



Claudia Dehn / Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung
und sozialen Dienstleistung

**inklusive
Download-
Material**

V&R



Claudia Dehn/Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung,
Beratung und sozialen Dienstleistung

Mit 46 Managementinstrumenten aus der systemischen Beratungspraxis

Mit 38 Abbildungen und 29 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Logo Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für Soziale Dienstleistungs-
organisationen © Guido Kratz, Keramiker aus Hannover, www.guido-kratz.de

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com


ISBN 978-3-647-40702-9

Inhalt

Vorwort	9
1 Die Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung und deren gelingendes Management	11
1.1 Allgemeines Organisationsverständnis und die Besonderheit der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen	12
1.2 Gelingendes Management von personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen	16
1.3 Die Logik des Gelingens	22
1.4 Gelingendes Management	26
2 Normatives Management	29
2.1 Wofür braucht eine Organisation normatives Management?	29
2.2 Werte fundieren Handeln	32
2.3 Die Vision als Leitstern in die Zukunft	33
2.4 Die Mission kommuniziert das Warum	34
2.5 Das Leitbild als Leistungsversprechen	36
2.6 Führungsgrundsätze führen Führungskräfte	38
2.7 Managementinstrumente für die Praxis	41
2.7.1 Managementinstrument: Wertetableau	41
2.7.2 Managementinstrument: Visionsentwicklung	42
2.7.3 Managementinstrument: Missionsentwicklung	44
2.7.4 Managementinstrument: Leitbildentwicklung	46
2.7.5 Managementinstrument: Erarbeitung von Führungsgrundsätzen ...	46
2.7.6 Managementinstrument: Managementbewertung	47
3 Strategisches Management	50
3.1 Die Bedeutung des strategischen Managements	50
3.2 Grundprinzipien erfolgreichen strategischen Managements	55
3.3 Der strategische Managementprozess	59
3.4 Managementinstrumente für die Praxis	66
3.4.1 Managementinstrument: Checkliste Umweltanalyse	66
3.4.2 Managementinstrument: Checkliste Organisationsanalyse	67
3.4.3 Managementinstrument: Herausarbeitung der Kernkompetenzen ...	69
3.4.4 Managementinstrument: SWOT-Analyse	70
3.4.5 Managementinstrument: Konkurrenzanalyse	72

3.4.6	Managementinstrument: Bestimmung der strategischen Erfolgsfaktoren	73
3.4.7	Managementinstrument: Strategische Positionierung	76
4	Zielmanagement	77
4.1	Warum ist eine klare Zielorientierung wichtig?	77
4.2	Der Zweck von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung	80
4.3	Ziele planen und gezielt davon abweichen	81
4.4	Wie kommt man zu den richtigen Zielen?	82
4.5	Wirkungsziele nehmen die Wirksamkeit in den Blick	83
4.6	Indikatoren ermöglichen das Zielcontrolling	85
4.7	Managementinstrumente für die Praxis	87
4.7.1	Managementinstrument: Zielkreuz	87
4.7.2	Managementinstrument: Entwicklung von Indikatoren	89
4.7.3	Managementinstrument: Balanced Scorecard	90
4.7.4	Managementinstrument: Public Value Scorecard	94
4.7.5	Managementinstrument: Zielvereinbarungen	95
5	Prozessmanagement	98
5.1	Organisationen auf dem Weg zur Prozessorientierung und zum kundenorientierten Prozessmanagement	98
5.2	Grundlagen im Prozessmanagement	103
5.3	Die Neugestaltung der Organisation zu einer kundenorientierten Prozessorganisation	105
5.4	Der Prozesszyklus	106
5.4.1	Phase 1: Prozessidentifikation	107
5.4.2	Phase 2: Prozessdefinition	110
5.4.3	Phase 3: Prozessausführung	112
5.4.4	Phase 4: Prozesscontrolling	113
5.4.5	Phase 5: Prozessoptimierung	113
5.5	Managementinstrument für die Praxis – Systematisches Prozessmanagement	114
6	Kompetenzmanagement	120
6.1	Kompetenzorientierung in Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung	120
6.2	Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen für das Handeln der Mitarbeitenden	123
6.3	Die Dimensionen der Kompetenz	125
6.4	Das organisationsspezifische Kompetenzmodell	130
6.5	Aufgabenprofile für den Personaleinsatz	132
6.6	Ermittlung neuer Aufgaben und Anforderungen	136

6.7	Managementinstrumente für die Praxis	137
6.7.1	Managementinstrument: Schnelldiagnose Kompetenzorientierung	137
6.7.2	Managementinstrument: Modellentwicklung – das organisations- spezifische Kompetenzmodell	138
6.7.3	Managementinstrument: Gesamtverfahren zur Entwicklung und Einführung eines organisationspezifischen Kompetenzmodells	140
6.7.4	Managementinstrument: Erarbeitung einer Kompetenzmatrix	141
6.7.5	Managementinstrument: Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen	143
7	Wissensmanagement	146
7.1	Die Bedeutung von Wissen in unserer Wissensgesellschaft	146
7.2	Der Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen	149
7.2.1	Daten	149
7.2.2	Informationen	150
7.2.3	Wissen	151
7.3	Wissensarten – Wie tritt Wissen auf?	152
7.4	Der Wissensmanagement-Kreislauf	154
7.5	Managementinstrumente für die Praxis	160
7.5.1	Managementinstrument: Der Wissensbaum	160
7.5.2	Managementinstrument: Wissensportfolio auf Organisations- und Teamebene	161
7.5.3	Managementinstrument: Lessons Learned	164
7.5.4	Managementinstrument: Mikroartikel	165
7.5.5	Managementinstrument: Systematische Nachbesprechung/ Debriefing	166
8	Management von Kooperationen und Netzwerken	168
8.1	Die zunehmende Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken	168
8.2	Rolle und Aufgabe der Organisationsvertreter im Netzwerk	171
8.3	Management von Netzwerken und Kooperationen	173
8.4	Vertrauen und empathische Kooperation	177
8.5	Macht in Netzwerken und Kooperationen	178
8.6	Netzwerkqualität und Gelingensfaktoren	180
8.7	Managementinstrumente für die Praxis	181
8.7.1	Managementinstrument: Eignungsprüfung	182
8.7.2	Managementinstrument: Personalauswahl für die Mitarbeit im Netzwerk	183
8.7.3	Managementinstrument: Ziele von Kooperationen und Netzwerken	184
8.7.4	Managementinstrument: Portfolio ausgeglichenen Gebens und Nehmens	185
8.7.5	Managementinstrument: Rekonstruktion der Einfluss- und Kooperationsstruktur im Netzwerk	186

