Inszenierungen fehlen. Die Arena der Rumpffamilien ist geschlechtlich

einseitig bestückt, so daß wir andere Sozialisationsbedingungen anbieten, als beim gewöhnlichen *gender-mix*: Mutter/Vater.

7. Hinzukommt das Kriterium des gleichen Genpools, nicht wegen der ‚Blutsbande‘, sondern wegen der Selbstähnlichkeit, die wahrscheinlich Erziehung erleichtert, weil gleiche oder ähnliche Reaktionsweisen vorkommen (soweit sie vorkommen).
8. Die modernen Kleinfamilie ist organisatorisch auf den Nullpunkt gekommen. Ihre fehlen alle Ressourcen, die die früheren, clanartig strukturierten Familien besaßen: die Großeltern, die die Kinderbetreuung übernehmen konnten, die Geschwister, die ihre Geschwister koordinieren konnten, ebenso die Hausarbeit, die Onkel und Tanten, die ‚nahe bei‘ wohnten und für jede Sondertätigkeit zusammenkamen, aber auch, wenn wir die etwas wohlhabenderen Familien betrachten, das Dienstpersonal.
9. Diese ‚Haushalte‘ wurden nach den Regeln der Hausväterliteratur (auf Aristoteles basierend) geleitet. Es war eher eine Führung *by convention*. Die Kooperation war intern hierarchisch geregelt. Zugleich war aber – innerhalb des patriarchisch/hierarchischen Fokus – eine komplexe *governance-structure* entstanden, die alle suborganisatorischen Phänomene von selber (*by convention*) regelte. Moderne Kleinfamilien haben dagegen zuwenig personales Inventar, um Führung zu definieren. Frauen haben Ausbildungen und sind selber berufstätig: wer führt den Haushalt?
10. Das Maß an Unklarheit ist in den letzten Jahren beseitigt: Frauen führen die Haushalte, organisieren die Erziehung und Aufzucht, neben ihrem Beruf. Vor allem aktivieren sie Netzwerke, in die sie reziprozitär selber involviert sind (Priddat 2001). Eine ‚Hausfrau‘ zu werden, ist keine natürliche Bestimmung mehr, sondern eine Option unter anderen. Anscheinend wird diese Option immer noch sehr häufig gewählt, wenn auch häufiger temporär: sie wird auf die Schwangerschaft und eine nachfolgende Mutterphase gelegt.
11. Wenn die Optionen ‚Hausfrau‘ bzw. ‚Mutter‘ gewählt wird, werden die alten Muster aktiviert. Wenn Frauen als berufstätige Frauen zugleich die Rolle der Hausfrau noch mit erledigen, werden sie zu selbständigen Unternehmerinnen der FamilienGmbH (Priddat 2001), in der die Männer marginalisierte Rollen übernehmen (symbolische Aktionen wie Müll runterbringen, am Samstag einkaufen, 1 mal am Wochenende kochen etc.). Männer in die Führung dieser Organisation zu integrieren, ist riskant, weshalb sie familienorganisatorisch eher die – natürlich friktionsreiche - Doppelrolle des Budgetiers und Angestellten bekommen.
12. Wir kennen die Kosten: Die Familienorganisation wird unternehmerisch angegangen, weil die berufstätige Mutter keine Chance hat, vor allem keine Zeit, sich ganz und langsam auf die Erziehung und Haushaltsführung zu konzentrieren. Zeit zu haben bedeutet für die Frauen, in der Berufskonkurrenz der Männer ‚mitzumischen‘. Sie sind nicht weniger erfolgreich, weil sie Frauen sind oder weil ihnen eine ‚Rolle‘ zugeschrieben

wird, sondern weil sie sich keine Zeitressourcen erobern, die erst die Entlastungen schaffen, die man für Führungskompetenz braucht.

