



Prof. Dr. **Heiko Kleve**  
Lehrstuhl für Organisation und Entwicklung von  
Unternehmerfamilien

# **DIE BALANCE GESTEIGERTER WIDERSPRÜCHE** ERZIEHUNGSHILFE IN DER *NEXT SOCIETY*

---

5. Brandenburgischer Erziehungshilfetag  
1. Oktober 2019



**WITENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

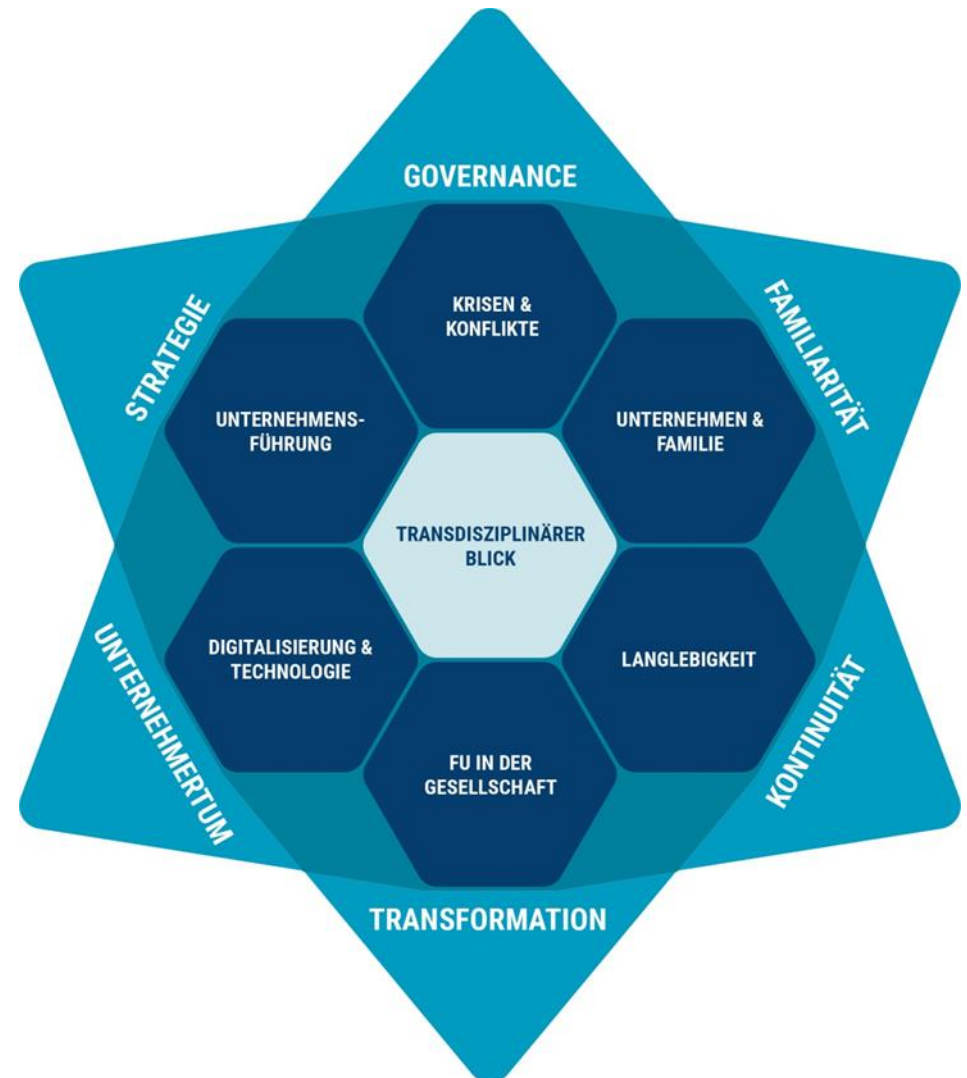
UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE

# EINE TRANSDISZIPLINÄRE FORSCHUNGSPERSPEKTIVE.

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)



- 1998 u.a. von Fritz B. Simon/Rudi Wimmer gegründet, um Familienunternehmen (90 % der Unternehmen in D.) zu beforschen und wissenschaftlich zu unterstützen
- neben Management- und juristischen Themen werden u.a. Fragen der Sozialisation, Erziehung, Lebensführung in Unternehmerfamilien bearbeitet (u.a. Erziehung zur Nachfolge)





# AGENDA

**1 Gesellschaft**

**2 Familie**

**3 Organisation**

**4 Erziehungshilfe**

**5 Postmoderne Soziale Arbeit**

# GESELLSCHAFT

---



1

# WIR LEBEN IN EINER GRUNDSÄTZLICH WIDERSPRÜCHLICHEN GESELLSCHAFT.

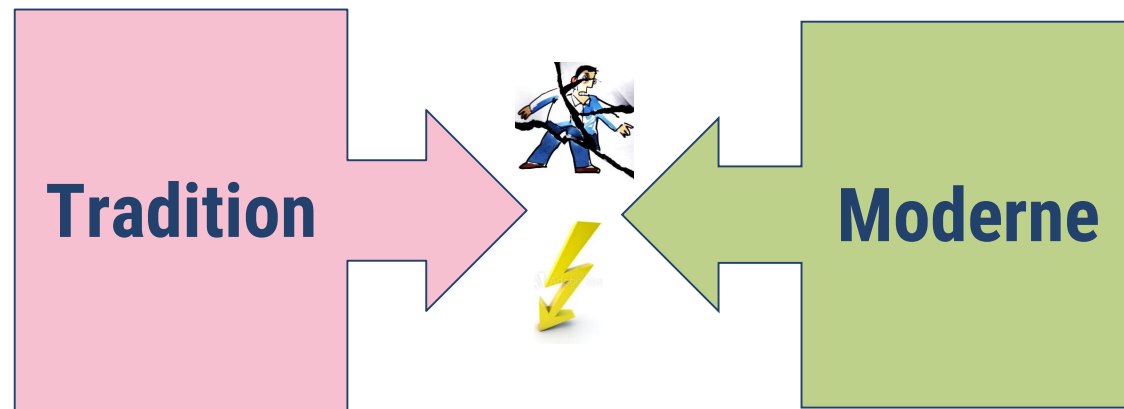
## 1. GESELLSCHAFT



Karl O. Hondrich (1937-2007)

„Wir leben heute im Westen in zwei moralischen Welten [...]. Die Spannung, ja Widersprüchlichkeit zwischen ihnen müssen wir aushalten, sie ist der Preis für die Entwicklung der Kultur.“

(*Verborgene Bindungen*, 2006, S. 51.)



# DIE EINE SEITE DES WIDERSPRUCHS: „MODERNE“ ALS „VUKA-WELT“.

## 1. GESELLSCHAFT

**V**olatilität

**Flüchtigkeit: Alles kann sich von Moment zu Moment verändern.**

**U**nsicherheit

**In der Gesellschaft sind keine sicheren Prognosen möglich.**

**K**omplexität

**Risiken/Nebenwirkungen: Vieles hängt mit vielem zusammen.**

**A**mbivalenz

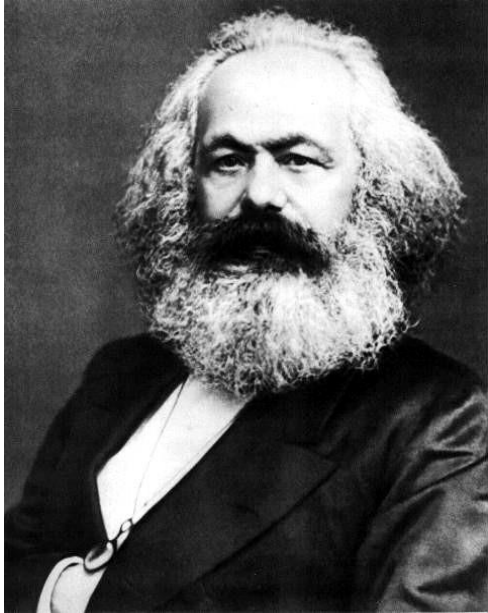
**Jede Beschreibung/Erklärung/Bewertung könnte auch anders sein.**