9	Management der Organisationskultur	189
9.1	Was ist Organisationskultur?	189
9.2	Wie Organisationskulturen entstehen – Elemente der Kulturprägung	191
9.3	Kulturelle Besonderheiten von Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung	193
9.4	Diagnose und Deutung – Organisationskultur dechiffrieren	194
9.5	Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen	195
9.6	Integrierte Veränderung von Strategie, Struktur und Kultur	198
9.7	Managementinstrumente für die Praxis	201
9.7.1	Managementinstrument: Vierertypologie der Organisationskultur ...	201
9.7.2	Managementinstrument: Dechiffrierung der Organisationskultur ...	203
9.7.3	Managementinstrument: Analyse der latenten Funktionsgrammatik einer Organisation	205
9.7.4	Managementinstrument: Kultur managen – Integration von Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung	207
10	Projektmanagement	210
10.1	Warum ist Projektmanagement wichtig?	210
10.2	Begriffe und Grundsätze des Projektmanagements	211
10.3	Vorgehensweisen im Projektmanagement	212
10.4	Gelingensfaktoren im Projektmanagement	215
10.5	Projektmanagement als phasenorientierter Problemlösungsprozess	216
10.5.1	Phase 1: Planungsphase	216
10.5.2	Phase 2: Durchführungsphase	219
10.5.3	Phase 3: Abschlussphase	221
10.6	Managementinstrumente für die Praxis	224
10.6.1	Managementinstrument: Projektstrukturplan (PSP)	224
10.6.2	Managementinstrument: Projektablaufplan (PAP)	225
10.6.3	Managementinstrument: Zeitliche Feinplanung von Arbeitspaketen	226
10.6.4	Managementinstrument: Bestimmung der wesentlichen Dimensionen des Projektcontrollings – Projektmatrix	227
10.6.5	Managementinstrument: Checkliste Projektcontrolling	227
10.6.6	Managementinstrument: Checkliste für den Projektabschluss	228
10.6.7	Managementinstrument: Evaluation von Projekten	230
10.6.8	Managementinstrument: Planung einer Projektabschlussveranstaltung	231
11	Ausblick	233
	Literatur	235
	Download-Material	242

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Der Titel dieses Buchs spricht vom *gelingenden* Management. Mit der Kategorie des Gelingens wollen wir einen häufig vernachlässigten Blick auf die Arbeit der Organisationen werfen. Neben der wichtigen Kategorie des organisationalen Erfolges als Maßstab des Handelns geht oft der Blick für die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns verloren. *Erfolg* – wie es im Eingangskapitel heißt – bezieht sich von der Wortherkunft und dem üblichen Gebrauch in der Regel auf das Erreichen fremdgesetzter Ziele. *Gelingen* hingegen kommt wortursprünglich von glücken; das Gelingen bemisst sich aus der inhaltlichen Logik einer Sache oder Tätigkeit und der Sinnhaftigkeit des Tuns für das handelnde Subjekt. Um es alltagspraktisch auszudrücken: Ein gelungenes Bild ist leider kein Garant für den Erfolg als Künstler. Erfolg in der Kunst hängt z. B. oft mehr am Selbstmanagement, an gewinnbringenden Beziehungen oder an den richtigen Galeristinnen als an der Qualität der Kunst. Oder ein anderes Beispiel: Erfolgreich Abitur gemacht zu haben, ist nicht das Gleiche wie eine gelungene Schulzeit; diese Unterscheidung kennt jeder und jede – manchmal ohne sich darüber bewusst im Klaren zu sein – aus der eigenen Erfahrung. Also: Erfolgreiches Organisationsmanagement bietet noch keine Gewähr für eine gelungene Arbeit der Beschäftigten oder ein geeignetes Angebot für die Zielgruppen der Organisation.

Wie Management gelingen kann, wie Prozess und Ergebnis für alle Beteiligten sinnhaft sein und die jeweilige Handlungsfähigkeit steigern können, das ist die Fragestellung dieses Managementbuchs. Dieses Buch zum *gelingenden* Management versteht sich als komplementär zu unserer Grundlegung einer *gelingenden* Qualitätsentwicklung, die 2017 ebenfalls im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht erschienen ist (Zech u. Dehn, 2017).

Eine weitere Besonderheit gegenüber anderen Managementbüchern ist, dass wir uns speziell an *Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung* wenden. Seit über dreißig Jahren sind wir mit unserem Unternehmen ArtSet® (www.artset.de) in Forschung, Bildung, Beratung und Qualitätsentwicklung von Organisationen engagiert und haben dabei die Erfahrung gemacht, dass eine einfache Übertragung von Management- und Beratungskonzepten aus der Wirtschaft in den sozialen Bereich in der Regel nicht funktioniert. Mit der hier vorliegenden Publikation haben wir ein praxisorientiertes Kompendium

für gelingendes Management für sogenannte *personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen* vorgelegt. Unter dieser Bezeichnung werden Organisationen zusammengefasst, die soziale Dienstleistungen direkt für Menschen anbieten – also Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialen Arbeit.

Dass diese Organisationen einen eigenen Typ darstellen, der folglich auch auf ihn zugeschnittene Managementkonzepte braucht, ist im ersten Kapitel ausgeführt und begründet. Die folgenden neun Kapitel behandeln die Managementbereiche, die sich in unserer Praxis als für die Organisationen zentral herausgestellt haben: Normatives Management, Strategisches Management, Zielmanagement, Prozessmanagement, Kompetenzmanagement, Wissensmanagement, Management von Kooperationen und Netzwerken, Management der Organisationskultur und Projektmanagement. Alle Kapitel bestehen aus einer *theoretischen Einführung* in die jeweilige Thematik und einem zweiten Teil, der insgesamt 46 *praxisorientierte Methoden* bzw. Managementinstrumente vorstellt und in ihrer Anwendung erklärt. Dabei erheben die einzelnen Kapitel keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sind als praxisorientierte, wenn auch theoretisch gut fundierte Einführungen in die jeweilige Thematik zu verstehen. Vor allem kam es uns darauf an, gut erprobte Methoden anzubieten. Das Literaturverzeichnis am Ende des Buchs ist eine Einladung, bei Interesse tiefer in die Themen der Kapitel einzusteigen.

Das Gelingen und der Fokus auf die personenbezogene soziale Dienstleistung sind seit vielen Jahren besondere Anliegen von ArtSet®. So bieten wir seit über zwanzig Jahren unsere *Lerner- und Kundenorientierte Qualitätsentwicklung und -testierung* an, in deren Mittelpunkt die von den Organisationen selbst entwickelte Definition gelungener Arbeit steht. Gelingende Qualitätsentwicklung und gelingendes Management für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung sind unseres Erachtens zwei Seiten derselben Medaille. Beide Sichtweisen auf bzw. Herangehensweisen an die Steuerung der Organisationen ergänzen sich gegenseitig – wie die angebotenen Managementmethoden in diesem Buch und die grundlegenden Ausführungen zu Qualität als Gelingen in der bereits erwähnten Publikation von 2017.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern – also den Managerinnen, Beratern und Trainerinnen der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen sowie den Lehrenden und Studierenden der entsprechenden Fächer – eine anregende Lektüre und viele erhellende Momente auf dem Weg zum gelingenden Management. Nicht zuletzt danken wir dem Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, mit dem wir nun schon unser drittes Buch realisieren konnten, für die jahrelange gute Zusammenarbeit.