13. Frauen müssen, um Elitenanschlüsse zu produzieren, Zeitregime erobern, die sie so entlasten, wie die konkurrenten Männer.
14. Deshalb sind alle Infrastrukturen in den Familienumgebungen zu überprüfen, welche Kompensationsangebote sie liefern: Schulen, Dienstleistungen, Haushaltsdienste, Verkehrssysteme, Ladenöffnungszeiten etc. Unsere Gesellschaft ist auf Dienstleistungsressourcen nicht-berufstätiger Frauen aufgebaut: alle *services*, die eine Gesellschaft und ihre Wirtschaft bieten kann, werden *gender*-spezifisch erstellt: unter dem Vorwand, ideale Familien zu bilden, leisten Frauen *services*, die sie davon abhalten, von diesen *services* entlastet zu werden, d.h. Zeitzonen zu betreten, die sie elitenfähig machten.
15. Unsere Gesellschaft ist auf Dienstleistungsressourcen nicht-berufstätiger Frauen aufgebaut. Die Schule ist nicht erst seit PISA ins Kritikfeld gerückt: Sie war für berufstätige Frauen immer schon ein Problem, ebenso wie die Kindergärten wie –krippen. Öffnungszeiten von 8 – 12 Uhr waren auf Mütter oder teilzeitarbeitende Mütter abgestimmt, nicht aber auf *full-time-professionals*. Wieso sollten Schüler mittags nach Hause kommen? Wer kann es sich – berufstätig - leisten, Mittags ein Essen zu kochen (mit welcher Vorlaufzeit)? Wieso kann der Staat verlangen, die eigenen Kinder ab 13.00 Uhr zu Hause selber zu beaufsichtigen bzw. sogar mit Ihnen Schularbeiten machen, d.h. einen Teil der Lehrarbeit selber zu übernehmen?
16. Lehrer mögen fachlich definieren, was ihre Arbeit ist, was nicht. Aber Eltern haben Erziehungsbedarfe den Schulen gegenüber. Folglich wird die Schule sich als Organisation neu aufstellen: kunden-, d.h. elternorientierter. Und Lehrer lehren lassen, während andere *professionals* die weitere Erziehung übernehmen. Oder Lehrer, die mehr als nur lehren können: die Pädagogen sind statt nur ‚Lehrkräfte‘.
17. Das aber erforderte eine andere Lehrerausbildung wie andere Leitbilder der Bildung in Deutschland. Die Schulen sind natürlich *sozializer*, die Eltern als Bildungsinstanz z.T. völlig überfordert, als Erziehungsinstanz noch öfter. Wer soll dann erziehen? Hier mag der Staat Bildung und Erziehung als *merit good* wieder stark machen (vgl. Priddat 2002; 2004).
18. Die Ganztagsschule, für deutsche Verhältnisse erstaunlich schnell in den Reformdiskurs eingespielt, würde der Organisation der Familie natürlich Entlastung und Struktur verschaffen. Dabei geht es aber nur sekundär um Entlastung der Eltern. Ganztagsschulen wäre unsinnig konzipiert, wenn man sie als nachmittägliche Schularbeitsaufsicht interpretierte. Es geht um Schule, nicht um betreute Nachhilfe. Die Kinder würden den ganzen Tag professionell angeleitet werden auf die zukünftigen Wissensgesellschaften, nicht bloß in Verwahrung gegeben werden. Das bedeutete nicht Anstellung von Aufsichtspersonal, sondern von mehr Lehrern. Aber, muß man anfügen, von Lehrern, die nicht nur lehren, sondern auch coachen können. Hier mischen sich verschiedene Anforderungen: Entlastung der Elternkarrieren ist

kein Erziehungsziel; das läßt sich nur legitimieren, wenn die Kinder in professionellere Anleitung und Anforderungen kommen, als Eltern sie bieten könnten. Dazu braucht man ein differenzierteres Angebot: ‚Vormittagslehrer‘, die mehr so arbeiten, wie wir es kennen, und ‚Nachmittagslehrer‘, die besser auf Individualunterricht in Gruppen ausgebildet sind. Es ist nur ein anregendes Schema, kein Modell (der Modernisierungsrat, den der Ministerpräsident der Landes NRW eingerichtet hat, schlägt u.a. vor, die Lehrer nicht nur aus ihrem Beamtenstatus zu entlasten, sondern sie ganztätig an der Schule anwesend zu halten – eine Voraussetzung für eine Ganztagschule).