# DIE MODERNE GESELLSCHAFT IST SEIT IHREM BESTEHEN IM PERMANENTEN WANDEL.

## 1. GESELLSCHAFT



Karl Marx (1818-1883)

„Alle festen, eingerosteten Verhältnisse mit ihrem Gefolge von altherwürdigen Vorstellungen und Anschauungen werden aufgelöst, alle neugebildeten veralten, ehe sie verknöchern können. Alles Ständische und Stehende verdampft, alles Heilige wird entweiht, und die Menschen sind endlich gezwungen, ihre Lebensstellung ihre gegenseitigen Beziehungen mit nüchternen Augen anzusehen.“

*(Manifest der Kommunistischen Partei, 1848, S. 49).*

# AUF DER ANDEREN SEITE BESTEHT DIE „TRADITION“ FORT, Z.B. BEZÜGLICH DER FAMILIE.

## 1. GESELLSCHAFT



Alice Salomon  
(1872-1948)

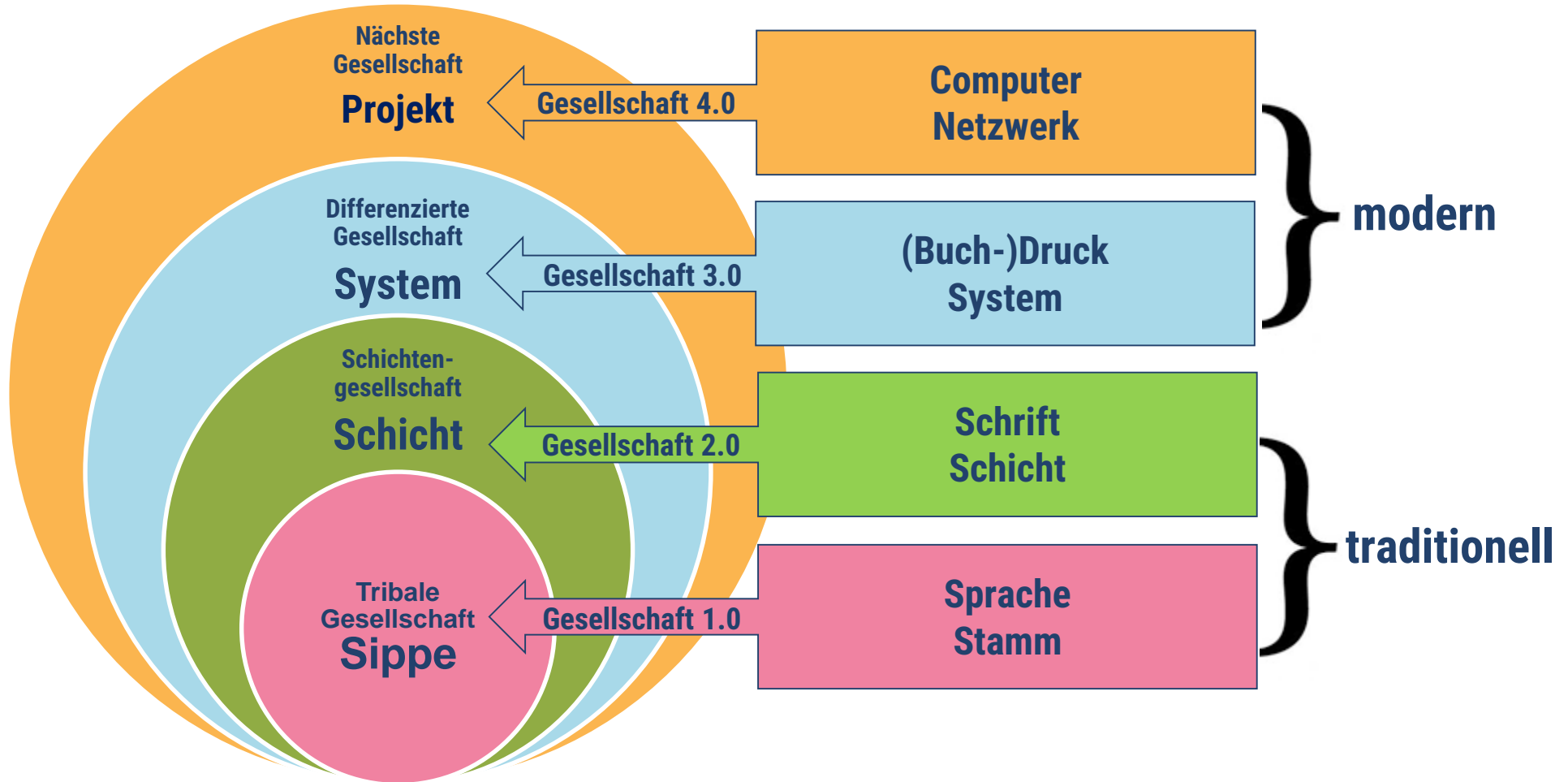
„[...] der Mensch ist [...] eingeordnet in die natürliche Gemeinschaft der Familie; in die Zusammenhänge der Blutsgemeinschaft. In dem Sinne hat Marie Baum von der *heiligen Unteilbarkeit der Familie* gesprochen und gefordert, daß alle Wohlfahrtspflege die Familie als Einheit erfaßt, selbst wenn nur ein Glied der Familie in irgendeiner Form Hilfe braucht. Alle Bemühungen der Wohlfahrtspflege um einen Einzelnen beeinflussen stets seine ganze Familie, wie andererseits alle Glieder der Familie, selbst wenn sie mit der Wohlfahrtspflege nie in Berührung kommen, die Tätigkeit fördern oder hindern, die einem ihrer Glieder zugewendet wird.“

(*Grundlegung für das Gesamtgebiet der Wohlfahrtspflege*, 1928, S. 140).



# GESELLSCHAFTLICHE EVOLUTION – ODER: VON DER SIPPE ZUM PROJEKT.

## 1. GESELLSCHAFT



Vgl. dazu Dirk Baecker (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt/M.

# DIE NEXT SOCIETY HAT BEREITS BEGONNEN; ES IST DIE DIGITALISIERTE GESELLSCHAFT.

## 1. GESELLSCHAFT



Berlin 2013

„Die Kinder haben sich [...] im Virtuellen eingerichtet. Wie die Kognitionswissenschaften zeigen, aktivieren die Nutzung, des Internets, das Lesen und Schreiben von Nachrichten mit dem Daumen, der Besuch von Wikipedia und Facebook nicht die gleichen Neuronen und Hirnregionen wie der Gebrauch von Büchern, Tafeln, Heften. Sie können mehrere Informationen zugleich aufnehmen. Sie erkennen, verarbeiten, synthetisieren sie anders als wir, ihre Vorgänger. Sie haben nicht mehr den gleichen Kopf. Durch ihr Handy sind ihnen alle Personen zugänglich, durch GPS alle Orte, durch das Netz das gesamte Wissen. Während wir in einem metrischen, durch Entfernungen konstituierten Raum leben, bewegen sie sich in einem topologischen Raum von Nachbarschaften. Sie wohnen nicht mehr im selben Raum. Ohne dass wir dessen gewahr wurden, ist in einer kurzen Zeitspanne [...] ein neuer Mensch geboren worden.“ (Serres, 2013, S. 14 f.)