Claudia Dehn & Rainer Zech

1 Die Organisationen der personen- bezogenen sozialen Dienstleistung und deren gelingendes Management

Wir leben in einer Welt, aus der Organisationen nicht mehr wegzudenken sind. Seit der beginnenden Moderne um etwa 1800 wird die gesamte Gesellschaft zunehmend um Organisationen herum gebaut. Heute wäre die Gesellschaft ohne Organisationen nicht mehr handlungs- und überlebensfähig. Organisationen gibt es in den unterschiedlichsten Formen: Durch Wirtschaftsunternehmen werden die Waren und Dienstleistungen bereitgestellt, die die Gesellschaft und die Menschen für ihren Konsum und ihre Reproduktion brauchen. Kindergärten, Schulen und Universitäten sorgen für die nötige Bildung der nachwachsenden Generationen, damit diese sich produktiv am gesellschaftlichen Leben beteiligen können, Weiterbildungsorganisationen dafür, dass vorhandene Qualifikationen nicht veralten, aktuell bleiben und neue Qualifikationen erworben werden. Zunehmend bieten Beratungsorganisationen – von der Lebensberatung über Erziehungs- und Paarberatung bis zur Organisationsberatung – Unterstützung bei immer komplexeren und unübersichtlicheren Anforderungen des Alltags. Soziale Dienstleistungsorganisationen bieten Hilfe für diejenigen, deren Leben auf die eine oder andere Weise eingeschränkt ist, sei es in der Jugendhilfe, der Sozialarbeit oder in der Pflege. Staatliche und kommunale Behörden kümmern sich um die Verwaltung des Gemeinwesens. Parteien konkurrieren um die Ausgestaltung der Demokratie. Gerichte sorgen dafür, dass keine Willkür herrscht, sondern dass es rechtmäßig zugeht. Krankenhäuser versuchen, Gesundheit wiederherzustellen, und Kirchen kümmern sich um das Seelenheil derjenigen, denen dies etwas bedeutet, aber auch um soziale Leistungen für diejenigen, die dieser bedürfen. Ohne Organisationen würde nichts mehr funktionieren.

Alle diese Organisationen unterscheiden sich bereits auf den ersten Blick voneinander; sie funktionieren nicht auf die gleiche Art und Weise und müssen entsprechend ihrer jeweiligen Besonderheit auch geführt und gemanagt werden. Um das jeweils Besondere einer entsprechenden Organisationsform herauszufinden, muss man nach ihrer gesellschaftlichen Funktion und nach ihrer spezifischen Leistung für die Gesellschaft fragen. Dann entdeckt man die Unterschiede. Moderne Gesellschaft zeichnet sich durch eine funktionale Differenzierung aus. Das heißt, gesellschaftliche Subsysteme werden autonom und erfüllen exklusiv spezifische für die Gesellschaft notwendige Funktionen bzw. produzieren exklusiv die von der Gesellschaft oder ihren Teilsystemen

benötigten Leistungen. Um nur ein paar gesellschaftliche Teilsysteme als Beispiele zu nennen: Das Wirtschaftssystem versorgt die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen. Das Gesundheitssystem bekämpft und heilt Krankheiten. Das Bildungssystem sorgt für die erforderlichen Qualifikationen, damit die gesellschaftlichen Individuen handlungsfähig werden bzw. bleiben und die Wirtschaft funktioniert. Das Sozialsystem bietet Hilfe für diejenigen, die sich noch nicht oder nicht mehr selbst helfen können. Die in den gesellschaftlichen Subsystemen arbeitenden Organisationen sind zwar alles Organisationen, aber schon ein oberflächlicher Blick zeigt, dass sie sich darüber hinaus doch deutlich voneinander unterscheiden. Was haben alle Organisationen also gemeinsam, was zeichnet sie als besondere Organisation eines bestimmten gesellschaftlichen Teilsystems aus, und wie können sie gemanagt werden? Diese Fragen wollen wir für die Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung – also für Bildungs-, Beratungs- und soziale Organisationen – versuchen zu beantworten.

1.1 Allgemeines Organisationsverständnis und die Besonderheit der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen

Vorstellungen und Theorien über Organisationen gibt es in großer Zahl. Von den traditionellen bürokratiethoretischen Ansätzen unterscheiden sich handlungstheoretische, situative, strukturalistische, neoinstitutionalistische, organisationskulturelle und viele mehr (Kieser u. Ebers, 2006). Wir wollen uns in dieser Publikation dem systemtheoretischen Ansatz anschließen (Luhmann, 2000) und Organisationen als formalisierte soziale Systeme verstehen.

In den Branchen Bildung, Beratung und Soziale Arbeit hat die Beschäftigung mit dem Thema Organisation vergleichsweise spät eingesetzt. Die Organisation wurde lange Zeit nicht als Voraussetzung professionellen Handelns begriffen, sondern nicht selten geradezu abschätzig als Verwaltung apostrophiert und als Beeinträchtigung professionellen Handelns betrachtet. Wenn man sich schon dem Thema Organisation gesondert zuwandte, dann in der Regel aus einer reinen Akteursperspektive, wobei die Organisation dann als eine Ansammlung von Menschen erschien, die sich irgendwie interaktionell einigen musste. Sieht man jedoch die Menschen und ihr Handeln als Elemente der Organisation an, dann hat das einerseits den theoretischen Nachteil, dass der Mensch gegenüber der Organisation seine Andersartigkeit und damit seine Freiheitsgrade verliert oder dass man nachträglich durch die Unterscheidung zwischen Mensch und Berufsrolle das eigentlich Menschliche wieder aus der Organisation herausdefinieren

muss. Andererseits hat diese Sichtweise die negative praktische Folge, dass organisationale Konflikte schnell mit vermeintlichen menschlichen Unzulänglichkeiten erklärt und personalisierend ausgetragen werden. Wechselseitige Verletzungen und Missachtungen bleiben folglich nicht aus.

Hier soll – wie bereits angedeutet – eine andere Sicht von Organisation zugrunde gelegt werden, die sich an systemtheoretischen Erkenntnissen orientiert. Organisationen werden als *rekursive Netzwerke der Kommunikation von Entscheidungen* begriffen; Menschen gehören zu ihrer Umwelt und werden nur funktionsbezogen als Personen, das meint als kommunikative Adressen oder soziale Rollen, in die Kommunikation der Organisation inkludiert (Luhmann, 2000). Dieser hier verdichtet formulierte Theorieansatz soll jetzt etwas ausführlicher entfaltet werden.

Die Systemtheorie beruht auf einem sogenannten operativen Konstruktivismus. Das bedeutet, dass es zwar eine objektive Realität gibt, dass wir diese aber nur perspektivenabhängig erkennen können. Die Welt, so wie sie uns erscheint, konstruieren wir durch unsere Beobachtungen, und beobachten können wir nur ausgehend von unserem Standpunkt. Wir treten der Welt nicht als Subjekte gegenüber, die die Welt als unabhängiges Objekt objektiv, das heißt so, wie sie wirklich ist, erkennen können, sondern wir beobachten Ausschnitte aus der Welt ausgehend von unserer subjektiven Perspektive und machen uns daraus einen Reim auf das Ganze. Eine Führungskraft sieht also einen anderen Aspekt der Organisation als ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin. Sogar die Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen oder Fachbereiche beobachten jeweils einen anderen Ausschnitt ihrer Organisationen. Überspitzt gesagt reden die genannten Personen, wenn sie miteinander kommunizieren, gar nicht über die gleiche Organisation. Schon dadurch entstehen viele Konflikte – z. B. in Besprechungen.

Die Systemtheorie arbeitet deshalb nicht mit der traditionellen Subjekt-Objekt-Unterscheidung, sondern ihre Grundunterscheidung ist die zwischen System und Umwelt, wobei die Umwelt immer die spezifische Umwelt des jeweiligen Systems ist. Jedes Subjekt als ein einmaliges und besonderes psychisches System beobachtet also auf seine besondere, einmalige Weise und konstruiert sich so seine je eigene Sicht der Umwelt, in der es arbeitet und handelt. Aber das beobachtende System muss kein psychisches sein, wie in diesem Beispiel, sondern es kann auch ein soziales sein wie eine Organisation. Der Unterschied besteht darin, dass das Psychische als System von Gedanken und das Soziale als System von Kommunikationen theoretisiert wird. Beide Systeme arbeiten getrennt voneinander und vollständig überschneidungsfrei. Beide Systeme sind Beobachter in spezifischen Umwelten. Sie sind durch das Medium der Sprache

strukturell gekoppelt, das heißt, sie stellen sich wechselseitig ihre Leistungen zur Verfügung, ohne ineinander aufzugehen.