19. Die Überlastungen der Eltern – durch sich selber, durch ihre Karrieren, ihre Zielunklarheit, woraufhin Kinder heute erzogen werden sollten, inklusive des schlechten Gewissens, das es erlaubt, Kindern ständig nachzugeben – erfordert ein neues Umdenken. Die Eltern sind strukturell zu riskanten Partnern ihrer Kinder geworden – zu oft eher neurotische denn orientierende Instanzen. Sie geben keine guten Muster für das Lernen von Orientierung, Einhalten und Verantwortlichkeit. Ihre Zeitregime sind nicht auf die Entwicklung von Kindern ausgerichtet, mit schwerwiegenden Folgen für die soziale und kognitive Entwicklung.
20. Deshalb stehen wir, am Beginn einer neuen Dienstleistungsgesellschaft, vor einer neuen Alternative: Ersatz der Eltern, wo sie den Kinder keine Partner mehr sein können, durch *professionals*.
21. Die bisherige Reaktion auf das Problem, das ja bereits schon erörtert wird, war eine Art Besinnung, die *work/life-balance* der Eltern neu einzustellen. Doch sind das Aufforderungen, die ein Elternteil betroffener machen als das andere. Eltern, die sich nicht ‚um ihre Kinder kümmern‘ (so inkompetent oder kompetent wie auch immer), werden in der deutschen Seelenlandschaft als ‚kalt‘ betrachtet. Hier haben wir unsere – bürgerliche – Geschichte (Überlassung der Kinder an Gouvernanten und Hauslehrer) fast völlig vergessen, aber auch die positiven Erfahrungen anderer Länder nicht bemerkt: Kinder können bei *professionals* eine bessere Ausbildung/Zuwendung haben, als bei gestressten Eltern, die ‚Liebe‘ simulieren, aber das Leben, die Rhythmen, das Zusammensein, die Hinwendungen nicht organisiert bekommen.
22. Wenn die Lebenswege komplex und zeitraubend sind, ist die Frage der Organisation nicht im Verzicht des einen Elter auf Karriere und Beruf noch in ‚noch besserer Organisation‘ zu sehen, sondern in der Delegation der Organisation an kompetente *professionals* (vgl. Schmidt-Werthern 2003; Hertie-Stiftung 2003) Das mag uns, angesichts der vorhandenen Kompetenzressourcen in Kindergärten, Grundschulen etc., oft als problematisch vorkommen, aber wir dürfen die Ausbildungen, die unserer Kinderbeauftragten bisher bekommen haben, nicht als Maß des Möglichen ansehen. Sie sind ausgebildet, Kinder zu betreuen, nicht aber, um sie zu entwickeln und früh bereits zu fördern und anzuregen. In Schweden werden

gerade die jungen Kinder in die Hände von akademisch hochtrainierten *professionals* gelegt: weil sie die *kids* besser bilden, intelligenter umsorgen, intensiver betreuen. Niemand, der heute in Deutschland Kinder ‚betreut‘, sei diskreditiert. Sie geben oft ihr Bestes, aber nur soweit, wie sie wissen, was ‚ein Bestes‘ sei. Aber was wissen diejenigen, wie Kinder zu entwickeln sind hin auf eine *knowledge society*? Wenn sie selber in ihrer Ausbildung nur eine *down sized modernity* kennenlernen?