# FAMILIE

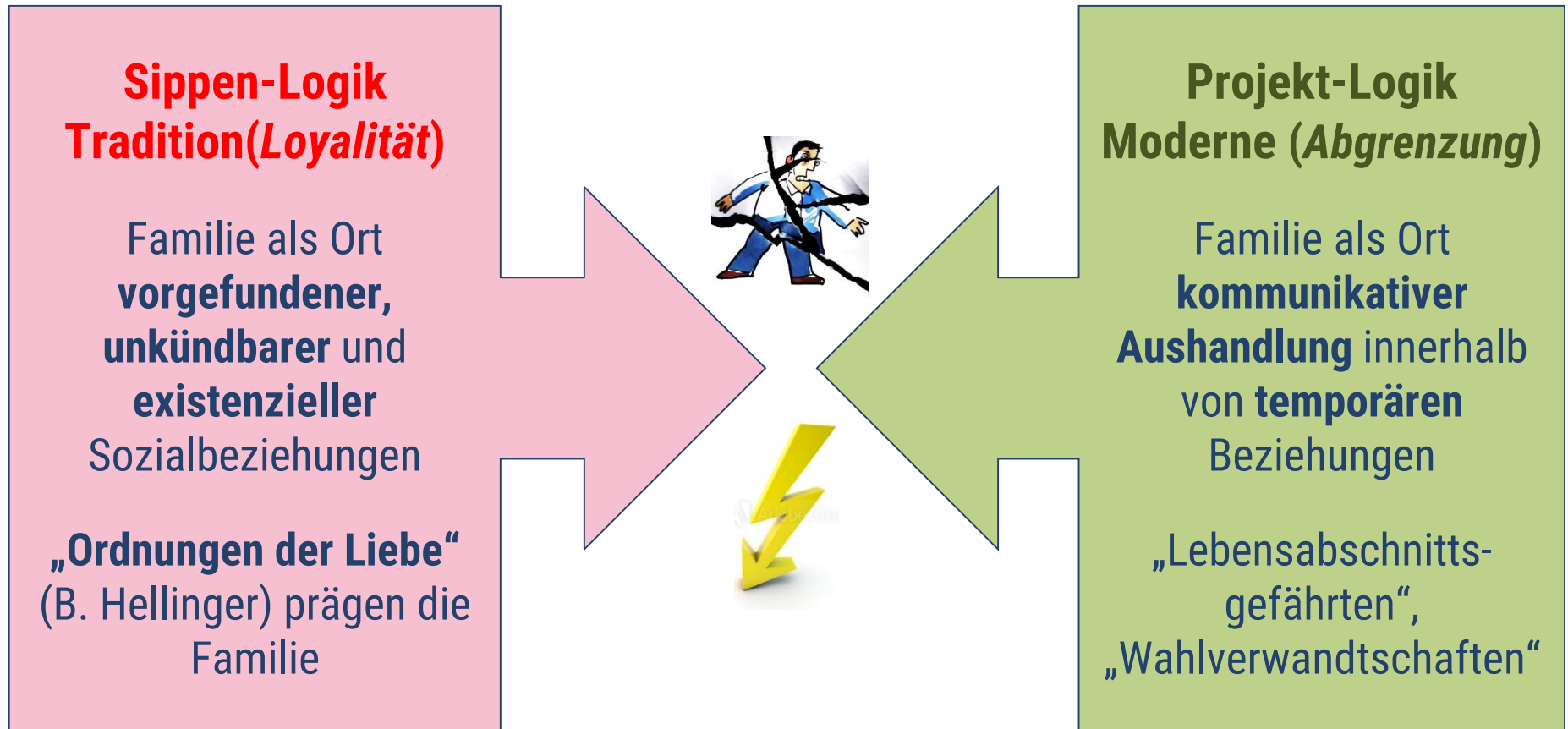
---



2

**DIE FAMILIE IST EIN SYSTEM, IN DEM BEIDE WELTEN – DIE TRADITION („SIPPE“) UND DIE MODERNE („PROJEKT“) – BESONDERS STARK AUF EINANDERPRALLEN.**

## 2. FAMILIE



# ORGANISATION

---



3

## 3. ORGANISATION



Niklas Luhmann (1927-1998)

„Die Arbeitswelt: soziale und emotionale Entbehrungen. [...] Die Organisation fordert [...] nur spezifische Leistungen ab. [...] Gefühle und [...] Selbstdarstellungsinteressen werden dabei kaum beansprucht. Sie hungern während der Arbeit funktionslos herum und stiften Schaden, wenn sie nicht unter Kontrolle gehalten werden.“

Niklas Luhmann (1965): *Spontane Ordnungsbildung*, in: *Der neue Chef*. Berlin 2016, S. 43.

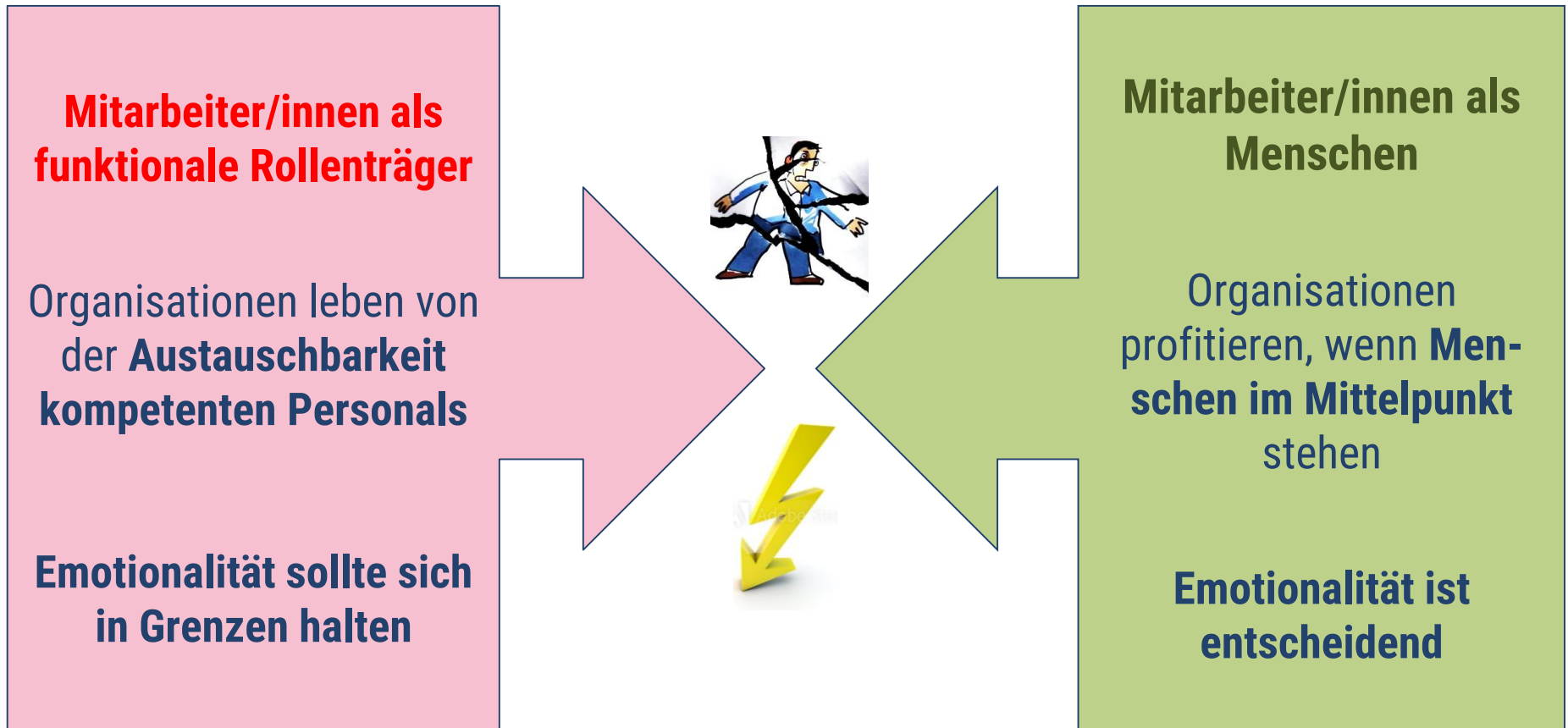
„[Ich] schlage vor, das klingt vielleicht paradox, daß man sich um ein weniger technisches, dafür um ein mehr menschliches Verständnis bemüht.“

Niklas Luhmann (1997): *Wie konstruiert man in eine Welt, die so ist wie sie ist, Freiheiten hinein?*, in: Bardmann [Hrsg.]: *Zirkuläre Positionen. Konstruktivismus als praktische Theorie*. Opladen, S. 72.