Systemtheoretisch betrachtet bestehen Organisationen also nicht aus Menschen, sondern aus den *Entscheidungen*, die sie treffen, kommunizieren und miteinander in Beziehung setzen. Die Organisation ist somit das Netzwerk ihrer kommunizierten Entscheidungen. Dies ist insofern bedeutend, als sich die Entscheidungen aneinander ausrichten und aufeinander beziehen. In der Vergangenheit getroffene Entscheidungen werden zu Voraussetzungen gegenwärtig zu treffender Entscheidungen – sogenannten *Entscheidungsprämissen* –, die wiederum die zukünftig zu treffenden Entscheidungen präformierend beeinflussen. Gewohnheitsmäßig entsteht auf diese Weise ein organisationspezifisches *Entscheidungsmuster*, das immer schwerer durch abweichende Entscheidungen durchbrochen werden kann. Veronika Tacke (2001) konstatiert daher, dass Organisationen sich stärker an der Vergangenheit ihrer Systemgeschichte orientieren als an den Anforderungen, die die Umwelt an sie stellt. Solange die Umwelt dies zulässt, können sich Organisationen daher sehr weit von den konkreten Bedürfnissen ihrer Kunden oder sonstigen Leistungsabnehmern und den gesellschaftlichen Bedarfen entfernen. Hier liegt der Grund dafür, dass Beschäftigte ihre Organisation oft als schwerfällig, bürokratisch oder sogar als verkrustet wahrnehmen, denn es ist allemal leichter, breit ausgetretene Pfade erneut zu betreten, als sich durch neue und abweichende Entscheidungen dem Risiko auszusetzen, hinterher erkennen zu müssen, sich falsch entschieden zu haben. Besonders groß ist das Risiko, weil Fehler in Organisationen in der Regel personell zugerechnet werden, sodass man vermeintlich immer auf der richtigen Seite ist, wenn man sich an die Vorschriften hält und so versucht, negativen Sanktionen zu entgehen. Die Systemtheorie bezeichnet den Sachverhalt, dass Entscheidungen sich auf Entscheidungen beziehen, die sich auf Entscheidungen beziehen, als *operative Schließung*, in deren Folge die Organisation in ihrer Umwelt auch nur noch das beobachtet, was zu den bisherigen Entscheidungen passt. Jede Organisation konstruiert sich so – genau wie jedes psychische System – ihre spezifische Umwelt. Was dem nicht entspricht, wird übersehen oder sogar abgewehrt. Natürlich ist es anders möglich, aber es ist schwierig. Deshalb verharren Organisationen beim Alten, vermeintlich Bewährten. Dieser Mechanismus der organisationalen Selbstreproduktion aus Vorhandenem wird systemtheoretisch *Autopoiese* genannt. Das ist im Alltag einer Organisation durchaus funktional. Eingelebte Routinen erleichtern die Arbeit, machen Veränderungen aber schwierig. Letztere scheitern also nicht an veränderungsunwilligen Mitarbeitenden – das wäre ein personalisierender Ansatz und kein systemischer –, sondern am alltäglichen organisationalen Reproduktionsmechanismus, der zum

fixen Muster erstarrt ist. So ist auch erklärbar, dass Organisationen von ihren Mitgliedern, aber auch aus der Beobachterperspektive ihrer Umwelt, häufig als veränderungsresistent wahrgenommen werden.

Die Elemente einer Organisation sind also nicht Menschen, sondern die Entscheidungen, die füreinander Prämissen bilden und sich in einem rekursiven Netzwerk zu bestimmten *Mustern aus Entscheidungsstrukturen* verketteten. Alles, was nicht in die Form der Entscheidung gebracht werden kann, wird als Umwelt der Organisation behandelt. Durch dieses Theoriedesign verliert das Organisationsverständnis zwar seine Anschaulichkeit; es hat aber den Vorteil, dass der Mensch, als leiblich-geistige Einheit, von der Organisation getrennt betrachtet werden kann. Organisationen brauchen selbstverständlich Personal; dies finden sie in ihrer Umwelt in Form Beschäftigung suchender Menschen. Entscheidungsbasiert werden ausgewählte Individuen dann unter bestimmten Voraussetzungen als Mitglieder in die Organisation inkludiert. Menschen werden also nicht komplett mit Körpern, Psychen, Interessen, Motiven, Vorlieben, Abneigungen etc. in Organisationen integriert, sondern diese überkomplexen Mehrfachsysteme werden zu Mitgliedschaftsrollen, systemtheoretisch *Personen* genannt, simplifiziert (Zech, 2013, S. 23 f.). Personen besetzen dann in der Organisation *Stellen* und treten als Sender, Adressat oder Thema im kommunikativen Entscheidungsnetzwerk auf. Als Privatperson mag ein Mensch denken, sprechen und handeln, wie er will, aber nicht als Mitglied einer Organisation; hier muss man sich an die Regeln halten oder darf sich nicht erwischen lassen. »Hier hat er sich durch Eintritt gebunden und läuft Gefahr, die Mitgliedschaft zu verlieren, wenn er sich hartnäckig querlegt« (Luhmann, 1997, S. 829). Deshalb sind Organisationsmitglieder eben keine ganzen Menschen. Die Form der Person ermöglicht die Zurechnung von Verantwortlichkeit und die Diagnose eventueller Abweichungen von den Erwartungen. Die bisherigen Ausführungen beziehen sich auf alle Organisationstypen. Im Folgenden sollen jetzt die Spezifika personenbezogener sozialer Dienstleistungsorganisationen aufgezeigt werden.

Organisationen in den Branchen Bildung, Beratung und Soziale Arbeit unterscheiden sich von Produkte herstellenden Organisationen des Wirtschaftssystems eben durch ihre personenbezogenen sozialen Dienstleistungen. Wirtschaftsorganisationen im produzierenden Sektor können auf relativ fixe Kopplungen in linearen Strukturen bauen, wohingegen personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen wegen des je nach Fall unterschiedlichen Anwendungsbezugs ihrer Leistungen ihre unterschiedlichen Subsysteme nur lose koppeln können. Einen Sonderfall stellen kommerzielle personenbezogene Dienstleistungsorganisationen, z. B. Friseure, dar, die zwar personenbezogene,

aber keine soziale Arbeit leisten. Jeder Fall *personenbezogener sozialer Arbeit* ist ein Einzelfall, der eine spezielle Behandlung erfordert. Routinen sind nur eingeschränkt anwendbar. Jeder Fall erfordert eine besondere Anwendung eines entsprechenden professionellen Expertenwissens. Eine allgemeine Unterrichtsdidaktik kommt z. B. an ihre Grenzen bei unterschiedlichen individuellen Lerntypen, und eine Systempflege scheitert am konkreten individuellen Gesundheits- bzw. Krankheitszustand des einzelnen Patienten. Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung werden daher als Professional- oder Expertenorganisationen bezeichnet (Glatz u. Graf-Götz, 2007, S. 50 f.; Laske, Meister-Scheytt u. Küpers, 2006, S. 194 ff.). Hierzu gehören vor allem Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung. In Professionalorganisationen bietet Fachpersonal mit spezifischer Expertise menschenbezogene Dienstleistungen, deren Erbringung auch mit menschlichem und nicht technischem Maß gemessen werden muss. Nicht zu vergessen ist, dass über die Einzelleistung individueller Hilfe und Unterstützung hinaus solche Organisationen auch wichtig sind für den allgemeinen gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Gelegentlich werden Professionalorganisationen auch zu den *Wissensorganisationen* gerechnet (Bleicher, 2004, S. 126 ff.). Dies sind Organisationen, die Wissen und Können in immaterielle Leistungen transferieren, die es anderen gestatten, ihre Probleme besser lösen zu können. Zu solchen Leistungen gehören eben Bildung, Beratung und Soziale Arbeit. Die Leistungen solcher Organisationen zeichnen sich im Vergleich zur Herstellung industrieller Produkte durch einen situationsspezifischen Anwendungsbezug aus, der vom Wissen und Können der Professionellen abhängt und nicht von eindeutig fixierbaren Herstellungsprozessen. Die Qualität der Organisationen hängt deshalb wesentlich von der kontinuierlichen Pflege und Erneuerung ihrer fachlichen Kernkompetenzen ab, und ihre spezifische Expertise ist sehr stark an die Personen geknüpft, die in diesen Organisationen arbeiten. Deshalb brauchen diese auch ein besonderes Management.