23. Deutschland ist hier eine Problemzone geworden. Das liegt z.T. an unserer ‚naturalistischen‘ Haltung, daß Eltern unersetzbar sind. Zusammen mit dem sozialen Faktum, daß Eltern erziehungsinkompetent sein können, produzieren wir Verhältnisse, in denen man selber nicht aufgewachsen sein wollte.
24. Die Organisation, die die Familie nicht mehr leistet, extern komplettiert zu bekommen, durch infrastrukturelle wie marktliche Angebote, würde eine Wachstumsbranche werden, die zudem intensive Beschäftigungseffekte hätte. Was für Schulen, Horte etc. gilt, gilt noch weiter: Lieferservice für Nahrungsmittel, Reinigung, Standardeinkäufe. Die Ansätze des *e-commerce*: einfach Bestellung, einfach Lieferung, sind natürlich ausbaufähig. Die Ladenöffnungszeiten sind bereits reformiert, aber der Lieferservice noch unterentwickelt. Kriterien für kompensierende Marktlösungen sind: Minimierung der Zeitressourcen.
25. Die Ganztagschule würde - als eine Ausweitung des Unterrichts, intelligent gemischt mit Sport, Projekten, *relaxing* etc. – die Gesamtschulzeiten reduzieren lassen können. Das würde sie aber nur leisten können, wenn nicht nur mehr Lehrer den Ganztagsunterricht übernehmen würden, sondern wenn die Lehrer auf eine neue Art ausgebildet würden: als *professionals*, die Unterricht geben und zudem die individuelle wie soziale Entwicklung der Kinder begleiten und *coachen* könnten. Die geforderte Professionalität wäre die von Entwicklungsexperten. Das gälte ebenso für die Kindergärtner/innen. Es ist im Grunde unergründlich, warum wir keine universitätsausgebildeten Experten für die ersten Jahre unserer Kinder verlangen: für die entscheidenden Entwicklungsjahre. Die Ausbildung von Erzieherinnen – bei allem Lob für ihre praktische Arbeit – ist weit unterhalb des Niveaus des Wissens über frühkindliche/kindliche Entwicklungspotentiale. Hier müßte die Professionalisierung der Ausbildung (nebst ständigen Fortbildungen!!!) mit äußerster Intensität vorangetrieben werden. Wir leben anscheinend im Wahn, für unsere Kinder würde in den ersten Jahren natürliche frauliche Herzensbildung ausreichen!?! Weil wir es für ‚kalt‘ halten, Kinder früh ‚wegzugeben‘ (als ob man sie verkaufte), lassen wir nur Herzersatzdienstleistende an die Kinder, keine Kognitionsexperten. Ein Teil der von PISA entdeckten Misere liegt in der Unterentwicklung des frühkindlichen Bewußtseins.
26. Beide Professionalisierungspfade, nebst der organisatorischen Ausweitung der Entwicklungs- und Bildungszeitkontingente von halben auf ganze Tage

in der Woche, wären die stärksten und wirksamsten Kompensationsstrategien, die die Gesellschaft ihren Familien anbieten könnte. Damit würden völlig andere Zeithaushalte gefahren werden können, würden Frauen völlig neue Berufsmöglichkeiten eröffnet, würden Kinder aus der Halb-Verwahrlosung der familialen Anforderungs- und Aufsichtslosigkeit in professionelle Anleitung überführt. Anleitung, Anforderung, Aufmerksamkeit, *governance* sind bedeutsamer als unkultivierte Nähe.

27. Jede andere Dienstleistung, die den Haushalt entlastet, wäre zu fördern, auch steuerlich: wer Beschäftigung schafft, schafft volkswirtschaftlichen Nutzen, der er voll steuerlich abgesetzt werden sollte, mit Grenzen. Wahrscheinlich sind es nicht mehr die treuen, aber zum Teil inkompetenten Putzfrauen, sondern ein Marktangebot ‚family-service‘, das *professionals* diverser Kompetenzen anbietet, diverse Familienorganisationsprobleme zu lösen: Transport (von Kindern), Einkauf, Gartenarbeiten, *baby-sitting*, Schularbeitsbegleitung, Nachhilfe, Kindergeburtstage organisieren wie Abendeinladungen der Eltern etc. Dazu gehören auch Angebote der Unternehmen, bei denen Eltern beschäftigt sind (Hertie-Stiftung 2003; Schmidt-Werthern 2003). Die Familie würde allen *organizational stresses* behoben. Die ‚family-services‘ würden keine Festanstellung bedeuten, sondern Zugriff nach Bedarf bieten.
28. Der Markt könnte hier eine organisatorische Intelligenz entfalten, die uns erstaunen machen würde, wenn wir mental in der Lage wären, die romantische Idee, Familie ist an und für sich selbst, aufzugeben, inklusive der eingebauten Ableitung, Kinder entwickeln sich nur, wenn die hauseigenen Eltern sie aufziehen. Die Kopien der Fehler, die wir haben, als höchste Form der Kinderaufzucht zu behaupten, ist extrem gewagt. Es wird umgekehrt nun klar, was wir noch weniger zu denken wagen: Daß es nicht selbstverständlich sein dürfte, in einer Wissensgesellschaft jeden Eltern die Kindererziehung ohne Ausbildung zu überlassen. Was früher ‚natürlich‘ erscheinen sein mochte, wird zu einem Problem, das nicht mehr der natürlichen Klugheit der Eltern allein überlassen werden durfte. Das Schulsystem war längst schon eine erste klassische Antwort auf dieses Evolutionsphänomen. Wahrscheinlich gehen wir jetzt in die zweite Phase: der weiteren Professionalisierung der Eltern.
29. Genomforschung und Neurobiologie werden hier Wissen bereitstellen, das uns andere Formen der Entwicklung (und Entwicklungsauswahl) anbieten wird. Familien werden später sehr viel stärker mit *professionals* in diversen Kompetenzen vernetzte Strukturen bilden, deren emotionaler Kern die heutige Kleinfamilie bleiben mag, deren kognitiv-sozialer Raum aber größer sein wird, als es das gegenwärtige Familienminimum bieten kann. Die aktuelle Kleinfamilie ist ein Grenzbereich: sozial zu klein, zu wenig variationsreich – ein sozialer Verarmungsraum. Die Zukunft der Familie wird in ihrer Extension liegen: in sozial wie kognitiv reicheren Netzen und