**ORGANISATIONEN SIND ZERRISSEN ZWISCHEN DEN FUNKTIONALEN EFFIZIENZ-ANSPRÜCHEN UND DEN ERWARTUNGEN DER ARBEITENDEN MENSCHEN.**

### 3. ORGANISATION



# ERZIEHUNGSHILFE

---

4

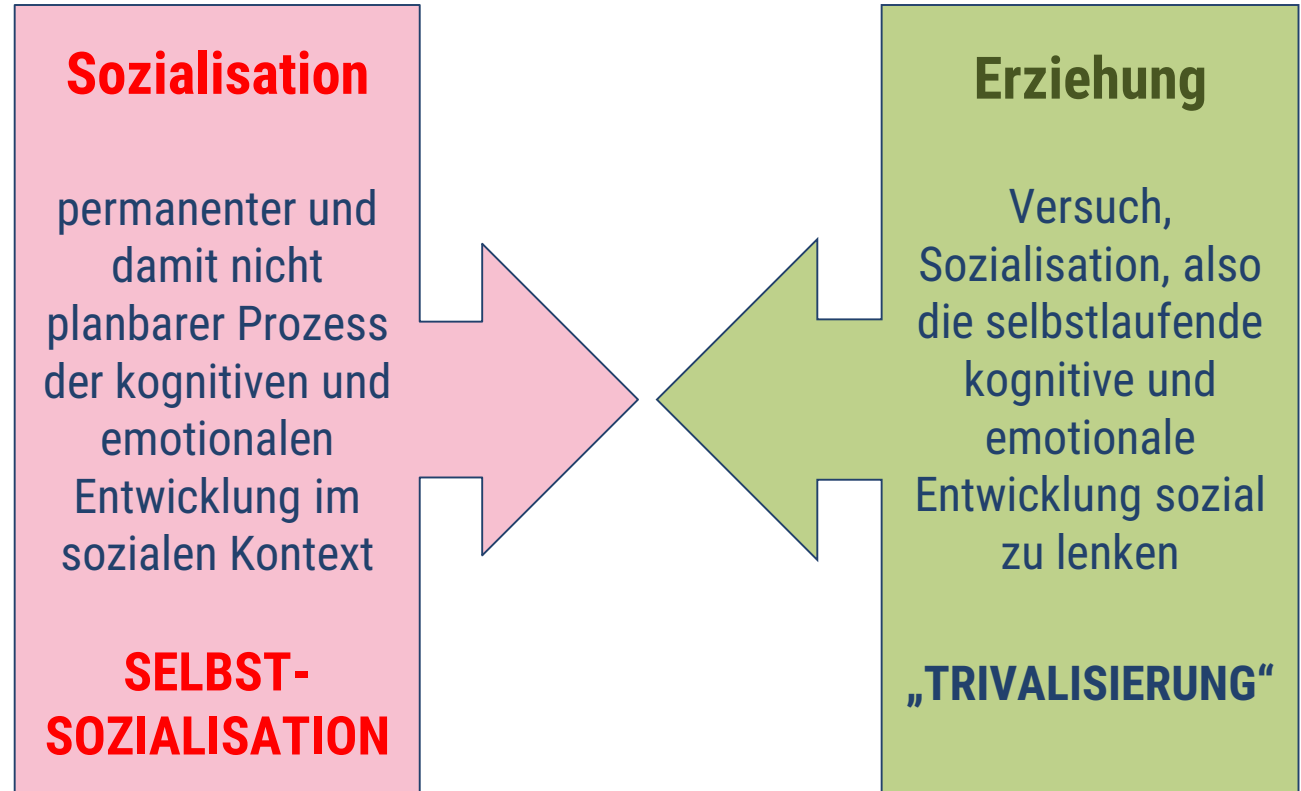
A decorative graphic consisting of a large white circle on the left, a smaller blue circle overlapping its right side, and a horizontal blue line centered below the text 'ERZIEHUNGSHILFE'.

# DER UNTERSCHIED VON SOZIALISATION UND ERZIEHUNG.

## 4. ERZIEHUNGSHILFE

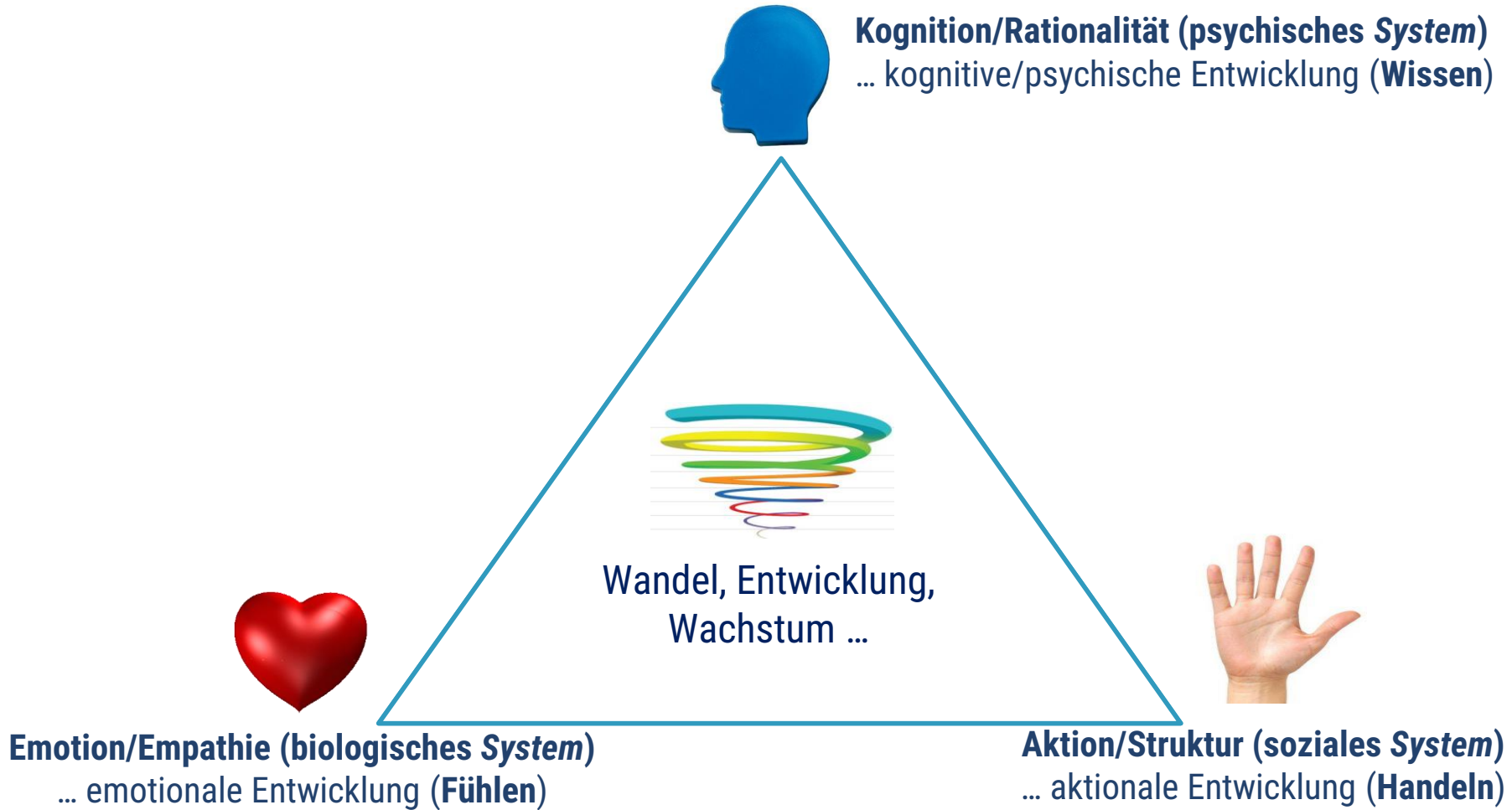


Frankfurt/M., 2010.