1.2 Gelingendes Management von personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen

Ein bedeutendes Charakteristikum von Professionalorganisationen ist die Trennung von Fachsystemen der jeweiligen Profession, in denen Expertinnen und Experten arbeiten, und einem Managementsystem, das durch Leitungspersonal auf unterschiedlichen Ebenen realisiert wird. Das Management organisiert die Bedingungen dafür, dass in den Fachsystemen professionell gearbeitet werden

kann. Managerinnen und Manager arbeiten also *am* System, Mitarbeitende *im* System. Diese Dualität ist funktional, damit die organisationalen Bedingungen die Arbeit der Fachsysteme unterstützen und nicht behindern – wie es leider immer wieder vorkommt. Wenn das Management die Organisation nicht gut organisiert, müssen Mitarbeitende dies im Alltag kompensieren, was sie von ihrer professionellen Fachdienstleistung abhält bzw. diese belastet.

Der Wert von Professionalorganisationen wird – wie wir bereits sahen – durch die in ihnen beschäftigten Menschen verkörpert, die die Fähigkeit haben, individualspezifisch maßgeschneiderte Leistungen zu erbringen. Deshalb haben solche Organisationen auch meistens sehr flache Hierarchien und können nur schlecht über Linienstrukturen von oben nach unten gesteuert werden. In der Regel hat die Aufbauorganisation eine netzwerkartige, heterarchische Form. Die Strukturen müssen die nötigen Freiräume für die individuelle und kooperative Dienstleistungserbringung schaffen. Professionalorganisationen müssen davon ausgehen, dass die zusammenarbeitenden Expertinnen und Experten für den Erfolg wesentlich sind und dass das Management die Organisation so organisieren muss, dass die Fachkräfte ihre professionellen Kompetenzen an der richtigen Stelle und in der richtigen Art und Weise einsetzen können. Professionalorganisationen können ihre spezifischen Dienstleistungen aber nur erbringen, wenn in ihnen die humane vor der betriebswirtschaftlichen und der technischen Logik dominiert. Sie brauchen interne Kooperationsverhältnisse, die frei von Konkurrenzdruck sind, und Zeitverhältnisse, die der zu erledigenden Arbeit entsprechen und nicht dem finanziellen Sparzwang. Die Personalführung muss partnerschaftlich erfolgen, mehr mit diskursiven Formen arbeiten, die Konsens anstreben, als mit Dienstanweisungen und Anordnungen. Eine Anweisung zur kreativen Expertise kommt schnell an ihre Grenzen. Die Motivation der Beschäftigten und ihre Loyalität der Organisation gegenüber sind essenzielle Faktoren guter Professionsarbeit. Nötig ist darüber hinaus eine änderungsfreundliche Lernkultur, weil zu starre Routinen und zu sehr formalisierte Prozesse einer flexiblen und kreativen Expertenarbeit im Wege stehen. Sorgfältige und klar gegliederte Prozessdefinitionen erleichtern die Arbeit erheblich; dennoch bleibt zu beachten, dass die unmittelbaren Lern-, Beratungs- und Hilfesituationen sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht im Detail vorstrukturiert werden können. Hier haben Prozessdefinitionen Orientierungsfunktion, die Freiräume für situations- und fallbezogene Achtsamkeit, Empathie und Kreativität ermöglichen müssen.

Wenn strikt gekoppeltes, hierarchisches Linienmanagement für Professionalorganisationen dysfunktional ist, bleibt die Frage, wie die relativ autonomen Teile integriert werden können. Aufgrund der beschriebenen notwendigen

Freiheitsgrade der fachlichen Expertensysteme in diesen Organisationen werden diese im Anschluss an Karl E. Weick (1976) als *lose gekoppelte Systeme* bezeichnet. Es handelt sich dabei um einen Koppelungstyp über verbindlich vereinbarte Arbeitsabläufe statt über formale Strukturen. Mit loser Koppelung wird ein Organisationstyp charakterisiert, der aufgrund einer relativen Autonomie von individuellen Expertinnen und Experten oder von verschiedenen Fachbereichen, in denen die Experten tätig sind, nicht bürokratisch oder in einer linearen Verknüpfung von Elementen zu steuern ist. Die Expertinnen bzw. die Fachbereiche produzieren ihre jeweiligen Leistungen in relativer Unabhängigkeit voneinander und brauchen bestimmte Freiräume, um ihre professionellen Dienstleistungen erstellen zu können. Diese lose gekoppelten Teilsysteme der Organisation können teilweise durchaus unterschiedliche Handlungslogiken und unterschiedliche Verfahren, sogar unterschiedliche Kulturen herausbilden, was ihre übergeordnete Steuerung im Sinne der Gesamtorganisation erschwert. Lose gekoppelte Systeme verfügen dafür aber über eine große Flexibilität, weil sie diversifizierte Umweltbezüge haben und spezifisch auf ihre jeweiligen Falllogiken reagieren können. Damit ist zugleich angedeutet, dass sich die relative Autonomie der Subsysteme nur auf ihren Bezug zueinander, nicht aber auf ihr Verhältnis zu ihrer externen Organisationsumwelt bezieht; hier müssen selbstverständlich die Anforderungen von vorgesetzten Instanzen, von Auftraggebern, Kundinnen und Abnehmern die Maßstäbe für das je eigene Handeln abgeben.

Die Umweltkontakte von Professionalorganisationen können also nicht allein über die Spitze geregelt werden. Aus der direkten Interaktion mit den Kunden und anderen Abnehmerinnen auf fast allen Arbeitsplätzen ergeben sich poröse Strukturen, die an vielen Stellen offen sind für Anregungen und Irritationen von außen. Es bedarf einer Top-down gut organisierten Bottom-up-Kommunikation, damit die an vielen Stellen in der Organisation generierten Informationen gebündelt und für die gemeinsame Dienstleistung wirksam werden können. Die vom Management zu gewährenden Freiräume für die Expertinnen und Experten in lose gekoppelten Subsystemen dürfen aber nicht zu organisationalen Inselbildungen führen, wo wechselseitige Abschottungen zu selbstherrlichen Fürstentümern werden. Notwendige Autonomie der Beschäftigten und zugleich ebenso notwendige systematische und verbindliche Kooperationsstrukturen, mit wechselseitig ausgeglichenem Geben und Nehmen, sind zwei Seiten derselben Medaille. Gut integrierte Organisationen haben ihre Schnittstellen so geregelt, dass Informationen und Leistungen intern gleichberechtigt und wechselseitig ausgeglichen getauscht werden. Die Qualitätskriterien für den internen Leistungsaustausch an den Schnittstellen sind eindeutig definiert. Desintegrierte Organisationen produzieren ein Gegeneinander oder bestenfalls

wechselseitige Ignoranz der Subsysteme. Darunter leidet die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation.