Beziehungen. Familien sind dann Subsysteme in neuen Bildungspfaden, die von vornherein in reichere Welten einführen, als sie die Zufallskompetenzen von Familien bieten können. Simulieren wir, professionell, die reichen Beziehungslandschaften früherer Großfamilien durch Netzwerkorganisation und Kreation von ausgeweiteter Intelligenzumgebung.

30. Wir investieren zu wenig in das Humankapital unserer Gesellschaft, d.h. in die Bildung unserer Kinder an der Schwelle zu einer Wissensgesellschaft (vgl. Priddat 2002, 2004). Das betrifft aber nur zum Teil der aktuellen Schul- und Hochschulinvestitionsdefizite. Der größere Teil der Humankapitalbildung geschieht in der Sozialisation in den Familien (wie später in den Unternehmen). Wenn aber die Familie als Organisation überlastet ist, und wenn ‚das Opfer‘ der Frauen nicht mehr allgemein zur Zivilreligion gehört, dann müssen wir die Ideologie der ‚Wiederherstellung der Familie‘ aufgeben, dafür die Professionalisierung der Komplementärinstitutionen vorantreiben. Das bedeutet mehr als Kinderförderung (vgl. Bartels 2004).
31. Weil wir unsere Gesellschaft über einen Generationenvertrag betreiben, wäre es zudem zuträglich, nicht nur 1. Kinderzeugung zu prämiieren, zudem 2. die Organisation der Familien zu entlasten, aber 3. auch die Entlastung durch diejenigen mit finanzieren zu lassen, denen ‚Kinder zu teuer‘ sind. Leben zu wollen ohne leben zu lassen würde dann die teurere Variante unseres Wohlfahrtsstaates. Wer nicht in eigene Kinder investiert, investiert in andere, oder verzichtet auf Rentenanteile.

Literatur

Bartels, H.-P- (2004): Alles für die Kinder. Welche Orientierung das neue SPD-Programm geben muß, 44 – 51 in: Friedrich-Ebert-Stiftung (2004): Die neue SPD, Bonn: Dietz

Hertie-Stiftung (2004): Audit Beruf & Familie, www.beruf-und-familie.de

Lenz, K. (2003): Familie – Abstand von einem Begriff (Hauptartikel), 485 – 498, in: Erwägen Wissen Ethik, Jg. 14/2003

Priddat, B.P. (2001): Frauen als virtuelle Unternehmerinnen: hyper-organizations of work, life and household. Ein Beitrag zur Geschlechterfrage in der New economy, in: sociologia internationalis, Bd. 39, H. 1

Priddat, B.P. (2002): Nachlassende Bildung, Marburg: Metropolis 2002

Priddat, B.P. (2003): Netzwerk Familie (Kritik), 548 – 550 in: Erwägen Wissen Ethik, Jg. 14/2003

Priddat, B.P. (2004): Bildung als Investition, 178 – 184 in: Friedrich-Ebert-Stiftung (2004): Die neue SPD, Bonn: Dietz

Schmidt-Werthern, K. (2004): Das komplizierte Miteinander von Beruf und Familie, 51, FAZ, Nr. 20 / 24.1.2004