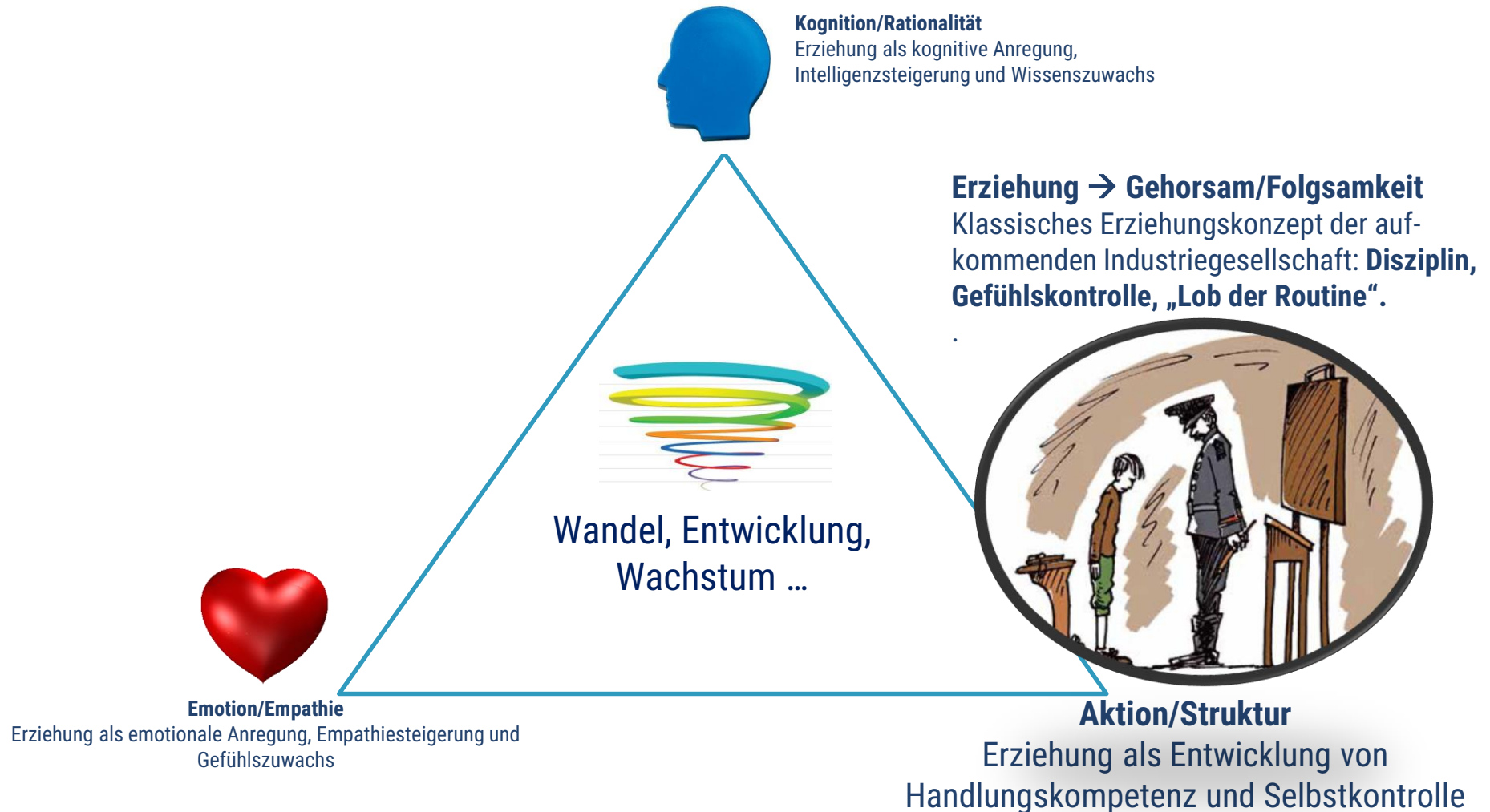
# SOZIALISATION UND ERZIEHUNG SIND GANZHEITLICHE PROZESSE.

## 4. ERZIEHUNGSHILFE



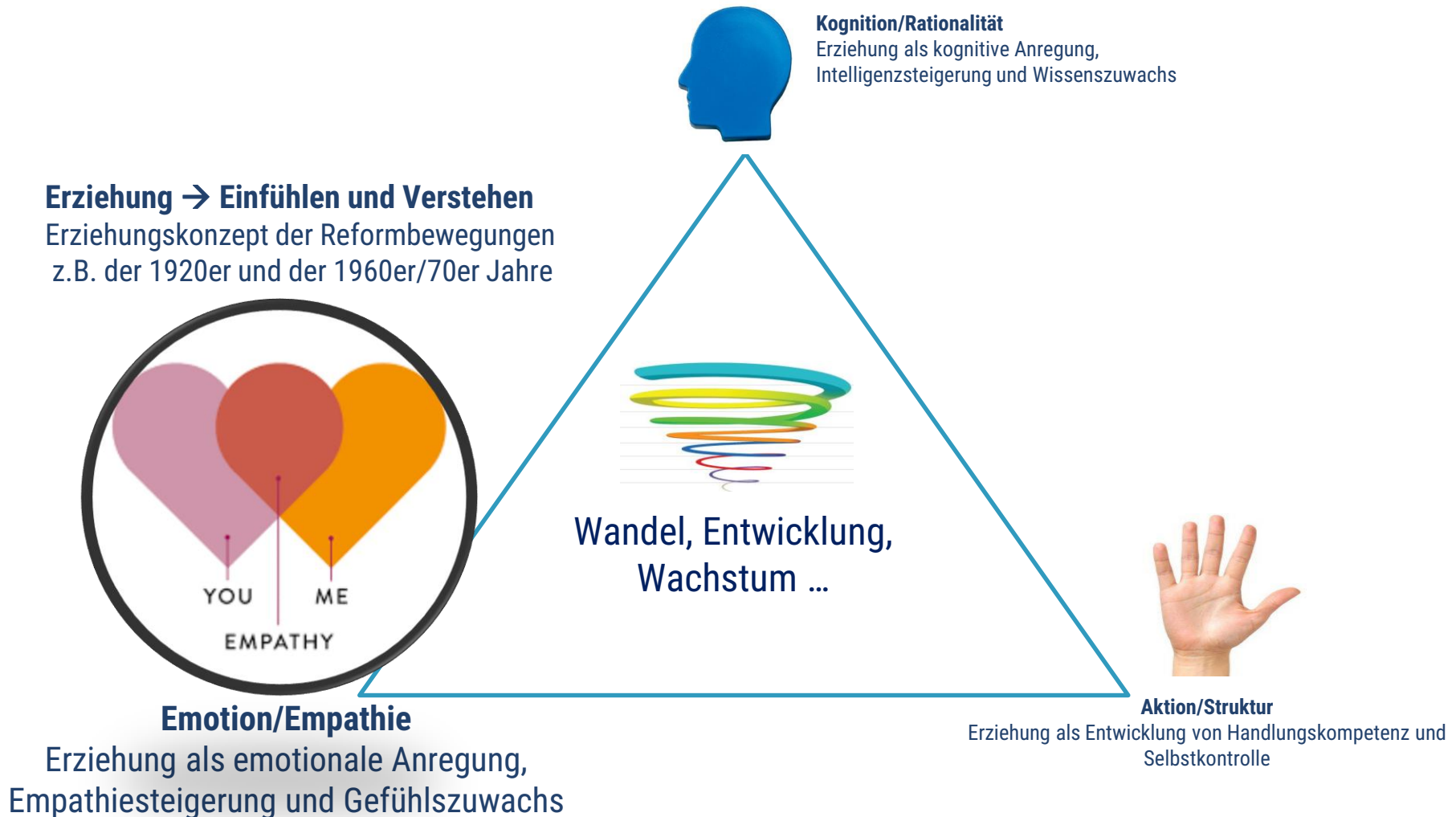
# ERZIEHUNG STEHT IN DER GEFAHR, DIE DISZIPLIN ZU ÜBERTREIBEN.