Professionalorganisationen bestehen also aus unterschiedlichen, lose gekoppelten Subsystemen, die arbeitsteilig differenzierte Aufgaben wahrnehmen. Es ist allerdings so, dass erst der funktionale Gesamtzusammenhang aller organisationalen Teilbereiche eine optimale Gesamtleistung ermöglicht. Das vernetzte Zusammenspiel verschiedener Funktionsgruppen mit ihren spezifischen Tätigkeiten (administrierende, planende, organisierende, ausführende, kontrollende etc.) erfüllt gemeinsam die spezifische Dienstleistung für die jeweiligen Zielgruppen und die Gesellschaft als Ganzes. Das Management der Organisationen hat die Aufgabe, diese Arbeit zielgerichtet zu koordinieren und durch die Schaffung einer internen Lernkultur Qualitätsentwicklung und Veränderung zu ermöglichen.

Die notwendige relative Autonomie der Subsysteme bringt zwangsläufig Koordinationsprobleme hervor und fordert von den beteiligten Personen ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Ambiguitätstoleranz. Leicht können aus Abstimmungsschwierigkeiten bzw. -defiziten bei Einzelnen Frustrationen entstehen. Professionalorganisationen sind daher tendenziell konfliktträchtig. Das ist der Preis für das Dilemma des notwendig hohen Freiheitsgrades bei der Aufgabenerledigung bei gleichzeitig notwendiger Verbindlichkeit der internen Abstimmung. Die Prozesse der kooperativen Wertschöpfung sind deshalb besonders sorgfältig zu definieren, um Abstimmungsprobleme, die aus – subjektiv durchaus funktionalen – Grauzonen entstehen, möglichst zu begrenzen. Individuelle Expertinnen und Experten neigen dazu, den erforderlichen Freiraum ihrer Aufgabenerledigung zu überschätzen; sie haben eine Aversion gegen jegliche Form der Kontrolle. An die Stelle engmaschiger Kontrolle von oben müssen wechselseitiges Vertrauen und verbindliche Einhaltung der Absprachen treten – allerdings bei einem Durchgriffsrecht der Leitung im Abweichungsfall. Freiheit und Autonomie auf der einen Seite erhöhen auf der anderen Seite die Abhängigkeit voneinander und die Notwendigkeit wechselseitiger Zuverlässigkeit. Auf Hierarchie kann deshalb nicht ganz verzichtet werden; sie hat hier eine unverzichtbare Steuerungsfunktion. Allerdings ist sie mehr als eine dienstanweisende Vorgesetztenposition; sie hat vor allem die Autonomie der Aufgabenerledigung der Subsysteme und zugleich die Erreichbarkeit jeder Stelle der Organisation durch jede andere Stelle sicherzustellen. Außerdem braucht es Hierarchie zur Entscheidung eventueller Konflikte (Baecker, 1999, S. 198 ff.).

Die komplexe zielgesteuerte Arbeitsteilung in einer Organisation verlangt von allen Beteiligten eine doppelte Perspektive. Das Wissen um die eigenen Aufgaben und den eigenen Wirkungshorizont muss mit dem Bewusstsein der

Verschränkung der eigenen Tätigkeit mit den Leistungsanteilen der anderen verbunden sein. »Kontextwissen« und »Relationsbewusstsein« nennt dies Ortfried Schöffter (2001, S. 119 ff.). Diese verschränkten Sichtweisen beinhalten sowohl ein Wissen um den besonderen Wert des eigenen Beitrags zur Gesamtfunktion der Organisation als auch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, welche die Beiträge der anderen als ebenso wichtigen Teil der Gesamtleistung würdigt, was sich in entsprechend verbindlichen Kooperationen niederschlägt. Wenn sich soziale Dienstleistung nur aus dem synchronisierten Gesamtzusammenhang aller Einzeltätigkeiten ergibt, dann gewinnen die zielgesteuerten Kooperationen eine Schlüsselrolle. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation hängt ab von der Qualität ihrer internen synchronisierten Zielausrichtung. Das Management muss daher über besondere Fähigkeiten der integrativen Steuerung, der Moderation und der Mediation verfügen.

Wenn Management das Organisieren von Arbeit und die Verantwortungsübernahme für die produzierten Ergebnisse zum Nutzen der Kunden und der Gesellschaft ist, dann bedeutet das auch, dass Manager die Organisation organisieren. Als *Organisation* verstanden wir ein regelgeleitetes, formalisiertes soziales System, das auf der Basis von Entscheidungen funktioniert und bestimmte Produkte und Leistungen kooperativ herstellt. Management organisiert also die Organisation, aber die Organisation in ihrer jeweiligen Verfasstheit präformiert auch die Art des Managements (vgl. Abbildung 1).

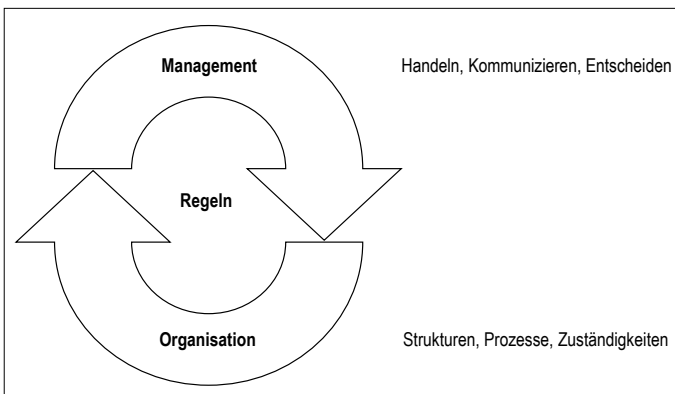


Abbildung 1:
Verhältnis von
Organisation und
Management

Diese Organisationsgestaltung des Managements bewegt sich grundsätzlich in einem Feld mit drei Eckpunkten: der Strategie der Organisation, ihrer Struktur und ihrer Kultur, die im Sinne eines gleichseitigen Dreiecks in der Balance

zu halten sind (vgl. Abbildung 2). Die *Strategie* bezieht sich immer auf die Gesamtorganisation und gibt die Globalziele vor, die für alle Subsysteme verbindlich sind. Verhandelbar ist hier, welchen Beitrag die einzelnen Subsysteme zur Aufstellung und Erreichung der strategischen Ziele leisten. Die *Struktur* meint die Rahmenbedingungen der Aufbau- und Ablauforganisation, in der Weise, wie sie Arbeit und Kooperation ermöglichen (oder im ungünstigen Fall behindern). Vereinbar sind hier die Prozessdefinitionen und die Qualitätskriterien der wechselseitigen Leistungserbringung an den Schnittstellen. Die *Kultur* ist Ausdruck der Identität der Organisation. Verhandelbar ist hier, ohne die generellen Prämissen des normativen Managements infrage zu stellen, welche genauen Bestimmungen sich in Leitbildern und Führungsgrundsätzen niederschlagen und welchen Beitrag die Subsysteme jeweils dazu leisten.

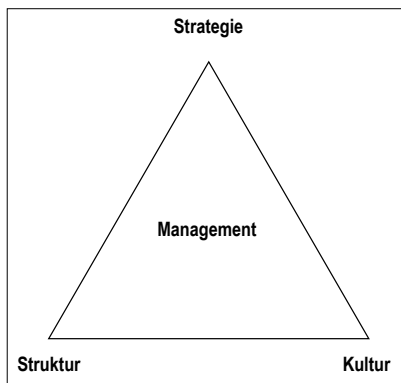


Abbildung 2: Management im Dreieck von Strategie, Struktur und Kultur

Wenn nun das Management diese drei Seiten seiner organisationalen Steuerung im Blick behält und durch ausgeglichene strategische, strukturelle und kulturelle Gestaltungsimpulse die Organisation unter dem Leitstern einer gemeinsamen Vision weiterentwickelt, dann können wir von einem *integrierten Management* sprechen. Unter einer Vision verstehen wir eine allgemeine Vorstellung über den Sinn und die Bedeutung der eigenen Arbeit sowie über die wünschenswerte Stellung, die die Organisation in der Gesellschaft einnehmen möchte. Roswita Königswieser, Uwe Cichy und Gerhard Jochum (2001, S. 255) nennen dies »Systemisches IntegrationsManagement« (vgl. Abbildung 3). Sie bezeichnen damit einen visionsgetriebenen, dynamischen und von gemeinsamer Reflexion getragenen Prozess, der die Organisation dadurch zukunftsfähig macht, dass die Entwicklung von Strategie, Struktur und Kultur als gemeinsame Gestaltungsaufgabe begriffen wird.

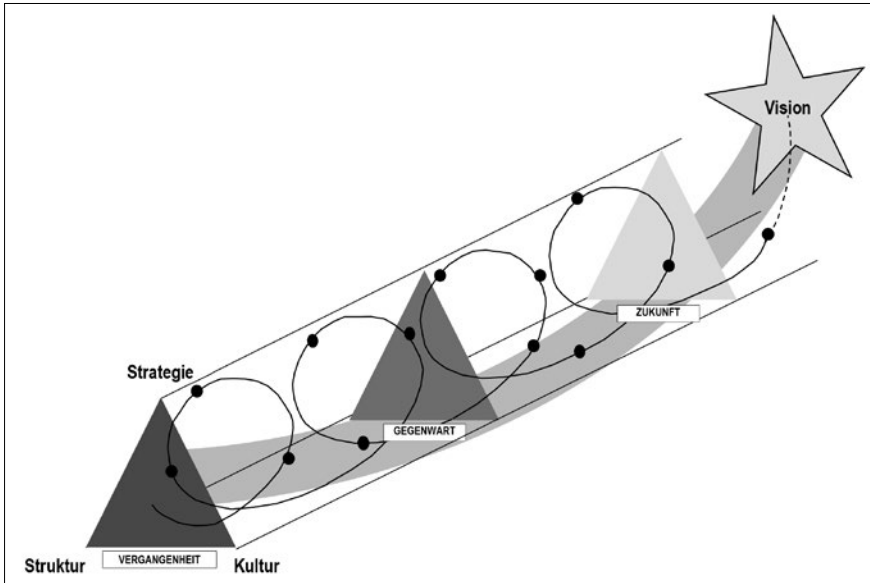


Abbildung 3: Systemisches IntegrationsManagement (Königswieser et al., 2001, S. 53)

1.3 Die Logik des Gelingens

Da es uns in diesem Buch vor allem um das Gelingen von Management in Professionalorganisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung geht, sind an dieser Stelle ein paar Erläuterungen erforderlich, was die Kategorie des *Gelingens* angeht und wie sich diese von der Erfolgskategorie als Bewertungsgröße des Handelns abgrenzt bzw. diese ergänzt (Zech u. Dehn, 2017, S. 13 ff.).

Die hohe Bewertung des persönlichen Erfolges als eher außenorientiertes Kriterium eines guten Lebens ist in unserer von der wirtschaftlichen Logik dominierten Gesellschaft kaum noch steigerungsfähig. Doch laut Gerhard Schulze (2006, S. 182) kommt es zu einer ersten, noch zögerlichen Anerkennung eines anderen Verständnisses von Lebensbewältigung: dem Gelingen. Was hat es mit der Kategorie des Gelingens auf sich? Was unterscheidet diese Form der Handlungsfähigkeit vom erfolgsvernarnten Konkurrenzkampf unserer spät-kapitalistischen Gesellschaft?

Nähern wir uns der Frage des Gelingens zunächst phänomenal. Jeder und jede, der oder die einigermaßen im Kontakt mit sich und der Welt steht, wird einen Seismographen in sich entdecken, der in der Regel zuverlässig bewertet, ob die Situation, in der man sich befindet, eher förderlich, eher neutral oder

auch eher hinderlich ist. Dies geschieht ohne das Bewusstsein von Gründen als spontane ästhetische Wahrnehmung und intuitives Erkennen. Gründe kann das reflexive Bewusstsein einholen durch die nachfolgende Analyse der Situation. Die Wahrnehmung und die intuitive Erkenntnis waren aber schon vorher da. Bauchgefühl sagt man gelegentlich im Alltag. Was wir in dieser Beschreibung erkennen, ist, dass ein Gefühl des Gelingens bzw. des Misslingens jeglichem Wahrnehmen und Handeln untrennbar beigemischt ist. Beispiele solcher Situationen bietet der Alltag zuhauf. Wir fühlen uns in dem Versuch eines Gesprächs sprachlos am falschen Platz. Auf der anderen Seite kennen wir unverhoffte Begegnungen, in denen ein Austausch spielend gelingt – so als wären zwei Seelen im Einklang. Pädagoginnen und Pädagogen wissen um das spontane Gefühl, dass der Unterricht heute besonders gut gelungen ist, die Klasse ganz bei der Sache war. Aber auch das Gegenteil kommt vor, dass eine resonante Verbindung zur Klasse nicht recht zustande kommen wollte. Handwerker bekommen in ihrem empirischen Umgang mit dem Material unmittelbar zurückgespiegelt, ob ihr Vorgehen funktioniert hat oder nicht. Die Rückkopplung ist direkt und weit weniger vermittelt als bei intellektuellen Tätigkeiten, aber auch hier spüren z. B. Autorinnen und Autoren, wenn ihnen das Schreiben leicht von der Hand geht. Immer ist die Bewertung des Gelingens bzw. Misslingens unseren Erfahrungen in Alltag und Beruf untrennbar beigemischt.

Die Wortherkunft (Etymologie) der Begriffe gibt uns eine weitere Orientierung. Befragen wir das Herkunftswörterbuch des Dudens. Hier wird »Gelingen« unter Bezug auf das mittelhochdeutsche Ausgangsverb »glücken, gedeihen« erklärt. Gelingen ist mit der Wortsippe von »leicht« verwandt. Gelingen bedeutet also »leicht oder schnell vonstattengehen«. Wir setzen es damit vom äußerlichen Erfolg ab, der von der Wortherkunft als ein Hinterher, ein Ausgang, eine Wirkung, Folge von etwas bestimmt ist. »Folgen« hat als »Rechtsbegriff der Heeresfolge schon in althochdeutscher Zeit die Bedeutung, »sich nach jemandem richten, beistimmen, gehorchen« (Duden, 2001, S. 230). Daher die Wortbildungen »befolgen« und »folgsam«. *Erfolg* bedeutet, dass man etwas geschafft hat, vielleicht aus Folgsamkeit, jedenfalls geht es um das Erreichen eines eher äußerlichen Zieles. So hat erfolgreiches Lernen in der Regel die fremdgesetzten Ziele der gesellschaftlichen Institutionen erreicht. Das ist für Karrieren nicht unbedeutend, aber deshalb noch kein gelingendes Leben. Hartmut Rosa (2016, S. 274) weist in Bezug auf Banduras Untersuchungen darauf hin, dass intrinsisches Interesse an einem Weltausschnitt oder Tätigkeitsbereich nicht vom Erfolg oder einer äußerlichen Belohnung abhängt, sondern von der Erfahrung, etwas bewirken zu können. Das *Gelingen* bezieht daher das Subjekt im Sinne seiner Selbstwirksamkeitserfahrung ein, ist ein Glücken, ein Vermögen menschlicher Handlungsfähigkeit, das sich

selbstbestimmte Ziele gesetzt hat und diese realisieren kann.¹ Erfolg ist funktional in Bezug auf äußere Anforderungen; Gelingen zielt neben dem Erreichen eines selbstbestimmten Zieles zusätzlich auf Sinnerfüllung, die sich an einem guten Leben orientiert, denn das Gute und das Gelingen sind verschwistert.