## 4. ERZIEHUNGSHILFE



# ERZIEHUNG STEHT IN DER GEFAHR, DAS GEFÜHL ZU ÜBERTREIBEN.

## 4. ERZIEHUNGSHILFE





# ERZIEHUNG STEHT IN DER GEFAHR, DIE VERNUNFT ZU ÜBERTREIBEN.

## 4. ERZIEHUNGSHILFE

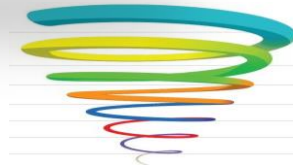


### Kognition/Rationalität

Erziehung als kognitive Anregung, Intelligenzsteigerung und Wissenszuwachs

### Erziehung → Wissenszuwachs und Logik

Erziehungskonzept der Wissensgesellschaft: Kinder sollen von der Geburt an zielgerichtet kognitiv gebildet werden



Wandel, Entwicklung,  
Wachstum ...



### Emotion/Empathie

Erziehung als emotionale Anregung, Empathiesteigerung und Gefühlszuwachs

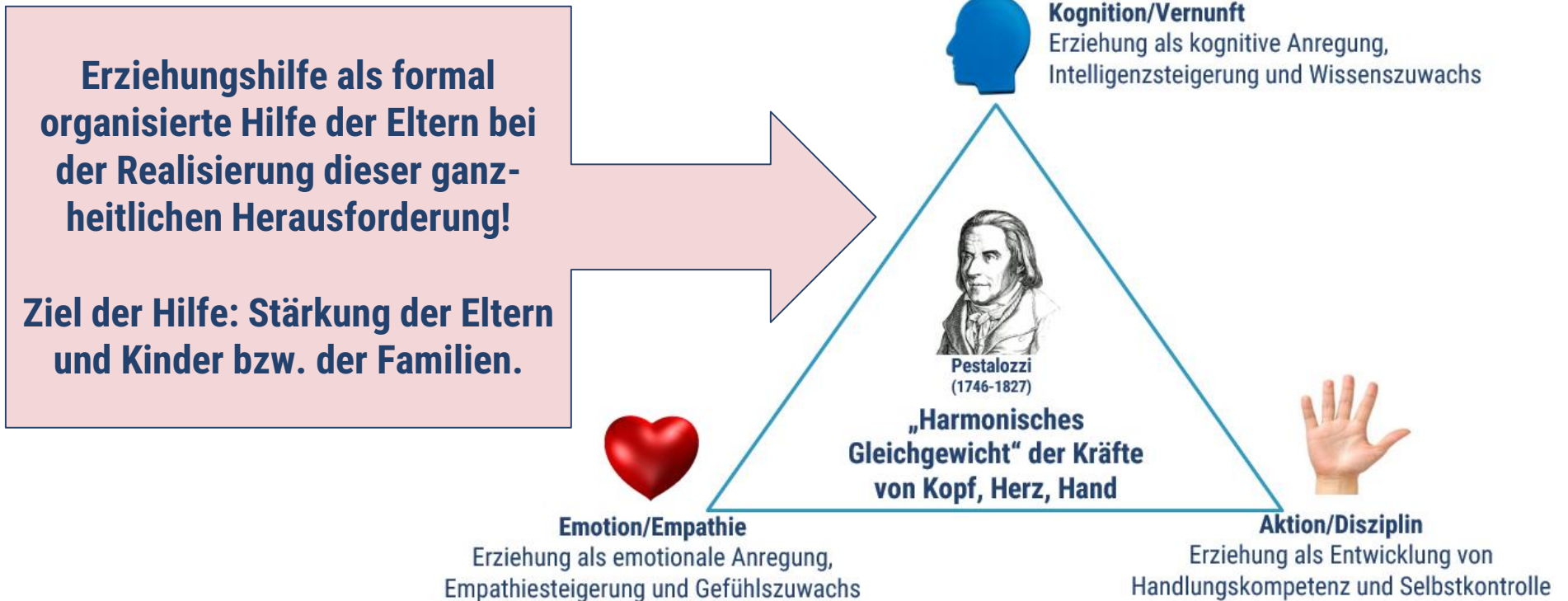


### Aktion/Struktur

Erziehung als Entwicklung von Handlungskompetenz und Selbstkontrolle

# ERZIEHUNGSHILFE UNTERSTÜTZT DAS HARMONISCHE GLEICHGEWICHT.

## 4. ERZIEHUNGSHILFE



# POSTMODERNE SOZIALE ARBEIT

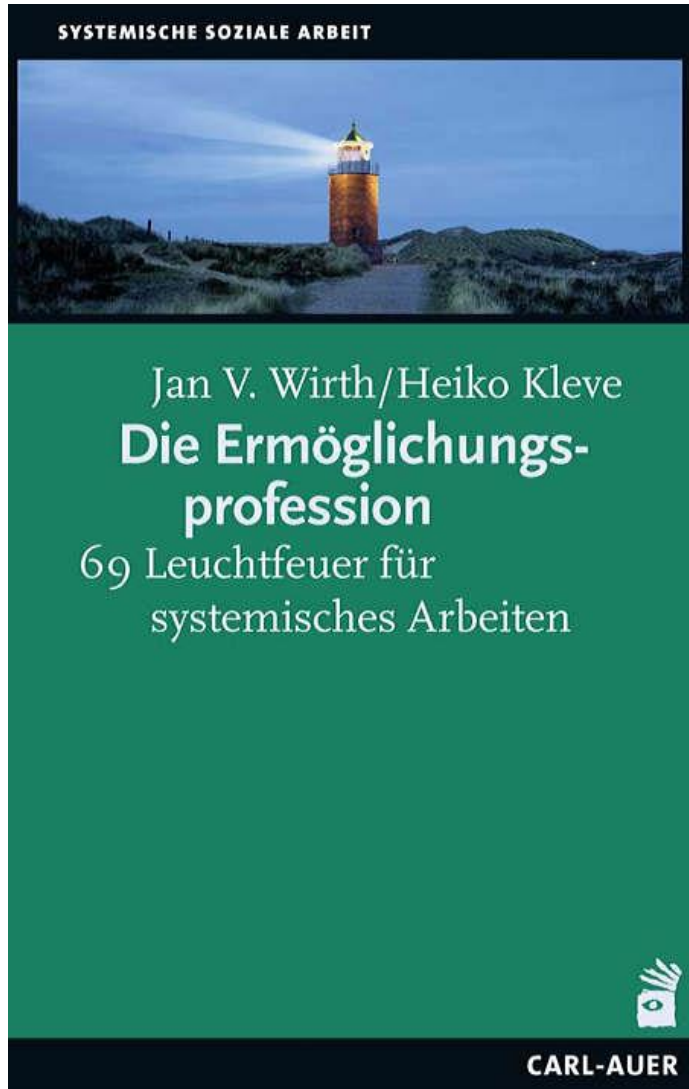
---



5

SOZIALE ARBEIT IST DEN GENANTEN UND VIELEN WEITEREN AMBIVALENZEN AUSGELIEFERT.

## 5. POSTMODERNE SOZIALE ARBEIT



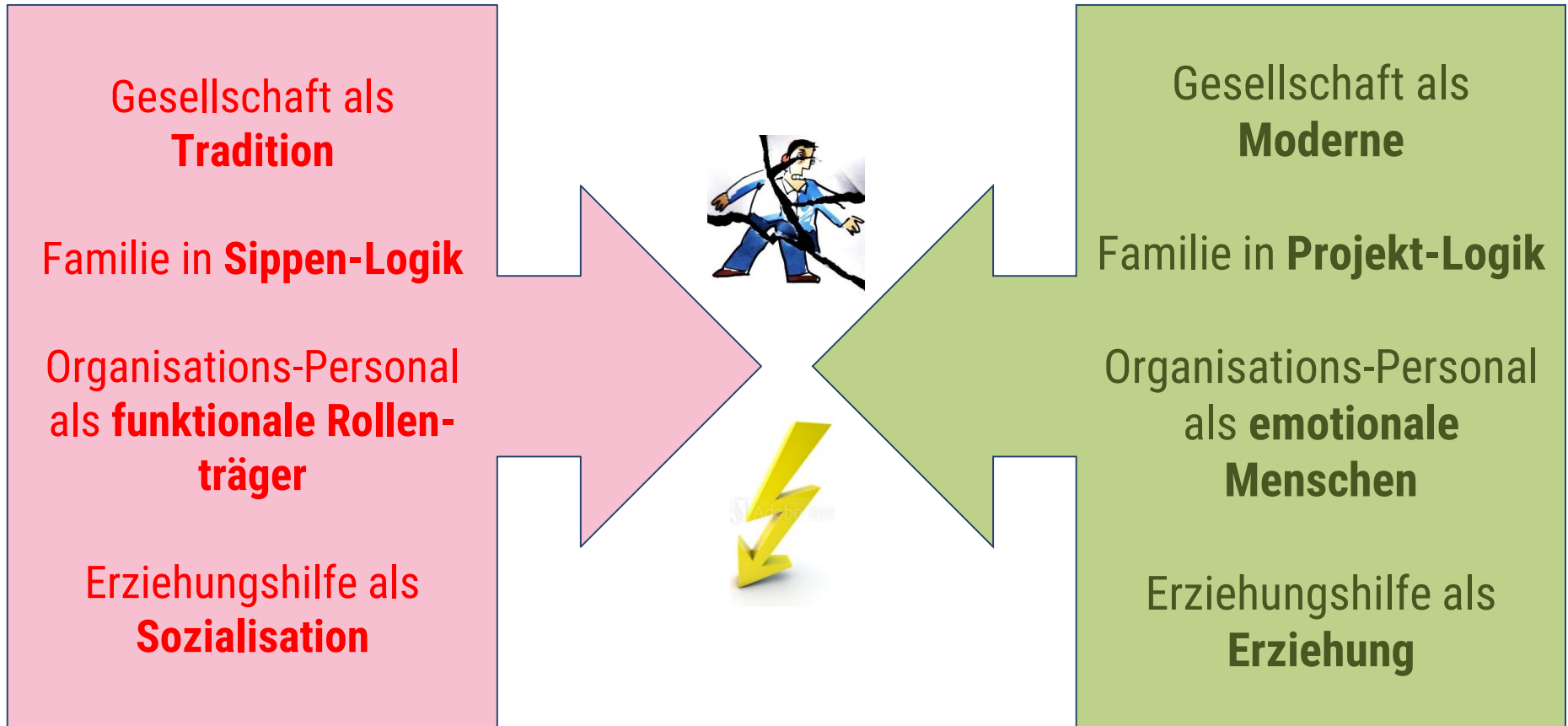
Ambivalenz als das Mindeste, womit wir heute leben müssen. (*Wolfgang Welsch*)

Postmoderne heißt, mit Ambivalenz zu leben und zu arbeiten. (*Zygmund Bauman*)

Postmoderne/systemische Soziale Arbeit →  
Theorien (🧠), Haltungen (❤️), Methoden (👉),  
um mit Ambivalenzen zu leben und zu arbeiten.

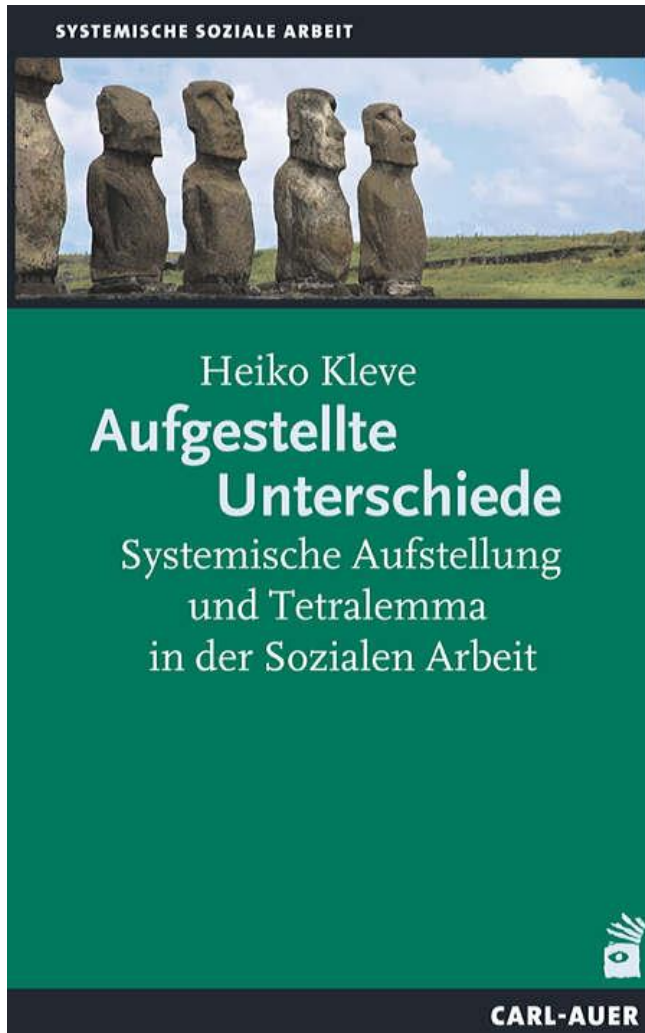
# POSTMODERNE SOZIALE ARBEIT STELLT SICH DEN AMBIVALENZEN/WIDERSPRÜCHEN.