Das Gelingen einer Handlung zeigt sich auf zwei Ebenen. Neben der Erreichung eines selbstbestimmten oder überzeugt zugestimmten inhaltlichen Zieles, das mit der Handlung angestrebt wurde, geht es vor allem um die Realisierung eines Handlungssinns, der aus der Perspektive des handelnden Subjekts mit der Handlung verbunden ist. Gelingen ist wesentlich Sinnerfüllung. Deshalb können wir am Gelingen sachliche, soziale und zeitliche Sinndimensionen (Luhmann, 1991, S. 112 ff.) unterscheiden: Sachlich hat Gelingen einen gegenständlichen Problembezug; es ist dann daran zu erkennen, dass es zu einer Problemlösung in der inhaltlich behandelten Thematik kommt. Sozial hat Gelingen einen Gemeinschaftsbezug; es ist eingebettet in eine kollektiv-kooperative Erfahrungswelt wechselseitiger Unterstützung. Zeitlich arbeitet Gelingen mit einer Vorher-Nachher-Differenz; es ist in dieser Hinsicht daran festzumachen, dass das Handeln einen positiven Unterschied zwischen vorher und nachher markiert, der von der handelnden Person angestrebt wurde. Dass eine Handlung zu einem guten Gelingen geführt hat, erkennt man daran, dass erstens mit ihr ein subjektiver Sinn realisiert wurde, in dem das handelnde Subjekt sich selbst wiedererkennt, zweitens eine individuelle Leistung in einem Feld kollektiver Erfahrung erbracht wurde, die drittens für die handelnde Person und gegebenenfalls ihre Bezugsgruppe einen bedeutsamen positiven Unterschied macht.

Gelingen fällt allerdings nicht vom Himmel, sondern beruht auf viel Erfahrung und oft jahrelanger Übung. Dann allerdings ist es nicht diskursiv-bewusst, sondern verkörpert, vollzieht sich intuitiv spielend in Resonanz zu den sachlichen, situationalen und gegebenenfalls auch interpersonalen Bedingungen des Tuns. Es ist spontan-rezeptiv, nicht geplant methodisch. Der Weg oder Verlauf des Handelns (griechisch: *méthodos*) wurde so oft beschritten, dass er in Fleisch und Blut übergegangen ist. Wenn das Handeln dann spielend gelingt, kann sich das Bewusstsein aus seiner Kontrollfunktion verabschieden; das eigene Ich bzw. Selbst geht ganz im Tun auf. Wir kennen ein solches Gelingen z. B. im Jazz, wenn Keith Jarrett seine großartigen, frei improvisierten Solo-Konzerte gibt. Wir müssen aber gar keine großen Künstler als Beispiel heranziehen; jeder braucht sich nur daran zu erinnern, wie schwierig es ist, Tanzen zu lernen, und wie spielend leicht es ist, wenn man es denn kann. Solange man noch (sklavisch) einer Methode folgt, ist das Handeln noch nicht frei. Gelingen

1 Vgl. Zech u. Dehn (2017, S. 19).

ist ein Können – manchmal auf höchstem Niveau. Es geschieht spontan, nicht impulsiv oder im Affekt.

»Die Qualität individuellen Lebens ist eine Sache existenziellen Gelingens, für das es keine Garantien gibt« (Seel, 1999, S. 216). Die Nichtdeterminiertheit, die Unbestimmtheit, die Offenheit der Situationen, in denen wir uns bewegen, ist kein Hindernis, sondern die Voraussetzung des Gelingens, was immer die Möglichkeit des Misslingens einschließt. Daher darf sich das Gelingen nun nicht selbst zum äußerlichen Erfolgsdruck entfremden. Es ist eine falsche Annahme, dass mit der Gestaltung des Lebens und des eigenen Selbst zwangsläufig eine Perfektionierung verbunden ist. Ein Gelingen ist nicht programmierbar; es führt als mögliche andere Seite immer ein Misslingen mit sich. Es geht nicht um den Ausschluss von Widersprüchen und Risiken; auch diese gehören zum Leben dazu. »Dem Gelingen muss das Misslingen gleichberechtigt zur Seite stehen, um das Selbst nicht auf das Gelingen festzulegen und es nicht unter Erfolgswang setzen zu lassen« (Schmid, 1999, S. 77 f.). Zu den Paradoxien der Erfüllung – die Martin Seel (2006, S. 27 ff.) beschreibt – gehört es eben nicht zwangsläufig, dass sich die wichtigsten Lebensziele eines Individuums tatsächlich erfüllt haben; viel bedeutender ist, dass man sie anstrebt und darin sein Leben insgesamt bejaht. Ein Gelingen ist also nicht allein bereits durch das eigene Streben sichergestellt; es kommt viel Unwägbares hinzu. Man hat es nicht allein in der Hand; zum strebenden Bemühen muss – wie es Theodor W. Adorno (1974, S. 287) metaphorisch formuliert – ein »Akt der Gnade« hinzukommen.

Trotzdem gilt, dass sich Gelingen in Handlungsfähigkeit realisiert. »Das Können des Subjekts besteht darin, etwas gelingen zu lassen, etwas auszuführen. Vermögen zu haben oder ein Subjekt zu sein bedeutet, durch Üben und Lernen imstande zu sein, eine Handlung gelingen lassen zu können« (Menke, 2013, S. 13). Die Gelingensfähigkeit entspricht daher dem Niveau der individuellen Handlungsfähigkeit. Angenommen, dass Handlungsfähigkeit das erste menschliche Lebensbedürfnis ist (Holzkamp, 1983, S. 243), dann ist die Tatsache, dass eine Handlung gelungen ist, der wesentliche Indikator für eine entwickelte Handlungsfähigkeit, mithin Persönlichkeit der handelnden Person. Insofern als die eigene Existenz für ein Individuum logischerweise das erste Existenzbedürfnis ist, dreht sich das ganze menschliche Leben um das Gelingen. Deshalb unterscheidet Klaus Holzkamp auch die menschliche Handlungsfähigkeit begrifflich in eine restriktive Variante, die in der Anpassung an die bestehenden Verhältnisse besteht, und eine verallgemeinerte Variante, die sich in dem Versuch realisiert, gemeinsam mit anderen seine Verfügung über die individuell bedeutsamen gesellschaftlichen Lebensbedingungen zu erhöhen. Da ein gelingendes Leben sich nicht in der Realisierung unmittelbarkeitsverhafteter Augenblicks-