## 5. POSTMODERNE SOZIALE ARBEIT

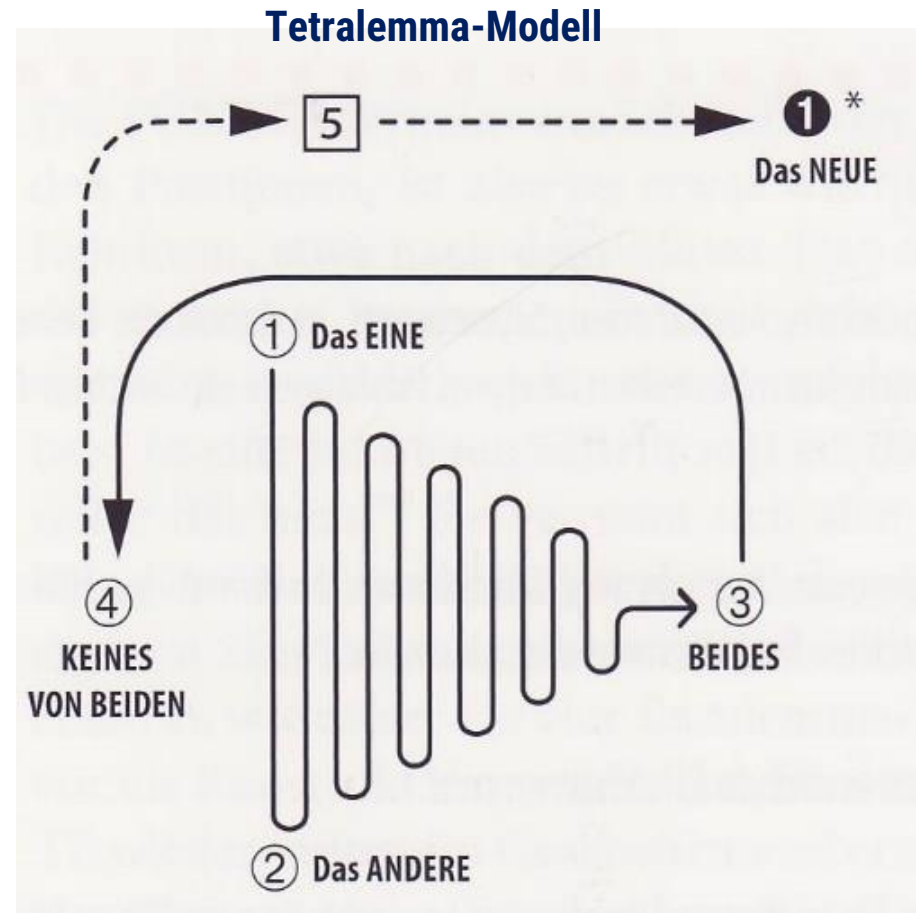


# UM AMBIVALENZEN AUSZUBALANCIEREN HILFT DAS TETRALEMMA-MODELL.

## 5. POSTMODERNE SOZIALE ARBEIT



Heidelberg 2011



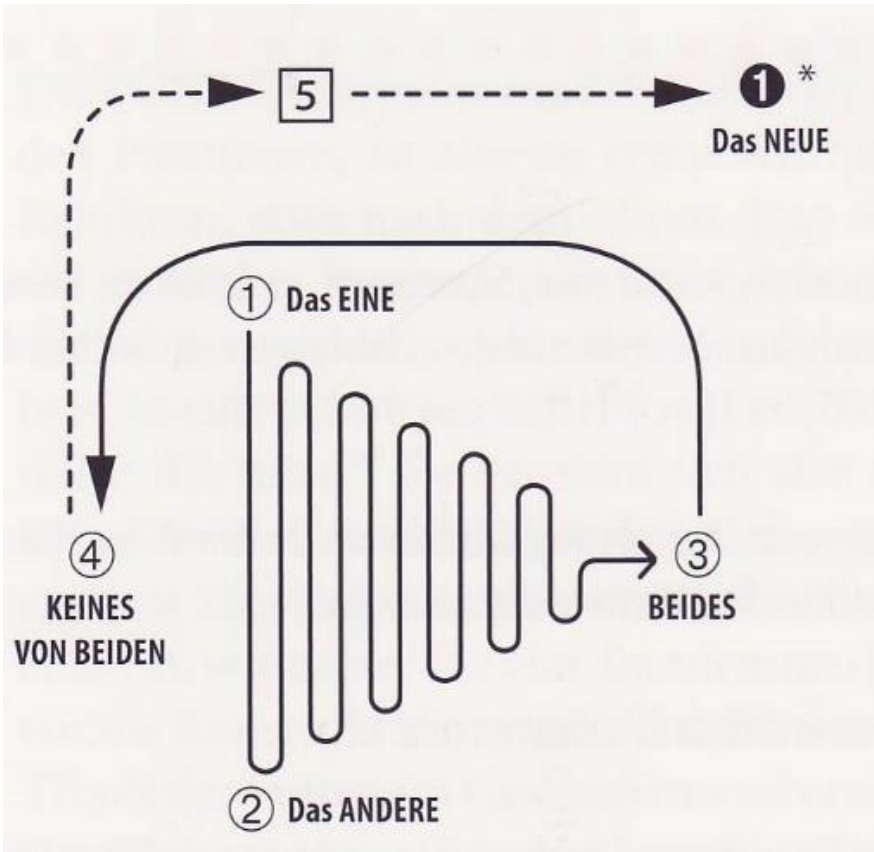
Vgl. Matthias Varga von Kibéd/Insa Sparrer (2011): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen*. Heidelberg: Carl Auer.



# DAS TETRALEMMA DER FAMILIE: SIPPEN- UND PROJEKT-LOGIK BALANCIEREN.

## 5. POSTMODERNE SOZIALE ARBEIT

Tetralemma-Modell

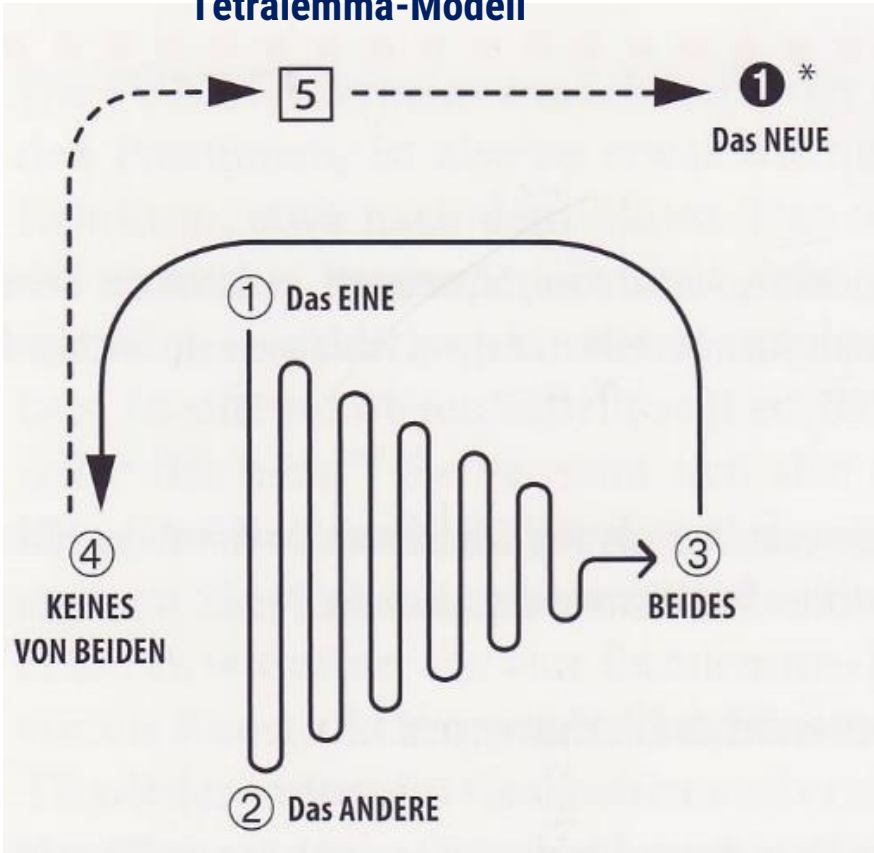


- (1) Das Eine**  
*Sippen-Logik*
- (2) Das Andere**  
*Projekt-Logik*
- (3) Beides** (Sowohl-als-Auch)  
*z.B. Verwandtschaftsrat, Triangel-Projekt  
SIT-Verfahren, Empowerment*
- (4) Keines v. Beiden** (Weder/noch)  
*Relevante Kontexte: Worum geht es  
„eigentlich“ noch? z.B. Glück, Sinn, Erfüllung*
- (5) ... all dies nicht – selbst das nicht**  
*Öffnung für Lösungen aus unerwarteten  
Richtungen (Wandel)*

# DAS TETRALEMMA DER ORGANISATION: ROLLE UND MENSCH BALANCIEREN.

## 5. POSTMODERNE SOZIALE ARBEIT

Tetralemma-Modell



### (1) Das Eine

*Personal als funktionale Rollenträger*

### (2) Das Andere

*Personal als Menschen*

### (3) Beides (Sowohl-als-Auch)

*Reinventing Organizations (Frederic Laloux),  
Digitalisierung (Technisierung & Humanisierung)*

### (4) Keines v. Beiden (Weder/noch)

*Relevante Kontexte: Worum geht es  
„eigentlich“ noch? z.B. Erfolg, Sinn, Erfüllung*

### (5) ... all dies nicht – selbst das nicht

*Öffnung für Lösungen aus unerwarteten  
Richtungen (Wandel)*



**VIELEN DANK  
FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT.**

---

# KONTAKT

---

**Universität Witten/Herdecke  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)**

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
D-58448 Witten  
Telefon: +49 2302 926 513  
Fax: +49 2302 926 561

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.uni-wh.de/wifu](http://www.uni-wh.de/wifu)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE