

**Integrative Kompetenz – Erfahrungsbasierte Professionalisierung
in Wissensarbeit und Management**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Manfred Kölsch

von Zürich und aus Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Emil Walter-Busch

und

Prof. Dr. Kuno Schedler

Dissertation Nr. 3965

Druckerei Gutenberg AG, Schaan 2011

**Integrative Kompetenz – Erfahrungsbasierte Professionalisierung
in Wissensarbeit und Management**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Manfred Kölsch

von Zürich und aus Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Emil Walter-Busch

und

Prof. Dr. Kuno Schedler

Dissertation Nr. 3965

Druckerei Gutenberg AG, Schaan 2011

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 26. Oktober 2011

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Creativity is our great need, but criticism, self-criticism is the way to its release. (John Dewey)

Vorwort

Wie so oft in den letzten Jahren, mache ich während der Abschlussarbeiten zur vorliegenden Studie auf dem Weg vom Bahnhof Wien-Mitte zum Café Prückel auf der Stubenbrücke halt. Und lasse, während ich in den Wien-Fluss hinunter schaue, die in eine weisse Marmortafel geprägten Worte Heraklits auf mich wirken: „Denen, die in dieselben Flüsse steigen, fließen immer neue Wasser zu und (immer neue) Seelen entsteigen dem Nass.“ Immer neue Fragen und Anregungen haben die Arbeiten zu dieser Studie in vielen neuen Gesprächs- und Forschungserfahrungen vorangebracht.

Meinen Eltern, Ruthild und Rudi Kölsch, danke ich dafür, dass sie mir vorgelebt haben, dass Leben Lernen durch Erfahrung heisst.

Nachdem ich meinen Referenten Emil Walter-Busch sowie meinen Ko-Referenten Kuno Schedler bereits vor geraumer Zeit kennen und schätzen lernen durfte, verdanke ich beiden Referenten weit mehr als ihre Unterstützung im Rahmen dieser Arbeit. Allem voran möchte ich mich für ihr Vertrauen und ihre Offenheit in der mir gewährten Forschungsfreiheit und in ihrer fachlichen Begleitung bedanken. In seinem heiter-skeptisch – zwischen Laien-, Praktiker- und Gelehrtenwissen – vermittelnden Forschergeist hat Emil Walter-Busch es trefflich verstanden, mich immer wieder zu Schritten ins Unbekannte hinein anzuregen. In seinen konstruktiv-kritischen Hinweisen habe ich zahlreiche praktische und theoretische Anhaltspunkte erhalten. Kuno Schedler danke ich für seine stete Hilfe in Rat und Tat. Hat mich sein kulturbewusster Ansatz bereits im Betriebswirtschaftsstudium beeinflusst, so wurde diese Forschungsarbeit neuerlich wiederum dadurch angeregt.

In den Doktorandenseminaren mit Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand war es mir möglich, meinen Blick – in der grundlegenden Verknüpfung von Praxis und Theorie – in Management und Managementforschung zu schärfen. In diesem Rahmen auch Anne Langley als Vertreterin der Strategy-as-Practice Forschung in ihrem konkreten Arbeitsstil erlebt zu haben, bleibt ein Glanzlicht des Doktorandenstudiums.

Darüber hinaus verdanke ich dem gemeinsamen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen in Seminaren und Kolloquien sowie an Tagungen und Kongressen Vieles. Nicht zuletzt haben mich die stets lebhaften Auseinandersetzungen in unserer

langjährigen Lese- und Diskussionsgruppe für Wirtschaft und Soziales, mit Elisabeth Bauer, Dana Zurr und Peter Opitz, immer wieder von Neuem inspiriert.

Jürg Dennler, dem Geschäftsführer des Forelhaus Zürich (FHZ), dem Stiftungsrat sowie den Gesprächspartnerinnen und -partnern aus Team und Stiftung gilt mein herzlicher Dank für die engagierte Zusammenarbeit, durch die diese Forschungsarbeit überhaupt erst ermöglicht wurde.

Lieben Dank allen Freundinnen und Freunden, die mir, obwohl manch Anderes im Laufe der letzten Jahre zu kurz gekommen ist, ihr Ohr geschenkt haben.

In tiefer Dankbarkeit für ihre immerwährende Unterstützung widme ich diese Arbeit meiner Lebensgefährtin Ingrid Reznicek.

Zürich, 26. Juli 2011

Manfred Kölsch

Inhaltsübersicht

I.	Einführung.....	1
1	Wandel in Gesellschaft und Organisation	2
II.	Theoretischer Teil.....	19
2	Organisationskonzepte und -kontexte	20
3	Pluralistische Managementforschung	54
III.	Empirischer Teil	87
4	Wissenschafts- und Forschungskonzept.....	88
5	Professionalisierung im Forelhaus Zürich	100
6	Praktiken im Forelhaus Zürich	148
IV.	Schlussfolgerungen	196
7	Integrative Kompetenz in Praxis und Theorie	197
	Literaturverzeichnis.....	245

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsübersicht	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Zusammenfassung.....	X
Abstract	XI
I. Einführung.....	1
1 Wandel in Gesellschaft und Organisation	2
1.1 Nachhaltiger Erfolg unter Unsicherheit	2
1.2 Nonprofit-Organisationen in der Gesellschaft	6
1.3 Sozial- und Gesundheitsbereich der Schweiz	12
II. Theoretischer Teil.....	19
2 Organisationskonzepte und -kontexte	20
2.1 Komplexe Organisation und Identität	20
2.2 Wechselspiel des Informellen und Formellen	22
2.3 Organisationsgestaltung und -veränderung	25
2.4 Veränderungen im Public Management.....	30
2.5 Wandel im NPO-Sektor	34
2.5.1 Wissen durch Vielsprachigkeit.....	34
2.5.2 Wissen in sozialer Erneuerung	37
2.5.3 Modernisierung des NPO-Managements.....	39
2.5.4 Reflexive Professionalisierung.....	43
3 Pluralistische Managementforschung.....	54
3.1 Grundlagen im Pragmatismus	55
3.2 Pragmatische Vorläuferkonzepte	63
3.2.1 Soziale Konstruktion	63
3.2.2 Sinngestaltung und -gebung	64
3.2.3 Reflexive Praxisforschung.....	65
3.2.4 Erfahrungsbezogene Expertise	69
3.2.5 Lernen in Praxisgemeinschaften.....	70

3.3	Forschungsbegriffe und -programm.....	71
3.3.1	Was ist Strategie als Praxis?.....	72
3.3.2	Welche Praktiken sind gemeint?	74
3.3.3	Wer sind die Praktiker?	76
3.3.4	Wie wird Erfolg thematisiert?	78
3.3.5	Wofür besteht Forschungsbedarf?	79
III.	Empirischer Teil.....	87
4	Wissenschafts- und Forschungskonzept.....	88
4.1	Konzept angewandter Sozialwissenschaften.....	88
4.2	Qualitative Sozialforschung.....	90
4.3	Forschungskonzept- und vorgehen.....	93
4.4	Fallstudie Forelhaus Zürich.....	97
5	Professionalisierung im Forelhaus Zürich.....	100
5.1	Alltag gestern und heute	100
5.1.1	Besuch in der Gründerzeit	100
5.1.2	Alltagsgeschehen heute	101
5.2	Zivilgesellschaftliche Tradition	104
5.3	Gründerzeit der Siebzigerjahre	107
5.3.1	Das Umfeld zur Zeit der Gründung.....	107
5.3.2	Von der Idee zur Gründung	108
5.3.3	Die Umstände der Gründung.....	109
5.4	Im Aufbau lernen	110
5.5	Aufbruch zu neuen Ufern in den Achtzigern	113
5.5.1	Frischer Wind unter neuer Führung.....	113
5.5.2	Strategische Erneuerungen	114
5.5.3	Team für neues Wissen und Können	114
5.5.4	Zukunftsweisende Behandlung.....	115
5.6	Anpassung in den Neunzigerjahren.....	117
5.6.1	Flexibilität im Umfeldwandel.....	117
5.6.2	An Umfeldveränderungen anpassen	118
5.6.3	Betriebswirtschaftliche Entwicklungen	120
5.6.4	Betroffene zu Beteiligten machen	121
5.6.5	Behandlungsprozesse weiterentwickeln	121
5.6.6	Alte Werte in neuer Zeit	123
5.6.7	Reorganisation.....	124
5.7	Erfogslernen der Nullerjahre.....	125
5.7.1	Tiefgreifender Umfeldwandel	126
5.7.2	Eigenständigkeit und Wachstum	129
5.7.3	Permanente Baustelle	132
5.7.3.1	Erfogslernen mit Klienten	132
5.7.3.2	Integrative Entwicklung.....	133
5.7.3.3	Partizipative Teamarbeit.....	134

	5.7.3.4	Elektronisches Journal	136
	5.7.3.5	Lernsystem und Systemlernen	137
	5.7.3.6	Betriebswirtschaftliche Gesundheit	138
	5.7.3.7	Unternehmerisches Wachstum	139
	5.7.3.8	Umfassende Marktbearbeitung	140
	5.7.4	Professionelle Identität	142
5.8		Blicke zurück nach vorn	143
6		Praktiken im Forelhaus Zürich	148
6.1		Alltagserfolge erzielen	148
6.2		Selbstverständnis erfahren	152
6.3		Wissens- und Wertschöpfung	162
	6.3.1	Internalisieren	163
	6.3.2	Sozialisieren	165
	6.3.3	Externalisieren	167
	6.3.4	Kombinieren	171
6.4		Verkörperte Erfahrung	174
6.5		Vielfalt und Einheit in der Zeit	178
6.6		Haltung und Ausrichtung über die Zeit	184
6.7		Integrative Professionalisierung	190
IV.		Schlussfolgerungen	196
7		Integrative Kompetenz in Praxis und Theorie	197
7.1		Praktische Anknüpfungspunkte	201
	7.1.1	Integratives Wert- und Wertemanagement	208
	7.1.2	Praktiker, Praktiken und Praxis	210
	7.1.3	Praktiken integrativer Bewusstseinsbildung	212
	7.1.4	Praxisempfehlungen integrativen Managements	216
	7.1.5	Engagement, Ethos und Exzellenz	219
7.2		Theoretische Anknüpfungspunkte	223
	7.2.1	Soziale Koordination	224
	7.2.2	Menschliche Kreativität	226
	7.2.3	Organisation und Wandel	227
	7.2.4	Integrative Professionalität	230
7.3		Möglichkeiten und Grenzen	232
	7.3.1	Managementpraxis	233
	7.3.2	Managementlernen	238
	7.3.3	Erkenntnis- und Wissenschaftspraxis	240
	7.3.4	Pragmatische Sozialästhetik	242
		Literaturverzeichnis	245

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	<i>Vielfalt und Komplexität im NPO-Kontext</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 2:</i>	<i>Strategizing in der S-as-P-Forschung</i>	<i>72</i>
<i>Abbildung 3:</i>	<i>3P-Forschungskonzept zur Fallstudie FHZ.....</i>	<i>93</i>
<i>Abbildung 4:</i>	<i>Erfahrungsbasierte Identitätsentwicklung.....</i>	<i>160</i>
<i>Abbildung 5:</i>	<i>Erfahrungslernen unter Vielfalt und Komplexität</i>	<i>198</i>
<i>Abbildung 6:</i>	<i>Professionelle Kompetenz- und Identitätsentwicklung.....</i>	<i>200</i>
<i>Abbildung 7:</i>	<i>Soziale Kreativität im Erfahrungslernen.....</i>	<i>204</i>
<i>Abbildung 8:</i>	<i>Integrative Kompetenz.....</i>	<i>206</i>
<i>Abbildung 9:</i>	<i>Integrative Identität.....</i>	<i>210</i>
<i>Abbildung 10:</i>	<i>Integrative professionelle Bewusstseinsbildung</i>	<i>211</i>
<i>Abbildung 11:</i>	<i>Praktiken integrativer Bewusstseinsbildung.....</i>	<i>213</i>
<i>Abbildung 12:</i>	<i>Integrative Wertschöpfungsformel</i>	<i>222</i>
<i>Abbildung 13:</i>	<i>Integrative Wertschöpfung</i>	<i>222</i>
<i>Abbildung 14:</i>	<i>Legitimation verantwortlichen Handelns</i>	<i>225</i>
<i>Abbildung 15:</i>	<i>Kreativität durch Sozialästhetik</i>	<i>244</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	<i>Längsschnitt- und Querschnittsanalyse im 3P-Konzept.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabelle 2:</i>	<i>Forschungskonzept- und vorgehen im Überblick.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabelle 3:</i>	<i>Risiko- und Unsicherheitskontext.....</i>	<i>234</i>
<i>Tabelle 4:</i>	<i>Bestimmungsgrößen in Risiko- und Unsicherheitskontext.....</i>	<i>235</i>
<i>Tabelle 5:</i>	<i>Anschlussfähigkeit integrativen Managements.....</i>	<i>236</i>
<i>Tabelle 6:</i>	<i>Kriterien erhöhter Anschlussfähigkeit.....</i>	<i>237</i>
<i>Tabelle 7:</i>	<i>Felder mit niedriger Anschlussfähigkeit.....</i>	<i>237</i>
<i>Tabelle 8:</i>	<i>Felder mit hoher Anschlussfähigkeit.....</i>	<i>238</i>

Abkürzungsverzeichnis

BAG	Bundesamt für Gesundheitswesen
BFA	Beratungs- und Fürsorgedienst für Alkoholgefährdete (in Zürich)
BSV	Bundesamt für Sozialversicherung
BJ	Bundesamt für Justiz
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heisst
etc.	et cetera
f./ ff.	folgende Seite(n)
FHZ	Forelhaus Zürich
Hrsg.	Herausgeber/in (nen)
HRO(s)	High Reliability Organization(s)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ID	Identität
i.e.	id est
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IV	Eidgenössische Invalidenversicherung
LPP	Lateral Peripheral Legitimation
NFA	Neugestaltung des Finanzausgleichs zwischen Bund und Kantonen
NGO(s)	Nongovernmental Organization(s)
NPO(s)	Nonprofit-Organisation(en)
(N)PM	(New) Public Management
PPP	Public Private Partnership
PO(s)	(For-)Profit Organisation(en)
QMS	Qualitätsmanagementsystem
S.	Seite(n)
S-as-P	Forschungsperspektive Strategy as Practice
StGB	Strafgesetzbuch
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WoV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
z.B.	zum Beispiel
ZGB	Zivilgesetzbuch

Zusammenfassung

Diese Dissertation geht der Erfolgssuche von Organisationen in Wissensarbeit und Management unter den Handlungsbedingungen von Komplexität und Vielfalt nach. Mit ihrem Fokus auf das pragmatische Erfahrungslernen in der Alltagspraxis leistet die Arbeit einen Beitrag zur Forschungsperspektive „Strategy as Practice“ (S-as-P).

Die Arten und Weisen des professionellen Handelns und die Lernprozesse unter Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit werden zusammen mit ihren Wirkungen über die Zeit anhand einer exemplarischen Fallstudie in einer „pluralistischen“, d.h. in einer durch hohe Komplexität und Vielfalt geprägten Umwelt operierenden Organisation untersucht. Die strategisch relevanten Praktiken des gemeinsamen Denkens, Handelns und Lernens in einem Dienstleistungsunternehmen des schweizerischen Sozial- und Gesundheitsbereichs werden dazu mit den kurz-, mittel- und längerfristigen Auswirkungen auf der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Organisation in Beziehung gesetzt.

Da die S-as-P-Forschung auf einer Vielfalt von im weiteren Sinne pragmatisch inspirierten Ansätzen des Handelns und des Managements aufbaut, bezieht sich die Studie in ihren theoretischen Grundlagen und Kernkonzepten auf die Philosophie des Pragmatismus sowie daran anschlussfähige Konzepte und analysiert aus dieser Sicht das Lernen, den Wandel sowie die Professionalisierung in pluralistischen Kontexten. Die empirische Fallstudie beschreibt, wie in einer ebenso sehr unternehmerisch wie gesellschaftlich ausgerichteten Alltagspraxis die professionell kompetenten Verkörperungen von Bewährtem wie von Neuem in der alltagspraktisch bezogenen Kreativität des gemeinsamen Handelns und Lernens in Gruppen befördert werden. Wie die Studie zeigt, bilden und bedingen sich die integrative Kompetenz- und Identitätsentwicklung der Praktiker in Wissensarbeit und Management wechselseitig in Praxis und Dialog. Das sich darin entwickelnde Wert- und Wertemanagement richtet seine Wissens- und Wertschöpfung in Praktiken integrativer Bewusstseinsbildung aus.

Unter der pragmatischen These „Practice follows difference“ wird im Schlussteil ein Konzept der integrativen Kompetenz- und Identitätsentwicklung und professionellen Bewusstseinsbildung hergeleitet. Darin werden dialogische Wege in Managementpraxis, -forschung und -lernen sowie in der Koordination des sozialen Handelns in Organisation und Gesellschaft angeregt und Ansatzpunkte einer kreativen pragmatischen Wissenschaftspraxis und Sozialtheorie gewonnen.

Abstract

This thesis investigates the search for success of organizations under the conditions of complexity and pluralism in knowledge work and management. By focusing on experience based learning in daily practice, the study contributes to the research perspective „Strategy as Practice“ (S-as-P).

Under the conditions of uncertainty and ambiguity, the manners of professional behaviour and learning processes are examined together with their effects over time in an exemplary case study of a “pluralistic” – i.e. acting in a context of high complexity and pluralism – organization. The collective practices of strategic relevance in thinking, acting and learning in a service organization of the swiss social and health sector are set in relation with the short-, medium- and long-term effects on the micro, meso and macro level of the organization.

As the S-as-P research refers to a variety of pragmatic approaches in human behaviour and management, the theoretical basis and the core concepts of the study draw upon Pragmatism and some related theoretical concepts. The processes of learning, transformation and professionalization in pluralistic contexts are analyzed under such a pragmatic perspective.

The empirical study describes the business and likewise societal effectiveness of embodying the proven and the new in creatively acting in a professional practice under collective action and social learning processes in groups. The case study illustrates in which ways the integrative competence and identity of the professional practitioners are formed sequentially and mutually in practice and dialogue in knowledge work and management. As a result of this, an integrative value management is reached. It aligns knowledge and value creation in integrative practices that are meant to facilitate the mindfulness and reflectiveness of the practitioners.

Concluding, under the pragmatic thesis „practice follows difference“, a concept of integrative competence and identity development and professional awareness raising are derived. Under this perspective, integrative ways in practice, research and education in management, as well as in the coordination of social behaviour in organization and society are recommended. Beyond that, starting points for a creative pragmatic practice in science and a pragmatic social theory are attained.

I. Einführung

1 Wandel in Gesellschaft und Organisation

1.1 Nachhaltiger Erfolg unter Unsicherheit

Im Alltagsgeschäft gewinnen Jürg Dennler und sein Team fortlaufend neue Ideen und Energie für Veränderungen. Der Geschäftsleiter des Forelhaus Zürich¹ (FHZ), eines in der Suchtbehandlung im Schweizer Sozial- und Gesundheitsbereich führenden sozialen Unternehmens, kann auf ein erfolgreiches Jahrzehnt zurückblicken. In den Herausforderungen unter dem Wandel im Suchtbereich der Nullerjahre hat sich die Nonprofit-Organisation (NPO) FHZ tiefgreifend verändert. Hatte das FHZ über mehr als zwei Jahrzehnte hinweg lediglich ein Therapieheim im Stammhaus an der Schrennengasse 18 in Zürich-Wiedikon betrieben, ist man heute in der Lage, an vier verschiedenen Standorten in ebensovielen unterschiedlichen Programmen des Übergangswohnens insgesamt drei Mal mehr Plätze für Suchtkranke mit der doppelten Mitarbeiterzahl anzubieten. Zu Beginn des neuen Jahrzehnts steht der Name FHZ für überdurchschnittlichen Behandlungserfolg dank hoher Betreuungsqualität und ausgezeichneten Preis-/ Leistungsverhältnisse im „Markt“ der Suchtbehandlung. Weitere Innovationen stehen bevor.

Wo liegen die Schlüssel dieses sozialunternehmerischen Wachstums? Dies ist eine längere Geschichte, die sich nicht in wenige Worte fassen lässt. Eines aber kann Jürg Dennler heute kurz und klar sagen: Im gemeinsamen Lernen von Team, Management und Trägerschaft, im stetigen Dialog mit unterschiedlichen Partnern in Branche und Gesellschaft, sind dem Ganzen Flügel gewachsen. Dabei haben sich die Beteiligten stets aufs Neue gefragt: In welchen konkreten Situationen kommen wir auf welche Art und Weise mit welchen Klienten zu welchen Ergebnissen? So hat eins das andere ergeben, und nicht zuletzt haben immer wieder auch günstige Umstände ihren Teil beigetragen.

Anhand der Fallstudie FHZ wird das nachhaltige professionelle Denken, Handeln und Lernen in Wissensarbeit und Management unter den Unwägbarkeiten in der „spätmodernen Gesellschaft“ – unter den Handlungsbedingungen von Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit sowie den postindustriellen Erfolgsvoraussetzungen der Wissensgesellschaft² – exemplarisch beleuchtet. Unter folgenden Fragestellungen wird die Nachhaltigkeit³ der Erfolgsverfertigung unter Komplexi-

¹ www.forelhaus.ch.

² Vgl. Drucker 1989, 2003a, 2005b; Meyer/ Güldenbergs 2007, S. 447 ff.; Zauner 2007, S. 141 ff.; Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008; Baecker 2007.

³ Unter Bezugnahme auf die aktuelle Debatte zur Corporate Social Responsibility (CSR) wird der Begriff der Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext im weitesten Sinne als langfristig und di-

tät und Vielfalt untersucht: „Wie wird nachhaltiger Erfolg im Alltagshandeln in Wissensarbeit und Management unter Komplexität und Vielfalt erzielt?“ und: „Wie wird nachhaltige Erneuerung auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene erreicht?“

Wie hat die *Moderne* das menschliche Handeln in der Gesellschaft verändert und auf welche Weise wird dieses unter den *spätmodernen* Erfolgsbedingungen neu bestimmt?

Im Aufstieg der Moderne hat das „Projekt“ über die Prozessorientierung vormoderne Zeiten triumphiert.⁴ Unterdessen wird die Zukunft unsicherer als je zuvor, und Zeitstress wird als allgegenwärtig erlebt.⁵ Unter der Wiederkehr des Immergleichen wird eine gewisse gesellschaftliche Erstarrung wahrgenommen.⁶ Mit der Beschleunigung des Lebens in der Moderne haben sich auch die Grundlagen gesellschaftlicher Identitätsstiftung verändert. Nachdem das soziale Leben immer weniger durch allgemein anerkannte „ethische Handlungsnormen“ und „kulturelle Traditionen“ „reguliert, koordiniert und synchronisiert“ wird, ist nun die Rede vom „*rasenden Stillstand*“⁷. Fortwährende Orientierungs- und Steuerungsprobleme bestimmen das Alltagsleben. Eine neu zu verzeichnende gesellschaftliche „Situativität“⁸ findet ihr „individuelles Pendant in der ‚situativen Identität‘ einer Individualität, die sich nicht mehr an einem stabilen Selbstbild orientiert, das auf die langfristige Entfaltung eines ‚Lebensplanes‘ zielt“, sondern vielmehr bereit sein muss, sich fortlaufend „neu zu erfinden“⁹. Und da der Moderne, im Unterschied zu den *vormodernen* Beschleunigungsgeschichten, „die Beschleunigungslogik in ihr strukturelles und kulturelles Programm gleichsam *eingeschrieben* [Hervorhebungen im Original: MK]“¹⁰ ist, wird – unter der Befürchtung, dass die Gesellschaft den „Verlust der Fähigkeit, Bewegung und Beharrung zu balancieren“ mit „der Erzeugung nuklearer oder klimatischer Katastrophen, mit sich rasend ausbreitenden neuen Krankheiten oder neuen Formen des politischen Zusammenbruchs und der Eruption unkontrollierter Gewalt“¹¹ zu bezahlen hat – auch von einem sozialen Experi-

alogisch gerichtete gesellschaftliche Verantwortungsübernahme – global und generationenübergreifend bezogen – unter sowohl sozial als auch ökologisch wie wirtschaftlich ausgerichteter unternehmerischer Erfolgsorientierung in Wissensarbeit und Management verstanden. Vgl. dazu Grothe/ Fröbel 2011, S. 77 ff.; Krüger/ von Schubert/ Wittberg 2010, S. 11 ff.; Hardtke/ Kleinfeld 2010, S. 5 ff.; Hardtke 2010, S. 13 ff.; Franz 2010, S. 157 ff.; Walter 2010; Zaugg 2009.

⁴ Vgl. Rosa 2008, S. 489.

⁵ Vgl. Rosa 2005.

⁶ Vgl. Rosa 2008, S. 19.

⁷ Vgl. Kodalle/ Rosa 2008, S. VII ff.; Rosa 2008, S. 3 ff..

⁸ Vgl. Kodalle/ Rosa 2008, S. VIII.

⁹ Vgl. Kodalle/ Rosa 2008, S. VII.

¹⁰ Rosa 2008, S. 21.

¹¹ Rosa 2005, S. 489.

I. Einführung

ment mit offenem Ausgang gesprochen. In diesem Kontext ist eine *kreative Sozialtheorie* gefragt, die über die bloße Feststellung von Missständen hinausgeht.¹²

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass im – derzeitigen – Übergang von den vorwiegenden gesellschaftlichen Tendenzen der Moderne zu jenen der Spätmoderne Sinngestaltung und -gebung in der Gesellschaft sowohl im Bereich des privaten wie des professionellen Handelns einem tiefgreifenden Wandel unterliegen. Unter den eher *spätmodern* geprägten gesellschaftlichen Bedingungen – im Übergang von der *modernen* Industriegesellschaft zur *postindustriellen* Wissensgesellschaft – kann das „moderne Ausbalancieren“ von „Bewegung und Beharrung“ in der stetigen integrativen Kompetenz- und Identitätsentwicklung der Beteiligten neue Qualität gewinnen. In spätmodernen Zeiten, so die Annahme, vermag am ehesten eine pragmatische Sozialtheorie weiterzuführen, welche nachhaltige Problembewältigung durch die gemeinsame Verbesserung der Welt im kreativen Alltagshandeln und Erfahrungslernen voraussetzt.

Die aktuelle Professionssoziologie bezieht sich auf die zentralen gesellschaftlichen Entwicklungstreiber der Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung. Die *Pluralisierung* der modernen Gesellschaft geht mit neuer „Unübersichtlichkeit“ in der „Vervielfältigung“ von „Wertvorstellungen und Sinnangeboten“ einher. Im Frei-Werden von überkommenen Bindungen und dem damit entstehenden Anspruch an das Individuum, den Kurs seines Lebens und Arbeitens „ohne verlässliche Anweisungen“ eigenverantwortlich zu bestimmen, setzt sich die *Individualisierung* in der Gesellschaft weiter fort. Im Zuge der *Globalisierung* werden die Tendenzen der Pluralisierung und der Individualisierung – im „Bewusstwerden zunehmender Interdependenzen weltweit verstreuter Aktivitäten und der damit verbundenen Universalität von Anforderungsprofilen“ zusätzlich verstärkt.¹³

Im Zuge der *Pluralisierung*, *Individualisierung* und *Globalisierung* hat sich die moderne Gesellschaft tiefgreifend verändert. Menschliches *Fühlen*, *Denken* und *Handeln* sind von fortlaufendem Wandel geprägt. Überkommene Normen und Werte haben immer weniger allgemeinverbindliche und überdauernde Geltung. Im *persönlichen* wie im *beruflichen* Bereich gilt es – je länger je mehr –, unter immer neuen Situationsgegebenheiten Entscheidungen in alltagspraktisch bezogener Neuorientierung zu treffen und dabei neues Verständnis zu gewinnen, und das persönliche Wissen und die eigenen Werte zu bedenken und zu überarbeiten.

Unter den spätmodernen Erfolgsvoraussetzungen ändern sich die organisationalen Bedingungen für das erfolgreiche Handeln in Wissensarbeit und Management.

¹² Vgl. Rosa 2005, S. 490.

¹³ Vgl. Pfadenhauer 2010, S. 168.

Normen und gesellschaftliche Institutionen verlieren an handlungsleitender Kraft, neue Formen der Koordination des sozialen Handelns gewinnen an Bedeutung.¹⁴ In Ermangelung verlässlicher Entscheidungsgrößen erfolgt das Handeln mehr und mehr in *Ungewissheit*. Im Rahmen offener, von *Uneindeutigkeit* gekennzeichneten Situationen – ohne klar bestimmbar Ziele und Zwecke – sind nächste Handlungsschritte praxisbezogen zu gewinnen. Und unter zunehmender Unkenntnis des den eigenen Erfolg beeinflussenden Handelns Anderer wird das Handeln von *Unsi-cherheit* bestimmt.

In ihrem fortwährenden körperlichen und sprachlichen Kommunizieren erneuern Menschen im intersubjektiven Austausch ihre Identitätsressourcen und stellen dabei gesellschaftliche Ordnung her. Zunehmend ist das Soziale in der alltäglichen Praxis mittels bewusster menschlicher – körperlich gebundener – Wahrnehmung, Erfahrung und Kommunikation zu gestalten.¹⁵

In Theorie und Praxis von Organisation und Management haben sich die Perspektiven – im Zuge der (post-)modernen Wissensdebatten – in den vergangenen Jahrzehnten vervielfältigt. Nachdem Alfred Chandler in seinen klassischen management- und firmenhistorischen Untersuchungen die Divisionalisierung amerikanischer Grossunternehmen vor allem auf deren vorgängigen Strategiewandel hatte zurückführen können, fasste er seine grundlegende Erkenntnis Anfang der 1960er Jahre in der das Feld über Jahrzehnte hinweg prägenden These „*structure follows strategy*“ zusammen. Unter der späteren „Vermehrung“ und „Verkehrung“ von Sicht- und Herangehensweisen konnte sich diese These sowohl in ihrer ursprünglichen Formulierung als auch in ihrer Umkehrung als sinnvoll erweisen.¹⁶ Im Zuge der Informatisierung der Unternehmensprozesse im Business Reengineering der Neunzigerjahre wurde – unter Bezugnahme auf Chandlers Diktum – die Prozessebene unter der Devise „*structure follows process*“ fokussiert. Unter dem Motto „*process follows strategy*“¹⁷ verschob sich in den Folgejahren dann der Akzent auf die Ausrichtung der Organisationsprozesse auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile in strategischen Kernkompetenzen. Mit dem folgenden „*Practice Turn*“ richtete sich der Blick unter einem grundlegenden Perspektivenwechsel in den Nullerjahren schliesslich auf die Praktiken der Individuen auf der Mikro-Ebene des alltäglichen Handelns in Organisationen.

¹⁴ Vgl. Böhle/ Wehrich, S. 11 ff. für die folgenden Ausführungen.

¹⁵ Vgl. Mead 1987, S. 210 ff. in Stadelbacher 2010b, S. 44 ff.; Böhle/ Wehrich 2010, S. 12; Alkemeyer 2010, S. 345; Shotter 2010.

¹⁶ Vgl. Walter-Busch 1996, S. 269 f..

¹⁷ Vgl. Osterloh/ Frost 1998, S. 7.

I. Einführung

Dieser Zugang der Forschungsperspektive „*Strategy as Practice*“¹⁸ (S-as-P) zum strategischen Denken und Handeln in Organisationen wird in der vorliegenden Studie verfolgt und erweitert.

Im Fokus auf das erfahrungsbasierte Erfolgslernen in Wissensarbeit und Management wird das „*Strategizing*“¹⁹ der *Praktiker* in den *Praktiken* ihrer *Praxis* in neuer Weise ausgeleuchtet. Unter Einführung der pragmatisch inspirierten These zur nachhaltigen Erneuerung „*Practice follows difference*“ werden neue Möglichkeiten in einer integrativen Verknüpfung von Praxis und Theorie in Managementpraxis-, -forschung und -lernen gewonnen. In einem solchen dynamischen grundlagenbearbeitenden Zugang eröffnen sich neue Wege in der Koordination des sozialen Handelns in Organisation und Gesellschaft. Gleichzeitig werden darin Ansatzpunkte einer kreativen pragmatischen Erkenntnis- und Wissenschaftspraxis sowie einer ebensolchen Sozialtheorie angesprochen.

1.2 Nonprofit-Organisationen in der Gesellschaft

Im Zuge ihrer Ausdifferenzierung ist das Leben in der Gesellschaft je länger je mehr durch die Funktionstüchtigkeit ihrer Organisationen und deren Beiträge zur sozialen Erneuerung bestimmt worden.

„Kein Beruf ist für unsere Gesellschaft lebenswichtiger als der des Managers. Denn beim Manager liegt es, ob unsere sozialen Institutionen uns ihre guten Dienste leisten oder ob sie unsere Fähigkeiten und Ressourcen vergeuden.“²⁰

Mit dem zunehmenden Interesse der Managementforschung für den Beruf des Managers ist auch in den von Vielfalt und Komplexität bestimmten pluralistischen Organisationskontexten im NPO-Sektor das Handeln von Managern ins Zentrum gerückt.

In ihren Untersuchungen des Managementalltags sowie in ihren darauf aufbauenden Weiterentwicklungen haben Henry Mintzberg und seine Mitautoren²¹ immer wieder verdeutlicht, dass von Plan- und Machbarkeit ausgehende, rational-logisch orientierte Ansätze der Praxis in Strategie, Organisation und Management nicht gerecht werden. Da die Managementpraxis in NPOs von einem hohen Mass an Ungewissheit, Uneindeutigkeit und Unsicherheit bestimmt ist, haben die Autoren

¹⁸ Vgl. Chia/ MacKay 2007, S. 218 ff.; Denis/ Langley/ Rouleau 2007; S. 179 ff.; Hodgkinson/ Clarke 2007; S. 244 ff.; Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 6 ff.; Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 7 ff.

¹⁹ Vgl. Chia 2004, S. 33.

²⁰ Mintzberg 1973 in Mintzberg 1990, S. 96.

²¹ Vgl. Mintzberg 1979, 1987, 1994, 2004; Mintzberg/ Ahlstrand/ Lampel 1999; Mintzberg/ McHugh 1985; Mintzberg/ Waters 1982, 1985; Mintzberg/ Rose 2003.

ihre Forschungen überwiegend im NPO-Sektor durchgeführt. In der spätmodernen Wissensgesellschaft werden Manager wiederum in neuer Weise herausgefordert, und der NPO-Sektor gewinnt in diesem Zusammenhang zusätzlich – und in neuer Weise – an Aufmerksamkeit.

In seinen mannigfaltigen Ausformungen entlang lokaler Organisationsgegebenheiten ist im Zuge des Wachstums des NPO-Sektors und dessen Bedeutungszunahme auf (inter-)nationaler Ebene eine Vielfalt an Organisationsformen entstanden. Diese Studie knüpft daher an einem breit gefassten *Arbeitsbegriff* für NPOs an.²² In Anlehnung an Badelt/ Meyer/ Simsa werden NPOs in folgenden Kriterien definiert:²³

NPOs

- zeichnen sich durch ein Mindestmass an formaler Organisation in Aufbaustruktur und Ablaufprozessen aus
- sind private und nicht staatliche Organisationen, auch wenn sie teilweise oder in hohem Ausmass von staatlichen Zuwendungen abhängig sind
- dürfen allfällige Gewinne nicht ausschütten; diese sind dem in der Mission festgelegten Zweck der Organisation wieder zuzuführen
- werden eigenständig verwaltet und behalten zumindest ein Minimum an Entscheidungsautonomie
- zeichnen sich durch ein Mindestmass an freiwilliger Mitarbeit – auf Geschäftsebene wie auf Leitungsebene – aus.

Dieser Arbeitsbegriff baut auf einer umfangreichen Datengrundlage der internationalen NPO-Forschung aus dem Vergleich der Nonprofit-Sektoren zahlreicher Länder auf²⁴ und spiegelt die komplexen Kontext-Bedingungen im NPO-Sektor in einfachen Kriterien wider. Als soziale Wissenspioniere tragen NPOs in ihren Rollen als gesellschaftliche Vorreiter und Wegbereiter durch Ausgleich, Übersetzung und Vermittlung zwischen sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Interessen und Werten zur Funktions- und Erneuerungsfähigkeit der Gesellschaft bei.²⁵ Dar-

²² Vgl. Badelt/ Meyer/ Simsa 2007, S. 5. Ganz allgemein werden in der vorliegenden Arbeit Begriffserläuterungen nur so weit vorgenommen, wie es der Verständigung im jeweiligen Kontext dient. Dabei wird kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhoben. Die notwendigen Arbeitsbegriffe sollen vielmehr der Beschreibung dienen. In diesem Sinne wird auch die Entscheidung für oder gegen den Einbezug bestimmter Wissensbestände - in subjektiver Auswahl - unter der jeweiligen Abwägung des Nutzens für die konkreten Fragen und Ziele dieser Studie getroffen.

²³ Vgl. Badelt/ Meyer/ Simsa 2007, S. 7 f..

²⁴ Vgl. Salamon/ Anheier 1992a, 1992b.

²⁵ Vgl. Anheier 2005; Mintzberg/ Molz/ Raufflet/ Sloan/ Abdallah/ Bercuvitz/ Tzeng 2005; Mintzberg/ Rose 2003.

I. Einführung

über hinaus kann für Wissensarbeit und Management in der Wissensgesellschaft Entscheidendes von NPOs gelernt werden.

„**Managing the knowledge worker** for productivity is the challenge ahead for American management. The **nonprofits are showing us how to do that**. It requires a clear mission, careful placement and continuous learning and teaching, management by objectives and self-control, high demands but corresponding responsibility, and accountability for performance and results [Hervorhebungen: MK].“²⁶

Was Peter Drucker vor zwei Jahrzehnten für den US-amerikanischen Kontext postuliert hat, ist heute weltweit gefordert.

Neben der Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien unterscheidet sich die „*nächste Gesellschaft*“²⁷ von der modernen Gesellschaft vor allem in ihren – in der vorliegenden Studie als „spätmodern“ bezeichneten – neuen Bedingungen und Formen der individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Sinngestaltung und -gebung. Unter der zunehmenden gesellschaftlichen „Verkomplizierung“ und „Vervielfältigung“ rücken neue soziale Formen der Sinngestaltung und -gebung in den Vordergrund.²⁸

Aus systemisch orientierter, organisationssoziologischer Sicht beschreibt Dirk Baecker – in Anlehnung an Druckers Begriff der „nächsten Gesellschaft“ in seinen „Studien zur nächsten Gesellschaft“²⁹ ein *spätmodernes* Gesellschaftsbild unter den Bedingungen rekursiver Selbstreferenz. Die nächste Gesellschaft geht nicht nur über die feudale Ordnung der Tradition, sondern auch über die funktionale Differenzierung der Moderne hinaus. Anders als die moderne Gesellschaft sieht er die temporale und lokale Fließgleichgewichtsordnung der nächsten Gesellschaft nur mehr in der Orientierung am jeweils Nächsten, statt, wie noch in der modernen Gesellschaft, an einem Modus des Gleichgewichts geeicht.

„Die nächste Gesellschaft, wenn sie sich denn durchsetzt, wird in allen ihren Strukturen auf das Vermögen fokussiert sein, einen jeweils nächsten Schritt zu finden und von dort aus einen flüchtigen Blick zu wagen auf die Verhältnisse. Sie wird sich nicht mehr auf die soziale Ordnung von Status und Hierarchie und auch nicht mehr auf die Sachordnung von Zuständen und ihren Funktionen verlassen, sondern sie wird eine Temporalordnung sein, die durch die Ereignishaftigkeit aller Prozesse gekennzeichnet ist und die jedes einzelne Ereignis als nächsten Schritt in einem prinzipiell unsicheren Gelände definiert. ... Aber sie wird nicht nur eine Temporalordnung sein, denn das ist die moderne Gesellschaft auch schon be-

²⁶ Drucker 1989, S. 93.

²⁷ Vgl. Drucker 2003a.

²⁸ Vgl. Horx 2009. Die soziologische Trendforschung fokussiert unter den Entwicklungstreibern der Globalisierung, Pluralisierung und Individualisierung unter anderem auf neue Formen der Sinnsuche im Wandel der Gesellschaft. Davon sind neue soziale Lebens- und Produktionsformen betroffen, welche sich unter neuer Offenheit und Kreativität, Transparenz und Legitimierung in neuen Querschnittsbranchen und Märkten – etwa in den Bereichen Health, Care, Sinn, Nachhaltigkeit und Restoration – entfalten.

²⁹ Vgl. Baecker 2007.

reits; sie wird darüber hinaus... eine ökologische Ordnung sein... mit Nachbarschaftsverhältnissen zwischen heterogenen Ordnungen..., denen es an jedem prästabilierten Zusammenhang, an jeder übergreifenden Ordnung, an jedem Gemeinsinn fehlt. ... [Und wie in der Kunst, kann im Formgedanken einer solchen Ökologie, MK] **Form** nur noch als etwas gedacht werden..., was in der Lage ist, **rekursive Selbstreferenz mit einem Wissen um die Intransparenz der Verhältnisse zu kombinieren** [Hervorhebungen: MK].³⁰

In der nächsten Gesellschaft gilt es, unter situativer Kontextualisierung und selbst-reflexiver Erneuerung immer wieder neuen Sinn im handelnden Bewusstsein zu gewinnen. In diesem Perspektivenwechsel werden Strategie und Organisation, Wissensarbeit und Management in grundlegender Weise herausgefordert.

„Das innovative Unternehmen der nächsten Gesellschaft wird nicht nach Maßgabe der Betriebswirtschaftslehre, sondern nach Maßgabe der Sozialpsychologie gelenkt werden. Es wird nach dem Modell von high-reliability organizations funktionieren, denen die Organisationsforscher Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe... ein bemerkenswertes Buch gewidmet haben. ... Die innovativen Unternehmen der nächsten Gesellschaft werden entdecken, dass Geistesgegenwart –Weick und Sutcliffe sprechen von **mindfulness** – im Umgang mit Menschen, Maschinen und Ideen die knappste Ressource von allen ist. Und sie werden entdecken, dass nur der Mensch diese Ressource bereitstellen kann. Dies wird die **innere Organisation** von Unternehmen grundlegend verändern [Hervorhebungen: MK].“³¹

Der notwendig werdende Fokus auf die pragmatische Bewusstseinsbildung in der Wahrnehmung und Erfahrung eines jedes einzelnen Menschen verändert die innere Organisation von Unternehmen in der Spätmoderne von Grund auf.

Im Zumuten und Zutrauen kreativer menschlicher Sinngestaltung und -gebung ist nachhaltiger unternehmerischer Erfolg unter fortlaufender Erneuerung zu gewinnen. „Vertrauen“ bildet immer neu den Ausgangspunkt und das Ergebnis eines solcherart innovationsfähigen, an Nachhaltigkeit ausgerichteten unternehmerischen (Human Resource) Managements³².

Das Handeln in NPOs wird durch ähnliche Bedingungen bestimmt, wie in unternehmerischen Umfeldern, in denen die Akteure „*with situations that are inherently uncertain, ambiguous, dynamic and complex*“³³ konfrontiert sind. Mehr als an der blossen Berechnung von Kosten, Nutzen und Risiken, muss sich das strategisch-unternehmerische Handeln in von hoher Unsicherheit geprägten Umfeldern an der gemeinsamen erfahrungsbezogenen Sinngestaltung und -gebung ausrichten.³⁴

Darin haben NPOs traditionellerweise ihre Kernfähigkeiten entwickelt. Weil die Alltagspraxis in grossen Teilen des NPO-Sektors stärker als im privatwirtschaftlichen sowie im staatlichen Bereich durch Ungewissheit, Uneindeutigkeit und Unsi-

³⁰ Baecker 2007, S. 8 f..

³¹ Baecker 2007, S. 20 f.; vgl. Weick/ Sutcliffe 2007. Dieser Ansatz wird in Kapitel 3.3 erläutert.

³² Vgl. Zaugg 2009, S. 191 ff..

³³ Grand/ Pfeiffer 2006, S. 276.

³⁴ Vgl. Alvarez/ Barney 2007; Weick 1995.

I. Einführung

cherheit bestimmt ist, hat man sich hier mit neuen Ideen für innovative Problemlösungen im pragmatischen Alltagshandeln behelfen müssen.

Das alleinige Setzen auf rationale Planung und logische Entscheidungen, allgemeingültige Instrumente und Methoden macht in solchen pluralistisch geprägten Organisationsumfeldern kaum Sinn.³⁵ Dies zeigt sich besonders deutlich im Sozial- und Gesundheitsbereich sowie, wenn auch in weniger stark ausgeprägter Weise, in Schulen und Hochschulen, Wissenschafts- und Expertenorganisationen, Beratungs-, Dienstleistungs- und Kulturunternehmen. Im Dialog mit einer Vielfalt von Anspruchsgruppen, Werthaltungen und Interessen wird das Handeln in Wissensarbeit und Management stets von neuen Unwägbarkeiten bestimmt. Zur hohen Komplexität und Vielfalt in diesen Organisationsumfeldern tragen nicht-eindeutig ableitbare Strategien und Zielbestimmungen, vielgestaltige Machtverhältnisse mit hierarchischen und heterarchischen Strukturelementen und Führungsformen unter durchlässigen Organisationsgrenzen und interdisziplinärer Zusammenarbeit bei. Da insbesondere in den pluralistischen Organisationskontexten des Sozial- und Gesundheitsbereichs spezifische Erfahrungen mit komplexem Management gesammelt wurden, die zunehmend auch in privatwirtschaftlichen und staatlichen Unternehmen von Nutzen sein können, weisen Vertreter der S-as-P-Forschung auf die hohe Bedeutung von exemplarischen Untersuchungen in diesem Organisationskontext hin.³⁶ Dabei knüpfen sie an frühere Forschungen unter „pluralistischen Bedingungen“ in der Linie von Cohen und March sowie an die oben erwähnten Untersuchungen von Mintzberg und Mitautoren an.³⁷ Die dabei erzielten Forschungsergebnisse sollen in Organisationskontexte übertragen werden, in denen sich pluralistische Anforderungen in komplexem Management stellen.

In der vorliegenden Studie wird davon ausgegangen, dass unter der grundlegenden Veränderung der *inneren Organisation* innovativer Unternehmen das komplexe Management der Vielfalt an Bedeutung gewinnen wird und demzufolge mit einer

³⁵ Moderne NPOs bedürfen allerdings zunehmend betriebswirtschaftlicher Methoden und Managementinstrumente. Diese sind sorgfältig auf den jeweiligen spezifischen Organisations- und Handlungskontext abzustimmen und im sozialen Kontext kontinuierlich weiterzuentwickeln.

³⁶ Vgl. Langley 2001; Denis/ Langley/ Lamothe 2001; Denis/ Langley/ Rouleau 2007.

³⁷ Vgl. Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 180 ff.. Auf S. 180 zitieren die Autoren Cohen/ March 1986, S. 195: „When **purpose** is ambiguous, ordinary theories of decision-making and intelligence become problematic. When **power** is ambiguous, ordinary theories of social order and control become problematic [Hervorhebungen: MK].“ Auf S. 181 nehmen die Autoren Bezug auf die diesbezügliche Beschreibung im Bereich von Strategie und Management pluralistischer Organisationen durch Cohen/ March/ Olsen 1972. In dieser Konzeption folgen Entscheidungen im Rahmen „organisierter Anarchie“ dem „garbage-can“-Prozess. Ausserdem knüpft man an den Forschungen zur emergenten Strategiebildung in kumulativen Aktivitäten autonomer Professionals und spontaner Konvergenz bei Mintzberg/ Waters 1985 und Mintzberg/ McHugh 1985 an, und an solche zum Auseinanderklaffen von Identität und Vision unter strategischem Wandel bei Gioia/ Chittipeddi 1991.

gewissen Annäherung der sozial- und der privatwirtschaftlichen Unternehmen zu rechnen ist. Um unter immer neuen Unwägbarkeiten in sozial, ökonomisch wie ökologisch verantworteter Wertschöpfung die Nachhaltigkeit ihrer Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit zu befördern, müssen sich sozialwirtschaftliche Unternehmen in Zukunft stärker als bisher mit ihren betriebswirtschaftlichen Erfolgsbedingungen auseinandersetzen, während sich privatwirtschaftliche Unternehmen vermehrt mit ihrer sozialen Ressourcenerschließung und mit gemeinsamer Sinngebung zu befassen haben. Im Zuge der neuen *inneren Unternehmensorganisation* wird das Management in der Spätmoderne herausgefordert, in Fragen der Unternehmensentwicklung sektorenübergreifend lernen.

Oft aus Gemeinschaften und zivilgesellschaftlichen Bewegungen hervorgegangen, haben viele pluralistische NPOs des Sozial- und Gesundheitsbereichs ihre Identität als vielsprachige – multirationale und -funktionale – Wissenspioniere³⁸ im Wahrnehmen ihrer gesellschaftlichen Erneuerungs- und Vorbildfunktion³⁹ entwickelt. Etliche dieser NPOs können auf eine lange Tradition des gemeinsamen Erfahrungslernens in Praxisgemeinschaften zurückgreifen.

„As communities become more pervasive and influential in organizations, managers will find they have a new wealth of resources to work with if they can **learn to choreograph the interplay between the formal and the informal**. ... In the long run, communities may well reframe the boundaries and even the defining characteristics of the firm itself in an economy where knowledge is the primary source of value. The challenge of developing communities capable of such transformations is ultimately about **developing transformative organizations** - where communities, paradoxically, are the central agents of change [Hervorhebungen: MK].“⁴⁰

Aufgrund ihrer erfahrungsbasierten Wissensgenerierung und -organisation werden Gemeinschaften zu Trägern des Wandels. Im Zusammenspiel des Formellen mit dem Informellen der Organisation kann von NPOs gelernt werden.

In der Leistungserbringung im Sozial- und Gesundheitsbereich werden immer auch übergeordnete Ziele einer individuell und/ oder gesellschaftlich bezogenen Erneuerung – integral für die Nachhaltigkeit der Hilfe zur Selbsthilfe – im Rahmen der gemeinnützigen Zweckbestimmungen von NPOs angestrebt. Da in der Mehrdimensionalität dieser Zweckbestimmungen die Bildung feststehender Zielhierarchien ausgeschlossen ist, gilt es, die Mission im gemeinsamen Lernen, unter immer neuer Bestimmung von Zielerreichungsgraden und neuen Zielsetzungen zu verwirklichen. Wissen und Können müssen unter fortlaufender Neubeurteilung in alltagspraktischer Orientierung gewonnen werden.

³⁸ Vgl. Zauner 2007, S. 141 ff.. Siehe Kapitel 2.5.1.

³⁹ Vgl. Drucker 1989, 1990, 2003a, 2003b, 2005a, 2005b; Gardner 2009, 1981, 1990 in Barendsen/ Gardner 2009, S. 246 f..

⁴⁰ Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S. 218.

In der Erforschung und Weiterentwicklung diesbezüglicher Theorien⁴¹, des entsprechenden Praxishandelns⁴², der dafür geeigneten Aus- und Weiterbildung sowie Praxisprofessionalisierung⁴³ und pluralistischen S-as-P Managementforschung⁴⁴ werden wesentliche Erweiterungen von Praxis und Theorie in Management und Organisation erwartet. Dazu will die vorliegende Studie einen Beitrag leisten.

Da aufgrund ihrer Besonderheiten die Untersuchung pluralistischer NPOs des Sozial- und Gesundheitsbereichs zur geforderten Weiterentwicklung beitragen soll, wurde die empirische Untersuchung in einer in der Suchtbehandlung tätigen NPO des Schweizer Sozial- und Gesundheitsbereichs durchgeführt.

1.3 Sozial- und Gesundheitsbereich der Schweiz

Die deutschsprachige Literatur zu NPOs thematisiert den Sozialbereich und den Gesundheitsbereich oftmals gemeinsam.⁴⁵ In dieser Arbeit wird daher der Begriff *Sozial- und Gesundheitsbereich* verwendet. Dies scheint insbesondere in der Wissens- und Handlungsdomäne der Suchtbehandlung – mit Erfordernissen einer dichten organisationsinternen und -externen interdisziplinären Zusammenarbeit und hohen Vernetzung über den gesamten Sozial- und Gesundheitsbereich hinweg – sinnvoll zu sein. In diesem Praxisfeld sind die Grenzen zwischen den dort tätigen unterschiedlichen Professionen und Organisationen durchlässig. Aufgaben, Rollen und Funktionen der Wissensarbeitenden überschneiden sich und die Zuständigkeiten von Organisationen überlappen sich. Sozialarbeiter und -pädagogen, Ärzte und Pflegepersonal, Psychologen, Pädagogen, Psychiater sowie Sozial- und Psychotherapeuten unterschiedlicher sozial- und humanwissenschaftlicher Disziplinen arbeiten hier in mannigfaltigen Formen professioneller und organisationaler Vernetzung zusammen. Auch in Politik und öffentlicher Verwaltung teilen sich Soziales und Gesundheit die Zuständigkeit für den Suchtbehandlungsbereich; vor allem auf kommunaler Ebene sind beide Bereiche auch häufig zusammengefasst.

Die Schweiz, die sich selbst als „Eidgenossenschaft“ versteht, kann auf eine lange Tradition des gemeinnützigen und gemeinwirtschaftlichen Handelns zurückblicken.⁴⁶ Bezeichnungen wie „Organisationen ohne Erwerbscharakter“, „gemeinwirtschaftliche Träger“ oder „gemeinnützige Organisationen“ weisen auf „Unei-

⁴¹ Vgl. Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 244 f..

⁴² Vgl. Walter-Busch 2008, S. 111.

⁴³ Vgl. Mintzberg 2004; Harrison/ Leitch/ Chia 2007, S. 341; Schön 1983, S. 338 ff., Schön 1987, S. 341 ff..

⁴⁴ Vgl. Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 7 ff., 26 ff., 33 f.

⁴⁵ Vgl. Wagner 2007; Langer/ Manzeschke 2005; Eurich/ Brink 2009.

⁴⁶ Vgl. Wagner 2007, S. 40 ff. für die folgenden Ausführungen.

gennützigkeit, Gemeinnützigkeit und Freiwilligkeit als wichtige Antriebskräfte kollektiven Handelns“⁴⁷ hin. Die Schweizer NPO-Landschaft ist bis heute stark von ihren zivilgesellschaftlichen Wurzeln geprägt. Dies zeigt sich in einer Fülle genossenschaftlicher Vereinigungen, in einem lebendigen Verbandswesen sowie in einer Vielfalt an Selbsthilfeorganisationen. Neuere „bewegungsähnliche Organisationen“ sind aus der Frauen-, Friedens und Umweltbewegung der jüngeren Vergangenheit hervorgegangen. Selbst der älteren *Abstinenzbewegung* verbundene Gemeinschaften sind heute noch in mehr oder weniger traditioneller Weise tätig. Andere haben sich im Rahmen einer Modernisierung in der Erbringung von Dienstleistungen für Dritte zu professionellen Fremdleistungs-NPOs – in unterschiedlichen therapeutischen Behandlungsformen sowie in Vor-, Für- und Nachsorge – weiterentwickelt. Da aber sowohl die Interessenvertretung als auch die Leistungserbringung oftmals unter demselben Organisationsdach stattfinden, kann hier manchmal nur mit Mühe zwischen Eigenleistungs- und Fremdleistungs-NPOs unterschieden werden.

Im Überblick der Schweizer NPO-Branche spielt neben den Kultur-, Freizeit- und Erwachsenenbildungseinrichtungen vor allem die Gruppe 3, „Spitäler, Heime und andere stationäre Einrichtungen des Gesundheitswesens“, und die Gruppe 4 der „privaten Sozialwerke sowie Einrichtungen der ambulanten und stationären Versorgung mit sozialen Dienstleistungen“ der international gebräuchlichen NPO-Klassifikation⁴⁸, zusammengefasst als *Sozial- und Gesundheitsbereich*, eine wesentliche Rolle. Während das Schweizer Bildungswesen weitgehend dem staatlichen Monopol unterliegt, sind im Sozial- und Gesundheitsbereich mehr als zwei Drittel aller im Schweizer NPO-Sektor Beschäftigten tätig. Da von Bund und Kantonen Aufgaben an Gemeinden sowie an private Organisationen abgetreten wurden, haben sich Wagner zufolge die Tätigkeiten von NPOs vor allem im Sozialbereich über die Zeit ausgeweitet. Die privaten NPOs in der Schweiz tragen einen weitaus höheren Anteil an der Beschäftigung im Sozialbereich als in den europäischen Nachbarstaaten.⁴⁹

⁴⁷ Wagner 2007, S. 40.

⁴⁸ Vgl. Wagner 2007 in Badelt/ Meyer/ Simsa, S. 42.

⁴⁹ Vgl. Wagner 1998 in Harabi, S. 135 f.. Der Autor bezieht sich hier auf die Studie „The Emerging Sector: A Statistical Supplement“, Working Papers of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 2. Baltimore. The John Hopkins Institute for Policy Studies von Salamon/ Anheier/ Sokolowski and Associates 1996, S. 43 und 45. Wagner berichtet, dass der europäische NPO-Sektor einen durchschnittlichen Anteil von 3,3 % an der Gesamtbeschäftigung aufweise. Dieser Anteil beläuft sich in der Schweiz auf etwa 3,7 %. Im Vergleich der Branchenstruktur im NPO-Sektor der Schweiz mit dem Durchschnitt der anderen europäischen Länder zeigen sich im Bereich der Kultur Abweichungen nach oben und in der Bildung nach unten. Im *Sozialwesen* fallen beträchtliche Unterschiede auf. Beträgt der durchschnittliche Beschäftigungsanteil der NPOs in diesem Teilssektor in den europäischen Nachbarländern lediglich 18,9 %, so fällt der entsprechende

I. Einführung

„Die Branchenstruktur des Nonprofit-Sektors stellt damit ein wichtiges institutionelles Merkmal unterschiedlicher gesellschaftlicher Entwürfe und Modellansätze dar. ... Das Sozialwesen bringt gewissermassen exemplarisch die gemeinschaftliche oder kommunitarische Verfassung der Schweiz zum Ausdruck. ... Gesellschaft wird als Gemeinschaft von Gemeinschaften verstanden.“⁵⁰

Im internationalen Vergleich wird das Schweizer Gesellschaftsverständnis „als Gemeinschaft von Gemeinschaften“ in der herausragenden Bedeutung des NPO-Sektors im Sozial- und Gesundheitsbereich deutlich. Von diesem Verständnis wird die spezifische Koordination des Handelns im Schweizer Sozial- und Gesundheitsbereich bestimmt.

Im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms 29 wurden in den Neunzigerjahren verschiedene Projekte zur Untersuchung der Zusammenarbeit öffentlicher, parastaatlicher und privater Organisationen in der Schweizer Wohlfahrtsproduktion lanciert. Anhand der Fallbeispiele der *AIDS*- und der *Alkoholfürsorge* untersuchten in diesem Zusammenhang Bütschi/ Cattacin⁵¹ die Besonderheiten der „gemischten Wohlfahrtsproduktion“ in den diesbezüglichen Handlungsfeldern. Den Ergebnissen ihrer Studie zufolge teilten sich in den Neunzigerjahren bereits gegen dreihundert meist regional tätige NPOs in kantonale unterschiedlich organisierten Netzwerken die Prävention und die Behandlung von Alkoholkrankheiten.⁵² Bereits seit der Einführung der Alkoholsteuer im Jahr 1885 waren immer zehn Prozent der Erträge zur Bekämpfung des Alkoholismus an die Kantone abgegeben worden. Die zuständigen Gesundheitsbehörden des Bundes hatten alle ihre weiteren Kompetenzen jahrzehntelang nur äusserst zurückhaltend ausgeübt.

Erst im Lauf der Sechzigerjahre wurden die Bundesbehörden in grösserem Ausmass aktiv und übernahmen nach und nach die Themenführerschaft im Suchtbehandlungsbereich, liessen neues Wissen erarbeiten und verbreiten und regten Qualitätsdebatten an. Der „liberale Staat“ wandelte sich dabei mehr und mehr zum „Fürsorgestaat“. In den Achtzigerjahren veränderte sich der Charakter des staatlichen Handelns neuerlich. In der Aktivierung und Förderung von Innovationen konnte sich ein eigentlicher „*État incitateur*“⁵³ entfalten, in dessen Rahmen der Bund als Initiator und Koordinator auftritt. In seinem Eingreifen in die Debatten der Branche setzt er Impulse zu deren Gestaltung und Veränderung. Indem der Staat in neuen Formen der Partnerschaft konkrete Gestaltungsverantwortung – über finanzielle Unterstützung hinaus – in zivilgesellschaftlichen Handlungsdomänen

Anteil in der Schweiz mit 69,3 % stark ins Gewicht. (Der Anteil im Schweizer Gesundheitsbereich weist leicht tiefere, aber annähernd vergleichbare Werte auf.)

⁵⁰ Wagner 1998 in Harabi, S. 136 f..

⁵¹ Vgl. Bütschi/ Cattacin 1994.

⁵² Vgl. Bütschi/ Cattacin 1994, S. 160, 175.

⁵³ Vgl. Bütschi/ Cattacin 1994, S. 246.

übernimmt, wirkt das Subsidiaritätsprinzip „reflexiv“.⁵⁴ In einer solchen Vermittlung zwischen Lebenswelt und politischem System wird die Distanz zwischen öffentlicher Verwaltung und Politik einerseits und der Zivilgesellschaft andererseits abgemildert; damit können auch gesellschaftliche Spannungen reduziert werden.⁵⁵

Im Sozial- und Gesundheitsbereich sind zunehmend neue Aufgaben durch NPOs erfüllt worden, und deren Dienstleistungserbringung ist meist in Form von Übernahme der dabei entstehenden betrieblichen Defizite staatlich subventioniert worden. Seit den Neunzigerjahren wurde diese staatliche Subventionspraxis im Zuge der Reformen zur Wirkungsorientierten Verwaltungsführung⁵⁶ (WoV) überprüft und die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Verwaltung und privaten Organisationen auf neue Grundlagen gestellt. Im Zuge der Verhandlung von Leistungsverträgen⁵⁷ wird die Zusammenarbeit fortan in wiederum neuer, zeitgemässer Form gestaltet.

In ihrer diesbezüglichen Analyse des Schweizer Sozialbereichs kommt Ruflin zum Schluss, dass der „Schweizer Soziale Sektor“ – oder „Sozialmarkt“ als politisch geregelter „Quasi-Markt“ – seit der Nachkriegszeit kontinuierlich gewachsen ist.⁵⁸ Seit den Neunzigerjahren vergewissern sich NPOs zunehmend ihrer Identität und sind dabei, sich neu im Markt zu verorten. Die Autorin weist auf die Unterschiede der in diesem Zusammenhang im deutschsprachigen und im angelsächsischen Raum geführten Debatten hin.⁵⁹ Unter dem Label des „Managerialismus“ wird im englischen Sprachraum stärker auf die Verantwortung der Führung für zielgerichtetes organisationales Handeln in erweiterten Handlungsspielräumen und Managementmethoden hingewiesen. In der deutschsprachigen Debatte hingegen wird der Aspekt der „Ökonomisierung des Sozialen“ und die Gefahr der Verdrängung zivilgesellschaftlicher und solidarischer Handlungsnormen durch marktwirtschaftliche Effizienzkriterien und Werte hervorgehoben.

Ruflin⁶⁰ zufolge lässt sich die Entwicklungsgeschichte der NPOs im Schweizer Sozial- und Gesundheitsbereich in vier grossen Abschnitten beschreiben. Hatten sich seit dem Mittelalter vor allem die Kirchen und die Zünfte der Armen und Kranken angenommen, so setzten sich seit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert, bis in die ersten Jahrzehnte des vergangenen Jahrhunderts hinein, weiterhin

⁵⁴ Vgl. Bütschi/ Cattacin 1994, S. 246.

⁵⁵ Vgl. Bütschi/ Cattacin 1994, S. 257.

⁵⁶ Vgl. Schedler/ Proeller 2003.

⁵⁷ Vgl. Ruflin 2006.

⁵⁸ Vgl. Ruflin 2006, S. 100 ff..

⁵⁹ Vgl. Ruflin 2006, S. 73 ff..

⁶⁰ Vgl. Ruflin 2006, S. 106 ff..

I. Einführung

Kirchen und Bürgerbewegungen für Freiwilligenarbeit sowie Arbeiter- und Frauenorganisationen für die Betreuung von Hilfsbedürftigen ein. Im Zuge der Verberuflichung im Sozial- und Gesundheitsbereich entstanden schliesslich die ersten modernen NPOs. Damit kam es in diesem Bereich bereits in den Dreissigern des vergangenen Jahrhunderts zu einem ersten Wachstum, das sich in den Sechzigerjahren verstärkte und bis in die Neunzigerjahre hinein anhielt. Die neuerliche Professionalisierungswelle seit Ausgang des vergangenen Jahrhunderts führt – nun allerdings stärker auf die Managementebene fokussierend und auch das Wachstum als solches in den Blick nehmend – wiederum zu neuen Veränderungen.

War die erste Entwicklungsphase durch den Unterhalt von Armenhäusern, Suppenküchen oder Spitälern gekennzeichnet, so organisierten sich in der zweiten Modernisierungswelle Selbsthilfe- und Freiwilligenbewegungen – wie etwa in den mehr oder weniger lose miteinander verbundenen Gruppierungen der Abstinenten- und Alkoholfürsorge oder in privaten ambulanten Krankenpflegevereinen. Vereine und Genossenschaften wurden gegründet, das Hilfswerk der evangelisch-reformierten Kirche (HEKS) und dasjenige der römisch-katholischen Kirche der Schweiz (Caritas) entstanden in dieser Zeit. Die Modernisierungsprozesse der Industriegesellschaft und die zunehmende Bearbeitung neuer Themenfelder trugen zu neuen fachlichen Spezialisierungen und Verberuflichungen im dritten Abschnitt bei.

In ersten Ansätzen bereits seit den Sechzigerjahren einsetzend und gegen Ende des ausgehenden Jahrhunderts zunehmend an Schwungkraft gewinnend, haben die gesellschaftlichen Treiber der Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung – so die These dieser Studie – auch die gesellschaftlichen Entwicklungen in der Schweiz zunehmend spürbar beeinflusst. Unter der Vervielfältigung und Verkomplizierung der gesellschaftlichen Verhältnisse ist auch das Angebot im Sozial- und Gesundheitsbereich gewachsen. Unter der Ausdifferenzierung in immer mehr Angeboten sowie in neuen Ausbildungsstätten, Berufswegen, Praxiszugängen und -methoden in bestehenden und neuen Wissens- und Handlungsfeldern wurden Angebot und Nachfrage im „Markt“ gesteigert und das „Marktvolumen“ vergrössert. Die Vervielfältigung und Verkomplizierung im Sozial- und Gesundheitsbereich lässt sich im Bereich der Suchtbehandlung exemplarisch nachvollziehen.

Aufgrund ihrer Forschungen im Rahmen des Nationalforschungsprogramms 29 beschreiben Bütschi/ Cattacin⁶¹ die vernetzte Zusammenarbeit zwischen privaten NPOs und staatlichen sowie kommunalen Organisationen in der Alkoholbehandlung des Kantons Zürich mit Stand des Jahres 1991. Dabei werden Tendenzen der Ausdifferenzierung bei gleichzeitiger Traditionsverbundenheit deutlich. In der

⁶¹ Vgl. Bütschi/ Cattacin 1994, S. 223.

Übersicht der Autoren werden die zentralen Akteure des Netzwerkes dargestellt: die traditionelle Beratungsstelle *Blaues Kreuz* zusammen mit drei weiteren modernen *regionalen Beratungsdiensten* und zwölf neuen *Sozialdiensten auf Bezirksebene* sowie zwei weiteren in den Städten *Zürich* und *Winterthur*, elf traditionellen *Selbsthilfe- und Freiwilligenorganisationen* – Alt-Libertas, Alt-Humanitas, Sobrietas, Blaues Kreuz, Blaustern, Alkoholgegnerbund, Guttempler, Bund abstinenter Frauen, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Gesunde Jugend Sektion Zürich und Abstinenter Verkehrsverband – *der Abstinenzbewegung*, vier zeitgemässen *polyvalenten Sozialdiensten*, vier traditionellen *Wohnheimen* – Männerheim Hertihus, Heilsarmee-Industrieheim, Männerhaus Reblaube und dasjenige zur Waid sowie Wohngemeinschaft Obsthalden⁶² –, drei *Suchtprogrammen in den Psychiatrischen Kliniken* Embrach, Rheinau und Kilchberg sowie drei zeitgemässen *abstinenzorientierten stationären Langzeitprogrammen* wie *Therapie- und Rehabilitationszentrum* Hirschen in Turbental, Forel Klinik in Ellikon an der Thur und Forelhaus Zürich (FHZ), den kantonalen *Gesundheits-, Sozial-, Justiz- und Bildungsdepartementen*, dem *Verein Schweizer Drogenfachleute*, der *kantonalen Vereinigung der Abstinenten*, dem *Verband der Schweizerischen Fachstellen für Alkoholprobleme* sowie den *Selbsthilfegruppen der Anonymen Alkoholiker*. Wird in dieser Bestandsaufnahme bereits eine hohe Vielfalt an Anbietern und Angebotsformen in der Zürcher Suchtbehandlungslandschaft ersichtlich, so bleiben die traditionellen „Marktstrukturen“ dennoch deutlich erkennbar.

Über die Neunzigerjahre hinweg haben sich das Angebot und die Nachfrage in diesem Bereich deutlich ausgeweitet. Immer mehr nun zunehmend spezialisiert und professionalisiert auftretende Anbieter ambulanter und stationärer, präventiver und interventiver, psycho-sozial oder (sozial-)medizinisch beratender sowie klinisch behandelnder Dienstleister treten mit neuen „Angeboten“ im „Suchtbehandlungsmarkt“ auf.

Im Brennpunkt der Ereignisse in den Neunzigern in der Stadt Zürich wird die Komplexität der im „Suchtbehandlungsmarkt“ wirkenden Dynamiken deutlich. Weit über die direkt involvierten Fachleute und das Management der sozialen Organisationen hinausgehend, wurde – unter stetiger Zuspitzung der Lage rund um die Ereignisse der offenen Drogenszene in Zürich am Platzspitz bis im Jahre 1992 und die darauf folgende Verschlechterung der Verhältnisse bis 1995 am Letten – die Schwierigkeiten des professionellen Handelns in diesem Bereich der Politik und den Behörden sowie grossen Teilen der Öffentlichkeit vor Augen geführt. Erst im endlich erreichten, koordinierten Zusammenspiel einschneidender polizeilicher,

⁶² Die Wohngemeinschaft Obsthalden gehört heute zum FHZ.

I. Einführung

sozialer, medizinischer und präventiver Massnahmen konnten wirksame Veränderungen eingeleitet werden. Dabei wurde allerdings ein grundlegender Systemwechsel eingeführt, welcher Angebot und Nachfrage in diesem Bereich in der Einführung neuer Komplexität unter wiederum neuer Weise zu beeinflussen und zu erweitern vermochte.

In der Folgezeit führten darüber hinaus neue Prioritätensetzungen in Politik und Öffentlichkeit bei knapper werdenden öffentlichen Mitteln und gleichzeitig rückläufigen Spendenaufkommen zu weiteren Unsicherheiten, Uneindeutigkeiten und Ungewissheiten in der Branche. Diese brachten wiederum neue Unwägbarkeiten für das professionelle Handeln in diesem Bereich mit sich.

Im dritten Teil der Arbeit werden unter solchen Voraussetzungen im Rahmen einer exemplarischen Fallstudie zur Wissensarbeit und zum Management unter Komplexität und Vielfalt in einer pluralistischen NPO im Organisationskontext des schweizerischen Suchtbereichs, die Arten und Weisen des gemeinsamen strategischen Denkens, Handelns und Lernens und deren Wirkungen über die Zeit auf Mikro-, Meso- und Makroebene der Unternehmung untersucht.

II. Theoretischer Teil

2 Organisationskonzepte und -kontexte

In diesem Kapitel werden die relevanten organisationsbezogenen Schlüsselkonzepte und -kontexte vorgestellt. Die Bewusstseinsbildung der Professionals in Wissensarbeit und Management zieht sich als roter Faden durch das ganze Kapitel. Zunächst wird der für den Sozial- und Gesundheitsbereich zentrale Organisationstyp aus organisationstheoretischer Sicht skizziert. Die folgenden Unterkapitel werden durch das Spannungsverhältnis von Hierarchie und Heterarchie in Organisationen und in den darin aufgeworfenen Fragen des Handelns und des Selbstverständnisses von Professionellen sowie dem Lernen in Organisationen und deren Wandel bestimmt. Daran anschliessend wird die Literatur zum öffentlichen Bereich sowie diejenige zum NPO-Bereich beleuchtet, um schliesslich die Besonderheiten der Professionalisierung im Kontext des Sozial- und Gesundheitsbereichs zu erhellen.

2.1 Komplexe Organisation und Identität

Im Alltagsverständnis geht man davon aus, dass sich das Selbstverständnis von Menschen in der Auseinandersetzung mit ihrem Umfeld im Lauf ihrer Lebenserfahrungen entwickelt. Dabei vergewissert man sich zuweilen seiner selbst, indem man sich fragt, woher man kommt, was einem wichtig ist und was man eigentlich anstrebt. In ähnlicher Weise wird auch in der Organisationsforschung Fragen nach Sinn und Selbstverständnis nachgegangen. Im Erkunden der Wechselwirkungen zwischen „persönlichen Eigenschaften“ und „situativen Gegebenheiten“ in der Auseinandersetzung von Organisationen mit ihrem Umfeld lässt sich deren „Charakter“ deuten.⁶³

„Für Menschen wie für Organisationen sind **Identitätsfragen** [Hervorhebung im Original, MK] danach, wie sie zu dem wurden, was sie jetzt sind, und was sie eigentlich sein möchten, von grosser Bedeutung. Auch Organisationen sehen sich immer wieder vor die Frage gestellt, wie sie zu dem wurden, was sie gegenwärtig sind, und was sie in Zukunft sein werden bzw. sein möchten. Begriffe, mit denen sie organisationsbezogen sich selber, ihren ‚Geist‘, ‚Körper‘ und ihre ‚Seele‘, nuancenreich beschreiben könnten, stehen ihnen indes nicht ebenso zur Verfügung, wie Personen persönlichkeitsbildende Begriffe.“⁶⁴

Die reichhaltige Sprache der Literatur für die Beschreibung des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns steht für Organisationen nicht zur Verfügung. Um dennoch organisationale Eigenarten – in spezifischen Strukturen, Instrumenten, Ressourcen und Kulturen sowie, eher am Rand, auch im Bereich von Intelligenz,

⁶³ Vgl. Walter-Busch 1996, S. 13 ff..

⁶⁴ Walter-Busch 1996, S. 14.

Emotion oder Seele – in der komplexen Organisationslandschaft zu erfassen, behelfen sich Organisationstheoretiker mit der Bildung von Typologien.

Auf ihren eigenen empirischen Untersuchungen aufbauend, haben Blau/ Scott⁶⁵ eine solche Organisationstypologie entwickelt, welche die Debatten zu Fragen der Organisation, Profession, Professionalität und Professionalisierung im Sozial- und Gesundheitsbereich massgeblich beeinflusst hat.⁶⁶

In dieser *Theorie komplexer formaler Organisationen* wird der Charakter von Organisationen entlang ihrer jeweiligen Hauptnutznießerschaft anhand von vier Organisationstypen dargestellt. „Zweckverbände“ wie Parteien, Gewerkschaften, Genossenschaften oder Vereine richten sich demnach am Kriterium der gegenseitigen Nutznießung aus. Gewinnorientierte „Geschäftsunternehmen“ sehen sich vorab den Anliegen von Eigentümerschaft und Top-Management verpflichtet. „Dienstleistungsorganisationen“ – service organizations – wie Spitäler, Kliniken, Heime und Schulen wiederum orientieren sich stärker an den Bedürfnissen ihrer organisationsintern betreuten Klienten sowie an einer betroffenen Öffentlichkeit im engeren Sinne. „Gemeinwohlorganisationen“ – staatliche Verwaltung, Militär oder Polizei – dienen einer breiten Öffentlichkeit. In jedem Organisationstyp sind die Wissensarbeitenden und das Management in jeweils spezifischer Weise gefordert.

„...the problem associated with the conflict between professional service to clients and administrative procedures are characteristic of service organizations.“⁶⁷

Die Identität von Dienstleistungsorganisationen wird vom Konflikt zwischen „professional service“ und „administrative procedures“ im Spannungsfeld heterarchisch vs. hierarchisch organisierter Wissens- und Wertschöpfung bestimmt. Hatte Max Weber die Bürokratie unter Effizienzaspekten als hierarchische Koordination des Expertenwissens in funktionaler Spezialisierung beschrieben, so beleuchten Blau/ Scott das klassische Dilemma Profession vs. Organisation stärker hinsichtlich der Effektivität des professionellen Handelns in komplexen Organisationen.

Das Selbstverständnis von Professionellen wird ganz allgemein in informellen Lern- und Austauschformen geprägt. Ihre Identität und ihre Kompetenzen bilden spezialisierte Berufsleute in ihrer professionellen Gemeinschaft unter kollegialer Anerkennung – in gemeinsam geteilten Werthaltungen sowie im Rahmen befolgter Regeln und Standards – aus.

In sozialen Dienstleistungsorganisationen ist diese von Blau/ Scott als „kosmopolitisch“ bezeichnete Orientierung an der professionellen Gemeinschaft mit den for-

⁶⁵ Vgl. Blau/ Scott 1963, S. 40 ff. für die folgenden Ausführungen.

⁶⁶ Vgl. Otto/ Utermann 1971; Beckmann/ Otto/ Schrödter 2009, S. 15 ff..

⁶⁷ Blau/ Scott 1963, S. 43.

malen Anforderungen der lokalen Organisation auszubalancieren. Dabei handeln etwa solche Sozialarbeiter, welche sich den Standards ihrer professionellen Gemeinschaft stärker verpflichtet fühlen als ihre eher hierarchisch orientierten Kollegen kritischer gegenüber der lokalen Organisationspraxis und weichen eher von den eingefahrenen Vorgehensweisen im lokalen Kontext ab. Unter dem Lernen am Einzelfall führt die professionelle Gestaltung des Klientenkontaktes zur qualitativen Verbesserung der Hilfeleistung. Wenngleich nicht proportional, nimmt mit der dabei erzielten professionellen Qualitätssteigerung die Quantität der geleisteten Arbeit ab.⁶⁸

„...the crucial factor was professional reference group, rather than graduate training. ... Apparently, an orientation to the profession as the reference group makes a worker somewhat independent of organizational pressures and thus more inclined to deviate from administrative procedures in the interest of professionals service to clients.“⁶⁹

An diesem professionellen Bezugspunkt – in welchem sich die Praktiker in ihren *Praktiken* und *Kompetenzen* stärker als an ihren einmal erworbenen *Qualifikationen* an ihrer professionellen Referenzgruppe orientieren – knüpft die vorliegende Studie am dynamischen Erfahrungslernen am Beispiel komplexer Organisationen für weitere Bereiche in der Wissensgesellschaft an.

Im Fokus auf das Lernen von Professionellen in ihrem alltagspraktisch bezogenen Vereinbaren „kosmopolitischer“ Orientierung mit den „lokalen“ Anforderungen im komplexen Organisationskontext, sollen neue Ansatzpunkte zur Bearbeitung des Spannungsfelds von Profession und Organisation erarbeitet werden. Eine darin ermöglichte funktionale Verknüpfung von heterarchischen und hierarchischen Koordinationsformen scheint geeignet, neue Wege in Theorie und Praxis von Wissensarbeit und Management unter Komplexität und Vielfalt in der spätmodernen Wissensgesellschaft zu weisen.

2.2 Wechselspiel des Informellen und Formellen

Das langfristige Überleben von Organisationen ist an das menschliche Bedürfnis nach Gemeinschaft gekoppelt.

„The most intangible and subtle of incentives is that which I have called the condition of communion. ... It is the opportunity of comradeship, for mutual support in personal attitudes. The need for communion is a basis of informal organization that is essential to the operation of every formal organization. It is likewise the basis for informal organization within but hostile to formal organization.“⁷⁰

⁶⁸ Vgl. Blau/ Scott 1963, S. 60 ff.; Blau/ Scott 1971, S. 125 ff..

⁶⁹ Blau/ Scott 1963, S. 74.

⁷⁰ Barnard 1968, S. 148. Dem fügt Barnard auf S. 289 folgende wichtige Beobachtung hinzu: „Much abortive management arises from almost total disregard, in *thinking*, of the subjective aspects of au-

Ab einer bestimmten Grösse und Komplexität bedürfen informal gewachsene Gemeinschaften der formalen Koordination. Im Rahmen der langfristigen Organisationsgestaltung und -veränderung baut das Formelle auf dem Informellen der Organisation auf und stellt gleichzeitig dessen Gegenspieler dar.⁷¹ Darin besteht das zentrale Paradox in der Praxis des Organisierens. Die Schlüssel zur nachhaltig erfolgreichen Managementpraxis sind daher immer neu im stetigen Hinterfragen und Erneuern der *Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit*⁷² der eigenen Unternehmung zu finden. Und weil gerade im informellen Erfahrungsaustausch für den inneren Zusammenhalt des Unternehmens gesorgt wird, nimmt mit der Fortdauer der formalen Organisation die Bedeutung des Informellen stetig zu. Je älter also ein Unternehmen wird, umso mehr sind dessen Lebensgrundlagen im Erneuern der Gemeinschaft im informellen Erfahrungsaustausch zu erhalten.

Theoretiker und Praktiker lernender Organisationen unterscheiden unterschiedliche Stufen des Lernens.⁷³ Unter der Frage „*Tun wir die Dinge richtig?*“ geht es im Single-Loop-Learning oder Einschleifen-Lernen um die Steigerung der Effizienz im Anpassen des Handelns an Regeln und Standards. In vertiefender Reflexion soll die Beantwortung der Frage „*Tun wir die richtigen Dinge?*“ Effektivität in neuen Handlungsstrategien zustande bringen. Der zweite Lern-Durchlauf zielt darauf ab, die handlungsleitenden Werte und Ziele der Praktiker in Organisationen zu überdenken und zu überarbeiten. Diese mit der Mobilisierung und Integration des im-

thority. Despite its importance, *informal* (Hervorhebungen im Original, MK) organization in formal organizations is ignored as far as possible.“

⁷¹ Vgl. Barnard 1968, S. 148, 114 ff..

⁷² Vgl. Barnard 1938 in Walter-Busch 1996, S. 196 ff.. Walter-Busch erläutert Barnards Definition von *Effektivität als Wirksamkeit* und diejenige von *Effizienz als Leistungsfähigkeit* von Organisationen. Dabei macht Emil Walter-Busch einerseits auf den Unterschied zum Effizienzbegriff der Ökonomen – Prinzip grösstmöglicher Nutzenerzielung unter sparsamstem Mitteleinsatz – aufmerksam und weist andererseits auf die Unterschiede zu Peter Druckers Begriffsverwendungen hin: Drucker beziehe sich zur Definition der unter Problemlösungsaspekten hilfreichen Begriffe Effizienz – „die Dinge richtig tun“ – und Effektivität – „die richtigen Dinge tun“ – auf die alltags-sprachliche Denkfigur *schmaler Tiefe vs. seichter Breite*. Chester Barnard hingegen verstehe unter Effektivität die *Wirksamkeit des koordinierten Systemhandelns im Erreichen der in formaler Organisation gesetzten Ziele*. Effizienz hingegen sehe Barnard als die *Leistungsfähigkeit informaler Organisation, die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Individuen zu erhalten*. Da Barnard beide Formen des Organisierens als sich gleichzeitig beschränkende wie unterstützende Gegenspieler betrachtet, gilt es, mit dem zunehmendem Alter von Organisationen das Gleichgewicht zwischen Informellem und Formellem umso sorgfältiger auszubalancieren und dadurch Weiterentwicklung im Wandel des Unternehmens zu gewährleisten. Dieser Voraussetzungen des nachhaltigen Organisationserfolgs in der im Rahmen einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung immer neu durchzuführenden Abstimmung des Formellen und des Informellen der Organisation sind sich laut Barnard die meisten Manager in der Praxis kaum bewusst.

⁷³ Vgl. Walter-Busch 2008, S. 110 f.; Schön 1983, S. 49 ff.; Argyris/ Schön 2006; Argyris 2005; Osterloh/ Frost 1998, S. 196 f.; Argyris 2003, S. 40 ff.; Senge 2003, S. 47 ff.; Patera 2006; Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 18 ff. für die folgenden Ausführungen.

II. Theoretischer Teil

pliziten Erfahrungswissens der Beteiligten befasste Lernform soll zunehmend über den Erfolg in Wissensorganisationen entscheiden. Nicht zuletzt wird im Meta- oder Deutero-Lernen angestrebt, das eigene Lernen zu verstehen und weiter zu entwickeln.

Aus Sicht der Prozesstheorie wissensbasierter Unternehmungen wird im alltäglichen Lernen in Praxis und Dialog fortlaufend Wissen geschaffen.⁷⁴ In diesem Zusammenhang muss sich das herkömmliche Management weiterentwickeln.

„We believe that **effective management** emerges in the distribution of timely judgement and action among human beings who embody practical wisdom ... effective management is not an issue of controlling skills, but an issue of how we live as human beings. In that sense, management is not a tool, but **a way of life** [Hervorhebungen: MK].“⁷⁵

Unter der Einbeziehung aller Beteiligten im Rahmen der fortlaufenden Neubeurteilungen in der Alltagspraxis sowie an dafür eigens geschaffenen Orten des intersubjektiven Dialogs und der gemeinsamen Reflexion – unter mehr oder weniger grossem Abstand vom Alltagsgeschehen – wird die Wissens- und Wertschöpfung des Unternehmens unter verteilter Entscheidung und optimaler Wissensorganisation in systematischer Weise betrieben.

Während das Wissensmanagement der ersten Generation noch auf die Kombination expliziten Wissens unter Informatisierung fokussiert und sich die zweite Generation auf die Systematisierung⁷⁶ konzentriert hat, baut nun das praxisbezogene und prozessorientierte Wissensmanagement der dritten Generation auf dem fortlaufenden Austausch des impliziten Erfahrungswissens aller Beteiligten auf und ergänzt diese Form der Wissensgenerierung mit explizitem Wissen. Dabei bezieht man sich auf Begriffe wie „persönliches Wissen“, „implizites Wissen“, „tacit dimension“, „tacit knowledge“, „nicht-logische mentale Prozesse“ einerseits sowie „explizites“, „soziales Wissen“ oder „explicit knowledge“⁷⁷ andererseits.

Um seine Effektivität in immer neuen Situationsgegebenheiten zu erhalten wird das Management zu einer umfassenden, in dynamischer Weise neues Wissen ermöglichenden Lebensform. Sein Wertbeitrag besteht in seiner spezifischen Form der Wissensorganisation – im systematischen Bewirtschaften der sozialen Wissensbasis unter immer neuer Einbeziehung der persönlichen Erfahrungen der beteiligten Individuen. Daraus kann in weiteren Wissens- und Wertschöpfungsschritten

⁷⁴ Vgl. Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008.

⁷⁵ Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 245.

⁷⁶ Vgl. Probst/ Raub/ Romhardt 1999.

⁷⁷ Vgl. Barnard 1968 S. 302 ff.; Polanyi 1978, 1985, S. 13 ff., Neuweg 2001, S. 24 ff., Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 9, 18; Schön 1983, S. 51 f., 239 f.; Neuweg, 2004, S. 372 ff.; Porschen 2008, S. 241 ff.; Collins 2001; Perraton/ Tarrani 2007; Schreyögg/ Geiger 2005; Heitmann 2006, Wenger/ McDermott/ Snyder 2002.

die Steigerung des organisationalen Wissensvermögens und über die Zeit des Unternehmenswerts hervorgehen.

Unter zunehmender Komplexität und Vielfalt wird das auf der Grundlage neuer persönlicher Erfahrungen aufbauende Organisieren des Wechselspiels von Informellem und Formellem zum zentralen Erfolgsfaktor in Wissensunternehmen. Im informalen und formalen Koordinieren werden „logische und nicht-logische Prozesse“⁷⁸ des menschlichen Handelns jeweils neu miteinander verknüpft. Eine in solcher kontinuierlicher Unternehmensentwicklung Nachhaltigkeit bewirkende Erneuerungspraxis baut auf dem gemeinsamen, erfahrungsbasierten Lernen in Gruppe und Gemeinschaft⁷⁹ auf. Dabei kann das gemeinsame Handeln unter wechselseitigem Austausch und gegenseitiger Unterstützung gewährleistet, und durch das Zusammenwirken der informalen und der formalen Organisation die Unternehmung weiterentwickelt werden.

In der Managementpraxis wird der Blick auf die informalen Lebensgrundlagen der Organisation nur allzu leicht durch die einfach – in explizitem Wissen – zu erschliessenden Ansätze, Methoden und Techniken der formalen Organisationsgestaltung- und -veränderung verstellt. Weil sich Führungskräfte der unter Komplexität und Vielfalt stark zunehmenden Bedeutung des Informellen und dessen Implikationen noch kaum bewusst sind, wird die diesbezügliche professionelle Bewusstseinsbildung umso mehr zum erfolgskritischen Moment der Unternehmensführung und -entwicklung.

2.3 Organisationsgestaltung und -veränderung

„Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von den Straßen fern, liefern Vorwände für Geschichtenerzählen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten.“⁸⁰

Haben sie auch sonst nichts anzubieten, so sorgen Organisationen in ihrer gemeinschaftsbildenden Unterhaltung, durch den Zusammenhalt von Menschen für den Unterhalt der Gesellschaft.

Im Anknüpfen an das Organisationsverständnis bei Weick, dass alle Prozesse des Organisierens von grundlegenden Einigungen darüber ausgehen, was „Wirklichkeit“ und was „Illusion“ sei⁸¹, beschreibt Johannes Rüegg-Stürm das Organisieren in Unternehmungen als fortlaufenden kreativen Sinngebungsprozess.

⁷⁸ Barnard 1968, S. 235 ff., 291 ff..

⁷⁹ Vgl. Wenger/ Mc Dermott/ Snyder 2002, S. 217.; Wenger/ White/ Smith 2009, S. 9; Lave/ Wenger 1991.

⁸⁰ Weick 1995, S. 375.

⁸¹ Vgl. Weick 1995, S. 12.

II. Theoretischer Teil

„...Organisieren als ein **kontinuierlicher kommunikativer** und **interpretativer Vergewisserungsprozess** begriffen werden kann, welcher der Vergewisserung einer **sinnhaften Konstitution** ‚der‘ Wirklichkeit dient. Diese Vergewisserung weist ein **kreatives Moment** auf, sie ist nicht einfach Reproduktion, sondern immer auch **Erfindung** und damit gleichermaßen **kontextabhängig** und **kontingent** [Hervorhebungen im Original, MK].“⁸²

Neue Unterschiede werden in kreativen Neuunterscheidungen unter Kontextabhängigkeit und Kontingenz geschaffen. In der Dualität von Wissensstrukturen und Vergewisserungsprozessen, von Organisieren und Organisiertheit werden immer neue *Aktualisierungen* hervorgebracht.⁸³

Die vorliegende Studie schliesst an ein solches dynamisches Verständnis des Organisierens als offener Prozess der kommunikativen Gestaltung der Wirklichkeit in der Untersuchung des Erfahrungslernens in Organisationen an.

„Eine dieses ganze Buch durchziehende Annahme ist es, daß Manager oft viel weniger über ihre Umwelten und Organisationen wissen, als sie annehmen. Ein Grund für diese Unvollkommenheit liegt darin, daß Manager unbewusst und insgeheim miteinander übereinkommen, Tests zu vermeiden. – Der Punkt ist, daß die gewaltige Menge an Unterhaltung, Sozialisierung, Konsensbildung und stellvertretendem Lernen, die unter Managern abläuft, häufig in pluralistischer Ignoranz resultiert ... **Gestaltungshemmung ist die Ursache**. Jede Person beobachtet, daß jemand anderes bestimmte Vorgehensweisen, Ziele, Sätze und Zerstreuungen meidet, und schließt, daß diese Vermeidung durch ‚reale‘ Gefahren in der Umwelt begründet ist. ... Da diese Ereignisfolge stets aufs neue wiederholt wird, schließen die Manager, daß sie **mehr und mehr über etwas wissen, was keiner von ihnen unmittelbar erfahren hat** [Hervorhebungen: MK].“⁸⁴

Die vorliegende Studie geht davon aus, dass Manager oft viel weniger *wissen*, als sie *annehmen*. Daher fokussiert sie auf erfahrungsbasierte Bewusstseinsbildung im Rahmen *kombinierter Weiterentwicklungen von Wissensarbeit und Management* in sozialen Prozessen des Organisierens.

„Wenn die Leute ihre Umgebung verändern wollen, müssen sie sich selbst und ihr Handeln ändern – nicht jemand anderen. Wiederholtes Scheitern von Organisationen beim Lösen ihrer Probleme erklärt sich teilweise aus der Unfähigkeit, ihre eigene Bedeutung in ihrer Umgebung zu verstehen. Probleme, die nie gelöst werden, werden deshalb nie gelöst, weil die Manager fortwährend mit allem herumexperimentieren, **außer** [Hervorhebung im Original, MK] mit dem, was sie selber tun.“⁸⁵

An Weick anknüpfend wird davon ausgegangen, dass sowohl Wissensarbeitende als auch Manager organisationales Neuland individuell erfahren müssen. Organisationsveränderung beginnt mit der Selbsterneuerung menschlicher Erfahrung – unter Öffnung der Wahrnehmung für neue Erfahrungen. Im Zweifeln und Hinterfragen, im Sich-überraschen-, aber auch Verunsichern- und Verwirren-Lassen wird Wei-

⁸² Rüegg-Stürm 2003a, S. 155.

⁸³ Vgl. Rüegg-Stürm 2003a, S. 155.

⁸⁴ Weick 1995, S. 218 f..

⁸⁵ Weick 1995, S. 219.

terentwicklung im Erfahren neuer Wahrnehmungs- und Erlebnisqualitäten initiiert.⁸⁶

Die Bedeutung der Selbstveränderung von Führungskräften beschreibt Johannes Rüegg-Stürm als „mutiges Testen neuer Hypothesen“⁸⁷: Um tiefgreifenden organisationalen Wandel zu ermöglichen, wird es notwendig, Veränderungen im leitenden Management vorzuleben. Um aber die Organisationsbewusstheit im gesamten Unternehmen zu entwickeln, sind sämtliche Beteiligte als „Forschende in eigener Sache“ – manchmal auch unter Distanz vom Alltagsgeschehen – in grundlegende organisationale Reflexionsprozesse einzubeziehen.⁸⁸ In der gemeinsamen Erarbeitung von Organisationsbewusstheit werden die Voraussetzungen für nachhaltigen Wandel geschaffen.⁸⁹ Damit kann die latent drohende Systemabwehr des „Personalismus“, die eintritt, „wenn Menschen einander im Wege stehen“⁹⁰, unterlaufen werden.

Im Rahmen einer gemeinsamen – heterarchisch koordinierten – Verantwortungsübernahme in der Weiterentwicklung der bestehenden Wirklichkeitsordnung, so die Annahme der vorliegenden Studie, kann die Nachhaltigkeit des organisationalen Wandels befördert werden. Die darin vorausgesetzte kontinuierliche Beobachtung zweiter Ordnung bedarf einer kommunikativen Systemordnung mit heterarchischen Strukturelementen, welche in der klassischen Hierarchie verunmöglicht werden.⁹¹

„Damit bleibt die Hierarchie ein verlässlicher Paradoxielieferant und -bewältiger und ein dauerhafter Produzent von Zweideutigkeiten durch Eindeutigkeitsunterstellungen. Aber das Prinzip, in dem die Kommunikationsstruktur verankert ist, ist die Heterarchie. Nur sie ist in der Lage, das Unternehmen als die Differenzzone auszuweisen, in der Kommunikationen so angelegt und beobachtet werden können, dass nicht mehr an der Spitze des Unternehmens entschieden werden muss, was als Nächstes zu tun ist, sondern diese **Entscheidung an alle Stellen des Unternehmens verteilt** werden kann [Hervorhebungen: MK].“⁹²

Unter verteilter Entscheidungskompetenz werden neue Unterscheidungen unter kontextreflexiven Auseinandersetzungen, Klärungen und Differenzierungen im Rahmen eines heterarchischen Kommunizierens ermöglicht.

Der Systemwandel von Hierarchie zu Heterarchie ist daher immer auch ein „Wandel von personenbezogener Führung zu einer Führung über *Spielregeln* und einer Führungskultur, in welcher *sorgfältigen Erwartungskklärungen* sowie der Aushand-

⁸⁶ Vgl. Schön 1983, 1987; Patera 2005; Kolb 1987.

⁸⁷ Vgl. Rüegg-Stürm 2003a, S. 294.

⁸⁸ Vgl. Rüegg-Stürm 2003a, S. 333.

⁸⁹ Vgl. Heintel/ Krainz 2001, S. 56.

⁹⁰ Vgl. Rüegg-Stürm 2003a, S. 324 ff..

⁹¹ Vgl. Baecker 1999, S. 131.

⁹² Baecker 1999, S. 131.

lung und Einhaltung *tragfähiger Vereinbarungen* grösster Stellenwert beigemessen wird – Heterarchie impliziert ja auf keinen Fall eine Abwesenheit von Ordnung [Hervorhebungen im Original, MK].⁹³ In der Fussnote dazu verweist Johannes Rüegg-Stürm auf Dirk Baecker, der sich seinerseits auf das komplexe Ordnungsgeflecht der Heterarchie in fortlaufender *Differenzbildung* bei Warren McCulloch bezieht und in diesem Zusammenhang feststellt, dass die Heterarchie so wenig das Gegenteil von Ordnung sei wie diese in der Hierarchie gewährleistet werde; die Heterarchie allerdings „nicht auf die Ordnung des Einen und Heiligen, sondern auf die Ordnung des anderen, und ... Fremden hinaus.“⁹⁴

„In der Heterarchie gibt es, so McCulloch, kein *Summum bonum*, weil die **Wertpräferenzen**, die sie ordnet, nicht transitiv, sondern **zirkulär** angelegt sind. Nichts garantiert, dass Wert C nicht Wert A vorgezogen wird, obwohl A dem Wert B und Wert B dem Wert C vorgezogen wird. Und das bedeutet, dass die Beziehungen zwischen den Werten weder auf die Identität des Ganzen noch auf die Gegensätzlichkeit der Teile geschweige denn paradoxierezeugend auf beides zugleich bezogen werden müssen, sondern schlicht und ergreifend auf **Differenzen**. Interessanterweise beruft sich McCulloch zur empirischen Absicherung seiner Heterarchievorstellung auf Ergebnisse der experimentellen Ästhetik, der ökonomischen Theorie und der psychologischen Forschung [Hervorhebungen: MK].“⁹⁵

Unter der zirkulären Wertbildung im Rahmen einer dynamischen heterarchischen Koordination werden stets Differenz und Differenzierung bearbeitet.

In diesem Zusammenhang wird die Einführung der pragmatischen These nachhaltiger Erneuerung „Practice follows difference“ bedeutsam. Im heterarchischen Koordinieren kann *Vertrauen* immer neu zum Ausgangspunkt wie zum Ergebnis sozialer Kreativität werden. In der immer neuen Herstellung von Handlungsfähigkeit unter praktischer Orientierung werden immer neue Wertbildungen in sozialen Prozessen und damit tiefgreifender Wandel ermöglicht.

So sind auch jene Entscheidungen, die in Gruppen getroffen werden, Einzelentscheidungen meist überlegen⁹⁶ – zumal unter Komplexität und Vielfalt. Allerdings müssen Gruppen dazu erst einmal „reif und konsensfähig“ sein, die „Meinungen, Interessen und Bedürfnisse aller Gruppenmitglieder“ berücksichtigen, Informationen nicht unterdrücken, Probleme für alle analysierbar machen, imstande sein, „die Erfahrungen und Informationen ihrer Teilnehmer zu verknüpfen“, „Entscheidungen im Konsens“ fällen, „Lösungsmöglichkeiten und Durchführungsstrategien“ erörtern sowie sicherstellen, dass alle Beteiligten sich „mit der Durchführung identifizieren“ und „Selbstkontrolle“ üben können. Sind diese Bedingungen erfüllt, so kommen bessere Ergebnisse dadurch zustande, dass „man gegenseitig Fehler bes-

⁹³ Rüegg-Stürm 2003a, S. 345.

⁹⁴ Vgl. Baecker 1999, S. 130.

⁹⁵ Baecker 1999, S. 130.

⁹⁶ Vgl. Heintel/ Krainz 2001, S. 120 f. für die folgenden Ausführungen.

ser kontrollieren kann (Fehlerausgleich)“, „mehr Informationen vorliegen“, „dadurch das Problem besser erkannt wird“, „mehr Problemsichtweisen auftreten“, „mehr Lösungsmöglichkeiten und Alternativen angeboten werden“, „die individuellen Ressourcen besser genützt werden“, „meist mehr Kreativität entwickelt wird (durch das positiv empfundene Arbeitsklima)“, „auf die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder mehr Rücksicht genommen wird“, „in Gruppen die Belastbarkeit der Individuen grösser ist“ und „eine bessere Verbindung der rationalen und emotionalen Ebene erreichbar ist“. Mit der besseren Akzeptanz des gemeinsamen Ergebnisses kann auch das folgerichtige Handeln leichter koordiniert werden.

Viele Unternehmen nutzen die Produktivkraft von Gruppen noch nicht systematisch. Dazu wären einerseits spezifische Kompetenzen zu entwickeln und andererseits angemessene Handlungsspielräume für Gruppen in kleinen unternehmerischen Einheiten in der Gesamtorganisation zu verankern.

Tiefgreifender Wandel ist aber letztlich nicht machbar. „Gelingen und Misslingen“ liegen im Management des Wandels nicht weit auseinander; vielmehr hängt hier der Erfolg immer auch von Glück und günstigen Umständen ab.⁹⁷ Soll Wandel nachhaltig wirksam werden, muss ein Raum der Zugehörigkeit geschaffen werden, der den Akteuren die Gelegenheit gibt, – im gemeinsamen Erfinden – „*Identität, Autonomie und Kontrolle*“ zu erfahren; in dem, „was sie gemeinsam erarbeitet und erfunden haben“, müssen sie sich „*selber wiederfinden* [Hervorhebungen im Original, MK]“ können.⁹⁸

Im neuen St. Galler Management-Modell stellen Strategie, Struktur und Kultur die Ordnungsmomente für Ausrichtung, Kohärenz und Sinn in Unternehmen dar.⁹⁹ *Kultur* wird als gemeinsamer Sinnhorizont des expliziten und impliziten „Hintergrundwissens“ verstanden. Erwartungen, Haltungen und Vorstellungen sowie Regeln und Geschichten bilden zusammen mit Denk-, Argumentations- und Interpretationsmustern Wirksamkeits- und Wirklichkeitsbegründungen. In sämtlichen symbolischen, räumlichen und architektonischen Gestaltungselementen eines Unternehmens wird dessen Kultur sichtbar und erfahrbar. Die Kultur eines Unternehmens entwickelt sich stetig diskursiv weiter und differenziert sich unter kollektiven Interpretationen im Alltagsgeschehen aus.¹⁰⁰ In der zirkulären Logik lokaler Theoriebildung wird die Unternehmensentwicklung stetig in alltäglichen Strukturierungen, welche in neuen Alltagsroutinen neue Praxistheorien hervorbringen, voran getrieben. Dabei wird zwischen schrittweise verfeinernden Verbesserungen

⁹⁷ Vgl. Rüeegg-Stürm 2003a, S. 344.

⁹⁸ Vgl. Rüeegg-Stürm 2003a, S. 349.

⁹⁹ Vgl. Rüeegg-Stürm 2003b, S. 54 ff. für die folgenden Ausführungen.

¹⁰⁰ Vgl. Rüeegg-Stürm 2003b, S. 56 ff. für die folgenden Ausführungen.

als „Optimierung“ im *single loop learning* und grundlegender organisationaler „Erneuerung“ im „Zweischlaufen-Lernen“ unterschieden.¹⁰¹ Die „Tragweite“ und die „Tiefgründigkeit“ des organisationalen Wandels sind empirisch zu prüfen. Wird das gemeinsame Selbstverständnis weniger tangiert, wird von Verbesserung gesprochen, ist die kollektive Identität stärker betroffen, eher von Erneuerung. In der Praxis treten beide Formen auch kombiniert auf. Aus kontinuierlicher Optimierung können ausserdem ebenfalls herausragende Leistungen hervorgehen, und besonders entwicklungsfähige Unternehmen verbinden Prozesse der Optimierung und der Erneuerung gekonnt miteinander.¹⁰²

Da gleichzeitig immer auch das Alltagsgeschäft bewältigt werden muss, erweisen sich bestimmte Formen der Institutionalisierung als notwendig. Mit der darin gewährleisteten Weiterentwicklung, Konkretisierung und Übertragung von Neuem in den Arbeitsalltag soll „erfolgreiches, bereichsübergreifendes, integratives Arbeiten“ unterstützt werden.

„Mit dem Wechselspiel von Stabilität und Wandel unter Berücksichtigung der gewachsenen Wandel- und Erneuerungsfähigkeit einer Organisation angemessen umgehen zu können gehört zu den anspruchsvollsten Managementaufgaben – in strategischer wie auch ethischer Hinsicht.“¹⁰³

Nachhaltige Erneuerung erfordert Respekt vor gewachsenen Strukturen und der Würde der daran beteiligten Menschen sowie das geschickte Setzen neuer strategischer Impulse.

Die vorliegende Forschungsarbeit knüpft an den Grundlagen zur Organisationsgestaltung und -veränderung bei Rüegg-Stürm sowie bei Weick und Baecker an. Unter der These nachhaltiger Erneuerung „*Practice follows difference*“ wird das alltagspraktisch bezogene gemeinsame Lernen der Beteiligten untersucht. Im Brennpunkt der gemeinsamen Bewusstseinsbildung kann die langfristige Unternehmensentwicklung im Rahmen der erfahrungsbasierten Professionalisierung in Wissensarbeit und Management ausgeleuchtet werden.

2.4 Veränderungen im Public Management

Im Folgenden werden Theorie und Praxis des New Public Managements (NPM) anhand des im deutschsprachigen Raum verbreiteten Ansatzes der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) skizziert.

¹⁰¹ Vgl. Rüegg-Stürm 2003b, S. 84 ff. für die folgenden Ausführungen.

¹⁰² Vgl. Rüegg-Stürm 2003b, S. 86.

¹⁰³ Rüegg-Stürm 2003b, S. 87.

Mit ihrer Abwendung von der klassischen Bürokratie „Weberscher Ausprägung“ und der Hinwendung zu einem zeitgemässen Verständnis öffentlicher Verwaltung weisen Schedler/ Proeller¹⁰⁴ in ihrem heuristischen Modell zur Organisationsgestaltung auf die Bedeutung der Kultur für den Wandel im Alltag von Organisationen hin. Folgt man Regula Ruflin¹⁰⁵, die sich in ihrer empirischen Untersuchung zum Kontraktmanagement an diesem Modell orientiert, dann sind die darin enthaltenen „Elemente ‚Strategie‘, ‚Potential‘ und ‚Struktur‘ in einer Organisation formal gestaltbar, um danach ebenso formal wie informal gelebt zu werden.“¹⁰⁶ Das Potential der Organisation – in den Möglichkeiten der Mitarbeitenden sowie in der technischen Infrastruktur – wird in der gelebten Organisationskultur ausgeschöpft.

In den Reformbewegungen des New Public Managements (NPM) der Achtziger- und Neunzigerjahre wird der Ineffizienz und Ineffektivität in öffentlicher Verwaltung und Dienstleistung durch einen „Wechsel der Steuerung von der Input- zur Outputorientierung“ und mittels der Erneuerung bürokratischer Prozesse, Strukturen und *Kulturen* begegnet.¹⁰⁷

Neben der Einführung verwaltungsinterner Kosten- und Leistungsrechnungen¹⁰⁸ wird im Rahmen des wohlfahrtsstaatlichen Kontraktmanagements¹⁰⁹ auch ein eigentlicher *Kulturwandel im NPO-Sektor* eingeleitet. Mit der neuen Vereinbarung von Zielen, Mitteln und Wirkungen in neuen partnerschaftlichen Formen der Zusammenarbeit wird eine neue Form des wirkungsorientierten Controllings in NPOs angestossen, die sich entlang der Logik des Modells des Steuerungsprozesses der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV)¹¹⁰ entwickelt hat. Daraus ist eine neue Generation von Ansätzen zur Steuerung von NPOs hervorgegangen.¹¹¹ „Wirkungsorientiertes NPO-Controlling“¹¹² gewinnt zunehmend an Bedeutung.

¹⁰⁴ Vgl. Schedler/ Proeller 2003, S. 18 ff.. Die *Verwaltungsorganisation* wird in einem doppelten Dreiecksmodell im Zentrum positioniert – zwischen *Markt, Politik und Gesellschaft* sowie *Struktur, Potential und Strategie* – dargestellt. In der Politik zugekehrter *Struktur*, der Gesellschaft zugewandtem *Potential* und zum Markt hin gerichteter *Strategie* bildet die Dimension der *Kultur* den Kern des Modells. Unter Einführung des *Potentials* in das „Dreiecks-Modell der Verwaltung als Organisationsmodell“ sowie durch die Positionierung der *Kultur* im Zentrum wird eine kulturbewusste Sicht der Organisationspraxis konzipiert.

¹⁰⁵ Vgl. Ruflin 2006, S. 44 f..

¹⁰⁶ Ruflin 2006, S. 44.

¹⁰⁷ Vgl. Schedler/ Proeller 2003 für die allgemeinen Ausführungen zu WoV.

¹⁰⁸ Vgl. Rieder 2004.

¹⁰⁹ Vgl. Ruflin 2006.

¹¹⁰ Vgl. Schedler/ Proeller 2003, S. 201.

¹¹¹ Vgl. Broder 2006; Bono 2006; Bono 2010; International Group of Controlling 2010; Halfar/ Hegenauer 2010; Bauer/ Sander/ von Arx 2010.

¹¹² Vgl. International Group of Controlling 2010. Im Rahmen einer interdisziplinären Arbeitsgruppe aus Wissenschaft, Beratung und Praxis an der Schnittstelle staatliche Verwaltung/ NPO-Management wurden Grundlagen, Mittel und Methoden der Wirkungsorientierung im deutschsprachigen

II. Theoretischer Teil

„Das Controlling steht vor einem neuen Gebiet, dem Non-Profit-Sektor: die Grenzschränken sind geöffnet, die Vorbehalte gegen eine wirtschaftliche Logik in sachzielorientierten Organisationen verschwinden, die Akzeptanz des Controllings wird durch die Bereitschaft und Fähigkeit des Controllers beeinflusst, die Zieldefinitionen der Non-Profit-Organisationen (NPOs) zu verstehen, in messbare Ziele zu übersetzen, zu vereinbaren und die Zielerreichungsgrade zu analysieren.“¹¹³

Der NPO-Sektor wird als neues, in Entwicklung begriffenes Feld des Controllings gesehen. Die Verbesserung der Entscheidungsrationalität in NPOs setzt voraus, dass Controller mit den Besonderheiten von NPOs vertraut sind. NPOs können ihrerseits lernen, dass ihr „werte- und bedarfsgetriebener Charakter“ an Qualität gewinnt, wenn die Wirkungen des organisationalen Handelns Gegenstand systematischer Beobachtung und Analyse werden.¹¹⁴

Aus den Besonderheiten unterschiedlicher gesellschaftlicher Kulturen hervorgegangen, hat sich im internationalen Public Management in den Nullerjahren eine *neue kulturbewusste Haltung* entwickelt. In diesem Zusammenhang weisen Schedler/ Proeller auf Public Management als kulturelles Phänomen hin.¹¹⁵ Die Autoren plädieren für einen neuen Zugang zur gesellschaftlichen Kultur im Rahmen der internationalen Public Management-Forschung.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht stammen, den Autoren zufolge, die signifikantesten Ansätze aus der Anthropologie, welche gesellschaftliche *Kultur* als „*form of things that people have in mind, their models of perceiving, relating, and interpreting them*“ sieht. Die Autoren erläutern anhand der Definition von Kroeber/ Kluckhohn¹¹⁶, dass Kultur implizite und explizite Muster umfasse. *Verhalten* wird formell und informell erworben, und menschliche Gruppen unterscheiden sich in ihrer Symbolisierung – in Artefakten und Verkörperungen. *Werte* machen den Kern der gesellschaftlichen Kultur – *in historisch übermittelten Ideen vermittelt* – aus.

Auf der Suche nach einer „richtigen“ Kultur zur Steigerung von Effizienz und Effektivität sei in der Literatur zur Organisationskultur in den Achtzigerjahren versucht worden, die Kultur in den Dienst managerialer Machbarkeit im Rahmen rationaler Managementgestaltung zu stellen. Und gerade hier sehen die Autoren den entscheidenden Unterschied zu einem *sozialwissenschaftlichen* Kulturverständnis.

Raum systematisiert und entlang struktureller und kultureller Gegebenheiten in die Sprache des NPO-Sektors übersetzt.

¹¹³ International Group of Controlling 2010, S. 9.

¹¹⁴ Vgl. International Group of Controlling 2010, S. 9.

¹¹⁵ Vgl. Schedler/ Proeller 2007, S. 186 ff. für die folgenden Ausführungen.

¹¹⁶ Vgl. Kroeber/ Kluckhohn 1967

„This is a fundamental difference in the use of the concept of culture in the management literature opposed to most social science definitions. To extremes, in managerial writing culture is being subjected to the quest of rational management, while other social sciences stress reflectivity of social life in which culture cannot be altered in order to achieve outcome.“¹¹⁷

Da die damals populäre Literatur im Bereich Management und Organisation die Vertreter des Public Managements beeinflusst habe, vermöge die überwiegende Mehrheit der Veröffentlichungen im Bereich der Public Management-Literatur – in ihrer funktionalistischen Ausrichtung – kaum einen Beitrag zur Vertiefung des Verständnisses der Wechselwirkungen zwischen der gesellschaftlichen Kultur und organisationalen Arrangements im Public Management zu leisten.

Im neuerdings zu beobachtenden Aufkommen *kulturbewusster Ansätze* sehen die Autoren dagegen weitreichende Möglichkeiten – beispielsweise in der Erforschung kognitiver und symbolischer Systeme oder im Entwickeln von „*deciphering codes*“.

„Related to this, this could lead to an exploration of such **cultural elements** as language or religion and their influence and meaning for the sense-making and patterns of organizations in societies [Hervorhebungen: MK].“¹¹⁸

Ein derartiger Zugang zur Auseinandersetzung mit kulturellen Elementen soll neue Fragen der Sinngebung sowie organisationaler Muster in Gesellschaften klären helfen. Damit gewinnen heuristische Prozesse in der Untersuchung kulturbestimmter Ähnlichkeiten des Verhaltens an Bedeutung.

„The concept of ‚culture‘ aims at grouping actors of societies and organizations according to mutual values, beliefs, cognitive and epistemic processes, and ultimately similar behaviour. By labelling these groups, researchers try to get access to the informal and subjective world of organizations. For public management research, creating more knowledge about the way to approach **culture as a social phenomenon** is fundamental, especially for an international scholarhip. Consequently, future research could and should put more emphasis on the cultural context and its detailed understanding – in a heuristic process – rather than the formalized institutions [Hervorhebungen: MK].“¹¹⁹

Kultur soll fortan als soziales Phänomen – eher in heuristischen Prozessen denn wie bisher in formalen Institutionen – erforscht werden.

An diese Sicht ist die vorliegende, pragmatischen Grundlagen und einem ebensolchen Ethos verpflichtete Studie anschlussfähig. In ihrer integrativen Sicht- und Vorgehensweise werden unter der besonderen Berücksichtigung von Erfahrungen, Artefakten und Praktiken neue Zugänge zur Praxis und Theorie in Management und Wissensarbeit erarbeitet. Im dynamischen Fokussieren auf das Handeln von

¹¹⁷ Schedler/ Proeller 2007, S. 189.

¹¹⁸ Schedler/ Proeller 2007, S. 203.

¹¹⁹ Schedler/ Proeller 2007, S. 203.

Individuen in Gruppen werden auch Ansatzpunkte zur Koordination des sozialen Handelns im öffentlichen Bereich gewonnen.¹²⁰

2.5 Wandel im NPO-Sektor

In der Literatur zum NPO-Bereich wird die Bedeutung des NPO-Sektors auf lokaler, nationaler und globaler Ebene für die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft unter den Entwicklungstreibern der Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung beschrieben. NPOs tragen zur volkswirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen, politischen und sozialunternehmerischen Erneuerung bei.¹²¹ Im Folgenden werden die Besonderheiten des NPO-Sektors sowie Fragen der gesellschaftlichen Erneuerung behandelt.

2.5.1 Wissen durch Vielsprachigkeit

Die neuere systemtheoretisch orientierte Organisationsdebatte zum NPO-Bereich fokussiert auf die Bildung von *Identität und Differenz* im Rahmen selbstorganisierender Prozesse. In diesem Zusammenhang sind *Lernen, Wissen und Wandel* zu Schlüsselkonzepten des spezifischen, zwischen unterschiedlichen Rationalitäten vermittelnden Organisationstyps im NPO-Sektor geworden.¹²²

In dieser Sicht entwickeln Organisationen ihre *Identität* entlang der *vorwiegenden Logik* ihres Kommunizierens (Abbildung 1). Während sich *privatwirtschaftliche Unternehmen* bevorzugt im Steuerungsrahmen des Marktes bewegen und sich in der Rationalität ihres organisationalen Denkens und Handelns vorwiegend an Geld als Steuerungsmedium ausrichten, funktioniert der Organisationstyp in *Staat und Verwaltung* klassischerweise über Macht im Rahmen hierarchischer Strukturelemente. In *Gemeinschaft und sozialer Bewegung* wiederum wird hauptsächlich entlang Solidarität in Tradition und demokratischen Werten navigiert. In den verschiedenen Organisationstypen kommen alle diese Steuerungsmedien in jeweils unterschiedlicher Intensität zum Einsatz. Organisationstypen unterscheiden sich entlang der grundlegenden Logik ihrer Steuerung in ihrer vorherrschenden Sprache. Aufgrund ihrer Besonderheiten bewegen sich NPOs als vielsprachige Wissenspioniere im dreipoligen Spannungsfeld von *Wirtschaft* und *Staat/ Verwaltung* sowie *Gemeinschaft/ Sozialer Bewegung*. Unter Hinsicht auf das *Vermitteln und*

¹²⁰ Siehe Kapitel 7.2.1.

¹²¹ Vgl. Salamon/ Anheier 1992a, 1992b; Anheier 2005; Simsa 2001; Badelt/ Meyer/ Simsa 2007; Drucker 1989; 1990, 2003a, 2003b, 2005b; Sprengseis/ Lang 2005.

¹²² Vgl. für die folgenden Ausführungen Zauner 2007, S. 141 ff. sowie ergänzend Simsa 2001, 2007, S. 120 ff.; Heimerl/ Meyer 2007, S. 231 ff.; Güldenbergl/ Meyer 2007, S. 447 ff.; von Eckhardstein/ Zauner 2007, S. 478 ff..

Balancieren zwischen diesen drei Polen fokussieren solche Organisationen auf das Steuerungsmedium *Wissen* im Rahmen von *Verhandlungen*. Während sich *wirtschaftsnahe* NPOs dabei unter *marktnahen Gegebenheiten* eher an der Logik des *Geldes* ausrichten, organisieren sich *verwaltungsnahe* NPOs stärker entlang *Macht* und *Hierarchie*. *Basisnahe soziale* NPOs hingegen richten sich unter *solidarischer Grundhaltung* eher an *demokratischen* und *traditionellen Werten* aus.

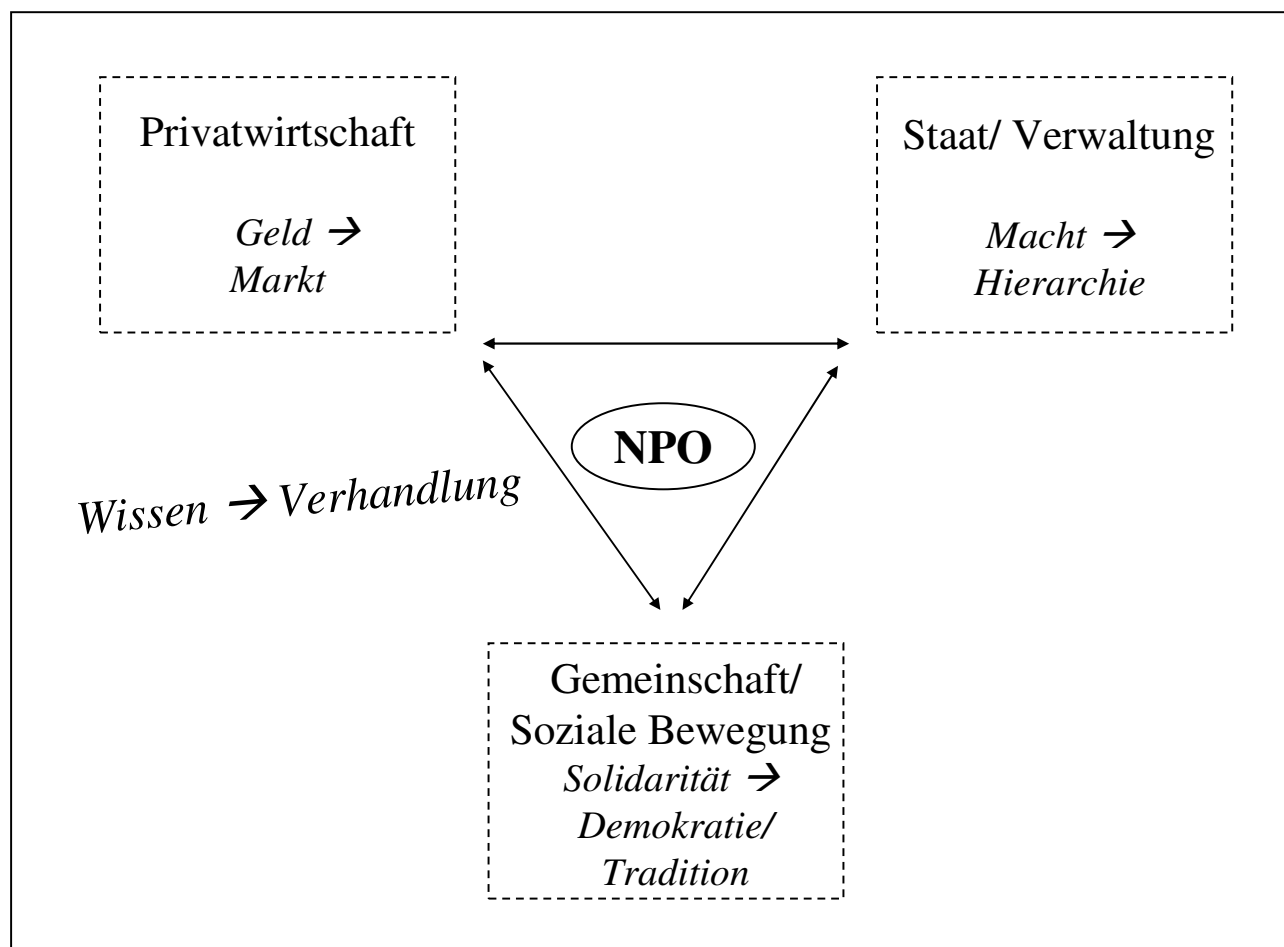


Abbildung 1: Vielfalt und Komplexität im NPO-Kontext¹²³

Stärker als in anderen Organisationstypen sieht sich das Management von NPOs mit der Bewältigung von Komplexität und Vielfalt konfrontiert. Im Führen und Organisieren werden Manager in NPOs immer neu im multiperspektivischen Denken und Handeln herausgefordert. Es gilt, regelmässig die Widersprüchlichkeiten und Unvereinbarkeiten, die sich aus einer Vielfalt von gegenläufigen Ansprüchen und Interessen sowie aus den sich fortwährend neu bildenden Unsicherheiten in Wissensarbeit und Management ergeben, in immer neuer Abstimmung zu bearbeiten. Im vielsprachigen Verhandeln und Vermitteln werden unterschiedliche Ratio-

¹²³ Überarbeitet nach Zauner 2007, S. 161.

nalitäten ausbalanciert. Unter Komplexität und Vielfalt müssen Erfolge im gemeinsamen Lernen angesteuert werden.

Aufgrund ihrer dabei gewonnenen Erfahrung können NPO-Manager zu Pionieren in der spätmodernen Wissensgesellschaft werden – insbesondere diejenigen, welche auf Erfahrung im Sozial- und Gesundheitsbereich zurückgreifen können. Ihres kulturellen Erbes und ihren Wurzeln in Gemeinschaft und zivilgesellschaftlicher Bewegung wegen zeichnen sich die dort agierenden Organisationen oftmals zusätzlich durch eine *ausgeprägte Organisationsabwehr* aus. Der Übergang von einer überschaubaren Gruppe zur Organisation macht sozialen NPOs und deren Anspruchsgruppen nicht selten erheblich zu schaffen. Die Beteiligten stehen dann der als gefühllos, reglementierend, hierarchisch und unpersönlich empfundenen Formalisierung der Organisation häufig ablehnend gegenüber.

„NPOs – auch basisnahe NPOs – sind nicht die Bewegung oder die Gemeinschaft, aus der sie hervorgegangen sind: Ihr angemessenes Steuerungsmedium ist – so sie ihre organisationale Mission erfüllen wollen – Wissen, nicht Solidarität. ... NPOs sollten als wissensgesteuerte Organisationen mit Engagement und Selbstbewusstsein Anschluss an die in jüngerer Zeit ins Zentrum der internationalen Diskussion gerückte Thematik des Wissensmanagements suchen.“¹²⁴

NPOs stellen hohe Anforderungen an das Management. In ihrem noch unmittelbaren Zugang zum Erfahrungslernen zwecks gemeinsamer Verbesserung der Welt liegen zugleich auch die Chancen solcher Organisationen.

Sofern soziale NPOs ihre diesbezüglichen Stärken in der prozessorientierten Erfolgssuche bewahren und in angemessenen Erneuerungen ergänzen lernen, vermögen sie eine Pionierrolle im Wissensmanagement der dritten Generation zu übernehmen. In diesem Organisationstyp spielt der in der spätmodernen Wissensgesellschaft besonders gefragte informelle Austausch impliziten Erfahrungswissens zur gemeinsamen Wissens- und Wertschöpfung – mittels dezentral verteiltem Erfahrungswissen und verteilten Entscheidungskompetenzen – eine tragende Rolle. Indem sich soziale NPOs ihrer eigenen Identität vergewissern, können sie sich als spezifische – komplexe und pluralistische – formale Organisationen verstehen lernen, die in ihrer alltäglichen Praxis wesentliche Erfolgsfaktoren eines zeitgemässen Managements verkörpern.

Ergänzend bietet sich für solche NPOs die Chance, das individuelle Wissen ihrer Mitglieder systematischer zu nutzen. In manchen Fällen ist die – industriell geprägte – Logik der Moderne erst noch zu lernen, in anderen wiederum zu verlernen, in wieder anderen – und hier liegt die Krux für diese organisationalen Vorreiter der Spätmoderne – am Bestehenden anzuknüpfen, sich weiterhin Bewährendes zu

¹²⁴ Zauner 2007, S. 162.

erhalten und Erneuerungen im Bewusstsein aller Organisationsmitglieder zu verankern, um auf der Grundlage der eigenen Identität als Organisation kontinuierlich weiter lernen zu können. Neben der Steigerung ihrer Effizienz und Effektivität bei Erhaltung ihres gesellschaftlichen Problemlösungspotentials bleibt ihre vornehmste Aufgabe, sich ihrer eigenen Herkunft und Stärken zu besinnen, um ihre bereits vorhandenen – postindustriellen – Praktiken weiterzuentwickeln.¹²⁵

2.5.2 Wissen in sozialer Erneuerung

Der gesellschaftlichen Erneuerung verpflichtete NPOs sind oftmals aus zivilgesellschaftlichem Engagement und sozialen Bürgerbewegungen hervorgegangen. Seit den Achtzigerjahren spricht man auch von sozialem Unternehmertum.

„Social Entrepreneurship is a process by which citizens build or transform institutions to advance solutions to social problems... in order to make life better for many.“¹²⁶

Soziale Unternehmer treiben gesellschaftliche Problemlösungen unter iterativem, selbstkorrigierendem Lernen in unternehmerischen Versuchen voran. Wenn auch ihr oberstes Ziel nicht im Gewinnstreben liegt, agieren soziale Zwecke verfolgende private Organisationen in Anlehnung an privatwirtschaftliches Unternehmertum. Soziale Unternehmer kombinieren Wissen und Können in neuartiger Weise mit den klassischen ökonomischen Ressourcen. Mission und Ziele werden in langfristiger Orientierung angestrebt. In der konsequenten Ausrichtung auf Ergebnisse und Wirkungen des Handelns aller Beteiligten wird gemeinsam im Dienst der Mission gelernt und angestrebt, gesellschaftlichen Wert durch nachhaltige gesellschaftliche Erneuerung zu schaffen.¹²⁷

In jeder neuen Generation wird die Gesellschaft weiterentwickelt, indem die Menschen – junge wie alte – in ihrem tagtäglichen Handeln ihre eigenen Werte verwirklichen und dabei das gesellschaftliche Terrain kultivieren.

„Instead of giving young people the impression that their task is to stand a dreary watch over ancient values, we should be telling them the grim but bracing truth that it is their task to re-create those values continuously in their own behavior... the nurturing of values that maintain society's moral tone ... is going on every day... ...and it communicates itself more vividly through what men do than through what they say. ... the tasks of renewal are endless. ... **a society is continuously recreated, for good or ill, by its members** [Hervorhebungen: MK].“¹²⁸

Sozial engagierte Bürger lassen sich von Werten leiten und von Zielen inspirieren, um einen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft zu leisten. Mit hohem sozialem En-

¹²⁵ Vgl. Güldenbergs/ Meyer 2007, S. 474.

¹²⁶ Bornstein/ Davis 2010, S. 1.

¹²⁷ Vgl. Bornstein/ Davis 2010, S. 24 f..

¹²⁸ Gardner 1981, S. 126 f..

II. Theoretischer Teil

agement entwickeln sie ihre Werte, Ideale und Hoffnungen in ihrem alltäglichen Verbessern der Welt weiter.¹²⁹ Von Pflichtgefühl und Verantwortungsbewusstsein, Begeisterung und Leidenschaft durchdrungen, setzen sie sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit für die Erneuerung der Gesellschaft ein. Oft spielen dabei Werte, Ideale und Ziele, die sich auf Menschenrechte, Demokratie, Aufklärung, Emanzipation, Gerechtigkeit, Freiheit und Respekt vor Vielfalt und Einzigartigkeit von Individuen, Gruppen und Volksgruppen beziehen, eine wichtige Rolle. Ebenso oft werden biologische, soziale, ökonomische und ökologische Problemlösungen und Fragen nach Sicherheit, Schutz und Erhaltung von Traditionen, Ressourcen und Lebensbedingungen angesprochen. Gesellschaftliche Erneuerer wollen andere Menschen für ihre Ideen gewinnen und sie davon überzeugen, der grösseren gemeinsamen Sache materielle und immaterielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Vor allem aber streben sie danach, das Herz junger Menschen für eine Aufgabe zu gewinnen, für die es sich zu leben und eine Karriere mit höherer Sicherheit und Status auszuschlagen lohnt. Persönlichkeiten sind gefragt, die sich ihrer Sache ganz verbunden und verpflichtet wissen wollen.

Im sozialunternehmerischen Management steht die Verwirklichung der „Mission“ im Dienst gesellschaftlicher Erneuerung an oberster Stelle. Die Ziel- und Ergebnisorientierung wird zum Dreh- und Angelpunkt der Führung. In der empirischen Untersuchung sozialunternehmerischen Managements wird soziales Unternehmertum an seinen Ergebnissen und Wirkungen, welche zur Lösung sozialer Probleme im Rahmen der Verwirklichung der Mission des Unternehmens beigetragen haben, gemessen.

„...defining social entrepreneurship focuses the primary mission and outcomes of the social entrepreneur, which include creating social value by providing solutions to social problems.a focus on the mission, that gives primacy to social value creation and processes/ resources allows researchers to examine the activities through which individuals and organizations achieve specific outcomes.“¹³⁰

Im Fokussieren auf Unterschiede in gesellschaftlichen Wertbeiträgen und auf spezifische Wirkungen des individuellen und des organisationalen Handelns sollen einerseits differenzierte Einsichten in soziales Unternehmertum gewonnen werden. Andererseits wird nach Erfahrungswerten vom spezifischen Umgang mit Mission, Prozessen und Ressourcen zur allfälligen zweckmässigen Übertragung auf andere unternehmerische Kontexte gesucht.¹³¹

¹²⁹ Die folgende „Idealtypisierung“ der gesellschaftlichen Erneuerer lehnt sich an Gardner 1981 sowie an Bornstein/ Davies 2010 an.

¹³⁰ Dacin/ Dacin/ Matear 2010, S. 42.

¹³¹ Vgl. Dacin/ Dacin/ Matear 2010, S. 53.

2.5.3 Modernisierung des NPO-Managements

Im Zuge folgender Tendenzen befindet sich das NPO-Management seit einiger Zeit in einer Welle der Modernisierung¹³²:

- Der Rechtfertigungsdruck gegenüber Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen ist gestiegen; Informations- und Kommunikationsmanagementinstrumente wurden eingeführt, durch die wiederum neue Aufgaben erwachsen sind.
- Mit den modernen Kommunikationsformen hat sich der Entscheidungsdruck erhöht; in immer kürzeren Zeiteinheiten wird immer höhere Effizienz verlangt.
- Rückgang an Spenden und Rückzug der öffentlichen Hand führen dazu, dass mit knapper werdenden Mitteln mehr und komplexere Aufgaben zu bewältigen sind und damit Leistungs- und Finanzdruck steigen.
- In der Verknappung ehrenamtlicher Arbeit verschärfen sich die Personalprobleme von NPOs.
- Mit den rasanten technologischen Entwicklungssprüngen im Zeitalter des Internets müssen NPOs ihre Prozesse umgestalten.
- Infolge gesellschaftlichen Wertewandels können vor allem soziale und wohltätige NPOs immer mehr Aufgaben nur noch im Verbund erfüllen.
- Aus risikopolitischen Gründen müssen NPOs unter rückläufigen staatlichen Subventionen ihren Finanzierungsmix neu gestalten.
- Im Zuge weiterer Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung der Gesellschaft nimmt die in NPOs ohnehin schon hohe Komplexität – vor allem im Anspruchsgruppenmanagement – stets weiter zu.
- Unter zunehmendem Wettbewerbsdruck werden NPOs anfälliger für Krisen; diese müssen frühzeitig erkannt und angegangen werden.
- Interne und externe sowie sektorübergreifende Vielsprachigkeit – in Fachsprachen sowie in den Bereichen Wirtschaft, Soziales, Gesundheit, Politik etc. – wird zur Überlebensbedingung.
- In der Bewältigung der obigen Herausforderungen wird die Aufbereitung entscheidungsorientierter Information in einem umfassenden, quantitativ und qualitativ ausgerichteten Controllingsystem immer wichtiger.

Unter diesen Herausforderungen finden tiefgreifende Veränderungen im NPO-Sektor statt. Davon sind vorab die konsequente Ausrichtung aller Tätigkeiten auf die Mission und deren Verwirklichung in neuen Strategien, konsistenten Zielsystemen und Steuerungsformen betroffen. Ganz allgemein ist das NPO-Management

¹³² Vgl. Horak/ Heimerl 2007, S. 169 f..

gefordert, seine tendenziellen Stärken in Bereichen wie Organisations- und Identitätsentwicklung¹³³, Personalmanagement¹³⁴, Konfliktmanagement¹³⁵, Lernen und Wissensmanagement¹³⁶ sowie Veränderungsmanagement¹³⁷, mit neuem Wissen und Können in Finanzierung¹³⁸, Rechnungswesen und Controlling¹³⁹, Qualitätsmanagement¹⁴⁰ und Innovationsmanagement¹⁴¹, sowie stakeholder-orientiertem Performance Management und Nonprofit Governance¹⁴² zu verknüpfen.

In der *Inklusion* von Individuen, der *Integration* gesellschaftlicher Teilsysteme und der *Innovation* in der Bearbeitung neuer oder vernachlässigter sozialer Themen übernehmen NPOs zentrale Aufgaben im Erhalten und Erneuern der gesellschaftlichen Funktionsfähigkeit.¹⁴³ Haben „NPOs als untypische Organisation“ in ihren unterschiedlichen Funktionen und Einflussformen wie „Alarm/ Konfrontation“, „Reparatur/ Schadensbegrenzung“, „Vermittlung/ Kooperation“ und „paralleler Leistungserbringung“ bislang zur Gesellschaft beigetragen, so ist das Gefüge der gesellschaftlichen Aufgabenteilung unterdessen in Bewegung geraten. Die sektoriellen Grenzen sind durchlässiger und die Austauschbeziehungen der Organisationen komplexer geworden. In diesem Zusammenhang müssen NPOs zunehmend lernen, betriebswirtschaftliche Logik und gesellschaftlichen Nutzen in sozialunternehmerischer Weise miteinander zu verbinden. Umgekehrt sieht sich das Management in privatwirtschaftlichen Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt, in welchen NPOs traditionellerweise beheimatet sind.

Die Unterstellung einer allgemeinen Konvergenztendenz greift jedoch zu kurz. Vielmehr ist von einer „inneren Annäherung“ der Sektoren auszugehen, in der sich eine Vielfalt an Veränderungen unter zahlreichen Wechselwirkungen ausmachen lässt.¹⁴⁴ Der NPO-Sektor ist dabei in grundlegender Weise neu herausgefordert.

„Er muss sich langfristig als jener Teil der Wirtschaft und Gesellschaft bewähren, der bessere und kostengünstigere Leistungen erbringt als der Staat und die gewinnorientierten Unternehmen. Überdies muss er bei Produktion und Verteilung dieser Leistungen gesell-

¹³³ Vgl. Heimerl/ Meyer 2007, S. 231 ff..

¹³⁴ Vgl. von Eckardstein 2007, S. 273 ff..

¹³⁵ Vgl. Zauner/ Simsa 2007, 389 ff..

¹³⁶ Vgl. Güldenbergl/ Meyer 2007, S. 447 ff..

¹³⁷ Vgl. von Eckardstein/ Zauner 2007, S. 478 ff..

¹³⁸ Vgl. Littich 2007, S. 322 ff..

¹³⁹ Vgl. Eschenbach/ Horak/ Furtmüller 2007; S. 340 ff..

¹⁴⁰ Vgl. Matul/ Scharitzer 2007, S. 532 ff..

¹⁴¹ Vgl. Schüller 2007, S. 426 ff..

¹⁴² Vgl. Speckbacher 2007, S. 581 ff..

¹⁴³ Vgl. Simsa 2007, S. 120 ff., Simsa 2001 für die folgenden Ausführungen.

¹⁴⁴ Vgl. Badelt/ Meyer/ Simsa 2007, S. 620 ff..

schaftspolitischen Zielen zum Durchbruch verhelfen, die über ein eng definiertes Effizienzdenken hinausgehen.“¹⁴⁵

Die innere Annäherung der Sektoren scheint geeignet, die Managementpraxis in allen Organisationstypen sowie die Weiterentwicklung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre voran zu bringen.¹⁴⁶

In der internationalen NPO-Literatur zur Erfolgsbeurteilung und -steuerung gewinnen Kontext- und Beziehungsorientierung, Sinnfragen und Alltagspraktiken an Aufmerksamkeit. Für den Sozialbereich wird ein Mangel an Forschungen zur umfassenden Erfolgsbeurteilung festgestellt.¹⁴⁷ So würden einerseits empirisch gegründete Praxismodelle für professionelles Praxishandeln fehlen, und „the profession must move rapidly toward evidence based practice models, adopting practice guidelines that have empirical support, derived from outcomes research“.¹⁴⁸

Die Instrumente des Finanz- und Rechnungswesens sollen angepasst werden: „Community social return on investment model“ oder „expanded value-added statement“ „are part of an emerging line of work that is attempting to rectify the limitations of conventional accounting statements“.¹⁴⁹ Anhand ihres Modells für die Erfolgsbeurteilung, das Lernen und die strategische Ausrichtung von NPOs weisen Krug/ Weinberg auf den Bedarf an stärker im Managementalltag verankerten Ansätzen hin.¹⁵⁰ Das partnerschaftliche Lernen zwischen NPOs und öffentlicher Verwaltung soll über den Leistungsbereich hinaus auf umfassendere Erfolgsbetrachtungen ausgedehnt werden.¹⁵¹ Management und Governance im NPO-Sektor können sich nicht an allgemeingültigen, instrumentellen Lösungen orientieren.

„Rather than adopt what are advocated as best practices by someone, every organization must discover and continually seek to improve its practices, consistent with its values, mission, and stakeholders' expectations. Practices are of value, because of their value within the context of the organization and to the extent they work together.“¹⁵²

Durch die Kontextvielfalt und die Komplexität der Aufgabenerfüllung im NPO-Bereich bedingt, bestimmen Entwicklungen in sozialen Prozessen über die Nachhaltigkeit des Organisationserfolgs. Letzter wird durch Management-Praktiken unterstützt, die fortlaufend auf den konkreten Kontext abgestimmt worden sind. Kontinuierliche Dialoge zwischen Management und Anspruchsgruppen sollen

¹⁴⁵ Badelt/ Meyer/ Simsa 2007, S. 640.

¹⁴⁶ Vgl. Mayrhofer/ Scheuch 2007, S. 81 ff..

¹⁴⁷ Vgl. Micheli/ Kennerley 2005.

¹⁴⁸ Mullen 2004, S. 91.

¹⁴⁹ Vgl. Richmond/ Mook/ Quarter 2003, S. 322.

¹⁵⁰ Vgl. Krug/ Weinberg 2004.

¹⁵¹ Vgl. Meagher/ Healey 2004.

¹⁵² Vgl. Herman/ Renz 2004, S. 702.

zusätzlich geeignet sein, die „organizational effectiveness“ zu befördern. Mittels konkreter dialogischer Auseinandersetzungen wird die Reaktionsfähigkeit der Organisation auf die Ansprüche in ihrem sozialen Kontext zum wichtigen Erfolgsfaktor.¹⁵³

Unter dem Titel *Managerialismus vs. Professionalismus* wird die Debatte zur Professionalisierung des Managements im NPO-Sektor teilweise polarisiert geführt. Damit einhergehende Dichotomiebildungen werden daher im Folgenden aus institutionentheoretischer und empirischer Sicht beleuchtet. Dieser Diskussionsfaden wird am Ende des folgenden Kapitels wieder aufgenommen und anhand zweier exemplarischer Ansätze zur kombinierten Professionalisierung in der Wissensarbeit und im Management von sozialen Organisationen illustriert.

Meyer¹⁵⁴ warnt vor einer Verbetriebswirtschaftlichung und Bürokratisierung des NPO-Sektors und plädiert für eine kritische Beobachtung der Managerialisierung von NPOs. Der Autor stellt eine anhaltende Polarisierung der Debatte in ideologischen Positionen – mit der Verteufelung des „Marktes“ einerseits und dessen Verherrlichung andererseits – fest. Neben den von ihm nicht bestrittenen Steigerungen in Qualität und Effizienz weist er auf „Kollateralschäden“ im Zuge der Einführung von Managementmethoden und des Wettbewerbs in NPOs hin. Es sei nicht bloss die Vermarktlichung und die Ökonomisierung, die das Geschehen bestimme, sondern eigentlich „eine *Verbetriebswirtschaftlichung* – und diese führt umgekehrt dazu, dass immer mehr NPOs im Markt- und Wettbewerbsrhythmus ticken [Hervorhebung im Original, MK].“¹⁵⁵

Im Zuge solcher Tendenzen könne seine organisationale Existenz nur noch rechtfertigen, wer ausweise, sich im Markt und im harten Wettbewerb zu behaupten. Mit der dabei zunehmenden Bürokratisierung von NPOs setze sich die betriebswirtschaftliche Logik gegenüber der fachlichen – sozialarbeiterischen, pflegerischen oder therapeutischen – Rationalität durch, da „mehr leistungsvertraglich induzierter Wettbewerb meist die (selbsternannten) Experten für Wettbewerb“ stärke. Im schlechteren Fall führe dies zu höheren Ineffizienzen und Gemeinkosten in der Administration und im Management von Organisationen und im besseren Fall zum Ausschalten des Wettbewerbs im Markt infolge bürokratischer Tendenzen im Zuge der Verbetriebswirtschaftlichung.

„Setzt sich dieser Trend der Managerialisierung fort ... so sind für den gesamten Sektor tiefgreifende Veränderungen zu erwarten, und zwar im Sinne einer zunehmenden Konvergenz mit gewinnorientierten Unternehmen (die ja ihrerseits die soziale Verantwortlichkeit

¹⁵³ Vgl. Herman/ Renz 2008, S. 399 ff..

¹⁵⁴ Vgl. Meyer 2008 für die folgenden Ausführungen.

¹⁵⁵ Meyer 2008, S. 8.

für sich entdeckt haben). ... Zweifelsohne hat betriebswirtschaftliche Rationalität und Methodik vielen NPO geholfen. Dennoch gilt es, die weitere Managerialisierung mit Argusaugen zu beobachten, um etablierte fachliche Professionalitäten mit ihren Logiken als gleichberechtigte Partner in NPO zu bewahren. Und um so mancher NPO das Schicksal des Zauberlehrlings zu ersparen.“¹⁵⁶

Im Trend der Managerialisierung stehen für den Autor Multirationalität und -funktionalität des NPO-Sektors auf dem Spiel. Unter der Vorherrschaft der betriebswirtschaftlichen Logik, so die Befürchtung, könnten zahlreiche NPOs ihre interessenvertretenden, vor allem aber ihre gemeinschaftsbildenden gesellschaftlichen Funktionen nicht mehr wahrnehmen.¹⁵⁷

Im folgenden Kapitel wird die allgemeiner und grundlegender geführte Debatte zur Rolle der Professionalität in der heutigen Gesellschaft mit der Modernisierungsdebatte zur Wissensarbeit und zum Management im NPO-Bereich zusammengebracht. In dieser Zusammenschau sollen neue Ansatzpunkte gewonnen werden, welche Wege aus der Engführung – *Managerialismus vs. Professionalismus* – und darüber hinaus verschiedene Anhaltspunkte für ein Management unter Komplexität und Vielfalt in der Spätmoderne aufzuzeigen vermögen.

2.5.4 Reflexive Professionalisierung

Die Beiträge zur Professionalität und zur Professionalisierung in Wissensarbeit, Führung und Organisation im Sozial- und Gesundheitsbereich haben sich unter In-Rechnung-Stellung der Bedingungen des professionellen Handelns in der Spätmoderne sowie im Anschluss an die internationale Debatte zur Profession in der Gesellschaft zunehmend ausdifferenziert.¹⁵⁸

Im Folgenden wird zunächst auf die für diese Arbeit wesentlichen Akzentsetzungen in der allgemeinen Debatte eingegangen, um sodann einen Überblick über deren Stand für den Sozial- und Gesundheitsbereich zu geben und abschliessend die Bedeutung dieser Debatte anhand zweier Ansätze zur Professionalisierung in Wissensarbeit und Management unter Komplexität und Vielfalt im NPO-Bereich sowie in weiteren Bereichen in der spätmodernen Wissensgesellschaft exemplarisch zu verdeutlichen.

¹⁵⁶ Meyer 2008, S. 12.

¹⁵⁷ Vgl. Meyer 2008, S. 11. Meyer verweist hier auf eine im Jahr 2003 veröffentlichte Studie mit dem Titel „Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life“ von Theda Skocpol. In dieser vielzitierten empirischen Untersuchung US-amerikanischer NPOs sei nachgewiesen worden, dass unter Managerialismus die Community-Building-Funktion in NPOs zurückgehe.

¹⁵⁸ Siehe Kapitel 7.2.4.

II. Theoretischer Teil

Unter der zunehmenden Vermarktung von Wissen und Wissensarbeit wird der klassische Professionalismus von der organisationsbasierten Profession – als Organisationsform und Strategie für Wissensarbeit – abgelöst.¹⁵⁹

„Auf der einen Seite werden die traditionellen Professionen gezwungen, ihren vormals gesicherten Status neu zu legitimieren und ihre Zuständigkeitsbereiche gegenüber aufstrebenden Professionen zu verteidigen. Auf der anderen Seite sehen sich die organisationsbasierten Professionen und Wissensarbeiter aufgrund von Veränderungen in ihren Tätigkeitsbereichen dazu veranlasst, klare Qualifikationsprofile und berufliche Identitäten zu entwickeln, um sich auf der Grundlage ihres Wissens auf dem Markt für professionelle Dienstleistungen neu zu positionieren.“¹⁶⁰

Infolge der zunehmenden Wissensbasierung der Gesellschaft wird das Verhältnis von Wissen und Nichtwissen grundlegend neu bestimmt. Ganz allgemein müssen Professionen ihre Zuständigkeit für eine Wissens- und Handlungsdomäne in neuen Strategien und Organisationsformen beweisen. Professionelle Profile, Identitäten und Positionierungen werden in der spätmodernen Wissensgesellschaft zu Erfolgsfaktoren. Hatte Max Weber noch geglaubt, das „Unsicherheitsproblem durch starre Regeln lösen zu können“ – im Rahmen der Bürokratie –, spielen heute mehr und mehr „Kompetenzen im Sinne von Kreativität und Reflexivität eine Rolle“, und „im Kontext der Wissensgesellschaft können sich weder Personen noch Organisationen mehr damit begnügen“, „bestimmte einmal erworbene Kernkompetenzen zu haben“; vielmehr gilt es, diese in neuen Herausforderungen weiterzuentwickeln.¹⁶¹

Die professionssoziologische Debatte weist in diesem Zusammenhang auf eine allgemein stattfindende gesellschaftliche Neubestimmung des Wissens und des Nichtwissens sowie damit einhergehend von Expertise und Expertentum hin. Im Zuge dieser Entwicklungen wird Professionalität immer weniger den Vertretern einer bestimmten Profession als vielmehr der *gesellschaftlichen Wahrnehmung* einer *professionellen Qualität des Handelns* zugeschrieben.¹⁶² Professionelle müssen ihre Leistung zunehmend als „professional performance“ ersichtlich machen, indem sie sich angesichts gegenläufiger Ansprüche in einem vielfach adressierten Erwartungsmarkt in überzeugender Weise inszenieren lernen, ohne sich dabei in Widersprüche zu verwickeln.¹⁶³ Die soziologische Kompetenzforschung untersucht das professionelle Handeln unter den im Zuge der „gesellschaftlichen Modernisierungs-Treiber“¹⁶⁴ auftretenden neuen Unwägbarkeiten.

¹⁵⁹ Vgl. Heisig 2005, S. 27 ff..

¹⁶⁰ Heisig 2005, S. 49 f..

¹⁶¹ Vgl. Kurtz 2010, S. 17.

¹⁶² Vgl. Pfadenhauer 2005a, S. 9 ff..

¹⁶³ Vgl. Pfadenhauer 2003, S. 86 f..

¹⁶⁴ Vgl. Pfadenhauer 2010, S. 168. Die gesellschaftlichen Modernisierungs-Treiber werden als *Pluralisierung* – „Vervielfältigung“ und „Unübersichtlichkeit“ von „Wertvorstellungen und Sinnangeboten“ –, als *Individualisierung* in der Freisetzung der Individuen aus überkommenen Milieu-

Unter kontextreflexiver professioneller Bezugnahme wird eine immer neu situativ abgestimmte „praxisnahe Art der Zuwendung zum eigenen Können“ in ihrer problembezogenen „skillful performance“¹⁶⁵ zum Kriterium professioneller Kompetenz. In der *Qualität ihrer konkreten Problembewältigungen* – unter neu angepasster körperlicher Wahrnehmung und Erfahrung – muss *professionelle Kompetenz* fortlaufend neu bestimmt und weiterentwickelt werden. Dabei ist ein neuer Umgang mit (Selbst-) Vergewisserungsprozessen, Fragen und Zweifeln gefragt.

„Kompetenzerwägungen dienen ... der (Selbst-)Vergewisserung über problembezogenes Wissen und ‚Vermögen‘, das man *tatsächlich* (zu Teilen inkorporiert) *hat* [Hervorhebungen im Original, MK]. Und Anlass für derlei auf Kompetenzdarstellungskompetenz rekurrende Selbstvergewisserungen besteht insbesondere dann, wenn Zweifel geboten sind – Zweifel anderer in Anbetracht einer Problembewältigung oder eigene Zweifel daran, dass man das tatsächlich bewältigen kann, wofür man sich warum auch immer als ‚eigentlich‘ bereit, als ‚eigentlich‘ befähigt und gleichsam ‚auf jeden Fall‘ als zuständig begreift.“¹⁶⁶

Die in dieser Arbeit ihrer weitreichenden Implikationen wegen als spätmodern bezeichneten Unwägbarkeiten des professionellen Handelns bringen es mit sich, dass Kompetenzerwägungen regelmässig den Ausgangspunkt der Weiterentwicklung eines immer nur zu Teilen verleblichten, problembezogenen Wissens und professionellen „Vermögens“ bilden. Professionelle müssen unter jeweils neuer praktischer Orientierung immer neue „kreative“ Verkörperungen ihrer Kompetenzen gewinnen. *Professionelle Kompetenz* muss sich dabei stets – im erfahrungsbaasierten *Aktualisieren* des professionellen (Sprach-)Handelns – in jeweils neu hervorzubringender *professioneller Performanz* – weiterentwickeln. Solches *Problembewältigungshandeln* wird etwa im alltagssprachlichen Sinne des englischen Ausdrucks „to manage“¹⁶⁷ als „einer *spezifischen* Situation gewachsen sein“ deutlich. In der Spätmoderne ist die Leistungsfähigkeit von Professionellen nur noch in ihrem Lernen durch Erfahrung in immer neuer pragmatischer Problembewältigung zu gewährleisten.

Die deutschsprachige Professionalisierungsdebatte im Sozial- und Gesundheitsbereich wurde unter Bezugnahme auf Blau/ Scott¹⁶⁸ bereits in den frühen Siebzigerjahren organisationstheoretisch inspiriert.¹⁶⁹ Seitdem haben sich die diesbezüglichen

bindungen und dem Anspruch, den Kurs ihres Lebens „ohne verlässliche Anweisungen“ eigenverantwortlich zu bestimmen, sowie als *Globalisierung* – „mit dem Bewusstwerden zunehmender Interdependenzen weltweit verstreuter Aktivitäten und der damit verbundenen Universalität von Anforderungsprofilen“ beschrieben. In der Fussnote weist die Autorin auch auf die Freigabe der Individuen aus traditionellen Fürsorglichkeiten hin.

¹⁶⁵ Vgl. Pfadenhauer 2010, S. 167.

¹⁶⁶ Pfadenhauer 2010, S. 167.

¹⁶⁷ Vgl. Baecker 2005, S. 34. Siehe Beispiel Sozialmanagement am Ende dieses Kapitels.

¹⁶⁸ Vgl. Blau/ Scott 1963. Siehe Kapitel 2.1.

¹⁶⁹ Vgl. Otto/ Utermann 1971.

II. Theoretischer Teil

chen Beiträge in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften, in Sozialpädagogik und -arbeit sowie in der Sozialarbeitswissenschaft stetig weiter ausdifferenziert. Im Austausch mit den neueren Debatten zur Profession und Professionalisierung sowie zum Wissensmanagement ist eine Vielfalt an Beiträgen zur reflexiven Professionalisierung entstanden, die auch das Verhältnis von Profession und Organisation ausloten und neu bestimmen.¹⁷⁰ Im Folgenden werden die für die vorliegende Studie zentralen Muster und Entwicklungslinien dieser Debatte summarisch vorgestellt.

Die professionssoziologische Debatte hat neuartige Beiträge im Sozial- und Gesundheitsbereich angeregt, und umgekehrt haben praktische Erfahrungen und empirische Untersuchungen in diesem Bereich zur konkreten Vertiefung der Debatte beigetragen¹⁷¹. Die neuen Führungs- und Handlungskontexte sozialer Organisationen im Spannungsfeld von Markt und Moral, Ökonomie und Solidarität werfen Fragen nach sozialer Sicherung und Gerechtigkeit auf. Wechselwirkungen zwischen professioneller Wissensarbeit und professionellem Führen und Organisieren gewinnen an Aufmerksamkeit. In diesem Zusammenhang wird etwa die soziale Dienstleistungserbringung – in professionsökonomischer wie -ethischer Sicht – zwischen „ökonomischen Instrumenten“ und „weichen Institutionen“ – beschrieben.¹⁷² Aus Sicht der Organisationssoziologie wurden betriebs- und volkswirtschaftlich sowie professions-, organisations- und systemtheoretisch informierte Perspektiven des Managements der Profession im Spannungsfeld zwischen „Herrschaft und Koordination“ in (post-)wohlfahrtsstaatlichen Veränderungen untersucht. Daraus sind neue Konzepte für Sozialwirtschaft, Sozialmanagement und Organisationsentwicklung hervorgegangen.¹⁷³ Wiederum andere Ansätze arbeiten Fragen von Leadership, Führung und Governance im Kontext sozialer Organisationen auf.¹⁷⁴ Diese Literatur bezieht sich auf die internationale Arbeits-, Professi-

¹⁷⁰ Vgl. Cleppien 2008, S. 521 ff.; Hanses 2008, S. 563 ff.; Dollinger 2007, S. 136 ff.; Sorg 2007, S. 209 ff.; Uecker 2006, S. 31 ff.; Moch 2006, S. 532 ff.; Fuchs 2005, S. 13 ff.; Scherr 2005, S. 19 ff.; Baecker 2005, S. 31 ff.; Eugster 2005, S. 43; Kleve 2005, S. 43 ff.; Meier Kressig 2005, S. 53 ff..

¹⁷¹ Vgl. Pfadenhauer 2005, S. 9 ff.; Heissig 2005, S. 27 ff.; Enders/ Kaulisch 2005, S. 207 ff.; Meuser 2005, S. 253 ff.; Langer 2005a, S. 165 ff.; Nadai/ Sommerfeld 2005, S. 181 ff..

¹⁷² Vgl. Eurich/ Brink/ Hädrich/ Langer/ Schröder 2005, S. 9 ff.; Langer 2005b, S. 187 ff.; Wiemeyer 2005, S. 29 ff.; Meuser 2005, S. 213 ff.; Althammer/ Nass 2005, S. 89 ff.; Eurich/ Brink 2005, S. 139 ff.; Brysch 2005, S. 123 ff.; Kälble 2005, S. 215 ff.; Kretschmer/ Nass 2005, S. 247 ff..

¹⁷³ Vgl. Grunwald 2009, S. 85 ff.; Beckmann/ Otto/ Schrödter 2009, S. 15 ff.; Kessl 2009, S. 42 ff.; Merchel 2009a; Merchel 2009b, S. 62 ff.; Wöhrle 2009, S. 139 ff.; Wendt 2009, S. 179 ff..

¹⁷⁴ Vgl. Eurich/ Brink 2009, S. 9 ff.; Schuhen 2009, S. 101 ff.; Manzeschke 2009, S. 111 ff.; Cremer 2009, S.133 ff.; Schröer 2009, S. 141 ff.; Evetts 2009, S. 159 ff.; Langer 2009, S. 196 ff.; Anheier/ Hawks 2009, S. 193 ff.; Maaser 2009, S. 213 ff.; Fröse 2009, S. 225 ff.; Barendsen/ Gardner 2009, S. 245 ff.; Gardner/ Csikszentmihalyi/ Damon 2005; Csikszentmihalyi/ Nakamura 2007, S. 64 ff.; Fischman 2007, S. 81 ff.; Schröer 2007, S. 154 ff.; Barendsen 2007, S. 172 ff.; Knoop 2007, S. 221

ons- und Führungsforschung sowie auf die NPO-Forschung. Daneben finden sich Beiträge zur Professionalisierung im Allgemeinen sowie zur Theorie und Praxis der strategischen Führung und des strategischen Wandels und zusätzlich zu Fragen der organisationalen Veränderungen und des Leaderships in NPOs im Besonderen.¹⁷⁵ In der im US-amerikanischen Raum weiter als in Europa fortgeschrittenen Debatte zu NPOs und Non-Governmental-Organizations (NGOs) sowie zum Leadership in NPOs und Public Management¹⁷⁶ werden aktuell einerseits die Klassiker aus der NPO-Tradition zitiert und andererseits neue Beiträge in den Themenfeldern Ziel- und Ergebnisorientierung, Performance Management, gesellschaftliche Wertbeiträge und soziale Innovationen diskutiert.¹⁷⁷ Im Kontext des Sozial- und Gesundheitsbereichs haben sich darüber hinaus allgemeine Beiträge zum ethischen Management entwickelt.¹⁷⁸

Alles in allem wird deutlich, dass im Rahmen der Wissensarbeit und des Managements im Sozial- und Gesundheitsbereich die Ausbildung eines ausgesprochen hohen Reflexions- und Integrationsvermögens notwendig ist; für das professionelle Handeln in diesem Feld bedarf es der Kontextreflexion auf individueller und organisationaler sowie auf gesellschaftlicher Ebene. Generell regt die Literatur das systematische Lernen im spezifischen Organisationskontext an. Strategische Führung und organisationales Lernen spielen eine zentrale Rolle, um soziale Erneuerungen und gesellschaftliche Wertbeiträge in der Verwirklichung der Mission zu ermöglichen.

Anhand zweier Ansätze zur reflexiven Professionalisierung im Sozialmanagement wird im Folgenden die Verknüpfung von zentralen Aspekten der angesprochenen Debatten in ihrem Zusammenhang dargestellt. Im Verbinden der fachlichen mit der managerialen Professionalisierung soll die Darstellung auch die Anforderungen und Ansatzpunkte eines Management unter Komplexität und Vielfalt skizzieren.

ff.; Horn/ Gardner 2007, S. 247 ff., Nakamura 2007, S. 285 ff., Barendsen/ Fischman 2007, S. 311 ff., Gardner 2007, S. 332 ff..

¹⁷⁵ Vgl. Simsa/ Krainz 2005, S. 205 ff.; Simsa/ Patak 2008; Jäger/ Beyes 2008; Jäger 2008; Jäger/ Kreutzer 2009, S. 25 ff.; Steuer/ Schober/ Schober 2009, S. 166 ff.; Schüller/ Siller/ Zvacek 2009, S. 151 ff.; Horak/ Keil 2009, S. 116 ff.; Schwarenthorer 2009, S. 99 ff.; Adler/ Kraus 2009, S. 78 ff.; Kehl/ Then 2009, S. 53 ff.; Hermann/ Horak 2009, S. 132 ff.; Kreutzer/ Jäger 2009, S. 195 ff..

¹⁷⁶ Vgl. Perry 2010. Insbesondere im Bereich Leadership werden NPOs und NGOs im US-amerikanischen Raum oft gemeinsam behandelt; unterdessen werden auch Nonprofit und Public Leadership gemeinsam betrachtet.

¹⁷⁷ Vgl. Gardner 2010, S. 11 ff.; Behn 2010, S. 239 ff.; Carver 2010, S. 55 ff.; Alaimo 2010, S. 419 ff.; Gilley/ Dixon/ Gilley 2010, S. 479 ff.; Bryson 2010, S. 183 ff.; Bradach/ Tierney/ Stone 2010, S. 222 ff..

¹⁷⁸ Vgl. Brink/ Tiberius 2005, S. 11 ff.; Brink 2005, S. 53 ff.; Fuchs 2005, S. 153 ff.; Eurich/ Kropf 2005, S. 245 ff.; Grabenstein 2005, S. 299 ff.; König 2005, S. 481 ff..

Reflexive Professionalisierung im Sozialmanagement

Der erste Beitrag zur Professionalisierung im Sozialmanagement bezieht sich auf die Ergebnisse einer empirischen Studie im Schweizer Sozialbereich.¹⁷⁹ Aufgrund ihrer Untersuchungen zu unterschiedlichen Arten der Erfolgssuche im Management sozialer Organisationen erstellen Sommerfeld/ Haller folgende drei Idealtypen: Als kultureller Vermittler und Entwickler bewahrt der „*Traditionalist*“ traditionelle professionelle Werte. Der „*professionelle Modernisierer*“ versteht sich als vermittelnder Stratege und sieht in der Ökonomisierung des Sozialen die Chance prozessorientierter Professionalisierung. Der „*neoliberale Modernisierer*“ richtet sich an ökonomischen Methoden und Werten aus.

Leitbild dieses letzten Idealtyps der Erfolgssuche ist die „Umstellung auf den Markt“. In der Vorstellung des *neoliberalen Modernisierers* bildet ein dynamischer Markt mit freiem Wettbewerb die besten Voraussetzungen für die „Optimierung der angebotenen Dienstleistung“. In der Unterstellung eines äusseren Veränderungsdrucks wird Erfolg lediglich als „Positionierung im Markt“ und „Qualität als Mittel für Erfolg“ betrachtet. Über die Professionalität des individuellen und organisationalen Handelns im Sozial- und Gesundheitsbereich wird dabei nicht grundlegend nachgedacht. Obwohl die Professionalität den Mitarbeitenden überlassen bleibt, liegt deren Kontrolle in dieser noch „aus der Produktion von Waren stammenden ökonomischen Rationalität bei der Führung, die spätestens dann eingreifen muss, wenn die MitarbeiterInnen nicht innovativ und dynamisch genug agieren.“¹⁸⁰ In diesem Typus spiegelt sich der gesellschaftliche Makrokontext im organisationalen Mikrokontext: Unter Berufung auf den Markt und dessen Notwendigkeiten gewinnen staatliche Akteure wie das Management am einfachsten Legitimation, indem sie ihr Handeln an einem allgemeinen Marktdenken ausrichten, „auch wenn es an dieser Stelle eigentlich um inhaltliche, fachliche Weiterentwicklung geht, also um etwas, das an sich viel stärker in der professionellen Rationalität angelegt ist als im Markt.“¹⁸¹

Der „*Traditionalist*“ als Gegenspieler des „*neoliberalen Modernisierers*“ betrachtet die Erbringung sozialer Dienstleistungen als in den Sozialstaat und dessen Sozialversorgung eingebundenen Teil des „*Service Public*“. Statt einer Optimierung betriebswirtschaftlicher Controllinginstrumente strebt er professionelle Qualität in der „inneren Reflexion“ der Fachleute an – unter kommunikativem Austausch und in fachwissenschaftlichen Studien. Eine produktive Verknüpfung ökonomischer und professioneller Sicht- und Vorgehensweisen kommt allerdings auch hier nicht

¹⁷⁹ Vgl. Sommerfeld/ Haller 2003, S. 61 ff. für die folgenden Ausführungen.

¹⁸⁰ Sommerfeld/ Haller 2003, S. 71.

¹⁸¹ Sommerfeld/ Haller 2003, S. 71.

zustande. Erfolg wird lediglich in der Realisierung zusätzlicher Projekte gesucht. Da der kollegiale Austausch im Team, zu welchem sich auch die Führung selber zählt, als unabdingbar vorausgesetzt wird, bleiben die professionelle Verantwortung der Mitarbeitenden und deren Autonomie unangetastet. Eine grundlegende Auseinandersetzung mit den Wirkungen des gemeinsamen professionellen Handelns und der Weiterentwicklung der Professionalität in konkreten, die Praxis bestimmenden Fragestellungen, bleibt auch in dieser Form der Erfolgssuche aus. Indem alleine die fachliche Auseinandersetzung über die Qualität von Leistungen entscheidet, ist auch die Gefahr der Unbestimmtheit und Beliebigkeit gegeben. Wenn dann noch die Emotionalität im Team die fachlichen Auseinandersetzungen zu überlagern oder gar ganz ausser Kraft zu setzen vermag, wird die kritische Selbstkontrolle der Fachleute verunmöglicht.

Der Idealtyp des pragmatischen „professionellen Modernisierers“ zeichnet sich durch die Bandbreite der Variationsmöglichkeiten im Spektrum zwischen den vorgestellten Extrempositionen aus. Er setzt sich zum Ziel, sich „als kompetenter, moderner und das heisst als professioneller und vor allem als professionell organisierter Partner zu positionieren, um weiterhin subsidiär Hilfeleistungen im Kontext des Zentralwertes sozialer Gerechtigkeit erbringen zu können.“¹⁸² Indem der „Staat als notwendiger Garant für die Aufrechterhaltung einer wertebasierten Gesellschaftsordnung“ verstanden wird, kann die „Modernisierung des Sozialstaats als Anreiz zur Modernisierung der Sozialen Arbeit“ dienen. Erfolg wird hier in der Erarbeitung neuer organisationaler Handlungsspielräume durch das Management und in der fortlaufenden Erneuerung der hochstehenden professionellen Leistungserbringung gesehen. Mehr als unter den Aspekten des Marktes und des Wettbewerbs wird die Erfolgsverfertigung hier in der Diversifizierung des Wissens unter stetiger Differenzierung gesehen. Erfolg wird deshalb im organisationalen Lernen für innovative Problemlösungen angestrebt. Mit eher nach innen gerichteter operativer Führung – „Mitarbeiterführung“, Projektentwicklung und „Arbeit an der Organisationskultur“ – werden in der integrativen Haltung eines Sowohl-als-Auch – anstelle von Entweder-Oder – funktionsfähige Lösungen im gemeinsamen Lernen durch Erfahrung entwickelt. Führung bedeutet hier immer, sozialarbeiterische und organisationale Erneuerung miteinander zu verbinden. Im Verknüpfen heterarchischer Kontrollformen – wie etwa Intervision und Supervision – mit hierarchischen Struktur- und Kontrollelementen im Rahmen eines umfassenden Controllings wird die professionelle Qualitätssicherung und -entwicklung zur zentralen Führungsaufgabe. Die Fäden der Führung und der Innovation laufen in der Arbeit an der *Organisationskultur* zusammen.

¹⁸² Sommerfeld/ Haller 2003, S. 75.

II. Theoretischer Teil

In der spezifischen Interpretation von „Vertrauen“, „Transparenz“, „Kontrolle/Controlling“ und „Autonomie“ bestimmen die leitenden Werte und Ziele den jeweils gepflegten Modernisierungsstil. Resümierend sehen die Autoren so auch durchaus einen von Paradoxien gekennzeichneten und von Macht strukturierten „*Kulturkampf*“ am Werk. So ist etwa unter dem Paradox der Transparenz in den Mitteln professioneller Reflexivität gleichzeitig Kontrolle auszuüben, um nachhaltig Herrschaft herzustellen. Nur wenn die „Rechenschaftslegung Gegenstand professioneller Reflexion ist“, kann *unspezifisches* Vertrauen durch *Rechenschaft* als zentralem Handlungsmodus abgelöst und so die Chance fachlicher Professionalisierung genutzt werden.¹⁸³ Nur wenn auf Mitarbeiter- wie auf Führungsebene „klare Professionalitäts- und Professionalisierungsvorstellungen“ entwickelt werden, kann die professionelle Modernisierung wirksam werden.

„Die mangelhafte interne professionelle Identität kann dazu führen, dass die Fremdreferenz der ökonomischen Rationalität dominant wird und zu einer Begrenzung der Möglichkeiten der professionellen Rationalität sich entwickelt.“¹⁸⁴

Die Erfolgsschlüssel der professionellen Modernisierung werden daher in der gemeinsamen Entwicklung professioneller Identität gesehen.

In der vorliegenden Arbeit wird an der integrativen Sicht- und Vorgehensweise eines professionellen Modernisierungsstils der gemeinsamen Erfolgsverfertigung in der kombinierten Professionalisierung von Wissensarbeit und Management angeschlossen.

In der nun vorgestellten zweiten exemplarischen Annäherung wird, von der Entwicklung eines kontextreflexiven Sozialmanagements ausgehend, im Fokus innovativer Organisationen auf die Primärumwelt der Individuen der grundlegende manageriale Perspektivenwechsel in der Spätmoderne vorgestellt.

In seinem Beitrag zum Sozialmanagement führt Dirk Baecker¹⁸⁵ aus, die moderne Gesellschaft habe glauben machen wollen, dass sich aus der „Teilnahme an der Wirtschaft“ automatisch auch schon die *Teilhabe* an Erziehung, Religion, Politik, Recht, Kunst und Medien ergebe. Und die stillschweigende, allgemein verbreitete Annahme der Politik, generell für Frieden und Sicherheit, Wohlfahrt und Wohlbefinden der Bevölkerung zuständig zu sein, gehe in ihrer Voraussetzung der Machbarkeit einerseits mit selbstüberfordernden Ansprüchen und andererseits mit pädagogischen Zumutungen an die Gesellschaftsmitglieder einher, in denen übermittelt werde, welche „Lebensformen menschenwürdig sind und welche nicht“. Dem Autor zufolge gilt es heute aber zunehmend, die dem professionellen Handeln in

¹⁸³ Vgl. Sommerfeld/ Haller 2003, S. 83 f..

¹⁸⁴ Sommerfeld/ Haller 2003, S. 87.

¹⁸⁵ Vgl. Baecker 2005, S. 31 ff. für die folgenden Ausführungen.

Wissensarbeit und Management der Sozialen Arbeit innewohnenden Paradoxien zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang hält er eine permanente Grundlagenreflexion von Setzungen und Wertpositionen für eine der zentralen Voraussetzungen der Professionalisierung in diesem Bereich.

„Heute hat man es vielfach mit der Situation zu tun, dass die beiden Seiten des Helfens und des Nichthelfens auf den Sozialarbeiter und seine Organisation verteilt werden, so dass entweder die Organisation dort zu helfen behauptet, wo der Sozialarbeiter laufend mit den Grenzen der Hilfe konfrontiert wird, oder umgekehrt die Organisation Stoppregeln einführen muss, wo der Sozialarbeiter keine Grenzen findet.“¹⁸⁶

Anstatt Automatismen zu folgen, seien in reflexiver Professionalität reflektierte Entscheidungen vor Ort zu treffen, „wo und wie zu helfen ist und wo und wie nicht.“ Von „Sozialmanagement“ möchte der Autor daher auch erst dann sprechen, „wenn der Sozialarbeiter in seiner Organisation und in der Auseinandersetzung mit seinen Klienten Stoppregeln der Hilfe findet, die in der Würde des Menschen beschlossen sind und nicht in Hilflosigkeit oder Geldmangel“¹⁸⁷. Und obschon dies die gesellschaftliche Zahlungsbereitschaft infrage stellen könne, seien wir angehalten, so der Autor im Weiteren, „hier genauer hinzuschauen“ „auch unserer eigenen Würde schuldig“. Anstatt „grosszügiger Hilfe an dementsprechend hilflose Hilfeempfänger“ habe man daher im Sozialbereich begonnen, „unter der Bedingung der Wiedergewinnung einer unter keinen Umständen zu verlierenden Menschenwürde zu kommunizieren.“¹⁸⁸

Im kontextreflexiven sozialen Handeln müssen Wertfragen in Organisationen durch alle Beteiligten immer neu aufgeworfen und grundlegend bearbeitet werden. Innerhalb eines solchen Rahmens setzt der Autor auf ein umfassendes Berufsbild und eine entsprechende Ausbildung des Sozialmanagers.

„Wenn es gelingt, das Berufsbild des ‚Managers‘ nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch sozialwissenschaftlich zu denken, kann ein Studiengang Sozialmanagement Wunder

¹⁸⁶ Baecker 2005, S. 33.

¹⁸⁷ Baecker 2005, S. 33.

¹⁸⁸ Baecker 2005, S. 33. Vgl. auch Langer 2005b, S. 205 f.. Im Rahmen einer zu entwickelnden Professionsökonomik beschreibt Langer die moralischen Mindestanforderungen in institutionellen Arrangements wie folgt: „Wenn organisatorische Strukturen ein professionelles Handeln bewirken, welches zu demütigenden, beschämenden und schamgenerierenden Situationen - nicht nur Akten - führt, sind dies ineffektive und nichtlegitimierbare Institutionen, ungeachtet der Tatsache, ob es sich um professionelle oder externe Strukturen handelt. Professionsökonomik ist, pointiert gesprochen, Professionsethik mit anderen Mitteln. Mit Effizienz werden dem binnenprofessionellen Mandat und der Lizenz legitimatorisch drei Kriterien gegenübergestellt: die Berücksichtigung der Interessen und Zielentscheidungen aller professionellen Auftraggeber, der schonende Einsatz professioneller Ressourcen (Vermeidung von Effizienzverlusten und Organisationsentwicklung) und die Zustimmungsfähigkeit professioneller Intervention. Eine Professionsökonomik beinhaltet Delegitimationsaspekte für die autonome Kontrolle durch Professionsethik und stärkt die Pflicht zur Befähigung eigenverantwortlicher Mitwirkung der Adressaten professioneller Dienstleistungen.“

II. Theoretischer Teil

bewirken – auch und gerade in der möglichen Einführung des Reflexions- und Negationswertes „Nicht Helfen“ in das System.“¹⁸⁹

Die Verknüpfung betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Denkens setze voraus, „das Managementverständnis hinreichend allgemein und hinreichend soziologisch, psychologisch und politologisch anzulegen“. Die Rückbesinnung auf den alltagssprachlichen Wortsinn von „managen“ im Englischen könne es erleichtern, die Debatte aus ihrem Schwanken zwischen dem Nachdruck auf „Helfen“ und der „Frustration (angesichts der so genannten ‚Bürokratie‘, die anstelle der Sozialarbeiter das notwendige Geschäft der Reflexion übernommen hat, aber auch angesichts der eigenen Hilflosigkeit)“¹⁹⁰ herauszuführen. Sozialmanager benötigen ein „sparsames, aber durchdachtes theoretisches Instrumentarium“, welches nachhaltige Unterstützung anbietet, um „Text und Kontext, System und Umfeld, Bedingungen und Konsequenzen der Sozialarbeit zu verstehen“. Als unabdingbar und gleichzeitig am anspruchsvollsten für angehende Sozialmanager – da es dabei „um nichts Geringeres als die Ausbildung eines robusten wie intelligenten Umgangs mit täglichen Enttäuschungen“ gehe – sieht Baecker frühzeitige Erfahrungen im Berufsfeld. Dabei sollen die Sinne für die „komplexen Situationen, mit denen uns die Gesellschaft konfrontiert“, geschärft werden, um das „System der sozialen Hilfe mit der Reflexion einer Praxis zu versorgen, die natürlich nur in dem System selbst“ geübt werden kann. Ein solcher Studiengang „Sozialmanagement“ kann daher ganz allgemein Pionierarbeit in den dabei unabdingbaren „Verschränkungen von Theorie und Praxis“ leisten und das bestehende monologische Verhältnis zwischen Wissenschaft und „blosser“ Praxis neu gestalten helfen.

Diesem Blick auf Management unterliegt ein prozessorientiertes Verständnis der Organisationsgestaltung und -veränderung mittels erfahrungsbasierter Sinngestaltung und -gebung. In diesem Rahmen „kann man reichhaltige Beschreibungen der empirischen, also erfahrbaren, Realität des Managementalltags gewinnen.“¹⁹¹

In dieser Sichtweise wird ein die Handlungsbedingungen der spätmodernen Wissensgesellschaft berücksichtigendes, grundlegend erfahrungsorientiertes Organisationsverständnis zusammen mit einem diesem entsprechenden Managementbild eingeführt. An anderer Stelle beschreibt Baecker¹⁹² so auch, dass in der „nächsten Gesellschaft“ innovative Unternehmen fortlaufend Kontextreflexion – durch alle beteiligten Individuen – auf Ebene des Managements sowie auf Mitarbeiterebene betreiben. Dabei bezieht sich der Autor direkt auf den Ansatz des „Mindful Mana-

¹⁸⁹ Baecker 2005, S. 33.

¹⁹⁰ Baecker 2005, S. 34.

¹⁹¹ Baecker 2005, S. 35.

¹⁹² Vgl. Baecker 2008, S. 20 f..

gement“ von Weick/ Sutcliffe¹⁹³, in welchem im Zeitalter der Unsicherheit durch das Managen des Unerwarteten „resilient performance“ in Unternehmen erreicht werden soll.

„Weick und Sutcliffe beschreiben die Organisation als Arbeitswelt, in der es auf ‚mindfulness‘, auf Aufmerksamkeit und Wachsamkeit, auf Geschicklichkeit und Engagement ankommt, und beziehen damit die Organisation auf die **Primärumwelt der Individuen und ihrer intellektuellen, emotionalen und körperlichen Fähigkeiten**. Das ist ein Paradigmenwechsel, den ich für revolutionär halte [Hervorhebungen: MK].“¹⁹⁴

Unter folgenden Voraussetzungen bezieht sich die vorliegende Studie auf diesen Fokus auf die Primärumwelt der Individuen und dessen Implikationen: Die Konzentration auf die Kreativität der Menschen in Organisationen scheint geeignet, einen Paradigmenwechsel in der inneren Organisation von Unternehmen mit grundlegenden Folgewirkungen für die Wissensarbeit und das Management – weit über den Sozial- und Gesundheitsbereich hinaus – in Zeiten spätmoderner Unsicherheit einzuleiten. Indem sie sich auf das gesamte Potential der Kreativität des menschlichen (Sprach-)Handelns beziehen, können solche Unternehmen, die unter Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit kontextreflexive Erneuerung betreiben, innovativ bleiben. Unter individuell, organisational und gesellschaftlich bezogener Verantwortlichkeit bildet das Vertrauen der Professionellen auf ihre kreativen Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeiten Ausgangspunkt wie Ergebnis ihrer in gemeinsamer Bewusstseinsbildung erreichten unternehmerischen Leistungs- und Erneuerungsfähigkeit.

¹⁹³ Vgl. Weick/ Sutcliffe 2007; Weick 1995. Siehe Kapitel 3.2.2, 7.1, 7.2.3, 7.3.1.

¹⁹⁴ Baecker 2005, S. 35.

3 Pluralistische Managementforschung

Dieses Kapitel umfasst die theoretischen Grundlagen und die Forschungszugänge der für diese Studie relevanten S-as-P-Perspektive. Die S-as-P-Forschung beruft sich auf den Pragmatismus sowie auf spezifische, von dieser Philosophie beeinflusste soziale Praxis- und Lerntheorien. Nach einem einführenden Überblick über den aktuellen Stand der Organisationstheorie werden die Grundzüge des Pragmatismus skizziert. Die folgenden Unterkapitel stellen pragmatistisch beeinflusste Vorläuferkonzepte der S-as-P-Perspektive vor, um daraufhin deren Schlüsselbegriffe und Forschungszugänge zu erläutern.

In der durch Vielfalt bestimmten zeitgenössischen Organisationstheorie hat eine Strömung an Einfluss gewonnen, der sowohl von Theoretikern wie auch von Praktikern grosse Aufmerksamkeit geschenkt wird. Bei allen Unterschieden in der pluralistisch geprägten aktuellen organisationstheoretischen Debatte können vier Grundlinien ausgemacht werden.¹⁹⁵

Erstens wird das Rationalitätsverständnis in der überkommenen Organisationstheorie der Machbarkeit als zu einseitig für die Alltagspraxis in Organisationen kritisiert. Gefühlsmässige, nicht-rationale und paradoxe Phänomene beeinflussen das Handeln in der Organisationspraxis weit stärker als dies bisher berücksichtigt wurde. Während in diesem Zusammenhang Aspekte der Plan- und Umsetzbarkeit unter Zweck- und Zielorientierung eher in den Hintergrund treten, wird die Mikro-Ebene des individuellen Alltagshandelns stärker in den Blick genommen. Aus dieser Sicht wird dem gemeinsamen menschlichen Handeln in Organisationen im Rückblick Sinn gegeben werden.

Zum Zweiten wird die organisationale Wirklichkeit als sich in *sozialer Konstruktion* kontinuierlich entwickelnd betrachtet. Dabei werden aus dem Strom des Organisationsgeschehens fortlaufend neue Ereignisse ausgewählt, deren Bedeutung durch die Beteiligten bestimmt wird. In diesen gemeinsamen Sinngebungsprozessen entsteht über die Zeit eine *spezifische Sinngemeinschaft*, die ihre *Identität* mittels gemeinsam geteilter Annahmen, Werte und Deutungsmuster in einer einzigartigen *Kultur* bildet.

Damit wird drittens ein neues Objektivitätsverständnis eingeführt. Die Organisationswelt wird in *intersubjektiven Dialogen* konstruiert und die *Reichhaltigkeit* und *Vielfalt* menschlicher Erfahrung wird als *subjektive Wissensbasis* der Organisation genutzt. Daher sollen polyzentrische Aufbaustrukturen, durchlässige Organisati-

¹⁹⁵ Vgl. Schreyögg 2008, S. 74 ff. für die folgenden Ausführungen.

zungsgrenzen sowie hohe organisatorische Flexibilität eine Vielfalt an Perspektiven und Prozesse der Selbstorganisation im Unternehmen befördern.¹⁹⁶

In jüngster Zeit wird schliesslich „in Anlehnung an den wiederentdeckten philosophischen Pragmatismus die Bewältigung der Praxis durch erfolgreiches Handeln in den Vordergrund gestellt“¹⁹⁷. Die Entwicklung spezifischer *Praktiken* und der von den *Praktikern* gemeinsam erarbeiteten sozialen *Praxis* auf der Mikro-Ebene des Handelns rücken ins Zentrum der Betrachtung. Unter Einbeziehung des gesamten *impliziten Erfahrungswissens* wird der – auf explizites Wissen beschränkte – Begriff des Wissens in Organisationen erweitert. Im Rahmen des erweiterten Wissensbegriffs werden Praxis und Theorie in Strategie, Management und Organisation grundlegend dynamisch gesehen und angegangen.

3.1 Grundlagen im Pragmatismus

„Metaphern sind die Paradigmen unseres Selbstverständnisses.“¹⁹⁸

Die auf ihre Begründer¹⁹⁹ William James, Charles Peirce und John Dewey zurückgeführte pluralistische Philosophie des Pragmatismus hat Praxis und Theorie im Bereich Führung und Organisation bereits im letzten Jahrhundert mitbeeinflusst. Die dieser Philosophie innewohnenden Möglichkeiten der grundlegenden dynamischen Verknüpfung von Praxis und Theorie wurden in jüngster Zeit wiederentdeckt. Im Folgenden werden zunächst die Grundzüge des klassischen Pragmatismus sowie dessen Weiterentwicklung – in der spezifischen Variante des Neo-Pragmatismus bei Richard Rorty²⁰⁰ – und im Anschluss daran aktuelle Lesarten sowie Ansatzpunkte einer in Entwicklung begriffenen pragmatischen Sozialtheorie skizziert.

„Unsere fundamentalen Denkmethode sind Entdeckungen unserer ältesten Ahnen und haben sich durch alle die folgenden Erfahrungen hindurch zu erhalten vermocht. In der Entwicklung des Menschengesistes bilden diese Denkweisen eine große Phase des Gleichgewichtszustandes, und **dieselbe Phase ist der gesunde Menschenverstand** [Hervorhebungen: MK].“²⁰¹

Auf der pragmatischen Methode des gesunden Menschenverstandes bei Sokrates und Aristoteles aufbauend, schlägt der klassische Pragmatismus einen eigenen empirischen Weg der Erfahrung ein. In der Erfahrung des „Common Sense“ wer-

¹⁹⁶ Vgl. Schreyögg 2008, S. 78.

¹⁹⁷ Schreyögg 2008, S. 79.

¹⁹⁸ Buchholz, Vorwort in Lakoff/ Johnson 2007.

¹⁹⁹ Vgl. James 1994, 1997; Dewey 1938; Peirce 1976.

²⁰⁰ Vgl. Rorty 1987, 2008.

²⁰¹ James 1994, S. 107.

II. Theoretischer Teil

den die Alltagsdinge in ihren konkreten Wechselwirkungen wahrgenommen. In den Tugenden der Selbstführung wird Erfolg im Herstellen neuer konkreter Verbindungen *zwischen* Personen und Dingen angestrebt. Bereits Aristoteles weist in diesem Zusammenhang auf die Tugenden des guten Lebens hin, welche der Natur vergleichbar, dem mittleren Entwicklungspfad folgen.²⁰²

„...wenn also die bedeutenden Künstler bei ihrem Schaffen auf das Ausgewogene blicken, die sittliche Tüchtigkeit aber, hierin der Natur vergleichbar, genauer und besser waltet als jede Kunst, dann müssen wir schließen: sittliche Tüchtigkeit zielt wesenhaft auf jenes *Mittlere* ab. Ich meine natürlich die Tüchtigkeit des Charakters. Denn diese entfaltet sich im Bereich der irrationalen Regungen und des Handelns und da gibt es das Zuviel, das Zuwenig und das *Mittlere*. ...diese Regungen **zur rechten Zeit zu empfinden** und den rechten Situationen und Menschen gegenüber sowie aus dem richtigen Beweggrund und in der richtigen Weise – das ist jenes *Mittlere*, das ist das Beste, das ist die Leistung der sittlichen Tüchtigkeit. Ähnlich (wie bei den irrationalen Regungen) treffen wir das Zuviel, das Zuwenig und **das *Mittlere* auf dem Gebiet des Handelns** [Hervorhebungen: MK].“²⁰³

Unter immer neuen Situationsgegebenheiten ist das „*Mittlere*“ in der jeweils neuen Angemessenheit des Handelns zu finden. In je neuer Wegerfahrung wird auf einem pragmatischen Erfolgskurs Nachhaltigkeit in immer neuen Differenzierungen angestrebt.

Die pluralistische Erkenntnispraxis des Pragmatismus verdeutlicht William James wie folgt:

„Der Pluralismus ... hat kein Bedürfnis nach einem so dogmatischen und rigoristischen Temperament. Sobald man nur irgendeine Trennung zwischen den Dingen zugibt, irgendeine Regung der Unabhängigkeit, etwas freies Spiel der Teile untereinander, irgendetwas **wirklich Neues und Zufälliges**, und wäre es noch so wenig, dann ist der Pluralismus reichlich zufrieden und gibt gern jedes Quantum wirklicher Einheit zu. Wie viel Einheit da ist, das ist nach Ansicht des Pluralismus eine Frage, die **nur empirisch entschieden** werden kann. Der Bereich der Einheit mag enorm, mag kolossal sein, aber der absolute Monismus ist schon erschüttert, wenn man neben dieser Einheit das geringste Maß, die embryonalsten Anfänge, die fast schon verwischten Spuren einer Sonderung zugeben muß, die nicht überwunden ist [Hervorhebungen: MK].“²⁰⁴

Unter stetiger Differenz- und Komplexitätsbildung wird das Spannungsverhältnis von Einheit und Vielfalt jeweils neu bearbeitet – in der Wahrnehmung des Ganzen unter der flexiblen Wechselwirkung seiner Teile. In der *empirischen* Bestimmung der dynamischen Verhältnisse *zwischen* den – neu miteinander vermischten – Alltagsdingen geht es um das Aufspüren der konkreten Besonderheiten neuer Handlungssituationen.

Die pragmatische Erkenntnispraxis gewinnt ihre Leistungsfähigkeit in der interaktiven Bewusstseinsbildung im jeweils neuen Bearbeiten des unauflöslchen

²⁰² Vgl. Aristoteles 2003.

²⁰³ Aristoteles 2003, S. 44.

²⁰⁴ James 1994, S. 101.

Spannungsverhältnisses von Vielfalt und Einheit. Daher misstraut der Pragmatismus auch jeder grundlegenden Unterscheidung von Subjekt und Objekt sowie von Erscheinung und Wirklichkeit.²⁰⁵

„Das Kernstück des Pragmatismus ist die Weigerung, die Korrespondenztheorie [Anm.: ‚Korrespondenz von Abbild und Realität‘, MK] der Wahrheit gelten zu lassen, sowie die Vorstellung, Überzeugungen seien genaue Darstellungen der Realität.“²⁰⁶

Im *gemeinsamen Engagement* der beteiligten Menschen werden deren Welt- und Selbstverständnis beim Alltagshandeln weiterentwickelt.

Deweys Konzept des sozialen Erfahrungslernens stellt bereits einen alltagspraktisch bezogenen Weg – pragmatisch ausgerichtet, mit sozial-konstruktionistischer bis -konstruktivistischer Tendenz – dar, Menschen zu befähigen und zu ermächtigen, indem sie in der gemeinsamen Verbesserung des Alltagslebens Verantwortung für die Weiterentwicklung der Gesellschaft übernehmen.²⁰⁷

Und für Rorty besteht das Wachstum des Wissens in der *verbesserten Fähigkeit zum Handeln* zur Verbesserung des Lebens im *Übertreffen der Vergangenheit*; dies wird auch ganz allgemein für jeglichen geistigen und moralischen Fortschritt geltend gemacht.

„Nach der hier von mir vertretenen pragmatistischen Auffassung sollte man das, was bei uns ‚Wachstum des Wissens‘ heißt nicht als verbesserten Zugang zum Wirklichen begreifen, sondern als **verbesserte Fähigkeit zum Handeln** – zur Teilnahme an sozialen Praktiken, die ein **reichhaltigeres und erfüllteres menschliches Leben** ermöglichen. ... Es handelt sich nicht um eine Beziehung zwischen Menschlichem und Nichtmenschlichem, sondern um eine Beziehung zwischen menschlicher Gegenwart und Vergangenheit [Hervorhebung im Original, MK].“²⁰⁸

Diese pragmatischen Grundlagen im gemeinsamen Erarbeiten und Bewerten des Wissens und Könnens durch die Praktizierenden selber haben die S-as-P-Forschung wesentlich beeinflusst. Die Nützlichkeit des Wissens soll hier im Einbeziehen der Praktiker und deren Selbstverständnis in den Forschungsprozess gewährleistet werden.

„In judging utility, primacy is granted to the practising agent’s point of view. Including practitioners in the research process itself is, then, not just a matter of ensuring relevance but a useful step to securing its very quality. There is no trade-off between relevance and rigour.“²⁰⁹

Im Einbeziehen der Praktiker soll die Entwicklung von relevantem Wissen in neuer Qualität befördert werden. Das Involvement aller Beteiligten spielt eine zentrale

²⁰⁵ Vgl. Rorty 2008 für die folgenden Ausführungen.

²⁰⁶ Rorty 2008, S. 186.

²⁰⁷ Vgl. Kolb 1984, S. 22 ff..

²⁰⁸ Rorty 2008, S. 191.

²⁰⁹ Johnson, Langley, Melin und Whittington 2007, S. 33.

Rolle. Im Zuge alltagspraktischer Verbesserungen kann sich das Selbstverständnis der Praktiker in grundlegenden gemeinsamen Vergewisserungsprozessen weiterentwickeln. Vorstellungen von statischen, wesenhaften Identitäten, in denen jenseits des alltäglichen Rollenhandelns – als Eltern, Lehrende oder Geschäftsleute – Wirksamkeit und Wirklichkeit erzeugt werden, schliesst der Pragmatismus daher als unbrauchbar aus.²¹⁰

„Visuelle Metaphern dieser Art... sind ... denen ein Gräuel, die das Selbst im Anschluß an Dewey als ein sich selbst neu knüpfendes und selbst korrigierendes Netz von Überzeugungen und Wünschen - als einen **homöostatischen Mechanismus** - begreifen [Hervorhebungen: MK].“²¹¹

In Deweys Erfahrungsverständnis entwickelt sich das Selbst in der konkreten Abstimmung neuer Erfahrungen mit dem bisherigen Erkenntnisstand. Ideen werden unter Neubeurteilung und Wertbildung im Konkreten entwickelt. Der Gebrauch der Sprache ist entscheidend.

„...schöpfen wir vielmehr unsere Ideen, die das Wirkliche überflügeln, aus derselben Quelle wie unsere Ideen, die das Wirkliche begrenzen, denn sie stammen von den Personen, die uns gelehrt haben, wie man die Wörter gebraucht, die zur Formulierung dieser Ideen benutzt werden.“²¹²

Rorty weist auf die Bedeutung des Sprachhandelns im Pragmatismus hin und bricht eine Lanze für die reichhaltige Sprache geschichtlicher und literarischer Werke. Da diese auf den bewährten Denkfiguren von Common Sense und Alltagssprache aufbauen können, vermögen sie seiner Meinung nach ungleich grössere Wirkung zu entfalten als philosophische oder wissenschaftliche Abhandlungen.²¹³ In pragmatisch handelnder Bewusstseinsbildung werden überkommenes Wissen und Werte nicht einfach ausgetauscht, sondern in einem Prozess des ableitenden Vergleichens der neuen Erfahrungen mit den bisherigen Erkenntnissen ins Bewusstsein integriert. Durch die intensive Auseinandersetzung im konkreten Abstimmen des Neuen mit dem Alten wird die Bewusstseinsbildung der Beteiligten – im „Zurechtzimmern einer neuen praktischen Identität“ – unter alltagspraktisch bezogener Grundlagenbearbeitung vorangetrieben.²¹⁴

„Wir ... versuchen, eine neue praktische Identität zurechtzimmern, die beiden einigermaßen gerecht wird. ... Das gelingt nicht, wenn man von Prinzipien ausgehend argumentiert, sondern nur indem man in der Fantasie verschiedene Ichs, Situationen und Gemeinschaften detailliert miteinander vergleicht.“²¹⁵

²¹⁰ Vgl. Rorty 2008, S. 337.

²¹¹ Rorty 2008, S. 338.

²¹² Rorty 2008, S. 339.

²¹³ Vgl. Walter-Busch, 2006, S. 445 ff. zum Verhältnis von Literatur, Vernunft und Common Sense in den angewandten Sozialwissenschaften als Commonplace-Books der Moderne.

²¹⁴ Vgl. Rorty 2008, S. 347. Vgl. dazu auch Walter-Busch 2008, S. 426 ff. und Schapp 1953.

²¹⁵ Rorty 2008, S. 347.

Im praktischen Vergleich verschiedener konkreter Ichs, Situationen und Gemeinschaften kann sich das menschliche Vorstellungsvermögen erweitern. Belesenheit und Reflexion gehen in dieser Sicht daher nicht per se mit menschlicher Vernunft einher. Ihr Gewinn liegt eher darin, dass sie die *praktische Vorstellungskraft* anzureichern vermögen. Um „sich in viele, ganz verschiedenartige Personen hineinversetzen“ zu können, muss man sich „über viele mögliche praktische Identitäten im klaren“ sein.²¹⁶

„Die Moralphilosophen haben uns mit einigen moralischen Identitäten bekannt gemacht, über die wir nachdenken können; die Historiker und Biografen mit anderen; die Romaniers mit wieder anderen. - Es gibt nicht nur viele praktische Individualidentitäten, die man sich vorstellen kann, sondern auch viele praktische Gemeinschaftsidentitäten.“²¹⁷

Experten und Laien unterscheiden sich in dieser Sicht nicht in der Qualität ihrer Argumente, sondern lediglich – in ihrer Erfahrung – in der Zeit, die sie in der Beschäftigung mit bestimmten Themen verbracht haben.

Die aktuelle Wiederentdeckung des klassischen Pragmatismus kann auf dessen Relevanz für das Handeln und Lernen unter Komplexität und Vielfalt in der spätmodernen Wissensgesellschaft zurückgeführt werden.

Antje Gimmler beschreibt das „pragmatische Ethos“ als die entscheidende „Grundhaltung des Pragmatismus, die ein instrumentalistisches Verständnis von Theorie und einen nicht-kontemplativen Weltbezug beinhaltet“²¹⁸. Bei allen Unterschieden der Spielarten des Pragmatismus könne eine neue, in Entwicklung begriffene pragmatische Sozialtheorie auf dieser Grundhaltung aufbauen, die auf nicht-epistemologischer Erfahrung, Artefakten und Praktiken basiert:

„...eine Grundhaltung also, die auf eine Fundierung von Wissen durch eine privilegierte Sondersphäre oder Logik verzichtet und stattdessen Wissen als fallibel und als in sozialen, intersubjektiv vermittelten Praktiken situiert ansieht. Die Verbesserung dieser Praktiken durch die demokratische Experimentiergemeinschaft ist das Ziel des Pragmatismus, das Mittel dazu stellt das **experimentierende Handeln** bereit, von den Wissenschaften institutionalisiert und zielgerichtet betrieben [Hervorhebungen: MK].“²¹⁹

Für den Pragmatismus gilt das „Primat der Praxis vor der Theorie“, und alle Erkenntnistätigkeit wird von bestimmten Interessen geleitet gesehen.²²⁰

Da sich die Vertreter des pluralistischen Pragmatismus dessen wohl bewusst sind, dass bloße theoretische Reflexion der Praxis unter Komplexität und Vielfalt niemals zur angestrebten Veränderung der sozialen Praktiken beitragen kann, sondern

²¹⁶ Vgl. Rorty 2008, S. 348.

²¹⁷ Rorty 2008, S. 348.

²¹⁸ Gimmler 2008, S. 148.

²¹⁹ Gimmler 2008, S. 148.

²²⁰ Vgl. Gimmler 2008, S. 141 ff. für die folgenden Ausführungen.

vielmehr regelmässig in die Sackgasse der Beliebigkeit führt, wird diese (vermeintliche) Abkürzung tunlichst vermieden.

Man *hat* die Dinge und hantiert – je nach Situation in mehr oder weniger experimentierender Weise – mit ihnen, bevor man sie *erkennt*. Zielsetzung der erfahrungsbasierten Erkenntnispraxis ist die Verbesserung der Welt in konkreter alltagspraktisch bezogener Problemlösung. Menschliches Handeln umfasst sowohl alles körperliche, damit zugleich das materielle Produkte herstellende Handeln sowie auch das gesamte Spektrum des menschlichen Sprachhandelns. Erfahrungsbasiertes Wissen muss immer vorläufig bleiben und sich im Handeln in neuen Situationen bewähren. Nach Dewey zeichnen sich „wirkliche Situationen“ dadurch aus, dass in ihnen das Ergebnis des Handelns nicht mehr vorausgesehen werden kann. Wenn die beabsichtigten Zwecke nicht mehr mit den gewohnten Mitteln erreicht werden können, wird ein neues – *problemlösendes* – Handeln erforderlich.

Alltagspraxis wird nur graduell von der Wissenschaftspraxis unterschieden gesehen. Obwohl im Alltagsleben wie in der Wissenschaft die Theorie ihre wesentlichen Impulse und Fragestellungen aus der Praxis bezieht, erschöpfen sich aber weder das Handeln noch die Theorie im Lösen von Problemen. In der *Tätigkeit des handelnden Bewusstseins* werden konkrete, *wertgebundene Neubeurteilungen* in praktischer Orientierung gewonnen.

An der Annahme des „Repräsentationalismus“, dass die Wirklichkeit direkt in der Erfahrung beobachtet und in Wissen und Wahrheit abgebildet werden kann, scheiden sich, beginnend bei Descartes, Hume und Locke, bis heute die Geister. Der Gebrauch des Erfahrungsbegriffs ist *empiristisch* belastet. Nachdem mit dem Begriff der Erfahrung im Zuge „sensualistischer“ oder „empiristischer Epistemologien“ meist auch gleichzeitig „Rechtfertigungspflichten für Urteile“ verbunden werden, sieht Richard Rorty die Gefahr des Rückfalls in einen ebensolchen Repräsentationalismus auch für den Pragmatismus gegeben. Daher distanziert er sich in diesem Punkt von Dewey. Gimmler zufolge hat John Dewey dieses Problem aber durchaus erkannt. Angesichts der häufigen Fehldeutungen kam er gegen Ende seines Lebens rückblickend zum Schluss, dass es möglicherweise besser gewesen wäre, den Begriff der „Kultur“ zu benutzen – allerdings nur aus „*strategischen Gründen*“.

Deweys vielschichtiger Erfahrungsbegriff umfasst mindestens drei Bedeutungsstränge. Da er einen grundlegenden erfahrungsbasierten dynamischen Zugang der menschlichen Kreativität zu Komplexität und Vielfalt verspricht, wird er in der vorliegenden, pragmatisch orientierten Arbeit dem Begriff der Kultur vorgezogen.

Zum Ersten wird in diesem Begriff „*Primärerfahrung*“ als die umfassende körperliche Wahrnehmung und Erfahrung einer neuen Situation in ihrer Gesamtheit beschrieben. Auf früheren Erfahrungen, vorgängigen Bewertungen oder anderen Auswahlkriterien aufbauend, werden beispielsweise spezifische Qualitäten einer Situation somatisch erfasst. Primärerfahrung und Wissen werden hierbei auf unterschiedlichen Ebenen verortet; da im pragmatischen Erfahrungsbegriff keinerlei Begründungspflichten übernommen werden, kann Erfahrung auch nicht in Wissen – im Sinne eines „wahren Urteils“ – übersetzt werden. Primärerfahrung übernimmt lediglich „eine heuristische Funktion für die Interaktion mit der Welt. Daher auch die Betonung der sinnlichen und körperlichen Elemente der Erfahrung.“²²¹ „Hier stellt die Erfahrung einer Situation als Ganzes – in ihren einzelnen Qualitäten nicht klar ‚gewusst‘, aber präsent – den *Ausgangspunkt für den weiteren Forschungsprozess* [Hervorhebungen: MK] dar.“²²² Die „*situationelle Primärerfahrung*“ bildet den „*Startpunkt der forscherschen Neugierde, des Staunens, des Nicht-Wissens*“²²³. Und gerade darin kann ein kreativer menschlicher Forschungs- und Lernprozess seinen Anfang nehmen und im Rahmen von Reflexion, Versprachlichung und Diskurs engagiert weitergeführt werden.

Mit *Erfahren-Sein* – wie etwa im Fahrrad fahren oder Kochen – ist, zum Zweiten, einerseits – *explizites* – diskursiv beschreibbares, präskriptives Wissen in Rezeptform, zugleich aber auch implizites Erfahrungswissen und Können gemeint. In dieser zweiten, nicht-sprachlichen, praktischen und verkörperlichten Form ist Erfahrung in *Werkzeugen, Artefakten oder Produkten sowie in den Handelnden* selbst anwesend. In Gegenständen wird die verkörperte Erfahrung gleichsam aufbewahrt. Unter dem neuem Praktizieren in neuen Situationen werden *Praktiken* in neuen Verkörperungen aktualisiert und variiert. In der Aktualisierung werden die Mittel und deren Folgen zu den verfolgten Zwecken jeweils neu in Beziehung gesetzt und die Wechselwirkung von Zielen und Mitteln wird neu problematisiert. In der Neuformulierung des Zweck-/ Mittel-Schemas werden in der Variation Neuverknüpfungen möglich.

Die Erfahrung einer Situation baut immer auf einem Netz von „*Kontexten, Beschreibungen, Erklärungen, symbolischen Welten*“ im Bewusstsein der Handelnden auf.²²⁴ In der dritten Begriffsverwendung, *in reflexiver Erfahrung*, gewinnt daher der Mensch in der Auseinandersetzung mit dem eigenen (Sprach-) Handeln auf diskursiver Ebene und mit bewährten, „intersubjektiv geteilten Erfahrungsbe-

²²¹ Vgl. Gimmler 2008, S. 153.

²²² Gimmler 2008, S. 153.

²²³ Vgl. Gimmler 2008, S. 153.

²²⁴ Vgl. Gimmler 2008, S. 153.

ständen“, etwa in „Begriffen, Theorien oder Methoden zur Lösung eines definierten Problems“ zugleich Wissen über sich selbst.²²⁵ „Dies ist eine Reflexivität, die den momentanen Lebensvollzug in eine kontinuierliche Geschichte einbettet und ihm damit Sinn und Bedeutung verleihen hilft.“²²⁶

Gimmler zufolge kann eine pragmatische Sozialtheorie neue Anknüpfungspunkte in der Transformation des Zweck-/ Mittel-Schemas finden. In der neuartigen „Verwendung von Mitteln unter Neudefinition des Zweckes“ kann sich ein neuer Erfahrungsraum öffnen und zu einer neuen „Kommunikationskultur“ und „sozialen Verhaltensweisen“ beitragen werden.²²⁷

Die vorliegende Studie schliesst am Dewey'schen Erfahrungsbegriff an. Dessen vielschichtiger und dynamischer Charakter erscheint vielversprechend, die pragmatische soziale Konstruktion im Rahmen der gemeinsamen (sprach-) handelnden Bewusstseinsbildung von Praktikern in Wissensarbeit und Management unter Komplexität und Vielfalt in angemessener Weise ausleuchten zu können.

Unter Einführung der pragmatisch inspirierten These zur nachhaltigen Erneuerung „Practice follows difference“ wird in der vorliegenden Studie grundsätzlich jeder Aktualisation – auch der Wiederverknüpfung von Zwecken und Mitteln – ein *performativer Beitrag* unterstellt. Unter fortlaufender Selbst- und Kontextreflexion verändern sich die Praktiker mit ihrer sozialen Praxis in ihren Praktiken in immer neuen kleinsten Abweichungen auf dem empirischen Weg der pragmatischen Erfolgs- und Erkenntnisgewinnung. In zahlreichen Wiederholungen über die Zeit werden Praktiken in menschlicher Erfahrung bestimmt. In der dynamischen Alltagspraxis werden die Dinge immer neu miteinander vermischt erfahren. Wieder- und Neuverknüpfungen sind ex post empirisch zu bestimmen. Auch Neuverknüpfungen werden oft in vielen Durchgängen unter situativer Abstimmung und konkreter Ableitung erarbeitet. Im Nachhinein kann unterschieden werden, an welchem Punkt in einer Reihe von Aktualisationen eine *neue Qualität* des Praxisstils für die Beteiligten *evident* geworden ist.²²⁸

Im Folgenden werden die wesentlichen pragmatischen Vorläuferkonzepte der S-as-P-Forschung vorgestellt.

²²⁵ Vgl. Gimmler 2008, S. 153.

²²⁶ Gimmler 2008, S. 153.

²²⁷ Vgl. Gimmler 2008, S. 156 f..

²²⁸ Siehe Kapitel 7.1.

3.2 Pragmatische Vorläuferkonzepte

3.2.1 Soziale Konstruktion

In Diskursanalyse und Dateninterpretation besteht in der S-as-P-Perspektive eine Tendenz zum „sozialen Konstruktivismus“²²⁹. Bereits Mary P. Follett²³⁰ bezieht sich als frühe Vertreterin des sozialen – auch als relational bezeichneten – Konstruktivismus auf die Grundlagen des klassischen Pragmatismus; explizit bei William James. Ihre prozessorientierte, differenztheoretisch unterlegte Moral- und Sozialphilosophie hat sie in der Arbeit mit Gruppen im Sozial- und Gesundheitsbereich angewendet und später auf Führung und Organisation in Wirtschaftsunternehmen übertragen. Zeitgenössische Varianten eines sozialen Konstruktivismus rekurrieren bis heute auf ihre Wurzeln im Pragmatismus, etwa bei John Dewey²³¹.

Ebenso wie der soziale Konstruktivismus, sieht sich der soziale Konstruktivismus der neueren Systemtheorie verbunden. Liegt im *sozialen Konstruktivismus* der Schwerpunkt eher auf der sozialen Wirklichkeitskonstruktion im Rahmen allgemein geteilter gesellschaftlicher Übereinkünfte im Makro-Kontext menschlichen Handelns, so fokussiert der *soziale Konstruktivismus* stärker auf die Gestaltung des Mikro-Kontexts in „Diskursen als Vehikel für die Artikulation des Selbst und der Welt sowie auf die Art und Weise, in der diese Diskurse innerhalb sozialer Beziehungen wirken.“²³² (Soziale) Prozesse, (dialogische) Sprache, (gemeinsames) Wissen und Werte, (Umgang mit) Macht, (relationale) Entscheidungen und Beurteilungen sowie (verteilte) Führung sind Schlüsselbegriffe im sozialen Konstruktivismus. Organisieren wird als relationales Koordinieren verstanden. Im Übergang von Leadership zu „relational leading“ sollen Entscheidungen unter „appreciative inquiry“ Wertbeiträge von neuer Qualität hervorbringen – in sprachlichen und nichtsprachlichen Prozessen und Praktiken im Austausch von Erfahrungen, im gemeinsamen Wissensschaffen und Beurteilen.²³³ Wie im Wissensschaffen in der Prozesstheorie der wissensbasierten Firma²³⁴, so spielen in ähnlicher Weise im sozialen Konstruktivismus²³⁵ die gemeinsamen Prozesse des Schaffens von Wis-

²²⁹ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 20. Zu Grundlagen, Prozesstheorien und Praxisanwendungen des sozialen Konstruktivismus in Management, Organisation und Professionalisierung vgl. Gergen 2002; Gergen/ Gergen 2009; Gergen 2009; Cooperrider/ Avital 2004; Cooperrider/ Whitney/ Stavros 2008; Cooperrider/ Whitney 2005; Shotter 1990, 2010; Whitney/ Trosten-Bloom/ Cherney/ Fry 2004; Deissler/ Gergen 2004; Dey/ Resch/ Steyaert 2005; Dachler 2005; Bouwen 2005; Walter-Busch 2005; Manella 2005; Müller 2005; Rüegg-Stürm 2005; Follett 1918, 2003.

²³⁰ Vgl. Follett 1918, 2003.

²³¹ Vgl. Gergen 2009, S. xxii.

²³² Gergen 2002, S. 82.

²³³ Gergen 2009, S. 310 ff..

²³⁴ Vgl. Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 36.

²³⁵ Vgl. Gergen 2009, S. 388.

sen und Werten – an dafür spezifisch entwickelten und ausgestalteten Orten des intersubjektiven Erfahrungsaustauschs in Gruppen und Gemeinschaften – eine zentrale Rolle.

3.2.2 Sinngestaltung und -gebung

Die S-as-P-Perspektive orientiert sich an den Prozessen des Organisierens im Rahmen der Sinngestaltung und -gebung²³⁶ in Unternehmen. In seinem Erfahrungsbezug und seiner Prozessorientierung wurde dieser Ansatz ebenfalls durch den Pragmatismus mitgeprägt.

In folgender Organisationsformel setzt Karl Weick anstelle von Machbarkeit und Planbarkeit nicht-rationales menschliches Gestalten der Zukunft voraus: *Wie kann ich/ wir – Akteur – wissen, was ich/ wir/ sie – Retention – denken/ fühlen/ wollen bis ich/ wir/ sie sehen/ hören – Selektion – was ich / wir/ sie sagen/ tun – Gestaltung –?*²³⁷ Weick überträgt den biologischen Selektionsbegriff auf den Organisationskontext und unterstellt damit, dass ein exploratives Gestalten der Welt zusammen mit einem nachträglichen Sinngeben das Überleben von Unternehmungen ermöglicht. Menschliche Gestaltung geht mit Mehrdeutigkeit einher, welche in der Selektion unter Einbezug von Rückmeldungen aus der Umwelt (in mehreren Durchgängen) so lange verarbeitet wird, bis sich schliesslich neuer Sinn ergibt. Dieser wird im *praktischen Vergleich* zwischen den früheren Erkenntnissen mit den neu gemachten Erfahrungen in zahlreichen Interpretationsversuchen herauskristallisiert. Bewährte, nützliche und sinnstiftende Deutungen werden dann in der Retention für neue Prozesse des Organisierens bereit gehalten.

Diese prozessorientierte Organisationstheorie wurde in der Durchführung neuerer Untersuchungen in „High Reliability Organizations“ (HROs)²³⁸ erweitert. Die Autoren begründen ihre Forschungen und deren Nutzen folgendermassen:

„Unexpected events often audit our resilience. They affect how much we stretch without breaking and then how well we recover. Some of those audits are mild. But others are brutal. This book is about both kind of audits, as **unrecognized mild audits often turn out brutal** [Hervorhebungen: MK].“²³⁹

²³⁶ Vgl. Weick 1995; Walter-Busch 2008, S. 53 für die folgenden Ausführungen.

²³⁷ Vgl. Weick 1995, S. 196.

²³⁸ HROs sind nach Weick/ Sutcliffe 2007 in Technologie-Bereichen wie in der Flugverkehrsaufsicht, der Kernkraftwerksbranche oder Raumfahrt, aber auch in komplexen und pluralistischen Handlungsumfeldern von Kliniken, Katastrophenschutz und Feuerwehr – im Profit- und Nonprofit-Bereich – tätig. Vom „Mindful Management“ des Unerwarteten kann den Autoren zufolge in Zeiten der Unsicherheit gelernt werden; denn HROs praktizieren „a form of organizing that reduces the brutality of audits and speeds up the process of recovery.“ (Weick/ Sutcliffe 2007, S. 1.)

²³⁹ Weick/ Sutcliffe 2007, S. 1.

In der Alltagspraxis werden minimale Abweichungen vom Erwarteten – in Unregelmässigkeiten und Fehlern – leicht übersehen oder übergangen. Im „Age of Uncertainty“ schaukeln sich „mild audits“ jedoch in Kettenreaktionen leicht zur existenziellen Bedrohung von Unternehmen auf.²⁴⁰

Im Zeitalter der Unsicherheit bildet die hohe Aufmerksamkeit aller Beteiligten für kleinste Abweichungen in der Alltagspraxis eine zunehmend wichtiger werdende Voraussetzung für das Überleben von Unternehmen. Organisationen müssen mehr und mehr auf die Achtsamkeit und Geistesgegenwart aller beteiligten Individuen setzen.

Um ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen, bauen HROs Doppelspurigkeiten und Feedbackschlaufen in ihre Organisationsprozesse ein, und suchen die Verantwortungsübernahme an der Basis mittels dezentral verteilter Entscheidungskompetenz zu fördern. Gleichzeitig investieren sie laufend in das Training der Handlungskompetenzen sämtlicher Mitarbeiter. Fortwährend wird versucht, in konkreten Details aus Naheliegenderem zu lernen, um die *Lebensfähigkeit des Organisationsystems* in sämtlichen Interaktionen zu erhalten.²⁴¹

Unter der Devise „Preoccupation with Failure, Reluctance to Simplify, Sensitivity to Operations, Commitment to Resilience, Deference to Expertise“²⁴² wird ein neuer Umgang mit Sicherheit unter permanenter Unsicherheit angestrebt. Die daraus hervorgehenden Organisationspraktiken unterscheiden sich diametral von der überkommenen Organisationslehre. Den Autoren zufolge gilt es im Zeitalter der Unsicherheit, in immer mehr Unternehmen das Managen des Unerwarteten zu lernen.

3.2.3 Reflexive Praxisforschung

In ihrem zentralen Interesse für die Bewusstseinssteigerung von Professionals im Management wurde die S-as-P-Perspektive durch den Ansatz der reflexiven Praxisforschung beeinflusst. Dessen Entwickler, Donald Schön²⁴³, ein Schüler Deweys, untersucht das Handeln von Professionals unter Unsicherheit, Komplexität und Instabilität. Er berücksichtigt die Einzigartigkeiten und die häufigen Wertkonflikte beim Praktizieren in den Handlungsfeldern Management, Psychotherapie, Engineering, Architektur und Städteplanung im Umfeld ihrer Organisation und deren Lernsystem. Professionelles Handeln wird als ein umfassender – strukturier-

²⁴⁰ Vgl. Weick/ Sutcliffe 2007, S. 1.

²⁴¹ Vgl. Weick/ Sutcliffe 2007, S. 164.

²⁴² Vgl. Weick/ Sutcliffe 2007, S. 9 ff..

²⁴³ Vgl. Schön 1983, 1987 für die folgenden Ausführungen.

II. Theoretischer Teil

ter und gleichzeitig improvisierter – Dialog mit den Besonderheiten spezifischer konkreter Situationsgegebenheiten bearbeitet. Anstelle von „espoused theories“ – einmal gelernter Regeln oder (vermeintlich) befolgter Prinzipien –, können Professionals als reflexive Praxisforschende in den Mikro-Strategien ihres Praxishandelns aus Wahrnehmung und Erfahrung ihrer tatsächlich verfolgten „theories in use“ lernen.

Unter Unsicherheit und Einzigartigkeit gilt es, in kreativer Weise Strategien zu entwickeln und diese fortlaufend zu reflektieren. Eine solche erfahrungsbasierte fallbezogene – individuelle und kollektive – professionelle „reflective inquiry“ geht weit über technische Rationalität hinaus.

"When someone reflects-in-action, he becomes **a researcher in the practice context**. He is not dependent on the categories of established theory and technique, but constructs a new theory of the unique case. ... He does not separate thinking from doing, ratiocinating his way to a decision which he must later convert to action. Because his experimenting is a kind of action, implementation is built into his inquiry. Thus reflection-in-action can proceed, even in situations of uncertainty or uniqueness, because it **is not bound by the dichotomies of Technical Rationality** [Hervorhebungen: MK]."²⁴⁴

Donald Schön²⁴⁵ weist ausdrücklich auf seine diesbezügliche Nähe zu Chester Barnard²⁴⁶, Michael Polanyi²⁴⁷ und Henry Mintzberg²⁴⁸ hin. Diese Pioniere der praxisbezogenen Managementtheorie haben die nicht-rationale Dimension in Management und Organisation eingeführt. Barnard, Schön und Mintzberg verstehen Managementhandeln als sowohl rational als auch nicht-rational, logisch und nicht-logisch, formell wie informell bestimmt. Schön und Mintzberg betrachten – auf ihre je eigene Weise – Management als kreative Handlungskunst. Während Mintzberg²⁴⁹ das Thema der Kreativität eher mit Irrationalität und Emergenz in Verbindung bringt, arbeitet Schön stärker an der Erhellung kreativer Kunstfertigkeit unter pragmatischer Theorie- und Strategiebildung.

Unter den Voraussetzungen von Unsicherheit und Einzigartigkeit ist „*intuitive artistry*“ gefordert.²⁵⁰ Management besteht für Schön darin, auf unklarer – rationaler Analyse nicht zugänglicher – Datenlage in improvisierender Weise zu praktizieren. Wenn Theorien im Gebrauch bewusst gemacht werden, können neue Praxis-hypothesen entwickelt, überprüft und weiterentwickelt werden. Im Zuge explorati-

²⁴⁴ Schön 1983, S. 68 f..

²⁴⁵ Schön 1983, S. 240.

²⁴⁶ Vgl. Barnard 1938.

²⁴⁷ Vgl. Polanyi 1978, 1985.

²⁴⁸ Vgl. Mintzberg 1973, 1979, 1982, 1985, 1987, 1990, 1999, 2003, 2004, 2005. Henry Mintzberg wird in den Beiträgen der S-as-P-Forschung ebenfalls explizit als Vorläufer angeführt. Vgl. Denis/Langley/Rouleau 2007.

²⁴⁹ Vgl. zur Theoriebildung bei Mintzberg 2005, S. 355 ff..

²⁵⁰ Vgl. Schön 1983, S. 240 f..

ver Erneuerung wird das Praktizieren von Professionals zur kreativen Praxis. Schön unterscheidet dabei verschiedene Formen von „Reflection“ und „Knowing“. „*Reflection-in-Action*“ wird – unter Rückgriff auf Barnards Unterscheidung von Denkprozessen und nicht-logischen Prozessen im menschlichen Alltagsbewusstsein und unter Bezugnahme auf „*tacit knowing*“ bei Polanyi sowie auf „Know-How“ im alltäglichen Sprachgebrauch – in dreierlei Weise beschrieben – als „*knowing-in-action*“, „*reflecting-in-action*“ sowie als „*reflecting-in-practice*“. In „*knowing-in-action*“ kann implizites Handlungswissen – wie im alltagssprachlichen „Know-How“ gemeint – erst im Vollzug des Handelns als Können wirksam werden. „*Knowing-in-action*“ ist nicht an einen festen Plan gebunden oder durch vorgegebene Regeln bestimmt. Und ganz ähnlich wie im Alltagsprachgebrauch in „*learning by doing*“ wird unter „*reflecting-in-action*“ Lernen im Handlungsvollzug möglich. Dies kann etwa erstklassige Jazzimprovisation vermitteln:

„When good jazz musicians improvise together, they ... manifest a ‘feel for’ their material and they make on-the-spot-adjustments to the sounds they hear. Listening to one another and to themselves, **they feel where the music is going** and adjust their playing accordingly [Hervorhebungen: MK].“²⁵¹

Improvisationen liegen Standards zugrunde. Jazz-Improvisation kann als Wieder- und Neuverknüpfung von Zitaten betrachtet werden. In guter Improvisation entsteht – „zwischen den Zeilen“ – in der Erfahrung des Improvisierens selber Neuartiges. Im *Prozess des Zusammenspiels* können sich eine neue gemeinsame Richtung und Qualität der Musik herausbilden. Im subjektiven Wahrnehmen der neuen „*Stimmung*“ im neuen „*Sound*“ haben die Musizierenden und ebenso die Zuschauer Anteil am kreativen Prozess und gestalten die Performance mit. Solche Effekte werden dank der kunstfertigen Einführung kleinster „Unstimmigkeiten“ in gewohnte „*Patterns*“ erfahrbar. Unter passgenauer Abstimmung können kleine Abweichungen vom bekannten Kurs irritieren, provozieren und anregen und damit den Interaktionsprozess in nicht vorhersehbarer Weise beeinflussen. Im gekonnten Erzeugen „stimmiger“ Differenz kann Improvisation anschlussfähig an Bestehendes bleiben und gerade darin Neues sich entfalten.

Geht man vom englischen Ausdruck „to improve“ aus, so klingt in „Improvisation“ immer schon „Improvement“ – Verbesserung – an. In der „intuitive artistry“ der *kreativen sozialen Dialoge* des Improvisierens wird jedoch über „logische“, regelgeleitete Verbesserungen hinausgegangen. *Kreative Erneuerung* baut auf den bestehenden Strukturen – etwa in Rhythmus, Melodie und Harmonie – auf und erweitert diese in erfahrungsbasierter Erneuerung. Unter der Wieder- und Neuverknüpfung von Zitaten entwickelt sich die Kompetenz der Beteiligten in der *erleb-*

²⁵¹ Vgl. Schön 1983, S. 55.

ten *Performativität* weiter. In der Erfahrung der Beteiligten können neue Qualitätsmomente evident werden. Überraschungsmomente – Erstaunliches, Vielversprechendes, Erfreuliches oder Unbeabsichtigtes – wecken dann in „*reflecting-in-action*“ Aufmerksamkeit und schaffen Interesse für das Neue, dessen Qualitäten und dessen Entstehungsprozess. In der Umbildung der Theorie im Gebrauch zur weiteren Verwendung kann sodann „*knowing-in-action*“ in bewusste „*knowledge-in-action*“ übergeführt werden.²⁵²

Schliesslich geht es im Rahmen von „*reflecting-in-practice*“ um ein metakognitives Überarbeiten unter der Reflexion des Praktizierens von geübten Praktikern.

„As a practitioner experiences many variations of a small number of types of cases, he is able to ‚practice‘ his practice. He develops a repertoire of expectations, images, and techniques. He learns what to look for and how to respond to what he finds. As long as his practice is stable, in the sense, that it brings him the same types of cases, he becomes less and less subject to surprise. His knowing-in-practice tends to become increasingly tacit, spontaneous and automatic, thereby conferring upon him and his clients the benefits of specialization.“²⁵³

Da erfahrungsbasierte Entwicklung immer an persönliche Weiterentwicklung gekoppelt ist, erweist sich professionelle Spezialisierung auf die Dauer als zweischneidiges Schwert. Mit zunehmender Routinisierung, etwa im Rahmen eng definierter Praxis und Praktiken oder in einer Vielzahl ähnlich gelagerter Fälle, kommen professionelle Kompetenzentwicklung und persönliche Erneuerung zum Stillstand. Unter der Automatisierung von Handlungsrouinen gehen Vision und Ziele verloren. Zwischen Effizienz und Effektivität, Routine und Vision kommt es zu einem chronifizierten Trade-off. Spätestens dann ist der Zeitpunkt erreicht, einem „Burn-out“ entgegenzuwirken. Unter der neuerlichen Anreicherung der Sicht-, Arbeits- und Lebensweise – durch neue Formen und Stile des Praktizierens, einer weiterentwickelten Praxistätigkeit, oder Wege der Selbsterneuerung in neuen Praxisfeldern – gilt es, das *Erfahrungslernen* wieder zu beleben. Als Korrektiv für diese Form des Überlernens dient der gemeinsame Erfahrungsaustausch unter Professionellen.²⁵⁴

²⁵² Vgl. Schön 1983, S. 55 ff..

²⁵³ Schön 1983, S. 60.

²⁵⁴ Vgl. Schön 1983, S. 60 f..

3.2.4 Erfahrungsbezogene Expertise

Wenn auch eher phänomenologisch geprägt, so ist der Ansatz einer erfahrungsbezogenen Expertise auch an pragmatische Zugänge anschlussfähig.²⁵⁵ In ihrem Konzept zur „Expertise in Real World Contexts“ beschreiben die Brüder Dreyfus die Kompetenzentwicklung von Experten über fünf Stufen.²⁵⁶ Ein auf unverzüglicher Situationswahrnehmung und Entscheidung in einer spezifischen Praxissituation beruhendes Expertenhandeln wird nicht von regelgebundenem Handeln, sondern von einer – in zahlreichen Einzelfällen erworbenen, – erfahrungsbasierten, *intuitiven* Handlungsfähigkeit geleitet. Auf dem Weg vom Einsteiger zum Experten wird durch persönliche Erfahrung aus Fehlern gelernt. Dazu benötigen Praktiker Handlungsspielräume. Auf diesem Entwicklungspfad werden die Stufen der „Novizen“, der „fortgeschrittenen Anfänger“, der „kompetenten“ und „erfahrenen Berufsangehörigen“ sowie der „Experten“ unterschieden. Dabei lösen sich die Lernenden nach und nach von der starren Befolgung einmal gelernter Grundsätze und der Anwendung vorgegebener Regeln, indem sie unter den immer neuen Besonderheiten in durch Einzigartigkeit bestimmten realen Einzelfällen zunehmend auf ihre persönliche Wahrnehmung in neuen Situationen zurückgreifen. Stehen anfänglich die Einzelheiten einer neuen Situation im Vordergrund, so fügen sich diese über die Zeit zur Spontanwahrnehmung des situativen Gesamtbilds. Im Akt des intuitiven Erfassens der Spezifika einer bestimmten Handlungssituation erscheinen sozusagen bisher erlebte Einzelfälle blitzartig von dem „inneren Auge“ und werden nach Ähnlichkeiten in Strukturen und Mustern abgesucht. Verstehen sich die Anfänger noch weitgehend als aussenstehende Beobachter, so tauchen die erfahrenen Experten – im Sinne eines phänomenologischen Realismus – in das Geschehen ein. Mit fortschreitender Erfahrung wandeln sich die Praktiker zu in der Lebenswelt engagierten, mit den Wechselwirkungen im Geschehenden verbunden bleibenden, dynamisch handelnden *intuitiven* Experten.

²⁵⁵ Vgl. für die folgenden Ausführungen Dreyfus/ Dreyfus 2005. Vgl. auch Dreyfus 2001: Daselbst wird die Perspektive eines phänomenologischen Realismus in Anlehnung an Heidegger vertreten.

²⁵⁶ Die Autoren gehen von der Untersuchung des Verhaltens von Piloten in Notfallsituationen aus. Das Konzept wurde im medizinisch-pflegerischen Kontext empirisch untersucht und weiterentwickelt; vgl. Benner 1994. Solche Erfahrungen sind in neuere Ansätze erfahrungsbezogener Didaktik unter der Bezeichnung „*Problembasiertes Lernen*“ in die tertiäre Ausbildung in Pflege und Medizin eingeflossen, vgl. dazu etwa Weber 2004. In jüngster Zeit wird dieser Ansatz auch in Sozialer Arbeit und Management verfolgt. Vgl. z.B. Brezowar/ Mair/ Sotzko 2008. Siehe Kapitel 7.3.2.

3.2.5 Lernen in Praxisgemeinschaften

Das ebenfalls pragmatisch inspirierte Konzept des „Situating Learning“ unter „legitimate peripheral participation“ (LPP) in „Communities of Practice“²⁵⁷ hat die S-as-P-Perspektive in ihrem Umgang mit Fragen nach Sinn und Identität im sozialen Praxislernen geprägt. Nach dem Konzept dieser sozialen Lern- und Praxistheorie wird in Gemeinschaften unter „participation in the lived-in world“ gelernt.²⁵⁸ „Knowing“ ist dabei Teil von „growth and transformation of identities“. Mitgliedschaft und Selbstverständnis der an einer Praxisgemeinschaft Beteiligten entwickeln sich in ihrer gemeinsamen Teilhabe an Erfahrungsaustausch und Sinngebung. Neulinge wie Alteingesessene tragen in den unterschiedlichen Formen, Intensitäten und Qualitäten ihrer Beiträge zur Entwicklung bei. Unter einer solchermaßen polyzentrisch und multilogisch ausgerichteten sozialen Teilhabe (im Rahmen von LPP) wird die Weiterentwicklung der „social world, dialectically constituted in social practices that are in the process of reproduction, transformation, and change“²⁵⁹ ermöglicht. LPP adressiert den grundlegenden Widerspruch von „continuity“ und „displacement“ – als zentrales Paradoxon des Wandels in, von und durch Gruppen – im Umgang mit „mastery“, „power“, „access“, „transparency“, „developmental cycles“ und „change“.²⁶⁰

Im kreativen Bearbeiten des Paradoxons von „continuity and change“ transformiert sich die Gemeinschaft zusammen mit ihren Mitgliedern – in deren Wissen, Können und Werten. Nur im anfänglichen Erlernen und Unterstützen der überkommenen Praktiken können die Neumitglieder ihre Mitgliedschaft erwerben, und diese wiederum können sie nur im Erneuern der Praxis durch ihren individuellen – *erneuernden* – Beitrag weiterentwickeln. In einer so bestimmten Erneuerungsfähigkeit werden für Gemeinschaften und Gruppen grosse Möglichkeiten im Wandel von Organisation und Gesellschaft gesehen.²⁶¹ Da unter dem informellen Erfahrungsaustausch der Praktiker in einer spezifischen Wissens- und Handlungsdomäne Lernen, Sinn und Identität fortwährend in Entwicklung begriffen sind²⁶², können in einer als „Lernsystem“ verstandenen Welt Gruppen als „Lernlaboratorien“ für den gesellschaftlichen Wandel verstanden werden²⁶³.

²⁵⁷ Vgl. Lave/ Wenger 1991; Wenger 1998; Wenger/ McDermott/ Snyder 2002; Wenger/ Smith/ White 2009.

²⁵⁸ Vgl. Lave/ Wenger 1991, S. 121.

²⁵⁹ Lave/ Wenger 1991, S. 123.

²⁶⁰ Vgl. Lave/ Wenger 1991, S. 123.

²⁶¹ Vgl. Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S. 217 f..

²⁶² Solche Gruppenprozesse können in der direkten Zusammenarbeit von Teams oder über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinaus sowie in virtuellen und gemischten Formen unter unterschiedlichen Partizipations- und in vielfältigen Austauschformen stattfinden.

²⁶³ Vgl. Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S. 231 f..

Das Konzept des sozialen Lernens in Praxisgemeinschaften bildet eine der zentralen Grundlagen der S-as-P-Perspektive.

„Learning is about becoming members of ‚communities of practice‘, for whom legitimacy may be at least as important as cognition. The social character of these communities of practice may be at least as important as hierarchical ones. ... Many key skills are highly tacit, embedded in a minutiae of activity, and therefore to be learnt only through direct experience (Wenger 1998). Learning emerges through activity. ... A strong preoccupation of the Situated Learning approach is that knowledge should be seen not as something static, but as dynamically evolving through activity.“²⁶⁴

In der Sicht der S-as-P-Managementforschung entwickelt sich das soziale Wissen durch das gemeinsame Erfahrungslernen – im informellen Austausch impliziten Wissens – aus dem Praktizieren heraus stetig weiter.

3.3 Forschungsbegriffe und -programm

Die S-as-P-Managementforschung erkundet strategisches Neuland im Sinne ihrer pragmatischen Grundlagen in Sicht- und Vorgehensweisen. In der Untersuchung des „Strategizing“ von Praktikern in Organisationen beabsichtigt die S-as-P-Forschung, zur Bewusstseinssteigerung und zur Bildung und Entwicklung in Management und Managementforschung beizutragen. Als genuin pluralistische Forschungsrichtung hat sich die S-as-P-Perspektive nicht auf einheitliche Definitionen und Begrifflichkeiten festgelegt.

Im Folgenden werden daher auch lediglich die für das Verständnis im Rahmen der vorliegenden Studie wesentlichen, bei führenden Autoren verwendeten Sicht- und Herangehensweisen unter folgenden Fragestellungen bestimmt:

- Was ist Strategie als Praxis?
- Welche Praktiken sind gemeint?
- Wer sind die Praktiker?
- Wie wird Erfolg thematisiert?
- Wofür besteht Forschungsbedarf?

²⁶⁴ Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 39.

3.3.1 Was ist Strategie als Praxis?

Strategie und strategisches Denken und Handeln werden wie folgt verstanden:

„...strategy is conceptualized as a situated, socially accomplished activity, while strategizing comprises those actions, interactions and negotiations of multiple actors and the situated practices that they draw upon... activity is considered strategic to the extent, that it is consequential for the strategic outcomes, directions, survival and competitive advantage.“²⁶⁵

Strategisches Denken und Handeln umfasst sämtliche Aktivitäten mit strategischen Konsequenzen. Dazu gehören insbesondere auch *nicht ausformulierte Strategien* sowie unbeabsichtigte Wirkungen und Nebenwirkungen des (Sprach-)Handelns der Praktiker. Die Untersuchungsbereiche Praxis, Praktiker und Praktiken werden in einem offenen Rahmenkonzept zueinander in Beziehung gesetzt (Abbildung 2).²⁶⁶

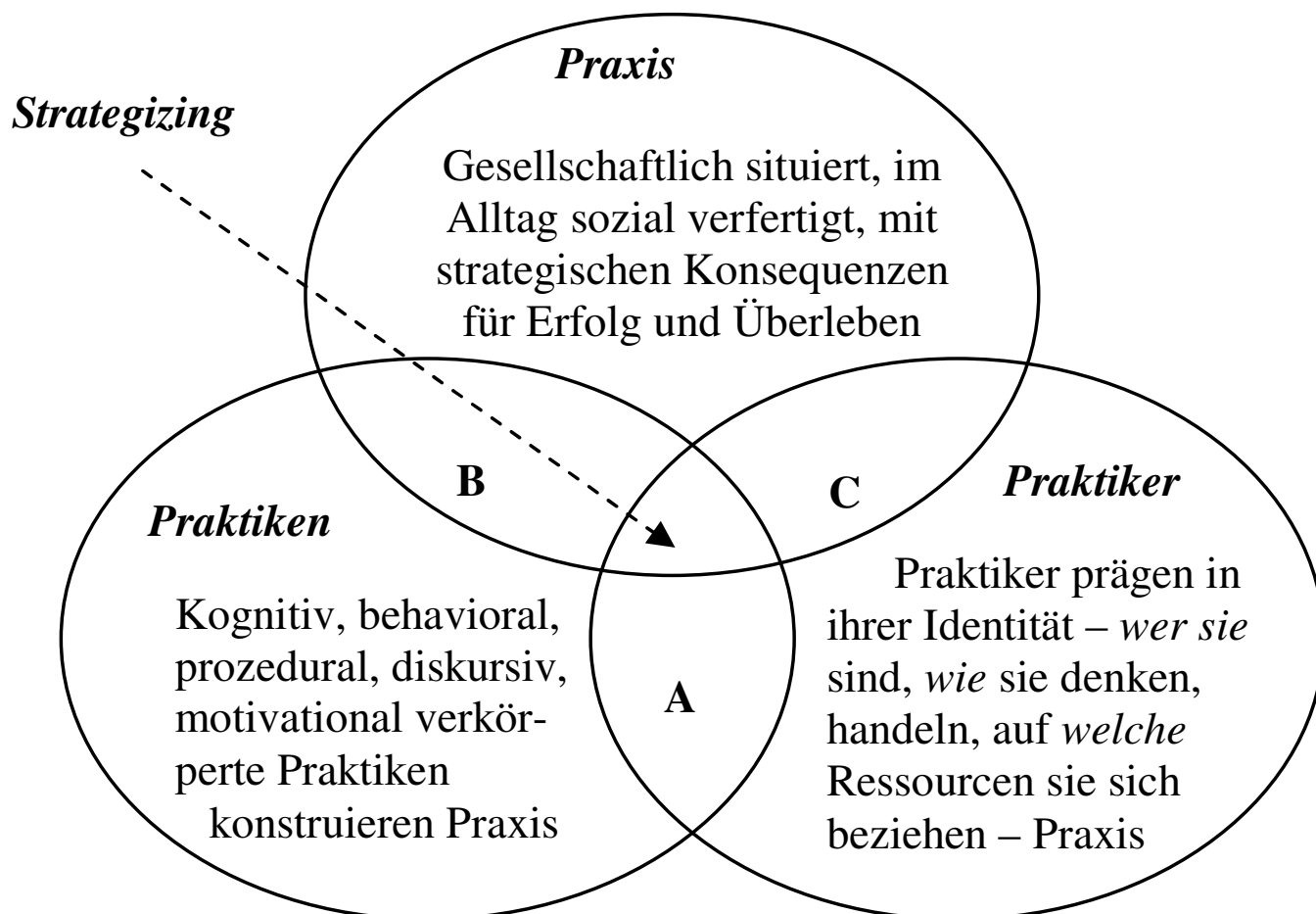


Abbildung 2: *Strategizing in der S-as-P-Forschung*²⁶⁷

²⁶⁵ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 7 f..

²⁶⁶ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 10 ff.; Johnson/ Langlely/ Melin/ Whittington 2007, S. 30 ff.; Jarzabkowski/ Spee 2009, S. 69 ff.; Langlely 2007, S. 271 ff.; Sminia 2009, S. 110 ff.; Chia 2004, S. 29 ff.; Chia/ MacKay 2007; S. 217 ff.; Denis/ Langlely/ Rouleau 2007, S. 196 ff.; Johnson/ Melin/ Whittington 2003, S. 16 ff.; Whittington 2003, S. 117 ff., 2006, S. 613 ff. für die Ausführungen zu Grundlagen, Rahmenkonzept, Begrifflichkeiten und Forschungsprogramm der S-as-P-Perspektive.

²⁶⁷ Unter Anlehnung an Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 11.

Die zu beobachtenden sozialen Phänomene werden in den Bereichen Praxis, Praktiken und Praktiker in den Dynamiken des „*Strategizing*“ als über die Zeit in Entwicklung begriffen betrachtet. Mit den relativ grossen Überlappungsfeldern A, B und C wird auf die Wechselwirkungen zwischen den Bereichen verwiesen. Zueinander in dynamischer Beziehung stehend, bilden die Bereiche zusammen ein komplexes Ganzes. Je nach dem spezifischen Forschungszugang einzelner Untersuchungen liegt der Fokus auf einem bestimmten Feld (oder auch auf zwei Feldern). In der Analyse tritt dann der zweite (bzw. der dritte) Bereich eher in den Hintergrund.

In ihrem Bestreben, wenigstens in zentralen Begriffen ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, beziehen sich bedeutende Vertreter der S-as-P-Perspektive²⁶⁸ auf die Interpretation der sozialen Praxistheorie bei Reckwitz.²⁶⁹

„...**praxis** is both an embedded concept that may be operationalized at **different levels** from the institutional to the micro, and **also dynamic**, shifting **fluidly** through the interactions between levels [Hervorhebungen: MK].“²⁷⁰

Praxis wird als Gesamtheit des im sozialen Kontext eingebetteten menschlichen Handelns beschrieben.²⁷¹ In diesem Praxisbegriff wird die Mikro-Ebene des Handelns von Individuen in Gruppen und Organisationen mit der Meso-Ebene der Organisation sowie der sozial, politisch und ökonomisch bestimmten Makro-Ebene in Branche und Gesellschaft in Wechselwirkung stehend gesehen. Untersuchungen auf der Mikro-Ebene befassen sich mit den Erfahrungen, Entscheidungen und Selbstverständnissen der Akteure in ihren Interaktionen. Auf der Meso-Ebene lassen sich Programme, Prozesse oder Muster strategischer Veränderungen auf Ebene der Gesamtorganisation oder einzelner Organisationseinheiten beschreiben. Im Fokussieren der Makro-Ebene kann das Geschehen auf der institutionellen Ebene – etwa in den besonderen Branchenverhältnissen – ausgeleuchtet werden. In den meisten Studien tritt eine dieser Ebenen in den Vordergrund, während die anderen eher im Hintergrund bleiben.

„[Praxis, MK] connotes not only everyday activities, but the relationship between those activities and the context (societal, institutional or organizational) in which such activities occur. ... Praxis allows for non-routinized behaviour and the synthesis of new behaviour from old behaviours. ... what role does the individual actor play in relation to institutionalized structures and routines [Hervorhebungen: MK]?“²⁷²

²⁶⁸ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 8ff.; Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 34.; Jarzabkowski/ Spee 2009, S. 73, 82.

²⁶⁹ Vgl. Reckwitz 2002.

²⁷⁰ Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 9.

²⁷¹ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 9; Jarzabkowski/ Spee 2009, S. 73 für die folgenden Ausführungen.

²⁷² Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 27.

Die S-as-P-Perspektive bezieht sich auf das dynamische Wirkungsgeschehen in Sachen Erfolg, Ausrichtung und Überleben über Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Organisation hinweg und die Rolle der Akteure darin.

3.3.2 Welche Praktiken sind gemeint?

Wie entwickelt sich der Begriff der *Praktiken* unter der S-as-P-Perspektive? In ihrem spezifischen Forschungsinteresse und -zugang schliesst die S-as-P-Forschung an die Vorläuferarbeiten zum „reflective practitioner“²⁷³ an.

„In explaining complexity, the activity-based view may contribute to the formation of ‘**reflective practitioners**’, more subtle and sensitive in their strategic practice [Hervorhebungen: MK].“²⁷⁴

Am Stil dieser Praxisforschung wird angeknüpft, um zur professionellen Bewusstseinssteigerung in der strategischen Praxis im Management beizutragen. Unter Ausweitung des Blickwinkels werden insbesondere auch die Auswirkungen des professionellen Handelns im weiteren Kontext der Organisation einbezogen.

„...concentrate on the effectiveness of practices and practitioners in more intermediate terms. Just what have managers to do, to make a difference and what is their impact? **What works for them and what does not?** ... They [solche Studien, MK] need to span the levels: the level of individual interaction, the organizational level and the level of the organization’s context. ... Such work also requires a close engagement with practice... engaging closely with practice at this micro-level will typically require the cooperation of practitioners. ... An activity-based approach to research will benefit from the **joint production of knowledge** – not just studying practice, but directly involving practitioners [Hervorhebungen: MK].“²⁷⁵

Im Rahmen einer möglichst engen Zusammenarbeit mit den Praktikern – bis hin zu Formen der Ko-Produktion – sollen, von den Prozessen und Praktiken des individuellen Handelns ausgehend, die komplexen Wechselwirkungen über Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Organisation hinweg analysiert werden. Prozesse werden weniger als institutionalisierte Abläufe im Sinne von „*ostensive routines*“ betrachtet, vielmehr konzentriert man sich auf sich im Praktizieren entwickelnde „*performative routines*“²⁷⁶ – in denen die Alltagspraxis aktualisiert wird und neues Wissen, Können und (Selbst-)Verständnis geschaffen werden. *Praktiken* werden als im jeweiligen Kontext eingebetteter „routinized type of behavior“ behandelt.

„...routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one another: forms of bodily activities, forms of mental activities, ‘things’ and their use, a background knowledge in the form of understanding, know how, states of emotion and motivational knowledge. A practice – a way of cooking, of consuming, of working, of investi-

²⁷³ Vgl. Schön 1983, 1987. Siehe Kapitel 3.2.3, 7.2.4.

²⁷⁴ Johnson/ Melin/ Whittington 2003, S. 16.

²⁷⁵ Johnson/ Melin/ Whittington 2003, S. 16 f..

²⁷⁶ Vgl. Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 26 f..

gating, of taking care of oneself or of others, etc. – forms so to speak a ‘block’, whose existence necessarily depends on the existence and specific **interconnectedness** of these elements, and which cannot be reduced to any one of these single elements. Likewise, a practice represents a **pattern** which can be filled out by a multitude of single and often unique actions reproducing the practice... A practice is thus a **routinized way** in which bodies are moved, objects are handled, subjects are treated, things are described and the world is understood [Hervorhebungen: MK].²⁷⁷

Soziale Praktiken gehen auf das gemeinsam geteilte Verständnis der Beteiligten zurück. Deren gemeinsamer Sinnhorizont ist historisch-kulturell bestimmt, und sie erwerben ihre sozialen Praktiken als „Block“, als komplexes zusammenhängendes Praktiken-Bündel. Unter neuem Verhalten, im Umgang mit Dingen, in der Behandlung von Themen sowie in neuen Beschreibungen wird Bestehendem neuer Sinn gegeben.

„In a very elementary sense, in a practice the knowledge is a particular way of ‘understanding the world’, which includes an understanding of objects (including abstract ones), of humans, of oneself. This way of understanding is **largely implicit and largely historically-culturally specific**... .. This way of understanding is, of course, a **collective, shared knowledge** – but not in the sense of a mere sum of the content of single minds [Hervorhebungen: MK].²⁷⁸

Von aus dem Praktizieren hervorgehenden Deutungsstilen wird das gemeinsam geteilte Wissen bestimmt gesehen. Der Begriff des expliziten Inhaltswissens wird daher durch die prozessuale Auffassung eines an den jeweiligen Handlungskontext gebundenen impliziten Praxiswissens ergänzt. Der erweiterte Wissens- und Lernbegriff richtet sich am Lernen durch Erfahrung aus. Dabei orientiert man sich etwa am traditionellen Praxislernen in Meister-Schüler-Beziehungen, wie dem Lernen in Handwerksberufen, in der klassischen Musik oder in den bildenden Künsten. Ausbildung vollzieht sich hier in vielschichtigen Sozialisationsprozessen – im Lernen am Vorbild und in übender Stilbildung. Dabei beziehen sich Vertreter der S-as-P-Forschung auch auf den intuitiven „Stil“ des Praktizierens im Rahmen erfahrungsbezogener Expertise²⁷⁹.

„Only through actual physical involvement and direct experience can proficiency and eventually mastery be achieved because only then can a particular style of engagement be directly transmitted much like the way a child learns how to engage with the world. ...embodied and atheoretical style of engagement honed through direct consequential involvement in the practices of strategizing. ...Dreyfus’s idea of ‘style’ point us towards an alternative more fruitful way of understanding strategy in practice as skilled improvised in situ [Hervorhebung im Original: MK] coping. **Strategizing-in-practice**, it then curiously turns out, becomes a **matter of style** not content or substance [Hervorhebungen: MK].²⁸⁰

²⁷⁷ Reckwitz 2002, S. 249 f..

²⁷⁸ Reckwitz 2002, S. 254 f..

²⁷⁹ Vgl. Dreyfus/ Dreyfus 2005. Siehe Kapitel 3.2.4, 7.1.

²⁸⁰ Chia 2004, S. 33.

Die strategische Praxis zeichnet sich nicht durch Inhalte sondern durch den spezifischen Stil der in der sozialen Praxis geübten Praktiken aus. Im Verkörpern ihrer Praktiken mobilisieren Praktiker prozedurale, diskursive, motivationale und physische Ressourcen und entwickeln dabei ihr Selbstverständnis.²⁸¹ Im Laufe des Bearbeitens, Koordinierens und Neukombinierens dieser Ressourcen wird soziale Praxis gleichzeitig immer routinisiert und deroutinisiert. Die sich darin herausbildenden Muster des Ressourcengebrauchs hat sich S-as-P-Forschung zum Gegenstand ihrer Untersuchungen gemacht. Dabei kann es sich um gemeinsam geteilte Sicht- und Vorgehensweisen, aber auch um den konkreten Einsatz von Tools oder materiellen Ressourcen, etwa in Diskursen und Meetings, handeln. Die über die Zeit gebildeten Muster sollen Aufschluss darüber geben, in welcher Weise Strategie als Praxis verfertigt wurde. Indem aufgearbeitet wird, auf welche Praktiken man sich bezieht, soll erfolgreiches von weniger erfolgreichem Handeln unterschieden und praxisrelevantes Wissen zur Leistungsfähigkeit und zur Nachhaltigkeit bestimmter Handlungsstile erarbeitet und die Bildung und Entwicklung des Managements beeinflusst werden.

3.3.3 Wer sind die Praktiker?

Im Bereich der *Praktiker* wird untersucht, wie die Praktiker sich selbst und ihre Möglichkeiten im sozialen Kontext wahrnehmen und in welcher Art und Weise sie sich in ihrem Handeln auf welche Ressourcen beziehen und sich selbst sowie ihr Umfeld verändern.

“Practitioners are thus interrelated with practices and praxis. They derive their agency through their **use of the practices** – ways of behaving, thinking, emoting, knowing and acting... [Hervorhebungen: MK].”²⁸²

„*Strategisches Denken und Handeln*“ bezieht sich aber nicht allein auf das Management sowie dessen Praktiken und Selbstverständnisse. Im Begriff der *Praktiker* sind vielmehr sämtliche Akteure eingeschlossen, welche innerhalb der Organisation und in deren Umfeld die soziale Praxis mitbeeinflussen.

“Awareness of the existence of the micro-dynamics... is likely to contribute to reinforcing managers’ reflexivity, regarding their way of doing things, thus allowing them to acquire greater control over what they do and what they say. ... By considering that strategy formation is not just the prerogative of the dominant coalition, this approach invites us to consider the actions of a greater number of actors, whether they are managers or not.”²⁸³

²⁸¹ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 9 f. für die folgenden Ausführungen.

²⁸² Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 10.

²⁸³ Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 199.

Da Praxis und Identität als fortwährend wechselseitig über sämtliche Ebenen hinweg in Verfertigung begriffen werden, muss der Begriff des „*Strategen*“ in grundlegender Weise erweitert werden. Auf welchen Erfahrungen Praktiker aufbauen und welches Verständnis sie in ihre Praxis einbringen, spielt eine entscheidende Rolle dabei, welche Ressourcen sie in welcher Weise zu mobilisieren vermögen. Im Einbeziehen aller Beteiligten gewinnt die S-as-P-Forschung an zusätzlicher Praxisrelevanz.

„...strategy-as-practice studies indicate, that middle-managers and lower-level employees are also important strategic actors. Given that these middle and operational-level employees typically lack a formal strategy role, practice research has focused upon **the social, interpretative, linguistic and personal knowledge bases** through which they shape strategy... While their actions and influence on strategy may be unintended at the firm level, they are significant for **firm survival and competitive advantage** [Hervorhebungen: MK].“²⁸⁴

Neben dem Top-Management werden das mittlere Management sowie alle Mitarbeitenden miteinbezogen, und auch dem Umgang mit Kunden, Experten und Beratern wird Aufmerksamkeit geschenkt.

Das, worauf in der Untersuchung der Ressourcenmobilisierung konkret fokussiert werden soll, wird unter Abhängigkeit vom spezifischen Forschungsinteresse im jeweiligen Kontext festgelegt.²⁸⁵ Interessiert man sich beispielsweise dafür, wie das strategische Denken und Handeln durch die Praktiker und deren Identität beeinflusst wird, so fokussiert man auf die Schnittstelle der Bereiche Praktiker und Praktiken²⁸⁶. Möchte man untersuchen, wie neues Wissen und Können geschaffen wird, so kann man sich etwa auf den Austausch in Gruppen konzentrieren, indem man die konkrete Art und Weise, wie mit neuen Ideen oder mit Interessens- und Zielkonflikten umgegangen wird, beleuchtet. Dabei sind dann wiederum Fragen nach der Person und der Identität der Praktiker sowie deren Handeln in ihrem spezifischen Ressourcenzugang von Belang. Interessiert man sich hingegen für spezifische Praktiken, welche die soziale Praxis bestimmen, so konzentriert man sich auf das Feld B. Auf diese Weise kann etwa die Wirkung administrativer Abläufe auf das strategische Denken und Handeln in der Praxis untersucht werden. Dabei steht dann weniger der Einfluss der Personen in der Konstruktion ihrer Praktiken im Zentrum, als vielmehr die prozedurale Seite von spezifischen Praktiken und deren Relevanz für die gemeinsame Praxis.

²⁸⁴ Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 12.

²⁸⁵ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 13; siehe Abb. 2.

²⁸⁶ Siehe Feld A in Abbildung 2.

3.3.4 Wie wird Erfolg thematisiert?

Erfolg kann als Ausgangspunkt wie als Ergebnis organisationaler Prozesse betrachtet werden. Im Rahmen eines praxis- und prozessorientierten Erfolgsverständnisses wird die traditionelle vergangenheitsbezogene Erfolgsbetrachtung von Unternehmen ergänzt. Durch ein „evolutionäres“ Verständnis des Erfolgs sollen die Möglichkeiten der Erfolgssteuerung erweitert werden.

„Process theorizing is concerned with developing explanations for phenomena based on an understanding of **temporal evolution**: it is concerned with sequences of events, activities and choices over time [Hervorhebungen: MK].“²⁸⁷

In der Art eines mikroskopischen Fokussierens auf die dynamischen Wechselwirkungen in den konkreten Details des „*organizational becoming*“²⁸⁸ wird Erfolg in indirekter Weise – als Übergangsphänomen in der Zeit – angegangen. Unter dieser Perspektive werden die westlich geprägten Verständnisse des Handelns mit östlichen Sicht- und Vorgehensweisen verknüpft und in neuer Weise für die praxis- und prozessorientierte Organisationsgestaltung und -veränderung aufbereitet.²⁸⁹

„Daher ist der Weise/ Stratege in der Lage, sich mit dem Zusammenhang des gesamten Werdens zu verbinden. ... Weil der Weise **äusserst genau die Gegenwart ‚erforscht‘**, macht er in ihr bereits die Präsenz dessen aus, mit dem sie schwanger geht, das aber noch nicht erschienen ist [Hervorhebungen: MK].“²⁹⁰

Das im erfahrungsbasierten Erfolgslernen wirksam werdende Bild eines Weisen/ Strategen entspricht eher den Vorstellungen in fernöstlichen Kulturtraditionen und ergänzt die in westlichen Traditionen überlieferten Auffassungen vom Strategen und dessen Sicht- und Handlungsweisen. Einen wesentlichen Unterschied zwischen westlichen und östlichen Auffassungen des strategischen Denkens und Handelns beschreibt Jullien²⁹¹ im Umgang mit der Zeit. Seit der griechischen Antike wird der westliche Zeitbegriff im Gegensatzpaar des chronologischen, nach dem Gott Chronos benannten normalen Zeitlaufs und den darin auftretenden günstigen Gelegenheiten, nach dem Gott Kairos benannt, bestimmt. Im Lauf der Dinge öffnen sich unter Zufällen und glücklichen Umständen Zeitfenster, in denen es günstige Gelegenheiten zu ergreifen gilt. Im östlichen Denken durchdringen sich beide Zeitformen im unaufhörlichen Prozess des Werdens der Wirklichkeit; im Fluss des Geschehens ist der Weise/ Stratege im Werden der Dinge mit Allem und Allen verbunden.

²⁸⁷ Johnson/ Melin/ Whittington 2007, S. 75.

²⁸⁸ Tsoukas/ Chia 2002.

²⁸⁹ Vgl. Chia 2002, 2003.

²⁹⁰ Jullien 1999, S. 105.

²⁹¹ Vgl. Jullien 1999.

„...in practice and process theorizing, the very word ‘performance’ also has a somewhat different meaning. ... **Performance means achieving or enacting a particular practice or routine.** This does not mean, that process theorists have no interest at all in outcomes. However, it does mean, that they do not see outcomes as all-important. **Outcomes are way-stations in a series of ongoing events.** They may be the result of previous events, but they are also the starting points for subsequent activity [Hervorhebungen: MK].“²⁹²

Im prozesstheoretischen Erfolgsverständnis des „achieving or enacting“ von Praktiken werden „outcomes“ als „way-stations in a series of ongoing events“ gesehen. Die vergangenheitsbezogene, in westlicher Weise teleologisch geprägte Begrifflichkeit der „Performance“, wird durch die dynamische „Performanz“ in der Kompetenzentwicklung auf der Ebene des individuellen Handelns angereichert und damit entscheidend erweitert. In der praxis- und prozesstheoretischen Sicht bilden die im performativen Praktizieren jeweils erreichten Meilensteine gleichermassen Ergebnisse wie Ausgangspunkte der professionellen Stilbildung.

3.3.5 Wofür besteht Forschungsbedarf?

Für die Erweiterung der empirischen Basis und die Theoriebildung in der noch jungen S-as-P-Forschung wird erheblicher Forschungsbedarf festgestellt.²⁹³ Die überkommenen Managementtheorien sollen durch Langzeitstudien und prozessorientierte Untersuchungen ergänzt werden. Deren Konzeptualisierung in den Bereichen Praktiker, Praktiken und/ oder Praxis auf Mikro-, Meso- und/ oder Makro-Ebene soll zur Aussagekraft, Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit beitragen. In der Diskursanalyse und der Dateninterpretation besteht eine Tendenz zum sozialen Konstruktivismus²⁹⁴, und die dynamische Sicht der sozialen Praxis wird in „*structuration-like theories*“²⁹⁵ bestimmt. Unter der Dualität von Struktur und Handlung wird das (Sprach-)Handeln der Akteure sowohl als absichtsvoll als auch im sozialen Kontext strukturiert aufgefasst: „Agency“ wird in sozialer Konstruktion strukturiert und strukturiert ihrerseits fortlaufend weiter.

²⁹² Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 75.

²⁹³ Vgl. für die folgenden Ausführungen zum Forschungsbedarf allgemein Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 21 f.; Jarzabkowski/ Spee 2009, S. 82 ff.; Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 208 ff.; Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007; S. 207 ff.; Simnia 2009, S. 110 ff.; Chia/ MacKay 2007, S. 217 ff.; Langley 2007a, S. 271 ff.; Langley 2007b, S. 210 ff..

²⁹⁴ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 20. Zu Theorie und Praxis des sozialen Konstruktivismus in Management, Organisation und Professionalisierung vgl. Gergen 2002; Gergen/ Gergen 2009; Gergen 2009; Cooperrider/ Avital 2004; Cooperrider/ Whitney/ Stavros 2008; Cooperrider/ Whitney 2005; Whitney/ Trosten-Bloom/ Cherney/ Fry 2004; Deissler/ Gergen 2004; Dey/ Resch/ Steyaert 2005; Dachler 2005; Bouwen 2005; Harbig 2005; Walter-Busch 2005; Manella 2005; Müller 2005; Rüegg-Stürm 2005; Follett 1918; Follett 2003.

²⁹⁵ Vgl. Simnia 2009, S. 110 f..

Für die Förderung des Prozessdenkens in Organisationen schlägt Ann Langley²⁹⁶ sechs programmatische Punkte vor, welche auch für S-as-P-Beiträge hilfreich sein können: Historisches „*Zurückverfolgen*“ gibt Aufschluss über Prozesse und Praktiken erfolgreichen strategischen Denkens und Handelns. Daher soll die unternehmerische Wertschöpfung unter sozialer Ressourcenmobilisierung in prozessualer Rückschau beleuchtet werden. Zweitens sind „*vorwärtsverfolgende*“ Studien im organisationalen Werden angezeigt. „’Outcomes’ are often rather artificial staging points amid never-ending processes and they can be analysed as such.“²⁹⁷ Unter dem Motto „*outcomes as inputs*“ wird ein radikaler Perspektivenwechsel nahegelegt. Unter Bezugnahme auf die Prozesshaftigkeit des Organisierens im Sinngestalten und -geben – bei Weick²⁹⁸ – wird empfohlen, „*Hauptworte in Tätigkeitsworte*“ umzuwandeln – Organisation in „organisieren“, Innovation in „innovieren“, Strategie in „strategizing“ oder Struktur in „strukturieren“. Unter dem Motto „*Stabilität destabilisieren*“ soll fünftens die Wahrnehmung für das Werden der Organisation geschult werden. Dasselbe gilt für die dynamische Betrachtung der Akteure, welche in ihrer Identität und ihren Ressourcen – in Motivationen, Emotionen und Auffassungen sowie in Wissen, Idealen und Absichten – als fortwährend in Entwicklung begriffen gesehen werden. Nicht zuletzt wird schliesslich unter dem Motto „*der Sprache zuhören*“ zur Sensibilisierung für die soziale Konstruktion im strategischen Sprachhandeln aufgerufen.

Wenn es gelingt, der in solchen konkreten Praxisdetails gewonnenen Reichhaltigkeit nicht zu viel an Übertragbarkeit und Allgemeingültigkeit zu opfern, dann wird der prozessorientierten Sicht- und Vorgehensweise das Potential zugeschrieben, „to communicate process understandings in ways, that resonate with experience while incorporating theoretical insight“²⁹⁹.

An anderer Stelle plädiert Langley für den Erhalt von Vielfalt, Raum für Kreativität und Dialoge im Feld der strategischen Forschung.³⁰⁰ Die S-as-P-Forschung müsse sich auch in Zukunft als pluralistische, offene und entwicklungsfähige „Perspektive“ verstehen. Da nur unter dialogischen Formen der Weiterentwicklung – im Einbeziehen ansonsten marginalisierter, divergierender Sichtweisen – wirkliche theoretische und methodologische Innovationen ermöglicht würden, bedeute ein allzu enger theoretischer Rahmen das Ende der prozessorientierten Identität der S-as-P-Forschung.

²⁹⁶ Vgl. für die folgenden Ausführungen Langley 2007a, S. 273 ff..

²⁹⁷ Langley 2007a, S. 274 f..

²⁹⁸ Siehe Kapitel 2.3, 3.2.2, 7.2.3.

²⁹⁹ Langley 2007a, S. 277.

³⁰⁰ Vgl. Langley 2007b, S. 212.

Im Aufruf zur Rückbesinnung der S-as-P-Forschung auf ihre Wurzeln im Pragmatismus fordert Whittington³⁰¹, in künftigen Beiträgen zur Verbesserung der Alltagspraxis und zu daran orientierten Formen der Ausbildung im Management beizutragen. Das überkommene präskriptive Strategiewissen – in generischen Ansätzen, Tools und quantitativen Methoden – soll daher durch die lebendige Beschreibung erfolgreichen Praxishandelns ergänzt werden.

Eine integrative Sicht des „Sowohl-als-Auch“ vertritt auch Johnson³⁰². Seinerseits sieht er den Nutzen der S-as-P-Forschung darin, „that it can bring the specifics of action and doing to the strategy field“³⁰³. Darin vermöge die S-as-P-Perspektive das gesamte Strategiefeld zu „integrieren“, denn „people’s activities underpin most of the questions raised over the years in research on strategy.“³⁰⁴ Im Fokussieren auf das alltägliche strategische Denken und Handeln könne die künstliche Trennung von Prozess und Inhalt der Strategie aufgehoben werden. Damit würden neue Möglichkeiten geschaffen, „to influence the current debate on strategy for the better: not least to move away from vague abstraction so as to offer real insight to fellow academics but also to practitioners.“³⁰⁵

Für Melin³⁰⁶ wiederum liegt die Integrationsleistung der S-as-P-Perspektive in der funktionalen Verknüpfung der Felder Strategie, Führung und Organisation unter Einbeziehung aller Organisationsmitglieder.

„...especially regarding the role and meaning of different strategists in doing strategy, i.e. in creating strategic outcomes. It is also my belief that Strategy as Practice implies an integrative force, meaning a useful integration of the **strategy** field with related fields, such as **leadership** and **organizing** [Hervorhebungen: MK].“³⁰⁷

Die Verbindung von „Strategizing“ mit „Führen“ und „Organisieren“ trägt zur Praxisrelevanz bei. Die Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens von Forschenden einerseits sowie von Forschenden und Praktizierenden andererseits seien in weiteren Formen dialogischer Ko-Produktion auszuschöpfen. Weil im Alltag (auf der Mikro-Ebene) unterhaltene Arten und Weisen des Denkens dazu tendieren, routinisiert (auf der Meso-Ebene) und schliesslich (auf der Makro-Ebene) institutionalisiert zu werden, sei die Untersuchung des *Denkens der Praktiker* in ihren *Praktiken der Praxisreflexion* von ausschlaggebender Bedeutung für die zukünftige S-as-P-Forschung.³⁰⁸ In der Einbeziehung nicht-rationalen Wissens sowie kreativer Pro-

³⁰¹ Vgl. Whittington 2007, S. 218 ff..

³⁰² Vgl. Johnson 2007, S. 213 ff..

³⁰³ Johnson 2007, S. 213.

³⁰⁴ Johnson 2007, S. 213.

³⁰⁵ Johnson 2007, S. 215.

³⁰⁶ Vgl. Melin 2007, S. 215 ff..

³⁰⁷ Melin 2007, S. 215.

³⁰⁸ Vgl. Melin 2007, S. 216 f..

zesse sollen professionelle Reflexion und Vergewisserung und deren jeweils spezifischen Beiträge zur strategischen Erneuerung erforscht werden.

„...what type of strategists' behaviour may lead to new and innovative strategies; that is, what type of thinking practices support the creation of new and the renewal of predominant strategies. Established views on strategy making most often emphasize analytical practices and tools, while **practices of intuition and creativity are still largely unexplored** [Hervorhebungen: MK].“³⁰⁹

Praktiken der Intuition und der Kreativität werden als strategisches Neuland bezeichnet. Im Erforschen diesbezüglicher Praktiken liegt ein zentraler Anknüpfungspunkt – unter Einbeziehung des nicht-rationalen Wissens, der Kreativität und des gemeinsamen Lernens von Professionellen – der vorliegenden Arbeit.

In der Tradition interpretativer Ansätze stehend, sei Theoriebildung in iterativen, sinngebenden Vermittlungen zwischen wohl fundierten Untersuchungsergebnissen und relevanten Theorien zu betreiben. Die aus ihrer Nähe zur Praxis hervorgehende Tiefe und Dichte von Beschreibung und Theoriebildung wiege gewisse Einschränkungen hinsichtlich Verallgemeinerbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse auf. Im kreativen Umgang mit diesem Dilemma gelte es, dem Druck des „Mainstreams“ standzuhalten und – von einem „alternativen epistemologischen Standpunkt“ aus – der fortwährenden stillschweigenden Unterstellung eines neopositivistischen Allgemeingültigkeitsbegriffs der Wahrheit zu entsagen.

Spezifischer Forschungsbedarf in pluralistischen Organisationskontexten

Unter dem programmatischen Titel „*strategizing in pluralistic contexts*“³¹⁰ konzentriert sich eine Gruppe der S-as-P-Forschenden um Ann Langley unter Bezugnahme auf frühere Managementforschungen auf Untersuchungen im NPO-Bereich.³¹¹ Mit solchen Studien soll in exemplarischer Weise zur Theorie und Praxis des zunehmend komplexer werdenden Managements in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft beigetragen werden.

Die Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass Unternehmen immer mehr oder weniger stark durch Vielfalt bestimmt sind. Pluralistische NPOs jedoch sind meist in höherem Ausmass durch Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit

³⁰⁹ Melin 2007, S. 217.

³¹⁰ Vgl. für die folgenden Ausführungen zu „strategizing in pluralistic contexts“ Denis/ Langley/ Lamothe 2001; Langley 2001; Denis/ Langley/ Rouleau 2007.

³¹¹ Vgl. dazu Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 181 ff.. Die Autoren beziehen sich namentlich auf die Untersuchung pluralistischer Organisationen durch Cohen/ March/ Olsen 1972 und deren Beschreibungen „organisierter Anarchie“ und „komplexer Praxis“ unter nicht-rationalen Entscheidungsbedingungen im Sinne des „Garbage can-Modells“. Weiterhin wird an die Forschungen in NPOs zur emergenten Strategiebildung und spontanen Konvergenz in kumulativem Handeln bei Mintzberg/ Waters 1985; Mintzberg/ McHugh 1985 angeknüpft. Siehe Kapitel 1.2.

geprägt worden. Pluralistische Organisationskontexte zeichnen sich durch die dynamische Wechselwirkung von uneindeutigen Machtverhältnissen, vielfältigen und gegenläufigen Interessen, Werten und Zielen sowie durch wissensbasierte interdisziplinäre Zusammenarbeit in Teams und Gruppen aus³¹². In derartigen Kontexten muss fortwährend in *sowohl rational als auch nicht-rational* bestimmter Weise nach gemeinsamer Haltung und Ausrichtung gesucht werden. Unterschiedliche Anspruchsgruppen, Werte und Interessen tragen zu Widersprüchlichkeiten in Voraussetzungen, Hintergründen und Interessenlagen bei. Ziele sind oft nicht eindeutig bestimmbar. Strategien werden durch komplexe Partizipationsformen verwässert. Da die rationalen Modelle des strategischen Managements Vielfalt und Nicht-Rationales aber gerade ausschliessen, sollen sie in der Untersuchung pluralistischer Organisationskontexte – unter Konzentration auf die Selbstverständnisse der Beteiligten und die Mobilisierung impliziten Wissens – ergänzt werden.³¹³

Die Erfolgssuche in *pluralistischen Organisationskontexten* wird als ausgesprochen *langfristiges Projekt der Identitätsentwicklung* beschrieben, welches hohe Praxis- und Prozesskompetenzen im Management voraussetzt. Dazu gehören ein hervorragend ausgebildetes Sensorium im Wahrnehmen von Zwischentönen sowie die Bereitschaft, unter hohem sozialem Engagement und besonderen Anstrengungen über längere Zeiträume hinweg strategischen Erfolg anzustreben.³¹⁴ Prozessorientierte Langzeitstudien sollen zur Untersuchung der organisationalen Veränderungen – unter sich in Rekursivität entwickelnder strategischer Emergenz – beitragen. In der Beschreibung konkreter *Praktiken*, welche die Ereignisse über die Zeit nachhaltig beeinflusst haben, sollen Unterschiede in der *Performanz* von Praktiken und Praktikern aufgezeigt werden. Es soll verdeutlicht werden, auf welche Art und Weise „*strategischer Impact*“ in der konkreten Komplexität pluralistischer Spannungsfelder wirksam wird. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend soll *erfolgreiches „Strategizing“* – als *professionelle Managementkompetenz* – konzipiert, entwickelt

³¹² Vgl. Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 182.

³¹³ Vgl. Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 196 ff.. Die Autoren führen unter anderem folgende Beispiele zur Mobilisierung impliziten Wissens im mittleren Management auf. Samra-Fredericks (2003) erarbeitet relational-rhetorische Praktiken einer Führungskraft im mittleren Management unter pluralistischen Bedingungen. Rouleau (2005) konzentriert sich ihrerseits auf die Praktiken in strategischer Sinnggebung bei mehreren mittleren Managern. In der ersten Studie werden folgende Praktiken aufgeführt (vgl. Samra-Fredericks 2003, S. 141 ff.): 1.) Wissen explizieren, 2.) Interaktionen steuern und ausrichten, 3.) unbequeme Fragen stellen und Alltagspraxis anzweifeln, 4.) angemessene Gefühle zeigen, 5.) Metaphern einsetzen und 6.) geschichtliche Zusammenhänge aufzeigen. In der zweiten Untersuchung (vgl. Rouleau 2005, S. 1413 ff.) werden folgende vier allgemeine Praktiken der Sinnggebung vorgestellt: 1.) Übersetzen der Zielausrichtung, 2.) Anpassen des Vorgehens, 3.) Ausrichten und Verpflichten des Gegenübers sowie 4.) Rechtfertigen des Handelns.

³¹⁴ Vgl. Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 209 f..

und ausgebildet werden können. Diesem Forschungsinteresse schliesst sich die vorliegende Studie an.

Forschungsbedarf in komplexen Praktikenbündeln und deren Wirksamkeit

In der Untersuchung der sozialen, physischen und materiellen Dimensionen komplexer, dynamischer „Praktiken-Bündel“ als Ganzes sehen Jarzabkowski/ Spee³¹⁵ Forschungsbedarf. Neben dem konkreten Umgang mit Materialien und Technologien gehören dazu auch die Vermischungen und Widersprüchlichkeiten der menschlichen Wünsche und Frustrationen und aller anderen Komponenten, welche die Komplexität menschlicher Erfahrung in der Alltagspraxis ausmachen. Kultur- und geschichtsbewusste sowie kritische Zugangswege sollen grundlegende Fragen nach Wirksamkeit und Selbstverständnis aufwerfen und mit solchen nach Erfolg, Wettbewerbsfähigkeit und Überleben der Organisation verknüpft werden.³¹⁶ Indem beschrieben wird, wer welche Probleme in welcher konkreten Art und Weise wirklich zu lösen vermag, geht es nach Chia/ MacKay³¹⁷ in der S-as-P -Forschung darum, zu untersuchen, wo und wie „strategizing“ und „organizing“ tatsächlich stattfinden. Da sich *Strategie* fortlaufend in der immanenten Logik sozialer Praxis entfaltet, soll der methodologische Individualismus – die künstliche Unterscheidung von Mikro-Ebene und Makro-Ebene – im Fokussieren auf Gruppen und deren soziale Praktiken überwunden werden. Unter Berücksichtigung des gewöhnlichen Alltagshandelns aller Organisationsmitglieder im Umgang mit Wissen, Sprache, Nähe und Macht könne die Strategieforschung in der Gemeinschaft „humanisiert“ werden. Dazu könne der sich in *gemeinsamer Identitätsentwicklung* herausbildender *strategischen Direktionalität und Intentionalität* nachgegangen werden. In kulturell und historisch geprägten *Praxisgemeinschaften* sollte deren Umgang mit *implizitem Wissen* und *Common Sense*, Unbewusstem und Unausgesprochenem untersucht werden.³¹⁸ Hätten sich die Studien bisher noch vorwiegend auf die Ebene des Managements im Innenverhältnis der Organisation konzentriert, so sollen künftig stärker die *Wechselwirkungen zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene* fokussiert und *sämtliche Beteiligte* innerhalb und ausserhalb der Organisation einbezogen werden.³¹⁹

In der Langzeituntersuchung des kombinierten Erfahrungslernens in Wissensarbeit und Management sowie der professionellen Bewusstseinsbildung unter Komplexi-

³¹⁵ Vgl. Jarzabkowski/ Spee 2009, S. 82 f..

³¹⁶ Vgl. Jarzabkowski/ Spee 2009, S. 91.

³¹⁷ Vgl. Chia/ MacKay 2007, S. 219 ff..

³¹⁸ Vgl. Chia/ MacKay 2007, S. 237 f..

³¹⁹ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 21.

tät und Vielfalt wird mit der vorliegenden Studie ein neuartiger Beitrag zur S-as-P-Forschung geleistet. Das Vorgehen wird im folgenden Kapitel erläutert.

III. Empirischer Teil

4 Wissenschafts- und Forschungskonzept

Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen angewandter Sozialwissenschaften im Allgemeinen sowie in ihren Beiträgen zur Theorie und zur Praxis von Wissensarbeit, Führung und Organisation im Besonderen? Entlang der obigen Fragestellung lehnt sich das Wissenschafts- und Forschungskonzept der vorliegenden Studie an das Alltagssprache und Common Sense berücksichtigende Konzept angewandter Sozialwissenschaften von Emil Walter-Busch an.³²⁰

4.1 Konzept angewandter Sozialwissenschaften

Im Zusammenhang mit den Hawthorne-Experimenten, des Klassikers der angewandten Sozialforschung aus den Zwanzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts, wurde an der Harvard Business School in der Doppeldevise „*complex logics, simple facts*“ – „*complex facts, simple logics*“ ein methodischer Grundsatz für klinische Untersuchungen entwickelt, welcher in dieser Arbeit aufgegriffen wird.³²¹

„Danach können es sich nur Wissenschaften, die es mit einfachen, d.h. genau und valide vermessbaren Phänomenen zu tun haben, leisten, komplexe Beschreibungs-, Prognose- oder Erklärungsmodelle zu entwickeln. Disziplinen wie die Sozial- oder Geisteswissenschaften, deren Erkenntnisgegenstand aus ‚komplexen‘ (z.B. ‚sinnvermittelten‘, verstehend zu erklärenden) Phänomenen besteht, sollten sich demgegenüber mit einfachen, dem Common Sense nahestehenden Theorien begnügen...“³²²

In den angewandten Sozialwissenschaften sind Anschlussfähigkeit und Einfachheit gefragt. Im Anknüpfen an Common Sense und Alltagssprache sollten sie sich von rekonstruierenden, interpretativen und innovativen Beschreibungen leiten lassen.

Unter Voraussetzung der Gleichwertigkeit verschiedener Arten und Generationen des Wissens werden die Beiträge angewandter Sozialwissenschaften in Dialogen zwischen Gelehrten-, Laien- und Praktikerwissen³²³ zu „Commonplace-Books der Moderne“³²⁴ – als grundlegend zwischen Praxis und Theorie vermittelnde Nachschlagewerke.

„Angewandte Sozialwissenschaften orientieren im modernen Leben nicht mit ihren meist ziemlich volatilen Forschungsergebnissen als solchen, sondern **indirekt** über von diesen stimulierte und autorisierte Botschaften des trägeren, aber auch robusteren **Common Sense** [Hervorhebungen: MK].“³²⁵

³²⁰ Vgl. Walter-Busch 1989, 1996, 2006, 2008, 2010.

³²¹ Vgl. Walter-Busch 1989, S. 139.

³²² Walter-Busch 1989, S. 139.

³²³ Walter-Busch 1996.

³²⁴ Vgl. Walter-Busch 2006, S. 437 ff..

³²⁵ Walter-Busch 2006, S. 442.

„Angewandte Sozialwissenschaften“ tragen „indirekt“ zur Orientierung bei. Theorien und Methoden in praxisorientierter Sozialforschung stellen akademisch verfeinerte Äquivalente und Ergänzungen des Common Sense dar. Im „Kreislauf sozialwissenschaftlichen Wissens“³²⁶ wird daher den „Formen der Präsentation von Forschungsergebnissen“ und den „Alltagstheorien“ besondere Beachtung geschenkt. „Formen der Präsentation“ sind hier „v.a. Reportagen, Fallgeschichten, Evaluationen, Konzeptentwürfe, Theorieentwürfe und Theorierätsel, explorative Empirie und empirische Theorientests.“ Im Bereich „Alltagstheorien“ wird auf die Beziehung zu sozialwissenschaftlichem Wissen hingewiesen, „d.h. vor allem: Common-Sense-Wissen *in* einer Sozialwissenschaft.“³²⁷ Für die Präsentation qualitativer Forschungsergebnisse wird die Unmittelbarkeit des von den Beforschten selbst sprachlich Aufbereiteten bevorzugt. Um die Aussagekraft des Textes in deren Originalwortlaut zu erhöhen, sollen die Beforschten in ihrem Originalton zu Wort kommen.³²⁸

In diesem Zusammenhang berichtet Walter-Busch an anderer Stelle³²⁹ vom Beispiel einer umfangreichen qualitativen Forschungsstudie des Frankfurter Instituts für Sozialforschung in den Fünfzigerjahren zu den politischen Einstellungen der Bevölkerung. Man ging davon aus, dass persönliche Meinungen im Alltag allgemein eher unstrukturiert und unklar bleiben und sich oft erst im sozialen Austausch und in der direkten dialogischen Auseinandersetzung mit anderen Menschen konkreter herausbilden, bewusst gemacht werden oder sich überhaupt erst äussern lassen. Die Untersuchungsteilnehmer sollten ihre Meinungen in Gruppendiskussionen zur Sprache bringen. Die Äusserungen der Teilnehmer wurden auf Tonband aufgezeichnet, im Originalwortlaut transkribiert und interpretiert. Man war davon überzeugt, dass das empirische Originalmaterial die grösste Überzeugungskraft besitzen und dass Fortschritte in der Forschungstechnik immer mit einem Verlust an Sinngehalt einhergehen und umgekehrt theoretische Vertiefungen immer Einbussen in der Überprüfbarkeit zur Folge haben würden. In Ermangelung besserer Auswertungsverfahren sowie auch ganz allgemein aus Gründen der Komplexität der Forschungsgegenstände liegen, Emil Walter-Busch zufolge, auch ein halbes Jahrhundert später die besten Mittel der Auswertung in den angewandten Sozialwissenschaften immer noch in der qualitativen Interpretation der komplexen Originalmaterialien.³³⁰

³²⁶ Vgl. Walter-Busch 2006, S. 21 und 2008, S. 126.

³²⁷ Vgl. Walter-Busch 2006, S. 126.

³²⁸ Vgl. Walter-Busch 2008, S. 126.

³²⁹ Vgl. Walter-Busch 2010, S. 134 ff..

³³⁰ Vgl. Walter-Busch 2010, S. 137.

Walter-Busch sieht die Sprache als wichtigste Quelle menschlicher Kreativität.³³¹ In ihrem spezifischen Umgang mit der Sprache orientiert sich die vorliegende Arbeit an einem pragmatischen Identitätskonzept, welches auf Alltagssprache und Common Sense in verkörperter Erfahrung aufbaut.³³²

Da das in der qualitativen Sozialforschung von den Beforschten in ihrem spezifischen Gebrauch der Alltagssprache selbst Aufbereitete³³³ oftmals am besten für sich selbst sprechen kann, wird die Präsentation von Originalstimmen und -materialien in der vorliegenden Studie berücksichtigt, wo immer es möglich ist.

4.2 Qualitative Sozialforschung

In der Tradition des Pragmatismus sowie der davon beeinflussten S-as-P-Managementforschung stehend, sieht sich die vorliegende Forschungsarbeit einem nicht-epistemologischen Erfahrungsbegriff und pragmatischen Ethos³³⁴ verpflichtet. Die Studie wurde im Stil qualitativer Sozialforschung³³⁵ und gegenstandsbezogener Theoriebildung³³⁶ mittels interpretativer Analyse von Tiefeninterviews³³⁷, Dokumentenanalyse sowie ergänzender teilnehmender Beobachtung durchgeführt. Im Sinne eines „methodisch-konzeptionellen Pluralismus“ wurden die Fragestellungen in einem heuristischen Forschungsprozess durchdrungen, indem schrittweise Hypothesen erarbeitet wurden und nach Begründungen für Sachverhalte gesucht wurde. Im Verknüpfen einer Vielfalt von Sichtweisen und Erkenntnissen aus unterschiedlichen Wissensgebieten ging es für die Wissenserarbeitung, -verbindung und -verdichtung bei „explorativem Vorgehen“ eher um „Hypothesenfindung und -präzisierung“ als um die „Verifikation bzw. die Falsifikation von Hypothesen“.³³⁸ Weder die Gesamtheit der Daten noch die genaue Sequenzierung des Forschungsprozesses konnte im Voraus festgelegt werden. Im Stil der „Grounded Theory“³³⁹ wurden neue Theorieelemente in einem selbst- und kontextreflexiven Praxiszugang entwickelt und darin die bisher vorhandene Theorie erweitert. Unter stetigem „Hinterfragen“, „Vergleichen“ und „Deuten“, „Kombinieren“ und „Variieren“ ist die Analyse durch folgendes Vorgehen geprägt worden:

³³¹ Vgl. Walter-Busch 2006, S. 429 ff..

³³² Vgl. Lackoff/ Johnson 1999, 2007. Siehe Kapitel 7.2.2.

³³³ Vgl. Walter-Busch 2008, S. 46.

³³⁴ Vgl. Gimmler 2008. Siehe Kapitel 3.1.

³³⁵ Vgl. Kleemann/ Kränke/ Matuschek 2009; Flick 2010; Mayring 2002; Punch 2005; Miles/ Huberman 1994.

³³⁶ Das gegenstandsbezogene Vorgehen ist in pragmatischer Tradition aus Erfahrungslernen und Interaktionismus – in der Linie von Dewey, Peirce und Mead – hervorgegangen.

³³⁷ Vgl. Froschauer/ Lueger 2003; Alvesson 2003.

³³⁸ Vgl. Zaugg 2009, S. 11 ff..

³³⁹ Vgl. Mayring 2002; Glaser und Strauss 1967; Strauss 2003.

- eigene Erfahrung und subjektives Erleben im Kontext reflektieren
- alltagssprachliche Wortbedeutungen, Denkfiguren und Motive finden
- sprachliche Metaphernkonzepte ergründen und deuten
- Sinn und Bedeutung im Konkreten erarbeiten und vergleichen
- Bilder und Metaphern ausloten und auswerten
- exemplarische Beispiele und Konkretisierungen in Details suchen
- zugrundeliegende Annahmen erfragen und in Beziehung setzen
- Wirkungen und Wirksamkeit im Zeitgeschehen und -geist analysieren
- (Sprach-)Handeln in der Zeit mit Entwicklung über die Zeit verbinden.

Die S-as-P-Forschung will die herkömmlichen Ansätze in Praxis und Theorie, Aus- und Weiterbildung in Führung, Strategie und Organisation einerseits in dichten Beschreibungen und andererseits in Theoriebildung – z.B. in Theoriebausteinen, Typologien oder Taxonomien von Praktiken – ergänzen. Ähnlich wie die S-as-P-Forschung knüpfen Rüegg-Stürm/ Grand³⁴⁰ am *Practice Turn* der neueren Sozialtheorien an und beschreiben Management wie Managementforschung als „epistemische Praxis“. Unter der Perspektive einer Erkenntnis, Wissen und Wirklichkeit schaffenden Managementforschungspraxis wurden in der vorliegenden Arbeit konkrete historische Wechselwirkungen in zeitlichen Gegebenheiten berücksichtigt.³⁴¹ Unter „reflektierter Kontextreflexion“ sollten jene subjektiven Faktoren, welche die Praktiker in „gemeinsam gelebter Alltagsrealität“³⁴² erfahren und die Art und Weise, wie diese ihr Bewusstsein gebildet haben, untersucht werden.

Die Wissenserarbeitung mit den Praktizierenden wurde durch „mobilizing explicit and tacit knowledge“³⁴³ in dialogischer Ko-Produktion bestimmt.

„For practitioners – at least experienced ones – are not only ‘research subjects’ that academics can observe, but also in a strong sense ‘**experts**’: they possess a rich store of **tacit knowledge** about strategy practice that in Strategy as Practice perspective aims **in part to make explicit** [Hervorhebungen: MK].“³⁴⁴

Die prozessorientierte Langzeitbetrachtung der Praxis sollte die theoretische Unterscheidung zwischen Mikro- und Makro-Ebene – Inhalt und Prozess von Strategien

³⁴⁰ Vgl. Rüegg-Stürm/ Grand 2007, S. 189 ff..

³⁴¹ Vgl. Rüegg-Stürm/ Grand 2007, S. 203 f..

³⁴² Vgl. Rüegg-Stürm 2003a, S. 82.

³⁴³ Vgl. Denis, Langley und Rouleau 2007, 199.

³⁴⁴ Vgl. Johnson/ Langley/ Melin/ Whittington 2007, S. 78. Siehe Kapitel 3.3.

– überwinden³⁴⁵, und in der Erforschung der organisationalen Erfolgsverfertigung mittels „mikroanalytischer Nahaufnahmen“ neue Erkenntnisse gewinnen helfen.

„Bei **mikroanalytischen Nahaufnahmen** von Organisationen bieten sich... eher qualitative als quantifizierende Verfahren an. Hier sind **detailgenaue Analysen** der Strukturen der Lebenswelt und des Verhaltens einzelner Organisationsmitglieder gefragt [Hervorhebungen: MK].“³⁴⁶

Das Vorgehen in Fallstudien zeichnet sich durch seine hohe methodische Robustheit unter *nicht kontrollierten Bedingungen* aus. Indem die Ganzheitlichkeit, Vollständigkeit und Einheit eines bestimmten Falles weitgehend erhalten bleiben, kann im Einbeziehen eines reichhaltigen Datensets der komplexen Wechselwirkung und Dynamik im Ganzen – in der Zeit und über die Zeit – Rechnung getragen werden.³⁴⁷ Mithilfe einer prozessualen Erfolgsanalyse³⁴⁸ wurde die langfristige Erfolgssuche im pluralistischen Organisationskontext anhand einer qualitativen Fallstudie erhellt.

In dieser Fallstudie wurden einerseits das Langzeitgeschehen in der Entwicklung des *bewusstseinsbildenden (Sprach-)Handelns aller Organisationsmitglieder* und dessen Auswirkungen in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Organisation – über Mikro-, Meso- und Makroebene hinweg – untersucht. Andererseits wurden die spezifischen Charakteristiken der dabei entwickelten *Praktiken in Wissensarbeit, Führung und Organisation* anhand exemplarischer Tiefensondierungen in Querschnittsanalysen herausgearbeitet.

„Sensemaking is the objective. Let us make sense, whatever way we can.“³⁴⁹ Um umfassend Sinn zu gewinnen, wurden sämtliche zur Verfügung stehenden Erkenntnismethoden einbezogen. Dazu wurde ein induktives Vorgehen – „data-driven generalization“ – mit deduktiven Elementen – „theory-driven hypothesis testing“ – und der in pragmatischer Tradition stehenden kreativen Imagination der Abduktion – „driven by creativity and insight“ – verknüpft. So konnte die Analyse in einem iterativen, induktiv wie deduktiv bestimmten Prozess vorangetrieben³⁵⁰ und in der im Pragmatismus bevorzugten Erkenntnismethode einer in konkreten Details Erneuerung ermöglichenden Abduktion grundlegend ergänzt werden. Unter Einbeziehung von Common Sense und alltagssprachlichen Metaphernkonzepten³⁵¹

³⁴⁵ Chia/ MacKay 2007, S. 217.

³⁴⁶ Walter-Busch 1996, S. 53.

³⁴⁷ Vgl. Yin 2003; Punch 2005; Brewer/ Hunter 1989.

³⁴⁸ Siehe Kapitel 3.3.

³⁴⁹ Langley 1999, S. 708

³⁵⁰ Vgl. Mayring 2002, S. 103 ff..

³⁵¹ Vgl. Lakoff/ Johnson 1999, 2007; Lakoff 2006; Lakoff/ Wehling 2008; Stadelbacher 2010a.

wurden die Prozesse und Praktiken in Wissensarbeit und Management in einem kontextsensitiven Interpretationsstil geschildert.

Im Folgenden wird zunächst das Forschungskonzept unter der S-as-P-Perspektive und dann das Vorgehen im Rahmen der Fallstudie vorgestellt.

4.3 Forschungskonzept- und vorgehen

„Wie wird nachhaltiger Erfolg im Alltagshandeln in Wissensarbeit und Management unter Komplexität und Vielfalt erzielt?“, „Wie wird nachhaltige Erneuerung auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene erreicht?“ Mittels dieser Fragestellungen wurde der Nachhaltigkeit des Erfolgs – in der Zeit und über die Zeit hinweg – anhand einer exemplarischen Fallstudie in Wissensarbeit und Management unter den Voraussetzungen der spätmodernen Wissensgesellschaft nachgegangen.

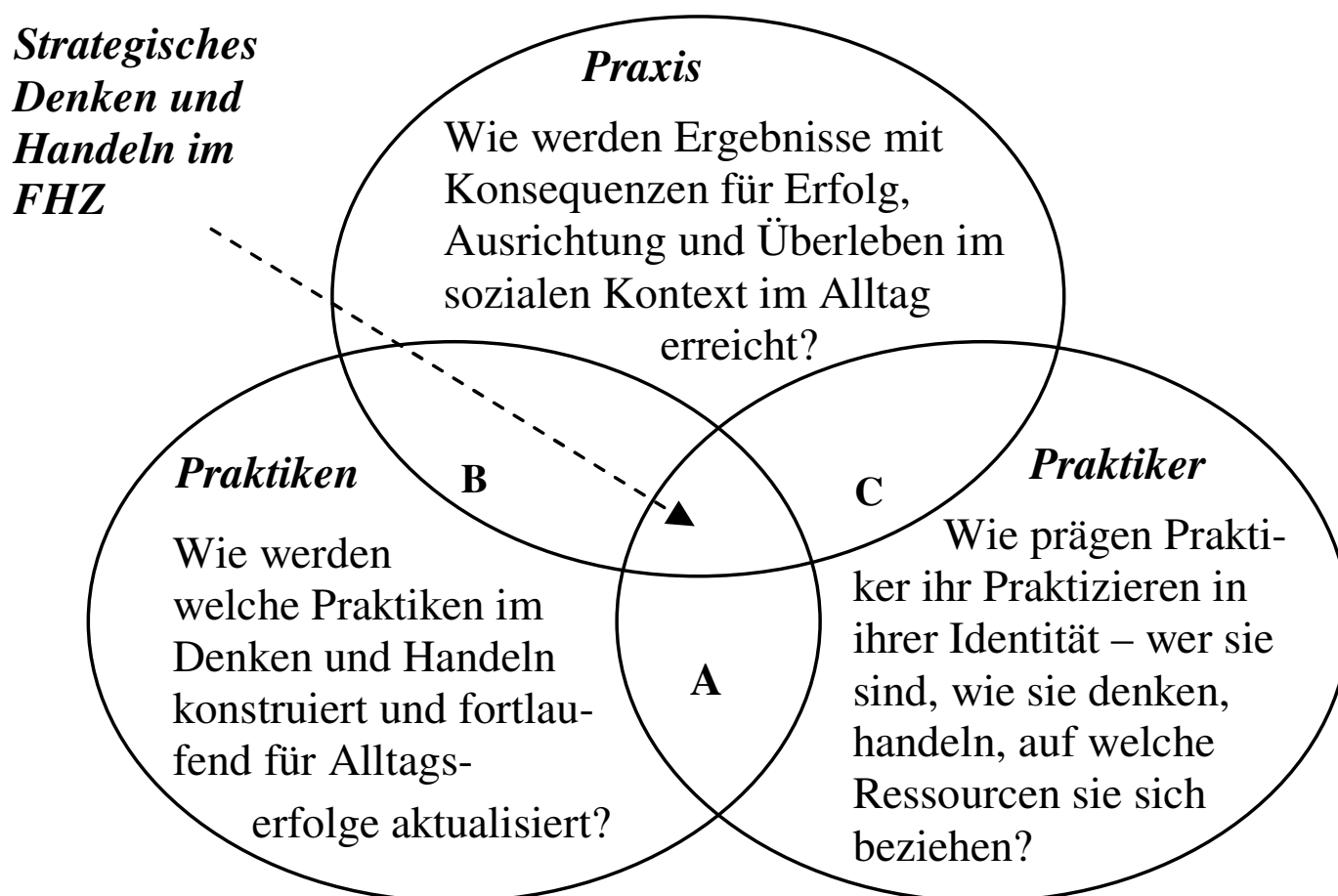


Abbildung 3: 3P-Forschungskonzept zur Fallstudie FHZ³⁵²

Gemäss der Doppeldevisen „*complex logics, simple facts*“ – „*complex facts, simple logics*“ konnte unter Anlehnung an den heuristischen Rahmen der S-as-P-

³⁵² In Anlehnung an Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 11.

Perspektive ein einfaches anschlussfähiges Forschungskonzept erstellt werden. Das Konzept wurde im Bereich der Praxis unter folgenden Fragen operationalisiert: Wie werden Ergebnisse mit Konsequenzen für Erfolg, Ausrichtung und Überleben im sozialen Kontext im FHZ-Alltag erreicht? Im Bereich der Praktiker wurde gefragt: Wie prägen Praktiker ihr Praktizieren in ihrer Identität – wer sie sind, wie sie denken und handeln und auf welche Ressourcen sie sich beziehen? Und im Bereich der Praktiken lautete die Frage: Wie werden welche Praktiken im Denken und Handeln konstruiert und fortlaufend für Alltagserfolge in der FHZ-Praxis aktualisiert?

Die Auswertungen zur Fallstudie wurden in einer Kombination von Längs- und Querschnittsanalyse entlang des 3P-Konzeptes durchgeführt. Die folgende Tabelle zeigt das Vorgehen in Analyse und Präsentation.

	Praktiker	Praktiken	Praxis	Ebene	Fokus	Methode
Längs-schnitt → „Geschichte der Professionalisierung“	Management, Mitarbeiter, Stiftungsrat, externe Partnerinnen und Partner	Erfahrungslernen, Professionalisierung in Wissensarbeit und Management	Soziale Praxis- und Unternehmensentwicklung	Mikro/Meso (Makro)	C	Dokumente, Tiefeninterviews, teilnehmende Beobachtung
Querschnitt → „Ausgewählte Praktiken“	Management, Mitarbeiter, Stiftungsrat, externe Partnerinnen und Partner	Bewusstseinsbildung, Wissens-/ Wertschöpfung, Formelle und informelle Organisation	Erfolgsorientierte integrative Erneuerung von Praxisgemeinschaft und Wissensunternehmen	Mikro (Meso/ Makro)	A	Tiefeninterviews, Dokumente, teilnehmende Beobachtung

Tabelle 1: Längsschnitt- und Querschnittsanalyse im 3P-Konzept

Das Schwergewicht der Analyse lag auf der professionellen Bewusstseinsbildung. Das Praktizieren der Praktiker wurde in ihren spezifischen Praktiken und in der Entwicklung ihrer Selbstverständnisse untersucht.³⁵³

In der Längsschnittsbetrachtung wurde dazu in erster Linie auf den Bereich C sowie in zweiter Linie auf A fokussiert. Wenn auch im Bereich C die Wirkungen

³⁵³ Vgl. Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 13.

der Praktiker auf die Praxisentwicklung als Gesamtheit im Vordergrund standen, wurden dennoch gewisse naheliegende Aspekte der Praktiken in die Analyse mit einbezogen. Die Querschnittsbetrachtung diente vor allem dazu, das Praktizieren der Praktiker in ihren Praktiken unter spezifischem Rückgriff auf ihre Ressourcen in der Kompetenz- und Identitätsentwicklung im Bereich A zu beleuchten. Hier flossen zusätzlich Elemente von C mit ein. Dabei wurden die Interaktion in Gruppen im gemeinsamen Erfolgslernen sowie die Art und Weise, wie mit neuen Ideen, Differenz, Interessen- und Zielkonflikten umgegangen wird, beschrieben.

Insgesamt fokussiert die Untersuchung auf die Mikro-Ebene des individuellen Handelns in Gruppen, im Rahmen von Haus- und Praxisgemeinschaft, Management und Stiftungsrat. In der Langzeitbetrachtung wurde die Meso-Ebene der Organisation stärker als in der Querschnittsbetrachtung einbezogen. Die Übertragung der Auswirkungen des Geschehens von der Mikro-Ebene auf die Meso-Ebene der Organisation oder ihrer Teile sowie auf die Makro-Ebene von Branche und Gesellschaft wurde in beiden Analysen mitbeleuchtet. Während sich die Querschnittsanalyse stärker auf die reflexiven Tiefeninterviews sowie auf deren Ergänzung und Vertiefung in der Dokumentenanalyse und der teilnehmenden Beobachtung stützen konnte, lag das Schwergewicht der Längsschnittsanalyse auf der Auswertung von Dokumenten. Offene Fragen und Vertiefungen wurden hier ebenfalls in Interviews weitergehend ausgearbeitet. In beiden Analysebereichen hat die punktuelle teilnehmende Beobachtung im Alltagsleben der Organisation zur Abrundung des Gesamtbildes eine eher untergeordnete, wenn auch nicht ganz unwesentliche Rolle gespielt. In der Untersuchung im Längsschnitt wurde auf die unterschiedlichen Praktiken in der sozialen Praxis- und Unternehmensentwicklung – im Zusammenarbeiten, Lernen, Organisieren, Professionalisieren und Managen – fokussiert. In der Querschnittsanalyse stand das Ausleuchten ausgewählter Prozesse und Praktiken in den Themenfeldern Wissens- und Wertschöpfung, Erfahrungslernen sowie im informellen und formellen Organisieren stärker im Vordergrund.

In Tabelle 2 werden Forschungskonzept- und vorgehen im Überblick dargestellt.

	Forschungskonzept und –vorgehen im Überblick
Analyse	Kombination von Langzeit- und Querschnittsbetrachtung in diachronischer und synchronischer qualitativer Fallstudie
Empirie	<i>Diachronisch:</i> Dokumentenanalyse, Interview, Beobachtung <i>Synchronisch:</i> Interview, Dokumentenanalyse, Beobachtung
Fokus	<i>Diachronisch:</i> Praktiker → Praxis, C <i>Synchronisch:</i> Praktiker → Praktiken, A
Ebene	<i>Diachronisch:</i> Mikro/ Meso (daneben Wirkungen Makro) <i>Synchronisch:</i> Mikro (daneben Wirkungen Meso/ Makro)
Praktiken	<i>Diachronisch:</i> Zusammenarbeit, Erfahrungslernen, Professionalisieren, Organisieren, Managen <i>Synchronisch:</i> Wissens- und Wertschöpfung, Erfolgslernen und Erneuerung, informelles und formelles Organisieren
Praktiker	<i>Diachronisch:</i> Management, Team, Stiftungsrat, Externe <i>Synchronisch:</i> Management, Team, Stiftungsrat, Externe
Praxis	<i>Diachronisch:</i> soziale Praxis-/ Unternehmensentwicklung <i>Synchronisch:</i> Bewusstseinsbildung/ Professionalisierung für Erfolg und Erneuerung in Wissensarbeit/ Management
Leitfragen	<i>Diachronisch:</i> Wie tragen Praktiker zur Praxis- und Unternehmensentwicklung bei? <i>Synchronisch:</i> Welche Praktiken tragen unter professioneller Bewusstseinsbildung zu Erfolg und Erneuerung bei?
Strategie	Sich im strategischen Denken und Handeln in sozialer Praxis entwickelnde Intentionalität und Direktionalität
Strategisches Denken und Handeln	<i>Professionelle Kompetenz- und Identitätsentwicklung</i> als unternehmerische Nachhaltigkeit erzeugender sozial-kreativer Prozess. Erfahrungslernen unter alltagspraktischer Orientierung und dialogischer Bewusstseinsbildung
Ressourcen	Mobilisieren und Lernen aus Vielfalt und Differenz in verteilter Entscheidung und handelnder Bewusstseinsbildung
Performanz	Performative Aktualisierungen: Wieder-/ Neuverknüpfungen zwischen Erhalten und Erfinden im Erfahrungslernen
Management	Wert- und Wertemanagement in Wissens- und Wertschöpfung sowie im (in-)formellem Organisieren steuern und ausrichten
Erfolg	Integrative Kompetenzerweiterung im performativen Aktualisieren unternehmerischer Leistungsfähigkeit/ Nachhaltigkeit
Beitrag	<i>Pragmatische Sozialtheorie:</i> Kreativität, Sozialästhetik in Organisation <i>Integrative Praxisprofessionalisierung:</i> Bewusstseinsbildung im erfahrungsbasierten Verknüpfen (non-)verbaler Praktiken <i>Prozesstheorie der Firma:</i> Integrative Verbindung von „Strategizing“, „Organizing“ und „Entrepreneuring“ in Wissens-/ Wert(e)management

Tabelle 2: *Forschungskonzept- und vorgehen im Überblick*

4.4 Fallstudie Forelhaus Zürich

Als seit mehreren Jahrzehnten im Schweizer Sozial- und Gesundheitsbereich im pluralistischen Organisationskontext operierende Dienstleistungsorganisation bietet das Forelhaus Zürich (FHZ) gute Voraussetzungen für eine exemplarische Langzeituntersuchung der Erfolgssuche unter Komplexität und Vielfalt.³⁵⁴

Seit dem Jahr 2000 wird diese erfolgreich im Suchtbehandlungsbereich agierende NPO von Jürg Dennler, einem Fachpsychologen für klinische Psychologie und Psychotherapie als CEO und fachlichem Leiter geführt. Neben Fach- und Führungserfahrung in der Suchtbehandlung, baut der CEO auf einer universitären Vorbildung in Betriebswirtschaft sowie Berufserfahrung in der Privatwirtschaft auf. Als Branchenexperte und unternehmerischer Manager ist er für sämtliche Belange des operativen Geschäfts zuständig. In enger Zusammenarbeit mit dem Stiftungsrat sowie einem hoch qualifizierten interdisziplinären Team obliegt ihm die neben dem Alltagsgeschäft kontinuierlich vorangetriebene strategisch-unternehmerische Weiterentwicklung des sozialen Wissensunternehmens FHZ.

Auf Anfrage hin zeigten sich Geschäftsleitung und Stiftungsrat des FHZ bereit, mein Forschungsprojekt zur praxis- und prozessorientierten Erfolgsbetrachtung unter Komplexität und Vielfalt zu unterstützen.

Anlässlich zahlreicher Besuche in der Zeit von Frühjahr 2008 bis Frühjahr 2010 traf ich bei sämtlichen Partnerinnen und Partnern auf grosse Offenheit und hohes Engagement. Unter der engen Zusammenarbeit mit Mitgliedern aus Praxisgemeinschaft, Management und Stiftungsrat war es möglich, in der Auswertung von reflexiven dialogischen Gesprächen, Dokumenten und Beobachtungen eine reichhaltige Materialsammlung zur Fallstudie anzulegen. Die Ergebnisse wurden über einen Zeitraum von zwei Jahren hinweg schrittweise zusammen mit den Praktikern entwickelt und verdichtet, vernetzt und validiert.

Die insgesamt sechzehn Interviews mit den Mitarbeitenden aus Team, Management und Stiftungsrat wurden als reflexive Tiefeninterviews von etwa zwei- bis vierstündiger Dauer durchgeführt. Die Gespräche wurden transkribiert und zusammen mit den weiteren schriftlichen Dokumenten und den ergänzenden Beobachtungen ausgewertet.

Von Beginn an wurden Vergleiche mit der einschlägigen Fachliteratur vorgenommen. Im Stil der gegenstandsbezogenen Theoriebildung sind daher in die jeweils

³⁵⁴ Vgl. Langley 2001; Denis/ Langley/ Lamothe 2001; Denis/ Langley/ Rouleau 2007.

nächste Runde der Datenerhebung analytische Überlegungen und Ergebnisse eingeflossen und haben so das weitere Vorgehen mitbeeinflusst.

Die Auswertungen wurden zunächst in der Längsschnittbetrachtung erstellt. Aufbauend auf einer Auswertung sämtlicher Jahresberichte sowie weiterer zentraler Dokumente und der vertiefenden Klärung von Fragen in Interviews, konnte das Erfahrungslernen sowie die Geschichte der Professionalisierung in der Wissensarbeit und im Management des FHZ rekonstruiert werden. In den Tiefensondierungen im Rahmen der Querschnittsbetrachtung wurden dann komplexe Praktikenbündel in sieben Vignetten zu Kernpunkten herausgearbeitet. Diese Tiefenanalyse baut in erster Linie auf der Auswertung der Tiefeninterviews auf und zusätzlich auf der Analyse der ausgewerteten Dokumente zu Struktur, Strategie, Prozessen, Konzepten und Instrumenten der Organisation. Mit der teilnehmenden Beobachtung im Alltagsleben konnte der Einblick ins FHZ abgerundet werden.

In der weitgehenden Berücksichtigung von Originalstimmen – im geschriebenen Wort von Interviews, Jahresberichten und Dokumenten – wurde beabsichtigt, die spezifische Aufbereitung des Materials durch die Beteiligten zu verdeutlichen. Die sprachlichen Konzepte, Metaphern und Denkfiguren, Motive und Argumentationslinien sollten wenn möglich für sich selbst sprechen. Dazu wurde der Wortlaut der dialogischen Reflexionsgespräche dicht entlang der gesprochenen Sprache verschriftlicht. Bereits im Prozess des Transkribierens – mit dem wiederholten Abspielen der Aufnahmen, das für das Erfassen von Text und Subtext nötig war – wurde das Gehör des Forschenden für die Besonderheiten der FHZ-Sprache geschult. Dadurch wurde ein alltagssprachlicher Kontextbezug hergestellt, der als Grundlage für die weiteren Schritte der Analyse und Interpretation dienen konnte. Interpretationsvarianten wurden in mehreren Bearbeitungsgängen durchgearbeitet. In den Prozessen des analytischen Durcharbeitens wurde die Hypothesenfindung und -präzisierung unter konkreter Vergegenständlichung, Vernetzung und Verdichtung vorangetrieben. Sich herauskristallisierende Elemente und Musterbildungen trugen schrittweise zu einem konzeptuellen Ganzen bei. Im Rahmen mehrerer Vertiefungsrunden und weiteren Literaturvergleichen sowie im weiteren iterativen Abgleich mit den Forschungspartnern und darüber hinaus mit weiteren Gesprächspartnern wurden Theorie- und Konzeptbausteine so lange überarbeitet, bis sich kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn mehr ergab.

Im Folgenden wird die Geschichte der Professionalisierung zunächst im Längsschnitt rekonstruiert. Im zweiten Teil werden die exemplarischen Praktikenbündel unter Verknüpfung mit der Literatur beschrieben. Im Schlussteil der Arbeit wird ein integratives Konzept der Kompetenz- und Identitätsentwicklung sowie der

professionellen Bewusstseinsbildung hergeleitet und mit den Implikationen in Praxis und Theorie vorgestellt.

5 Professionalisierung im Forelhaus Zürich

5.1 Alltag gestern und heute

Im Lauf ihrer historischen Entwicklung hat sich die NPO FHZ im Lernen durch Erfahrung professionalisiert. In dem, was sie an Erprobtem bewahrt und an Neuem geschaffen haben, konnten die Beteiligten die Wissensarbeit und das Management der sozialen Dienstleistungsorganisation modernisieren. Auf diesem Weg ist man zur erfolgreichen Wissensunternehmung mutiert.

Die folgenden Kapitel umfassen die Professionalisierungsgeschichte des FHZ. Vorab wird ein Blick auf das Alltagsgeschehen in der Gründerzeit sowie in der heutigen Zeit geworfen. Die weiteren Teile beschreiben die Wurzeln der NPO in der Zivilgesellschaft, die Ereignisse bis zur Organisationsgründung sowie das Geschehen in den Gründungs- und Aufbaujahren. Darauf folgen die Phasen des Aufbruchs, der Anpassung an den Umfeldwandel sowie des nachhaltigen Erfolgslernens und der sozialunternehmerischen Erneuerungen.

5.1.1 Besuch in der Gründerzeit

Im Jahr 1977 eröffnete eine Gruppe von engagierten Fachleuten und Laien, die sich mit verschiedenen Gruppen der Abstinenzbewegung, insbesondere mit dem Blauen Kreuz³⁵⁵ verbunden sahen, unweit des Goldbrunnenplatzes in Zürich-Wiedikon, an der Schrennengasse 18, ein neuartiges Übergangsheim für alkohol- kranke Männer zur Wiedereingliederung in die Gesellschaft.

Mit ihrem Namen „Forelhaus“ wies die NPO seit ihrer Gründung, in Erinnerung an Auguste Forel³⁵⁶, den international bekannten Pionier der Schweizer Abstinenzbewegung, auf das erklärte Ziel der Abstinenz hin. Wenige Monate nach der Eröffnung sollte man bei einem abendlichen Besuch im Heim die ersten „Pensionäre“ zusammen mit dem ebenfalls abstinent lebenden Heimelternpaar nach dem Abend-

³⁵⁵ Vgl. Trechsel 2001; Blaues Kreuz 2011. Das Schweizerische Blaue Kreuz hat die Abstinenzbewegung der Schweiz geprägt. 1877 als Verein in Genf gegründet, wollte es die „christliche Mission“ mit der „Rettung“ von Trinkern verbinden und arbeitete dazu mit der Evang.-ref. Landeskirche und mit verschiedenen Freikirchen zusammen. Als soziales Hilfswerk richtet sich das Blaue Kreuz bis heute an christlichen Werten aus und bietet Alkoholgefährdeten und -abhängigen sowie deren Angehörigen Hilfe an.

³⁵⁶ Vgl. Koelbling-Waldis 2005. Auguste Forel (1848–1931) war als Psychiater, Forscher, Epidemiologe, Sozialreformer und als Pionier der europäischen Abstinenzbewegung tätig. Während der Jahre 1879 bis 1898 amtierte er als Professor für Psychiatrie an der Universität Zürich und als Direktor der Irrenanstalt Burghölzli in Zürich. Siehe auch Kapitel 5.2.

essen beim (christlich orientierten) Erbauungsgespräch antreffen. Um am darauffolgenden Tag den Widrigkeiten eines neuen Arbeitsalltags in aller Frische trotzen zu können, hätten sich die berufstätigen Männer wohl schon bald darauf zur Nachtruhe zurückgezogen. Im Schutz der Gemeinschaft sollte sich diese erste Generation von Bewohnern für ihr Leben in der Gesellschaft festigen lernen; die Entlastung von Haushaltsführung und Alltagspflichten sowie die Gespräche mit Heimeltern und Gleichgesinnten wurden ihnen dazu als Hilfestellung angeboten.

Nicht lange danach, bereits im Lauf des kommenden Jahres, hätte man im FHZ ein junges Ehepaar angetroffen, welches hier nur übergangsweise eingesprungen war. Dieses hätte von schwierigen Zeiten zu erzählen gewusst. Soeben erst wäre man dabei, sich von der ersten lebensbedrohlichen Krise der noch jungen NPO zu erholen. Entgegen der ursprünglichen Zweckbestimmung hätte man, der einige Monate nach der Eröffnung einsetzenden finanziellen Not gehorchend, auch solche Alkoholiker aufgenommen, welche (noch) nicht (vollständig) für eine abstinenten Lebensführung bereit gewesen waren. Die Ordnung in der Hausgemeinschaft sei bald darauf ins Schwanken geraten. Die Probleme im Haus wären nicht mehr zu bewältigen gewesen, weshalb die Hauseltern aufgeben mussten. Nun galt es, neue Hauseltern zu finden. Und darüber hinaus neue Antworten auf folgende Fragen: Wie sollte man in Zukunft mit Rückfällen und mit den schwierigen sozialen Dynamiken in der Gemeinschaft umgehen? Und wie dies mit der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation vereinbaren lernen?

5.1.2 Alltagsgeschehen heute

Diese und manch andere Probleme hat man im FHZ im Verknüpfen der sozialen mit der wirtschaftlichen Ausrichtung bewältigen gelernt. Von der Abstinenzbedingung ist man dabei allerdings nie mehr abgerückt.

Das FHZ stellt heute an vier Standorten in der Stadt Zürich 43 Behandlungs- und Wohnplätze für suchtkranke Menschen zur Verfügung. Mit Ausnahme von Essstörungen werden alle Arten substanzgebundener, mit verschiedensten Verhaltensanteilen gekoppelter Abhängigkeiten behandelt. In sämtlichen Programmen hält man bis heute am Ziel der abstinenten Lebensführung fest. Die Einhaltung der Abstinenz wird als Grundvoraussetzung für die Nachhaltigkeit des Klientenerfolgs – im Rahmen einer eigenverantwortlichen, langfristig und sozial ausgerichteten Lebensführung in der Gesellschaft – betrachtet.

Als geräumiges Mehrfamilienhaus, zentral und doch ruhig im Wohnquartier unterhalb der Kantonsschule in Zürich-Wiedikon gelegen, lädt das geschmackvoll reno-

vierte, mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbare Stammhaus des FHZ zu einem Besuch ein.

In der Regel gehen die Bewohner tagsüber einer beruflichen Tätigkeit nach. In der offenen Tür zum Empfangsbüro ist die diensthabende Mitarbeiterin mit einer am heutigen Donnerstagnachmittag alleine im Haus weilenden Bewohnerin im Gespräch. Letztere hat ihre Sorgen rund um die Besprechung ihres Rückfalls in der am heutigen Abend stattfindenden Hausversammlung zum Ausdruck gebracht. Sichtlich ermutigt verabschiedet sich die Klientin bald darauf, um sich in ihrem Zimmer Notizen für die anstehende Besprechung zu machen.

Nachdenklich klappt sie ihr Notebook auf. Neue Ideen zum Rückfall gehen ihr durch den Kopf. Merkwürdig, drei Monate lang hat sie die Angriffe der Kollegin am Arbeitsplatz hingenommen. Wenn sie zurückdenkt, hat sie deren Bemerkungen wohl immer nur brav geschluckt, um keine Auseinandersetzung zu riskieren. Warum aber hat sie nun ausgerechnet letzte Woche wieder getrunken? Für das ihr nach dem Rückfall nahegelegte Gespräch mit der Kollegin und dem Teamleiter musste sie all ihren Mut zusammennehmen. Eine wirkliche Lösung aber wurde noch nicht gefunden. Wie soll es nun weitergehen? Bei alledem... hat nicht dennoch die Tatsache, dass sie in letzter Zeit aktiver auf die Leute zugegangen ist, schon viel mehr Schwung in ihr Alltagsleben gebracht? Der heutige Abend und die Zeit danach werden sicherlich kein Spaziergang werden. Aber... Was hat sie eigentlich zu verlieren? Warum nicht, trotz gemischter Gefühle und Zweifel, die Fragen der Mitbewohner, des Teams, der Kolleginnen und des Chefs einfach auf sich zukommen lassen? Und neue Schritte wagen? Bei Licht besehen kann sie ja nur gewinnen. Geradezu beherzt tippt sie ihre Fragen und Anliegen in die Tastatur.

Bald schon werden die ersten Mitbewohner zum Abendessen eintreffen. Vorher möchte sie noch die Wäsche aus dem Trockner nach oben holen und dann im Aufenthaltsraum noch rasch einen Blick in die Zeitung werfen. Auf dem Weg ins Untergeschoss streift ihr Blick im Gang zur Kreativwerkstatt ihr selbstgemaltes Bild. Noch am Tag ihres Eintritts im Forelhaus hat sie darin ihren inneren Stillstand auf Papier gebracht. Doch, doch... sie hat das Gefühl, sich auf dem richtigen Weg zu befinden. Im Zusammenleben hier im Haus hat sie sich wirklich schon verändert, und nun gilt es, draussen weitere Schritte zu tun. Entschlossen, sich auch von diesem Rückfall nicht von ihrem Weg abbringen zu lassen, nimmt sie die Wäsche und zieht sich bald darauf mit der Zeitung zurück.

An Klientenzimmern und Besprechungsräumen vorbei, geht es im Erdgeschoss des Hauses zum geräumigen Mehrzweckraum. In seiner farbenfrohen Gestaltung und freundlichen Ausstrahlung wird er für unterschiedliche Anlässe genutzt. Neben

dem Frühstück wird hier auch das Abendessen eingenommen, welches täglich frisch von der hauseigenen Küche zubereitet wird.

Im Obergeschoss befinden sich weitere Bewohnerzimmer sowie Teambüros. Die Tür zum Büro am Ende des Gangs steht halb offen. Im lichtdurchfluteten, von Fenstern umgrenzten Erker ist ein runder Besprechungstisch zu sehen. Zusammen mit dem zwar voll beladenen, jedoch aufgeräumten Schreibtisch sowie dem Stehpult mit allerlei elektronischen Geräten, lässt das Chefbüro auf einen gut organisierten Geschäftsführer schliessen. Soeben ein Telefonat beendend, heisst Jürg Dennler den Gast willkommen. Bald ist man im Gespräch über dies und das, was sich im Alltagsgeschäft gerade so tut.

Was den Chef des Hauses beschäftigt, ist wieder einmal die Hausversammlung. Nicht nur wegen der heute anstehenden Rückfallbesprechung. Ganz allgemein keimt und reift in diesen gemeinsamen Veranstaltungen nämlich die Weiterentwicklung des FHZ. Und gerade weil diese Versammlungen immer wieder neue Herausforderungen bieten, erweisen sie sich als äusserst wertvolle, achtsam zu hegende und zu pflegende Orte der Weiterentwicklung. Wenn auch die dort geführten Diskussionen zwischen Bewohnern und Team immer wieder lieb gewordene Gewohnheiten und geregelte Abläufe infrage stellen, gehen aus den dort sich frühzeitig bemerkbar machenden Differenzen, Unzufriedenheiten und Unstimmigkeiten immer wieder wesentliche Entwicklungsimpulse hervor. Diese können dann in Haus- und Praxisgemeinschaft sowie in Management und Stiftungsrat aufgenommen und verfolgt werden.

Die regelmässig im Team stattfindende Fallvorstellung ist heute eher „harzig“ verlaufen. Der zuständige Therapeut hat den Fall in der üblichen Präsentationsform – mit dem aktuellem Zustandsbild als Fallgeschichte sowie der Einbettung des Familiensystems im weiteren Umfeld – vorschriftsmässig aufbereitet und den Regeln entsprechend am Flipchart dargestellt. Die Schilderung ist aber irgendwie „leblos“ geblieben. Die Diskussion unter den Teammitgliedern kam nur zögerlich in Gang. Einigen ist es schwer gefallen, sich zu konzentrieren. Andere haben den Eindruck gehabt, im Nebel zu waten. Was ist eigentlich los? Hat diese Stimmung mit dem Fall zu tun? Welche Dynamiken spielen in diesem Familiensystem? Und wo liegen mögliche Ressourcen und Ansatzpunkte? Nach und nach kommt Bewegung in die Diskussion. Der Austausch der Teammitglieder gewinnt an Fahrt. Mit einem erstaunlich bunten Strauss an Fragen, Sichtweisen und Anregungen versehen, verlässt der zuständige Therapeut doch recht zufrieden die Besprechung. Er hat dem Team einen ersten Einblick in die Arbeit mit dem neuen Bewohner geben können, wird über die erhaltenen Hinweise nachdenken und im weiteren Verlauf zusätzliche Impulse bekommen. Nun aber rasch. Heute geht's gemeinsam zum

Mittagessen. Der Therapeut verschliesst seine Unterlagen im Büro und macht sich mit den Kolleginnen und Kollegen auf den Weg zum Italiener um die Ecke.

5.2 Zivilgesellschaftliche Tradition

Alkoholismus kann als spezifisch modernes Problem gesehen werden, welches sich im Laufe der Industrialisierung entwickelt hat und im Zuge des gesellschaftlichen Wandels unterschiedlich gedeutet wurde. Ungeachtet der lebensbedrohlichen gesundheitlichen Schädigungen geht die körperliche und seelische Abhängigkeit von Suchtkranken, in Kollision mit modernen gesellschaftlichen Normalitätsvorstellungen und Rollenanforderungen, mit schweren Beziehungsschäden einher, welche langfristig zur sozialen Desintegration und Vereinsamung führen können.³⁵⁷

Die Jahrzehnte vor und nach der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert waren durch in weiten Bevölkerungskreisen der Schweiz grassierenden Alkoholismus geprägt.³⁵⁸ Hatte bereits zur Jahrhundertwende davor der Alkoholmissbrauch schon einmal epidemische Ausmasse angenommen und Not und Unglück über Einzelne, Familien, Gemeinden und ganze Landstriche gebracht, so flammte diese damals so genannte „Seuche“ nun erneut stark auf. Die sich mit dem übermässigen Konsum von Kartoffelschnaps seit den 1870er Jahren wiederum ausbreitende Volkskrankheit ging neuerlich wieder mit sozialem Elend und gesellschaftlichen Folgekosten einher. In mehreren in kurzen Abständen aufeinander folgenden Schritten wurden daher staatliche Regulierungsmassnahmen ergriffen. Im Jahr 1885 wurde das Fabrikations- und Importmonopol für Branntwein an den Bund übertragen. Mit der Verabschiedung des Eidgenössischen Alkoholgesetzes ging man bereits im Jahr darauf einen Schritt weiter. Wiederum ein Jahr später wurde die Eidgenössische Alkoholverwaltung in Bern gegründet. Die Einnahmen der in diesem Zusammenhang eingeführten Alkoholsteuer wurden seither den Kantonen zugeführt. Als zweckgebundener Anteil sollte ein Zehntel dieser Einnahmen – Alkoholzehntel genannt – von den Kantonen für die Prävention und die Behandlung von Alkoholabhängigkeiten verwendet werden. Gegen Ende des vorletzten Jahrhunderts wurden dann allmählich die „gebrannten Wasser“ durch vergorene alkoholische Getränke verdrängt.

Tanner³⁵⁹ erläutert, dass die Zeit ab den 1880er Jahren durch eine Abkehr von der Mässigungs- hin zur Abstinenzbewegung gekennzeichnet gewesen sei. Es entwickelte sich eine sozialreformerische Abstinenzbewegung, welche durch das Blaue

³⁵⁷ Vgl. Tanner 2002.

³⁵⁸ Vgl. für die folgenden Ausführungen Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD) – Eidgenössische Alkoholverwaltung (EAV) 2009.

³⁵⁹ Vgl. Tanner 2002.

Kreuz (ab 1877), die Guttempler (ab 1892), die Schweizerische Katholische Abstinenten-Liga (ab 1895) sowie den Sozialistischen Abstinentenbund (ab 1900) und den Schweizerischen Bund abstinenter Frauen (ab 1902) getragen wurde.

Das Forelhaus Zürich verdankt seinen Namen dem diese Abstinenzbewegung unterstützenden Schweizer Arzt Auguste Forel.³⁶⁰ Dieser war als Pionier gleich auf mehreren Gebieten tätig, vor allem als Gehirn- und Naturforscher sowie als Sozialreformer und Epidemiologe. Er engagierte sich darüber hinaus für die Gleichberechtigung der Geschlechter, für den Weltfrieden, die Idee einer Staatenvereinigung und die Brückensprache Esperanto. Forel verstand es, Brücken zwischen der Lebenswelt der einfachen Leute und der Welt der Wissenschaft zu bauen.

In den Jahren 1888 bis 1889 gründete Forel das Trinkerasyll in Ellikon an der Thur, das später zur Trinkerheilstätte wurde. Der Schuhmacher Bosshardt stand dem Haus als Hausvater vor. Letzter amtierte als Leiter eines Vereins des Blauen Kreuzes. Nachdem Forel aufgefallen war, dass die Abstinenzgruppen des Blauen Kreuzes weit bessere Erfolgsquoten aufweisen konnten, als seine eigene Alkoholismusbehandlung in der psychiatrischen Einrichtung Bürghölzli, und der Schuhmacher seine eigene abstinenten Lebensweise als Grund dafür angeführt hatte, lebte der Psychiater von diesem Tag an ebenfalls abstinent. In dieser neuen Heilstätte wurde die Alkoholabhängigkeit erstmals ausserhalb einer psychiatrischen Anstalt im stationären Rahmen behandelt. Die Methoden und Erfolge des Hauses erregten rasch Aufsehen in ganz Europa.

Forel tat sich als Organisator und Förderer in der gesamten Abstinenzbewegung hervor. So unterstützte er auch die vom „Zürcher Frauenverein für Mässigung und Volkswohl“ gegründeten gemeinnützigen alkoholfreien Gaststätten, die den Gästen gesunde und günstige Mahlzeiten und dem Personal fortschrittliche Arbeitsbedingungen boten.

Ähnliche Initiativen gingen auf die christliche Sozialreformerin Elsa Spiller-Züblin, eine Journalistin und Abstinenzlerin aus Winterthur, zurück.³⁶¹ Die mit der Schweizer Generalmobilmachung im Jahre 1914 gegründete Organisation „Verband gemeinnütziger Vereine für alkoholfreie Verpflegung der Truppen“, auf Züblins Anregung hin dann „Schweizer Verband Soldatenwohl“ genannt, wuchs nach anfänglichen Schwierigkeiten zu einem erfolgreichen Werk heran.

„Nach der Überwindung anfänglicher Widerstände gegen die Prinzipien **„Leitung durch Frauen“** und **„alkoholfreie Verpflegung“**, an denen Züblin-Spiller unnachgiebig festhielt, entwickelte sich das von ihr streng und konsequent geführte Netzwerk gemeinnütziger Sol-

³⁶⁰ Vgl. für die folgenden Ausführungen Koelbling-Waldis 2005; Trechsel 2001; Forel 1929; Muster 2009; Wikipedia 2009.

³⁶¹ Vgl. für die folgenden Ausführungen Walter-Busch 2006, S. 276 ff..

III. Empirischer Teil

datenstuben zur wohl unumstritten **populärsten Leistung der Armee** während des ersten Weltkrieges [Hervorhebungen: MK].³⁶²

Hatte der Verband während des Ersten Weltkriegs insgesamt etwa eintausend auf Abstinenz ausgerichtete Militär- und Volksküchen als Soldatenstuben betreiben können, so wurden nach Kriegsende Arbeiterstuben und weitere soziale Einrichtungen eröffnet. Bald betrieb der Verein auch erste Fabrikkantinen, und ab 1920 war die Organisation dann als „Schweizer Verband Volksdienst“ (SVV) für immer mehr Kantinen und Wohlfahrtshäuser zuständig. Die Bekämpfung des Alkoholismus aus der abstinenten Frauenbewegung heraus wurde in der Folge mehr und mehr mit Ideen „sozialer Verständigung“ und „moderner Personalfürsorge“ verschmolzen.³⁶³

Die Pionierin Elsa Spiller-Züblin hat ihr soziales Engagement weniger durch Mitleid als vielmehr mit *Verantwortungsgefühl, Gerechtigkeit und Menschenliebe* begründet.³⁶⁴ Nach und nach wurden ihre Werte in neue Formen der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme durch soziale Unternehmensführung und nachhaltiges Unternehmertum übersetzt. Der als Verein organisierte „Schweizer Verband Volksdienst“ wurde 1973 in „SV-Service Schweizer Verband Volksdienst“ umbenannt. Im Jahr 1999 fand die Umwandlung des Vereins in die Aktiengesellschaft „SV Group“ – mit der „SV Stiftung“ als Mehrheitsaktionärin, die 90 Prozent der Aktien hielt –, statt. Der Stiftung obliegt bis heute die Aufgabe, die soziale Gründungsidee und deren Werteausrichtung zu bewahren. Seit 2004 tritt die gesamte Konzerngruppe unter der Dachmarke „SV Group“ auf. Unter diesem Dach werden heute rund 500 Betriebe in der Schweiz sowie in Deutschland und Österreich geführt. In der konsequenten Orientierung am Kundennutzen konnten weitere Erfolgstationen durch ein an öko-sozialer Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmertum – im Verknüpfen der qualitativen Weiterentwicklung mit dem quantitativen Wachstum – erreicht werden. In den Geschäftsbereichen Gastronomie und Catering sowie in kleinerem Ausmass auch für soziale Dienstleistungen und Sozialberatung in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ist die „SV Group“ als moderne Holding mit zahlreichen Unternehmungen im deutschsprachigen Raum weiterhin auf Wachstumskurs. Im nachhaltigen Umgang mit den Sozial- wie den Umweltressourcen lebt man dem Geist der Gründerin nach.³⁶⁵

Mit der Namensgebung „Forelhaus“ wollten die Gründer des FHZ an die Pionierzeiten der Schweizer Abstinenztradition anknüpfen. Bis heute bestehen auch noch

³⁶² Walter-Busch 2006, S. 280.

³⁶³ Vgl. Walter-Busch 2006.

³⁶⁴ Vgl. Bächinger 2011; Eggs/ Schär Pfister 2010.

³⁶⁵ Vgl. SV Group 2011.

direkte personelle Verbindungen zur Geschichte des SV-Service. Einer der Interviewpartner begründet sein Engagement im Stiftungsrat des FHZ wie folgt:

„Das ist wie so vieles im Leben Zufall (lacht). Ich bin ursprünglich als Delegierter vom Schweizerischen Volksdienst, dem heutigen SV-Service, abdelegiert worden, diesen Stiftungsratssitz einzunehmen, weil das mein damaliger Arbeitgeber war. Nach dem Wechsel in meine heutige Tätigkeit als Direktor der Klinik Barmelweid habe ich diesen Sitz behalten. ... Der Volksdienst hat einen Sitz dort gehabt. Die ganze Geschichte der Volksküchen ist ja eigentlich über die Militärküchen gekommen... die ist ja auch ein Thema vom Alkohol und von der Abstinenz.“³⁶⁶

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des FHZ sind heute zwar nicht mehr der abstinenten Lebensweise verpflichtet, für die Klientinnen und Klienten gilt das Abstinenzprinzip aber weiterhin. Und für alle Beteiligten – Betroffene, Laien, Praktiker und Fachleute – bildet der für die sozialreformerische Bewegung rund um das Thema der Abstinenz zentrale *Pioniergeist der Hilfe zur Selbsthilfe* zusammen mit dem *Gemeinschaftsgedanken* bis heute das tragende Wertefundament des FHZ. Indem den Nachhaltigkeitwerten *Verantwortungsgefühl, Gerechtigkeit und Menschenliebe* nachgelebt wird, kann das Geben und Nehmen gegenseitiger Unterstützung immer neu an oberste Stelle rücken. Unentwegt wird unter wechselseitigem Austausch und konstruktiv-kritischer Auseinandersetzung von- und miteinander gelernt. Man setzt auf die Kreativität und Veränderung fördernde Kraft von Gruppen und auf Innovation in sozialen Prozessen.

5.3 Gründerzeit der Siebzigerjahre

Die Aktivitäten im Vorfeld der Gründung in den ausgehenden Sechziger- und den frühen Siebzigerjahren wurden von einer Handvoll Fachpersonen und Laien getragen. Diese waren auch in Gruppen der Abstinenzbewegung wie dem Blauen Kreuz oder dem Abstinentenverband der Stadt Zürich engagiert. Die beteiligten Fachleute waren im Beratungs- und Fürsorgedienst für Alkoholgefährdete der Stadt Zürich (BFA) tätig.³⁶⁷

5.3.1 Das Umfeld zur Zeit der Gründung

Obwohl die traditionellen Werte der Abstinenzbewegung kaum mehr dem Zeitgeist der Siebzigerjahre entsprachen, wurde die Suchtbehandlung immer noch als im Abstinenzziel bestimmte lineare Behandlungskette betrachtet. Die folgenden aufeinander abgestimmten Angebote sollten der Suchtbehandlung dienen:

³⁶⁶ Interview Stierlin vom 15. September 2008.

³⁶⁷ Vgl. für die folgenden Ausführungen Interview Dennler 7., 8., 14. und 28. Januar 2009; Jahresbericht 1979; Mühlemann 1991.

III. Empirischer Teil

- *ambulante Vorsorge und Beratung* mit sozialarbeiterischer, medizinischer und psychologischer Abklärung zur Motivierung für Folgeschritte
- *in der Regel stationäre körperliche Entgiftung* unter medizinischer Betreuung in Allgemeinspitälern oder psychiatrischen Kliniken
- *stationäre Langzeitprogramme* nach der körperlichen Entgiftung zur langfristigen Entwöhnung von Sucht- und Verhaltensmustern und zur Vorbereitung auf ein suchtmittelfreies Leben in daran anschliessender gesellschaftlicher Wiedereingliederung. Solche Programme waren zunächst in verschiedenen Schweizer Heilstätten und später in Suchtkliniken mit (psychiatrisch-)psychotherapeutischen Angeboten unter medizinischer Leitung eingerichtet worden
- *ambulante Nachbetreuung*: Laien oder Ehemalige aus Vereinen wie dem Blauen Kreuz oder den regionalen Logen des internationalen Guttemplerordens sowie lokale Gruppen der internationalen Selbsthilfebewegung Alcoholics Anonymous (AA) engagierten sich auch zur Zeit der FHZ-Gründung in der Nachbetreuung der Absolventen stationärer Langzeitprogramme.

Nach Austritt aus einem stationären Langzeitprogramm in ihrer gesellschaftlichen Wiedereingliederung längerfristig nicht erfolgreiche Klienten suchten häufig erst dann wieder fachliche Hilfe auf, wenn die Folgeschäden durch den Alkohol bereits wieder erheblich angewachsen waren. Hier wurde eine grundsätzliche *Lücke in der Behandlungskette* gesehen: ein für die Zeit der Wiedereingliederung in die Gesellschaft Schutz bietendes *Übergangsheim* war gefragt.

5.3.2 Von der Idee zur Gründung

Im Bericht des BFA Zürich aus dem Jahr 1968 thematisiert der Fürsorger Max Hochuli erstmals die bestehenden Missstände und stellt fest, dass ein neuartiges Übergangsheim für aus Langzeitprogrammen entlassene Klienten benötigt werde.

In der Verwirklichung dieser Idee übernahm der Alkoholfürsorger Bernhard Zwiker, der als Leiter des BFA und als Vorstand des Abstinentenverbandes der Stadt Zürich im Amt war, die Führung. Nachdem eine parlamentarische Initiative im Zürcher Gemeinderat – mit Antrag an den Stadtrat, ein Heim zur Wiedereingliederung von Alkoholikern in die Gesellschaft zu unterstützen – zunächst abschlägig beschieden worden war, verstand es Zwiker in der Folgezeit, das Projekt beharrlich in Öffentlichkeit und Politik voranzutreiben. Schritt um Schritt konnten die Initianten mit ihren Ideen im politischen Feld Fuss fassen. Schliesslich bewilligte der Regierungsrat des Kantons Zürich in den Jahren 1973 und 1974 in zwei Tranchen ein Startkapital in der Höhe von insgesamt 600 000.- Franken zum Aufbau eines

geeigneten Übergangwohnheims. Die Überweisung erfolgte auf das Konto des Städtischen Abstinentenverbandes.

5.3.3 Die Umstände der Gründung

So war es dann 1975 auch der Abstinentenverband der Stadt Zürich, welcher eine Stiftung als Trägerschaft eines neuen Heimes gründete. Der Stiftungszweck wurde in der Stiftungsurkunde vom 24. September 1975 in Artikel 2 wie folgt festgehalten:

„Die Stiftung bezweckt die Einrichtung und den Betrieb eines Übergangwohnheimes für extern arbeitende, heilungswillige und heilungsfähige, suchtkranke Männer aus Stadt und Bezirk Zürich, um diese in die gewohnte soziale Umwelt zurückzuführen.“³⁶⁸

Anschliessend wurde ein Stiftungsrat gewählt. Dieser sollte bald darauf eine Heimkommission mit acht Personen sowie aus deren Mitte eine wiederum aus vier Mitgliedern bestehende Betriebskommission bestimmen. Letztere wurde mit der Geschäftsführung von Heim und Stiftung sowie mit dem Aktuariat und der Administration betraut. Bernhard Zwiker wurde zum Präsidenten der Heim- und der Betriebskommission sowie zum Geschäftsleiter des neuen Wohnheims gewählt. Neben der Heimleitung nahmen zusätzlich der Aktuar sowie ein weiteres Mitglied des Stiftungsrats an den Sitzungen der Heim- und der Betriebskommission teil. Diese traditionelle Aufbaustruktur sollte bis Mitte der Neunzigerjahre erhalten bleiben.

Nun galt es, taugliche Räumlichkeiten zu finden. Man wurde umgehend aktiv. Noch im selben Jahr konnte ein geeignetes Appartementhaus käuflich erworben werden. Die Umbauarbeiten zogen sich dann allerdings noch bis zum Ende des folgenden Jahres hin. Im November 1976 wurde das Forelhaus dann endlich offiziell – wenn auch vorerst noch ohne Klientel – eröffnet. Nachdem man sich als neuartige Organisation nicht an Vorbildern orientieren konnte, hielt man sich ganz an die Tradition der Abstinenzbewegung.

Zum Zeitpunkt der Eröffnung zog so auch ein ehemaliges Fürsorgerehepaar des Blauen Kreuzes aus Biel als Heimelternpaar im FHZ ein, und im Januar 1977 dann auch der erste „Pensionär“. Bedingung zur Aufnahme in das Haus bildete die strikte Einhaltung der Vollabstinenz. Dazu sollte in aller Regel vorgängig ein Behandlungsprogramm in einer Suchtkrankenklinik oder in einer Trinkerheilanstalt absolviert worden sein. Mit diesen anforderungsreichen Aufnahmekriterien positionierte man sich von allem Anfang an in einer hochschwelliger Nische im Zürcher Suchtbehandlungsbereich.

³⁶⁸ Jahresbericht 1986, S. 2.

In den besonderen Umständen seiner geschichtlichen Entstehung mit Verankerung in der sozialreformerischen Abstinenztradition ist die Geschichte des FHZ sicherlich einzigartig. Gleichwohl ist das Geschehen rund um die Gründung dieser NPO als nicht untypisch für das Schweizer Sozial- und Gesundheitswesen zu sehen.

„Das Subsidiaritätsprinzip entspringt den liberalen Gesellschaftstheorien des 18. und 19. Jahrhunderts, wonach Existenzgestaltung und -sicherung jedem einzelnen überlassen sein sollen. Soziales Handeln sollte sich linear über Familie – Gemeinde – Staat entwickeln. Danach sollte jede übergeordnete Instanz erst dann helfend eingreifen/tätig werden, wenn die Kräfte der unteren Einheit zur Funktionserfüllung nicht ausreichen.“³⁶⁹

Grundsätzlich auf einem liberalen gesellschaftlichen Gedankengut aufbauend, ist die Geschichte des FHZ in spezifischer Weise vom Prinzip der Subsidiarität unter privater Wohltätigkeit im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ geprägt. Die besonderen Umstände der Gründung haben die weitere Entwicklung der Organisation und deren erfahrungsbasierten Weg der Professionalisierung in groben Zügen bereits vorgezeichnet.

Wie würde es den sozial engagierten Männern und Frauen gelingen, den nicht mehr zeitgemässen sozialreformerischen Pioniergeist der Abstinenzbewegung in neue Zeiten hinein zu übersetzen? Welchen Beitrag würden sie zur Erneuerung im Bereich der Suchtbehandlung und in der Gesellschaft über die Zeit hinweg leisten können?

5.4 Im Aufbau lernen

In seinem Aufsatz „Das Forelhaus im Wandel der Zeit“ hält der seit Anfang der Achtzigerjahre – d.h. über ein Vierteljahrhundert – im Forelhaus arbeitende Hauspsychologe und Psychotherapeut Jörg Böhler zum dreissigjährigen Jubiläum der Organisation Rückschau.

„Es ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis einer nun über einen Zeitraum von dreissig Jahren dauernden engagierten Mitarbeit vieler Menschen in den verschiedensten Funktionen, dass es das Forelhaus Zürich in der heutigen Form als eine im Suchtbereich anerkannte und bewährte moderne Institution mit einer unabhängigen Trägerschaft noch gibt. Gleichzeitig ist es ein Ausdruck dafür, dass eine Gruppe von chronisch Suchtmittelabhängigen zur alltagsnahen Überprüfung und Festigung der Abstinenz und zur schrittweisen Integration nach einer stationären Behandlung weiterhin zwingend auf ein gewährleistetes suchtmittelfreies Umfeld mit enger sozialtherapeutischer Begleitung angewiesen ist.“³⁷⁰

Aufgrund seiner einzigartigen Positionierung im Bereich der Zürcher Suchtbehandlung musste das FHZ auf zahlreiche Umfeldveränderungen im Lauf seiner Entwicklung flexibel reagieren. Das Bewahren des eigenen Wertekerns rund um die

³⁶⁹ Pro Juventute 1987, S. 464. Vgl Mühlemann 1991.

³⁷⁰ Jahresbericht 2006, Böhler, S. 8.

Grundlagen „Abstinenz“ und „Gemeinschaft“ ging unter dem gemeinsamen Lernen aus Versuch und Irrtum mit etlichen Krisen einher.

So war bereits die erste kurze Leitungsphase unter dem Fürsorgerpaar Woodtli durch eine schwere Krise der Organisation bestimmt. Da die Pensionäre als nicht eben zahlungskräftige Selbstzahler für ihren Aufenthalt im Forelhaus aufkommen mussten, sah man sich gezwungen, das Entgelt für den Aufenthalt von Anfang an so niedrig wie möglich zu halten. Mit dem Hauskauf war das Startkapital bald aufgebraucht, und in den Jahren 1977 und 1978 konnte der Kanton Zürich der Stiftung nur noch einen bescheidenen Beitrag aus dem Alkoholzehntel zukommen lassen. Zu allem Unglück hatte man das Haus in der Zeit nach der Eröffnung darüber hinaus nicht auslasten können. Mit dieser Durststrecke bis zum Bekanntwerden des neuen Heims hatte man einfach nicht gerechnet. Obwohl sich der Stiftungsrat nach Kräften um die Beschaffung von Spenden bemühte, bekam er die finanzielle Situation nicht mehr unter Kontrolle. Noch im Laufe des ersten Halbjahres 1978 öffnete man, der Not gehorchend, nun auch die Türen für noch nicht vollständig abstinentwillige Pensionäre.

Dies sollte sich als schwerwiegender Fehlentscheid erweisen. Innerhalb kürzester Zeit führten die zunehmenden Probleme in der Betreuung zu grossen Turbulenzen in der Hausgemeinschaft, und die Heimeltern schieden nicht lange darauf aus. Ersatz war innerhalb annehmbarer Frist nicht zu finden. Schliesslich erklärte sich ein junger Fürsorger des BFA Zürich bereit, zusammen mit seiner Ehefrau für mehrere Monate die dringlichsten Leitungsaufgaben zu übernehmen. Dank des mehrmonatigen Einsatzes von Herrn und Frau Brandenberger in den Jahren 1978 und 1979 wurden die „Vitalfunktionen“ der noch jungen Organisation aufrechterhalten. Dieses kurze Zwischenspiel der „niederschwelliger Tür“ sollte bis heute das einzige seiner Art bleiben.

Unter den neuen Heimeltern Steiner-Dörflinger wurden, dank des hohen Engagements und der guten Zusammenarbeit zwischen Heimeltern, Freiwilligen und Klienten, in der darauffolgenden Ära von 1979 bis 1981 die dringend notwendig gewordenen Renovationsarbeiten ausgeführt. Die Beruhigung der Lage im Haus, neu eintretende Pensionäre und zusätzliche Mittelbeschaffung durch den Stiftungsrat trugen auch zu einer gewissen Entspannung der finanziellen Lage bei. Die von Anfang an angespannte Personalsituation konnte ebenfalls etwas entschärft werden. Die Heimeltern bekamen je eine Hilfskraft in der Betreuung und im Haushalt zur Seite gestellt.

„Es wird in unserem Haus nie ganz ohne Schwierigkeiten gehen, das wissen wir. ... Eines haben wir in diesem ersten Jahr gelernt, die tiefe Wahrheit des Wortes: ‚Des Menschen Wille ist sein Himmelreich.‘ Wir verstehen es in dem Sinne, dass ein alkoholkranker

III. Empirischer Teil

Mensch nur durch seinen eigenen Willen geheilt werden kann. Alle Bemühungen seiner Umgebung sind wirkungslos, wenn dieser Wille fehlt.“³⁷¹

Die Hilfe zur Selbsthilfe des FHZ, so die Erkenntnis der Betreuenden, kann nur am immer wieder zu erneuernden Willensentscheid zur Abstinenz Einhaltung ansetzen.

Im selben Bericht halten die Heimeltern fest, das Haus stehe noch in der Phase der Konsolidierung. Im Jahr darauf kommen sie auf diese Einschätzung in den folgenden Worten zurück:

„Heute wissen wir, dass diese Phase wohl Dauerzustand ist. Auch hier ist – **wie überall im Leben – alles im Fluss** [Hervorhebungen: MK].“³⁷²

Während „alles im Fluss“ ist, wird fortlaufend aus neuen Erfahrungen – auf Behandlungs- wie auf Organisationsebene – gelernt. Im selben Jahresbericht gibt der Aktuar Hugo Trost der Denkfigur des erfahrungsbezogenen Weiterlernens abermals, diesmal aus Sicht der Heim- und Betriebskommission, Ausdruck:

„Aus diesem Rückblick ist ersichtlich, dass das Forelhaus ein lebendiger Betrieb geblieben ist. Wir haben die Aufbauphase noch nicht hinter uns: Lernen, Weitersuchen, Ergänzen, Kritisieren, Korrigieren bleiben für uns weiterhin Prioritäten. Ein solcher Betrieb stellt hohe Anforderungen an Leitung, Angestellte und Kommission. Dass die Zusammenarbeit auf allen Ebenen trotzdem stets gut war, ist nicht selbstverständlich. ... Hoffentlich gelingt es auch in Zukunft, das gemeinsame Ziel, nämlich die Förderung unserer Pensionäre, an die erste Stelle zu setzen.“³⁷³

Das Gestalten der Zukunft richtet sich am gemeinsamen Ziel der Förderung der Pensionäre aus. Das Lernen im FHZ bezieht sich auf die Weiterentwicklung der Hilfestellungen zur Selbsthilfe in verantwortlicher Lebensführung.

Nach dem Ausscheiden des zweiten Heimelternpaares übernahmen deren pädagogisch und handwerklich begabten Hilfskräfte Arthur und Heidi Seydel-Benz die Leitung des Hauses. Von 1981 bis 1984 gelang es ihnen, den Aufenthalt in Richtung praktischer Inanspruchnahme der Pensionäre zu reformieren. Unter Anleitung des Hausvaters lernten die Pensionäre, sich in handwerklicher Freizeitgestaltung zu festigen; ihre Mitarbeit war auch wieder bei den anstehenden baulichen Sanierungen, Um- und Ausbauten im Haus gefragt. Auf diesem Weg konnte das Dachgeschoss vollständig in Eigenleistung ausgebaut werden. Die handwerklichen und gestalterischen Tätigkeiten wurden erstmals zu neuen offiziellen Lern- und Übungsfeldern im FHZ.

Die personelle Situation verbesserte sich weiter. Der oben erwähnte Psychologe und Psychotherapeut Jörg Böhler wurde zunächst für ein kleines Teilzeitpensum angestellt, welches dann später aufgestockt wurde. Böhler führte Einzel- und

³⁷¹ Jahresbericht 1979, Steiner/ Steiner, S. 5.

³⁷² Jahresbericht 1980, Steiner/ Steiner, S. 4.

³⁷³ Jahresbericht 1980, Trost, S. 4.

Gruppentherapien mit den Pensionären sowie Fallbesprechungen mit den Heimeltern durch und prägte den Behandlungsstil während der folgenden zweieinhalb Jahrzehnte massgeblich mit. Da aufgrund der Stellenbesetzungen aber schon wieder neue finanzielle Engpässe absehbar waren, sah man sich nun erstmals gezwungen, die Pensionspreise zu erhöhen.

Nach sieben bewegten Jahren waren dann die frühen Aufbauarbeiten beendet. Gegen Ende der Amtszeit des dritten Heimelternpaares Seydel-Benz konnte das FHZ auf ruhigere Gewässer zusteuern.

5.5 Aufbruch zu neuen Ufern in den Achtzigern

5.5.1 Frischer Wind unter neuer Führung

Mitte der Achtzigerjahre übernimmt eine neue Generation von Fachleuten das Ruder in der Leitung des Hauses und teilweise auch im Stiftungsrat. Zusammen mit einem als Erwachsenenbildner ausgebildeten Stellvertreter leitet Felix Imboden, ein junger Psychologe, das Heim für ein halbes Jahrzehnt. Dessen Ehefrau, Esther Imboden, ist für den Hauswirtschaftsbereich zuständig. Der Beschluss des Stiftungsrats, den weiteren Kurs des FHZ mit dem neuen Leiter zu bestimmen, sollte sich, wie der ebenfalls frisch gewählte Aktuar Dan Mühlemann später festhalten wird, schon bald als geglückter Wahlentscheid erweisen.

„Seine Wahl wurde im Stiftungsrat mit der Bemerkung abgeschlossen, man wolle es mit ihm wagen. Dass das Wagnis nicht allzu gross war, zeigte sich schon bald. Rasch arbeitete er sich in die vielfältigen Aufgaben ein. Mit neuen Ideen und Impulsen brachte er Bewegung ins Forelhaus. Mit Kompetenz, Zielbewusstsein, Optimismus und Offenheit gelang es ihm, Widerstände abzubauen, Team und Kommissionen dafür zu gewinnen. Hauptanliegen waren ihm Miteinbezug und Aktivierung der Bewohner.“³⁷⁴

In der Ära Imboden werden neben der betrieblichen Konsolidierung von 1984 bis 1989 grundlegende fachliche Weiterentwicklungen eingeleitet. Zusammen mit ihrer neugeborenen Tochter lebt die Leiterfamilie zunächst noch im FHZ, bezieht dann aber eine Wohnung ausserhalb des Hauses. Damit wird ein wesentlicher Schritt der Modernisierung getan.

Auf den Aktivierungsansätzen der Vorgänger aufbauend, nimmt das neue Leitungsteam Erneuerungen im Konzept-, Betreuungs- und Behandlungsbereich sowie in der Hauswirtschaft in Angriff. Unter dem Motto „Gemeinsame Beteiligung“ kommt neuer Schwung ins Haus. Wo immer möglich, werden die Bewohner zur Verantwortungsübernahme angeregt. Um das eigenständige Leben in der Gesellschaft einzuüben, werden sie im Zusammenleben der Hausgemeinschaft stärker in

³⁷⁴ Jahresbericht 1989, Mühlemann, S. 1.

die Pflicht genommen. Der frische Wind im FHZ zeigt sich nicht nur im Alltagsbetrieb. Die Aufbruchstimmung wird vom Stiftungsrat, insbesondere von dessen jüngeren Mitgliedern, willkommen geheißen und unterstützt.

5.5.2 Strategische Erneuerungen

Namen, Mottos und Botschaften von Organisationen geben Aufschluss über strategische Veränderungen und Repositionierungen im relevanten Umfeld.

Bis in das Jahr 1985 hinein entsprach der Auftritt des FHZ im „Suchtbehandlungsmarkt“ ganz dem Wortlaut seiner in der Stiftungsurkunde festgelegten Zweckbestimmung. Man „vermarktete“ sich als „Übergangsheim für heilungswillige und heilungsfähige suchtkranke Männer“. Anlässlich des zehnjährigen Stiftungsjubiläums wird mit dem neuen Namenszusatz „Therapeutisches Übergangsheim für Suchtkranke“ ein neuer Weg eingeschlagen. Diese neue Zusatzbezeichnung markiert auch einen tiefgreifenden Strategie- und Identitätswandel. Nach schwierigen und langwierigen Auseinandersetzungen in Stiftungsrat und Team hatte man sich endlich zur Aufnahme von Frauen durchringen können. In der geschlechtsneutralen Bezeichnung „Suchtkranke“ wurde gleichzeitig ein starkes Signal im sich verändernden gesellschaftlichen und fachlichen Umfeld gesetzt. Das Beibehalten der Bezeichnung „Übergangsheim“ wies auf die weiterhin einzigartige Positionierung des FHZ hin. Mit dem Begriff „Suchtkranke“ bediente man sich der Sprache einer sich vermehrt medizinisch und psycho-sozial ausrichtenden Fachwelt. In der Zusatzbezeichnung „therapeutisch“ knüpfte man an den Therapietrend an, der von den wichtigsten Anspruchsgruppen des FHZ – Mitarbeitende aus psycho-sozialen Berufen bei zuweisenden Stellen, Behörden, Finanzgebern, neuen Spendersegmenten und nicht zuletzt den Interessenten zur Mitarbeit im Team – mitgetragen wurde.

Diese neue Übersetzung der alten Werte in das gewandelte Umfeld hinein war von Erfolg gekrönt. Die in ihrer Art einmalige, neu geschaffene Frauenabteilung des FHZ erfreute sich stetig zunehmender Nachfrage. Fortan konnten zeitweise ein Viertel, in Spitzenzeiten sogar bis zu einem Drittel der Plätze des FHZ von weiblichen Suchtkranken belegt werden.

5.5.3 Team für neues Wissen und Können

In der Zeit vor der Ära Imboden waren die in Leitung und Betreuung tätigen Laien in fachlicher Hinsicht durch den Hauspsychologen unterstützt worden. Das nötige Wissen und Können hatte man sich im Lernen durch Erfahrung gemeinsam erarbeitet. Während der Jahre 1984 bis 1989 fand nun, unter neuen Formen der Zu-

sammenarbeit, der Aufbau eines ersten Teams von Fachleuten aus unterschiedlichen psycho-sozialen Berufen statt. Indem dann erstmals auch eine Frau als Sozialarbeiterin eingestellt wurde, war ein wichtiger Meilenstein der Modernisierung erreicht, nicht nur im Hinblick auf die Aufnahme von Bewohnerinnen im Zusammenleben in der Hausgemeinschaft, sondern auch für die Zusammenarbeit im Team.

Mit den ausgebildeten Fachkräften konnte das überlieferte Erfahrungswissen zusammen mit aktuellem Fachwissen sowie neuen Methoden und Kompetenzen aus therapeutischen und pädagogischen Disziplinen gezielter als bis anhin fruchtbar gemacht werden. Man baute auf dem sozialreformerischen Geist der Pioniere und dem in der Abstinenzbewegung Tradierten auf und probierte in der Alltagspraxis Neues aus. Auf diese Art und Weise wurde die Behandlung der Klientinnen und Klienten schrittweise – in der alltagspraktisch bezogenen Verknüpfung unterschiedlicher Arten und Generationen des Wissens und Könnens – weiterentwickelt.

5.5.4 Zukunftsweisende Behandlung

Die Behandlung verändert sich Zug um Zug. Mit der Aufnahme von Frauen werden die Klienten nun nicht mehr als „Pensionäre“, sondern als „Bewohnerinnen und Bewohner“ bezeichnet. Die Gruppenarbeit wird grundlegend neu organisiert, jeder Bewohnerin und jedem Bewohner wird ein Teammitglied als feste Bezugsperson zur Seite gestellt. Atelier und Gruppentreff werden gemeinsam eingerichtet. Das Atelier wird im Rahmen einer betreuten Kreativgruppe für bildnerisches und plastisches Gestalten sowie für Freizeittätigkeiten genutzt. Die Räumlichkeiten für die Frauenabteilung werden ebenfalls in Eigenleistung erstellt. Im Jahr 1988 wird auch mit der gemeinsamen Zubereitung von Mahlzeiten – zu bestimmten Zeiten – unter Begleitung einer Fachkraft experimentiert, und das Wochenendkochen findet bald ganz in Eigenregie der Bewohner statt. Im Folgejahr sind die Männer und Frauen dann zusätzlich auch für die Reinigung und Pflege ihrer Zimmer zuständig.

In Neuerungserfahrung bestens gerüstet, machte man sich an die Ausarbeitung des ersten umfassenden Behandlungskonzepts des FHZ. Auf dieser schriftlichen Grundlage aufbauend, wurde dann die Behandlung grundlegend neu eingerichtet.

„Zur längerfristigen Strukturierung der Arbeit wurde vom Mitarbeiterteam des Hauses zusammen mit Kommissionsmitgliedern ein ausführliches Konzept erarbeitet. ... In den 5 Jahren seiner [Imbodens, MK] Heimleitung wurde das nun schriftlich zusammengefasste Konzept entwickelt und grösstenteils erprobt. ... Bei der Formulierung des Konzepts wurden uns manche **Veränderungen anhand von eingefleischten Begriffen bewusst**. In den Gründungsjahren sprach man von Heimeltern und Pensionären. Heute verwenden wir die Begriffe Heimleiter und Bewohner. Damit soll einmal mehr deutlich werden, dass wir nicht nur Wohnraum anbieten, sondern auch **therapeutisch** mit den Bewohnern und Bewohne-

III. Empirischer Teil

rinnen arbeiten. ... Im Konzept werden unter anderem **Lernziele und Lernfelder** formuliert. Es wird dabei deutlich, dass es nicht nur um die Festigung der Suchtmittelabstinenz gehen kann. Vielmehr soll der Bewohner im Haus auch den **Umgang mit Konflikten und Krisen** üben. Ausserdem kann die Lebensgemeinschaft die **Beziehungsfähigkeit** fördern. Auch die **Übernahme von mehr Verantwortung** soll den Männern und Frauen schrittweise wieder möglich werden [Hervorhebungen: MK].³⁷⁵

Über sämtliche Ebenen hinweg vollzog sich der tiefgreifender Wandel im FHZ. Nicht nur im Team und in der Hausgemeinschaft, sondern auch im Stiftungsrat fanden grundlegende Vergewisserungs- und Erneuerungsprozesse statt, die neue gemeinsam geteilte Verständnisse und Handlungsweisen hervorbrachten.

Neben der Modernisierung sämtlicher Dienstleistungen in Küche, Wäscherei und Gemeinschaftsräumen wurden folgende Kernprozesse der Behandlung festgelegt:

- neu organisierte individuelle Behandlungsprozesse mit festen Bezugspersonen
- von Teammitgliedern geleitete, regelmässig stattfindende Gesprächs- und Kreativgruppen mit feststehender Teilnehmerschaft
- Hausversammlungen mit allen im Haus Wohnenden und Arbeitenden
- psychotherapeutische Einzelsitzungen nach Wahl.

Mit der Neudefinition von individuellen Lernzielen in unterschiedlichen Lernfeldern befindet man sich nicht nur auf der Höhe der Zeit, sondern geht darüber hinaus einen ganz eigenen Weg. Die Wendung in Richtung Alltagsbewältigung und Individualisierung wird unumkehrbar.

Diese Zeit des grundlegenden Wandels im Rahmen der sozialen Praxis- und Identitätsentwicklung kann unter dem Motto „Nur wer sich verändert, bleibt sich treu“ gelesen werden. Nur in zeitgemässen Formen der „Hilfe zur Selbsthilfe“ können die alten Zwecke und Ziele der NPO FHZ in neuen Zeiten verwirklicht werden.

Jörg Böhler, der langjährige Zeitzeuge des FHZ, erläutert den althergebrachten Grundgedanken der Hilfe zur Selbsthilfe in der Gemeinschaft in der neuen FHZ-Sprache:

„Voraussetzung für die Aufnahme ins Forelhaus ist das Eingeständnis ‚Ich alleine schaffe es nicht mehr‘, der Änderungswunsch ‚Ich will meine Lebenssituation ändern‘ sowie die Einsicht in die Notwendigkeit der Abstinenz. ... Gelingt es..., **sich für die Gegenwart zu befreien**, bis hin zu einem aktiven **Gestalten des eigenen zukünftigen Lebensweges**, so ist dies der beste Schutz vor Rückfällen. Bewusstheit, Offenheit, Zulassen- und Loslassenkönnen, verbunden mit Sich-Mitteilen und Jemandem-Anvertrauen **ist das Gegenteil von Sucht**, von Abwehr, Flucht, Verdrängung, Rückzug und im zwischenmenschlichen Bereich von Verslossenheit und Misstrauen [Hervorhebungen: MK].“³⁷⁶

³⁷⁵ Jahresbericht 1989, Mühlemann, S. 4.

³⁷⁶ Jahresbericht 1986, Böhler, S. 9 f..

Die „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist im FHZ in die Achtzigerjahre hinein übersetzt worden: Wer im Hier und Jetzt seinen Mitmenschen im Alltagsleben vertrauen lernt, kann seine Zukunft verantwortlich in die Hand nehmen. Auf diesen Grundgedanken aufbauend, wird die Zukunft des FHZ in individuell, organisational und gesellschaftlich bezogenen Verbesserungen des Lebens in der Gesellschaft gestaltet.

5.6 Anpassung in den Neunzigerjahren

Indem sie unter widrigen Umfeldbedingungen nicht aufhören zu fragen, was für das Zusammenleben aller Gesellschaftsmitglieder an Neuem erforderlich wird, entwickeln die Beteiligten sich selbst und das FHZ der Neunzigerjahre weiter.

5.6.1 Flexibilität im Umfeldwandel

Nach dem Abschied von Felix Imboden gab es ein kurzes Zwischenspiel unter einer neuen Heimleitung. Nach eher unauffälliger Einarbeitung wurde der Leiter nach Ablauf eines Jahres von einem Tag auf den anderen nicht mehr gesehen; er hinterliess erhebliche finanzielle Unregelmässigkeiten.

Nach mehrmonatiger Suche konnte schliesslich Roland Badertscher als neuer Heimleiter gewonnen werden. Badertscher war in Pädagogik und Psychologie ausgebildet und hatte in Heimleitung, Personalführung, Buchhaltung und Administration Berufserfahrungen gesammelt. Der neue Leiter bezeichnet das FHZ als Non-Profit-Organisation, die sich den gesellschaftlichen Veränderungen der Neunzigerjahre flexibel anpassen müsse.

„Da nicht nur jedes Individuum, sondern auch eine Institution wie das FH den Veränderungsprozessen in unserer Gesellschaft ausgesetzt ist, sind **Anpassungen** an sich immer schneller verändernde Umweltbedingungen notwendig. Ohne diese **Flexibilität** hätte heutzutage auch eine **Non-Profit-Organisation** wie die Stiftung Forelhaus längerfristig keine Überlebenschance [Hervorhebungen: MK].“³⁷⁷

Diese Sicht der Anpassung – in der Flexibilität einer modernen NPO unter sich beschleunigenden Umfeldveränderungen – bildet das Leitmotiv der Ära Badertscher während der Jahre 1991 bis 1999.

„Dem Stiftungsrat des Forelhauses anzugehören, ist alles andere als Routinesache. Ständig fordern neue Situationen und Entwicklungen viel Fantasie, Beweglichkeit und persönlichen Einsatz. ... Die Überzeugung von der Notwendigkeit des Forelhauses, die unumgängliche Arbeit und der nachweisbare Erfolg halten die Crew zusammen. ... Positiv ist zu werten, dass das Forelhaus nicht stillesteht in seiner Entwicklung. Obwohl die ‚Lernphasen‘ längst hinter uns liegen, sind laufend Anpassungen an die heutigen Therapieformen nötig.“³⁷⁸

³⁷⁷ Jahresbericht 1991, Badertscher, S. 10.

³⁷⁸ Jahresbericht 1991, Grässli, S. 5.

Der Stiftungsratspräsident Pfarrer Ulrich Grässli nimmt das Motiv der „Anpassung“ an den sich beschleunigenden Umfeldwandel über sämtliche Ebenen der Organisation hinweg auf und begrüsst es, dass das FHZ auch in der neuen Zeit „nicht stillesteht“.

5.6.2 An Umfeldveränderungen anpassen

In welchem Fahrwasser bewegt sich das FHZ-Schiff in den wieder stürmischer werden Neunzigerjahren und woran orientieren sich Captain und Crew?

Mit der ersten ins Gewicht fallenden Zunahme der Arbeitslosigkeit in der Schweiz traten nun immer mehr Bewohner ohne Arbeitsstelle im FHZ ein. Da man den arbeitslosen Bewohnern keine Tagesstruktur anbieten konnte, arbeitete man enger mit auf deren Betreuung spezialisierten Einrichtungen zusammen.

Der Zürcher Suchtbehandlungsbereich wurde von tiefgreifenden Veränderungen heimgesucht. Im Zuge der Entwicklungen rund um die offene Drogenszene am Platzspitz in Zürich bis 1992 sowie der Verschlechterung der Verhältnisse am Letten bis in das Jahr 1995 hinein, wurden die Diskurse und Praktiken in der Suchtbehandlung – in Fachkreisen, Politik und Öffentlichkeit – neu bestimmt. Suchtbegleitende Massnahmen wie die Sucht- und Substitutionsmittelabgabe gewannen an Boden, und die ehemals separierten Gruppen von Suchtkranken vermischten sich mehr und mehr. „Reinformen“ von Alkohol- oder Heroinabhängigkeit traten seltener auf. Politoxikomanie-Diagnosen und andere komplexe Doppel-diagnosen, wie etwa in der Verbindung von Suchtproblematiken mit Persönlichkeitsstörungen, wurden hingegen immer öfter gestellt.

Mit den neuen Klientenproblematiken änderten sich auch die Ansprüche an die Betreuung; intensiviertere Formen der Behandlung in individualisierten Strukturen und Abläufen wurden zum Gebot der Stunde. Da das FHZ bereits in den Achtzigerjahren in diese Richtung gegangen war, konnten die neuen Verhältnisse auch als Chance gesehen werden.

Die Anpassung an die sich laufend verändernde Marktsituation wurde allerdings immer nur in vorsichtigen Schritten vorgenommen. Nach intensiven Diskussionen in Stiftungsrat, Kommissionen, Leitung und Team entschied man sich vorerst für die Aufnahme von Doppeldiagnoseklienten, die neben ihrer Alkoholabhängigkeit zusätzlich unter einer Persönlichkeitsstörung litten. Sobald man gelernt hatte, mit deren Problematiken umzugehen, wurden darüber hinaus auch Alkoholkonsumenten aufgenommen, welche zusätzlich zu ihrer Alkoholabhängigkeit auch von Medikamenten abhängig waren. In einem nächsten Schritt wurden dann auch solche Klienten aufgenommen, welche neben Alkohol auch noch illegale Suchtmittel wie

Heroin oder Kokain konsumierten. Ab 1993 öffnete das FHZ seine Türen ferner noch für nach Zivilgesetzbuch (ZGB) und Strafgesetzbuch (StGB) straffällig gewordene suchtmittelabhängige Klienten. Anstelle der Verbüßung der Strafe in einer Strafanstalt konnten diese Bewohner ihren Aufenthalt nun auch im FHZ – im Rahmen einer „therapeutischen Massnahme“ – absolvieren.

Die strategischen Repositionierungen der Neunzigerjahre werden wiederum in Namensänderungen deutlich. Die sich flexibel anpassende NPO FHZ tritt nun als moderne therapeutische Einrichtung im Schweizer „Markt“ für Suchttherapie auf. Der seit 1986 mitgeführte Namenszusatz „Therapeutisches Übergangsheim für Suchtkranke“ wird ein Jahr fünf später leicht abgeändert. In der Bezeichnung „Therapeutisches Übergangsheim für Suchtkranke (Alkohol und Medikamente)“ wird ein erstes neues, wenn auch noch zögerliches Zeichen gesetzt. Man stellt sich in diesem Rahmen aber als spezifisches Nachbetreuungsangebot vor:

„...[als, MK] spezifisches Nachbetreuungsangebot nach einer **Kur in der Suchtklinik** ...als Übergangslösung in Richtung **Rehabilitation**. ... Das Forelhaus ist eine **halbstationäre Einrichtung**, d. h., die BewohnerInnen nutzen das sozialtherapeutische und psychotherapeutische Angebot und gestalten ihre Lebensbereiche Arbeit, Freizeit, Wohnen so gut wie möglich selbstständig. ... Das **sozialtherapeutische Angebot** des FH umfasst die Beratung bei Sach-, Entscheidungs- und Verhaltensproblemen und bei emotionalen Schwierigkeiten im Alltag im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe. ... Die **psychotherapeutische Behandlung** im FH fokussiert auf die subjektive Erlebniswelt und die Verhaltensweisen der Betroffenen in Form einer Gesprächspsychotherapie [Hervorhebungen: MK].“³⁷⁹

Es galt offensichtlich, sich im gewandelten Markt wieder neu zu positionieren.

Das Erreichen einer neuen Wegmarke wird wiederum vier Jahre darauf mit dem Namenszusatz „Therapeutische Wohngemeinschaft für suchtmittelabhängige Frauen und Männer“ kundgetan. Nun in der Behandlung sämtlicher Suchtmittelabhängigkeiten tätig, verzichtet man auf medizinisch und therapeutisch geprägte Begrifflichkeiten wie auch auf die Bezeichnung „Übergangsheim“. Die überkommene Logik der linearen Behandlungskette wird nicht mehr aufgenommen. Der Begriff „Therapeutische Wohngemeinschaft“ positioniert die NPO nun im offenen Raum zwischen den sich zunehmend verbreitenden sozialpädagogischen Wohngemeinschaften und den psychotherapeutisch-psychiatrischen Einrichtungen im Suchtbehandlungsbereich. Als flexible NPO schliesst das im Gemeinschaftsgedanken verankerte FHZ am neuen Zeitgeist an – mit Gemeinschafts- und Gruppenbehandlung in sozialpädagogischen Wohngemeinschaften sowie in milieu- und sozialtherapeutisch ausgerichteten psychiatrischen Kliniken und sozialpsychiatrischen Einrichtungen. Diese Repositionierung wird unter den Stichworten „Nachbehandlung“ und „Übergangslösung“ präsentiert:

³⁷⁹ Jahresbericht 1991, Umschlagtext.

III. Empirischer Teil

„Spezifisches Nachbehandlungsangebot, i.d.R. nach einem stationären Aufenthalt in einer Suchtklinik, als Übergangslösung in einem geschützten Rahmen, mit dem Ziel der Stabilisierung in allen Lebensbereichen und der selbstständigen Alltagsbewältigung.“³⁸⁰

Unter dem Titel „Halbstationäre Rahmenbedingungen“ werden die Angebote folgendermassen beschrieben:

„Wohngemeinschaft mit Einzel- und Gruppengesprächen, Ambulante Beratung im Alltag (Hilfe zur Selbsthilfe), BewohnerInnen nützen das sozial- bzw. das psychotherapeutische Angebot und gestalten ihr Leben so gut wie möglich selbst, Teampräsenz etwa 22 Std./Tag.“³⁸¹

Obwohl weiterhin oberstes Gebot, wird das Abstinenzprinzip nicht mehr explizit erwähnt. Indem man sich an das Umfeld anpasst, versucht man, in einem je länger je mehr durchmischten, von Widersprüchlichkeiten, gegenläufigen Trends und Interessen sowie zunehmender Angebotsdifferenzierung und Wettbewerb gekennzeichneten Markt neue Segmente zu gewinnen.

Die Strategie der schrittweisen Flexibilisierung und Öffnung sollte sich bewähren. Die Eintritte von Alkoholabhängigen mit zusätzlichem Medikamenten- oder Drogenkonsum, von Klienten mit Doppeldiagnosen sowie die Eintritte im Anschluss an die neu geschaffenen Kurzaufenthalte in psychiatrischen Kliniken nahmen zu.

5.6.3 Betriebswirtschaftliche Entwicklungen

Da der gestiegene Verwaltungsaufwand in der Klientendatenverwaltung, in der Statistik sowie im Finanz- und Rechnungswesen mit den vorhandenen Personalressourcen nicht mehr zu bewältigen war, wurde ab 1993 die Administration mittels elektronischer Datenverarbeitung vereinfacht.

Von nun an wurde auch die Bettenbelegung systematisch bewirtschaftet. Die Erfolge der neuen Positionierung schlugen sich auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht stärker nieder. Über die Neunzigerjahre hinweg wurde eine stetige Steigerung der Auslastung des Heims verzeichnet. Die durchschnittliche Bettenbelegung – als zentrale Produktivitätskennzahl für soziale Einrichtungen wie das FHZ – entwickelte sich in eindrucksvoller Weise. Hatte das Forelhaus im Jahr 1991 noch eine vergleichsweise niedrige Auslastung von 64 Prozent vorzuweisen, so betrug diese im Jahr darauf bereits 70 Prozentpunkte, stieg im Folgejahr dann auf 80%, um 1994 die für ein solches Haus in der Suchtbehandlung hohe Produktivitätsmarke von 91% zu erreichen. Abgesehen von einem leichten Einbruch konnte dieses Niveau in den verbleibenden Jahren des Jahrzehnts gehalten werden.

³⁸⁰ Jahresbericht 1995, Umschlagtext.

³⁸¹ Jahresbericht 1995, Umschlagtext.

Ohne dass dadurch Belegungsschwankungen ausgelöst worden wären, konnten in mehreren Schritten auch die Pensionspreise angehoben werden. Eine weitere Anhebung der Tagessätze kam dann allerdings infolge der vermehrten Arbeitslosen unter den Selbstzahlern nicht mehr infrage. Aus auslastungsbedingten Gründen musste der Stellenplan erweitert werden, was wiederum zur Kostensteigerung führte. Im Jahr 1994 war zwar erstmals wieder eine ausgeglichene Jahresrechnung vorgelegt worden. Dies war aber lediglich den Auslastungssteigerungen sowie den seit diesem Jahr wieder ausgezahlten Subventionen des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV) zu verdanken gewesen. So war trotz den Erlös- und Produktivitätssteigerungen unterm Strich keine Konsolidierung der betriebswirtschaftlichen Situation in Sicht. Wenn auch beachtenswerte Optimierungen erreicht worden waren, wurde gegen Ende der Neunzigerjahre endlich doch ein Grundsatzentscheid fällig; es galt, die Berechenbarkeit und die Beständigkeit im Bereich der Jahresergebnisse auf eine neue Basis zu stellen.

5.6.4 Betroffene zu Beteiligten machen

In Führung und Organisation lässt sich der Leiter von der zeitgemässen Devise „Betroffene zu Beteiligten machen“ leiten. Sein Führungsstil ist von der Erhaltung einer tragfähigen Kultur und eines guten Arbeitsklimas unter laufenden Veränderungen geprägt.

„Die Atmosphäre im Team ist trotz starker Belastung sehr gut, was hauptsächlich auf die offene und direkte Art, wie das Team Konflikte und Probleme angeht, zurückzuführen ist. In unserem Team darf man sich aufgehoben fühlen, auch wenn man nicht den besten Tag hat. Das hat sicher auch eine positive Auswirkung auf die Atmosphäre im ganzen Haus.“³⁸²

Infolge von Generationenwechsel sowie Erweiterungen des Stellenplans arbeitet das Team über die Neunzigerjahre hinweg in mehreren Besetzungen zusammen. Unter den immer neuen Herausforderungen in der Alltagspraxis muss das Team seine Tragfähigkeit unter Wechseln in der Mitarbeiterschaft unter Beweis stellen. Die Arbeit im Team wird durch Massnahmen der Team- und Organisationsentwicklung unterstützt und im Rahmen der Teamsupervision weiterentwickelt.

5.6.5 Behandlungsprozesse weiterentwickeln

Seine Abschlussarbeit im Rahmen der berufsbegleitenden Zweitausbildung an der Höheren Fachschule für Sozialarbeit in Aarau hat Dan Mühlemann, der Aktuar der Heim- und Betriebskommission, der Erfolgskontrolle im FHZ gewidmet. Im Jahresbericht 1991 präsentiert er die Ergebnisse seiner Nachuntersuchungen bei ehe-

³⁸² Jahresbericht 1993, Badertscher, S. 8.

maligen FHZ-Klienten der Jahre 1986 bis 1989. Neben ihrem veränderten Umgang mit Alkohol (und anderen Suchtmitteln) hatte er auf die soziale Stabilisierung und die Persönlichkeitsentwicklung der ehemaligen Klientinnen und Klienten fokussiert und nach Hinweisen und Ansatzpunkten zur Weiterentwicklung des FHZ-Behandlungskonzepts gesucht. Im Gesamtbild zeigte sich, dass sich der Gesundheitszustand sowie die Wohn- und die Arbeitssituation der Ehemaligen innert Jahresfrist stabilisiert hatten. Die Gesamterfolgsquote bezüglich des Suchtverhaltens fällt ebenfalls gut aus: Vier von zehn der ehemaligen Bewohner leben „vollabstinent“. Die Kategorie „Abstinenz mit Rückfällen“ ist mit 13, „Kontrolliertes Trinken“ ebenfalls mit 13 und „Reduzierter Konsum“ mit 33 Prozentpunkten vertreten. Vergleicht man die im Suchtbereich verbreitete Drittels-Regel (je ein Drittel kann als „geheilt“, „gleichbleibend“ oder „verschlechtert“ betrachtet werden) mit den Werten der Untersuchung, so belegt das FHZ einen ausserordentlich guten Rang. In der „internen Beziehungsarbeit“, dem traditionellen Kompetenzbereich des FHZ, kommt die Studie erwartungsgemäss zu guten Ergebnissen. Für die Bereiche „externe Beziehungsarbeit“ und „Freizeitverhalten“ sowie Individualisierung der „Erfolgskontrolle“ wird hingegen grösserer Weiterentwicklungsbedarf vermerkt:

„Es werden zwei Veränderungsvorschläge gemacht. Zuerst empfiehlt sich die Einführung von **Behandlungs- und Aufenthaltsphasen**, um Erfolge in der Therapie sichtbar zu machen und einen bevorstehenden Austritt besser vorbereiten zu können. Besondere Gewichtung soll aber der **Auf- und Ausbau von Beziehungen ausserhalb** des Forelhauses erhalten. Dazu müsste ein grösserer Teil der sozialtherapeutischen Arbeit auf dieses Gebiet konzentriert werden [Hervorhebungen: MK].“³⁸³

Die Erfolgskontrolle soll durch ein Phasenkonzept verbessert und das Beziehungsnetz der Klienten ausserhalb des FHZ verstärkt miteingebunden werden.

In der Folgezeit werden die Behandlungsabläufe neu gegliedert und neue phasenbezogene Lernziele in unterschiedlichen Lernfeldern bestimmt. Auf dem hauseigenen Erfahrungslernen und den neuen Erkenntnissen der Sozialpädagogik und -therapie aufbauend, erarbeitet man ein neues Behandlungskonzept und setzt dieses auch um.

Die Neudefinition der Lernfelder in vier Behandlungsphasen gibt einen aufschlussreichen Einblick in die damalige Behandlung im Bereich der Gruppenarbeit. In der „Einführungsgruppe“ werden neu das Zusammenleben im Haus, die Orientierung der Bewohner in ihrer aktuellen Situation, spezifische nach einem Klinikaufenthalt auftretende Alltagsprobleme sowie der Umgang mit persönlicher Erfahrung und Wahrnehmung, Stimmungen und Gefühlen thematisiert. In der folgenden Gruppe

³⁸³ Jahresbericht 1991, Mühlemann, S. 4.

liegt das Schwergewicht auf dem Problemkreis „Abstinenz und Sucht“. Hier tauschen die Hausbewohner ihre individuellen Erfahrungen mit unterschiedlichen Formen der Suchtverlagerung – wie Fernsehen, Kaffee, Beziehungen und weiteren Verhaltensformen – aus und arbeiten diese auf. Ausserdem werden der Umgang mit Rückfällen und Rückfallgefährdung sowie Strategien zur Rückfallverhinderung besprochen. Darüber hinaus geht es um die Motivierung für körperliche Entspannungs- und Trainingsprogramme, Sport etc. In der Gesprächsgruppe „Lebensbereiche“, in der dritten Behandlungsphase, stehen Themen wie Arbeitsplatz- und Beziehungsprobleme, sinnvolle Freizeitgestaltung und der Aufbau eines Freundeskreises, Ferien, Weiterbildung, Kultur und Wohnen im Zentrum. Die „Austrittsgruppe“ in der Abschlussphase befasst sich mit den konkreten Problemen der Beteiligten im Zusammenhang mit dem bevorstehenden Austritt aus dem FHZ. Dazu zählt auch das Erarbeiten individueller Verhaltensstrategien für schwierige Situationen nach dem Austritt oder das Organisieren einer auf die einzelne Bewohnerin und den einzelnen Bewohner zugeschnittenen Arbeits- und Wohnsituation.

5.6.6 Alte Werte in neuer Zeit

In der Abstinenztradition verwurzelt, hat man im FHZ von allem Anfang an auf die überlieferten Werte und das sich in der Praxis bewährende Erfahrungswissen aus der Pioniergeneration gesetzt. Das gesellschaftliche, politische und fachliche Umfeld hat sich in den Neunzigern immer weiter von diesen Werten und Haltungen entfernt. Und die flexible NPO FHZ hat sich an das neue Umfeld angepasst.

Unter dem Titel „20 Jahre Forelhaus“ beschreibt die neue Stiftungsratspräsidentin, Dr. phil. Erika Welti, im Jubiläumsbericht die neue Strategie des FHZ. Die Eingliederung der Klientinnen und Klienten in das veränderte gesellschaftliche Umfeld wird in der neuen Konzeptsprache geschildert.

„Dies ist dann möglich, wenn die Forelhauszeit genützt wird, ein **soziales Netz zu knüpfen** und die eigene **Persönlichkeit zu stärken**. Das Umfeld spielt dabei eine wesentliche Rolle. Dieses **Umfeld hat sich in den zwanzig Jahren verändert**. Wachsende Entsolidarisierung in unserer Gesellschaft, Deregularisierung in vielen Bereichen, Globalisierung des Wissens, fehlende Arbeitsstellen und die sich weiter öffnende Schere zwischen Arm und Reich – um nur einige Stichwörter zu nennen – lassen Belastungen und Abhängigkeiten wachsen. Mehrfache Diagnosen werden zur Regel und erfordern stets **neue Anpassungsleistungen** des Forelhauses, wie die Bildung von Aussenwohngruppen oder ein Nachbetreuungsangebot, vermehrte Sachhilfe und Sorge um Arbeitsplätze [Hervorhebungen: MK].“³⁸⁴

Neue Anpassungsleistungen bedeuten im FHZ nun zunehmend, auch die Gesellschaft durch neue Angebote zu erneuern – etwa in unterschiedlichen Formen von

³⁸⁴ Jahresbericht 1996, Welti, S. 1.

Aussenwohngruppen und Nachbetreuungsangeboten. Der Erfolg dieser Erweiterungsschritte soll vorerst aber noch kommenden Zeiten vorbehalten bleiben.

5.6.7 Reorganisation

Von den ersten Anfängen an und noch weit über seine Pensionierung hinaus hat sich der Hauptinitiator Bernhard Zwiker für das FHZ eingesetzt. Von 1976 bis 1995 war er als Mitglied des Stiftungsrats, als Vorsitzender von Heim- und Betriebskommission sowie als Geschäftsleiter tätig. Darin hat er die interne Entwicklung des FHZ massgeblich geprägt. Aufgrund der schriftlichen Empfehlung der Zentralstelle für Wohlfahrtsorganisationen (ZEWO) musste er im Jahre 1993 als Mitglied des Stiftungsrats zurücktreten. Die Statuten der ZEWO schlossen eine Doppelfunktion als (strategisch ausrichtender) Stiftungsrat sowie als (operativ tätiger) Finanzverantwortlicher aus. Dadurch wurde ein länger dauernder Restrukturierungsprozess in Gang gesetzt. Zwiker nahm in der Folge zunächst noch in beratender Funktion an den Stiftungsratssitzungen teil. Für die Heim- und Betriebskommission wurde vorerst ein neues Reglement geschaffen. Im Jahr 1995 zieht sich Bernhard Zwiker dann von allen seinen Ämtern zurück. Im Lauf der beiden folgenden Jahre werden sämtliche Gremien verkleinert und modernisiert und sowohl Heim- als auch Betriebskommission abgeschafft. Im Jahr 1998 wird der Abstinentenverband der Stadt Zürich aufgelöst, welcher für die Bestellung des FHZ-Stiftungsrats zuständig und in dem Zwiker ebenfalls in leitender Funktion tätig gewesen war. Der Stiftungsrat wird sich von nun an selbst konstituieren.

Der Restrukturierungsprozess kann im Jahr 1999 abgeschlossen werden. Die operative und die strategische Ebene der Organisation sollen in Zukunft stärker als bisher voneinander getrennt werden. Der Heimleiter soll gleichzeitig als Geschäftsleiter tätig sein und vom Stiftungsrat gewählt werden, und in einem neu geschaffenen Beirat werden ihm zwei Stiftungsratsmitglieder zur Seite gestellt. Neben den beiden Mitgliedern hält ein externer Treuhänder als finanzieller Berater Einsitz in diesem zentralen, im zweimonatlichen Rhythmus tagenden Führungsgremium. Hier sollen fortan die wesentlichen Diskussionen geführt und die nur noch etwa drei Mal jährlich stattfindenden Sitzungen des Stiftungsrats vorbereitet werden. Der Stiftungsrat besteht neu aus acht Mitgliedern und entscheidet über die Anträge der Geschäftsleitung. Unter enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, welcher Handlungsspielräume in der kontinuierlichen, strategisch-unternehmerischen Weiterentwicklung des FHZ eingeräumt werden, verabschiedet dieses Gremium die – zukünftig schriftlich vorliegende – Strategie der Organisation.

Auch auf Betriebsebene werden in den Neunzigerjahren Neustrukturierungen vorgenommen und Dokumente erstellt. Die Regelungen der Aufbau- und der Ablaufstrukturen sowie der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen in der Führung werden verschriftlicht. Konzepte und Prozesse werden festgehalten, neue Aufnahme- und Aufenthaltsregeln sowie eine neue Hausordnung, die erstmals das Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht im Haus aufzeichnet, treten in Kraft. Mit den Modernisierungen in den Bereichen Leitung und Management sowie im Bereich Personal und Organisation werden neue Stellenbeschreibungen fällig.

Aus Krankheitsgründen musste Roland Badertscher seine Anstellung im FHZ im Frühjahr 1999 beenden. Wiederum war ein Zwischenspiel in der Leitung angesagt. Peter Schorp war damals bereits als Stellvertreter des Heimleiters tätig gewesen, und sah sich als erfahrener Sozialpädagoge und langjähriges Teammitglied in der Lage, das Haus bis zur Übernahme durch einen neuen Gesamtleiter zu leiten.

An der Schwelle zum neuen Jahrtausend steht die Organisation wieder vor einem neuen Übergang. Und vor neuen Fragen: Würde man eine geeignete Person für die Geschäftsleitung und die umfassende Weiterentwicklung des FHZ gewinnen? Würden sich die neuen Strukturen bewähren? Würde man die anstehende betriebswirtschaftliche Gesundung und die Einführung des Qualitätsmanagements bewältigen? Würde es im neuen Jahrhundert gelingen, weiter zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen? Und würden diese Beiträge auch in wirtschaftlicher Hinsicht tragbar sein?

5.7 Erfolgslernen der Nullerjahre

Bald nach dem Stellenantritt des neuen CEO, Jürg Dennler – mit Jahresbeginn 2000 – wird unter Zusammenarbeit von Management, Team und Stiftungsrat das folgende „*Leitbild Forelhaus Zürich*“ erarbeitet:

„– Nicht mehr voll, aber voll im Leben!

Alkohol-, drogen- und medikamentenabhängige Frauen und Männer, häufig mit psychischen Schwierigkeiten, sind unsere Klienten und Klientinnen. Im Forelhaus Zürich üben sie – meist nach einer stationären Behandlung – ein abstinentes und selbstständiges Leben ein, das ihnen eine aktive Teilnahme an Gesellschaft und Arbeit ermöglicht.

– Eigentlich ist alles vorhanden!

Die Ressourcen der Klientinnen und Klienten sind die Basis unserer Arbeit. Unsere Verpflichtungen zu verantwortungsvollem Umgang, die Bereitschaft zur täglichen Auseinandersetzung und der Glaube an die Entwicklungsfähigkeit eines und einer jeden Einzelnen leiten und motivieren uns.

III. Empirischer Teil

– Erfolg durch massgeschneiderte Therapie!

Wir sind ein interdisziplinäres Team von Fachleuten, das seine Klientinnen und Klienten in einer therapeutischen Gemeinschaft gezielt unterstützt. Der therapeutische Prozess richtet sich nach individuell erarbeiteten Zielsetzungen.

– Bekannt und gefragt!

Durch Öffentlichkeitsarbeit dokumentieren wir das spezifische Leistungsangebot des Forrelhaus Zürich. Die zuweisenden und finanzierenden Stellen kennen und schätzen unser halbstationäres Leistungsangebot. Wir werden in der Öffentlichkeit als nützliches und wichtiges Angebot im Rahmen der Suchtkrankenhilfe wahrgenommen.³⁸⁵

Das Leitbild soll das ganze Jahrzehnt über in Kraft bleiben. Unter neuen Unsicherheiten, Uneindeutigkeiten und Ungewissheiten im Bereich der Suchtbehandlung dient es der Entwicklung eines an Nachhaltigkeit und Leistungsfähigkeit ausgerichteten Sozialunternehmertums als Richtschnur.

5.7.1 Tiefgreifender Umfeldwandel

Das Leitbild zeichnet die neue Entwicklungsrichtung vor. Man begegnet den bereits in den Neunzigerjahren einsetzenden und nun weiter voranschreitenden Veränderungen im Suchtbereich mit dem Fokussieren auf „Abstinenz als Grundlage aktiver Lebensgestaltung“, „Verpflichtung für Ressourcenentwicklung“, „Erfolgslernen unter Individualisierung in der Gemeinschaft“ sowie „Nachweisen der Bedeutung und des Nutzens des Angebots“.

Nachdem die gesellschaftliche Entwicklung im Zuge der *Globalisierung*, *Pluralisierung* und *Individualisierung* in den Nachbarländern bereits spürbar geworden sind, treten deren Folgewirkungen nun auch in der Schweiz stärker zutage. Die gesellschaftlichen Verkomplizierungs- und Vervielfältigungsprozesse gehen mit einem Verlust der gesellschaftlichen Orientierung mittels verbindlicher Normen und Werte einher, und die Freisetzung aus überkommenen Bindungen führt zum Anspruch, das Leben zunehmend eigenverantwortlich zu gestalten.³⁸⁶ Mit der Freisetzung aus überkommenen Bindungen nehmen auch die Vereinzelung und der Leistungsdruck in der beschleunigten Gesellschaft zu. Diese Tendenzen machen sich im Suchtbehandlungsbereich deutlich bemerkbar. Während die Anzahl der Heroinabhängigen stetig sinkt, steigt diejenige der Kokainsüchtigen drastisch an. In den stationären Einrichtungen für Drogenabhängige werden im Jahr 2004 schweizweit erstmals mehr Kokain- als Heroinabhängige behandelt. Als ehemalige Szenedroge mutiert Kokain zur Modedroge und wird dabei zum in weiten Kreisen verbreiteten, günstig und einfach erhältlichen Leistungsstimulans. Im Jahre 2005

³⁸⁵ Vgl. Jahresbericht FHZ (1999), Umschlagtext.

³⁸⁶ Vgl. Pfadenhauer 2010. Siehe Kapitel 1.1, 2.5.4, 7.2.4.

hat ein Prozent der Schweizer Gesamtbevölkerung dieses Suchtmittel bereits mindestens einmal konsumiert.

Infolge knapper werdender öffentlicher Mittel sowie neuer Programme und Strategien in der Suchtbehandlung schliessen mehrere Langzeitprogramme und Suchtabteilungen im Kanton Zürich ihre Türen – in der Psychiatrischen Klinik Hard in Embrach (ZH) im Jahr 2002, die Drogenklinik Sonnenbühl in Brütten (ZH) im Jahr darauf – sowie in der Folge auch weitere private Einrichtungen. Symptomorientierte, medikamentös begleitete Kurzzeitbehandlungen und suchtbegleitende Programme mit Drogen- oder Substitutionsmittelabgabe gewinnen weiter an Boden. Immer mehr Klienten werden direkt aus psychiatrischen Kurzzeitinterventionen in das FHZ eingewiesen. Zunehmend komplexer werdende Mehrfachdiagnosen und Mischkonsum unterschiedlicher legaler und illegaler Suchtmittel sowie Suchtkranke mit Migrationshintergrund erhöhen die Anforderungen an das professionelle Handeln. Die neue Bewohnerschaft des FHZ baut auf einer vergleichsweise schmalen Ressourcenbasis als noch im Jahrzehnt zuvor auf. Gleichzeitig kontrastiert die Abstinenzorientierung des FHZ stärker als bisher mit den gesellschaftlichen Normalisierungsprozessen. Unter zunehmender Unsicherheit gewinnt die körperliche Dimension menschlicher Wahrnehmung und Erfahrung im gemeinsamen Lernen des FHZ weiter an Bedeutung.³⁸⁷ Unter den neuen Gegebenheiten steigt aber auch der Bedarf an nachhaltig wirksamen Formen der Suchtbehandlung – auch im Alkoholegment. In exemplarischer Weise beleuchtet der neue Geschäftsführer die Wechselwirkungen in den Nullerjahren für die abstinenzorientierte Alkoholabhängigkeitsbehandlung.

„Den letzten Jahresbericht hatten wir unter das Motto ‚**permanente Baustelle**‘ gestellt. Damit wollten wir einerseits auf die **ständigen Veränderungs-, Stabilisierungs- und Normalisierungsprozesse** hinweisen, die unsere Bewohnerinnen und Bewohner auf sich nehmen. Gleichzeitig diente uns das Bild der permanenten Baustelle als Metapher für die Veränderungen, die im Forelhaus Zürich (FHZ) selber stattfinden. ... Das Leben wäre für unsere Bewohner und Bewohnerinnen schwierig genug, würden sie die ideale Voraussetzung mitbringen, sich selber realistisch einzuschätzen, und alle Aufmerksamkeit dem neu Erlernen und Einüben des abstinenten Alltags zu widmen. So hätten sie mit weniger guten Voraussetzungen weit grössere Aufgaben zu bewältigen, als die Durchschnittsbevölkerung, um ein normales Leben anzustreben. Einerseits ist dieser Weg für unsere Bewohner und Bewohnerinnen sehr beschwerlich, weil es zur Krankheit Sucht gehört, den Boden realistischer Selbsteinschätzung gelegentlich zu verlassen. Andererseits: Für wen ist was normal? Zurzeit scheinen sich die **Parameter, die ‚normal‘ definieren**, für unsere Arbeit in Bezug auf unsere Bewohner und Bewohnerinnen **deutlich zu verschieben**. Zum normalen Leben, wie wir das in unserer Gesellschaft zu definieren pflegen, gehören etwa folgende Merkmale: a) Leistungsfähigkeit, die eine befriedigende Arbeit mit genügendem Einkommen ermöglicht, b) die Fähigkeit, einen Haushalt zu führen oder in der Familie eine tragende Rolle einzunehmen, c) die Fähigkeit, den alltäglichen Verpflichtungen nachzukommen, d) die Fähigkeit, den Lasten des Lebens anders als mit Suchtmitteln etwas entgegenzusetzen, e)

³⁸⁷ Vgl. Böhle/ Wehrich 2010, S. 12; Alkemeyer 2010, S. 345; Shotter 2010.

III. Empirischer Teil

die Pflege befriedigender Beziehungen und f) ein sinngebendes Freizeitverhalten. Demgegenüber steht die Normalität des Suchtmittelabhängigen: Für eine/n Alkoholabhängige/n ist es normal, zu trinken und normal, am Stammtisch zu sitzen. Normal ist das, was erreichbar ist oder scheint, und normal ist vor allem das, was andere auch tun. So ist es vorerst diese Unterstützung, die unseren BewohnerInnen am meisten hilft. Die **Gemeinschaft, in der es normal ist**, alles Erdenkliche auf sich zu nehmen, um die Sucht zu meistern, und ein neues, **abstinentes Leben aufzubauen**. Viele Alkoholabhängigen würden sich hüten, davon zu reden, ein normales Leben anzustreben, denn sie wissen: sie bleiben innerlich Alkoholabhängige, auch wenn ihr abstinenter Lebensvollzug von Normalität zeugt. Bedauerlicherweise ist es eher die Ausnahme, dass ein Bewohner oder eine Bewohnerin das Forelhaus Zürich nach Rückgewinnung der Selbstständigkeit in sämtlichen Belangen (wie oben aufgeführt) verlässt. Meist sind Teilziele erreicht worden. Für uns therapeutisch Tätige ist das einerseits normal; im konkreten Einzelfall aber hätten wir gerne mehr erreicht. **Vorstellungen von der normalen Normalität** und hohe Ansprüche an die Wirksamkeit der geleisteten Arbeit stellen eine **Quelle immer wiederkehrender Infragestellung** dar, die auch von uns verlangt, keine Luftschlösser zu bauen und das normale Alltagsleiden auszuhalten. Andererseits motiviert uns das, unsere Aufmerksamkeit dorthin zu richten, wo eben tatsächlich kleine oder auch einmal grosse Veränderungen möglich sind, und uns an diesen mitzufreuen. Das ist ein durchaus normaler Vorgang der Enttäuschung durch die gegebenen Möglichkeiten, und gibt uns im Kleinen einen Hinweis auf die anstrengende Arbeit unserer Bewohner und Bewohnerinnen an sich selber. ... Weniger normal und deshalb auffälliger sind andere Entwicklungen. In den letzten Jahren erhalten mehr und mehr Bewohner und Bewohnerinnen eine IV-Rente oder sind bei der IV angemeldet, weil die **kumulierten Probleme psychischer, sozialer und körperlicher Art** die Wiederaufnahme einer Vollzeittätigkeit nicht mehr zulassen. Die günstigen arbeitsmarktlichen Bedingungen nützen da nur wenigen unserer Bewohner und Bewohnerinnen. Vermehrt in den Blickpunkt geraten sind auch die direkt vom Alkohol verursachten Schäden an Körper und Seele. Immer mehr langjährig von Alkohol Abhängige weisen im Alltag diskret auftretende Defizite in psychischen Grundfunktionen auf, und zunehmend auch auffällig werdende Hirnleistungsdefizite. Hervorzuheben sind Mängel in der Fähigkeit, sich auf etwas zu konzentrieren und, hinblicklich Alltagsbewältigung besonders tragisch, Merk- und Gedächtnisleistungsdefizite, die den Verlust von Erinnerung für Vereinbarungen, Vorhaben, Terminen und dergleichen in die Zukunft gerichteter Hirnleistungen zur Folge haben. Diese Defizite wahrnehmen und akzeptieren bedeutet für die Betroffenen, einen Weg voller Kränkungen auf sich zu nehmen. Eine gewisse Erholung bzw. Verbesserung unter Einhaltung der Abstinenz ist meist möglich, dauert aber mehrere Monate und **erfordert von allen Beteiligten viel Geduld** [Hervorhebungen: MK].³⁸⁸

Im FHZ ist man keineswegs gewillt, die abstinenzenorientierte Grundrichtung in der Abhängigkeitsbehandlung zu ändern. Um die Nachhaltigkeit des Klientenerfolgs in der abstinenten Lebensform verankern zu können, werden Ressourcen wie Beschränkungen im neuen Kontext anerkannt. Mehr als je zuvor gilt es, im alltäglichen professionellen Handeln dicht am Ball zu bleiben, um die Gesellschaft im Zuge fortlaufender Erneuerungen weiter mitgestalten zu können.

Dafür engagiert man sich auf nationaler Ebene in der Sucht- und Drogenpolitik und trägt auf kommunaler Ebene zur Debatte im Suchtbereich bei. So wird auf der Homepage des FHZ im Jahr 2004 etwa der Bericht der Stadt Zürich zur Drogen- und Suchtpolitik sowie zur Strategie 2004 bis 2010 als zu einseitig kritisiert. In der

³⁸⁸ Jahresbericht 2001, Dennler, S. 1 f..

Überbetonung „suchtbegleitender Massnahmen“ werde vernachlässigt, dass Suchtkranke in Not geratene *Menschen* seien und zum *Ausstieg aus der Sucht* motiviert werden könnten. Das FHZ setzt sich auch in den neuen, unübersichtlicher gewordenen Zeiten weiterhin im sozialreformerischen Geist für die gemeinsame „Hilfe zur Selbsthilfe“ ein. In der Neuübersetzung der hergebrachten Werte der Abstinenzbewegung – *Verantwortungsgefühl, Gerechtigkeit und Menschenliebe*³⁸⁹ – werden neue Fragen in der Gesellschaft aufgeworfen: Warum werden Suchtkranke nur mehr als kranke Hilfeempfänger betrachtet? Wieso wird ihnen nicht mehr zugetraut und damit auch zugemutet, ihr gesellschaftliches Umfeld eigenverantwortlich mitzugestalten? Und wie können allgemein soziale Verantwortlichkeit und Erneuerung auch in unsicheren Zeiten in der Gesellschaft verankert werden?

5.7.2 Eigenständigkeit und Wachstum

Noch im Jahr 2000 wird die Stiftungsbezeichnung von „Forelhaus“ in „Forelhaus Zürich“ geändert. Der offizielle Zusatz der Ortsangabe sollte die Verwechslung mit der „Forel Klinik“ in Ellikon an der Thur verhindern helfen. Mit der Namensgebung im Jahr 1976 hatte man bei der Eröffnung des FHZ ein in vielerlei Hinsicht starkes Signal gesetzt. Im Zuge des Führungswechsels besinnt man sich nun darauf, dass man damit nichts Geringeres als die Verpflichtung für den Erfolg eines jeden einzelnen Klienten – im Abstinenzkriterium noch dazu eindeutig nachweisbar – kundgetan hatte. Unter einem neuen Logo verschaffen neue Werbematerialien, eine neue Homepage sowie ein neu gestalteter Jahresbericht dem selbstbewussten neuen Auftritt Publizität. In der „Zukunftsfarbe“ Grün gehalten, soll das neue Logo „Komplexität, Wandel und Lebendigkeit“ symbolisieren und auf den „frischen Wind“ im FHZ hinweisen. Man richtet sich fortan im Dialog mit sämtlichen Anspruchsgruppen konsequent am Markt aus und formuliert auf diesem Weg auch eine neue Strategie.

„Im Hinblick auf eine Strategietagung mit dem Stiftungsrat haben wir in Fachkreisen nachgefragt, wie die Zusammenarbeit mit uns erlebt wird, wie die Qualität unseres Angebotes wahrgenommen wird und – ob es unsere abstinenzorientierte Institution überhaupt noch braucht. Wir freuen uns über das Ergebnis, weil es eindeutig positiv war und in wenigen Einzelbereichen aufgezeigt hat, wo wir Verbesserungen an unserer Arbeitsweise vornehmen können. Mit derart gestärktem Rücken haben der Stiftungsrat und die MitarbeiterInnen eine **Entwicklungsstrategie** für die Angebote der Stiftung Forelhaus in den nächsten Jahren formuliert: **Eigenständigkeit bewahren und Wachstum** mit unterschiedlichen Angeboten im betreuten abstinenten Wohnen sind dabei als zentrale Anliegen festgelegt worden [Hervorhebungen: MK].“³⁹⁰

³⁸⁹ Siehe Kapitel 5.2.

³⁹⁰ Jahresbericht 2003, Dennler, S. 2.

Unter dem Titel „Eigenständigkeit und Wachstum“ wird zum ersten Mal eine Strategie schriftlich festgelegt, noch dazu über einen Zeithorizont von fünf Jahren. Leitlinie des neuen strategisch-unternehmerischen Handelns bildet der „nachhaltige Erfolg“ jedes einzelnen Klienten und jeder einzelnen Klientin. Schritt für Schritt sollen dazu neue Formen des Übergangswohnens aufgebaut werden. Dieses Wachstum unter Übertragung des eigenen Know-Hows auf verwandte Geschäftsfelder soll durch projektgebundenes Fundraising finanziert werden. In dieser verschriftlichten Strategie wird nachvollzogen, was bereits seit drei Jahren thematisiert, ausprobiert und sinngebend gerechtfertigt worden ist.

„Nebst der abnehmenden Fähigkeit der Bewohner und Bewohnerinnen, wirtschaftlich leistungsfähig und unabhängig zu sein, beschäftigt unser Team seit Jahren die Frage, wie wir diese motivieren können, eine ihren Möglichkeiten **angemessene Wohnform** aufzusuchen. Die Mehrzahl unserer Bewohner und Bewohnerinnen bezieht nach dem Aufenthalt im Forsthaus Zürich eine eigene Wohnung oder zieht mit altem oder neuem Partner zusammen. Was vordergündig als Zeichen der Zielerreichung aussieht, entpuppt sich allzu oft als Rückkehr in alte Verhältnisse mit einem Zurückgreifen auf alte Verhaltensmuster [Hervorhebungen: MK].“³⁹¹

Die neuen Formen des Übergangswohnens entwickeln sich zur Erfolgsgeschichte. Bereits im Jahr 2001 sah man sich in der Lage, das Haus der ehemaligen Wohngemeinschaft Obsthalden des Blauen Kreuzes im Mietverhältnis zu übernehmen. Bald darauf konnten die ersten Bewohnerinnen und Bewohner im neuen Angebot des „Betreuten Wohnens“ an der Obsthaldenstrasse in Zürich-Affoltern einziehen. Nicht lange darauf nimmt man die Gelegenheit wahr, das Haus käuflich zu erwerben. Die sozialunternehmerische Gestaltung der Zukunft gewinnt an Eigendynamik.

„Das Wort Heim, das auf ein länger dauerndes Zuhause hinweist – meist als langfristig verstanden und damit nicht an eine **Entwicklungsdynamik** gekoppelt –, erachten wir für unser Angebot nicht länger als gültig. Besonders für diejenigen BewerberInnen im FHZ, die ein baldmögliches selbstständiges Wohnen ins Auge fassen, ist der Begriff Heim irreführend. Der Begriff ‚**Übergangswohnen**‘ setzt den Akzent dorthin, wo er gehört: Ein Zuhause zwar, jedoch nur für eine beschränkte Zeit. **Die Zukunft ist offen, zur freien Gestaltung.** Wir haben also beschlossen, den Begriff ‚Heim‘ für unser Angebot wegzulassen und bezeichnen uns neu als ‚Sozialtherapeutisches Übergangswohnen für suchtmittelabhängige Männer und Frauen‘ [Hervorhebungen: MK].“³⁹²

Die „Zukunft ist offen, zur freien Gestaltung“ im „Übergang“. Unter nahezu ständiger Vollausslastung bestätigt der Betrieb Obsthaldenstrasse die neue Gestaltung der Zukunft. Da die Nachfrage stabil bleibt, hält man nach weiteren geeigneten Liegenschaften Ausschau. Diese zu finden erweist sich als der eigentliche Engpass.

³⁹¹ Jahresbericht 2000, Dennler, S. 1.

³⁹² Jahresbericht 2003, Dennler, S. 1.

Günstige Umstände spielen dem FHZ dann schliesslich wieder eine weitere, besten geeignete Liegenschaft in die Hände.

„Plötzlich ging alles sehr schnell. Unter den wenigen geeigneten Objekten, die wir im Liegenschaftsmarkt auswählen konnten, befand sich das Haus an der Seebacherstrasse 72 in Zürich-Seebach. Die verkehrsgünstige Lage, die Struktur des Hauses mit 4 Kleinwohnungen, der Charme dieses kräftig blau angemalten Häuschens und last, but not least eine Verkäuferschaft, der es ein Anliegen war, das Haus einem Zweck zuzuführen, der den Erhalt der mit Herzblut unterhaltenen Liegenschaft sicherstellte: All diese Faktoren führten gradlinig zu einem Ziel: wir hatten unsere schon seit einiger Zeit gesuchte Liegenschaft für ein betreutes Langzeitwohnen gefunden.“³⁹³

Im neuen Haus an der Seebacherstrasse wird zusätzlich ein Einzimmerstudio für das selbständige „Probewohnen“ eingerichtet. Wenige Jahre später wird das FHZ ein weiteres Mal begünstigt. Zum Jahresbeginn 2008 kann das FHZ sein Angebot mit der Übernahme des Nachbarhauses an der Seebacherstrasse 70 nochmals entscheidend erweitern. Dieses Haus bietet weiteren vier Personen im Rahmen des „Begleiteten Wohnens“ in der Hausgemeinschaft Platz.

Unter dem neuen Namen „Forelhaus Zürich“ hat man sich bis Ende des Jahrzehnts einen ausgezeichneten Ruf im Suchtbehandlungsmarkt verschafft. Das soziale Unternehmen FHZ bietet nun eine breite Palette an unterschiedlichen Programmen des abstinenten „Übergangswohnens“ an verschiedenen Standorten in Zürich an. Der Name FHZ ist zur Marke für nachhaltigen Klientenerfolg und erfolgreiches Sozialunternehmertum geworden.

Um die Eigenständigkeit des Stammhauses zu erhalten, werden parallel zum Wachstum des Unternehmens einschneidende wirtschaftliche Massnahmen ergriffen. Während die Aufenthaltsdauer um mehr als die Hälfte reduziert wird, erhöht man gleichzeitig die Behandlungstaxen. Neben den Fürsorgebehörden der Gemeinden werden nun die Eidgenössische Invalidenversicherung (IV) sowie nach Inkrafttreten der Regelungen der Neugestaltung des Finanzausgleichs (NFA) – unter der neuen Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen per 1. Januar 2008 – das Sozialamt des Kantons Zürich zu wichtigen Mitfinanzierern des FHZ.

Mit dem Erhalt seiner Eigenständigkeit und dem Wachstum in neuen Angeboten an weiteren Standorten hat sich das FHZ in den Nullerjahren wiederum in neuer Weise weiterentwickelt und auf die Zukunft vorbereitet.

„Das Forelhaus stellt sich mit dem Motto ‚fit to fit‘ auf die Zukunft ein. Damit wird nach den individuellen **Kompetenzen** (Fitness) im Verhältnis zu den nötigen **Ressourcen** im zukünftigen Umfeld des Bewohners gefragt (Fitting). Als Erfolgskriterien werden nicht allein die persönlichen Kompetenzen gesehen, sondern auch die **Integration** in ein bestimmtes Umfeld. Von Behandlungsseite wird das künftige Umfeld mit seinen Anforderungen stärker in den Fokus genommen werden müssen. **Wenn kein passendes Umfeld existiert,**

³⁹³ Jahresbericht 2005, Dennler, S. 1.

kann es nötig sein, eines zu schaffen: Einen Teil dieser Zukunft konnten wir mit unseren zwei neuen Häusern in Zürich-Affoltern und Zürich-Seebach bereits einleiten. Hier ging es primär darum, unseren Bewohnern und Bewohnerinnen ein angemessenes Wohn- und Betreuungsumfeld zu schaffen. Bei langfristig von suchtbildenden Substanzen abhängigen Menschen bestehen gute Chancen, ein **zufriedenstellendes Leben** zu führen, wenn **Ansprüche und Möglichkeiten** in Einklang gebracht werden können und ein passendes Lebensumfeld gefunden oder geschaffen werden kann [Hervorhebungen: MK].³⁹⁴

Die Auffassung der Eingliederung von Klienten in die bestehenden gesellschaftliche Strukturen wird erweitert. Die Zukunft wird freier gestaltet als zuvor. Im Aufbau neuer Übergangswohnformen werden gesellschaftliche Lebensumfelder geschaffen, die besser geeignet sein sollen, als bisher, die Klienten in ihrer abstinente Lebensführung zu unterstützen.

Neben den sozialunternehmerischen Erneuerungen auf Klientenebene und auf gesellschaftlicher Ebene finden auch im Rahmen der internen Organisationsentwicklung in den Nullerjahren wesentliche Veränderungen statt.

5.7.3 Permanente Baustelle

Mit der im ersten Jahr seiner Anstellung eingeführten Metapher der „permanenten Baustelle“ läutet der CEO die neue Ära einer umfassenden, fortlaufend alltagspraktisch bezogenen und grundlegend ausgerichteten Weiterentwicklung des FHZ ein. Im konsequenten Erfolgslernen mit allen Klienten baut man auf deren Erfahrungen in der Gestaltung ihres Alltagslebens auf und lässt das dabei neu gewonnene Wissen und Können in die kontinuierliche Weiterentwicklung der sozialen Dienstleistungsorganisation einfließen. Indem die Beteiligten über alle Ebenen hinweg – Klienten, Team, Management und Stiftungsrat – einbezogen werden, mutiert das FHZ zum erfolgreich wachsenden sozialen Wissensunternehmen.

5.7.3.1 Erfolgslernen mit Klienten

Das systematisches Erfolgslernen im FHZ der Nullerjahre trägt zur umfassenden Weiterentwicklung bei:

„**Individualisierung:** Unser Konzept ist auf jeden Bewohner und jede Bewohnerin als Individuum ausgerichtet. Es fokussiert gleichermassen auf Defizite wie auf Ressourcen, und orientiert sich an gemeinsam definierten Zielsetzungen. Bei unseren Bewohnern und Bewohnerinnen bestehen unterschiedlichste Ausgangspunkte punkto Stabilität der Abstinenz, psychischen Gleichgewichtes und Integration in ein normales Alltagsleben – genau so, wie höchst unterschiedliche Ressourcen und Kompetenzen vorhanden sind. Das Vorgehen ist dementsprechend auf die persönlichen Bedürfnisse massgeschneidert. Wenige unserer Interventionen gelten innerhalb der Institution für alle – es besteht ein gleichzeitiges Angebot von intensiver und extensiver Betreuung. **Zielorientiertes Vorgehen** ist uns wichtig: In einem Förderplan werden die Zielsetzungen für den Aufenthalt, die daraus abgeleiteten Mass-

³⁹⁴ Jahresbericht 2006, Dennler, Beiblatt.

nahmen und die Termine für Standortbestimmungen und Evaluationen festgelegt. Das Erreichte wird ausgewertet und Motivation und Fortschritte werden überprüft. Das Erreichen jedes Teilzieles wird honoriert und, wenn nötig, werden Zielkorrekturen vorgenommen. **Qualitätssicherung als Erfolgsmotivator:** Nebst der Formalisierung der Arbeitsprozesse – verbunden mit einem hohen administrativen Aufwand – ist uns die Qualitätssicherung wichtig, die uns zu einer permanenten Auseinandersetzung auffordert: Was wollten wir erreichen? Was haben wir erreicht? Wurden alle Beteiligten einbezogen? Welche Ideen und Anliegen sind seit der letzten Standortbestimmung dazugekommen? Wie können wir Mängel beheben? Ist die Erhaltung der Stabilität oder eine Weiterentwicklung wesentlicher? Sind wir mit unserer Arbeit zufrieden? **Kompetenzen fördern:** In den 90er-Jahren setzte sich der ressourcenorientierte Ansatz als Reaktion auf die als zu defizitorientiert empfundene psychiatrische Sichtweise durch, und beeinflusste das Behandlungskonzept des FHZ. Der Blick auf bestehende und zu behebende Schwächen (Defizite) schien die ohnehin vorhandene negative Selbstbewertung der Klientinnen und Klienten zu verstärken, und das behandelnde Umfeld sah manchmal nur noch die Defizite. Als Ausgleich hielt die Einsicht, dass jeder Klient und jede Klientin über Stärken in Teilbereichen verfügt, in die Behandlung Einzug. ...die Nutzung brachliegender Ressourcen (z.B. Einbezug der Familie als Teil des sozialen Netzes/ Berufliche Umschulungen im Hinblick auf die bessere Nutzung der persönlichen Neigungen und Fähigkeiten/ Wiederaufnahme sportlicher Aktivitäten oder Hobbys) [Hervorhebungen: MK].³⁹⁵

Das Vorgehen im Rahmen des individualisierten Behandlungskonzepts illustriert die konsequente Ausrichtung auf das gemeinsame Erfolgslernen. Unter der fortlaufenden Vernetzung des professionellen Handelns in Wissensarbeit und Management über unterschiedliche Handlungsfelder und organisationale Ebenen hinweg können alle Aktivitäten des Behandelns, des Führens und des Organisierens im Zuge ihrer fortwährenden wechselseitigen Beeinflussung systematisch weiterentwickelt werden. Die Behandlung wird entlang bewährter Wegführungen aus den gesammelten Erfahrungen des Hauses und der Branche sowie neuerer Erkenntnisse der Praxisforschung ausgerichtet. Teilstandardisierungen im Behandlungsverlauf dienen der systematischen Erfolgsüberprüfung und prozessorientierten Steuerung. In sämtlichen Ressourcen- und Kompetenzfeldern wird neues Wissen und Können erarbeitet und dabei die Praxis- und die Hausgemeinschaft stetig weiterentwickelt. Unter der integrativen Sicht- und Vorgehensweise des Managements führen die neuen Erfahrungen zur Fortentwicklung des Lernsystems und der Impulsgebung für das Systemlernen.

5.7.3.2 Integrative Entwicklung

Die Weiterentwicklung der Behandlungsprozesse wird im Brennpunkt des Qualitätsmanagementsystems (QMS) mit der Organisations- und der Unternehmensentwicklung kombiniert, und in der gemeinsamen Zusammenarbeit von Team und Management kontinuierlich vorangetrieben.

³⁹⁵ Jahresbericht 2006, Dennler, Beiblatt.

III. Empirischer Teil

„Mit Freude berichten wir Ihnen von der erfolgreichen Zertifizierung unseres Qualitätsmanagementsystems (QMS)... Wir haben viele Anregungen erhalten, wie wir sicherstellen können, systematisch Schwachstellen zu beheben, und wie wir einzelne Abläufe so standardisieren können, dass alle BewohnerInnen und KundInnen mit einem Optimum an geleisteter Qualitätsarbeit unsererseits rechnen können. ... Auch können wir feststellen, dass das QMS eine gute Hilfe ist, Ordnung und System in die Administration und in das Management zu bringen. Wo Stückwerk war, wurde ein übersichtlicher Prozess, wo Hemmung war... für Verbindlichkeit und Vorwärtsgen gesorgt.“³⁹⁶

Das systematische Lernen beim Erreichen immer neuer Erfolgsstationen trägt zur umfassenden Weiterentwicklung des Ganzen bei. Wenn immer möglich, werden Verbesserungs- und Erneuerungschancen genutzt. In neuen Vernetzungen innerhalb und zwischen Geschäfts- und Managementprozessen werden neue funktionale Verknüpfungen hergestellt. Bestimmte Teilprozesse werden regelmässig ausgewertet und verbessert, andere sporadisch hinterfragt und bei Bedarf überarbeitet.

Beim gemeinsamen Erfolgslernen wird die Auswertungs- und Lernkultur stetig weiterentwickelt. Exemplarisch wird dies an den Untersuchungen zu „Frühabbrüchen“ – d.h. Bewohneraufenthalte im FHZ, welche innerhalb der ersten drei Monate abgebrochen werden – deutlich. Um die Behandlungsverläufe durch besser geeignete Massnahmen steuern zu können, wurden die Daten der Frühabbrecher mit der Gesamtheit aller Bewohner verglichen. Man suchte nach Kriterien, aufgrund derer die Stabilität eines Aufenthaltes bereits bei Eintritt besser beurteilt werden konnte. Im Rahmen dieser Auswertungen wurden relevante Faktoren bestimmt und praktische Hinweise gewonnen. Ausserdem wurden mehrere Instabilitätsfaktoren erkannt. Darauf aufbauend konnte in der Folge bereits in der Frühphase des Aufenthaltes zu erwartenden Instabilitäten mit vorbeugenden Massnahmen begegnet werden. Unterm Strich wurde dadurch die durchschnittliche Behandlungsdauer im FHZ verkürzt und zusätzlich die Erfolgsquote gesteigert. Aus diesen systematischen Auswertungen und Analysen entstanden nicht nur interne Optimierungen und Erneuerungen, sondern immer wieder auch einschlägige Berichte und Fachbeiträge, welche auf der Homepage des FHZ publiziert wurden. Mit Veröffentlichungen in Fachzeitschriften konnten diese Erfahrungen auch einem breiteren interessierten Publikum zugänglich gemacht, und damit wiederum die Reputation des FHZ gesteigert werden.

5.7.3.3 Partizipative Teamarbeit

Die Arbeitsabläufe und die Qualität des FHZ werden unter hohem Engagement von Team und Management in partizipativer Zusammenarbeit weiterentwickelt. Die gemeinsame Verpflichtung für den Erfolg eines jedes einzelnen Klienten sowie

³⁹⁶ Jahresbericht 2002, Dennler, S. 1.

für die permanente Weiterentwicklung des FHZ stellen hohe Anforderungen an die Zusammenarbeit im Team.

„Wir haben ein arbeitsintensives Jahr hinter uns und haben viel erreicht. Die **Zusammenarbeit im Team war gut**, und in Absprache gelang es uns, die **Grenze** zwischen hohem Anspruchsdruck und dauernder Überlastung oder gar Burn-out **nicht zu überschreiten**. ... Wir stellten unseren gemeinsamen Wunsch, den Gruppenrhythmus ... zu verändern - mit all den Folgen hinsichtlich Arbeitsorganisation des Teams -, zurück. Ende Sommer machten wir uns wieder an diese Arbeit und bereits im Oktober konnten wir das für MitarbeiterInnen und BewohnerInnen neue Arbeitskonzept einführen. Ein herzliches Dankeschön für den Einsatz und die gezeigte Flexibilität gebührt allen Beteiligten [Hervorhebungen: MK].“³⁹⁷

Die Teamarbeit baut auf der gemeinsamen Verantwortungsübernahme für das Ganze auf. Man sucht ständig neue Möglichkeiten, lernt aber auch, Grenzen zu akzeptieren und die anstehenden Entwicklungen dennoch zielgerecht zu verfolgen.

Da alle Mitarbeitenden verbindlich in die Weiterentwicklung der Unternehmung eingebunden werden, hat das Arbeiten im FHZ einen hohen und umfassenden Lerneffekt für alle Beteiligten. Das FHZ entwickelt sich zu einem gefragten postgradualen Praxisort für junge Psychologinnen und Psychologen sowie für angehende Psychotherapeutinnen und -therapeuten, aber auch für weitere Berufsgruppen.

Das neue Qualitätsmanagementsystem wurde von 2000 bis 2002 gemeinsam im Team entwickelt. Dessen Rezertifizierung ging problemlos vonstatten.

„Die erforderliche Rezertifizierung stellte dank unserer stets aktuell gehaltenen Unterlagen und der permanenten Reflexion über die Zweckmässigkeit unserer Abläufe keine grosse Hürde und bestätigte uns in unserer Arbeitsweise, was wir mit Freude angenommen haben. ... Nach wie vor gelingt es uns als Team ... stabil zusammen zu arbeiten, auch deshalb, weil trotz manchmal auftretender Krisen in der Zusammenarbeit wieder Wege des Miteinanders gefunden werden konnten. Damit erweist sich das Team als konfliktfähig und belastbar. Dafür und auch für die vielen guten Momente des gemeinsamen Einsatzes und dem grossem Engagement danke ich allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr.“³⁹⁸

Im Rahmen der partizipativen Zusammenarbeit wird stets die Belastbarkeit und die Konfliktfähigkeit des Teams gefordert. Indem im Ringen um konkrete Alltagslösungen auch die Zusammenarbeit selber immer wieder zum Gegenstand der Auseinandersetzungen werden darf, kann sich das Team dauerhaft bewähren. Nicht zuletzt kann die Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft des Teams im hohen Engagement und in der Flexibilität aller seiner Mitglieder – auch unter Belastungsspitzen – aufrecht erhalten werden.

Die Pflege der Teamkultur hat für den Leiter höchste Priorität. Sie bildet die Grundlage der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Die Gestaltung und Ent-

³⁹⁷ Jahresbericht 2002, Dennler, S. 2.

³⁹⁸ Jahresbericht 2005, Dennler, S. 3.

wicklung des FHZ beginnt mit der anspruchsvollen Suche nach geeigneten – sozial kreativen, pragmatisch handelnden, lern- und leistungsfähigen – Persönlichkeiten. Aufbauend auf der sorgfältigen fachlichen und personenbezogenen Auswahl und Abstimmung der Teammitglieder sowie der gründlichen Einarbeitung und Rollenbildung kann das Team unter der stetigen Weiterentwicklung des gemeinsam gepflegten Kommunikations- und Kooperationsstils immer wieder zur Hochform auflaufen.

Nicht zuletzt aus diesem Grund musste der Stellenplan für das Stammhaus des FHZ über die Nullerjahre hinweg auch nur geringfügig ausgebaut werden. Mit einem Verhältnis von einem Mitarbeitenden zu zweieinhalb Bewohnern weist man eine vergleichsweise bescheidene Stellendotierung auf. In anspruchsvollen sozialtherapeutischen Programmen ist nicht selten mit einem Betreuungsschlüssel von eins zu eins zu rechnen.

5.7.3.4 Elektronisches Journal

Das gemeinsame Erfolgslernen und die integrative Entwicklung des FHZ wird massgeblich durch die Nutzung zeitgemässer Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt. Im Jahr 2000 wurde mit der erstmaligen Einrichtung eines FHZ-Internetauftritts begonnen. Dieses Startsignal war zugleich der Auftakt für die konsequente Modernisierung und Vernetzung der gesamten internen Zusammenarbeit. Neue Computer-Arbeitsplätze wurden eingerichtet, und ein jederzeit von überall her zugängliches Datenbanksystem wurde schrittweise entwickelt und im Jahr 2003 fertiggestellt.

Das System hat sich zu einem zentralen Instrument der Zusammenarbeit entwickelt. Dank dieser auf die spezifischen Bedürfnisse und Prozesse des Hauses zugeschnittenen Datenbank können von allen Beteiligten in Team und Management Informationen in einfacher Weise abgerufen, aufbereitet, ergänzt oder bearbeitet werden. Die Datenbank dient auch als ausgesprochen leistungsfähiges Reportingsystem. Fortwährend wird in verteilten Rollen von unterschiedlichen Orten her am gemeinsam geführten „Journal“ geschrieben. Viele Ereignisse werden nach verbindlichen Regeln dokumentiert: Protokolle von Teamsitzungen, Fallbesprechungen, Haussitzungen und individuellen Abmachungen mit Bewohnerinnen und Bewohnern, Tagesereignisse, Informationen, Wahrgenommenes, Fragen, Meinungen, Stellungnahmen, Erkenntnisse, Warnungen, Mitteilungen, Absprachen und weitere Alltagsregelungen. Zur Weiterverfolgung der wichtigen Themen hat der CEO einen spezifischen Controllingkreislauf entwickelt.

Dieses zentrale Kommunikations-, Wissens- und Managementinstrument wird in vielfältiger Weise genutzt. Zu sämtlichen Geschäfts- und Managementprozessen bestehen benutzerfreundliche Schnittstellen. Für die Administration, das Finanz- und Rechnungswesen, aber auch in den Bereichen Organisation, Planung, Logistik und Fundraising stehen auf Knopfdruck Auswertungen und Statistiken bereit.

Das folgende Beispiel zeigt, wie dank einfacher Auswertungen wertvolles Wissen geschaffen wird.

„Speziell ausgewertet wurden dieses Jahr die FHZ-Aufenthalte von Drogenabhängigen im Substitutionsprogramm. Es zeigte sich dabei, dass diese eine wesentlich längere Aufenthaltsdauer, weniger Rückfälle und ein höheres Mass an Selbstständigkeit in der Lebensführung nach Austritt aufweisen, als die übrigen Drogenabhängigen im FHZ. Lesen Sie dazu auch unsere ausführlichere Stellungnahme, die wir auf unserer Homepage platziert haben.“³⁹⁹

Durch den Einsatz der zentralen Datenbank wird die systematische Weiterentwicklung des FHZ mit zeitgemässen elektronischen Möglichkeiten unterstützt.

5.7.3.5 Lernsystem und Systemlernen

Das informelle und formelle Weiterentwickeln des organisationalen Lernens und des Lernsystems der Organisation zählt der Leiter zu seinen Hauptaufgaben. Die kontinuierliche Pflege und Beförderung aller Geschäfts-, Management- und Unterstützungsprozesse bildet die Grundlage des Systemlernens.

Beispielsweise wurden in diesem Rahmen sämtliche Gegebenheiten und Erfahrungen rund um die Erstgespräche mit den aufnahmewilligen Klienten systematisch ausgewertet. Dabei konnte das gesamte Bewerbungsverfahren in Phasen gegliedert und optimiert werden. In jeder Phase wurden fortan nur noch diejenigen Daten erhoben, welche für den jeweils nächsten Schritt notwendig waren. Im dabei entwickelten neuen Aufnahmeprozess des FHZ war der Erstbesuch beispielsweise neu durch seinen niederschweligen Charakter gekennzeichnet. Dies wiederum führte nicht nur zum Anstieg der Neuanmeldungen für die Erstbesuche, sondern darüber hinaus zur Steigerung des Anteils der aus solchen Erstbesuchen hervorgehenden Anmeldungen für die anschliessenden Aufnahmegespräche und die weiteren Vorgehensschritte. Die Neustrukturierung des Aufnahmeverfahrens trug unterm Strich zur Verstetigung der Bettenbelegung bei.

Im systematischen Sammeln von Feedback lernt man durch Auswertungen und Analysen aus Erfolgen wie aus Misserfolgen und speist das Gelernte wieder in neuen, nach innen wie nach aussen gerichteten Rückmeldungen ins System ein.

³⁹⁹ Jahresbericht 2004, Dennler, S. 1.

„Die Auswertung eines Zufriedenheitsfragebogens durch die BewohnerInnen ... ergab ein noch positiveres Ergebnis als im vergangenen Jahr. Der Vergleich mit der Referenzgruppe der ‚Alkohol-Einrichtungen‘ (21 stationäre Einrichtungen im Bereich Alkohol, die an der Befragung teilgenommen haben) zeigt ein besonders gutes Abschneiden des FHZ in den beiden Bereichen ‚Kompetenz des Teams‘ und ‚Persönliche Entwicklung‘. Daraus resultiert das erfreuliche Ergebnis, dass die BewohnerInnen des FHZ mit ihrer persönlichen Entwicklung vergleichsweise zufriedener als an anderen Orten sind. Zusammenfassend ist die KlientInnenzufriedenheit im Forelhaus gut bis sehr gut.“⁴⁰⁰

Im dialogischen Kommunizieren bleibt man dem Erfolg beharrlich auf der Spur und trägt zur Weiterentwicklung des Lernsystems bei. Man nimmt immer wieder neu den Ball auf und setzt dabei fortlaufend neue Impulse für das Systemlernen.

5.7.3.6 Betriebswirtschaftliche Gesundung

Bis zum Ende der Neunzigerjahre war das Stiftungskapital reduziert worden. Nach seinem Dienstantritt sah sich der neue CEO gezwungen, die betriebswirtschaftliche Situation des FHZ auf einem den wirtschaftlichen Gegebenheiten und dem neuen Marktumfeld besser als bisher Rechnung tragenden Fundament aufzubauen. Mit der deutlichen Erhöhung der Aufenthaltstaxen bei gleichzeitiger Halbierung der Behandlungsdauer wurde die grundlegende Sanierung der Betriebsfinanzen eingeleitet. Trotz der Gewährung eines Spezialtarifs für Selbstzahler war fortan nur noch eine Minderheit der Bewohner in der Lage, für ihre Aufenthaltskosten selbst aufzukommen. Die Erhöhung der Tarife hatte keinen merklichen Einfluss auf die Nachfrage. Man ging davon aus, dass das Preis-/ Leistungsverhältnis der FHZ-Angebote auch unter den neuen Vorzeichen im Markt zu überzeugen vermochte. Infolge nochmals auftretender finanzieller Unsicherheiten wurden die Preise abermals erhöht. Nun war der Selbstfinanzierungsgrad langfristig vertretbar. Da auch neuerlich kein Rückgang der Nachfrage zu verzeichnen war, deutete man dies wiederum als positives Markt-Feedback. Wenn auch die finanzielle Berg- und Talfahrt noch nicht ganz ausgestanden war, so sollte die betriebswirtschaftliche Situation nun aber stets tragfähig bleiben. In diesem Zusammenhang wird auch die bereits erwähnte, zum Jahresbeginn 2008 bevorstehende Umsetzung des NFA begrüsst. Aus Sicht der Geschäftsleitung werden damit weitere Unsicherheiten und Ungewissheiten im Bereich der Finanzen reduziert.

„Im Bereich Finanzen erscheint ein Silberstreifen am Horizont. Im Zuge der Vorbereitung auf die Umstellungen, die der NFA mit sich bringt, hat das kantonale Sozialamt für die Suchtinstitutionen Grundlagen erarbeitet, welche in eine moderne Zukunft weisen: Es sollen 1. **Leistungsverträge** die Defizitbeitragswirtschaft ablösen, damit die Institutionen als Unternehmen respektiert werden, die für ihre wirtschaftlichen Leistungen Risiken tragen und (bescheidenen) Ertrag erwirtschaften können, die 2. eine **ausreichende Finanzierung** der Institution sicherstellen (im Gegensatz zur bisherigen gesetzlich vorgegebenen Beschränkung eines Beitrags von 60% des Defizites) und 3. eine **periodengerechte Abgel-**

⁴⁰⁰ Jahresbericht 2004, Dennler, S. 2.

tung der Leistungen gegenüber der um ein Jahr verzögerten Auszahlung von Defizitbeiträgen. Weiter sind Rahmenbedingungen vorgeschlagen, die sicherstellen, dass nur professionell arbeitende Institutionen vertragsberechtigt sind. Ein Entscheid über die definitive Umsetzung dieser Vorschläge sollte im Laufe dieses Jahres fallen, damit per 1. 1. 2008 die vom Bund vorgegebene Frist eingehalten werden kann. Auch mit diesem Finanzierungssystem werden wir auf Spenden angewiesen sein. Projekte wie der Aufbau unserer Langzeitwohnprojekte in Zürich-Affoltern und Zürich-Seebach oder Renovationen an den Häusern oder anderweitige grössere Anschaffungen werden wir weiterhin über **Spenden, Legate oder andere Zuwendungen** zu finanzieren haben [Hervorhebungen: MK].⁴⁰¹

Bis zum Jahr 2007 wurden die Beiträge der Gemeindebehörden für die Dienstleistungen des FHZ durch rückwirkende Zahlungen des Bundesamtes für Sozialversicherung ergänzt. Die diesbezüglichen Restzahlungen sollen zukünftig durch das Sozialamt des Kantons Zürich getätigt werden. Im Rahmen der dabei eingeführten periodengerechten Defizitfinanzierung – mittels neuer Pauschalierung der Beiträge pro Aufenthaltstag der verkauften Dienstleistungen – gewinnt das FHZ an Planungssicherheit.

5.7.3.7 Unternehmerisches Wachstum

Infolge der schwierigen Finanzlage standen zu Beginn der Nullerjahre auch keine Mittel für die im Stammhaus anstehenden Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen zur Verfügung. Mit konkreten Plänen ausgestattet, machte sich der CEO daher an die Einwerbung zweckgebundener Spenden. Wie sich herausstellen sollte, mit Erfolg.

„Die Renovationsarbeiten im Forelhaus Zürich (FHZ) sind abgeschlossen und es konnten dank erfreulich hohem Spendenzufluss Vorhaben umgesetzt werden, die für einige Jahre Ruhe in diesem Bereich in Aussicht stellen. Wir können uns damit wieder voll unseren Kernaufgaben widmen. Auf der Seite „Sie unterstützen uns“ können Sie nachvollziehen, was wir von wem mit grossem Dank entgegen nehmen durften und wofür wir diese Mittel zweckdienlich einsetzen konnten.“⁴⁰²

Die Um- und Ausbauten im Stammhaus werden durch das Fundraising möglich gemacht. Im Zuge seines diesbezüglichen Lernens gelingt es dem CEO in der Folge dann auch im Rahmen der neuen Erweiterungsstrategie wiederum Firmen, Stiftungen und Einzelpersonen von den neuen FHZ-Projekten zu überzeugen. Dank der Zuwendungen privater und institutioneller Donatoren können der Erwerb, der Umbau und die Renovation weiterer Liegenschaften finanziert werden.

Zusammen mit dem sich im Alltagslernen steigernden Wissensvermögen erhöht sich auf dem Weg des kontinuierlichen, das Alltagsgeschäft begleitenden unternehmerischen Wachstums nach und nach auch das materielle Vermögen des FHZ.

⁴⁰¹ Jahresbericht 2006, Dennler, S. 5.

⁴⁰² Jahresbericht 2004, Dennler, S. 1.

III. Empirischer Teil

„Eine Fundraisingaktion zum Kauf der Liegenschaft und zur Durchführung von Renovationen an allen 3 Häusern stiess auf grosse Resonanz. Wir danken allen Spendern und Spenderinnen ganz herzlich! (Beachten Sie bitte unsere Donatorentafel auf der Rückseite dieses Jahresberichts). Unser Angebot entspricht dem Bedarf: Per heute weisen wir eine Vollbelegung aller angebotenen 43 Plätze aus.“⁴⁰³

Die Schlüssel dieses sozialunternehmerischen Wachstums liegen im dialogischen Erfahrungslernen im relevanten strategisch-unternehmerischen Unsicherheitskontext⁴⁰⁴ des FHZ mittels Erweiterungsschritten in klar abgegrenzten Teilprojekten mit jeweils verkraftbaren Kosten. Die innovativen, bedarfsgerechten Angebotserweiterungen tragen in ihrer hohen Qualität bei ausgezeichneten Preis-/ Leistungsverhältnissen unter anhaltender Nachfrage zum Ruf der „Nachhaltigkeitsmarke“ FHZ bei.

Auf diesem Wachstumspfad waren aber auch Fehlschläge hinzunehmen; es galt, Fehler anzuerkennen und entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Exemplarisch kann hier das Projekt „Teil-Time-Out Forelhaus Zürich“ genannt werden. Im Rahmen dieses – individuelle wie gesellschaftliche Folgekosten ersparenden – innovativen Programms zur Vorbeugung der Desintegration von Klienten aus ihren beruflichen und gesellschaftlichen Strukturen sollten deren Suchtgewohnheiten, die Wohn- und Freizeitsituation oder allfällige familiäre Probleme bearbeitet werden. Das Konzept stiess in Fachkreisen auf ein ermutigendes Echo und der Start des Projektes wurde durch das Bundesamt für Gesundheit (BAG) finanziell gefördert. Entgegen allen Erwartungen traf diese Dienstleistung aber nach ihrer Markteinführung im Jahre 2004 nicht auf die erhoffte Nachfrage. Nach einer grundlegenden Neubeurteilung der Lage wurde auf die Fortsetzung des Projekts verzichtet.

5.7.3.8 Umfassende Marktbearbeitung

Um im Zuge der Angebotserweiterung an den neuen Standorten bei gleichzeitiger Sanierung des Aufwands- und Ertragsmanagements im Stammhaus das weitere Unternehmenswachstum bewältigen zu können, wurden auch neue dialogische Formen der Marktbearbeitung erprobt. Der Auftritt und die Präsenz bei den Zuweisern in stationären und ambulanten Einrichtungen wurden verstärkt und Kommunikation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auf die Partner im Markt ausgerichtet.

Dank dieser Anstrengungen konnte trotz dem Markttrend der neuen Suchtbehandlungsformen die Auslastungsquote auch über die Nullerjahre hinweg auf hohem Niveau gehalten werden. Zum Stichtag der Schlussredaktion des Jahresberichts

⁴⁰³ Jahresbericht 2007, Dennler, S. 2.

⁴⁰⁴ Vgl. Alvarez/ Barney 2007.

2007 wird gar von der Vollausslastung sämtlicher Plätze aller vier nun bestehenden Angebote des sozialen Unternehmens FHZ berichtet. Und mit einer 90 %-igen Auslastung im Durchschnitt des Berichtsjahres 2007 weist auch das Stammhaus eine hohe Produktivitätskennzahl für einen solchen Betrieb aus. An sämtlichen neuen Standorten wird über das gesamte Jahrzehnt hinweg ständig an der Kapazitätsgrenze gearbeitet. Diese Tatsache lässt sich auf die anhaltende Nachfrage nach den bedarfs- und bedürfnisgerechten FHZ-Angeboten sowie auf die zur Verstärkung der Auslastungsquote beitragenden Produktionsbedingungen der neuen Betriebe zurückführen.

Mit dem Schaffen neuer Angebote sowie dem Gewinnen neuer Marktsegmente hat das FHZ seine Präsenz im Markt und dessen Durchdringung verstärkt. In einer sich selbst verstärkenden Erfolgssdynamik hat sich der Wind zugunsten des FHZ gedreht.

In der Auswertung diesbezüglicher Erfahrungen sieht man sich unter dem gestiegenen Rechtfertigungsdruck hinsichtlich Fragen der Ökonomisierung und der Professionalisierung auf dem erfahrungsbasierten Weg des Erfolgslernen bestätigt.

„Im Zeitgeist der vermehrten Ökonomisierung und Effizienz im Sozialbereich ist der Druck stärker geworden, genau zu belegen, was wir mit unserer Arbeit erreichen. Es ist weniger die Rede vom Behandlungsangebot als von der konkret angestrebten Zielsetzung. Wurde in früheren Tagen vor allem die Zielgruppe definiert (,Übergangsheim für heilungswillige und heilungsfähige suchtkranke Männer'), betonte man später das Angebot (,Therapeutische Wohngemeinschaft' und ,Sozialtherapeutisches Übergangswohnen für suchtmittelabhängige Männer und Frauen'). Die aktuelle Definition heisst: ,Integration für abstinenzmotivierte alkohol- und drogenabhängige Frauen und Männer'. Den Aufenthalt im FHZ haben wir auf seinen Nutzen hin überprüft. Während dreier Jahre haben wir sogenannte 1-Jahres-Katamnesen erhoben, d. h. Ehemalige befragt, wie zufrieden sie mit ihrer Lebenssituation ein Jahr nach Austritt sind. Über 50 % aller regulär Ausgetretenen gaben an, dass sie eine befriedigende Tagesstruktur oder einen Arbeitsplatz haben, punkto Abstinenz stabil sind, eine passende Wohngelegenheit gefunden haben und mit dem Erreichten zufrieden bis sehr zufrieden sind.“⁴⁰⁵

Man kommuniziert die eigenen Erfolgsstationen in Branche und Gesellschaft und greift in die diesbezüglichen Debatten ein. Die Zuständigkeit für die eigene Wissens- und Handlungsdomäne der Suchtbehandlung konnte immer neu im hohen Nutzen für die Klienten und in gesellschaftlichen Wertbeiträgen ausgewiesen werden. Beim fortwährenden Legitimieren des eigenen professionellen Handelns hat man nachhaltige Erneuerung auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene verankert und hat sich dabei zur sozialen Wissensunternehmung gewandelt.

⁴⁰⁵ Jahresbericht 2006, Dennler, Beiblatt.

Indem man die am Bewährten anknüpfenden Erneuerungen in der Zeit stetigen Wirksamkeits- und Leistungsfähigkeitsprüfungen unterzogen hat, ist man sich über die Zeit treu geblieben und dabei nachhaltig gewachsen. Unter der fortlaufenden Verknüpfung des Erfahrungslernens in der Wissensarbeit mit derjenigen im Management konnte man Komplexität und Vielfalt erfolgreich mitgestalten.

5.7.4 Professionelle Identität

Mit der Erneuerung im gemeinsamen Erfahrungslernen entwickelt sich die professionelle Identität der Beteiligten in Wissensarbeit und Management stetig in dynamischer Grundlagenbearbeitung weiter. Stets fließen neues Wissen und Können sowie neue Wertsetzungen in die hauseigene Form der Suchttherapie ein. Dabei werden Methoden und Erkenntnisse aus Suchttherapie, Sozialpädagogik und Sozialarbeit, Sozial- und Psychotherapie, systemischer Intervention, Psychiatrie und Medizin integriert. Das implizite Erfahrungswissen der Praxisgemeinschaft wird in der andauernden (sprach-)handelnden Bewusstseinsbildung in Praxis und Dialog mit neuem explizitem Berufswissen verknüpft und in der Wissensbasis des sozialen Unternehmens FHZ verankert. Solches geschieht vorwiegend während des Alltagsgeschehens im FHZ, ab und an auch ausserhalb des Alltagsgeschäfts.

Die Geschäftsprozesse orientieren sich heute konsequent an den individuellen Erfolgsstationen der Klienten. Auch in alltäglichen Begegnungen, sei dies anlässlich gemeinsamer Mahlzeiten oder bei Freizeittätigkeiten, wird zum umfassenden Sozialisationsgeschehen beigetragen. Indem die einzelnen Mitarbeitenden dem Stil ihres Praktizierens immer neue Komponenten hinzufügen, entwickelt sich deren professionelle Identität und der gemeinsame Praxisstil des Hauses unablässig weiter. Dies zeigt sich exemplarisch an der Klarheit und Verbindlichkeit des gemeinsam gepflegten Kommunikations- und Kooperationsstils. Dieser gewinnt seine Prägnanz in der stetigen Weiterentwicklung eindeutiger und verbindlicher Spielregeln für die tägliche Zusammenarbeit und den Umgang mit Konfliktsituationen in Haus- und Praxisgemeinschaft.

Im Informieren, Vermitteln und Organisieren individueller Problemlösungen mittels Wissen und Können aus „Sozialer Arbeit“ und „Sozialberatung“ ist die hauseigene „Hilfe zur Selbsthilfe“ auf die eigenständige Verantwortungsübernahme durch die Bewohner ausgerichtet. Die klientenbezogene Zusammenarbeit mit anderen Organisationen – wie Berufsberatung, Arbeitsvermittlung, Invalidenversicherung und Sozialdiensten – wird systemisch abgestimmt.

In der Suchttherapie geht es sodann um die Sensibilisierung für individuelle Suchtmuster. Dazu gehört etwa das Ausloten suchtspezifischer Ambivalenzen und

die Stärkung der Willensfunktionen im Erarbeiten und Verfolgen nachhaltiger Zielsetzungen. Immer wieder ist die Entscheidung zur abstinenter Lebensform unter Konsum- und Handlungsverzicht zu erneuern. Individuelle Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeiten werden geschult sowie neue Entscheidungs- und Handlungsvarianten ausprobiert.

In diesem dynamischen Geschehen entwickeln sich die Ressourcen und die Kompetenzen von Bewohnern und Team wechselseitig – man lernt fortwährend von- und miteinander. Bei allen sich bietenden Gelegenheiten werden immer neue Impulse der Selbstorganisation gewonnen. Im Herstellen von Anschlussfähigkeit in kontinuierlichen Abstimmungsprozessen ist das Management stets neu gefordert. In den interdisziplinären Dialogen und der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Arten und Generationen von Wissen, Können und Werten bildet sich das gemeinsam geteilte Praxis- und Selbstverständnis der Professionals stetig weiter. Neben dieser inter- und transdisziplinären Vermittlung gilt es zukünftig vermehrt neue Brücken zu schlagen.

„Nachdem bei uns interdisziplinäres Arbeiten seit Jahren verankert ist, verfolgen wir verstärkt die **interinstitutionelle** (und häufig ‚**interideologische**‘) Zusammenarbeit. Die Übergabe von einer Institution zur anderen kann nicht mehr alleiniges Modell der Zusammenarbeit sein. Vielmehr braucht ein Teil der Klientinnen und Klienten Institutionen, die **verzahnt** zusammenarbeiten. Ein **gleichzeitiges** Beanspruchen mehrerer Institutionen ist ebenso im Auge zu haben wie ein mehrmaliges **Hin und Her** zwischen den Institutionen [Hervorhebungen: MK].“⁴⁰⁶

Im Rahmen der „interideologischen“ Zusammenarbeit werden die Professionals in neuer Weise herausgefordert. In einer „verzahnten“ – „gleichzeitigen“ sowie „hin und her“ pendelnden – „interinstitutionellen Zusammenarbeit“ muss wieder eine neue Qualität in Handlungsstil und Selbstverständnis entwickelt werden. Dabei gilt es, die integrativen Sicht- und Vorgehensweisen von Professionellen während ihres pragmatischen, einzelfallbezogenen Erfahrungslernens weiterzuentwickeln.

5.8 Blicke zurück nach vorn

Beim dreissigjährigen Jubiläum wird ein Ausblick in die Zukunft gewagt. Was ist über die Zeit hinweg geschehen? Wie hat man sich im Geschehen(d)en verändert? Wohin geht die Reise? Jörg Böhler, der langjährige Zeitzeuge im FHZ, würdigt das Entwicklungsgeschehen.

„Aus der Pionierzeit erhalten geblieben ist der Grundsatz der Totalabstinenz, also die Hochschwelligkeit unseres Angebotes. Erhalten geblieben ist auch das Bemühen, die Gruppendynamik der Bewohner, heute im Sinne einer **aktiven Auseinandersetzung mit sich selber in einer Gemeinschaft**, zu nutzen. ... Symbolisch sichtbar ist die Entwicklung des

⁴⁰⁶ Jahresbericht 2006, Dennler, Beiblatt.

III. Empirischer Teil

Forelhauses u.a. an Folgendem: An der enormen Zunahme des Informationsflusses und der vorhandenen Daten, z.B. über den Aufenthaltsverlauf der Bewohner. Erfolgte die Dienstübergabe früher hauptsächlich noch mündlich und ergänzt mit einigen handschriftlichen Aufzeichnungen, so muss heute für das Lesen des elektronischen Journals nach einigen Tagen Abwesenheit eine halbe bis eine Stunde eingerechnet werden, um sich auf den aktuellen Wissensstand bei allen 24 Bewohnern zu versetzen. ... Würde sich der Schreibende heute im Forelhaus mit seiner damaligen beruflichen Erfahrung im Suchtbereich bewerben, so würde er bestenfalls für eine Praktikantenstelle eingestellt werden. Gleich geblieben dagegen ist das Engagement der Mitarbeiter auf der Suche nach den möglichst optimalen Bedingungen zur Unterstützung der inzwischen bald über 850 Menschen mit Suchtmittelabhängigkeiten, die eine Zeit lang im Forelhaus gelebt haben, um sich ein sinn erfülltes abstinentes Leben aufzubauen. Dies Schritt für Schritt, verbunden mit viel Hoffnung, aber auch oft mit Rückfällen, Krisen oder Zeiten der Stagnation. ... So wie der Lebensweg der Bewohner nicht gradlinig verläuft, so gab es auch in der Entwicklung des Forelhauses zum Teil dramatische Krisenzeiten. Zweimal war das Forelhaus in der Vergangenheit einige Monate lang plötzlich von einem Tag auf den anderen ohne Leitung, immer wieder musste auch die Finanzierung gesichert werden oder aber die Belegungszahl des Hauses sank ohne ersichtlichen Grund. Die Arbeit mit suchtmittelabhängigen Menschen im Forelhaus erfordert einen langen Atem, ein sich selber immer wieder Hinterfragen, Freude und die Bereitschaft sich offen den sich wandelnden Realitäten zu stellen, aber auch **Vertrauen in die Entwicklungsmöglichkeiten** der Bewohner, der anderen Teammitglieder und in das Forelhaus als eine lebendige Institution. Jeder Mitarbeitende ist dank der übersichtlichen Grösse der Institution als Person im Haus spürbar und hat die Möglichkeit, seine Ideen und speziellen Fähigkeiten einzubringen. Nur dank des jahrelangen persönlichen Einsatzes vieler Stiftungs- und Beiratsmitglieder konnte sich das Team im Forelhaus in den vergangenen drei Jahrzehnten auf die konkrete Arbeit mit den Bewohnern konzentrieren. Als **kleine, flexible und lernfreudige Institution mit viel Wissen und Erfahrung** in der Behandlung von Suchtmittelabhängigen, ist das Forelhaus für die zukünftigen Herausforderungen gut gerüstet [Hervorhebungen: MK].⁴⁰⁷

Der „Wandel der Zeit“ hat deutliche Spuren hinterlassen, meist schrittweise, manchmal auch in dramatischen Einschnitten. Im Aushandeln neuer Sinn gebender Übereinkünfte in der Übersetzung des Alten in neue Zeiten hinein, hat sich die Identität der Organisation weiterentwickelt. Das FHZ hat seine Krisen als neue zeitbedingte Lernchancen begriffen. Darin ist es gereift und gleichzeitig beweglicher geworden. Das wechselseitige Lernen im Rahmen der „Hilfe zur Selbsthilfe“ hat immer neue Entwicklungsmöglichkeiten auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene eröffnet. Man lernt stets weiter, sich treu zu bleiben, indem man sich in neuen Zeiten hinterfragt und seine eigene Wertebasis überprüft. Als engagierte, flexible und lernfreudige Organisation sieht man sich „gut gerüstet“, die Zukunft im Konkreten neuer Zeiten zu gestalten – durch menschliche Kreativität im sozialen Praxislernen.

Die exemplarischen Beschreibungen des CEO zum Dreissigjährigen illustrieren, wie man in den Unsicherheiten des neuen Jahrhunderts im Konkreten „kontinuierlich am Ball bleibt“.

⁴⁰⁷ Jahresbericht 2006, Böhler, S. 8 f..

„Eine Frage, die sich bei unseren KlientInnen täglich stellt, stellen wir uns heute anlässlich unseres 30-Jahre-Jubiläums auch: **Wo stehen wir und auf welche Zukunft richten wir unseren Blick und unsere Anstrengungen?** ... Zum 30-Jahre-Jubiläum lassen wir auch Revue passieren ... In den letzten Jahren hatten wir keinen Anlass, behäbig zu werden: Im Suchtbereich kehrt keine Ruhe ein. **Konsummuster** ändern – ohne dass konkret erfasst werden könnte, bei wie vielen Menschen und mit welchen Folgen: mehr von der beruflichen Desintegration bedrohte Kokainabhängige, mehr junge Alkoholmissbraucher, weniger Heroinabhängige, mehr gleichzeitig von Alkohol und Kokain abhängige Personen, viele Methadonabhängige mit unklaren Zukunftsperspektiven. **Behandlungsformen** ändern: Vermehrt werden Kurzbehandlungen, Tageskliniken, ambulante Entzüge und ambulante Angebote aufgebaut, Ärzte haben ihre Kompetenzen im Umgang mit Alkoholabhängigen in der Hausarztpraxis erhöht. **Rahmenbedingungen** ändern: Gemeinden forcieren durch Krankenkassen bezahlte Klinikaufenthalte, abstinenzmotivierte Methadonbezügler sehen sich im Kreuzfeuer ideologischer Haltungen gefangen... In diesem Kräftespiel können wir nur überleben, wenn wir kontinuierlich am Ball bleiben, Entwicklungen verfolgen und unsere Angebote und Konzepte überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Immer wieder haben wir auch auszuloten, **welche Werte wir ‚verteidigen‘ wollen**, welche Anpassungen wir vornehmen wollen – und welche nicht. Ein Beispiel aus dem Alltag: Es war eine gute Tradition in unserem Hause, dass die Bewohner und Bewohnerinnen im Zimmer keinen Fernseher haben durften. So konnten wir sicherstellen, dass sich die Bewohner nicht ins Zimmer zurückzogen, sondern die Attraktivität TV an zwei Apparaten mit der Gemeinschaft des Hauses teilen und erleben sollten. Mit dem Computer hielt jedoch die DVD Einzug in die Zimmer. Wie sollte nun Computerarbeit von Computerspiel und DVD-Sehen getrennt werden? Schließlich kam der WLAN-Anschluss. Wer will, kann damit TV sehen: Es gibt heute keine Begründung mehr für die Verbannung von Fernsehern aus den Zimmern. Wir passen damit das Konzept so an, dass wir eine Regel aufheben und durch die stärkere Beachtung des individuellen Prozesses ablösen. Wir beobachten, ob sich einzelne Bewohner über ein übliches Ausmass ins Zimmer zurückziehen. Dadurch können wir gegebenenfalls die Hintergründe dieses Verhaltens besprechen und bei Bedarf einen individuellen Massnahmenplan erarbeiten. Den individuellen Prozess stärker beachten, ist eine Forderung an ein modernes Konzept. Gleichzeitig kann an diesem Beispiel nachvollzogen werden, dass dadurch mehr personelle Ressourcen benötigt werden, der Stellenplan irgendwann ausgebaut und die Taxen wieder einmal angepasst werden müssen [Hervorhebungen: MK].“⁴⁰⁸

„Am Ball bleiben“, ohne „behäbig“ zu werden, so wird die Zukunft im FHZ in neuen Zeiten angegangen. Die in der Aufrechterhaltung von Abstinenz vorausgesetzte Veränderung der Lebensführung fordert fortwährend hohes Engagement – von Klienten, Team, Leitung und Stiftungsrat.

Gerade auch in den neuen Zeiten braucht es Möglichkeiten in der Gesellschaft, „frei zu werden und frei zu bleiben“, davon ist man im Stiftungsrat überzeugt.

„Die Statistik zeigt, dass Alkohol nach wie vor Suchtmittel Nummer eins ist. Er ist leicht, relativ billig und unauffällig zu erwerben. Damit ehemalige Abhängige der Gefahr des späteren Absturzes in unserer Gesellschaft, die Alkoholgenuss gerne verharmlost, begegnen können, braucht es besonders mobilisierte Kräfte. Die abstinenzorientierte Arbeitsweise im Forelhaus hat sich in dieser Beziehung gut bewährt. ... Neben Alkohol, Medikamenten und Drogen sind es auch Verhaltensweisen, die Menschen in eine Abhängigkeit und damit in die Isolation geraten lassen. Dass eine solche kaum aus eigener Kraft überwunden werden kann, fällt der Gesellschaft oft schwer zu glauben. Es fängt ja meist so schleichend, unmerklich an, wird verdeckt und überspielt. Ist sie dann da, die Abhängigkeit, braucht es viel,

⁴⁰⁸ Jahresbericht 2006, Dennler, S. 4 f..

III. Empirischer Teil

um davon wieder **frei zu werden und frei zu bleiben**. Umso wichtiger sind das sorgfältige Aufarbeiten der Vergangenheit und das Einüben eines möglichst suchtfreien Lebensstiles. Dies zu unterstützen, ist Aufgabe und Ziel des Forelhauses Zürich [Hervorhebungen: MK].⁴⁰⁹

Das FHZ ist weiterhin in der gesellschaftlichen Abstinenztradition und deren Kampf gegen den Alkoholismus in der Gesellschaft verwurzelt – im sozialreformistischen Pioniergeist einer pragmatisch handelnden Bewusstseinsbildung. Menschliche Freiheit muss in dieser Sicht stets neu erarbeitet werden: In der in sozialen Prozessen gleichermassen stattfindenden Vergemeinschaftung und Individuation vollzieht sich die Weiterentwicklung der Gesellschaft in der interaktiven Erneuerung ihrer Mitglieder. Im mangelnden Bewusstsein für den gesellschaftlichen Wandel im stetigen Ausbalancieren des Unabhängigkeitsstrebens und des Zugehörigkeitsbedürfnisses der beteiligten Menschen werden wesentliche Möglichkeiten einer partizipativen Gesellschaftsentwicklung vergeben.

So wird auch in den Nullerjahren im FHZ nichts Geringeres beabsichtigt, als im konkreten Fördern des partizipativen Engagements aller Gesellschaftsmitglieder in interaktiven Erneuerungsprozessen zur nachhaltigen Lebensfähigkeit der Gesellschaft beizutragen. Im Schärfen des eigenen Profils setzt man daher auch auf Kontraste zum Zeitgeist. So profiliert man sich etwa im kontrovers diskutierten Thema der Abstinenz in Fachkreisen.

„Einerseits wird diskutiert, ob **Abstinenz ein Ziel oder eine Methode** sei. Andererseits wird gegewöhnt, die ‚Gesellschaft‘ überfordere Drogenabhängige mit der Forderung nach Abstinenz. Angesichts des grossen Aufwands, den eine Person leisten muss, um Abstinenz zu erreichen, meinen wir, es handle sich um ein Ziel. Die Diskussion scheint an schnellen und überhöhten Erfolgserwartungen orientiert. Abstinenz hingegen braucht von den Betroffenen Überzeugung, Klarheit und im Minimum eine Anpassung des Lebensstils – und oft gehen viel Ressourcen verloren, bis Abstinenz sich als Ultima Ratio präsentiert, d. h. eine Verbesserung der eigenen Situation nur noch mit Abstinenz möglich ist, auch wenn diese danach nicht ein Leben lang vollumfänglich eingehalten werden kann. Damit ist auch klar, dass dies kein Weg für jedermann ist, auch nicht etwas, was verordnet werden könnte; doch jedermann darf sich aufgrund seiner Erfahrung mit der Abhängigkeit von Substanzen für Abstinenz entscheiden und fachliche Unterstützung beanspruchen. Bei der Beurteilung des Verlaufs eines Aufenthaltes ist bei uns nicht primär die Anzahl von Rückfällen massgebend, sondern die Bereitschaft der Bewohner und Bewohnerinnen, an ihrer Zielsetzung festzuhalten. Wir helfen bei den dafür wichtigen Stabilisierungs- und Integrationschritten. Dabei ist allen Beteiligten klar, dass **ohne Abstinenz keine Integration und ohne Integration keine Abstinenz** erreicht werden kann. Vielmehr ergänzen und bedingen sich diese beiden Zielsetzungen gerade bei unserer ressourcenarmen Klientel [Hervorhebungen: MK].⁴¹⁰

Das Motto „ohne Abstinenz keine Integration, und ohne Integration keine Abstinenz“ verweist auf die im FHZ (im Erfolgslernen) gesammelte Erfahrung. Unter

⁴⁰⁹ Jahresbericht 2005, Welti, S. 1.

⁴¹⁰ Jahresbericht 2006, Dennler, S. 1.

dem Abstinenzziel wird Selbstveränderung jenseits überhöhter Erfolgserwartungen in Befreiungs- und Erlösungswünschen angestrebt – im alltagspraktisch bezogenen individuellen Lernprozess von Klienten. Gerade darin sieht man deren Würde als Mensch respektiert. Unter Wertschätzung der Vielfalt menschlicher Ressourcen, bei gleichzeitiger Anerkennung ihrer individuellen Beschränkungen, sieht man sich verpflichtet, denjenigen Mitgliedern der Gesellschaft, welche ihr Leben nachhaltig verändern möchten, soziale Teilhabe an der Gesellschaft unter persönlicher Verantwortungsübernahme zuzutrauen und zuzumuten.

„**Integration** ist heute ein viel zitiertes Wort. Dabei denken wir sofort an die Integration von zugewanderten Menschen. Integration ist aber ebenso wichtig für Menschen, die zwar schon lange, vielleicht schon immer mitten unter uns gelebt haben, aus irgendeinem Grund an den Rand der Gesellschaft gekommen sind, gedrängt oder auch willentlich. Je länger sie dort leben, umso schwieriger wird es für sie, wieder Teil der Gesellschaft zu werden. Doch letztlich brauchen wir Menschen alle ein soziales Netz, das uns in persönlich schwierigen Zeiten hält, uns aber auch Aufgaben stellt, die unserm Leben Sinn geben können. Um solche mehr oder weniger an den Rand gedrängte Menschen kümmert sich das Forelhaus Zürich. Es sieht seinen Auftrag darin, diesen Menschen zu helfen, den Weg zurück in die Gemeinschaft zu finden, anders gesagt, sich wieder in die Gesellschaft integrieren zu können. Je nachdem ist der Weg dazu länger oder kürzer. Das Forelhaus Zürich bietet deshalb neben der klassischen therapeutischen Behandlung mit seinen Aussenwohngruppen auch ganz praktische Lebenshilfe an. In – den einzelnen Bewohnern angepassten – Schritten werden die Techniken des Alltags, vom Wohnen, Essen, der Kleiderpflege über den Umgang mit Geld bis zum Knüpfen von neuen und der Pflege von alten Beziehungen besprochen, angewandt und geübt, bis jemand die Gewissheit erlangt: Jetzt bin ich wieder so weit, mein Leben selbstständig führen zu können. Wir freuen uns, dass es uns gelungen ist, mit den drei in unseren Häusern in Zürich-Nord liegenden Wohngemeinschaften solche Hilfe anbieten zu können. Diese **differenzierte Arbeit im Haupthaus und in den Aussenwohngruppen** ist möglich dank einem fachlich bestens ausgewiesenen, gut eingespielten und hoch motivierten Team unter der bewährten Leitung [Hervorhebungen: MK].“⁴¹¹

Die Mission des FHZ wurde durch die sozialunternehmerischen Erneuerungen der Nullerjahre erfolgreich verwirklicht.

Die alte Botschaft wurde dabei neu *als soziale Integration im Rahmen einer zur freien Gestaltung offenen Zukunft* übersetzt: Beim Erneuern menschlicher Freiheit in gemeinsamer lebenspraktischer Problembewältigung wird die Gesellschaft verändert.

⁴¹¹ Jahresbericht 2007, Welti, S. 3.

6 Praktiken im Forelhaus Zürich

Da funktioniert etwas nicht – wie können wir es zum Funktionieren bringen? (Jürg Dennler)

Im Erfahrungslernen bei der Bewältigung lebenspraktischer Klientenprobleme hat sich in den Praktiken der Wissensarbeit und des Managements im FHZ über die Zeit ein spezifisches Muster der Erfolgssuche herausgebildet.

6.1 Alltagserfolge erzielen

Im FHZ begeht man den traditionellen abstinenzbezogenen Erfolgspfad der Suchtbehandlung. Wie wird Erfolg aus Sicht des CEO beschrieben und wie wird die Erfolgssuche – kurz- wie langfristig gesehen – ausgestaltet?

Im Beantworten dieser Fragen zeigt der CEO die Komplexität und Vielfalt in der alltagspraktisch bezogenen Erfolgssuche des FHZ im Zusammenhang auf.

„Wenn wir **überleben** und das Haus weiter besteht, ist das eine Antwort, die ich gerne als Kernaussage von Erfolg bezeichnen möchte. Und sonst müsste man diese Frage anpacken wie jene Sprüche, die sagen: ‚Liebe ist, wenn ...‘, also ‚Erfolg ist, wenn ...‘, ‚, wenn ...‘, ‚, wenn...‘. Dann wird der Erfolg klar **klientenbezogen** gesucht. Es ist interessant, weil jenseits der zirkulären Aspekte, d.h. wenn wir gut arbeiten, dann bekommen wir auch Leute zugewiesen etc. – das ist ein Teil – und dann gibt es auch einen anderen Teil, wenn es heisst, weltweit betrachtet, können ein Drittel, die in diesem Haus sind, nachher abstinent leben und die anderen eben nicht.⁴¹² Es stellt sich dann die Frage, was Erfolg überhaupt sein kann, wenn quasi dadurch dass das hier besteht, es einen gewissen Erfolg gibt und dieser offenbar oder angeblich kaum beeinflussbar ist durch das, was wir bieten. Das glaubt man natürlich nicht so ganz, denn im Alltag kann man nicht von dieser Durchschnittszahl leben. Aber es ist interessant, dass diese Durchschnittszahlen existieren. Man könnte sagen, ob wir den ganzen Tag den Kopfstand machen oder uns auf eine andere Art anstrengen, spielt im Grunde genommen gar keine Rolle. **Wo ist das Spezifische und wo ist doch ein Mehrererfolg?** Selbstverständlich haben wir den Eindruck, dass wir dank unserem besonderen Einsatz mehr Erfolg erzielen. Ganz konkret geht es jetzt darum, dass schon immer alle gesagt haben, die Klienten würden schwieriger und hätten immer weniger Ressourcen, und was weiss ich. Ich arbeite jetzt schon seit 18 Jahren im Suchtbereich, und das wird seit 18 Jahren behauptet. Also stimmt das jetzt, oder stimmt es nicht? Das ist eine interessante Geschichte, weil ich das selber immer gesagt habe, und jetzt frage ich mich, ob das wirklich so ist oder ob es andere Faktoren sind, die einem das Gefühl geben. Auch das ist natürlich wieder eine Mischung. Wir haben aber auch konkrete Faktoren, die darauf hinweisen, und das habe ich auch im Management Review geschrieben. Einfach aus der Sichtweise unseres Hauses. Alle diese Häuser haben ihre eigene Sichtweise. Es ist nämlich sehr schwierig, eine Branchensichtweise zu entwickeln, weil diese Branche trotz allem sehr breit ist. Sucht ist schon Sucht, aber hoppla, was es da alles gibt in diesem Bereich von Sucht. Wie auch immer. Wenn ich mir die Situation von uns aus anschau, ist es entscheidend, festzustellen, dass immer weniger Menschen aus einer langfristigen stationären Suchttherapie zu uns kommen und immer mehr direkt aus der psychiatrischen Klinik. Das ist zum Beispiel ein

⁴¹² Siehe Kapitel 5.6.5.

klarer Hinweis darauf, dass man sagen kann, klar, diese Leute bringen immer weniger mit. Man könnte es sicher auch gut messen, man kann es aber mit grosser Sicherheit einfach sagen: Da gibt es grosse **Unterschiede**. Und insofern haben wir eine spezielle Klientel mit der Bezeichnung ‚chronisch mehrfachgeschädigte Abhängigkeitskranke‘. Ein deutscher Autor hat ein Buch geschrieben und behauptet, dass das, was wir machen, auch wirklich geht. Es geht ja auch. Und zwar mit dem klaren Ansatz, dass diese Gruppe von Menschen abstinent leben kann, wenn man die richtigen **Rahmenbedingungen** setzt. Das ist das Credo, das ich relativ schnell gewonnen habe, nachdem ich hier angefangen habe zu arbeiten. Unsere **Hauptstrategie** besteht darin, Langzeitwohnplätze für Leute einzurichten, die dann von hier fortgehen. Weil wir wissen, dass diese zu einem grossen Teil gemäss unserer Erfahrung keine Chance haben, abstinent zu bleiben, wenn sie wieder nach Hause gehen. Eben bezüglich Erfolg. Da, denke ich, schreiben wir uns einen Erfolg zu. Früher hatte man viel mehr die Idee: Therapie ist gleich Behandlung. Und nachher muss es funktionieren. Der Suchtbereich ist aber in den letzten 15 Jahren viel differenzierter geworden. Kernpunkt von unserem Ansatz ist, dass es zu viele Leute gibt, die zeitlebens abhängig bleiben und tiefgehende Hilfe benötigen. Und diese Abhängigkeit kann man nicht einfach wegtherapieren, sondern man muss strukturelle Mittel anbieten, wie Betreutes Wohnen, auch einen gewissen Druck aufbauen, abstinent bleiben zu müssen, Forderungen stellen und sie so in ein soziales Gefüge einbinden, so dass sie am Schluss ein zufriedenstellendes Leben führen können. Das ist ein spezifischer Erfolg von unserem Haus. Wir kommen von der Abstinenz-Seite her, welche die **hergebrachte Herangehensweise** ist. Da gibt es zwei grundverschiedene Haltungen. Die ganze Überlebenshilfe, die mit der ganzen Drogengeschichte einher gekommen ist. Die machen zwar betreutes Wohnen ‚bis zum geht nicht mehr‘, aber sie kämen nie auf die Idee, so etwas in einem abstinenten Kontext mit Bedingungen zu errichten. Ganz im Gegenteil, das Bedingungslose ist fast schon zum Markenzeichen von diesem Überlebensbereich geworden. Was einerseits sehr viel Gutes hat, andererseits auch etwas Blödsinniges. Aber auch das wird immer differenzierter, je länger der Prozess dauert und wir mit diesen Leuten reden. Die weisen uns jetzt auch Klienten zu. Das wäre ja früher nicht denkbar gewesen. Man fängt an, zusammenzuarbeiten. Man sieht, die Leute sollten abstinent werden und dürfen das für sich formulieren und herausfinden, was sie möchten. Aber das Verrückte ist, dass ich erst letzte Woche gerade einer fortschrittlichen Kollegin aus dem Überlebensbereich klar machen musste, dass am Schluss immer **der Klient entscheidet**, was er selber als richtig erachtet und nicht etwa die Institution beschliesst, was für den Klienten gut ist **das ist der Kern der Sache**. Sie hat fast angefangen, mit mir zu streiten, weil sie natürlich im Moment in einem anderen Denken drinnen ist. Die müssen nämlich nun auch immer mehr dazu kommen, auch von dieser anderen Seite her, viel mehr ... Rahmenbedingungen zu setzen. Um so mehr musste ich ihr klarmachen: Trotzdem, am Schluss hat der Klient die Wahl, ja oder nein. Und das ist der Kernpunkt der Geschichte. Diese Leute haben kein Rauskommen aus der Sucht, wenn sie nicht merken, dass sie Wahlmöglichkeiten haben und diese Wahlen eben treffen. **Wenn du nicht wählst, wirst du die Sucht nie überwinden**. Das sind einfach spannende Geschichten [Hervorhebungen: MK].⁴¹³

In diesen exemplarischen Rechtfertigungen des FHZ-Leiters wird die gemeinsame Erfolgsherstellung als im pragmatisch lernenden Praktizieren – auf Ebene der Klienten, des Teams sowie des Managements – fortwährend in Entwicklung begriffen beschrieben. Die Hauptstrategie besteht im Setzen klarer Rahmenbedingungen und Spielregeln. Die Selbstentwicklung der Klienten wird in verschiedenen, dem Fördern und Fordern der Bewohner dienenden Formen des Übergangswohnens unterstützt. Im Gegensatz zu eher methoden- und professionszentrierten

⁴¹³ Interview Dennler, 17. März 2008.

Ansätzen der Suchtbehandlung wird unter einem konsequenten Fokussieren auf den individuellen Erfahrungs- und Entwicklungsprozess eines jeden Klienten Erfolg angestrebt. Damit die Klienten immer neue individuelle Erfolgsstationen erreichen können, ist stets menschliche Kreativität im Einbeziehen aller erdenklichen Wege und Mittel in der sozialen Auseinandersetzung gefragt. Zusammen mit den abhängigen Menschen wird auch versucht, aus den Erfolgen und Misserfolgen der Klienten für die Weiterentwicklung der Behandlung zu lernen. Mit der gegenseitigen Verpflichtung auf den nachhaltigen Erfolg eines jedes einzelnen Klienten – in seiner abstinenten Lebensführung sichtbar – ist der langfristige Erfolg des FHZ direkt an den hohen alltäglichen Einsatz aller Beteiligten gekoppelt.

Letztlich bleibt der Gesamterfolg des sozialen Unternehmens FHZ von der individuellen Entscheidung jedes einzelnen Klienten abhängig. Seine Wahl ist von diesem immer wieder neu zu treffen. Unter solchen, durch ausgesprochen hohe Unsicherheit bestimmten Erfolgsvoraussetzungen, gestaltet und verändert man die professionelle Praxis im gemeinsamen Erfahrungslernen mit den Klienten und entwickelt darauf aufbauend das soziale Unternehmen sowie dessen Angebote im Markt weiter.

Unter dem hohen Engagement aller Beteiligten eröffnen sich im alltagspraktischen Ringen um jeweils nächste Schritte neue Wahlmöglichkeiten für die Klienten. Beim Erproben gangbarer Alltagswege werden fortlaufend neue konkrete Ziele gesetzt und verfolgt.

„Das ist bei diesen Leuten natürlich sehr nötig. In aller Regel sind sie gar nicht in der Lage, sich wirklich über den Verstand zu steuern, wie man das von uns erwarten würde. Man muss die Leute vor allem auch emotional erreichen. Und zum Teil sind sie derart verbarriadiert oder einfach nicht zugänglich, ich meine, sie stecken seit 15 bis 20 Jahren in der Sucht, haben schon vorher massive Probleme gehabt. Also, ich habe nicht mehr diese Heilziele, die ich vielleicht früher gehabt habe, was da jetzt wirklich erreichbar ist bei einer süchtigen Person. Aber es ist wichtig, **im Alltag das Gleichgewicht** zu bekommen und vor allem **die eigenen Zielsetzungen umzusetzen**. Das ist eigentlich der Kernpunkt. Das sollte das höchste Gut sein sozusagen. Dass die Leute das anstreben, was sie ursprünglich gewollt haben, und nicht das, was wir wollen. Und das muss man immer wieder dorthin führen, sonst entgleitet einem so etwas auch. ... Das Forelhaus... füllt ein paar Lücken. ... Das Einzigartige ist vor allem das Angebot für eine bestimmte Bandbreite von Leuten, die seit Jahren suchtschädigt sind, mehrfach zum Teil, und dann aber hier doch noch einen Ort finden, wo sie zu einem stabilen Funktionieren herausgefordert werden. Begleiten, das machen ja viele [Hervorhebungen: MK].“⁴¹⁴

„Begleiten, das machen ja viele“, zum „stabilen Funktionieren herausgefordert“ wird man im FHZ. Die eigenen Zielsetzungen zu finden und diesen im Alltagshandeln nachleben zu lernen, stellt für den CEO die Erfolgsgrundlage des FHZ dar, auf Ebene der Klienten wie auf Ebene der gesamten sozialen Unternehmung. Im

⁴¹⁴ Interview Dennler, 17. März 2008.

verbindlichen Vereinbaren und Überprüfen von alltagspraktischen Behandlungszielen unterzieht man sich immer neu dem pragmatischen Test der Funktionstüchtigkeit im Alltagsleben.

„Der Hauptpunkt bei uns ist die Verbindlichkeit. Dass wir Zielsetzungen haben und die auch überprüfen. Es kann schon sein, dass wir das in einer Intensität machen, die grösser ist und in mehr Lebensbereichen angewendet wird. Wir haben nicht so die, ich wollte fast sagen, die wohlwollende Haltung, natürlich haben wir auch eine wohlwollende Haltung, aber viel mehr eben auch die herausfordernde Haltung. Es geht nicht darum, dass du und ich eine gute Zeit zusammen verbringen, das ist überhaupt nicht die Zielsetzung. Sondern die Fragestellung lautet: **„Da funktioniert etwas nicht – wie können es wir zum Funktionieren bringen?“** Aber das ist in den Fachbüchern kein Ansatzpunkt, habe ich das Gefühl [Hervorhebungen: MK].“⁴¹⁵

Die persönlichen Angelegenheiten der Klienten sollen zum alltagstauglichen Funktionieren gebracht werden. Die sozial- und psychotherapeutischen sowie sozialarbeiterischen und -pädagogischen Methoden werden in den Dienst des konkreten Erreichens von Klientenzielen gestellt. Mit jedem einzelnen Menschen ist sein ganz persönlicher Weg zu erarbeiten – in seiner individuellen Geschichte, seinen Idealen und Zielen sowie seinen zu deren Verwirklichung gegebenen Möglichkeiten und Grenzen. Dabei traut und mutet man den Menschen dann auch zu, ihren persönlichen Beitrag unter alltäglicher Verantwortungsübernahme im Leben in der Gesellschaft zu leisten.

„**Es geht darum, was für die Leute das Richtige ist.** Die Schwierigkeit ist einfach, dass man manchmal das Gefühl hat, die anderen haben es nicht richtig gemacht. Zum Beispiel in der Forel Klinik haben sie ihre Standard-Instrumente, ein psychologisches Gespräch in der Gruppe ... Man hat das Gefühl, sie hätten kein Gespür oder hätten aus anderen Gründen die Person nicht so angepackt, wie man sie hätte anpacken sollen, nicht so individuell und vor allem ist es, wie wenn gewisse Methoden ausgeschlossen blieben. Einfach all die Methoden, um es plakativ zu sagen, die etwas unschön sind, die nicht harmonisch sind, aber sehr menschlich natürlich. Darum sag ich, dass die Auseinandersetzung irgendwie spürbar werden muss. Und dann gibt es natürlich eine Menge Leute, die abgebaut sind, die froh sind, dass sich überhaupt jemand um sie kümmert, bei denen es gut funktioniert, und das ist der Hauptpart derjenigen, die in der Forel Klinik sind. Aber wir bekommen ja nur diejenigen zu Gesicht, die nicht genügend Erfolg gehabt haben und zu uns kommen. Durchschnittlich gesehen hat sie [die Forel Klinik, MK] aber genügend Erfolg. **Bei uns ist der Rahmen einfach individueller** [Hervorhebungen: MK].“⁴¹⁶

Indem von Mensch zu Mensch gearbeitet wird, soll die Hilfe zur Selbsthilfe in „spürbarer Auseinandersetzung“ wirksam werden.

Unterm Strich wird der Erfolg des FHZ in einer hausgemachten, fachliche Ansätze und Methoden übergreifenden, pragmatisch lernenden Behandlungspraxis gesucht. In dieser Erfolgssuche sind neue Rahmenbedingungen, Strukturen und Formen des Wohnens in der gemeinsamen Professionalisierung in der Wissensarbeit und im

⁴¹⁵ Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴¹⁶ Interview Dennler, 17. März 2008.

Management entwickelt worden. Dabei wird der langfristige Unternehmenserfolg im Lernen aus den Besonderheiten konkreter Erfolgs- und Misserfolgsstationen zur Verbesserung der professionellen Alltagspraxis gesucht.

Auf diesem prozessorientierten Erfolgsweg stellt man sich als Organisation mit jedem neuen Einzelfall stets neu in den Dienst der gesellschaftlichen Integration. Indem das soziale Unternehmen FHZ stetig seiner unternehmerischen Leistungsfähigkeit und Innovationskraft auf der Spur bleibt, trägt es über die Zeit hinweg zur nachhaltigen Erneuerung auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene bei.

6.2 Selbstverständnis erfahren

Ich bin ich, aber ich bin ich durch die Anderen... oder mit den Anderen... oder dem Anderen. (Jürg Dennler)

In ihrer alltagsbezogenen Selbstentwicklung lassen sich die Bewohnerinnen und Bewohner im FHZ auf immer neue Erfahrungen ein und entwickeln dabei ein neues Verständnis von sich selbst und ihrem Leben in der Gesellschaft. Auf welches Menschen- und Gesellschaftsbild bezieht man sich dabei im FHZ?

Indem er die Gegenwart des FHZ mit dessen Geschichte verbindet, lotet der Leiter die Hintergründe der Identitätsentwicklung zusammen mit den grundlegenden Voraussetzungen, Annahmen und Werten aus:

„Woher kommen wir? Wir kommen von der Gründergeneration des Blauen Kreuzes und vom Abstinenzbündel. ... Ein Flügel der Abstinenzbewegung ist sehr stark von gewissen kirchlichen Kreisen getragen worden. ... Wenn man das Ganze ... vor die Gründung des FHZ zurückverfolgt, so sehe ich das so, dass **Abstinenz** im herkömmlichen Sinne – also nicht in unserem heutigen modernen Sinne – mit Läuterung zu tun hatte. ... Das wurzelt in den von christlich, kirchlich und freikirchlich geprägten Strömungen verankerten Kreisen unserer Gründer. Und hier hat man es mit Läuterungen zu tun gehabt. Läuterung im Sinne von... auf den rechten Weg kommen. Menschenwürdig leben... **Pflichtbewusstsein** und **Arbeitsethos** hatten einen hohen Stellenwert. Das hat schon etwas von Wertebeflussung gehabt, einhergehend mit Ansprüchen an das Verhältnis Gott und Mensch... zentral ist der Glaube, das Seligwerden durch Glauben. Auch Heilung gibt es in dieser Haltung. Gott heilt nämlich. Gleichzeitig aber die **Betonung des Handelns**, des selber Schaffens in der Welt. ...ich kann hier, historisch gesehen, sogar noch einen grösseren Bogen spannen, nämlich zum Namensgeber unseres Hauses, Auguste Forel... Der hat bereits damals daran geglaubt, dass die Alkoholabhängigen nicht einfach verlorene Seelen sind, sondern dass sie ein abstinentes Leben führen können. Und dort hat es damals dann die drei A gegeben, nämlich **Abstinenz**, **Andacht** und **Arbeit**. Das war der Ausgangspunkt der Therapieidee rund um Alkohol. ...Abstinenz gilt auch für uns immer noch. Dann die Arbeit, als das tägliche Tun. Bei uns ist Voraussetzung, dass man eine Tagesstruktur hat. Lediglich die Andacht, im althergebrachten Sinne, die fällt weg. Sie wurde gewissermassen individualisiert, dieser Teil obliegt jedem Einzelnen. Hat man die Sache damals in die Hand Gottes gelegt und sich über das Beten erhofft, es erfülle sich, so denke ich selber, besteht hier zu unserem heutigen Vorgehen der hauptsächliche Unterschied. Wir arbeiten nicht auf dieser Schiene. Und hier ist wohl auch die grösste Weiterentwicklung. Wir sind auch vollkommen weggekommen

von moralischen Haltungen. Hier sind wir der Meinung, fast idealistisch... jeder, der das wirklich will, kann abstinent sein. Selbstverständlich ist das eine schwierige Aussage, da viele nicht den Zugang zu ihrem eigenen Willen haben. Hier geht es uns in der Arbeit immer wieder darum, zu klären, was möchte jemand eigentlich **langfristig**. Und was möchte jemand nicht nur in Teilbereichen, sondern, was möchte er **als Gesamtes**. Und kann er zugunsten von einem Gesamten Teilbereiche schwerer gewichten oder auch Teilbereiche aufgeben, kann er auch einen gewissen Verzicht leisten, auch wenn er gerne mal wieder etwas trinken würde. Kann er **Prioritäten setzen**. Und unsere Erfahrung ist, dass das durchaus **lernbar** ist [Hervorhebungen: MK].⁴¹⁷

In der Abstinenzbewegung verwurzelt, hat man durch Erfahrung gelernt, dass auch heute die abstinente Lebensführung in der gegenwärtig praktizierten Form der Selbstentwicklung für nahezu alle Suchtabhängigen möglich ist.

Von diesem AAA-Modell [Abstinenz, Andacht und Arbeit, MK] habe ich in meinem allerersten Artikel für das FHZ... die Brücke zum ABC-Modell geschlagen. ...die Linien aufgezeigt von den drei A der christlich gefärbten Abstinenzbewegung, in deren Tradition das FHZ steht, über die zwei A der internationalen Selbsthilfebewegung der AA (Alcoholics Anonymous) in deren Glaube des Ausgeliefertseins an den Alkohol, dass man als Alkoholiker sein Leben lang also nicht geheilt wird, sondern der Macht des Alkohols ausgeliefert bleibt und deshalb keinen Tropfen mehr anrühren darf. Von zwei A, dann hin zu nur noch einem A im Modell von Gottfried Sondheimer, dem leitenden Arzt der Forel Klinik in den Siebziger- und Achtzigerjahren. Dessen moderne, immer noch in der Tradition der alten Abstinenzrichtung stehende Variante heisst dann: **A) Jemand entscheidet sich wirklich zur Abstinenz und zwar aus eigener Einsicht für sein ganzes Leben lang. B) Jemand entscheidet sich zur beschränkten Abstinenz, also zur zeitlich beschränkten Abstinenz, sagt also, ich bin jetzt mal ein Jahr lang abstinent oder C) für kontrolliertes Trinken. Also so habe ich dann eine Reihe gemacht, aus den drei A, zu zwei A und dann tatsächlich zu einem A. Also da habe ich dann die Professionalisierung und Operationalisierung des Abstinenzprinzips herausgestrichen. Um quasi die Idee... man kann am Menschen schaffen, er kann an sich selber schaffen... da braucht es nicht unbedingt fromme Andacht, da braucht es im Zuge der Professionalisierung die Ausdifferenzierung von Willensfunktionen, die Förderung von Entscheidungsfähigkeit, Selbststärkung, Selbstwirksamkeitstraining und Überzeugung... du bist nicht dein Leben lang ausgeliefert, sondern **du kannst dich selber entscheiden, wie du damit umgehen willst** [Hervorhebungen: MK].⁴¹⁸**

Durch die „Ausdifferenzierung“ der Willensfunktionen der Klienten soll deren „Wahlfreiheit“ entwickelt werden. Professionalisierung wird hier als Übergang von vagen Erlösungsvorstellungen zur Förderung von die Selbstwirksamkeit der Klienten stärkenden Differenzierungsfähigkeiten betrachtet. Im Öffnen für den „ganzen Kontext“ soll die Selbstorganisation der Individuen angeregt werden.

„Wenn du dich quasi spirituell – nicht etwa religiös, das möchte ich hier klar unterschieden haben – sich spirituell zu orientieren, heisst für mich, mich für den ganzen Kontext um mich herum zu öffnen, ohne all diese materiellen und immateriellen Wertverengungen... Die Kernidee ist schlussendlich die folgende: **Ich bin ich, aber ich bin ich durch die Anderen... oder mit den Anderen... oder dem Anderen**, dem Rest der Welt, oder ob du das als Universum bezeichnen willst, oder als was auch immer... Aber durch diese Verbunden-

⁴¹⁷ Interview Dennler, 4. September 2008.

⁴¹⁸ Interview Dennler, 4. September 2008.

III. Empirischer Teil

heit bin ich Teil der Welt, des Seins. Und dazu gehört, dass diese **Verbundenheit mit allem jederzeit klar bleibt und aufrechterhalten bleibt** [Hervorhebungen: MK].⁴¹⁹

Unter jeweils neuen Wechselwirkungen gilt es, im Zuge immer neuer Vermittlung – zwischen dem Streben von Menschen nach Autonomie und deren Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit –, ein erweitertes Selbstverständnis in der Verbundenheit mit dem öko-sozialen Kontext zu entwickeln. Unter dem Motto „Ich bin ich, aber ich bin ich durch die Anderen... oder mit den Anderen... oder dem Anderen“ wird der Einzelne in alltagspraktischen Auseinandersetzungen mit seinem Gegenüber in Menschen und Dingen zu dem, was er ist.

„Wir versuchen also weniger eine von aussen getriebene moralische Auseinandersetzung zu führen... natürlich schon auch... aber eher im Sinne von, was wollte ich, wo bin ich jetzt, aber diese wird dann **in der materiellen, realen Auseinandersetzung mit der Welt** geführt. Und so wird auch Abstinenz verstanden, Abstinenz kommt nämlich aus dem Anspruch heraus, **das eigene Leben selber anders gestalten** zu können, wie es bisher nicht gelungen ist. Zur eigenen Erkenntnis gelangen, dass einem das irgendwann nicht mehr gut getan hat, wenn man Alkohol oder andere Drogen konsumiert hat. ... Und da besteht kein Anspruch von uns von aussen. Jeder ist frei, zu sagen, ich will abstinent leben, oder nur für eine Weile, oder ich will kontrolliert trinken. ... Und das Entscheidende ist dann ein **Verinnerlichungsprozess**, also das, was im Menschen drin abläuft [Hervorhebungen: MK].⁴²⁰

Das Entscheidende soll im selbstorganisierenden Verarbeiten des Erfahrenen stattfinden; unter Verinnerlichung in der Selbstvergewisserung soll Selbsterkenntnis möglich werden.

„...Kernpunkt muss immer sein, Abstinenz ist etwas, was die Betroffenen sich wünschen und anstreben. Es darf nicht von aussen aufgesetzt sein. Es kann zwar von aussen herangebracht werden, aber **letzten Endes muss das Individuum selber wollen**. Wir geben also auch keine Vorgaben, wer abstinent leben soll. ... Im Zweifelsfall raten wir dazu, es selber schrittweise auszuprobieren. Zuerst also kontrolliertes Trinken zu üben und erst dann die Abstinenz. Aber das ist immer wieder wichtig bei den Mitarbeitern, dass nicht nur wir und unser Konzept wollen, dass die Person abstinent lebt. Dies ergibt sich aber immer wieder. Dann müssen wir **zurückbuchstabieren** und sagen, Moment mal, wir haben das einfach für den Klienten übernommen, und der Betroffene geht trinken und wir sind im Konflikt und merken gar nicht, dass es an der Zeit wäre, ihn selber zu fragen, wollen Sie denn eigentlich noch abstinent leben? Was sie sagen, stimmt nicht mit dem überein, was sie tun [Hervorhebungen: MK].⁴²¹

Ein allzu schnelles Durchbuchstabieren der Abstinenzregeln führt eher zum gemeinsamen „Zurückbuchstabieren-Müssen“. Die Paradoxie, dass Abstinenz vorausgesetzt wird, die Bewohner sich aber immer wieder selbst für ihre diesbezüglichen Ziele unter Abstimmung ihres Entschlusses mit ihrem (aktuellen) Tun entscheiden müssen, bearbeitet man in der Übernahme der Anwaltschaft für deren

⁴¹⁹ Interview Dennler, 28. August 2009.

⁴²⁰ Interview Dennler, 21. Oktober 2008.

⁴²¹ Interview Dennler, 4. September 2008.

ursprünglich gesetzten Ziele. Bei mangelnder Vertragsfähigkeit gilt es, die Klientenentscheidung immer neu zu thematisieren.

„...das ist eigentlich der Kernpunkt der Sucht, dass die betreffende Person mit sich selber nicht vertragsfähig ist. ... Hier übernehmen wir sozusagen eine **Hilfsfunktion zur Erfüllung dieses Vertrages**. [Hervorhebungen: MK].“⁴²²

Der Eingliederung in die Gesellschaft dienen Übergangsstationen im Finden des eigenen Platzes, der persönlichen Aufgabe und Rolle in der Gesellschaft. Man orientiert sich an einem Menschen- und Gesellschaftsbild der individuellen sozial bezogenen Entwicklung in dialogischer Verantwortlichkeit.

„Das Ziel der Stiftung ist ja Integration, **Integration in die Gesellschaft**. Man geht davon aus, dass es das ist, was den Menschen Zufriedenheit gibt, dass sie nämlich einen Platz gefunden haben im Leben, ihren Platz in der Gesellschaft, das, was ihre Funktion und Aufgabe ist. Sie möchten etwas tun, auch Integration am Arbeitsplatz, sich engagieren, das, was sie letzten Endes in ihrem Leben zufrieden macht. Diese Menschen wollen an etwas Sinnvollem mitarbeiten. Und da ist es wichtig für uns, diesen ganz **persönlichen und individuellen Sinngebungsprozess zu begleiten** [Hervorhebungen: MK].“⁴²³

Im Rahmen der Identitätsentwicklung im FHZ wird ein Bild des Menschen als Sinn gestaltendes und Sinn gebendes Gemeinschaftswesen vorausgesetzt, welches in sozialem Engagement Erfüllung findet. Dabei werden „Existenzfragen“ ernst genommen.

„In der persönlichen Erfahrung muss jemand erst mal so weit sein, dass er sich eingesteht, sein Leben ... verändern zu wollen. ...ich glaube, das signalisiert, im FHZ wird **Ernst mit dem Leben gemacht**, da wird ernsthaft gearbeitet, da gibt es eine echte Auseinandersetzung und das meinen die Leute, die hierher zum Arbeiten (Mitarbeitende, MK) und zum An-sich-Arbeiten (Klienten, MK) kommen, auch wirklich ernst. Hier macht man also quasi das zur **Existenzfrage**, wo anderswo vielleicht hier ein Pflasterchen und da eine Wundbehandlung aufgesetzt wird [Hervorhebungen: MK].“⁴²⁴

Abstinenz wird als Eingangstor verantwortlicher Lebensführung gesehen. In dieser erfahrungsbasierten, öko-sozial ausgerichteten Wegführung geht es um „Selbstwerdung“ in der Beziehung zu Anderen und Anderem.

„Bisher hat man in der humanistischen Tradition gesagt ‚**Werde, der du bist!**‘ ... Wenn man sich die heutigen Entwicklungsleitbilder anschaut, so findet man Büchertitel mit dem Motto: ‚**Werde, der du sein möchtest!**‘ ... Ich denke, im oberflächlichen Verständnis dieses zweiten Satzes, ist der, aus unserer Tradition herkommend, völlig verquer. Im tieferen Sinne aber wirft er natürlich auch die Frage auf ‚**Wer bin ich denn überhaupt?**‘ Ich muss ja in irgendeiner Form eine Vorstellung bekommen. Und die darin enthaltene Bedeutung ‚**Mache dir eine Vorstellung!**‘ beinhaltet auch die selbstwirksame Idee oder das Vertrauen, dass du ja deine eigene Vorstellung davon erzeugen kannst und eigentlich eine Vorstellung davon hast, wer du sein möchtest. Und insofern wäre das schon auch eine **moderne Form** für ‚Werde, der du bist!‘ ... Das wäre dann für mich eine durchaus sinnvolle Version. Aber damit schleicht sich dann auch die moderne Frage mit ein, ob ich nicht auch so sein

⁴²² Interview Dennler, 4. September 2008.

⁴²³ Interview Dennler, 21. Oktober 2008.

⁴²⁴ Interview Dennler, 21. Oktober 2008.

III. Empirischer Teil

möchte wie der Andere und nicht wie ich. Hier denke ich an unsere Gesellschaft mit ihrer Flut an Angeboten und Vorgaben des Narzissmus, der **Leistungs- und Konsumgesellschaft...** die an diesem Punkt natürlich enormes Verführungspotenzial hat [Hervorhebungen: MK].⁴²⁵

In der humanistischen Sichtweise des FHZ geht es darum, die eigene Entwicklung persönlich verantworten zu lernen. Antworten auf Identitätsfragen werden gefunden, indem man zunächst einmal „gegen die Sucht selber“ anzuarbeiten lernt.

„...erst einmal gegen die Sucht selber anzuarbeiten. ... Wir übernehmen hier im Hause all das, was die Bewohnenden selber nicht können, oder nur unzureichend können... Dadurch, dass wir gewisse Dinge für ihn übernehmen, soll er eine gewisse Entspannung erfahren... Es geht dabei darum, die eigenen inneren Instrumente kennenzulernen, welche zur Verfügung stehen, um die eigenen Probleme zu bewältigen und abstinent leben zu können. Ganz einfach gesagt, wenn jemand auf der Strasse herumrennen muss, um sich Stoff zu beschaffen, dann ist sein Wahrnehmungsfokus nur noch auf ‚Wie beschaffe ich?‘ eingestellt. Wenn dieser Wahrnehmungsfokus wegfällt, wird es möglich, die Wahrnehmung zu richten auf ‚**Wie geht es mir eigentlich?**‘ ... All dies, was unter dem Suchtstress nicht zum Zug kommt... das eigentlich anzustrebende Ziel... Und da hat die Aufrechterhaltung der Abstinenz eine enorme Entlastungsfunktion. ... Also es geht hier um **Wahrnehmung als entscheidendes Element** [Hervorhebungen: MK].⁴²⁶

Im Menschen- und Gesellschaftsbild des FHZ werden Menschen als von ihren Idealen, Werten und Zielen im Gestalten der Welt geleitet gesehen. In ihrer Subjektivität finden sie Entscheidungshilfen für ihre nachhaltige Lebensgestaltung. Die Persönlichkeitsentwicklung des Individuums setzt an dessen *Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeit* an.

„Also wir haben dahinter ein **Veränderungsmodell**, welches aus den folgenden Schritten besteht: 1. Aufhören mit den schädlichen Verhaltensweisen, 2. Wahrnehmen, was dann passiert, 3. Aushalten und Transformieren dessen, was passiert und 4. Neue und alternative Verhaltensweisen ausprobieren und üben. ... Hier vor allem auch die Wahrnehmung halten können, ich halte es fast nicht aus, gerade hier und jetzt meiner Lust auf Alkohol nicht nachzugeben. Und dann die Erfahrung machen, dass es dann eben doch möglich ist, es ein Stück weit länger auszuhalten, als man gemeint hat. ... Je konkreter dieser Wahrnehmungsprozess ablaufen kann, umso einfacher kann sich dann der vorerst diffuse Druck dann auch wieder auflösen oder im weiteren Verlauf dann in einem Gefühl oder einer Emotion seinen Weg in die Kommunikation bahnen... also sagen zu können, ich habe heute das ‚Reissen‘, ich bleibe deshalb hier **im Haus, wo ein Ort ist, an dem ich mich geschützt fühle, an dem ich darüber sprechen kann** [Hervorhebungen: MK].⁴²⁷

Veränderung wird hier im Sinne des pragmatischen Erfahrungsbegriffs konzipiert. An der körperlichen Erfahrung anknüpfend wird Selbstreflexion und sprachliche Diskursivität im Schutz der Gemeinschaft angestrebt. Darauf aufbauend kann neue Erfahrung übend verinnerlicht werden.

⁴²⁵ Interview Dennler, 14. August 2009.

⁴²⁶ Interview Dennler, 14. August 2009.

⁴²⁷ Interview Dennler, 14. August 2009.

Solche Hintergründe haben nicht nur die Identitätsentwicklung der Klienten, sondern auch die professionelle Bewusstseinsbildung in der Wissensarbeit und im Management sowie darüber hinaus in der Governance des FHZ beeinflusst. Vom klassischen Entwicklungsmotto „Erkenne dich selbst! – Werde, der du bist!“⁴²⁸ ausgehend, wird das Entstehen von Wissen – analog der „Prozesstheorie der wissensbasierten Firma“⁴²⁹ – als „a dynamic human/ social process of justifying personal belief towards the truth“⁴³⁰ oder kurz als „justified true belief“⁴³¹ betrachtet. Im Verschmelzen unterschiedlicher Voraussetzungen und Werthaltungen vermischen sich unter einer pragmatischen Haupttendenz Gesichtspunkte einer übenden Verinnerlichung mit der phänomenologisch orientierten Sozialisation, idealistisch beeinflusster Verbalisierung sowie rationalistisch geleiteter Wissenskombination. Wissen wird als in der Alltagspraxis subjektiv, ästhetisch, sozial und ethisch bezogen betrachtet. Dieses „subjektive“ Wissen wird im geschützten Rahmen in sozialen Gruppenprozessen „objektiviert“. Analog werden die Wissens- und Wertschöpfung sowie das Führen und Organisieren im sozialen Konstruktivismus⁴³² beschrieben.

Das gemeinschaftsbezogene situierte Lernen wird als Teil der wechselseitigen Identitätsentwicklung unter gemeinsamer Sinngestaltung und -gebung betrachtet. Die im FHZ angestrebte Wechselseitigkeit des Lernens bildet das Kernstück des Wandels in Gruppen und Gemeinschaften.⁴³³ Dabei wird unter „legitimate peripheral participation“⁴³⁴ (LPP) die Integrität der Individuen – gleichzeitig bewahrend

⁴²⁸ Vgl. Lackoff/ Johnson 1999. Siehe Kapitel 7.2.2. Die Autoren bauen ihr Identitätskonzept der „Embodied Person“ auf ebendiesem Motto auf.

⁴²⁹ Vgl. Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008. Siehe Kapitel 3.2 und 6.3.

⁴³⁰ Nonaka/ Takeuchi 1995, S. 58.

⁴³¹ Nonaka/ von Krogh 2009.

⁴³² Siehe Kapitel 3.2.1. Vgl. Gergen 2002; Gergen 2009; Gergen/ Gergen 2009; Dachler 2005; Bouwen 2005; Walter-Busch 2005; Manella 2005; Müller 2005; Rüegg-Stürm 2005; Follett 1918, 2003; Cooperrider/ Avital 2004; Cooperrider/ Whitney/ Stavros 2008; Cooperrider/ Whitney 2005; Whitney/ Trosten-Bloom/ Cherney/ Fry 2004; Deissler/ Gergen 2004; Shotter 1990, 2010.

⁴³³ Vgl. Lave/ Wenger 1991, S. 85; siehe Kapitel 3.2.5.

⁴³⁴ Vgl. Lave/ Wenger 1991; Wenger 1998; Wenger/ Mc Dermott/ Snyder 2002. Wenger/ White/ Smith 2009; Orr 1990; Brown/ Duguid 1991; siehe Kapitel 3.2.5. Lave/ Wenger 1991 entwickeln (vgl. S. 59 ff.) ihr Konzept des „Situated Learnings“ unter „legitimate peripheral participation“ unter anderem anhand einer ethnographischen Fallstudie zum „apprentice-ship“ in Gruppen der „Non-drinking Alcoholics“. Darin wird das Programm der „’Twelve Steps’ to sobriety, which guide the process of moving from peripheral to full participation in A. A.“ (S. 80) beschrieben, welches aus der abstinenzorientierten Identitätsentwicklung in situiertem, sozialem Erfahrungslernen hervorgegangen ist. Aus den Ergebnissen dieser sowie vier weiterer Studien – in den Wissens- und Handlungsdomänen der „Yucatec midwives“, „Vai and Gola tailors“, „naval quatermasters“ und der „meat cutters“ – wurde die „New Agenda“ in „Apprenticeship And Situated Learning“ ursprünglich weiterentwickelt. Dieses Konzept des situierten Lernens wurde von Wenger 1998 im Konzept der „Communities of Practice“ im miteinander verknüpften „Learning, Meaning, and Identity“ –

und erweiternd – erfahren und der Wandel von Gemeinschaften, Gruppen und Teams gewährleistet. Im wechselseitigen Austausch zwischen erfahrenen und einflussreichen sowie neuen Mitgliedern autorisieren sich die Beteiligten fortlaufend in ihrer subjektiven Erfahrung und entwickeln ihre Identität in der wechselseitigen Legitimation von neuem sozialem – objektivem – Wissens weiter. Im Rahmen dieser sozialen Konstruktion der Wirklichkeit wird die Würde der beteiligten Menschen mittels klarer Übereinkünfte und fairer Spielregeln geschützt und darin tiefgreifender Wandel in Gruppen ermöglicht. Gruppen können daher zu Trägern des Wandels in Unternehmen wie in der Zivilgesellschaft werden.⁴³⁵

Der entscheidende Unterschied zu den ansonsten üblichen Ansätzen in der Suchtbehandlung besteht für den CEO in den Selbstbestimmung und Selbstorganisation betonenden Besonderheiten des FHZ-Menschenbilds.

„...das ist der Unterschied zu anderen Ansätzen der Suchtbehandlung, in denen es nicht um Abstinenz, sondern um Substitution der Suchtmittel geht. ...wir gehen einen Schritt weiter. Bei uns steht da ein anderes Menschenbild dahinter. In unserer Gemeinschaft ist das eine der Grundvoraussetzungen unseres Menschenbildes, wir glauben daran, dass im Grunde niemand süchtig sein will... und in süchtigen Prozessen funktionieren will... und darum bleiben wir nicht bei der Substitution stehen, also einfach bei der Entlastung, sondern wir sagen, ‚Schau mal hin, ist das wirklich die beste Lebensform, die du dir für dein Leben vorstellen kannst?‘ Also: ‚Werde, der du bist, der du sein willst!‘ ... Und an diesen kritischen Punkten versuchen wir, zu **Entscheidungen zu den eigenen Lebenszielen zu ermutigen**. ... Wenn du dich aber für deine eigentlichen Lebensziele entscheidest und die Suchtmittel sein lassen willst, dann lass uns **mit der Wahrnehmung beginnen, mit neuen Erfahrungen**. Das ist aber gerade der Teil, welchen die ganze medizinisch orientierte Suchtbehandlung verleugnet. Diese setzt nur bei der Substitution an, weil hier die einheitliche Massenversorgung in der Abgabe der Substitutionsmittel möglich ist. Aber die eigentlichen inneren Selbstentwicklungsschritte, **hin zu Selbstbestimmung** des eigentlich zufriedenstellenden Lebens, der höheren Ziele und individuellen Ideale, des Eingehens auf die Individualität jedes einzelnen Menschen mit seinen Werten und Zielen, das fällt weg. Das ist genau unser einzigartiger Ansatz... Erstens haben sie dieses Know-how nicht und zweitens nicht die Ressourcen, also die Menschen dazu. Das müsste man ja schaffen mit den Süchtigen, nicht wahr, ganz **individuell**, und könnte ihnen nicht einfach Mittel abgeben [Hervorhebungen: MK].“⁴³⁶

Im Sinne einer In-Dienst-Stellung aller individuellen Ressourcen im Rahmen einer menschenwürdigen Entwicklungsvorstellung wird eine solche Perspektive als Alternative zu sonst üblichen Sichtweisen vorgeschlagen.

„...nicht so sehr ein Gegenmodell, sicher auch ein Gegenmodell, aber vielmehr noch eine Alternative. Einfach nicht zu früh stehen bleiben, sondern den Schritt tun zu einem menschenwürdigen Menschenbild. Und keinesfalls sogar noch in die andere Richtung agieren, was dann auch häufig sogar zur Perversion dieses Modells führt, nämlich zu suggerieren,

sowie von weiteren Autoren auf Grundlage ihrer Studien in grossen Dienstleistungsorganisationen und Wissensberufen in der Wissensgesellschaft – fortgeführt.

⁴³⁵ Vgl. Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S. 218.

⁴³⁶ Interview Dennler, 14. August 2009.

glaube bloss nicht, dass du aus deiner Sucht rauskommst, du bist überfordert damit, du bist krank, wie ein Diabetiker, glaub' meiner Autorität.“⁴³⁷

Man verzichtet darauf, sich im expertokratischen Stil zu legitimieren. Im Rahmen von Selbstautorisierung und -bestimmung geht man von der dialogischen Verantwortlichkeit eines funktional bezogenen Verständnisses der „Macht-mit-Autorität“⁴³⁸ aus und sieht sich als „Fahrlehrer in der Schule des Lebens“.

„...du kannst im Meer schwimmen und überleben, aber wenn ein Sturm aufzieht und hohe Wellen treibt und du schwimmst einfach weiter, dann wirst du untergehen... du bist sehr umweltabhängig... Wir hier im FHZ sind die Fahrlehrer und im medizinischen Konzept werden die Drogenabhängigen einfach in den Bus verfrachtet und dann herumchauffiert. ... Hier liegt ein weiterer Unterschied zu anderen Behandlungen, nämlich der grosse Unterschied zur stationären Klinik. Dort wird eher eine Art Kunstwelt geschaffen, indem dort alles gelernt werden muss, was später in der zukünftigen Umwelt dann funktionieren soll. Bei uns wird ... im Üben in der Welt gelernt. Wir sagen, geh' raus und arbeite, handle und dann kommst du zurück und dann schauen wir das gemeinsam an. Auch hier wieder erst der Wahrnehmungsprozess und dann die Aufarbeitung... Für uns zählt nur der Stand in der Praxis in Zukunft, und darüber kann weder die Person noch ich wirklich Auskunft geben. Das sind eben genau **die realen Einmaligkeiten des Alltagslebens** oder das immer wieder Neue jedes Augenblicks, plötzlich findet sich dann jemand vielleicht in einem Zustand wieder, der nicht vorweggenommen werden konnte und von dem keiner der Beteiligten je gedacht hätte, dass man dorthin gelangen könnte, weil man eben selber gar nicht wahrnimmt, wie komplex man selber und das Leben eigentlich ist. Und dazu braucht es die Praxis als Ergänzung zu den Entschlüssen und Vorstellungen. ... Erfahrung und Erleben **in vielen unterschiedlichen Situationen** hilft da weiter. Zunächst braucht es natürlich die **Entscheidung**, dann die Erfahrung, dass ich das schaffe, und durch die **Erfahrung**, dass ich sämtliche Situationen meistern kann, ohne rückfällig zu werden, glaube ich dran. Und baue dabei ein **neues Selbstbild** von mir als abstinent lebender Mensch auf [Hervorhebungen: MK].“⁴³⁹

In den „realen Einmaligkeiten des Alltagslebens“ setzt man auf die Stärkung der Wirksamkeit des individuellen Handelns im Rahmen körperlicher, reflexiver und sprachlicher Erfahrung sowie übend verkörperter Erfahrung.⁴⁴⁰ Damit soll auch das einbezogen werden, was nicht oder jedenfalls nicht sofort in Worte gefasst werden kann, und im gemeinsamen Austausch als neu entstehendes Erfahrungswissen⁴⁴¹ umfassende Wissens- und Wertschöpfung in Gang zu bringen vermag. Unter der Transzendenz von Raum und Zeit kann in geschützten Räumen neuer Kontext geschaffen werden. Dieses soziale Phänomen der Wissensgenerierung wird auch als „simultaneous occurrence of the past, presence and future“ in der „interpenetration of environment, structure, and agent“ im Rahmen von „Here-now relationships

⁴³⁷ Interview Dennler, 14. August 2009.

⁴³⁸ Vgl. Follett 1941, S. 298 in Walter-Busch 1996, S. 153; Follett 2003. Siehe Kapitel 3.2.1, 6.6.

⁴³⁹ Interview Dennler, 14. August 2009.

⁴⁴⁰ Siehe Kapitel 3.1.

⁴⁴¹ Vgl. Polanyi 1978, 1985, Neuweg, 2004, S. 372 ff.; Porschen 2008, S. 241 ff.; Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008; Collins 2001; Perraton/ Tarrani 2007; Schreyögg/ Geiger 2005, Heitmann 2006.

III. Empirischer Teil

in action“⁴⁴² beschrieben. In solchen kreativen Gruppenprozessen kann das “law of interpenetration“, im Gegensatz zum “law of the crowd – suggestion and imitation“⁴⁴³, wirksam werden. In der erlebten Wirklichkeit lösen sich die „Glaubenden“ von „starren“ Leitbildern. Dabei wird auch auf die Vielfalt religiöser Erfahrung⁴⁴⁴ verwiesen.

„...für den ganzen Kontext zu öffnen, ohne all diese materiellen und immateriellen Wertverengungen... Ein spiritueller Weg kann sich nur um die Mitte des Kontinuums herum bewegen und in der Offenheit für und der Verbundenheit mit dem gesamten Spektrum des Kontexts.“⁴⁴⁵

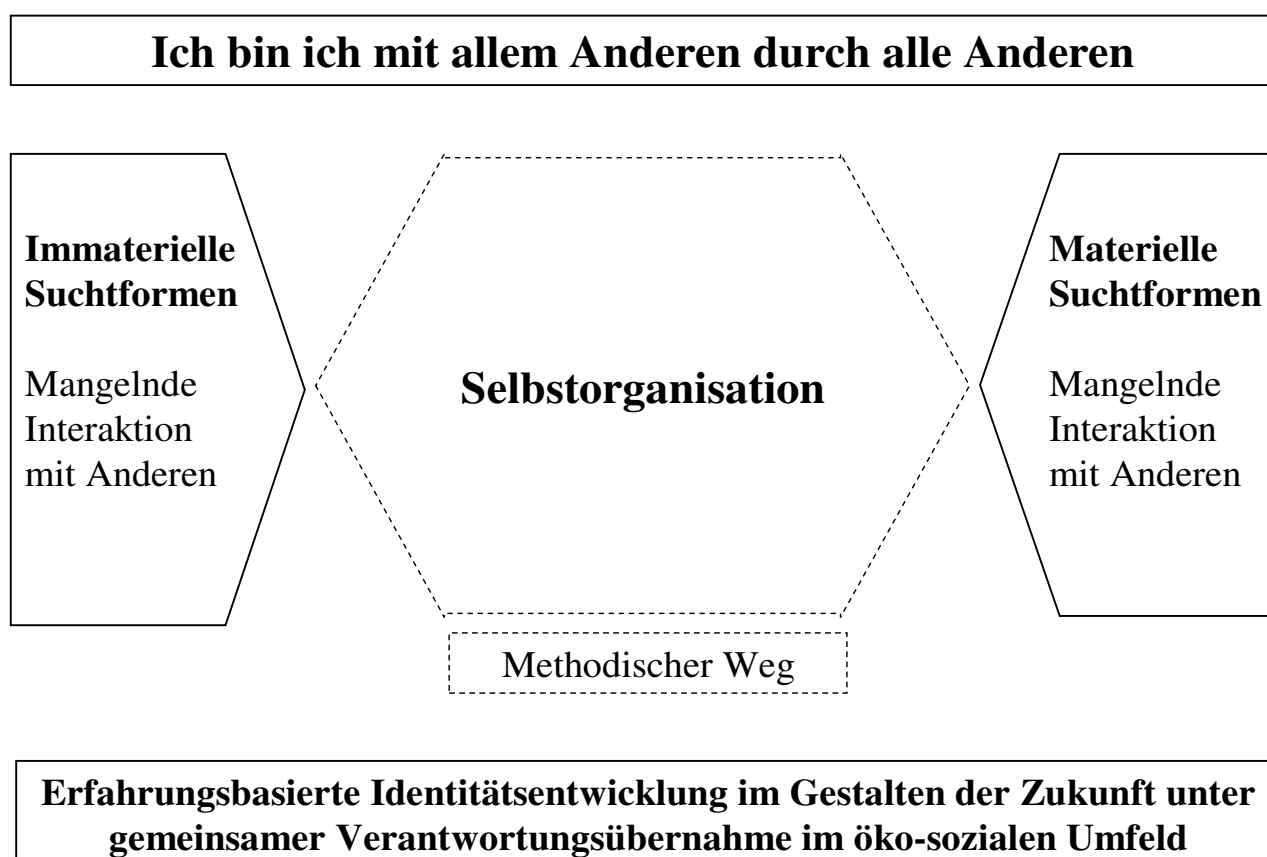


Abbildung 4: *Erfahrungsbasierte Identitätsentwicklung*

Im Einbeziehen des gesamten menschlichen Erfahrungsspektrums wird es möglich, sich „für den ganzen Kontext“ zu öffnen. Man steigt nicht zweimal in denselben Fluss; immer neue Wasser lassen immer – seelisch – Andere aus den Fluten steigen. Sich immer wieder für neue Erfahrungen zu öffnen, bildet die Grundlage des pragmatischen Erfahrungslernens. In dieser Perspektive einer organismischen

⁴⁴² Vgl. Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 40. Siehe Kapitel 2.2.

⁴⁴³ Vgl. Follett 1918, S. 22 f..

⁴⁴⁴ Vgl. James 1997.

⁴⁴⁵ Interview Dennler, 14. August 2009.

Selbstorganisation erneuert sich das Selbst⁴⁴⁶ im Herstellen immer neuer Fließgleichgewichte im Austausch mit dem gesamten öko-sozialen Kontext.

Während im Rahmen einer methodenbasierten Therapie lediglich bestimmte Dysbalancen als behandelbar betrachtet werden, versucht man im FHZ in der erfahrungsbasierten öko-sozial ausgerichteten Identitätsentwicklung weiter zu gehen.

„Weil die ganze Schulung, das, was man landläufig sonst so unter Therapie versteht, die geht eben schon von ganz anderen Voraussetzungen aus. Das hat mit der **Bandbreite der Selbstbestimmung** des Menschen im Modell zu tun. ...auf dem Kontinuum gibt es dann auf beiden Seiten den Übergang zum Missbrauch und dann die Schranke, und ab diesem Punkt reden wir dann von Sucht. Das ist dann der Punkt, ab dem jemand nicht mehr ohne seinen bewussten Entscheid aus der Sucht auszusteigen, aus diesen Prozessen herauskommt. Und dafür brauchen viele Klienten fremde Hilfe. Und auf der anderen Seite gilt dasselbe: Zuerst ist man vielleicht von einer religiösen Engführung angehaucht und ab dem Suchtpunkt redet man dann zum Beispiel von einer Sekte. ... Und der Theorieraum der klassischen Psychotherapie bezieht sich nur auf das Kontinuum, bevor auf beiden Seiten die Schranken beginnen, sie arbeitet nur in diesem Raum. Die **Bandbreite ihrer Wirksamkeit** und damit auch ihrer Erfolgsmöglichkeiten ist durch ihre enggeführte Begrenzung ihrer Wirksamkeit zu beiden Seiten des Kontinuums hin eingeschränkt. Bewegt sich jemand also auf dem Kontinuum im Bereich des Missbrauchs von Alkohol, so kann eine Psychotherapie, vorausgesetzt, sie arbeitet auf Selbstbestimmung, Selbsterkenntnis und Selbstwerdung hin, als Nebenerfolg auch das Einstellen des Missbrauchs verbuchen, da solche Leute noch einigermaßen zu sich kommen können. Prozesse werden also auch bei einer wirksamen Psychotherapie in Gang kommen, die auf der Handlungsebene Erfolge verbuchen kann. Jemand wird dann nur schon aus der Verbesserung seiner Wahrnehmungsfunktionen merken, mir geht es tatsächlich besser, ich spüre mich besser und fühle mich freier, wenn ich das und das einfach sein lasse. Wenn ich im Dialog mit dem Psychotherapeut über die Dinge rede, welche ich sonst mit dem Alkohol weggespült habe. Ich kann das anders in Ordnung bringen. Dieser Erfolg ist hingegen jenseits der Schranken zur Sucht oder zur Sekte nicht mehr gegeben. Da brauchen wir dann eine erweiterte Form der Psychotherapie, eine **spezifische Suchttherapie**. Während innerhalb der Schranken die Balance des menschlichen Systems noch funktioniert, gilt dies jenseits dieser Schranken nicht mehr. Die Selbstbestimmung des Individuums und damit die Selbstregulation, Selbstorganisation und Selbstkontrolle des Individuums sind aus dem Lot geraten. Das gesamte System überlebt zwar noch. Aber **die genuin menschlichen Funktionen funktionieren nicht** mehr oder haben noch nie funktioniert. Das, was in unserem Menschenbild eigentlich das Menschsein ausmacht, nämlich die Selbstbestimmung durch Selbsterkenntnis und Selbstwerdung... Die **Selbsteinschätzung** und damit die Vorwegnahme der Zukunft ist nämlich grundlegend gestört. ...sämtlichen anderen Ansätzen liegt die Autonomie des Individuums zugrunde, sei dies die wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie nach Rogers, oder selbst die freudianische Psychoanalyse... selbst in der dem Unbewussten einen wesentlichen Spielraum zugestehenden Psychoanalyse gewinnt die Person durch die Aufarbeitung des Unbewussten mehr Selbstbestimmung... vereinfacht gesagt, wenn die Sandkörner im Getriebe aufgearbeitet worden sind, funktioniert das Ganze dann wieder... also zugrunde liegt auch hier letztlich ein **Mensch-Maschine-Menschenbild**. Diese Hemmnisse sind einfach zu überwinden oder zu beseitigen, und dann kann der Mensch wieder selbständig funktionieren. ... Das ist so wie in der Schulmedizin. Die Idee ist doch, dass da etwas einfach wieder **geflickt** werden muss. Und wenn ich dich richtig geflickt habe, dann funktionierst du wieder. ...dahinter steht die Idee, dass das eigentlich alles perfekt funktionierende Systeme sind, eigentlich sind Menschen [in dieser Betrachtungsweise, MK] **autonome** Systeme. ...

⁴⁴⁶ Siehe auch Dewey und Rorty in Kapitel 3.1.

III. Empirischer Teil

Daher muss es von aussen repariert werden. Und das muss man nun richten, damit das wieder zum Laufen kommt. ... Das ist in unserer Vorstellung aber der zentrale Suchtkrankheitsablauf, dass diese Selbsteinschätzung nicht funktioniert. Und dann kommen wir zum Ausprobieren und Wahrnehmen, zum Erfahren und zum Verarbeiten von Erfahrungen in Gesprächen [Hervorhebungen: MK].⁴⁴⁷

Dem CEO zufolge geht die „Mensch-Maschine“-Vorstellung von einem verkürzten Bild des Menschen als Partikularwesen aus. Im Machbarkeitsglauben des auf solchen fixen Vorstellungen aufbauenden expertokratischen Denkens gründet seiner Meinung nach auch die Begrenztheit solcherart geprägter Ansätze. In der Trennung von Subjekt und Objekt – wissender Experte und nichtwissender Laie – führt ein solches Menschen- und Gesellschaftsbild zu drastischen Einschränkungen in der Suchtbehandlung. Diese ist man im FHZ nicht gewillt, in Kauf zu nehmen. Im Entwicklungsmotto der integrativen Identitätsentwicklung des FHZ „Ich bin ich mit allem Anderen durch alle Anderen“ wird die grundlegende Erneuerungsfähigkeit von Menschen unter tiefgreifendem sozial bezogenem Wandel vorausgesetzt. Auf der stetigen wechselseitigen Weiterentwicklung aller Beteiligten, kann das Erfolgslernen in der Wissens- und Wertschöpfung des FHZ aufbauen.

6.3 Wissens- und Wertschöpfung

Erfolg – das bedeutet, unaufhörlich zu lernen, wie man es noch besser machen kann. (Anita Roddick)

Im FHZ richtet man sich am Erreichen klientenbezogener Erfolgsstationen aus. Dazu werden die formalen Kommunikationsformen sowie der informelle Erfahrungsaustausch konsequent auf das gemeinsame Schaffen von neuem Wissen, Werten und Wert ausgerichtet. Die in Praxis und Dialog stetig weiterentwickelte Wissens- und Wertschöpfung wird im Folgenden entlang des Modells der Prozesstheorie der wissensbasierten Firma in ihren Formen des Internalisierens, Sozialisierens, Externalisierens und Kombinierens von Wissen beleuchtet.⁴⁴⁸ In seinen vier Dimensionen der Wissensgenerierung soll das Modell als Gliederungsrahmen – ohne weitere Begründungspflichten – dienen. In der Alltagspraxis des FHZ gehen Internalisation, Sozialisation, Externalisation und Kombination meist ineinander über und treten in zahlreichen Varianten miteinander vermischt auf.

Worauf konzentriert man sich zuvorderst in der Wissensentwicklung?

„Ganz klar auf unsere **unterschiedlichen Orte mit den Versammlungen von Menschen**, Haussitzungen mit den Bewohnenden, Teamsitzungen und so weiter. Dort kommen die ei-

⁴⁴⁷ Interview Dennler, 28. August 2009.

⁴⁴⁸ Vgl. Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008. Siehe auch Kapitel 2.2, 6.2, 7.1.3.

gentlichen Problemstellungen auf den Tisch. Und dafür tun wir alles. Und das kann dann zum Ausgangspunkt für alles Weitere werden [Hervorhebungen: MK].⁴⁴⁹

Der gemeinsame Erfahrungsaustausch und die wechselseitige Auseinandersetzung im direkten Kontakt der beteiligten Menschen bilden Ausgangs- und Zielpunkt der Wissensentwicklung.

„...alle Ressourcen werden so bestmöglich genutzt. ... Und hier leben wir ... von einer Qualität und Intensität der gegenseitigen Auseinandersetzung und auch der gemeinsamen Verpflichtung für den Erfolg.“⁴⁵⁰

In der „gemeinsamen Verpflichtung für den Erfolg“ sollen alle vorhandenen Ressourcen mittels intensiver „gegenseitiger Auseinandersetzung“ optimal genutzt werden.

6.3.1 Internalisieren

Die Praxis der Wissensarbeitenden und des Managements wird in einer Vielzahl an standardisierten Hilfsmitteln unterstützt. Darunter finden sich Konzept-, Prozess- und Vorgehensbeschreibungen mit Instrumenten und Tools, Checklisten, Formulare und Richtlinien. Deren Verwendung wird im Praxisstil des Hauses eingeübt.

„Uns geht es immer zuerst darum, den Klienten in seinem Umfeld und von seiner Biografie her zu verstehen. ... Daher fangen wir von Beginn weg an, im Gespräch mit jedem Klienten und jeder Klientin, ein Genogramm zu erstellen. Um gemeinsam zu schauen, aus was für einem Interaktionssystem kommt er oder sie. Was für Lebensdynamiken stecken da drin? Was für ein Potenzial bringt er mit? Welche Schwächungen ergeben sich aus dem familiären Hintergrund? Kommt jemand aus der Sozialisation in der Unterschicht mit einem Umfeld an trinkendem Vater, Onkeln und Bekannten als Vorbildern? Oder kommt er aus einem Bildungsmilieu und ist das schwarze Schaf in der Familie? ... Wir haben das als ein PC-Programm, ähnlich wie Mind-Mapping mit verschiedenen Zusatzfunktionen zur Auswertung und Strukturierung, Erstellung von Listen et cetera. Und ich habe eine Vielzahl solcher Unterlagen und Grafiken gesammelt, welche ich ... versuchen könnte auszuwerten. Eigentlich ist das eine sehr interessante Sammlung.“⁴⁵¹

Ausgangspunkt der gemeinsamen fallbezogenen Erfolgssuche bildet die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für die Geschichte des Klienten. Dafür stehen spezifische Hilfsmittel zur Verfügung. Am Einzelfall wird das Lernen im Stil des Hauses weiterentwickelt.

„Wir haben gerade zwei Mitarbeiter, die das überhaupt nicht gewohnt sind... die einfach schematisch ein Genogramm machen. ... **Und dann muss ich mir überlegen: Weshalb kommt kein Leben hinein?** Hat es etwas mit dem Klienten zu tun? Ist das genau das Symptom in dieser Familie, das bis ins Genogramm, bis in unsere Sitzung hindurchzuckt? Oder

⁴⁴⁹ Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴⁵⁰ Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴⁵¹ Interview Dennler, 25. September 2009.

III. Empirischer Teil

waren meine Mitarbeiter gar nicht in der Lage, die richtigen Fragen zu stellen, damit überhaupt spürbar wird, was in dieser Familie gelaufen ist [Hervorhebungen: MK]?⁴⁵²

Um etwa ein Genogramm – die schematische Aufzeichnung der Herkunftsfamilie – erfolgreich als Instrument einsetzen zu können, wird bei dessen Abstimmung an Details gefeilt. In seiner Rolle als leitender Experte der Praxisgemeinschaft scheut sich der Geschäftsführer nicht, im Konkreten zu fordern und zu fördern.

„Dann bearbeite ich meine Mitarbeiter an den Fallbesprechungen mit Fragen. Frage nach, wie es genau gewesen ist. Damit sie lernen und merken, sich im Vorfeld ein Stück **mehr zu überlegen und ein paar Fragen mehr** zu stellen, als diejenigen, mit denen sie sich zufriedengegeben haben. ... Damit ein möglichst plastisches Bild entsteht, was hat wie genau gewirkt? ... Aus dem Genogramm muss das herauskommen. ... **In welche Richtung** soll man das Familiengespräch steuern aufgrund dieser Erkenntnisse? Geht es mehr in Richtung Ablösung oder soll man im Gegenteil sagen, dieser junge Mann solle jedes Wochenende nach Hause gehen [Hervorhebungen: MK]?“⁴⁵³

Um erfolgversprechende Mikro-Strategien verfolgen zu können, gilt es, zunächst unter sorgfältig übendem Internalisieren der im Hause gepflegten Praktiken die Grundlagen des Formulierens, Überprüfens und Neuformulierens von Hypothesen zu schaffen. Auf dieser soliden Basis kann dann die gemeinsame professionelle Bewusstseinsbildung – in der Reflexion des Praktizierens im „Ein- und Zweischleifenlernen“ sowie im „Meta-Lernen“⁴⁵⁴ – erfolgswirksam werden.

„Man muss versuchen, eine **erfolgversprechende Strategie** zu verfolgen. Und eben auch die Mitarbeiter für diese **Fragestellungen** sensibilisieren. ... Ich versuche einfach... aufzuzeigen, wo die Problematik ist und wo ich möchte, dass meine Mitarbeiter schwerpunktmässig arbeiten. ...ich fordere vielleicht von meinen Mitarbeitern das, was sie von den Klienten fordern sollen. Davon erhoffe ich mir den grössten Lerneffekt bei den Mitarbeitern [Hervorhebungen: MK].“⁴⁵⁵

Die gemeinsame Verpflichtung für den Erfolg baut auf dem konsequenten Einüben eines gemeinsam geteilten Praxisstils auf.

„Oder ich korrigiere die Verlaufsberichte, die sie nach aussen schicken: penibel, jedes Komma, jeden Absatz, der zu viel ist, jeden Inhalt. ... Jetzt habe ich gerade ein richtiges Bijou erhalten. Ich hatte richtig Freude daran.“⁴⁵⁶

Anhand von Einzelfällen gewonnene Konkretisierungen tragen zur Aktualisierung des gemeinsamen Wissens und Könnens bei. In der alltäglichen Ausübung eines erfolgversprechenden Praxisstils wird neuer Wert für die Klienten und die Professionals sowie für das gesamte soziale Wissensunternehmen FHZ geschaffen – in einer gemeinsam geteilten Bandbreite an professionellen Praktiken.

⁴⁵² Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴⁵³ Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴⁵⁴ Vgl. Schön 1983, 1987; Argyris/ Schön 1978. Siehe Kapitel 2.2, 3.2.3, 7.1, 7.2.4.

⁴⁵⁵ Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴⁵⁶ Interview Dennler, 17. März 2008.

6.3.2 Sozialisieren

Die Verpflichtung auf den Erfolg eines jedes einzelnen Klienten prägt auch die Sozialisationsprozesse im FHZ in entscheidender Weise. Dies geschieht in den Wechselseitigkeiten innerhalb von Haus- wie von Praxisgemeinschaft sowie in den Überschneidungsräumen der beiden Gemeinschaften.

In welchen Praktiken wird die Sozialisation in der Praxisgemeinschaft mit den diesbezüglichen Prozessen in der Hausgemeinschaft verbunden?

„Man versucht über die Teamsitzung und über die Bewohnerbesprechung immer wieder das Verständnis für das Verhalten, aber noch viel mehr einen gewissen Druck aufzubauen, damit **Verhaltensweisen** eingefordert werden. Das ist Dauerthema, Daueraufgabe. Jeden Mittwoch haben wir Besprechung, und da tauschen wir uns kurz oder länger über jeden Bewohner aus. Und das läuft wie eine permanente Ideenbörse. Also jeder, der eine Idee hat oder etwas weiss, kann das einbringen, und so passen wir die Strategie für die nächste Woche an. ...**es ist ein komplexes System von ‚alle schauen hin‘**. ...damit das Ganze irgendwie dahin führt, wo wir das Gefühl haben, in diese Richtung muss es laufen, sonst passiert etwas Substanzielles nicht [Hervorhebungen: MK].“⁴⁵⁷

Im Herstellen einer gemeinsamen Sozialisationsrichtung im Austausch zwischen Haus- und Praxisgemeinschaft wird die Ausrichtung des Ganzen angestrebt. In den Wechselseitigkeiten dieses komplexen Systems von „Alle schauen hin“ wird die Vielfalt in der Gesamtheit der informellen wie der formellen Interaktionen im FHZ genutzt.

„Gesprächsgruppen, Haussitzungen, es wirkt alles irgendwie. ... Das schafft wieder **‚Commitment‘**, alle wissen dann, was vor sich geht. Und natürlich die Bewohnergespräche untereinander, das ist etwas ganz Zentrales, das kriegen wir eigentlich gar nicht mit, aber es wird viel miteinander geredet [Hervorhebung: MK].“⁴⁵⁸

Im Fluss des Geschehenden wird das Praktizieren im Team unter jeweils neuen alltagspraktischen Gegebenheiten fall- und situationsbezogen weiterentwickelt.

„Ich muss die Leute auch anleiten, zu **überlegen, was wirkt** und was es braucht, **wo ist aber etwas nicht passend**. Dafür sind wir ja auch ein Team. ...immer wieder ein Exkurs dahin oder dorthin. ... Es fließt ständig weiter, jeden Tag. ... Das alles in irgendeine Formalität hineinzubringen, ist manchmal wirklich schwierig [Hervorhebungen: MK].“⁴⁵⁹

Fortwährend wird in der sozialen Praxis unter neuen Situationsgegebenheiten im Alltagsgeschehen gelernt, und dabei wird mit den Praktikern und deren gemeinsam geteilten Praktiken die Praxisgemeinschaft weiterentwickelt.

„Das läuft bei uns einfach im Alltag mit. Die Leute können ihre Vorschläge und Anliegen immer informell und auch in den verschiedenen Gefässen einbringen. Über die regelmässigen Teamsitzungen, Bewohnerbesprechungen, Teamsupervisionen oder die vier mal jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche stehen wir in ständigem Austausch. ... Es gibt ge-

⁴⁵⁷ Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴⁵⁸ Interview Dennler, 17. März 2008.

⁴⁵⁹ Interview Dennler, 17. März 2008.

III. Empirischer Teil

nügend Kontakte und Möglichkeiten im Alltag für Rückmeldungen und Kommunikationskultur. Jeder im Team hat eigene Ressorts, die Mitbeteiligung der Mitarbeitenden wird bei uns über laufende Kommunikation und Information angestrebt, auch in Fragen, die mich als Geschäftsleiter beschäftigen.“⁴⁶⁰

Mit „laufender Kommunikation und Information“ werden die Mitarbeitenden auch im Alltag in die Gestaltung und Weiterentwicklung des FHZ eingebunden. An den informellen Prozessen und in der konkreten Ableitung neuer Falllösungen sind sie stärker beteiligt als an den offiziellen Weiterentwicklungen.

„Offizielle Weiterentwicklungen von Konzepten erhitzen in der Regel die Gemüter im Team nicht sonderlich. Hingegen, wenn es um ganz **konkretes Vorgehen** mit ganz bestimmten Bewohnern geht, kann es schon sehr lebendig und auch kontrovers zu und her gehen. Aber auch hier gibt es immer wieder unterschiedliche Grade des Involviertseins... Es gibt immer wieder schwierige Bewohner, an denen entzünden sich dann die Gemüter. Es sind dann solche Fallbesprechungen, die intensive Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten im Team auslösen können. Bei komplexen und polarisierenden Fragestellungen kann es dann schon recht auseinandergehen. Es ist uns aber wichtig, eine **gemeinsame Haltung** zu finden... Was uns oft hilft, ist, **konkrete Problemlösungen aus Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Fällen** zu suchen [Hervorhebungen: MK].“⁴⁶¹

Ebenso wie das erfahrungsbezogene Lernen aus konkreten Problemlösungen in ähnlichen Fällen hat auch der konkrete Sprachgebrauch und die Arbeit mit Bildern einen hohen Stellenwert in der gemeinsamen Bewusstseinsbildung.

„Wie man Dinge zum Leben bringen kann, dazu hat uns gestern unser Supervisor folgende Geschichte erzählt: ‚Der grosse und der kleine Indianer sitzen am Feuer. Nach einer Weile sagt der grosse Indianer zum kleinen Indianer: Weisst du, manchmal spüre ich die Kraft des reissenden Wolfs in mir. Der kämpft mit dem anderen Wolf um mein Herz. Der andere, das ist der sanftmütige, der liebevolle Wolf. Beide schauen wieder in die Flammen. Nach einer Weile bricht der kleine Indianer das Schweigen: Und welcher Wolf gewinnt nun dein Herz? Darauf der grosse Indianer: Derjenige, welchem ich mehr Futter gebe.‘ Das finde ich eine schöne Metapher. Für mich ist das ein gutes Bild für das Herstellen von eigenen Zuständen, **das eigene Bewusstsein selber schaffen**. So hat gestern bei uns ein Mitarbeiter als pädagogische Massnahme einem jüngeren Drogenabhängigen ‚Hausarrest‘ verpasst und hat das in Führungszeichen in unserer Datenbank notiert. Darauf habe ich dann reagiert und vorgeschlagen, dass wir das Wort ‚Hausarrest‘ auch nicht in Führungszeichen gebrauchen, weil Worte sich eben ihre eigene Realität schaffen. Im obigen Bild gesprochen wird damit eben der aggressive Wolf genährt. So konnte ich diese **für uns als Gemeinschaft soeben lebendig gewordene Metapher** weiter **wirken lassen**, welche dann auch sofort verständlich war und wiederum lebendig weiter gewirkt hat. Das war hilfreich. Natürlich kann dieses Bild nun nicht ständig weiter benutzt werden, dies also zur Methode gemacht werden. Aber so hat mit Leben gefülltes Wort weitergelebt und gewirkt [Hervorhebungen: MK].“⁴⁶²

Im bewussten Sprachhandeln wird Wirklichkeit in der Herstellung konkreter Wirkungszusammenhänge – lebendig – geschaffen. In den Aktualisierungen des gemeinsamen Wissens, Könnens und Beurteilens wird die Mitgliedschaft in der

⁴⁶⁰ Interview Dennler, 4. September 2009.

⁴⁶¹ Interview Wyss, 15. September 2008.

⁴⁶² Interview Dennler, 10. Dezember 2009.

Haus- wie in der Praxisgemeinschaft stetig erneuert und dabei die Gemeinschaft weiterentwickelt.

„Knowledge development and knowledge sharing is always situated in a context of practitioners, who enact this knowledge in their activities and their interactions. Following this view of knowledge, a professional, a scientist or a manager is **learning by participating in, creating and recreating** continuously a particular community of practice. Whether it is about learning to speak a language for a child or acquiring the highly sophisticated skills for a surgeon, learning always means essentially the **integration in a particular community of practice** [Hervorhebungen: MK].“⁴⁶³

Unter dem situierten Lernen in den Sozialisationsprozessen des FHZ entwickeln sich die Beteiligten unter Erfahrungsaustausch und Wissensentwicklung fortlaufend weiter. Und damit auch die Gemeinschaft als Ganzes. Der im FHZ gepflegte Sozialisationsstil entspricht dem Lernen in Praxisgemeinschaften⁴⁶⁴ und ist anschlussfähig an das Wissensschaffen im sozialen Konstruktivismus⁴⁶⁵.

6.3.3 Externalisieren

Im FHZ-Alltag wird unablässig neues Erfahrungswissen geschaffen und ausgetauscht. Das neu entstandene subjektive Wissen der Beteiligten wird in dialogischen Gruppenprozessen objektiviert und als soziales Wissen legitimiert. Dabei wird die organisationale Wissensbasis des FHZ aktualisiert. Eine zentrale Aufgabe des FHZ-Managements besteht darin, für diese in Gruppen stattfindenden Prozesse geeignete Austauschforen und Begegnungsorte⁴⁶⁶ einzurichten und die darin stattfindenden unterschiedlichen Externalisierungen von neuem Wissen zu kultivieren sowie die verschiedenen Formen und Orte aufeinander abzustimmen. Das QMS stellt den Ausgangspunkt und das strukturelle Rückgrad in der diesbezüglichen Koordination dar.

„...das QMS ist sicher ein System, welches uns einfach immer wieder in die Pflicht nimmt... Das Wichtigste ist dabei die Disziplinierungs- und die Aktualisierungsfunktion. ...dass es einen **Kreislauf auf verschiedenen Ebenen** gibt zur Standardisierung von Vorgehensweisen, vom Lernen aus der Praxis heraus, welche dann wiederum tagtäglich zur Anwendung kommen [Hervorhebungen: MK].“⁴⁶⁷

In Externalisierungen wird Wissen geschaffen, das verschriftlicht werden kann. Das Zusammenspiel des Ganzen ist das oberste Anliegen des Geschäftsführers. Nachdem er sich der systematischen Weiterentwicklung der Wissensbasis und des

⁴⁶³ Bouwen 2005, S. 63. Siehe Kapitel 3.2.1; 7.3.1.

⁴⁶⁴ Siehe Kapitel 3.2.5.

⁴⁶⁵ Siehe Kapitel 3.2.1.

⁴⁶⁶ Vgl. Nonaka, Toyama/ Hirata 2008, S. 36; Gergen 2009, S. 388; Bouwen 2005, S. 66. Siehe Kapitel 3.2.1.

⁴⁶⁷ Interview Dennler, 10. September 2008.

Lernsystems im Unternehmen FHZ verpflichtet sieht, übernimmt er auch Verantwortung für das systematische Lernen.

„Dies konnte ich nur Schritt für Schritt aus Erfahrungen ... als Vielfalt an Papieren so zueinander in ein Verhältnis setzen, dass ich sagen kann, ich habe eine Balance im System gefunden, die es mir ermöglicht, nahezu lückenlos, das eine in das andere zu überführen und alles alltagsrelevant und handlungsbezogen aufeinander zu beziehen. So habe ich auch die **Kontrolle** darüber, ob etwas aufgenommen und am richtigen Ort berücksichtigt wurde, oder eben nicht. Es ist mir ein Anliegen, die ständigen Weiterentwicklungen auf allen Ebenen über die Zeit weiterzuentwickeln. ... Wir lernen so viel systematischer. ... So hat sich mit der Zeit ein **Kreislauf** entwickelt, welcher zum Teil bewusst doppelt abgesichert ist, damit etwas nicht untergeht [Hervorhebungen: MK].“⁴⁶⁸

Mit dem Schaffen von Doppelspurigkeiten werden Kreisläufe der Externalisierung abgesichert. Die Datenbank bildet die instrumentelle Grundlage in den Prozessen der Versprachlichung. In diesem „wichtigsten Arbeitsinstrument“ wird die stetige Externalisierung des impliziten Wissens aus der Alltagspraxis heraus vorbereitet und die systematische Gewinnung neuen sozialen Wissens wesentlich unterstützt.

„Dabei handelt es sich um ein in unsere Datenbank integriertes System. Ja, es ist eigentlich unser wichtigstes Arbeitsinstrument. Wir notieren dort permanent, was läuft im Alltag. ... Und alle können von überall her diese Einträge einsehen. Und laufend auch wieder neue Einträge machen. Man kann sogar einen alten Eintrag ergänzen. Dann schreiben wir die Initialen dazu, damit wir sehen, da hat im weiteren Verlauf jetzt noch jemand den Text ergänzt oder weiter getextet. Es ist damit so auch möglich, mindestens ansatzweise dialogisch zu arbeiten. Es besteht für alle Mitarbeitende die Pflicht, bei Arbeitsbeginn sämtliche Einträge zu lesen, die neu hinzugekommen sind.“⁴⁶⁹

Alle Mitarbeiter stehen in der Pflicht, bestimmte Ereignisse zu notieren. Im dabei stetig fortgeschriebenen zentralen Text des Wissensunternehmens wird kontinuierlich der Boden für die weiteren Versprachlichungsschritte im Rahmen der Externalisierung vorbereitet.⁴⁷⁰

„...es ist bewusst offen gehalten, vom Banalsten... ist es ein Kommunikationsinstrument... bis hin zu den täglichen Kurzprotokollen der Bewohnergespräche der diensthabenden Sozialtherapeuten... welchen dann vielleicht zu entnehmen ist, dass etwas vergessen ging, was vorher im Text der Datenbank zu lesen war. ... **Wir nutzen das System auf ganz vielen**

⁴⁶⁸ Interview Dennler, 10. September 2008.

⁴⁶⁹ Interview Dennler, 10. September 2008.

⁴⁷⁰ In diesem System werden auch Standards zum Vorgehen in besonderen Fällen festgelegt. Zum Beispiel werden für Rückfälle bestimmte Ereigniskategorien festgelegt, welche jeweils konkrete Folgehandlungen nach sich ziehen. So wird eine Kaskade von vereinbarten Massnahmen ausgelöst. Dazu gehört etwa die Durchführung eines Alkoholtests und die Anweisung an die Betroffenen, sich nicht in den öffentlichen Räumen des FHZ aufzuhalten. Der Zustand des Klienten wird aufgenommen und dabei wird geprüft, welche weiteren Interventionsschritte therapeutischer oder medizinischer Art eingeleitet werden müssen. Diese im Voraus festgelegten Handlungsschritte können von Klient zu Klient variieren und sich über die Zeit hinweg ändern. Die Erfahrungen mit dem diesbezüglichen Prozedere werden erfasst und systematisch ausgewertet. Darauf aufbauend kann wiederum Wissen externalisiert und in den organisationalen Wissensbestand aufgenommen. In diesem neuen Wissen können dann wieder neue – abermals überarbeitete – erfolgversprechende (halb-)standardisierte Mikro-Strategien verfolgt werden.

Ebenen. Darum wird es auch laufend so rege genutzt. ... Insgesamt hat sich bewährt, dass alle Mitarbeitende auf einen Eintrag in irgendeiner Form zurückkommen können oder dieses Thema weiter verfolgen können. ... Die Teamsitzung wird genau am gleichen Ort protokolliert. Fortwährend ist jemand am Laptop und protokolliert... dann nachher auf einen Bewohner bezogen die ganze Geschichte so aus der Datenbank herausziehen und nachlesen [Hervorhebungen: MK].⁴⁷¹

Indem unter den Anforderungen des Alltagshandelns fortlaufend neue Erkenntnisse als Ressourceneinsatz in den weiteren Prozess der Erfolgsverfertigung einfließen können, bildet dieses System einen der zentralen Erfolgstreiber.

Die Landschaft der unterschiedlichen Orte und Anlässe des Wissenschaffens im FHZ ist durch hohe Vielfalt gekennzeichnet. Verbesserungen des professionellen Lernens und des Organisierens und Führens gehen dabei oft ineinander über. Man versucht aus sämtlichen Rückmeldungen an allen Orten zu lernen und bearbeitet die Dinge in ihren konkreten Wechselwirkungen, wo immer möglich „vermischt“.

„...zum Beispiel ist die Teamsitzung so ein Ort, da ist oftmals **von allem etwas drin**, Führung und Managementfragen im engeren Sinne, oder Organisatorisches und auch konzeptbezogene Themen können da Platz haben, oder eine gemeinsame Haltung zu klientenbezogenen Ereignissen im Haus. ... [oder Sitzungen, MK] mit der Leitung Hauswirtschaft nach Bedarf, mit der Psychotherapeutin und mit meinem Stellvertreter monatlich. Darin können alle möglichen Fragen zur Sprache kommen wie Standards, Bewohner- oder Managementbezogenes. ... Dann die Bewohnerbesprechungen, die allerdings dienstleistungsorientiert sind, ebenso wie die regelmässigen wöchentlichen Fallbesprechungen und Standortbestimmungen, welche Teil unseres Behandlungsprozesses sind, die Förder- und Therapieplanungen und Arztbesprechungen mit unseren Psychiatern und so weiter. Teamsitzungen, alle zwei Wochen, zwei Stunden, und vier Mal jährlich drei Tage als ganze Teamtage, um genügend Freiraum für Retraite, Weiterbildung und Reflexion zu haben. Das hat sich im Laufe der Zeit immer entwickelt und wir haben eine Vielfalt von Gefässen, und sind die auch immer wieder am weiterentwickeln. Das kann sich je nach Situation immer mal wieder ändern, je nach: **Was bewährt sich im Alltag? Was braucht es in welcher Besetzung und in welcher Phase?** Dann gibt es noch die gesamte Haussitzung, mit allen Beteiligten von Klienten und Team [Hervorhebungen: MK].⁴⁷²

Anlässlich der regelmässig stattfindenden Bewohnerbesprechungen dient jeder neue Fall dazu, anhand seiner konkreten Details neues Wissen zu generieren. Insbesondere sollen kritische Ereignissen wie Rückfälle dazu beitragen, zu lernen. Fehler und Misserfolge werden als Möglichkeit gesehen, auf Klienten-, Team-, Führungs- und Organisationsebene zu lernen und neues Wissen, Werte und Wert unter Neubeurteilung und -bewertung zu schaffen. Aber nur „das Wichtigste“ wird verschriftlicht:

„Mir ist es wichtig, dass jedes Thema, welches erfasst wurde, auch wirklich konsequent und wirksam weiterverfolgt wird. ... Aber nur das Wichtigste kann und muss in schriftlichen Konzepten festgelegt werden.“⁴⁷³

⁴⁷¹ Interview Dennler, 10. September 2008.

⁴⁷² Interview Dennler, 25. September 2008.

⁴⁷³ Interview Dennler, 10. September 2008.

Wird der Klientenerfolg auch systematisch in der internen Wissensorganisation gesucht, so wird aber dennoch das „Hilfreichere am QMS“ in dessen Erinnerungsfunktion an alle wichtigen Aussenbeziehungen gesehen – in der Förderung von Multiperspektivität.

„...ich glaube, das Hilfreichere am QMS ist, dass man nicht nur an den Klienten denkt, sondern, dass man ... wirklich auch alle Sichtweisen beieinander hat...“⁴⁷⁴

Im Einbeziehen aller weiteren Sichtweisen wird das Erfolgslernen im FHZ im Dialog mit sämtlichen relevanten Anspruchsgruppen weiterentwickelt. Und in aussagekräftigen Management Reviews werden die QMS-Erfahrungen auch der gemeinsamen Reflexion in Management und Governance zugänglich gemacht.

„Das ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, darüber nachzudenken: Wo stehen wir aufgrund unserer vielfältigen Inputs während des abgelaufenen Jahres, in Sachen QMS? **Wo stehen wir? Was hat sich verändert? Was sollten wir tun?** ... Also auch das muss sichergestellt sein, dass man sich auch auf dieser Ebene permanent Gedanken macht: Was braucht es? [Hervorhebungen: MK].“⁴⁷⁵

Auch die Externalisierungen im Rahmen von Strategieentwicklung und -formulierung finden unter Einbeziehung aller Beteiligten auf den Ebenen von Team, Management und Stiftungsrat statt. Diesen Prozess sieht der CEO als herausforderndes Gegenstück zur laufenden Wissens- und Wertschöpfung.

„Ich finde das eine grausame Knochenarbeit, das mit der Strategie. Es ist... ähm... es ist immer wieder diese Gratwanderung zwischen... ja, das wissen wir doch schon lange, was sollen wir jetzt da schon wieder... und es dann schaffen, doch wieder **neu an die Dinge heranzugehen**, versuchen diese mit neuen Augen zu betrachten... das sind ganz wichtige Schritte, aber auch ganz schwierige, ich erlebe das persönlich wie Herausgerupft-Werden aus dem Alltag... Es braucht es aber tatsächlich, es ist notwendig und auch gut, dass man von aussen dazu gezwungen wird, aber es ist wirklich harte Arbeit. ... Man ist im Alltagsfluss drin und wir verändern ohnehin ständig vieles. ... Und in diesem Prozess tauchen dann plötzlich doch wieder neue Ideen auf, es bündelt sich etwas, Dinge kristallisieren sich heraus, und wenn man ehrlich ist, ist es am Ende doch sehr hilfreich, sich die Mühe gemacht zu haben. ... Es geht darum, **auch diesen Prozess gemeinsam durchzumachen** [Hervorhebungen: MK].“⁴⁷⁶

Das gemeinsame Durchlaufen des Strategieprozesses wird letztlich als hilfreiche Ergänzung der fortlaufenden Externalisierungen erlebt.

In den mannigfaltigen Dialogen an den unterschiedlichen Orten der Wissens- und Wertschöpfung werden vorwiegend im Rahmen des Alltagsgeschäfts sowie dieses begleitend, daneben aber auch immer wieder an besonderen Anlässen unter zeitlicher und räumlicher Distanz vom Alltagsgeschehen kontinuierlich Wissen, Werte und Wert im FHZ geschaffen. Im Rahmen dieses integrativen Wert- und Wertema-

⁴⁷⁴ Interview Dennler, 10. September 2008.

⁴⁷⁵ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

⁴⁷⁶ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

nagements wird die Wissensbasis und das Vermögen des Unternehmens im Rahmen der umfassenden dynamischen Wissensorganisation aktualisiert und erweitert. Im systematischen Bewirtschaften der immateriellen Vermögensbasis trägt das pragmatische Erfolgslernen zur Erhöhung des materiellen Vermögens bei.

6.3.4 Kombinieren

Auch die Kombination von Wissen wird im stetigen erfahrungsbezogenen Erfolgslernen, im Innen- wie im Aussenverhältnis der Organisation, betrieben.

„Heute Morgen hatten wir eine Sitzung der Geschäftsleiter vom Suchtverband. Solche Treffen sind für mich sehr wichtig, da versuche ich ... herauszufinden, was sind da für Entwicklungen im Gang. Damit wir eben als Erhaltungsstrategie uns an Veränderungen anpassen können. ... Für mich geht es da um Wesentliches: **Was kann ich Ableiten aus den Informationen aus dem Umfeld?** Steht etwas an, müssen wir selber eine Initiative ergreifen, müssen wir uns positionieren? Manchmal gibt es dann auch etwas Unruhe, zum Beispiel bei dem Übergang vom Heroin zum Kokain. Das war ein wichtiger Wendepunkt, an dem zwar die Medien voller Berichte waren, aber es blieb unklar, was dies eigentlich für unsere Branche bedeutet. ... Es wurde damals zum Beispiel eine Kokain-Homepage erstellt, mit der einfachbarer Unsinn ins Netz gestellt wurde. Zufälligerweise bekam ich zu dieser Zeit eine einschlägige empirische Untersuchung aus Deutschland in die Hand, welche die meisten der dort gemachten Aussagen stark infrage stellte oder sogar das Gegenteil nachweisen konnte. **Mittels diesem und unserem Wissen** konnten wir unsere eigene Position klar darstellen und haben erreicht, dass diese Seite grundlegend überarbeitet wurde. Es ging damals konkret um Behauptungen, wie etwa, dass stationäre Aufenthalte bei Kokain-Missbrauch unwirksam seien, dies aus dem einfachen Grund, dass der Vertreter dieser Linie einfach generell gegen stationäre Arbeit war. Solche Dinge also, **verfolgen, was passiert, überprüfen, sich selber dazu positionieren** [Hervorhebungen: MK]).“⁴⁷⁷

In der Kombination des FHZ-Wissens mit externem Wissen wird ein spezifischer Integrationsstil gepflegt. Darin wird Anschlussfähigkeit unter konkreter Bezugnahme auf persönliche Erfahrungsprozesse hergestellt.

„So habe ich diesmal eine neue Theorie gefunden, die mir sehr gefällt. Die, wie nur selten, bahnbrechend ist, wie mir scheint. Die könnte uns vielleicht sogar als Meta-Theorie dienen. ... Wie bringe ich die Leute ins Boot? ... Ich muss dem dann so langsam Stimme geben und das so rüberbringen, dass die Leute etwas daran finden können. ... Zunächst werde ich mich also vertieft mit der Materie auseinandersetzen, und nachher werde ich den Entwickler dieser Theorie zu uns einladen, um einen Tag dazu mit ihm hier bei uns in der Gemeinschaft im Team zu veranstalten. ... Das finde ich einfach überzeugender, weil die Person dann nicht nur die Kernideen selber erzählen kann, sondern vor allem auch zu Fragen, die da drum herum entstehen, Stellung nehmen kann. So kann man das Ganze im **Zusammenhang** erleben, besser neue **Bezüge** herstellen und auch bereits beginnen zu **integrieren**. ... Es geht eben darum, dass das eine motivierte Stimme ist. ... Es braucht jemanden, der das Ganze bereits integriert lebt. Damit das Ganze auch **integer und lebendig wirksam werden kann** [Hervorhebungen: MK].“⁴⁷⁸

⁴⁷⁷ Interview Dennler, 4. September 2008.

⁴⁷⁸ Interview Dennler, 10. Dezember 2008.

Im Rahmen der Wissenskombination wird das neue Wissen unter der intensiven Auseinandersetzung der Beteiligten mit dessen Kontext und Entstehungsprozess mit dem im FHZ erworbenen Wissen verknüpft. In der Auseinandersetzung mit der Entstehungsgeschichte wird das neue Wissen im Dialog mit den an seiner Erarbeitung beteiligten Menschen erfahrbar gemacht und kann so sorgfältig in die organisationale Wissensbasis integriert werden. In diesem gründlichen Verankern des neuen Wissens durch das Anknüpfen an Vorerfahrung und Vorverständnis der Beteiligten kann das neu kombinierte Wissen im FHZ nachhaltig wirksam werden.

Man betreibt fortlaufend praxisbezogene Wirkungsforschung und berücksichtigt die Effekte der diesbezüglichen Kombination von neuem Wissens unter Erfolgsaspekten.

„Ich glaube, das Wichtigste ist wohl, dass man Bestätigung oder Nachweise sucht, dass man die Arbeit richtig und gut macht, ich denke, das ist der **Haupteffekt**. Der **Nebeneffekt** ist wohl auch, dass man, falls man auf Dinge stösst, welche man nicht so gut macht, diese auch aufnehmen kann. Wobei, aus solchen Katamnesestudien kann man nicht wirklich entnehmen, was machen wir nicht gut. Man kann Zahlen generieren und dann ins Benchmarking gehen und daraus dann sagen, unsere Zahlen sind gut, sehr gut oder nicht so überragend. Und dann das auch noch begründen. Nicht wahr, das setzt man letzten Endes dann als Marketinginstrument ein. Das ist schlussendlich schon der Kernpunkt. Im **tieferen Sinne** gibt es doch auch im Team und auch im Hause mehr Sicherheit. Selbst auf Ebene der Bewohner ist das wirksam, zu hören, dass gut fünfzig Prozent unserer regulär Abschliessenden nach einem Jahr in allen wichtigen Wirkungsdimensionen Stabilität erreicht haben. Sie konnten sich in den ersten oder den zweiten Arbeitsmarkt integriert halten, abstinent bleiben, waren bezüglich Wohnsituation zufrieden und insgesamt mit dem Erreichten und ihrer Lebenssituation zufriedener als vorher. Das 50:50-Prinzip ist hier natürlich auch wirksam, indem es anspornt, auf der Seite der Erfolgreichen zu landen [Hervorhebungen: MK].“⁴⁷⁹

Im FHZ wird „das 50:50-Prinzip“ „wirksam, indem es anspornt“, „auf der Seite der Erfolgreichen zu landen.“ Mittels integrativer Wissenskombination soll – über „Haupt- und Nebeneffekte“ – immer zu Erfolgen geführt werden.

Die erfolgsbezogene Wissenskombination wird auch im Rahmen der externen Vernetzung des FHZ vorangebracht.

„...Instrumente für Wirkungsmessungen, welche Institutionen übergreifend getätigt werden sollen, werden zur Zeit entwickelt. Unter wissenschaftlicher Begleitung einer Fachhochschule werden diese nach einem ausgearbeiteten **Ressourcenmodell** erstellt. Eine nicht ganz billige Angelegenheit, solche Wirkungsmessungen. Das läuft koordiniert als gesamtschweizerisches **Wirkungsforschungsprojekt** über den SDSS (Schweizerischer Dachverband stationärer Suchtinstitutionen). Da haben wir ... in einer **Koordinationsgruppe** aktiv mitgearbeitet [Hervorhebungen: MK].“⁴⁸⁰

⁴⁷⁹ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

⁴⁸⁰ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

Zusammen mit weiteren Experten aus sozialen Wissensunternehmen und einer Hochschule beteiligt sich das FHZ an einem Wirkungsforschungsprojekt auf Basis einer landesweiten empirischen Vergleichsstudie.

Im Rahmen der über die Grenzen des Wissensunternehmens FHZ hinausgehenden Praxisgemeinschaft engagiert man sich in der proaktiven Weiterentwicklung und Professionalisierung der Wissens- und Handlungsdomäne der Suchtbehandlung. Unentwegt ist man auf der Suche nach neuen Forschungsergebnissen und wissenschaftlichen Ansätzen, um neues Wissen mit dem FHZ-Wissen zu kombinieren.

Das gemeinsame Engagement in der ständigen Weiterentwicklung der klientenbezogenen Erfolgssuche macht so auch aus Sicht der Mitarbeiter den Erfolg des FHZ aus. Unter dem Motto „Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“ fasst ein Mitglied des Teams dies wie folgt zusammen:

“Wir im Forelhaus sind erfolgreich, weil wir **Strukturen** für die Bewohner haben, die deren Funktionieren im Alltag grundsätzlich dienlich sind. Dann haben wir ein **Team** von sehr engagierten Mitarbeitenden, wir haben eine **Vielfalt** von Menschen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen. Das gibt zwar Auseinandersetzungen, aber es gibt auch immer wieder ganz wertvolle Ergänzungen, da wir immer interessiert sind, **das Beste für jeden einzelnen Bewohner** in seiner ganz spezifischen Entwicklung mit diesem zusammen herauszufinden: Was funktioniert wie für ihn, in seiner spezifischen Situation, am besten. Und natürlich halten wir uns immer gut auf dem Laufenden, was ausserhalb unserer Wände passiert, sei das auf strategischer Ebene des Managements, auf Behandlungsmethodenebene oder auf ganz konkreter Handlungsebene bis hin zu guten Tipps für Arbeitsangebote etc. ... **Wir sind uns immer am Informieren, am Koordinieren, am Vernetzen.** ...was auch noch ganz wichtig ist, ist, dass wir uns alle engagieren und alle mitreden können. ... Man darf seine Meinung haben, man darf auch eine andere Meinung haben, man darf auch Konflikte austragen. Das hat für mich eine hohe Arbeitsqualität. Es gibt ja auch andere Orte, wo man gar keine Haltungsfragen diskutieren kann. **Auseinandersetzungen auf verschiedenen Ebenen** zu führen bedeutet zwar auch immer wieder **anstrengende, aber letztlich zufriedenstellende Arbeit**, aber ich denke, es **lohnt sich für den Erfolg** unter verschiedenen Gesichtspunkten [Hervorhebungen: MK].“⁴⁸¹

Erfolgsschlüssel sind im FHZ immer neu in der engagierten Zusammenarbeit und in Erneuerungen durch alle Mitglieder der Praxisgemeinschaft zu suchen. Alle Mitarbeitenden nehmen an Tagungen teil und arbeiten in einschlägigen Fachgruppen und Gremien mit. Man erfährt und erlebt, erkundet und erforscht, entwickelt und integriert unablässig neues Wissen und lässt dieses in das gemeinsame Erfolgslernen einfließen.

In der integrativen Sicht- und Vorgehensweise des FHZ wird die gemeinsame Erfolgssuche im Rahmen einer dynamischen Wissens- und Wertschöpfung organisiert und in effizienter, effektiver und kreativer Weise durch die Beteiligten mitgetragen.

⁴⁸¹ Interview Wyss, 15. September 2008.

6.4 Verkörperte Erfahrung

“The experience of identity in practice is a **way of being in the world**. It is not equivalent to a self-image; it is not, in its essence, discursive or reflective. ... words are important ... but they are not the full, lived experience of engagement in practice. ... Who we are lies in the way we live day to day, not just in what we think or say about ourselves... ... Identity in practice I defined socially not merely because it is reified in a social discourse of self and of social categories, but also because it is produced as a **lived experience of participation in specific communities**. [Hervorhebungen: MK].”⁴⁸²

In der Lebensform des FHZ entwickeln die Beteiligten ihr Selbst- und ihr Weltverständnis in ihrem Erleben im Alltagshandeln fortlaufend weiter. Im Verkörpern ganz bestimmter Werte tragen sie in ihren unterschiedlichen Rollen und Positionen Tag für Tag zur gemeinsamen Identitätsentwicklung bei.

„Laufend schaue ich dieses Haus an. Braucht es etwas? ... Wo können wir kleine technische Neuerungen gebrauchen, welche kleine Freude bereiten? Ohne sich auf verschwenderrisches Terrain zu begeben. Haben wir genügend Computer? ... Oder wenn ich sehe, diese Wand dort ist unterdessen etwas fad geworden, wenn wir das streichen, kommt das wieder frisch daher. Jedes Jahr lasse ich den Maler durchs ganze Haus gehen, zum Flickern, damit das nicht plötzlich alt aussieht und damit ich merke, was ist alt, was ist abgewetzt, was muss erneuert werden.“⁴⁸³

Im alltäglichen Unterhalten „des Hauses“ wird neue Identitätserfahrung unter körperlich-leiblicher Bezugnahme – im Konkreten der materiellen wie der immateriellen Alltagsdinge – angestrebt:

„...ich bin tatsächlich im Alltag über die einfachsten Dinge gestolpert, habe schrittchenweise angefangen, die Gestaltung des unansehnlichen, für mein ästhetisches Empfinden damals fast schmerzhaftes Aussehen des Treppenhauses hier angefangen, dafür zu schauen und dies schrittweise an die Hand zu nehmen. Also, wie bringen wir diese Kacheln, wie diesen komischen Teppich weg? Was braucht es, damit man hier einen neuen Geist wehen spürt... frischer Wind, **im äusseren wie im inneren Gestalten**, im Auftritt... im Logo... im Jahresbericht? Und das hat tatsächlich genau das mit der Identitätsentwicklung auf sich. Wo und wie wir uns in welchen Räumen und Orten einrichten, handeln, bewegen und ausdrücken, das **bildet unsere Identität** [Hervorhebungen: MK].“⁴⁸⁴

Die Identitätsbildung in der Lebensform des FHZ geht über das Denken und Sprechen der beteiligten Menschen hinaus. Sie fängt bei den gegenständlichen Dingen an und entwickelt sich in den erfahrbaren Grundlagen des Alltagslebens. Im „Einrichten, Handeln, Bewegen und Ausdrücken“ wird Identität erfahren: Durch den „Körper“, in dem sich die Beteiligten in Raum und Zeit bewegen, und im „Leib“, den sie im Sammeln neuer Erfahrung bilden, und welcher im Erfahrungsgedächtnis ihre Wahrnehmungs-, Reflexions- und Handlungsfähigkeiten bestimmt. In äusseren und inneren Erfahrungsräume sollen die Selbst- und Weltverständnisse aller Beteiligten umfassend und grundlegend weitergebildet werden.

⁴⁸² Wenger 1998, S. 151.

⁴⁸³ Interview Dennler, 4. September 2008.

⁴⁸⁴ Interview Dennler, 28. Januar 2009.

Im FHZ wird Identität sensomotorisch gegründet und sozialästhetisch ausgestaltet gesehen; die Sensibilisierung für den alltäglichen Sprachgebrauch und die Verkörperung alltagssprachlicher Metaphern spielt dabei eine wesentliche Rolle.⁴⁸⁵

„Wer auch immer kommuniziert, verwendet Metaphern, meist unbemerkt, stillschweigend und ohne ihnen besondere Aufmerksamkeit zu **schenken**. Wir **bringen** einem anderen etwas **nahe**, **stehen** auf **Standpunkten**, **ziehen** uns **zurück**, sind **wahnsinnig** vor Glück, fühlen uns von Bemerkungen anderer **zutiefst getroffen** oder dringen **tief** in andere **ein**. Manchmal **trifft**, was wir sagen ins **Schwarze**, manchmal geht es **daneben**. Wir **knüpfen** Kontaktfäden und **verstricken** uns dabei, und wenn wir auf andere **zugehen**, kommt es zu **Berührungen** - oder nicht. Und manchmal **funkt** es sogar. Wer auch immer denkt, **strukturiert** den **Kosmos** seines Bedeutungsuniversums durch Metaphern; er denkt **über** etwas nach, **schiebt** andere Gedanken **beiseite**, gibt seinen Ideen eine **Form** oder **hängt** sie an einem **Punkte auf** oder verwendet eine **Perspektive**. Manchmal sehen wir **klar** und **blicken durch**, dann aber **tappen** wir wieder im **Nebel**. Ideen **sprudeln** und **versiegen**. Selbst in den **harten** Wissenschaften spricht man von Bildgebungen aus körperlicher und sinnlicher Erfahrung von den **Schenkeln** eines Dreiecks oder vom **Zellkern** oder vom **Atomkern**. Wer etwas fühlt, wird manchmal von seinen Gefühlen **überschwemmt**, oder Gefühle werden in ihm **ausgelöst**. Andere **kämpfen** mit ihren Gefühlen, **ringen** den Ärger nieder oder **besiegen** ihren Zorn, oder im Fall der Liebe lassen wir uns manchmal auf die **Weiten des Ozeans tragen**. Dann sind wir **beschwingt** und meinen gelegentlich sogar **fliegen** zu können [Hervorhebungen im Original, MK].“⁴⁸⁶

Im Alltag werde die seelische und kommunikative Welt meist nur der Poesie zugeordnet und gelte bestenfalls als Ausschmückung einer rationalen Rede, führt Buchholz weiter aus. „Und dann formulieren Metapherngegner gern die Metapher, dass die Metapher den Verstand *verdunkle*, und fordern stattdessen das *Licht* der Aufklärung [Hervorhebungen im Original: MK].“⁴⁸⁷

„Die Metapher ermöglicht uns ungeheuer viel. Wir können durch sie Neues adaptieren, Angst reduzieren, diskursiv Unsagbares formulieren, tiefe Gefühle ausdrücken, denken und Zukunft projektieren. - Aber wir sind auch ebenso oft im Griff einer Metapher, die uns Dinge, mit denen wir uns herumschlagen, in besonderem Licht zeigt und anderes ausblendet.“⁴⁸⁸

Die Metapher konstruiert das Soziale im alltäglichen (Sprach-)Handeln. Im bewussten Gebrauch von Sprachbildern können Erfahrungen in neuer Weise verkörpert und dabei neue Metaphern hervorgebracht werden.

Die vielschichtige, im FHZ immer wieder verwendete Metapher „Haus“ wird im Bild der „permanenten Baustelle“ ausdifferenziert – als fortdauernder sozialer Konstruktionsprozess im Werden von Menschen und Dingen. Neben den Veränderungen der Räumlichkeiten werden darin auch die Prozesse und Praktiken der Organisation angesprochen. Im Zentrum der stetigen Aus-, Weiter- und Neubauar-

⁴⁸⁵ Vgl Lackoff/ Johnson 1999; Berleant 2005, S. 6 ff.; siehe auch Kapitel 7.2.2, 7.3.3, 7.3.4.

⁴⁸⁶ Buchholz 2007, Vorwort in Lakoff/ Johnson, S. 7.

⁴⁸⁷ Buchholz 2007, Vorwort in Lakoff/ Johnson, S. 7 f..

⁴⁸⁸ Buchholz 2007, Vorwort in Lakoff/ Johnson, S. 8.

beiten aber steht das Gestalten der Innen-, Um- und Mitwelt im Rahmen der Identitätsentwicklung der Klienten. „Das Haus“ dient weiterhin als Metapher für den immer neu und grundlegend fördernden und fordernden und dazu hohe Beziehungsqualität ermöglichenden Schutzraum FHZ und dessen zahlreiche Orte des Wissenschaffens – auch als „social space“⁴⁸⁹ oder „ba“⁴⁹⁰ bezeichnet –, in dem intensive persönliche Entwicklungsprozesse ermöglicht werden.

„Das ist ... eine ganz wichtige Säule unseres Hauses: **Ist jemand mit sich in einem Prozess?** In welche Richtung er geht, ist mir dabei gar nicht so wichtig, sondern, dass er sich auseinandersetzt. Ist da noch ein Prozess am Laufen [Hervorhebungen: MK]?“⁴⁹¹

Im „Haus“ geht es darum, in der persönlichen Auseinandersetzung mit Allem durch Alle unter Verbundenheit mit dem öko-sozialen Umfeld zu lernen. Dieser Auseinandersetzungsprozess muss in der verkörperten Erfahrung „spürbar“ und „sichtbar“ werden.

Die spezifische Lebensform des „Hauses“ wird durch die implizite Wirkungsmacht des spürbaren „Hausgeistes“ gestützt:

„Ich glaube, dass wir in diesem Haus eine Art **„Hausgeist“** haben. In diesem Haus gibt es gewisse ausgesprochene, aber auch unausgesprochene Regeln. Beispielsweise ist klar, dass wir nicht gross über Abstinenz diskutieren. Abstinenz ist einfach gegeben. Wer in unser Haus kommt, weiss, dass er sich auf den abstinente Weg begeben hat. Wer in unser Haus kommt weiss, dass hier eine gewisse Ordnung herrscht. Das Haus ist gut eingerichtet, es wird gepflegt. Das scheint mir etwas, das immer wieder unterschätzt wird: Ein Zuhause. Ich habe das früher immer wieder erlebt, in anderen Institutionen, wenn die Institutionen verwahrlost waren, waren auch die Menschen darin verwahrlost. ... Und interessant dabei ist, dass viel über das Forelhaus geredet wird. Und das spricht sich herum. Wir nutzen das auch auf der Managementebene und stellen unser Haus regelmässig als Anschlussprogramm in diversen Kliniken vor. Dort treffe ich dann immer wieder auf unsere Grundpfeiler: Hier gibt es zum Beispiel keine Schlägereien, Gewalt im Haus ist ein Ausschlussgrund. Wenn ich mir das so anschau, dann komme ich zum Schluss: Es ist im Einzelnen gar nicht so wichtig... wenn man hier eintritt und das alles bereits weiss, **trägt das alles hier zum Erfolg bei** [Hervorhebungen: MK].“⁴⁹²

Der „Hausgeist“ trägt zur Verkörperung neuer Erfahrungen bei – unter Erwartungsbildung mittels klarer Vorstellungen und Werthintergründe im Rahmen wirk-samer alltagssprachlicher Metaphernkonzepte.

„Hier haben wir klare **Vorstellungen**. ... Einerseits bieten wir ihnen hier einen **Rahmen** an und eine Möglichkeit an, um sich überhaupt mit den für sie wichtigen **Themen** beschäftigen zu können. Wir möchten sie vom Alltagsstress entlasten, damit sie sich mit den Haupt-themen befassen können, die dazu geführt haben, dass sie aus dieser Gesellschaft, und aus dem Leben im weitesten Sinn, heraus gefallen sind. Und wir erarbeiten dann gemeinsam mit ihnen in einer Art **Auslegeordnung**: Wo stehen sie überhaupt? Warum stehen sie dort? ... Das soll eben in dem Rahmen und dem Raum, welchen wir anbieten, möglich werden,

⁴⁸⁹ Vgl. Bouwen 2005, S. 66.

⁴⁹⁰ Vgl. Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 33 ff.; Gergen 2009, S. 388.

⁴⁹¹ Interview Schorp, 17. September 2008.

⁴⁹² Interview Schorp, 17. September 2008.

diese Prozesse zu ermöglichen und zu begleiten. ... Also, die sind schon aus **Familie** heraus gefallen, sie sind aus der **Arbeit** herausgefallen, sie sind aus sämtlichen **Netzen** herausgefallen. Und dann sehe ich es als meine Aufgabe an, das Netz wieder herzustellen, **das Netz wieder zu flicken**. Und genau das scheint mir der entscheidende Punkt. Vorher haben immer alle gesagt, dass sie ein Defizit haben, aber geholfen hat ihnen damit niemand. Und hier möchte ich eben **zusammen mit dem Klienten**, ihn begleiten, dass er eben hinschauen kann: Warum ist er am Arbeitsplatz herausgeflogen? Warum ist meine Familie in die Brüche gegangen? Was hat das mit Sucht zu tun? Und mit was hat es sonst noch zu tun [Hervorhebungen: MK]?⁴⁹³

Denjenigen, die „aus der Gesellschaft“, dem „normalen“ gesellschaftlichen Lebensvollzug „herausgefallen sind“, wird im „Haus“ ein Rahmen geboten, um sich mit denjenigen Themen zu beschäftigen, die für die angestrebte neue Verkörperung ihrer Identität wichtig sind.

Nach dem „Herausfallen“ aus „sämtlichen Netzen“ wird das „Flicken“ des Netzes analog zum „Flicken“ des „Hauses“ praktiziert: Im Rahmen dieser alltagspraktisch bezogenen, kreativen „Reparaturarbeit“ wird mit einfachen, gemeinhin zur Verfügung stehenden Mitteln neuer Lebenssinn erarbeitet. In den dabei verwendeten alltagssprachlichen Formulierungen des Common Sense schwingt die „Zugehörigkeit zur Gemeinschaft“ und das „Eingebundensein ins Netz“ als tragender Wert im Hintergrund mit. Letztlich soll herausgefunden werden, was „es braucht“, um das eigene „Haus der Persönlichkeit“ in neuen Erfahrungen „zum Funktionieren“ zu bringen.

„Grundsätzlich checken wir mal verschiedene **Säulen im Leben des Klienten** ab: Wie sieht das im Bereich der Säule Sucht aus? Wie sieht das auf der Säule persönliche Beziehungen und Familie aus? Und wie ist es auf der Säule Arbeit? Und dann noch, wie steht es mit der Säule Wohnen? Gesundheit wäre auch noch so eine Säule. ... Und dieses Bild kann dann sehr unterschiedlich ausfallen. Da gibt es dann solche, wo kaum noch eine Säule funktioniert, die mit nichts mehr kommen, die aus allem herausgefallen sind. Und andere haben noch einen Arbeitsplatz, haben Kontakt zur Familie. Und das ist dann natürlich eine ganz andere Arbeit zu leisten, als mit jemandem, der alles verloren hat. Und da muss man schon sehr individuell vorgehen. Und daraus gehen dann natürlich auch sehr unterschiedliche Ergebnisse hervor [Hervorhebungen: MK].“⁴⁹⁴

Die verschiedenen Säulen können als tragende Stützen für das „Haus der Persönlichkeit des Klienten“ gesehen werden, welche dessen gewachsenes Selbstverständnis und seinen Ressourcenzugang auf dem Weg seiner Selbstwerdung symbolisieren – „Since Sokrates, the fundamental invocation of philosophy has been to 'know thyself'.“⁴⁹⁵ Mit den fünf Säulen der Klientenpersönlichkeit wird auf den delphischen Apollon-Tempel der Antike verwiesen. Ebenso wie dieser trägt auch das „Haus“ der Klientenpersönlichkeit die Inschrift „Erkenne dich selbst!“ Und

⁴⁹³ Interview Schorp, 17. September 2008.

⁴⁹⁴ Interview Schorp, 17. September 2008.

⁴⁹⁵ Lakoff/ Johnson 1999, S. 555.

dessen zweites Motto „nichts im Übermass“ soll im FHZ als Selbsterkenntnis durch abstinente Lebensführung verkörpert werden.

Die alltagssprachlichen Metaphern⁴⁹⁶ rund um das „Werden des Hauses“ prägen den Lebensstil des FHZ. Das gemeinsame (Sprach-)Handeln knüpft an allgemein verständlichen und leicht zugänglichen, auf konkreter menschlicher Grunderfahrung beruhenden Vorstellungen des Common Sense an. Bilder aus dem sensomotorisch bestimmten Fundus menschlicher Orientierungserfahrung – von Peripherie und Zentrum, Randständigkeit und Zugehörigkeit – werden ins Spiel gebracht. Die metaphorischen Konzepte „Einsamkeit“ und „Isolation“, „innen/ aussen“, „oben/ unten“, „stark/ schwach“ oder „kalt/ warm“ bilden grundlegende körperlich-leiblich bezogene Kategorien menschlicher Erfahrung. Der „schützende Rahmen“ „des Hauses“ sowie der spezifische „Hausgeist“ tragen als wirksames Metapherngeflecht zur neuen Identitätsbildung in verkörperter Erfahrung bei. Die sich am „abgelegenen“, „kalten“ „Rand“, fernab vom „Zentrum“ der „Gesellschaft“ „verstreut“ findenden „Randständigen“ sollen in der in der „Gemeinschaft“ entstehenden „Nähe“, „Wärme“ und „Geborgenheit“ sich selbst erkennen und ihren eigenen Weg verkörpern lernen.⁴⁹⁷

Die (sprach-)handelnde Konstruktion des Sozialen im FHZ baut aber letztlich auf dem „Respekt“ vor dem Entscheid des Individuums auf. In ihrer immer neu zu gewinnenden Wahlfreiheit für oder gegen die (abstinente) Lebensform wird die einzelne Person respektiert und darin ihre Würde als Mensch gewahrt.

Die das verbale und das nonverbale Kommunizieren bewusst integrierende Konstruktion des Sozialen fokussiert auf das stetige Werden des „inneren und des äusseren“ „Hauses“ – in Vergemeinschaftung wie Individuation gleichermaßen. In der hohen körperlich-leiblichen Achtsamkeit wird die integrative Bewusstseinsbildung aller Beteiligten massgeblich befördert.

6.5 Vielfalt und Einheit in der Zeit

Auf welche Art und Weise wird im FHZ mit Komplexität und Vielfalt umgegangen? Wie wird Differenz in Zusammenarbeit und Führung bearbeitet?

Die Psychotherapeutin des Hauses beleuchtet einige Unterschiede im Team:

„...in der Diskussion, wo wir uns nicht mehr einig sind... das passiert in der Regel... dass diejenigen, wie zum Beispiel der Leiter, die mehr Distanz zu den Leuten haben, als ich, als Psychotherapeutin, oder die Sozialtherapeuten oder gar die direkte Bezugsperson einer Bewohnerin oder eines Bewohners... die haben dann schon einen ganz anderen Blickwinkel...“

⁴⁹⁶ Lakoff/ Johnson 1999, 2007; Lakoff/ Wehling 2007.

⁴⁹⁷ Vgl. Lakoff/ Johnson 1999, 2007. Siehe auch Kapitel 7.2.2.

und schwierig wird es, **wenn die Haltungen über diese verschiedenen Stufen hinweg sehr auseinander gehen...** also wenn etwa die Bezugsperson, die sich schon ganz nah an der Alltagswelt der Bewohnerin bewegt, etwas tun sollte, das gegen ihren **Stil** ginge, oder gegen den Hintergrund. Wir haben ganz unterschiedliche **Hintergründe, professionelle und fachliche Haltungen**. [Hervorhebungen: MK].⁴⁹⁸

Im interdisziplinären Team des FHZ arbeiten Psychologen, Sozialpädagogen und Sozialarbeiter sowie medizinische Fachleute und andere Berufsgruppen zusammen. Zusätzlich sind unterschiedliche, sozial- und psychotherapeutische, erlebnispädagogische etc. Ausbildungshintergründe in der Mitarbeiterschaft vertreten. Zu dieser Vielfalt an Werten, Ressourcen und Praxishaltungen kommen die formellen und informellen Rollen hinzu. In diesem Rahmen können sich heftige Diskussionen entzünden.

„Diskussionen entzünden sich eher an denen [Klienten, MK], die mit den Regeln spielen... Spannend wird es gerade dort, wo wir gerade so viel herausgefordert sind, dass wir **am Einzelfall in die Tiefe gehen müssen**, um eine Auseinandersetzung zu führen. Es gibt solche Spezialisten, die es immer wieder schaffen, uns mit dem richtigen Mass herauszufordern, nicht zu stark, aber auch nicht zu wenig, sodass im Team so ein Dissens, eine gewisse Verwirrung entsteht [Hervorhebungen: MK].“⁴⁹⁹

Indem das Team gerade soweit herausgefordert wird, dass es „am Einzelfall in die Tiefe gehen muss“, werden grundlegende Vergewisserungsprozesse in Gang gesetzt. Wie Team und Management auf die Hausgemeinschaft einwirken, so trägt umgekehrt auch die Bewohnerschaft zur Weiterentwicklung der Praktiker – durch eine gewisse Verwirrung stiftende und gerade damit intensive Auseinandersetzungen herausfordernde Störungen – sowie deren gemeinsam geteilten Verständnissen und Praktiken bei. Anhand konkreter Problemlösungen kommt man dann manches Mal weiter, aber auch nicht immer.

„Manchmal gelingt es uns und manchmal gelingt es uns auch nicht. Wir schaffen es oft, indem wir sagen, wie, wo, was... wieder konkret werden. Und manchmal schaffen wir es auch einfach nicht. Dann entscheidet der Leiter, wie es weiter gehen soll. Und so läuft es dann. Der Leiter entscheidet dann... wenn wir uns im Team nicht einigen können. Und ich habe es dann zum Beispiel so gemacht, dass ich mit einem Bewohner zum Leiter bin, wenn ich eine Haltung nicht glaubhaft vertreten konnte, zu welcher ich persönlich nicht stehen konnte. Dann habe ich das in Anspruch genommen, dass er das Gespräch gemeinsam mit mir und dem Bewohner führt, habe ihm gesagt, du kannst das begründen, du kannst die Logik dahinter vertreten. Und so habe ich viel dazu gelernt, habe mehr verstanden, wie er denkt, warum er so und so entscheidet. Dieser direkte Zugang war für mich als Mitarbeiterin hilfreich [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰⁰

Um die Handlungsfähigkeit des Teams zu erhalten, liegt unter Dissens der Letztentscheid beim Leiter. Dieser lässt sich dann auch in die Pflicht nehmen, in die neue Richtung voranzugehen.

⁴⁹⁸ Interview Wyss, 15. September 2008.

⁴⁹⁹ Interview Wyss, 15. September 2008.

⁵⁰⁰ Interview Wyss, 15. September 2008.

Der innere Antrieb in der Weiterentwicklung des Ganzen liegt für den CEO in den „kleinen Dingen“ an den Begegnungsorten, in „Prozessen zwischen den Zeilen“.

„Also, im Moment sind mehr solche **kleinen Dinge**... solche **Zwischen-den-Zeilen-Prozesse** in meinem Blickfeld... also ganz konkret, mit einer Mitarbeiterin, die ist unzufrieden mit der Haussitzung, das gibt es immer mal wieder, da sich diese Begegnungsorte ständig entwickeln. Dann haben wir dieses Thema auch im gesamten Team und darauf auch bei den Bewohnenden angeschnitten, und die Rückmeldungen ergaben ein äusserst **divergentes Bild**: Die einen fanden es gut, wie es laufe, die anderen komplett falsch, und es war ganz schwierig, das unter einen Hut zu bringen. ... Das heisst dann für mich, das muss miteinander entwickelt werden, da kann man nicht so einfach auf den Knopf drücken und dann kommt das raus. ...welche untergründigen Einflüsse da welche Rolle spielen und um was geht es eigentlich am Schluss. ... Das ist für mich einfach ein Beispiel dafür, dass wir hier so arbeiten, dass es gar nicht darum geht, eine Antwort abzuholen, sondern wir haben unsere Herausforderungen darin, dass wir **gemeinsam Antworten entwickeln müssen** und das läuft auf einer ganz anderen Ebene als die üblichen Befragungen. Natürlich meinen wir, die Leute sollen uns doch nun einfach sagen, was los ist, aber das geht eben nicht so einfach, das müssen wir gemeinsam entwickeln [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰¹

Im gemeinsamen Ausloten des Spannungsfelds von Vielfalt und Einheit werden Antworten im Rahmen gemeinsamer Veränderungsprozesse entwickelt. „Wir Menschen sind immer in Geschichten verstrickt. Zu jeder Geschichte gehört ein darin Verstrickter.“⁵⁰² Unzufriedenheiten und Unklarheiten, Verwirrung und Zweifel werden in der Verstrickung in Alltagsgeschichten als Entwicklungsanstösse verstanden. Aus dem „Verstricktsein“ in neuen Geschichten wird neuer Sinn entwickelt. Das, was (noch) nicht aussprechbar ist – allenfalls schon mitschwingt, aber noch recht unklar bleibt –, soll wahrnehmbar und hörbar gemacht werden.

„**Was ist eigentlich das Wertvolle?** Ich komme immer mehr dazu, zu sagen, das wirklich Wertvolle an diesen Orten der Gemeinschaft ist, **dass jeder eine Stimme** hat, auch wenn diese vorerst mal nicht verstanden wird. ... Wir machen eben gerade keine therapeutischen Interventionen im engeren Sinne in der Haussitzung, diese sehe ich als einen anderen Ort an als etwa die Gruppentherapiesitzung in einer Klinik. Dieses **Ausloten** ist wichtig. Und am Anlass der Unzufriedenheit dieser Person arbeiten wir dann die vielen **Querverbindungen** auf. Das ist dann sehr wertvoll für unsere Weiterentwicklung, in die letztlich alle stark involviert sind in ihren unterschiedlichen Rollen und deren gegenseitiger Ergänzung [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰³

Für das Führen und Organisieren im Lesen zwischen den Zeilen immer neuer Geschichten zählt für den CEO jede einzelne Stimme. In den „vielen Querverbindungen“ und den „gegenseitigen Ergänzungen“ in „unterschiedlichen Rollen“ werden neue Entwicklungsimpulse gewonnen. In menschlichen Geschichten „scheint der Verstrickte selbst mit seiner ganzen Seele darin vorzukommen, mit seinen Leidenschaften, seinen Trieben, seinen Charakteranlagen, seiner Liebe,

⁵⁰¹ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

⁵⁰² Schapp 1953, S. 1.

⁵⁰³ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

seinem Hass, seiner Trauer, seiner Freude, seiner Vernunft, seinem Verstand, seinem Wissen, seinen Kenntnissen.“⁵⁰⁴

„Zur Veränderung und zu den Verbesserungen... aus der Innensicht gesehen. Unangebracht sind gewisse Fixpunkte, jetzt ist Zeit zu sagen, was das Haus oder das Team nun ändern soll, das bringt aus Erfahrung nicht viel. ... Der Austausch, wie die einen denken und zuhören lernen, wie die anderen denken und dann die eignen Themen vorbringen und so weiter... **So zu Ideen kommen, wie man die Dinge gemeinsam anpacken kann, das ist die Krux** [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰⁵

Um „aus der Innensicht“ zu Veränderungen und Verbesserungen zu gelangen, versucht man im gemeinsamen Erfahrungsaustausch solche neuen Ideen zu entwickeln, die man auch gemeinsam umzusetzen vermag. In Entfaltung Begriffenem zu Stimme und Form zu verhelfen, wird erfahrungsgemäss als zielführend betrachtet.

„Was mir hingegen immer wieder etwas unguete Gefühle macht, sind eben diese Methoden... wie Change Management... Hier bei uns wird so schnell und so direkt kommuniziert. Das habe ich bereits gesagt, bevor ich mir überlegt habe, wie ich dabei vorgehen soll. **Das entwickelt sich im lauten Nachdenken** [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰⁶

Im „lauten Nachdenken“, im „Hinterfragen von Bestehendem“, „Aufwerfen neuer Fragen“ und „Ansprechen neuer Themen“ wird die Weiterentwicklung in der gemeinsamen Bewusstseinsbildung in der Gruppe in Gang gehalten.

„...ich bin nicht einfach der Chef, der sagt, es geht dort oder dort entlang – natürlich sage ich das auch, das braucht es ja auch zwischendurch –, sondern **ich werfe Fragen auf**. Ich sage: Wir müssen uns damit beschäftigen, was denkst du dazu? Und so versuche ich die Teamhaltung mitzubekommen, da wir ja alle gemeinsam das Ganze tragen müssen. Und daher ist es mir immer wichtiger, dass wir **zusammen etwas herausfinden**, als dass ich irgendwelche guten Ideen habe. Und wenn ich sie dann habe, dann bringe ich sie auch ein, das ist auch klar [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰⁷

Die Praktiken eines dadurch bestimmten Führens und Organisierens werden von der Einbeziehung aller Beteiligten in „Prozessgeschichten“ bestimmt.

„...zu diesen Prozessgeschichten noch eine interessante Klammer. ...die Gestaltung der Haussitzung ist sozusagen ein Dauerbrenner. ... Und so kommt über die Jahre **immer wieder von Neuem diese sogenannte neue Idee** auf, ein Thema oder die reine Befindlichkeit an den Anfang der Haussitzung zu stellen. ... Und ich mit meiner Geschichte, dass ich diese Wechsel schon erlebt habe, habe dann eher bremsend gewirkt, indem ich gesagt habe, das haben wir alles schon gehabt, und damals war das so und so... Aber ich bin mittlerweile zum Schluss gekommen, in der Regel zu sagen, wahrscheinlich ist es sinnvoll, wieder auf das andere zurückzugehen, weil **vom Prozess her** entspricht es einfach ganz klar einem Veränderungswunsch, und hier wieder etwas **Neues entstehen zu lassen** gibt doch auch wieder **mehr Beteiligung**, das Gefühl man hätte **das Eigene** [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰⁸

⁵⁰⁴ Schapp 1953, S. 9.

⁵⁰⁵ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

⁵⁰⁶ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

⁵⁰⁷ Interview Dennler, 7. Oktober 2008.

⁵⁰⁸ Interview Dennler, 28. Januar 2009.

Auf Überholtes zurückzugehen, kann „vom Prozess her“ wieder „Neues entstehen“ lassen und eine neue Erfahrungsgeneration am „Eigenen“ beteiligen. In seinen eigenen Selbstvergewisserungsprozessen ist der Leiter in das Werden von Haus- und Praxisgemeinschaft eingebunden. Will er die diesbezüglichen Erfahrungsprozesse nicht behindern, muss er sich selber immer wieder von Neuem in „Geschichten verstricken“ lassen. Was im FHZ als hilfreich erfahren wird, ist die gemeinsame alltagspraktische Bezugnahme. Anstatt über die Situation hinweg zu reden und dabei die Problematik zu zerreden, wird aus der Unmittelbarkeit der konkreten Situationsgegebenheiten heraus gesprochen. Wie für alle anderen Beteiligten gilt dabei auch für das Management, sich gemäss der Devise „Practice follows difference“ immer wieder von Neuem für die Erneuerung der eigenen *persönlichen Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeit* unter neuer Differenz und Differenzierung zu öffnen.

„Aber das ist eben ziemlich schwierig. ...es ist deshalb schwierig, weil dies zu erleben mir sagt, wir sind ja nun bereits bei der besseren Lösung und nun wollen die wieder zurück, was sich damals als zweitbeste Lösung herausgestellt hat. Da finde ich es schon recht schwierig, meine inneren Zweifel... mir selber und anderen gegenüber wieder zuzugestehen, also diesen Zwiespalt wirklich zulassen und mich wieder darauf einzulassen. Also echt zu sagen, na gut, schwenken wir wieder dort hin. Das kann in der heutigen Aktualität, unter der Beteiligung dieser Personen **im heutigen Geschehen, wieder eine neue Bedeutung haben** [Hervorhebungen: MK].“⁵⁰⁹

Unter dem partizipativen Engagement in sozialen Prozessen werden Individuen und deren Wissen in neuer Identitätserfahrung transformiert.⁵¹⁰ Im Überwinden der Unterscheidungen von „Selbst/ Anderer, innen/ aussen, Individuum/ Gesellschaft“ kann es gelingen, „uns selbst zu verstehen als Bestandteile eines Prozesses, in dem es kein Individuum gibt, der sich aber gleichzeitig aus individuellen Elementen zusammensetzt.“⁵¹¹ In dieser Sicht sind Selbst und Organisation fortwährend in Entwicklung begriffen, und nur in bestimmten Momenten werden sie als faktisch gegeben verstanden.⁵¹²

Der Leiter des FHZ sieht sich stets von Neuem herausgefordert, sich in existenzieller Weise auf das Geschehende einzulassen. Um dem tiefgreifenden Wandel nicht im Wege zu stehen, muss er sich immer wieder von seiner Positions-, Wissens- und Deutungsmacht lösen.

„...das ist für mich ein klassischer Punkt... ich meine, ein **Entscheidungspunkt für eine Führungskraft**, wenn der Punkt erreicht ist, zu sagen, so, nun habe ich es aber gesehen, ich mag nicht mehr. ...weil du nicht mehr zurande kommst, mit deiner Erfahrung und der Erfahrung von neuen Menschen, die drin sind und du dann wie so das Gefühl hast, ... ich

⁵⁰⁹ Interview Dennler, 28. Januar 2009.

⁵¹⁰ Vgl. Wenger 1998, S. 215.

⁵¹¹ Gergen 2002, S. 165.

⁵¹² Vgl. Dachler 2005, S. 43.

mich gar nicht mehr als Teil des Ganzen fühle, mich zu verleugnen, sonst kann ich das nicht mehr mitmachen, sonst spiele ich dann einfach nur noch eine Rolle. Vielleicht ist dieser Punkt dann einfach irgendwann mal erreicht [Hervorhebungen: MK].⁵¹³

Die grosse Herausforderung im erfahrungsbasierten Führen sieht der CEO darin, sich dann zu verabschieden, wenn er sich nicht mehr „als Teil des Ganzen“ – in das gemeinsame Durchlaufen von Erfahrungsprozessen in der Gruppe – einzubringen vermag.

Führen und Organisieren werden im FHZ als Bestandteile eines offenen komplexen Entwicklungsprozesses gesehen. Im Infragestellen der einen und im Ausser-Streit-Setzen⁵¹⁴ der anderen Dinge werden laufend neue Entwicklungsimpulse aufgenommen, verstärkt und verfolgt.

Unter dem pragmatischen Differenzprinzip „Practice follows difference“ kann die Veränderungskraft gemeinsam durchlebter Erfahrung im sozial-kreativen Aktualisieren von Werten, Idealen und Ideen wirksam werden. In solchen wachstumsfördernden Gruppenprozessen werden die Ressourcen sämtlicher Gruppenmitglieder in Verständnis- und Haltungs-, Handlungs- und Rollenbildung fortlaufend (re-)kreiert.

„Give your difference, welcome my difference, unify all difference in the larger whole – such is the law of growth [Hervorhebungen: MK].“⁵¹⁵

In sozialen Entwicklungsprozessen werden „Differenz“ und „Differenzierung“ zum Wachstumsmotor von Unternehmen. Im Fördern und Fordern von Vielfalt und Einheit wird Kontinuität und Kohärenz im sozialen Kontext erfahrbar. Unter der engagierten Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen werden Energien in Gemeinschaften freigesetzt, die tiefgreifendes Lernen und nachhaltigen Wandel hervorzubringen vermögen. Solche Prozesse in der Gruppe zu ermöglichen, soll die Aufgabe prozessorientierter Führung sein.

„The Community leader is he who can liberate the greatest amount of energy in his community.“⁵¹⁶

Der Führungsstil des FHZ orientiert sich an der Freisetzung von Transformationsenergien in der gemeinsamen, alltagspraktisch bezogenen Grundlagenbearbeitung.

Im fortlaufenden Unterscheiden neuer Unterschiede soll das Organisieren unter der ernsthaften Auseinandersetzung mit dem (immer neuen) Anderen in der Beziehung zum Gegenüber nachhaltig wirksam werden können.

⁵¹³ Interview Dennler, 28. Januar 2009.

⁵¹⁴ Vgl. Rüegg-Stürm/ Grand 2007, S. 202.

⁵¹⁵ Follett 1918, S. 40.

⁵¹⁶ Follett 1918, S. 230.

„**Differences and change can make a difference.** Organizing is no longer considered as a pre-planned design that can be imposed on some un-organized context by a leading instance or by an expert from outside. This is the “normal science” approach that can work for less reactive, less interdependent, less flexible and non-living environments. The relational approach truly accepts that **organizing is** a process of aligning interdependencies among diverse and unequal actors. This alignment is essentially **a social process**: actors (re)-create meaning for each other (re-minding) and (re)-create membership for each other (remembering). Our language has those two words “**reminding**” and “**remembering**” to talk about the two sides of giving each other a space while reflecting back: a meaningful space for acknowledging different interests and a social space acknowledging each others presence and identity. Organizing therefore can be defined as a process of making new meaning with the given diverse inputs while building communities of practice and social inclusion [Hervorhebungen: MK].”⁵¹⁷

Durch die Bearbeitung immer neuer Differenz trägt das integrative Management im Organisieren sozialer Kreativität zur stetigen Differenzierung bei. In einem solchen Praxisstil des komplexen Managements wird nachhaltiger Wandel in der in sozial-kreativen Gruppenprozessen ermöglichten reichhaltigen Ressourcenvielfalt befördert. Das fortwährende grundlagenbezogene Erneuern der Mitgliedschaft in der Gemeinschaft trägt zur Kontinuitätserfahrung aller Beteiligten bei, und damit zur Kohärenz im sozialen Organisationskontext.

6.6 Haltung und Ausrichtung über die Zeit

Im Wahrnehmen dessen, was im Geschehen(d)en weiterführt, bewegt man sich im FHZ vorwärts. Im Erhalten von sich weiterhin Bewährendem und im Weiterentwickeln von Erneuerungsbedürftigem wird die Praxis fortlaufend aktualisiert und die Ausrichtung des Ganzen angestrebt.

Wie wird auf dieser „permanenten Baustelle“ FHZ die Richtung angegeben? Dazu gibt der Leiter ein Beispiel des „Erhaltens“ im Bereich der grundlegenden Werteorientierung in der Behandlung:

„Ein Beispiel für ein **Erhalten**, für das ich mich persönlich einsetze: Es kursiert ja das Wort der ‚methadongestützten Therapie‘, welches in der Folge dann einzelne Exponenten im Alkoholbereich dazu verführt hat, von einer ‚abstinenzgestützten Therapie‘ zu reden. Diese behaupten, Abstinenz sei... eigentlich eine Methode, um ein besseres Leben zu führen, und nicht eine Zielsetzung. Ausserdem sei die Akzeptanz der Klienten besser... Abstinenz als eine gute Methode zum besseren Leben sei motivierender für diese. Das klingt dann so einfach machbar. Und dagegen beziehe ich klar Position und erhalte sozusagen die alte Idee aufrecht, dass Abstinenz eine Zielsetzung ist. Denn ich anerkenne lieber den grossen Aufwand, den jemand unternimmt, um dorthin als Lebensform zu gelangen. Und sage, Abstinenz ist eine **Lebensform**, eine **Lebenshaltung**. Das ist mehr als bloss eine Methode. ... Also in diesem Hause lasse ich das nicht aufweichen, dass Abstinenz eine Zielsetzung ist und **grundlegende Veränderungen** in der Lebensführung bedingt. ... damit auch anerkenne, was die Einzelnen alles unternehmen, dorthin zu gelangen. Und wenn es bloss eine Methode ist... ja, nun, dann hat er es eben ein wenig probiert... und wenn es halt nicht geht,

⁵¹⁷ Bouwen 2005, S. 67.

dann ist es halt die Methode, die versagt hat... hier bewegen wir uns auf ganz unterschiedlichen Ebenen [Hervorhebungen: MK].⁵¹⁸

Der CEO betont hier, dass es beim *Ziel* der Abstinenz um einen *existenziellen Entscheid* gehe: die grundlegende, unter immer neuen Alltagsbemühungen zu verkörpernde Veränderung der eigenen Lebensweise. Das Erhalten der tragenden Wertfundamente – und notabene des Erfolgsbarometers des Unternehmens – bleibt oberste Chefsache. Unter klarer Abgrenzung von den neu aufkommenden Sichtweisen, setzt er sich für die im FHZ angestrebte nachhaltige Verbesserung des Lebens der Klienten in der Gesellschaft ein.

Integratives Management erweist sich als wert(e)bearbeitender, und dadurch Nachhaltigkeit fördernder „way of life“⁵¹⁹. In der Schärfung des Profils unter Grundlagenklärung werden gemeinsame Haltung und Ausrichtung gebildet. Auf diesem Kurs wird das Unternehmen über die Zeit hinweg gesteuert.

„Wir hatten zum Beispiel kürzlich einen schwierigen Entscheid zu treffen. Da ging es darum, entlassen wir einen bestimmten Bewohner, oder geben wir ihm nochmals eine weitere Chance. ... Da wollte ich hören, wie stehen die einzelnen Mitarbeitenden dazu, wie sind die Meinungen von jedem Einzelnen, auch Stimmungen und Gefühle spielen eine wichtige Rolle. Das, was sich daraus im Gruppenprozess als Ganzes entwickelt, hilft, **den Entscheid prägnant zu machen**. ... Das Interessante war, dass jeder im Team eine andere Begründung hatte. Und so hatten wir eine Vielzahl von Gründen auf dem Tisch, alle Stimmen waren dadurch versammelt. Es waren dann sechs dagegen und zwei dafür, dass er bleibt und meine eigene Meinung war ebenfalls bereits vorgefasst, dass er gehen sollte. Aber in diesem Gruppenprozess, in diesem Austausch, haben wir etwas ganz Anderes, etwas Abgerundetes herstellen können, nämlich sämtliche Aspekte in eine Gesamtsicht einbetten können. Und dabei ist **etwas Neues** entstanden. Wichtig war der Weg dahin, nämlich die einzelnen Argumente auch alle wirklich im Team leben zu lassen, jeder Stimme das gebührende Gewicht zu geben. Vor allem aber, um das Ganze dann abschliessend gewichten zu können, **alles in eine Gesamtschau zu integrieren**, die auch im Nachgang **von allen Beteiligten mitgetragen** werden kann. Und ich darf sagen, das sind für mich dann immer Sternstunden unseres Arbeitens – solche Klarheit tatsächlich entstehen zu lassen –, wenn das gelingt. Und das gelingt ja längst nicht immer, häufig eher nicht, dann muss noch etwas weitergären. Aber es war dann diesmal am Schluss für alle Beteiligten klar, dass wir nun dem Bewohner kündigen werden. Das gab einen gemeinsamen Boden. Das ist für mich dann auch **ein guter Prozessverlauf**. Dabei entscheidet nicht der Chef einfach von vornherein oder am Schluss letztlich für sich alleine, sondern in der gegenseitigen Auseinandersetzung wird ein gemeinsamer Boden für den Entscheid geschaffen [Hervorhebungen: MK].⁵²⁰

In der Gesamtschau werden Entscheidungen in Gruppenprozessen prägnant gemacht, und in der darin vorbereiteten Koordination des sozialen Handelns soll die Nachhaltigkeit des Erfolgs befördert werden. Mit der wechselseitigen Ausarbeitung konkreter Details wird die Qualität von Entscheidungen erhöht, und damit zur

⁵¹⁸ Interview Dennler, 4. September 2008.

⁵¹⁹ Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008, S. 245. Siehe Kapitel 2.2.

⁵²⁰ Interview Dennler, 10. Dezember 2009.

Bildung einer über den Einzelentscheid hinaus weiterführenden, gemeinsam geteilten – strategischen – Sicht- und Vorgehensweise beigetragen.

„Darf ich das, wenn ich doch bereits eine so klare Meinung habe? Gebe ich dann nicht nur das Gefühl, dass alle mitreden können, obwohl ich mich schon entschieden habe? Diesen Dialog mit mir selber zu führen, habe ich spannend gefunden. Dabei habe ich erlebt, wie ich meine **eigene Bereitschaft geprüft** habe, ob ich mich auch wirklich noch mal auf den Prozess im Team einlassen will. Und ich bin zum Schluss gekommen, dass ich mir eine Chance für neue Sichtweisen entgehen lasse, wenn ich nicht auf die anderen höre. ... Nun ist es ja nicht schlecht herausgekommen, aber wenn ich mir das so nicht zum Voraus bewusst gemacht hätte, wäre es vielleicht anders gelaufen. Es wurde mir dabei nämlich dann ganz deutlich: Ich möchte noch mal genau hinhören und schauen, wie das im Team nun wirklich ist, was da kommt. Es hätte ja durchaus sein können, dass fünf oder sechs vom Team finden, wir möchten was anderes. Dann hätte ich die Anderen entweder überzeugen müssen, warum ich das so und so und nicht so oder so sehe. Und natürlich hätte ich dann auch am Schluss ein Machtwort reden können, wenn ich den Entscheid hätte durchsetzen wollen. ...aber das war es mir wert, sonst hätte ich uns diese Chance vergeben, **an diesem Fall quasi Gewichtungen und Bedeutungen** zu erarbeiten und miteinander zu teilen. Das ist ja genau das, was im nächsten Moment wieder Orientierung gibt und Klarheit darüber, wie wir was gemeinsam anschauen, also eine **gemeinsame Blickrichtung und Haltung** aus dem Moment heraus weiterleben kann [Hervorhebungen: MK].“⁵²¹

Im konkreten Einzelfall „Orientierung“, „Klarheit“, „Blickrichtung“ und „Haltung“ über den Moment hinaus zu gewinnen, sind zentrale Elemente beim Ausrichten des FHZ. Das gemeinsame Urteilsvermögen wird in alltagspraktisch bezogenen Neuorientierungen und -beurteilungen ausgebildet. In der Grundlagenbearbeitung in der Zeit wird das gemeinsame strategische Denken und Handeln über die Zeit hinweg (in-)formiert.

Ein solches, in der weitgehenden Selbstorganisation in Gruppenprozessen Nachhaltigkeit gewinnendes Navigieren kann als integratives Führen durch *Vereinigungsmacht* – „power-with“ – statt durch *Verfügungsmacht* – „power-over“ – beschrieben werden. In dieser durch hohe Wechselseitigkeit geprägten Zusammenarbeitsform geht sachbezogene Autorität aus den unter jeweils neuen Situationsgegebenheiten weiterführenden Beiträgen hervor.⁵²² Im bevorzugten Praktizieren mittels „Macht-mit“-Praktiken kann die Ausrichtung des Ganzen in sozial-kreativ bezogenen Schrittfolgen erarbeitet werden. Wie versteht das Management seine Rolle im Rahmen seines Führungsstils?

„Ich mache es eher so, dass ich nicht sage, wie es zu laufen hat, sondern ich versuche, das zu erfassen, was im Team Meinung ist, oder auch diese überhaupt erst miteinander zu erarbeiten, und dem dann Ausdruck zu geben. Ich versuche, das Ganze zu **koordinieren** und zu **bündeln**, und dem dann einen **Sinn zu geben**. Es geht dabei nicht um die Mehrheit, es geht um **die sinnhaftere, die sinnvollere, die passendere Argumentation im Ganzen**. ... Es gibt Situationen, in welchen wir als Gruppe im Patt stecken bleiben, ich selber auch. Aber das ist eher schon ziemlich selten. ... Und dann habe ich gesagt, okay, nun machen wir es

⁵²¹ Interview Dennler, 10. Dezember 2009.

⁵²² Vgl. Follett 1941, S. 298 in Walter-Busch 1996, S. 153; Follett 2003.

so oder so. Und das Spannende dabei ist, das hat dann auch immer wunderbar funktioniert. Aber ich denke, eben gerade deshalb, weil wir beide Seiten des Ganzen, das Dafür und das Dawider und **die vielen Nuancen dazwischen** gut haben im Team leben lassen. Es war dann eben im Prozess nicht so eindeutig und klar. Die ganze **Komplexität** ist aber auf den Tisch gekommen, und dann habe ich letztlich doch entscheiden müssen und dieser Entscheidung wurde hinterher auch vom Team mitgetragen, dass ich das nun halt so oder so entschieden habe [Hervorhebungen: MK].⁵²³

In seinem integrativen Führungsverständnis orientiert sich das Management im FHZ an der Herstellung neuer funktionaler Verknüpfungen im Ganzen. Um den vermischten Dingen im FHZ-Alltag in den „vielen Nuancen dazwischen“ angemessen Rechnung tragen zu können, sollen die Möglichkeiten der sozialen Kreativität ausgeschöpft werden. Integrative Führung autorisiert und legitimiert sich beim Herstellen neuer Handlungsfähigkeit unter Komplexität und Vielfalt in der Funktionstüchtigkeit ihres „Koordinierens“, „Bündelns“ und „Sinnsuchens“. Im Mehrwert der über den Moment hinausweisenden Qualitäten seiner am Alltagspraktischen orientierten Ausrichtung – in der die „ganze Komplexität“ „auf den Tisch gekommen“ ist –, kann die integrative Form der sozialen Koordination stets neu an Nachhaltigkeit gewinnen.

Kann man bei dieser Form des Richtung-Gebens überhaupt noch von Fortschritt auf Ebene der Gesamtorganisation sprechen?

„Ich glaube schon, aber man darf es **nicht zu linear** sehen, ich meine linear in der Form einer Spirale oder Linie, aber insgesamt denke ich schon. Ich meine, wir entwickeln **das System** ja zum Beispiel laufend weiter. Neue Mitarbeiter arbeiten mit Unterlagen, welche in diesem Sinne bereits einen **Mehrwert** enthalten gegenüber den Unterlagen, welche ein Mitarbeiter erhalten hat, der fünf Jahre vorher hier begonnen hat, zu arbeiten. ...aus der Erfahrung ...hat das eine verbesserte Arbeitsunterlage ergeben. ... in Zukunft wird man nun anders als bisher... damit umgehen können [Hervorhebungen: MK].⁵²⁴

Der Fortschritt auf der Unternehmensebene wird wiederum sachbezogen, hinsichtlich des konkreten Mehrwerts, welcher sozusagen als Input in die weiteren Schritte der Erfolgsverfertigung einfließen kann, gesehen. Bestehendem wird schrittweise Wert hinzugefügt, und dessen Bedeutung kann nur im Rückblick – im Rahmen einer *erfahrungsbasierten, prozessbezogenen Erfolgsanalyse* – beurteilt werden.

„Man kann es **nur im Nachhinein beurteilen**. Indem man sich hinterher fragt, wie sind wir eigentlich dahin gekommen [Hervorhebungen: MK].⁵²⁵

So ist es letztlich dem in sozialen Prozessen stets erneuerten *Vertrauen* der Akteure zuzuschreiben, dass sich auf dem Weg des im FHZ praktizierten nachhaltigen Erfolgslernens über die Zeit *Fortschritt* ergibt.

⁵²³ Interview Dennler, 10. Dezember 2009.

⁵²⁴ Interview Dennler, 10. Dezember 2009.

⁵²⁵ Interview Dennler, 10. Dezember 2009.

III. Empirischer Teil

„Wie oft heisst es doch: Die da oben in Bern, die haben wieder das oder das entschieden. Das heisst doch nichts anderes als, du bekommst eine **sinnentleerte Hülle** von denen vorgelegt. Wenn du hingegen **am Prozess beteiligt** gewesen wärest, würde es dir Sinn machen. Es wäre für dich nachvollziehbar, wie man im Prozess dazu gekommen ist. Aber da es im **Aussen** und **weit weg** und **da oben** passiert ist, wird es oftmals abgewertet und kann so auch nicht mitgetragen werden. Und da sehe ich auch die Schwierigkeiten grosser Unternehmen, wo dann oben etwas entschieden wird, was aus deren Sicht Sinn macht, aber für eine Abteilung weiter weg einfach das Letzte ist, weil die bei der Entwicklung ganz einfach nicht dabei war. Die können die **Bezüge nicht herstellen**, die Komplexität einfach nicht nachvollziehen. Und vielleicht haben sie ja recht, dass man da oben nicht alles richtig einbezogen hat [Hervorhebungen: MK].“⁵²⁶

In der in den sozialen Prozessen des FHZ stets erneuerten Nähe und Dichte des Beziehungsgeschehens sind die Grenzen zwischen „oben und unten“, „innen und aussen“, „gestern und morgen“ durchlässig geblieben. Das Unternehmen FHZ hat seine organisationale *Flexibilität* – über sämtliche Ebenen – erhalten, und seine unternehmerische *Spannkraft* unter steter Mehrwertproduktion vergrössern können. Nicht zuletzt, indem man unter dem fortwährenden Zumuten und Zutrauen neuer Wissens- und Wert(e)generierung immer auch die Grenzen der Machbarkeit in Führung und Organisation anerkannt hat. Dies zeigt sich für den CEO insbesondere in der direkten Mitarbeiterführung.

„Irgendwie führe ich jeden anders. Ich lasse jemanden laufen, jemanden unterstütze ich, da geht es um dies, da um das... Die Vielfalt ist halt so gross. Aber du musst alles irgendwie können, zum Schluss. Manchmal läuft es dann glücklich, manchmal unglücklich. ... Aber das ist ja auch gar nicht so ungewöhnlich, das ist halt **normaler Alltag**, dass man Mitarbeitende **coachen** muss, dass sie **lernen**, und dass es auch **Krisen** gibt [Hervorhebungen: MK].“⁵²⁷

Indem man in einer pragmatischen Grundhaltung die Grenzen der Machbarkeit anerkennt, kann in der alltagspraktischen Kompetenz- und Identitätsentwicklung ein breites professionelles Handlungsspektrum angestrebt werden.

„Der Generalistenanspruch ist schon die Zielsetzung... Aber realistisch gesehen, das ist auch allen eigentlich klar... wenn man das realistisch verwirklichen will, ist das die falsche Zieldefinition, das ist ein zu hohes Ziel. Und trotzdem wird das gesetzt.“⁵²⁸

Unter der Zielsetzung des „Generalistenanspruchs“ wird die Entwicklung eines möglichst breiten professionellen Handlungsspektrums bei gleichzeitigem Tiefgang eingefordert. Die fortwährende Reflexion und Meta-Reflexion des eigenen Praktizierens wird dabei herausgefordert. In der Entwicklung eines gemeinsam geteilten registrativen, interpretativen und integrativen professionellen Bewusstseins⁵²⁹ wird die allgemeine Steigerung der Qualität des professionellen Handelns

⁵²⁶ Interview Dennler, 10. Dezember 2009.

⁵²⁷ Interview Dennler, 8. Januar 2009.

⁵²⁸ Interview Dennler, 8. Januar 2009.

⁵²⁹ Vgl. Bouwen 2005, S. 59.

angestrebt – mithilfe des Erhaltungsinstruments QMS setzt man dabei wieder im Alltag an.

„QMS ist natürlich per se ein Erhaltungsinstrument, im Sichern des Niveaustandes, welcher erreicht wurde, und im Definieren des Niveaus von Ansprüchen. ... QMS bedeutet für mich den Spielraum zwischen 70 und 100 Prozent der Qualität auszuloten. Etwa 70 Prozent kommt sowieso, je nach Mitarbeitenden oder was auch immer. Und QMS stellt sicher, was weiss ich, dass wir das auf 90 oder 95 Prozent verbessern können.“⁵³⁰

Im Sichern und Verbessern des einmal erreichten Standes liegen die nicht weniger wichtigen, aber oftmals eher im Hintergrund vollzogenen Managementaufgaben des formellen Organisierens.

In der direkten Führung wird, auf die komplexen Wechselwirkungen neuer Situationsgegebenheiten abgestimmt aber auch durch „strategische Vorausschau“ sowie durch „direktives“ Vorgehen gesteuert.

„Je komplexer das Neue, umso schwieriger ist ... die Übersetzung hier in unser System rein. ... So haben wir gestern das **Spannungsfeld** zwischen einem **mehr prozessorientierten** Vorgehen und einem **eher direktiven** ... ausgelotet. Ich glaube, dass ich immer auch vorausschauen muss als Führender und **Verantwortung im Leiten übernehmen** muss im Prozess, statt nur zu schauen, was kommt vom Gegenüber oder von der Gemeinschaft, sondern selber eine Vorstellung entwickeln muss, beurteilen, sind das eigentlich die richtigen Dinge, welche da entstehen oder vorgeschlagen werden [Hervorhebungen: MK].“⁵³¹

Unter steter Kontextreflexion werden die eigenen Vorstellungen im Führungs- und Organisationsprozess weiterentwickelt und in den sozialen Prozess eingebracht. Im Rahmen solcher Verantwortungsübernahme sowohl im Informellen am Ball des Alltagsgeschehens zu bleiben als auch unter formellem Organisieren das in Gruppe und Gemeinschaft jeweils neu Entwickelte im Lernsystem der Organisation zu verankern, macht den Erfolg des integrativen Managementstils aus.

„Nicht wahr, man kennt das ja: Der Anlass war super, alle fanden den Teamtag toll, im Alltag redet dann aber niemand mehr davon. Und da stellt sich mir dann die Frage, immer wieder von Neuem, **wie können wir das Neue im Alltag mit Leben füllen?** Zum Beispiel, indem wir immer wieder an schwierigen Fragen versuchen, Bezüge zu diesem Modell zu schaffen. Dass wir das dann als Interpretationsfolie zur Hand nehmen und in konkreten Situationen zur Hilfe nehmen. Und man kann das dann auch **standardisieren** oder **institutionalisieren**, indem man an unseren verschiedenen Anlässen auf dieses Modell Bezug nimmt, es zum Beispiel zum **integralen Bestandteil** unserer Fallbesprechungen macht, dass die Abbildung der Klientensysteme für die Fallbesprechungen als standardmässig entsprechend dargestellt werden müssen und so weiter. Es geht darum, dies in den Alltag zu integrieren, indem ich einerseits immer wieder bei allen passenden Gelegenheiten Bezüge herstelle und das andere ... mehr über die Institutionalisierung an den entsprechenden Anlässen läuft [Hervorhebungen: MK].“⁵³²

⁵³⁰ Interview Jürg Dennler, 4. September 2008.

⁵³¹ Interview Jürg Dennler, 10. Dezember 2009.

⁵³² Interview Jürg Dennler, 10. Dezember 2009.

Unter strategischer Vorausschau wird das Unternehmen FHZ in gemeinsamer Haltungs- und Richtungsbildung durch den CEO über die Zeit hinweg ausgerichtet. Auf der Koordination in sozial-kreativen Gruppenprozessen aufbauend wird im integrativen Führen und Organisieren das Informelle und das Formelle der Organisation stets neu verknüpft. Die Praktiken des integrativen Managements lassen sich vorwiegend vom „Macht-mit“-Prinzip bestimmen, „Power-over“ bleibt Ausnahmesituationen vorbehalten. Dem integrativen Managementstil liegt ein dynamisches Verantwortungsverständnis zugrunde. Darin wird unter kontextreflexiver Vorausschau in der gemeinsamen Konstruktion des Sozialen für Kontinuität und Kohärenz gesorgt.

Die integrative Kompetenz- und Identitätsentwicklung der Professionellen kann so auf Mikro-, Meso- und Makroebene über die Zeit hinweg zur Kontinuität und Kohärenz im pluralistischen Organisationskontext beitragen.

6.7 Integrative Professionalisierung

Nach ihrem jahrelangem Einsatz für die Gründung einer neuartigen Organisation im Zürcher Suchtbehandlungsbereich hat eine Gruppe sozialreformerisch inspirierter Laien und Fachleute, die um die soziale Veränderungskraft der Gemeinschaft wussten, das FHZ endlich als NPO in seiner Grundform aufbauen können. Über drei Jahrzehnte hinweg hat sich diese soziale Dienstleistungsorganisation unterdessen in der Suchtbehandlung bewährt und dabei stetig weiterentwickelt. Auf diesem Weg hat man sich zur professionellen sozialen Wissensunternehmung gewandelt.

Im Rahmen des Erfahrungslernens der Nullerjahre hat der Professionalisierungsprozess nochmals deutlich an Schwung gewonnen.

„Auf der Ebene der Einrichtung hat eine deutliche Professionalisierung stattgefunden mit der neuen Leitung. In allen Bereichen... Aber vor allem auf der Ebene der **Mitarbeiterführung**, der **Gesamtleitung**, der **Transparenz** in finanzieller Hinsicht, der **Berichterstattung**, aktueller **Information**, der ganze Bereich der **Qualität**, welcher in den letzten zehn Jahren natürlich prominent Einzug gehalten hat. Dort sind grosse und massive Entwicklungen geschehen. Aus meiner Sicht positive Entwicklungen, das möchte ich schon so sagen. Also positiv im Sinne von neuzeitlich, modern, qualitativ State-of-the-Art [Hervorhebungen: MK].“⁵³³

Nachdem sämtliche Prozesse und Praktiken, Hilfsmittel und Instrumente aus der alltäglichen Praxis heraus fortlaufend weiterentwickelt worden sind, hat man unterdessen in Wissensarbeit und Management den State-of-the-Art erreicht.

Wie wurde dieser Prozess durch die Governance im FHZ unterstützt? Woran hat man sich auf Ebene der Stiftung orientiert?

⁵³³ Interview Stierlin, 15. September 2008.

„Das Wichtigste war wohl schon die Wahl des neuen Leiters. ...der Erfolg einer solchen Institution steht und fällt halt doch mit der Leitung. Und auch der Kontakt und die Zusammenarbeit mit dem Stiftungsrat geht ja über das Nadelöhr Leiter... Ja, ich denke, mit einem engagierten, zeitgemässen Leiter, ...und mit der Ausstattung mit den entsprechenden Freiräumen für diese Person initiieren Sie natürlich indirekt vieles. ... Vieles ist... an der operativen Leitung. ... Ein entscheidendes Kriterium in dieser Branche ist doch einfach, ist das Haus... belegt oder nicht. ... Das hängt vor allem am Leiter mit seinem Team... **Das Wichtigste ist, dass man die Institution nicht an der Entwicklung hindert.** Das Forelhaus hat sich von einem klassischen Heim aus weiterentwickelt und mutiert zu einer Organisation, welche unterdessen verschiedene Standbeine hat, verschiedene Dienstleistungen anbietet, die sogar räumlich an verschiedenen Orten stattfinden. ... Und das wurde massgeblich durch den neuen Leiter geprägt. Und in diesem Zusammenhang betrachte ich als eine grosse Aufgabe des Stiftungsrats solcher NPOs, **Freiräume zu schaffen.** Für die Ideen, die da aus der täglichen Arbeit herauskommen. Damit diese auch wirklich umgesetzt werden können [Hervorhebungen: MK].“⁵³⁴

„Die Organisation nicht an ihrer Entwicklung hindern“, lautet das Credo des Stiftungsrats. Damit neue Ideen „aus der täglichen Arbeit heraus“ aufgenommen und umgesetzt werden können, müssen Freiräume geschaffen werden. Im Unsicherheitskontext muss auf einem strategisch-unternehmerischen Entwicklungspfad aus Erfolgen wie aus Misserfolgen gelernt werden können.⁵³⁵

„Natürlich gibt es auch Flops. Time-Out war so einer bei uns... Das wurde einfach nicht nachgefragt. ... Da muss man einfach den **Mut** haben, das wieder zu beerdigen, um wieder was **Neues zu kreieren.** Und das mit dem ‚Begleiteten Wohnen‘ auf verschiedenen Intensitätsstufen ...ist erfolgreich. Und für den Stiftungsrat heisst das, wenn dann ein solches Haus gekauft wird und die Auslastungszahlen nicht stimmen, das auch auszuhalten. ... Und **nicht sofort restriktive Massnahmen** fordern oder Sparübungen einleiten, das ist ja dann häufig so die gängige Reaktion. Es ist immer die grosse **Gratwanderung**, wie lange hält man so etwas aus und ab wann sagt man, jetzt muss etwas passieren [Hervorhebungen: MK].“⁵³⁶

Der Organisation FHZ wurde das Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen in der interaktiven Gestaltung ihres sozialen Kontexts zugestanden. Manchmal war dazu ein langer Atem erforderlich, dann aber auch wieder der Mut, aus Misserfolgen die notwendigen Konsequenzen zu ziehen.

Unter den Herausforderungen immer neuer Unsicherheiten, Uneindeutigkeiten und Ungewissheiten in der Alltagspraxis des komplexen Managements pluralistischer Organisationen gilt es, in sinn gestaltenden und -gebenden Prozessen im Austausch mit dem Umfeld zu lernen. Wie kann man im Stiftungsrat ein solches erfahrungsbezogenes Erfolgslernen unterstützen?

„Da kann ich **kein Alltagsrezept** geben. Für mich ist es eher eine Frage des Spürens, dass das Team schon dahinter kommt, vom **Vertrauen**, von der Konsistenz der Zahlen, vom

⁵³⁴ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵³⁵ Vgl. Alvarez/ Barney 2007. Siehe Kapitel 7.3.1.

⁵³⁶ Interview Stierlin, 15. September 2008.

III. Empirischer Teil

Reporting. Das ist ja ganz entscheidend, **glaubt man dem, was man da ausgehändigt bekommt** [Hervorhebungen: MK].⁵³⁷

Unter dem Gewähren von Vorschussvertrauen, muss der Erfolg im pluralistischen Organisationskontext stets von Neuem zugetraut und zugemutet werden. Unter Komplexität und Vielfalt wird der Unternehmenserfolg durch die Governance befördert, wenn *Vertrauen* der Ausgangspunkt wie das Ergebnis eines gemeinsamen Erfahrungsprozesses unter stetiger Kontextreflexion sein kann.

„...egal, ob die Institution etwas grösser oder kleiner ist. Das Wissen, dass **Entwicklungen halt nicht immer nur linear laufen**, ist schon ganz wesentlich. ... Also, ja, das ist sogar, jetzt von aussen gesehen, ein relativ harmonischer kontinuierlicher Prozess gewesen, ... zeigt sich das als stetige Professionalisierung mit vielen Verbesserungen. Und damit doch recht eigentlich eine **regelrechte Erfolgsgeschichte** [Hervorhebungen: MK].⁵³⁸

Aufgrund seiner beruflichen Erfahrung als Betriebsökonom und Klinikdirektor ist sich Beat Stierlin der hohen Bedeutung des wechselseitigen Vertrauens in den pluralistischen Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereichs wohl bewusst. Im Wissen um die Grenzen der Machbarkeit des organisationalen Erfolgs wird das Geschehen in der Rückschau als „regelrechte Erfolgsgeschichte“ beurteilt.

„Das Eine“ dieser Erfolgsgeschichte war die ernsthafte Verpflichtung zum Erfolg gewesen.

„Aus meiner subjektiven Wahrnehmung ist es einerseits ... wir **erwarten Ergebnisse**, wir erwarten Zahlen, das alleine zwingt einen schon, eine gewisse **Wirksamkeit im Alltag** zu erzielen. ...die Routine und der sich selbst auferlegte Zwang. Indem, dass man sich halt in Konventionen, in Gefässe, in Gewohnheiten hinein begibt und sich darauf eigentlich auch einlässt und mitmacht. ... Das wäre mal das Eine [Hervorhebungen: MK].⁵³⁹

„Das Andere“ ging aus dem hohen sozialen Engagement und dem Exzellenzstreben der Beteiligten hervor.⁵⁴⁰

„Und das Andere... Dann ist es durch das, dass man sich mit Unterlagen befasst, von denen man den Eindruck hat, die sind professioneller aufbereitet, dann führt das **im Gremium** bereits zu einer höheren Kompetenz, um das mal so auszudrücken. Oder zu einer **sachlicheren Auseinandersetzung** [Hervorhebungen: MK].⁵⁴¹

Die zukünftige Weiterentwicklung des FHZ in dieselbe Richtung beurteilt der Stiftungsrat allerdings eher kritisch, da das nun erreichte Niveau ausreiche und nicht etwa die Perfektionierung der Managementsysteme, sondern eher schon *dialogische Weiterentwicklungen* der Zusammenarbeit mit dem Umfeld des FHZ geeignet seien, neue Erfolgsstationen zu erreichen. Der Interviewpartner gibt auch

⁵³⁷ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵³⁸ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵³⁹ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵⁴⁰ Vgl. auch Barendsen/ Gardner 2009, S. 246. Siehe Kapitel 7.1.5.

⁵⁴¹ Interview Stierlin, 15. September 2008.

zu bedenken, dass der Kunde im Sozial- und Gesundheitsbereich nicht einfach Kunde ist, sondern dass darüber hinaus verschiedenste weitere Partner mit divergierenden Ansprüchen und Interessen einbezogen werden müssen.

„Er ist Ko-Produzent und dann ist da noch die Stadt, der Kanton, die Politiker, das BSV, die Krankenkasse... Das ist wohl mit ein wichtiger Grund, dass diese Organisationen **nicht wie andere Unternehmen eine ganz klare Strategie** haben, einen Fokus... Kunden, Länder, Umsatz. ...dass so **viele Leute** irgendwo halt auch noch **mitentscheiden**. Und das macht das Management vielleicht noch etwas komplexer. Und das finde ich anspruchsvoll, aber auch spannend [Hervorhebungen: MK].“⁵⁴²

Das komplexe Management in pluralistischen Umfeldern wird als „anspruchsvoll, aber auch spannend“ bezeichnet – gerade weil es sich im Dialog mit seinem gesellschaftlichen Umfeld immer von Neuem mit der Bearbeitung seiner eigenen Wertgrundlagen konfrontiert sieht.

„...da spielt vieles mit rein, **Unfassbares wie gesellschaftliche Werte**, wie kann eine Klammer über die unterschiedlichen Ansprüche gefunden werden... ...eigentlich imaginäre Wertsysteme über die ganze Gesellschaft hinweg ...randständige Alkoholiker... wollen wir die überhaupt sehen... als Gesellschaft? ...wollen wir uns überhaupt befassen mit diesem Thema? ...sind wir doch froh, wenn wir die irgendwo versorgt haben. ...**wo positioniere ich mich in diesem Spannungsfeld** mit meiner Organisation... ist es überhaupt gefragt, dass ich mich an die Öffentlichkeit begeben für die Anliegen meiner Klientel, und das kundtue... wer will das überhaupt hören? Aber da sind wir auf der Gesellschaftswertesystemebene. Auf der Individualebene ist das noch einfacher. Auf der Gesellschaftsebene hingegen sind wir noch stärker auf **Versuch und Irrtum** angewiesen. Auf dieser Ebene wissen Sie, wenn Sie handeln, noch weniger, hat das eine Wirkung oder nicht. Wir wissen hier nicht mal welche, ob positiv oder negativ [Hervorhebungen: MK].“⁵⁴³

Die Komplexität im pluralistischen Organisationskontext erfordert das Erfolgslernen in Dialogen mit dem Umfeld.

„Hier bestnde meiner Meinung nach eine Weiterentwicklung eher darin, **mit all den Anspruchsgruppen in Dialog zu treten**, seien dies BSV, Kanton, Stadt, unterschiedlichste Zuweiser, Nachbarschaft und so weiter [Hervorhebungen: MK].“⁵⁴⁴

Die Zukunft des FHZ wird in der Rckverbindung mit seinen traditionellen Ressourcen in sozialer Gemeinschaft und dialogischer Beziehungsarbeit gesehen. Die Kernfähigkeiten pluralistischer Organisationen werden im Wahrnehmen und Kommunizieren gesehen. Denn im Sozial- und Gesundheitsbereich ist hohe Reflexivität gefordert.

„...das hat wohl damit zu tun, dass das alles Leute sind, die mindestens mal eine **Basis-schulung in Kommunikation** mitgemacht und erlebt haben. Und sich der **Bedeutung von Interaktionen** bewusst, sich einer Gruppe bewusst sind und das auch eher auf einer Meta-

⁵⁴² Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵⁴³ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵⁴⁴ Interview Stierlin, 15. September 2008.

III. Empirischer Teil

Ebene wahrnehmen. Nur schon das **Wahrnehmen** macht einen grossen Unterschied [Hervorhebungen: MK].⁵⁴⁵

In den selbst- und kontextreflexiven Vergewisserungsprozessen der Professionals bilden und bedingen sich deren integrative Kompetenz- und Identitätsentwicklung fortlaufend wechselseitig.

„Wo gebe ich meinen Zwängen nach und will es genau so haben, wie ich es richtig finde, und wo bin ich mir auch bewusst, dass es eigentlich ja verschiedene Wege gibt, verschiedene Lösungsmodelle gibt, um ans gleiche Ziel zu kommen, und mir wirklich das **Ziel wichtig ist und nicht der Weg**. Und da schwankt man halt immer wieder zwischen den eigenen Zwängen einerseits, und andererseits ist das natürlich auch manchmal eine Machtfrage... setze ich mich nun einfach durch, weil ich der Chef bin und keine Lust habe, den **Pluralismus** da leben zu lassen, oder habe ich wirklich Angst um das Ergebnis. Und meine Erfahrung ist, dass es meistens weniger die Angst ums Ergebnis ist, als Macht und Zwänge aus der eigenen Persönlichkeit heraus, die einen selber dazu führen, relativ rigide Vorschriften und enge Prozessdefinitionen vorzugeben. Und selten ist es die Angst um das Ergebnis, dass dies nicht gut ist. ... Hier befinden wir uns auf der Ebene der Führung [Hervorhebungen: MK].⁵⁴⁶

Die integrative Professionalisierung auf der Ebene der Führung zeichnet sich oft gerade im „Nicht-Intervenieren“ aus – zugunsten der Selbstorganisation in der sozialen Alltagspraxis.

„...es ist ja einfach das **Werte-Setting**, welches einen steuert. ... In einer Operation gibt es vielleicht eher nur eine Möglichkeit, eine gute Leistung zu vollbringen, hingegen in der Pflege eines älteren Rehabilitationspatienten, welcher zuckerkrank ist, gibt es verschiedene Arten, mit diesem als Pflegenden umzugehen, also zu kommunizieren, zu waschen, zu pflegen... die Zielsetzung ist, dass er sich gut betreut fühlt, zufrieden ist... und da gibt es verschiedene Wege, da gibt es nicht nur einen. ... Lässt man dem Pflegepersonal auch den **Freiraum**, angemessen auf die Situation zu reagieren, denn die beinhaltet ja immer viele Sachen, oder gibt man das tatsächlich vor? Und da bin ich eher für die freiheitlichere Methode [Hervorhebungen: MK].⁵⁴⁷

Ganz allgemein wird die Vorstellung der Planbarkeit des Erfolgs als nicht geeignet für die soziale Alltagspraxis betrachtet.

„Was ich damit sagen will, ist, dass es meiner Meinung nach eine **Illusion** ist, in die **Zukunft** hinaus **zu prognostizieren**... indem man einfach sagt, wir tun dies und das und dann passiert das und jenes. Das ist nur schon von der Systemtheorie her nicht möglich... und im Management noch viel weniger. Solche Kausalitäten habe ich einfach nie gefunden. Und ich glaube auch nicht, dass es diese gibt [Hervorhebungen: MK].⁵⁴⁸

Eher schon werden Erfolgsgeschichten in gelebter Sozialkompetenz geschrieben gesehen.

„Man stellt sich die Frage, wer hat Erfolg und wer nicht? Da ist es dann zum grossen, grossen, grossen... Teil Sozialkompetenz. Ich habe noch nie jemanden an seiner Fachkompe-

⁵⁴⁵ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵⁴⁶ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵⁴⁷ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵⁴⁸ Interview Stierlin, 15. September 2008.

tenz scheitern gesehen, aber schon viele an der Sozialkompetenz... ... es ist **der Umgang mit den Leuten**, Motivationsfähigkeit, Ziele setzen können, Begeistern können und tagtäglich wieder Ausrichten und Motivieren. ... Das sind **die traditionellen Geschichten**, die man eigentlich kennt, die nicht so wahnsinnig neu sind [Hervorhebungen: MK].⁵⁴⁹

In den traditionellen Erfolgsgeschichten steht der Umgang mit den Menschen und deren im Alltagshandeln frei werdende Kreativität im Mittelpunkt. Im gemeinsam geteilten, an grundlegenden Werten orientierten Denken und Handeln kann eine für alle Beteiligten zufrieden stellende Form der sozialen Koordination Erfolgswirksamkeit entfalten.

„...das Umfeld und Image dort so gestalten, dass die Leute gerne kommen und stolz sind, dort zu arbeiten und auch wieder neue Leute anziehen. Dann gibt es so eine Erfolgsspirale. Wenn Sie Erfolg haben, haben Sie auch andere Mitarbeiter, mehr Kunden... und, und, und... Ich erlebe es schon stark so... wenn das Ergebnis stimmt... dann fängt die Kür an. Und dann kann man anfangen, qualitative Entwicklungen zu machen [Hervorhebungen: MK].“⁵⁵⁰

Stimmt das Ergebnis, dann kann die Kür der strategisch-unternehmerischen Erneuerung beginnen. Im Schaffen von Freiräumen für die Entfaltung und Umsetzung der Ideen, die aus der Alltagspraxis kommen, werden die Um- und die Innenwelt des Unternehmens in der Bewusstseinsbildung der Professionals weiterentwickelt.

Im Rahmen erfahrungsbasierter Professionalisierungsprozesse wird menschliche Kreativität als geeignet erachtet, die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung unter Komplexität und Vielfalt zu befördern. Im unentwegt verpflichteten wie verpflichtenden Zutrauen und Zumuten des gemeinsamen Erfolgslernens tragen Management und Governance im FHZ zur Nachhaltigkeit des unternehmerischen Wandels – auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene – bei.

⁵⁴⁹ Interview Stierlin, 15. September 2008.

⁵⁵⁰ Interview Stierlin, 15. September 2008.

IV. Schlussfolgerungen

7 Integrative Kompetenz in Praxis und Theorie

Theorie und Praxis wirken immer aufeinander; aus den Werken kann man sehen, wie es die Menschen meinen, und aus den Meinungen voraussagen, was sie tun werden.
(Goethe)

Die vorliegende Forschungsarbeit ist der Erfolgssuche von Organisationen unter den postindustriellen Erfolgsbedingungen der Wissensgesellschaft sowie den gesellschaftlichen Handlungsbedingungen der Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung unter folgenden Voraussetzungen nachgegangen: Während „normative und gesellschaftliche Institutionen“ zunehmend an handlungsleitender Kraft verlieren, gewinnen neue Formen der Koordination des sozialen Handelns⁵⁵¹ an Bedeutung. In ihrem fortwährenden körperlichen und sprachlichen Kommunizieren erneuern Menschen im intersubjektiven Austausch ihre Identitätsressourcen und stellen dabei gesellschaftliche Ordnung her.⁵⁵² In der kreativen Bezugnahme auf den menschlichen Körper als „Träger, Speicher und Vollzugsmedium eigener Wissens-, Erkenntnis- und Verstehensleistungen“, wird „intelligent“ und „situationsangemessen“ gehandelt, selbst „wenn keine Zeit zum Nachdenken bleibt“⁵⁵³. Die innovativen Unternehmen der „nächsten Gesellschaft“ fokussieren daher konsequent auf die „Primärumwelt Individuum“: sie setzen auf die Kreativität der beteiligten Menschen und nutzen deren erfahrungsbasierten Kommunikationsfähigkeiten.⁵⁵⁴ Durch ihr Lernen im gemeinsamen Erfahrungsaustausch tragen Individuen in Teams und Gruppen als „Communities of Practice“ zum Wandel in Organisation und Gesellschaft bei.⁵⁵⁵ In Zeiten spätmoderner Unübersichtlichkeit ist nachhaltiger Erfolg unter sozial-kreativer Selbstorganisation und Bewusstseinsbildung im pragmatischen Lernen durch Erfahrung zu suchen.

Ausgehend von Alfred Chandlers klassischer These „Structure follows strategy“ über das Motto „Structure follows process“ der Informatisierungswelle in den Neunzigerjahren sowie die Neuausrichtung der Organisationsprozesse auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile in strategischen Kernkompetenzen, unter der Devise „Process follows strategy“, wurden im Anschluss an die S-as-P-Forschung, die Praktiken und Selbstverständnisse der Praktiker sowie deren auf der Mikro-Ebene des Handelns im pluralistischen Organisationskontext verfertigte soziale Praxis in

⁵⁵¹ Vgl. Böhle/ Wehrich 2010, S. 11.

⁵⁵² Vgl. Mead 1987, S. 210 ff. in Stadelbacher 2010, S. 44 ff..

⁵⁵³ Vgl. Böhle/ Wehrich 2010, S. 12; Alkemeyer 2010, S. 345.

⁵⁵⁴ Vgl. Weick 1995; Weick/ Sutcliffe 2007; Baecker 2005, 2007.

⁵⁵⁵ Vgl. Lave/ Wenger 1991; Wenger 1998; Wenger/ McDermott/ Snyder 2002.

IV. Schlussfolgerungen

der prozessorientierten Erfolgsanalyse einer exemplarischen Langzeitstudie unter Komplexität und Vielfalt fokussiert.

Angesichts der in der Spätmoderne zunehmenden Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit wurde die pragmatische These zur nachhaltigen Erneuerung „*Practice follows difference*“ eingeführt. Unter dieser Perspektive konnte das soziale Geschehen in den jeweiligen alltagspraktisch bezogenen Erneuerungen auf der Mikro-Ebene des Handelns in Wissensarbeit und Management in der Zeit analysiert und zu den Wirkungen auf Mikro-, Meso- und Makroebene der Organisation über die Zeit hinweg in Beziehung gesetzt werden (Abbildung 5).

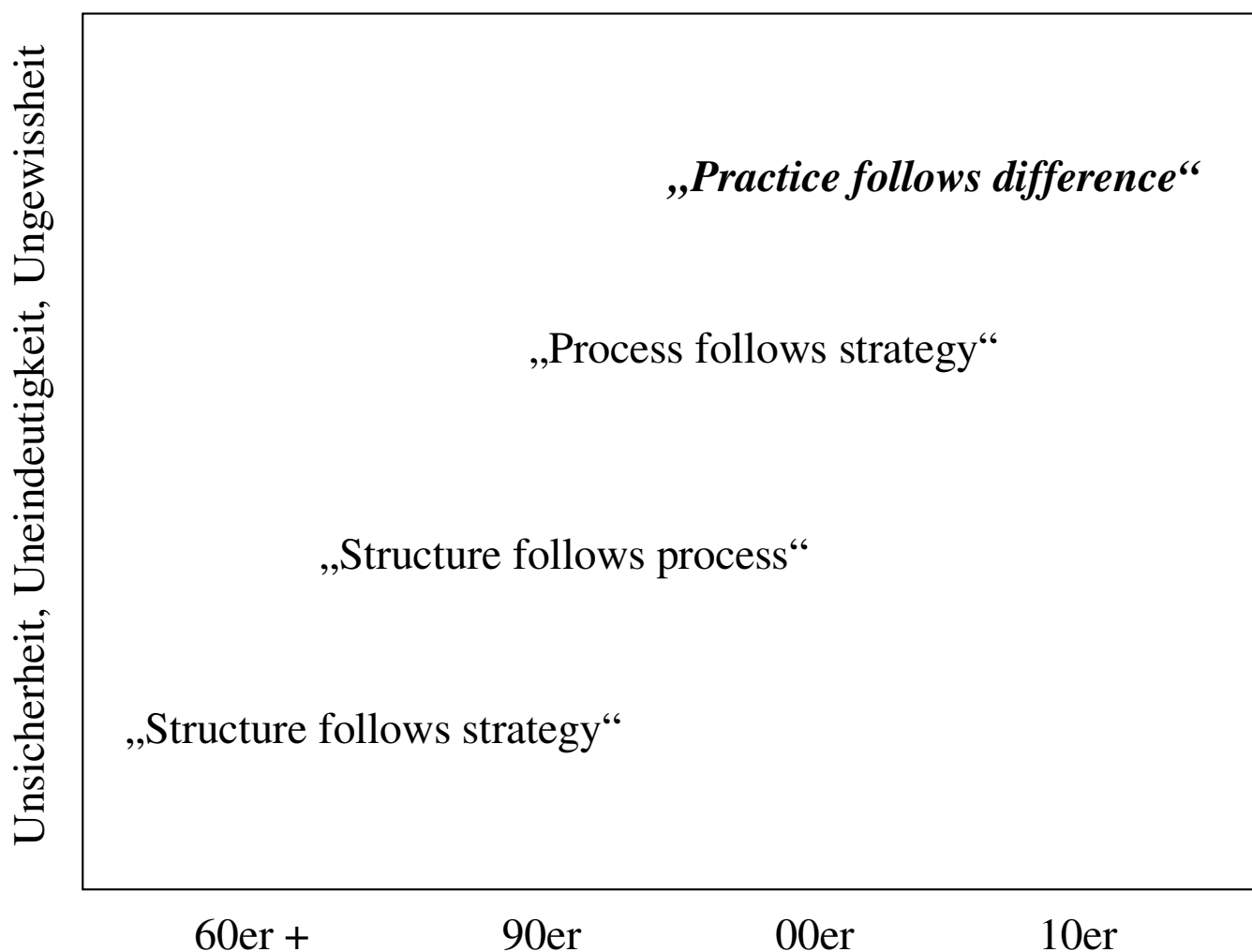


Abbildung 5: *Erfahrungslernen unter Vielfalt und Komplexität*

Die Untersuchung des Denkens, Handelns und Lernens der Professionellen im Rahmen der Fallstudie FHZ wurde durch die folgenden Fragen geleitet: „Wie wird nachhaltiger Erfolg im Alltagshandeln in Wissensarbeit und Management unter Komplexität und Vielfalt erzielt?“ und „Wie wird nachhaltige Erneuerung auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene erreicht?“

In diesem Vorgehen wurde im Detail herausgearbeitet, auf welche Art und Weise die Wirksamkeit und die Leistungsfähigkeit des sozialen Wissensunternehmens FHZ in den sozialen Aktivitäten in der Alltagspraxis hervorgebracht worden sind. Im gemeinsamen strategischen Denken, Handeln und Lernen wurde nachhaltiger Erfolg durch tiefgreifenden Wandel auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene erreicht.

Das integrative Management steuert nachhaltigen Erfolg in der Kreativität des menschlichen Handelns in konkreten Situationsgegebenheiten an.

„Das Interessante dabei ist, dass es darauf ankommt, nähere ich mich sozusagen **kognitiv gesteuert** an ein Thema an, **oder komme ich vom Handeln her**. Hier sehe ich Parallelen zur Managementtheorie. Ist das etwas, was sich aus dem Handeln ergibt und dann schaut man, wo man steht, oder läuft das über Absichten, vorformulierte Theorien [Hervorhebungen: MK].“⁵⁵⁶

Beim alltagspraktischen Herstellen gemeinsamer Handlungsfähigkeit haben sich die integrative Kompetenz und Identität der Professionellen im Konkreten herausbilden können.

„In the **common-sense, everyday, practical knowledge** necessary to the practice of the arts, there is much that is not susceptible of verbal statement – it is a matter of know-how. It may be called **behavioral knowledge**. It is necessary to do things in concrete situations. It is nowhere more indispensable than **in the executive arts**. It is acquired by persistent habitual experience and is often called intuitive [Hervorhebungen: MK]“.⁵⁵⁷

Exemplarisch wurde aufgezeigt, durch welche Praktiken in der Bildung von „behavioral“ und „intuitive knowledge“ unter Komplexität und Vielfalt Nachhaltigkeit erreicht wird. Die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit innovativer Wissensunternehmen der Spätmoderne baut auf der systematischen Erarbeitung neuen Handlungswissens im gemeinsamen Erfolgslernen auf.

Exemplarische Ergebnisse zum spätmodernen Erfolgskontext im Überblick:

Unter der spätmodernen Unübersichtlichkeit sind in zunehmend mehr gesellschaftlichen Bereichen die Schlüssel zum Erfolg im gemeinsamen strategischen Denken, Handeln und Lernen zu suchen. Auf dem Weg integrativer Professionalisierung wird nachhaltiger Erfolg in alltagspraktisch bezogenen Erneuerungen und Verbesserungen im Rahmen der gemeinsamen Kompetenz- und Identitätsentwicklung in Wissensarbeit und Management angestrebt (Abbildung 6).

Das gemeinsame erfahrungsbasierte Erfolgslernen trägt zu langfristigem Erfolg und unternehmerischer Nachhaltigkeit durch tiefgreifenden Wandel in Unternehmen und Zivilgesellschaft bei. Neben der weiterhin unabdingbaren, jedoch nicht

⁵⁵⁶ Interview Dennler, 4. September 2008.

⁵⁵⁷ Barnard 1968, S. 291.

IV. Schlussfolgerungen

mehr hinreichenden Effizienz und Effektivität des organisationalen Handelns, entscheidet in der spätmodernen Wissensgesellschaft mehr und mehr die Kreativität von Individuen in Gruppen über die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie die langfristige Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit von Organisationen.

Durch die fortlaufende Aktualisierung der organisationalen Wissensbasis wird das immaterielle und das materielle Vermögen des Unternehmens stetig gesteigert.

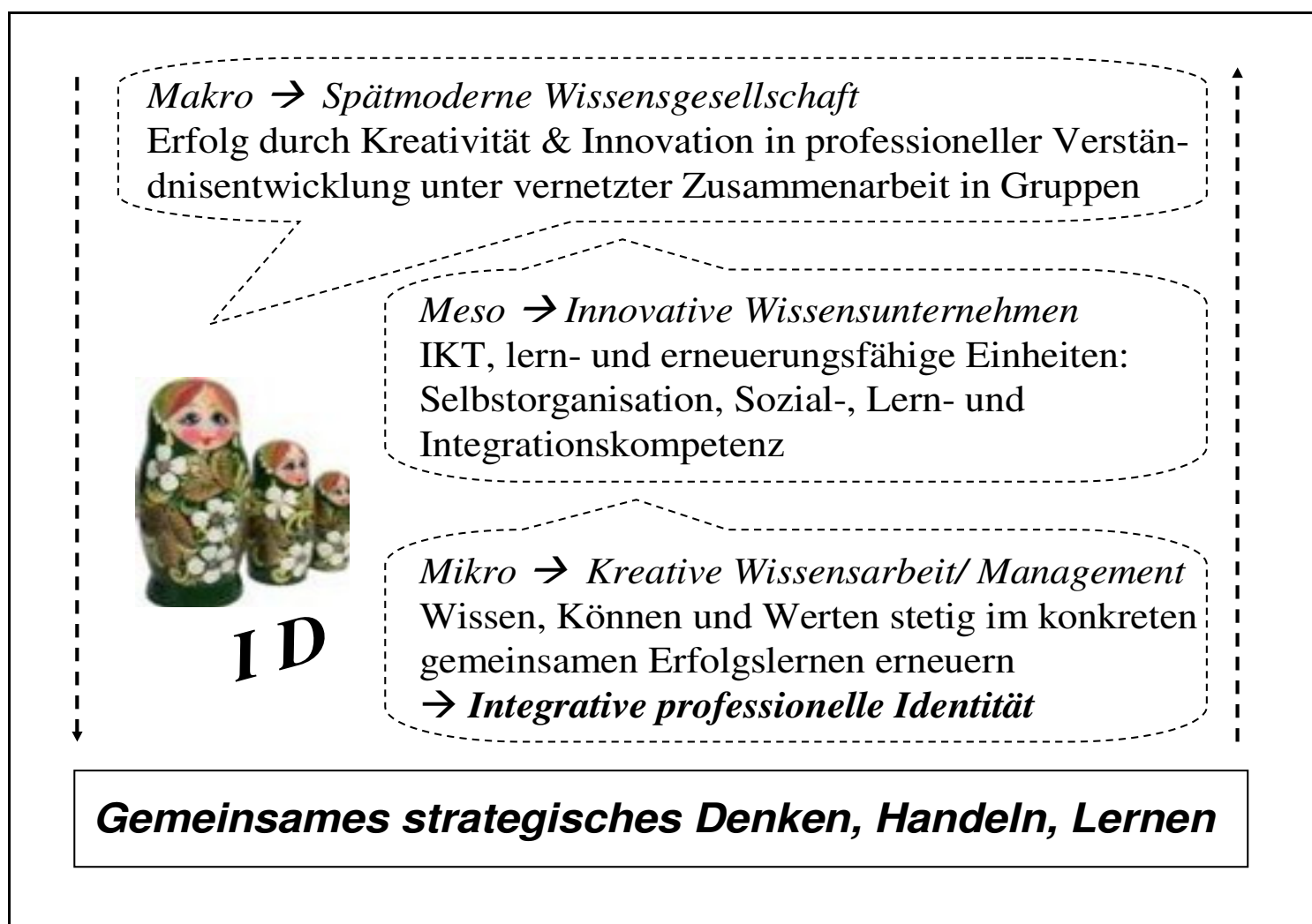


Abbildung 6: Professionelle Kompetenz- und Identitätsentwicklung

Innovative Unternehmen fokussieren auf die in sozialen Gruppenprozessen frei werdende menschliche Kreativität. Um die Wahrnehmungs-, Erfahrungs- und Kommunikationsfähigkeiten von Individuen bestmöglich ausschöpfen zu können, organisieren sich innovative Wissensunternehmen in kleinen, flexiblen, lern- und erneuerungsfähigen, mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie sowie unternehmerischen Handlungsspielräumen ausgestatteten Einheiten.⁵⁵⁸

⁵⁵⁸ Vgl. auch Guldenberg/ Meyer 2007; Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008; Schreyögg 2008.

Die Ergebnisse der Studie werden im Folgenden zunächst in (eher) praktisch und daraufhin in (stärker) theoretisch ausgerichteten Anknüpfungspunkten dargelegt. Der letzte Teil der Schlussfolgerungen befasst sich mit den Möglichkeiten und Grenzen integrativer Kompetenz und Identität in Managementpraxis, -lernen und -forschung sowie in der Koordination des sozialen Handelns in Organisation und Gesellschaft. Mit dem Ausblick auf eine kreative pragmatische Erkenntnis- und Wissenschaftspraxis sowie eine ebensolche Sozialtheorie schliesst die Arbeit.

7.1 Praktische Anknüpfungspunkte

It is by organizing experience that we transform experience into power. (Mary Parker Follett)

In der folgenden Einführung zum praxisbezogenen Schlussteil wird der integrative Professionalisierungsstil zu den Grundlagen im pragmatischen Erfahrungslernen in Beziehung gesetzt. Daraufhin wird das Konzept integrativer Kompetenz zusammen mit dem unterliegenden pragmatischen Erfahrungsbegriff in idealtypischer Form im Praxiszusammenhang erläutert. Am Beispiel der Organisationsgestaltung und -veränderung im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit wird schliesslich der Beitrag des Konzepts integrativer Kompetenz in der Spätmoderne verdeutlicht.

In der Zusammenarbeit in Teams und Gruppen wird die „intuitive Expertise“ von Professionellen anhand von Einzelfällen erworben. Die individuelle Verantwortungsübernahme für das gemeinsame Erfahrungslernen wird unter Komplexität und Vielfalt zum wesentlichen Erfolgstreiber. Das folgende Zitat fasst Relevanz und Tragweite des *integrativen Professionalisierungsstils* zusammen:

„1. ...skill is never produced by interiorizing the rules that make up the theory of domain, ... **rule-based performance will never be more than competent**. In some areas competence is all that is required, or it may turn out, for bureaucratic reasons, rules must be followed. ...

2. The best way **to avoid mistakes is to take responsibility for them**, when they occur, not to try to prevent them by foolproof rules. ... Since **learning depends on taking responsibility** for the mistakes of the team and especially for one's role in whatever went wrong, it is important to establish an ethos of accepting and even dwelling upon one's responsibility for failure as well as one's successes.

3. Reflection and deliberation should certainly be sought whenever there is time and serious consequences are involved. But recourse to detached calculative deliberation should be avoided since, **when one becomes detached, expert intuitive judgement is lost** [Hervorhebungen: MK].⁵⁵⁹

Nur im konsequenten Lernen aus Fehlern unter der engagierten Verantwortungsübernahme der beteiligten Professionals kann sich deren „erfahrungsbezogene

⁵⁵⁹ Vgl. Dreyfus/ Drefus 2005, S. 790 f..

IV. Schlussfolgerungen

Expertise“ herausbilden. Wenn jemand abgeklärt wird und sich auf berechnende Überlegungen zurückzieht, geht sein „expert intuitive judgement“ wieder verloren. Die Leistungsfähigkeit des integrativen Professionalisierungsstils ist dem zugrunde liegenden pragmatischen Lernverständnis geschuldet.

„**Learning** ist the process whereby **knowledge is created** through the **transformation of experience** [Hervorhebungen: MK].“⁵⁶⁰

Im pragmatischen Lernbegriff wird der Prozess der Wissensgenerierung als Umwandlung von Erfahrung beschrieben: in ihrer persönlichen Verantwortungsübernahme in der gemeinsamen Verbesserung des Alltagslebens verändern sich die Beteiligten tiefgreifend, indem sie unter hohem sozialem Engagement neues Wissen in konkreter Bewusstseinsbildung schaffen.

Im pragmatischen Verständnis baut alles Wissen – von Laien, Praktikern oder Gelehrten – immer schon auf dem Vorwissen der in ihren Alltagserfahrungen geprägten Menschen auf. In der Alltagspraxis wird Erfahrungswissen durch Common Sense und alltagssprachliche Metaphernkonzepte bestimmt – für die Beteiligten allerdings meist unbewusst.⁵⁶¹

Der integrative Professionalisierungsstil lebt vom hohen sozialen Engagement der Beteiligten – unter persönlicher Verantwortungsübernahme für die öko-sozial, regionen- und generationenübergreifend ausgerichtete Verbesserung der Welt. In der erfahrungsbasierten Verbesserung der Welt wird stets die Integrität der Individuen gewahrt – und ihre Würde als Mensch.

„The critical difference between personal and social knowledge is the presence of **apprehension as a way of knowing** in personal knowledge. ...the apprehensional portion of **personal knowledge** is all that prevents us from losing our **identity as unique human beings**... [Hervorhebungen: MK]“⁵⁶²

Das persönliche Wissen von Menschen macht ihre Einzigartigkeit aus und trägt zur Erneuerung der menschlichen Kreativität bei. Das Versprechen menschlicher Kreativität muss stets neu – mittels *persönlich verantworteter* Kritik und Selbstkritik – eingelöst werden. In ihrer Freiheit, Verantwortung für das eigene Denken, Handeln und Lernen zu übernehmen, entscheiden Menschen in ihrem Glauben und Wissen über ihren persönlichen Weg in der Welt.⁵⁶³

Aus pragmatischer Sicht muss der soziale Wissensbestand ständig der *empirischen Überprüfung* im Rahmen neuer persönlicher Erfahrung standhalten. Der Common Sense bedarf stets der verantwortlichen Kritik durch neues Wissen und dieses

⁵⁶⁰ Kolb 1984, S. 38.

⁵⁶¹ Vgl. Lakoff/ Johnson 1999 und 2007. Siehe Kapitel 7.2.2.

⁵⁶² Kolb 1984, S. 109.

⁵⁶³ Vgl. Kolb 1984, S. 109 f..

wiederum kann früher oder später zu robustem Alltagswissen werden. Im persönlichen Erfahrungslernen wird neues Wissen in neuen Situationsgegebenheiten abgeleitet und ausgetestet.⁵⁶⁴

„...das **Prinzip der Kontinuität der Erfahrung** bedeutet, dass jede Erfahrung etwas von ihren Vorläufern aufnimmt und gleichzeitig die Qualität der Nachfolger verändert. ... Während ein Individuum von einer Situation zur nächsten geht... knüpft es im Verstehen und Handeln in neuen Kontexten an sein Vorwissen aus vergangenen Erfahrungen an. Dieser Prozess setzt sich fort, solange Leben und Lernen fort dauern [Hervorhebungen: MK].“⁵⁶⁵

Die *Kontinuität der Erfahrung* bildet das Kernstück des pragmatischen Erfahrungslernens. Das Bewusstsein des Selbst entwickelt sich unter der Kontinuität der Erfahrung im Erfahrungskontinuum körperlich-leiblicher, reflexiver und verkörperter Erfahrung. Gleichsam im Doppelmotto „Nur sich verändert, bleibt sich treu – Nur wer sich treu bleibt, verändert sich“ wird Kontinuität erfahren und Kohärenz geschaffen. Nur mit der „stimmigen“ Verankerung des Neuen im bisher Vorhandenen – bislang funktional miteinander Verknüpften – entwickelt sich das Selbstverständnis der Beteiligten in *konkreten* Vergleichen *kontinuierlich* weiter. Die integrative Kompetenz- und Identitätsentwicklung wird unter stetiger Kontextreflexion in der Grundhaltung eines „partiellen Skeptizismus“ – *jenseits bedingungslosem Dogmatismus wie uneingeschränktem Skeptizismus* – ermöglicht. Im alltagspraktischen „Zurechtzimmern“ neuer konkreter Vorstellungen, welche *sowohl* dem in der Vorerfahrung gebildeten Wissen *als auch* der neuen Erfahrung *gleichermassen* gerecht werden, können sich Selbst- und Weltverständnis *kontinuierlich* weiterentwickeln⁵⁶⁶.

Im blossen Ersetzen bestehender Wissensbestandteile wird das Wissen zwar leichter austauschbar, sein Beitrag zur Orientierung des Handelns nimmt aber ab. Um wirklich Neues lernen zu können, gilt es, sich immer wieder auch von eingefleischten Erfahrungsroutinen zu lösen. Dafür muss das Bewusstsein für persönliche Erneuerungserfahrungen in Wahrnehmung und Vorstellungsbildung in der konkreten (Re-)Konstruktion der sozialen Wirklichkeit geöffnet werden.

Beim Lernen neuer Handlungstheorien unterscheiden Argyris/ Schön⁵⁶⁷ sowie Schön⁵⁶⁸, „espoused theories“ und „theories-in-use“.

„We thought the trouble people have in learning new theories may stem not so much from the inherent difficulty of the new theories as from existing theories people have that already determine practices. We call their operational theories of action *theories-in-use* to distinguish them from the *espoused theories* [Hervorhebungen im Original, MK] that are used to

⁵⁶⁴ Vgl. Kolb 1984, S. 27 ff. für die folgenden Ausführungen.

⁵⁶⁵ Dewey 1938, S. 35, 44 in Kolb 1984, S. 27.

⁵⁶⁶ Vgl. Rorty 2008, S. 347. Siehe Kapitel 3.1.

⁵⁶⁷ Vgl. Argyris/ Schön 1974, S. VIII in Kolb 1984, S. 29.

⁵⁶⁸ Vgl. Schön 1983, 1987.

IV. Schlussfolgerungen

describe and justify behavior. We wondered whether the difficulty in learning new theories of action is related to a disposition to protect the old theory-in-use.”⁵⁶⁹

Während bei der einseitigen Bewahrung des Alten das professionelle Erfahrungslernen zum Stillstand kommt, können in der konkreten Wahrnehmung und Erfahrung des eigenen Handelns sowie dessen leitenden Annahmen neues Wissen sowie neue Werte in konkreten Neubeurteilungen und -bewertungen hervorgehen.

Die Grundlagen des Konzepts integrativer Kompetenz werden in idealtypischer Weise in ihrem dynamischen Praxiszusammenhang dargestellt (Abbildung 7).

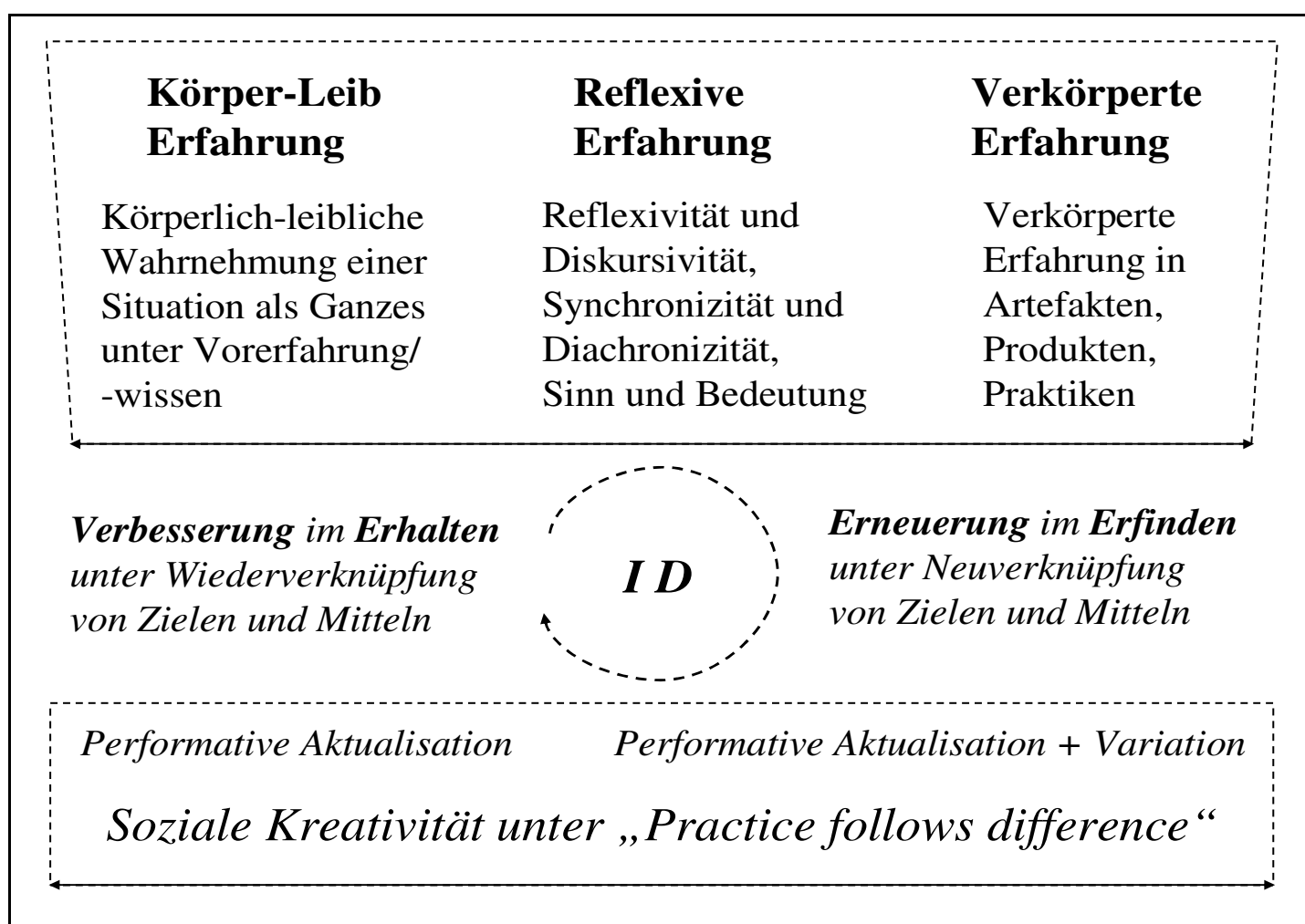


Abbildung 7: Soziale Kreativität im Erfahrungslernen

Unter der kontinuierlichen Berücksichtigung der gesamten Bandbreite des menschlichen Erfahrungsspektrums erweist sich der vielschichtige pragmatische Erfahrungsbegriff als leistungsfähiges Erkenntnis- und Organisationsprinzip der alltagspraktisch bezogenen integrativen Bewusstseinsbildung von Professionellen. In der stetigen Kompetenz- und Identitätsentwicklung wird die Kontinuität der Erfahrung

⁵⁶⁹ Argyris/ Schön 1974, S. VIII.

im Erfahrungskontinuum der Praktiker unter Komplexität und Vielfalt durch soziale Kreativität in immer neuer Differenz und Differenzierung organisiert.

Unter Komplexität und Vielfalt sind die Praktiken in Wissensarbeit und Management in der sozialen Alltagspraxis stetig in Entwicklung begriffen. Die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des organisationalen Handelns wird durch die Kreativität der beteiligten Individuen unter der gemeinsamen Bearbeitung neuer Differenz in neuer Differenzierung hervorgebracht.

Das Alltagsgeschehen ist durch Überlagerungen bestimmt; die Dinge werden miteinander vermischt erlebt. Beim Einführen der pragmatischen These zur nachhaltigen Erneuerung „Practice follows difference“ wurde deshalb grundsätzlich jedem Akt des professionellen Handelns in der steten Aktualisierung der Alltagspraxis – im immer *neuen* Wiederverknüpfen von Zwecken und Mitteln – ein *performativer Beitrag* unterstellt.⁵⁷⁰ Alltagspraktische Neuverknüpfungen werden ebenfalls üblicherweise unter Wiederholungen – im Abstimmen und Ableiten, Erproben und Üben – erreicht. Im Nachhinein kann dann unterschieden werden, wo und wie welche *neue Qualitäten* des Praktizierens *evident* geworden sind.

Selbst in der Verkörperung bereits geübter Praktiken wird, wenngleich in unterschiedlich starker Weise, immer auch die gesamte Bandbreite des menschlichen Erfahrungsspektrums mit angesprochen. Durch das performative Aktualisieren bei den auf Erhaltung gerichteten Wiederverknüpfungen von Zielen und Mitteln des Handelns unter kleineren Abweichungen von bewährten Routinen, werden immer auch Verbesserungen im Einschlaufen-Lernen angestrebt. Im Praktizieren der Professionals steht dann tendenziell die „verkörperte Erfahrung“ im Vordergrund. Führt das Einschlaufen-Lernen nicht weiter oder wird im ersten Durchlauf der performativen Aktualisierung grösserer Abweichungsbedarf vom gewohnten Kurs festgestellt, so wird dieser Durchgang im – allenfalls mehrmals wiederholten – Neuverknüpfen von Zielen und Mitteln ergänzt. Dabei sind dann grundlegendere Unterscheidungen in körperlich-leiblicher Erfahrung und/ oder reflexivem sowie diskursivem Sprachhandeln zu treffen. Darin, sowie in der Neuverkörperung von Praktiken, und auch in der neuen Anpassung von Artefakten und Produkten kann schliesslich im Zweischaufen-Lernen die Aktualisation mit der Variation kombiniert werden. Unter der Neuverknüpfung von Zielen und Mitteln ermöglicht dann die Erfindung – evtl. wiederum in mehreren Wiederholungen – Erneuerung.

Tragweite und Tiefgründigkeit der Veränderungen werden von der Verankerung des Neuen im Alten bestimmt gesehen. Die Qualität des Wandels wird durch soziale Veränderungsprozesse – im Rahmen des Alltagsgeschehens, dieses begleitend,

⁵⁷⁰ Siehe Kapitel 3.1.

IV. Schlussfolgerungen

sowie unter Distanz zum Alltagsgeschäft – befördert. Die Beurteilung der Veränderungen lehnt sich, entlang (mehr oder weniger feststellbarer) Koppelung an das gemeinsam geteilte Selbstverständnis der Professionals in Wissensarbeit und Management, grundsätzlich an den Kriterien des neuen St. Galler Management Modells an.⁵⁷¹ In der integrativen Praxisperspektive werden die Verbesserungen und Erneuerungen allerdings als sich fortwährend überlagernd und vermischend gesehen: Kompetenz und Identität bedingen und bilden sich immer neu wechselseitig. Wenngleich in unterschiedlicher Weise und Intensität, sind in sämtlichen Aktualisierungen immer auch Fragen der Identitätsentwicklung mit angesprochen. Im Konzept integrativer Kompetenz wird daher tendenziell von Erneuerung gesprochen. In der Fallstudie wurde verdeutlicht, auf welche Weise beide Formen des organisationalen Wandels geschickt miteinander kombiniert werden. Durch die integrative Kompetenz- und Identitätsentwicklung in Wissensarbeit und Management hat sich das FHZ zur besonders entwicklungsfähigen Unternehmung gewandelt.⁵⁷²

Das Konzept integrativer Kompetenz wird in Abbildung 8 veranschaulicht:

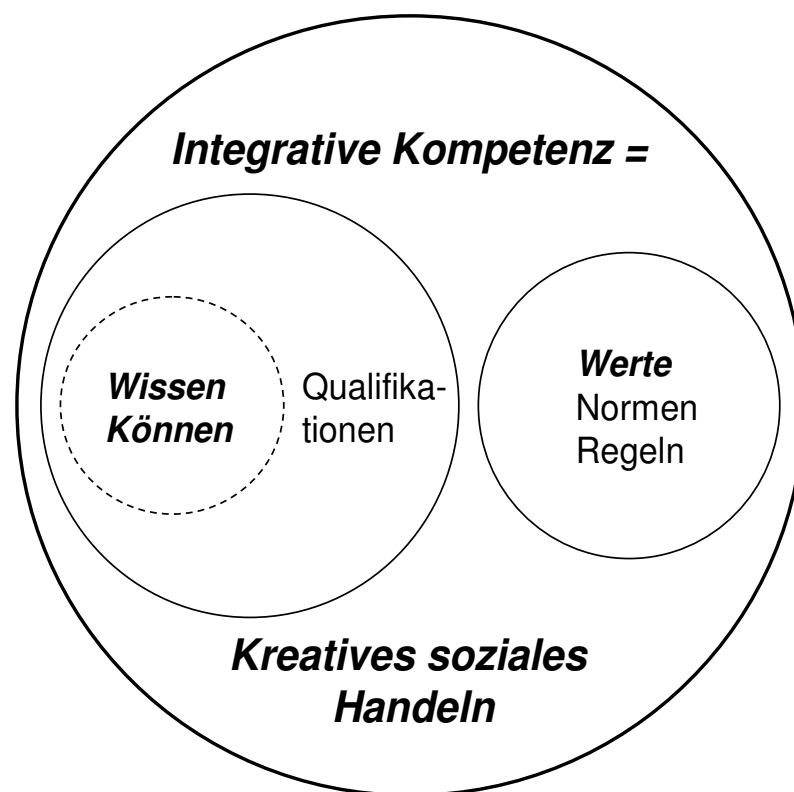


Abbildung 8: Integrative Kompetenz⁵⁷³

⁵⁷¹ Vgl. Rüegg-Stürm 2003b, S. 84 ff.; siehe Kapitel 2.3.

⁵⁷² Vgl. Rüegg-Stürm 2003b, S. 86; siehe Kapitel 2.3.

⁵⁷³ Überarbeitet nach Grothe/ Fröbel 2011, S. 78.

Unter den Bedingungen von Komplexität und Vielfalt können Unternehmen ihre integrative Kompetenz in der Koordination des sozialen Handelns unter öko-sozialer Verantwortungsübernahme in Wissensarbeit und Management erweitern. Im Rahmen der integrativen Kompetenz- und Identitätsentwicklung tragen die Professionellen in der Kreativität ihres sozialen Handelns zur nachhaltigen Erneuerung von Organisation und Gesellschaft bei.

In der aktuellen Debatte zur unternehmerischen Nachhaltigkeit und zur gesellschaftlichen Verantwortlichkeit im Management und Human Resource Management⁵⁷⁴ wird auf die zentrale Bedeutung der fortlaufenden Kompetenzentwicklung aller Beteiligten hingewiesen: Das unternehmerische Management der Nachhaltigkeit steht und fällt mit der Entwicklung „schnittstellenübergreifender Nachhaltigkeitskompetenz“⁵⁷⁵ zur Förderung von alltagspraktischer Innovation. Im Rahmen eines umfassenden Kompetenz- und Performanzmanagements⁵⁷⁶ soll das gemeinsame strategische Lernen zur Kernaufgabe in Führung, Organisation und nachhaltigem Personalmanagement⁵⁷⁷ werden.

In diesem Zusammenhang führen Grothe/ Fröbel⁵⁷⁸ folgende Kompetenzen von Führungskräften auf, welche zur Verankerung „schnittstellenübergreifender Nachhaltigkeitskompetenz“ im Unternehmen beitragen sollen:

- Beratungsfähigkeit
- Eigenverantwortung, Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit
- fachübergreifende Kenntnisse, vernetztes Denken
- Folgebewusstsein und eine gewisse Rundumsicht
- ganzheitliches Denken
- Innovationsfreudigkeit
- Kompetenz zur Umsetzung innovativer Ideen
- normativ-ethische Haltung
- Offenheit für Veränderungen
- Verständnisbereitschaft
- Experimentierfreude
- Fachwissen

⁵⁷⁴ Vgl. Grothe/ Fröbel 2011, S. 77 ff.; Krüger/ von Schubert/ Wittberg 2010, S. 11 ff.; Hardtke/ Kleinfeld 2010, S. 5 ff.; Hardtke 2010, S. 13 ff.; Franz 2010, S. 157 ff.; Walter 2010; Zaugg 2009.

⁵⁷⁵ Vgl. Grothe/ Fröbel 2011, S. 77.

⁵⁷⁶ Vgl. Grothe/ Fröbel 2011, S. 78.

⁵⁷⁷ Vgl. Zaugg 2009, S. 447 ff..

⁵⁷⁸ Vgl. Grothe/ Fröbel 2011, S. 80.

IV. Schlussfolgerungen

- Gestaltungswille und -kompetenz
- Integrationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit im weiten Sinn (vor allem zuhören und sich verständlich ausdrücken)
- Dialog- und Moderationsfähigkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit, -management, Konfliktfähigkeit
- Abstraktionsfähigkeit
- Fähigkeit, Wissen zu bewerten, zu interpretieren und Schlüsse daraus zu ziehen und Wissen zu entwickeln und zu managen
- Orientierungsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Fähigkeit, Kompetenzen und Potentiale für das Unternehmen zu erkennen, zusammenzuführen und bestmöglich auszuschöpfen.

Den Autorinnen zufolge soll unternehmerische Nachhaltigkeitskompetenz in den Performanzbereichen der Management- und Führungsaufgaben, der Leistungserstellung, der Markt- und Kundenprozesse sowie der Lernprozesse befördert werden und dabei praxisbezogene Innovation hervorgebracht werden.

Das Konzept integrativer Kompetenz leistet einen Beitrag zur Debatte unternehmerischer Nachhaltigkeit und zur gesellschaftlichen Verantwortlichkeit im Management und Human Resource Management. Mit seiner funktionalen dynamischen Verknüpfung der praxisbezogenen Entwicklung des Managements mit derjenigen in der Wissensarbeit bietet das Konzept Ansatzpunkte zur nachhaltigen Entwicklung unternehmerischer Leistungsfähigkeit sowie zur unternehmerischen Nachhaltigkeitskompetenz unter öko-sozial bezogener Verantwortlichkeit.

7.1.1 Integratives Wert- und Wertemanagement

Auf ihren empirischen Untersuchungen zum erfolgreichen strategischen Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen aufbauend, kommen Hendry/ Arthur/ Jones⁵⁷⁹ zu einigen Schlussfolgerungen, die durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigt werden. Die Autoren weisen unter ihrer Perspektive „strategy through people“ auf die Verbindung des individuellen mit dem unternehmerischen Lernen in „Teams“ als „Communities of Practice“ hin. Das darin ermöglichte innovative Handeln hat wesentliche Auswirkungen in Branche, Region und Arbeitsmarkt.

⁵⁷⁹ Vgl. Hendry/ Arthur/ Jones 1995, S. 215 ff..

Wie in der „Strategy through people“-Perspektive wird im Konzept integrativer Kompetenz ein heuristischer Weg in der Verknüpfung von Praxis und Theorie vorgeschlagen. Der „Strategy through people“-Perspektive ist weiter dahingehend zu folgen, dass Erfahrungslernen nicht nur in kleinen und mittleren Unternehmen zum Erfolg führen kann. In mit Handlungsspielräumen ausgestatteten, überschaubaren Organisationseinheiten können unternehmerische Innovationen in Gruppen ihren Anfang nehmen und Wandel in Grossunternehmen, Branche und Gesellschaft befördern. Aus der Verbindung von „strategizing, economizing and economic organization“⁵⁸⁰ ergeben sich in den Wechselwirkungen zwischen „sector, community, firms, and people“ neben praktischen auch theoretische Innovationsmöglichkeiten, „to which the ‚new [organization, MK] science‘ must respond“⁵⁸¹: Unter Voraussetzung dynamischer Beziehungen und wechselnder Kontextbedingungen, gilt es darin, der Praxis in Formen des „incomplete contracting“ besser gerecht zu werden.

Als „Praxisgemeinschaften“ werden Teams und Gruppen zu Trägern des Wandels in Organisation und Gesellschaft.⁵⁸² Unter alltagspraktisch bezogenem Wandel wird laufend für Stimmigkeit und Zweckdienlichkeit gesorgt. Unter der gemeinsamen Herstellung von im Konkreten weiterführender Funktionalität wird Anschlussfähigkeit in Kontinuitätserfahrung ermöglicht. Die darin unter Komplexität und Vielfalt erzielte Integrationswirkung kann in Anlehnung an das Prinzip der russischen „Matrjoschka-Puppen“ dargestellt werden (Abbildung 9).⁵⁸³

Indem bei der Integration neuer Erfahrungen stets die Integrität der Individuen in sozial-kreativen Gruppenprozessen gewahrt und deren partizipatives Engagement befördert wird, kann der organisationale Wandel in integrativer Identität nachhaltige Wirksamkeit entfalten.⁵⁸⁴

Die Entwicklung integrativer Identität trägt zur Koordination des sozialen Handelns bei: Unter der Kontinuitätserfahrung in sozial-kreativen Gruppenprozessen wird Kohärenz geschaffen. In der stetigen grundlagenorientierten Ausrichtung des sozialen Handelns wird ein gemeinsam geteilter Praxisstil im Lernen mit Klienten (1), Mitarbeitenden (2), Management (3) und Stiftungsmitgliedern (4) sowie in der Branche und im gesellschaftlichem Umfeld (5) kultiviert, der über Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Organisation hinweg, Nachhaltigkeit hervorbringt.

⁵⁸⁰ Vgl. Williamson 1991, S. 75 ff..

⁵⁸¹ Hendry/ Arthur/ Jones 1995, S. 226.

⁵⁸² Vgl. Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S. 218; siehe Kapitel 2.2, 3.2.5.

⁵⁸³ Siehe Kapitel 6.7, 7.1.

⁵⁸⁴ Vgl. Kapitel 3.2.5, 6.2., 6.4.

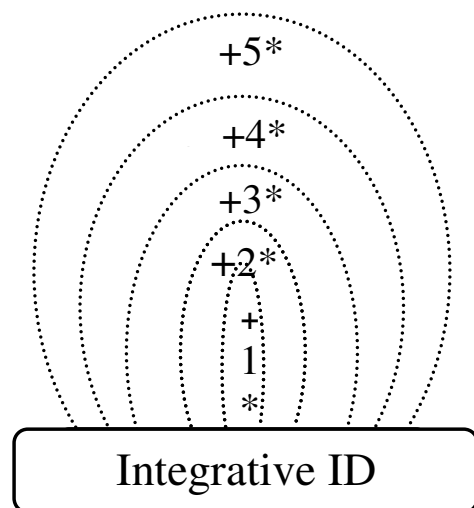


Abbildung 9: Integrative Identität

Im systematischen Bearbeiten des Spannungsfelds von Hierarchie und Heterarchie gewinnt das integrative Management Impulse der langfristigen Unternehmensentwicklung. Die den Wandel über sämtliche Ebenen hinweg in Gang haltende stetige Aktualisierung des expliziten (sozial objektivierten) Wissens durch die Integration immer neuen impliziten (subjektiven) Erfahrungswissens in die organisationale Wissensbasis, wird unter dem Zusammenspiel des Informellen (+) und des Formellen (*) der Organisation in Erneuerungen des Lernsystems und des Systemlernens unterstützt.

7.1.2 Praktiker, Praktiken und Praxis

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum gemeinsamen strategischen Denken und Handeln im 3-P-Konzept zusammengefasst und die Beiträge zur S-as-P-Forschung dargelegt.⁵⁸⁵

Unter Einführung der pragmatischen These „Practice follows difference“ wurde in der vorliegenden Arbeit ein exemplarischer Beitrag zur prozessorientierten Erfolgsanalyse geleistet, indem die *Übertragung von Erfolgswirkungen auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Organisation* über die Zeit hinweg im Detail beschrieben wurde.⁵⁸⁶ In der Langzeitstudie zur historischen Entwicklung *einer Praxisgemeinschaft* konnte die Koordination des sozialen Handelns im spezifischen Einbeziehen von Erfahrungswissen, Common Sense und alltagssprachlichen Metaphernkonzepten konkret erhellt werden.⁵⁸⁷ Mittels reichhaltiger Beschreibungen

⁵⁸⁵ Siehe Kapitel 3.3, 4.3.

⁵⁸⁶ Vgl. Melin 2007, S. 216 f..

⁵⁸⁷ Vgl. Chia/ MacKay 2007, S. 219 ff..

wurde illustriert, auf welche Art und Weise die „Praktiker“ ihre „soziale Praxis“ in ihren gemeinsam geteilten „Praktiken“ und Selbstverständnissen mittels „*integrativer Bewusstseinsbildung*“ weiterentwickeln.

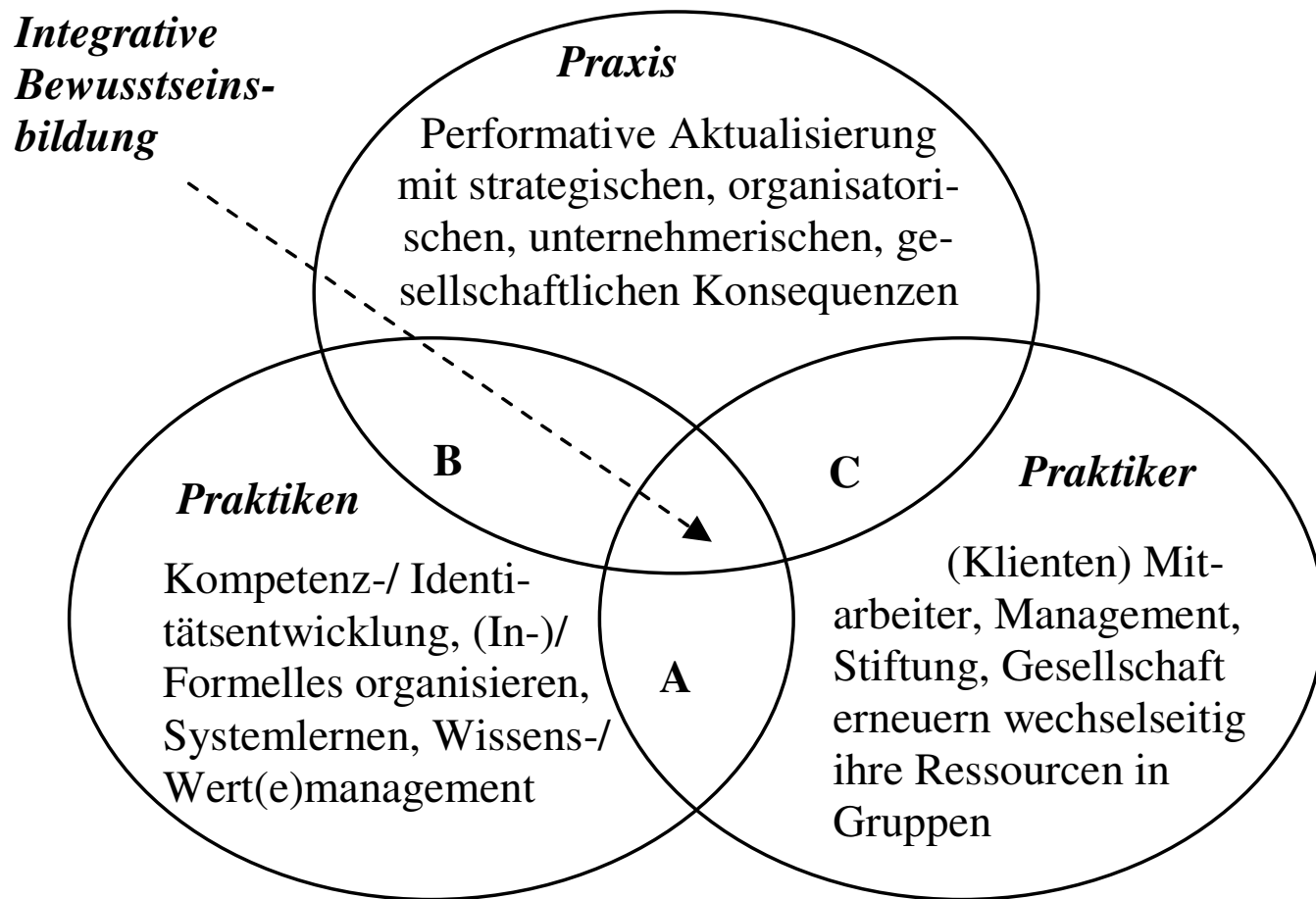


Abbildung 10: Integrative professionelle Bewusstseinsbildung⁵⁸⁸

Die Praktiken wurden *als komplexe Bündel in ihrer Dynamik, Vielfalt und Wechselwirkung* im Kontext beschrieben. Der konkrete Umgang mit *Wissen und Sprache, Nähe und Macht*, Hilfsmitteln, Techniken und Materialien, Gruppenprozessen sowie die spezifische Verkörperung von Erfahrungswissen, Selbstwahrnehmung und -verständnis wurde zusammen mit den Beweggründen, Gefühlen und Absichten der Beteiligten verdeutlicht.⁵⁸⁹ Die integrative Bewusstseinsbildung der Professionellen zeichnet sich in ihrer stetigen erfahrungsbasierten funktionalen Wieder- und Neuverknüpfung von Praxis und Theorie aus.

Der Kernbeitrag der Studie zur S-as-P-Forschung liegt im Bereich des „*strategizing in pluralistic contexts*“⁵⁹⁰. Unter den Bedingungen von Komplexität und Viel-

⁵⁸⁸ In Anlehnung an Jarzabkowski/ Balogun/ Seidl 2007, S. 11.

⁵⁸⁹ Vgl. Jarzabkowski/ Spee 2009, S. 82 f..

⁵⁹⁰ Vgl. Denis/ Langlely/ Rouleau 2007.

falt wurde in der Analyse der *langfristigen professionellen Identitätsentwicklung*⁵⁹¹ exemplarisch ausgeleuchtet, wie *Mikro-, Meso- und Makroebene* der Organisation unter Komplexität und Vielfalt erfolgreich zueinander in Beziehung gesetzt werden können. In der detaillierten Beschreibung von *Rekursivität und Kontinuität, Wechselwirkungen und Emergenz* wurde ein *prozessuales Erfolgsverständnis* unter den Bedingungen von Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit entwickelt, welches geeignet erscheint, den rationalen Zugang zum strategischen Management sowie die vergangenheitsbezogene Erfolgsbetrachtung in grundlegender Weise zu ergänzen. Im Konzept *integrativer Kompetenz- und Identitätsentwicklung* wurde ein Vorschlag zur erfahrungsbasierten professionellen Bewusstseinsbildung erarbeitet, der aufgezeigt, wie „*strategischer Impact*“ in „*hohem sozialem Engagement*“ angesteuert wird. Darauf kann die Bildung und Entwicklung eines nachhaltig wirksamen und leistungsfähigen „*Strategizing*“ als *professionelle Managementkompetenz* aufbauen.

7.1.3 Praktiken integrativer Bewusstseinsbildung

Practice follows difference – Difference follows practice

Die Praktiken in Wissensarbeit und Management werden im dynamischen Praxismodell zur integrativen Bewusstseinsbildung unter Komplexität und Vielfalt zusammengefasst. Dazu wird der Prozess in idealtypischer Weise in der Meta-Praktik „Vertrauen“ als Ausgangs- und Endpunkt sowie in den Praktiken-Bündeln „Verkörpern“, „Verfolgen“, „Vergewissern“, „Verdichten“ und „Verankern“ dargestellt.

Das fortlaufende Schaffen neuen Kontexts und neuer Kohärenz bestimmt das Geschehen der *integrativen Kompetenz- und Identitätsentwicklung*. *Vertrauen* bildet die Grundvoraussetzung für die Kontinuitätserfahrung im Erfahrungskontinuum der Beteiligten. Um stets neue Kohärenz im sozialen Kontext herstellen zu können, muss Vertrauen als grundlegende Meta-Praktik stets von Neuem Ausgangspunkt wie Ergebnis der gemeinsamen Bewusstseinsbildung werden.

⁵⁹¹ Vgl. Denis/ Langley/ Rouleau 2007, S. 209 f..

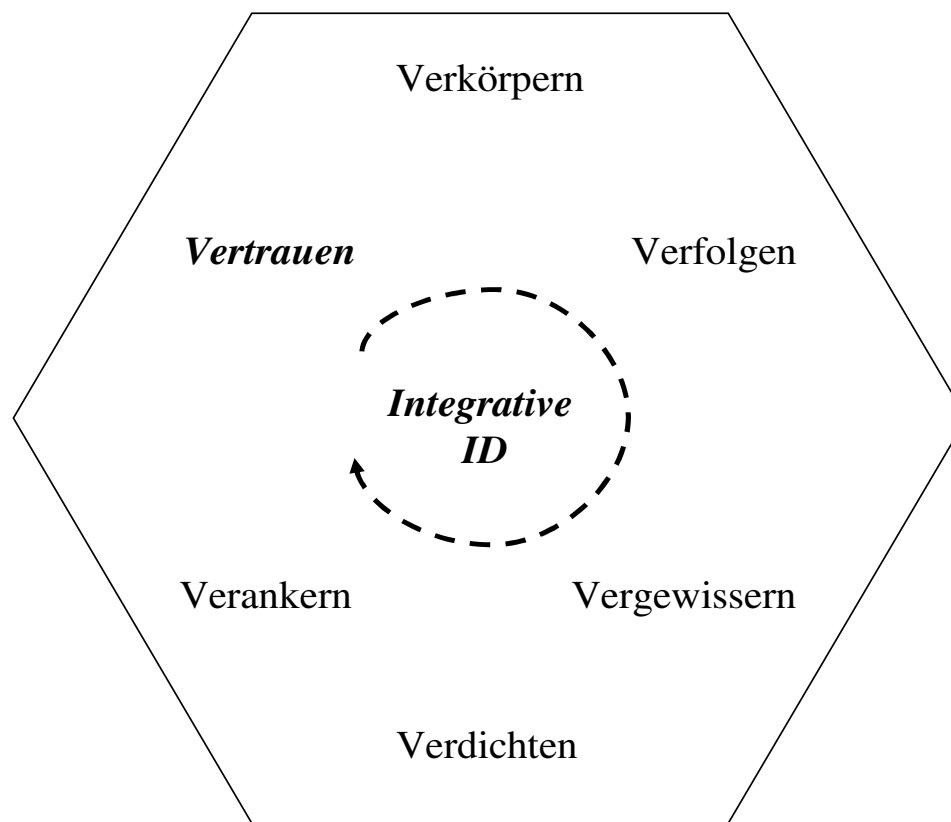


Abbildung 11: Praktiken integrativer Bewusstseinsbildung

Im Folgenden werden die zentralen Charakteristika der einzelnen Praktiken-Bündel erläutert.

Vertrauen

- integrative Praxisgrundlagen durch Vorschussvertrauen schaffen
- in integrativer Grundhaltung Wechselseitigkeit zutrauen und zumuten
- Vertrauen im Organisieren sozialer Kreativität im Alltag erneuern
- soziale Kreativität durch neue dialogische Prozesse und Praktiken erneuern
- Menschen- und Weltbild sowie Werte und Haltungen weiterentwickeln
- öko-soziale Verantwortlichkeit in Spielräumen und Fehlerkultur befördern
- Erfolgsverpflichtungen eingehen und einhalten
- Teilhabe durch Wertschätzung und Verbindlichkeit fordern und fördern
- soziale Zugehörigkeit in Respekt vor Individuum/ Einzigartigkeit verankern
- Spielregeln in Kommunikation und Konfliktlösung erarbeiten und einhalten

Verkörpern

- Achtsamkeit entwickeln, Geistesgegenwart und Beherztheit vorleben
- sensomotorisch und sozialästhetisch bezogene Bewusstheit entwickeln
- spielerisch handelnd Neues erkunden, Unbekanntes ausprobieren (lassen)
- in Erlebtem Neues miteinander lernen und entdecken
- Nicht- und Vorsprachliches beachten und ermutigen
- Erfahrung und Metaphern in der Gruppe entwickeln und wirken lassen

Verfolgen

- Alle mit Allem durch Alle interagieren lassen
- Produktiv- und Kreativkräfte im situativen Kontext sozial entfalten lassen
- formative Tendenzen und Transformationsenergien kreativ nutzen

Vergewissern

- unter empirischer Forschung in eigener Sache Denken, Tun, Lernen ändern
- unter Nicht-Wissen, Zweifel und Verwirrung (Selbst-)Verständnis erweitern
- neue Wahrnehmung und Erfahrung ermöglichen, im Bewusstsein verankern
- neu erfahrene Bewusstheit im (Sprach-)Handeln ausloten und vertiefen

Verdichten

- persönliche Erfahrungen in gemeinsamer Vergewisserung austauschen
- Erfahrungswissen versinnbildlichen und veranschaulichen
- Wissen, Können und Werte im gemeinsamen Austausch überprüfen
- neues Wissen – intersubjektiv – in sozialen Gruppenprozessen erarbeiten
- Beurteilungen, Haltungen und Stile für neues Praxishandeln aushandeln
- Konsequenzen für gemeinsamen Praxisstil vergegenwärtigen

Verankern

- Kohärenz, Kontinuität und Konsistenz informell und formell verankern
- Kommunikation, Kooperation und Koordination im System entwickeln
- Lernsystem und Systemlernen aktualisieren

Vertrauen

Unter Vorschussvertrauen und gegenseitigem Respekt wird hohe Wechselseitigkeit in öko-sozialer Verantwortlichkeit zugetraut und zugemutet. Im verpflichteten und verpflichtenden Zumuten und Zutrauen gemeinsamen Erfolgs wird das soziale Lernen befördert. Im erfahrungsbasierten Erfolgslernen soll Vertrauen stets neu Voraussetzung und Grundpraktik, Ausgangspunkt sowie Ergebnis der integrativen Bewusstseinsbildung werden.

Verkörpern

Integrative Bewusstseinsbildung weiss um die Erneuerungsfähigkeit menschlicher Erfahrung. Die Identitätsressourcen der Professionellen werden in der gesamten Bandbreite des Spektrums menschlicher Kreativität (re-)kreiert. In der körperlich-leiblichen Konstruktion des Sozialen wird die Kreativität der Beteiligten im dialogischen Werden von Menschen und Dingen im Kontinuum körperlich-leiblicher, reflexiver und verkörperter Erfahrung adressiert. Neu Auftauchendes, nur mit Mühe oder überhaupt nicht in Sprache zu Fassendes kann so der interaktiven Weiterentwicklung als Impuls dienen. Im Rahmen ihres bewussten umfassenden Kommunizierens, in vor-, halb- oder nichtsprachlicher Erfahrung sowie in alltags-sprachlichen Metaphernkonzepten und Common Sense, kann die integrative Bewusstseinsbildung ihre Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit fortwährend erneuern.

Verfolgen

Die Erneuerungen werden vorzugsweise im direkten Kontakt in sozialer Sinngebung verfolgt. Im Erarbeiten neuer Haltungen und Verständnisse wird Bestehendes infrage gestellt. Sich-weiterhin-Bewährendes wird erhalten und Überholtes grundlegend überarbeitet. Die soziale Praxis der Gemeinschaft wird laufend neu ausgehandelt; dabei wird Veränderungsenergie freigesetzt.

Vergewissern

Im die eigene Praxis erforschenden Praktizieren der Professionellen werden deren Wissen und Können sowie deren Werthaltungen permanent empirisch überprüft. Indem dabei gelernt wird, auch Zustände des Zweifels und Nicht-Wissens als Ressourcen der persönlichen Entwicklung zu nutzen, kann wirklich Neues gelernt werden. Die Wahrnehmungs- und Erfahrungsfähigkeiten von Professionellen bedürfen der stetigen Erneuerung. In der dialogischen Herausbildung von im Konkreten weiterführender Kritik und Selbstkritik können Professionelle ihre Reflexivität und Performativität grundlegend erweitern.

Verdichten

Im intersubjektiven Erfahrungsaustausch an dafür spezifisch institutionalisierten und kultivierten Orten der gemeinsamen Wissensentwicklung wird die fortlaufende Vergewisserung der Professionellen ergänzt. Beim Herstellen hoher Beziehungsqualität kann hier Wissen in intensivierter Form geteilt und vertieft, versinnbildlicht und veranschaulicht werden. Die sorgfältige Überprüfung von handlungsleitenden Annahmen und Werten sowie das Aushandeln neuer Auffassungen und Haltungen dient der Erneuerung der gemeinsam geteilten Sicht- und Vorgehensweisen.

Verankern

Unter „Practice follows difference“ tauchen immer wieder neue Unterschiede und Unterscheidungen in „Difference follows practice“ auf. Eine zentrale Aufgabe des integrativen Managements besteht daher darin, im stetigen, gleichermassen wert- wie wertbezugenen Verankern des Zusammenspiels des Informellen und des Formellen der Organisation für Kontinuität, Konsistenz und Kohärenz zu sorgen. Die Weiterentwicklung des Ganzen wird in Kommunikation, Kooperation und Koordination, im formalen und informalen Gestalten in Schwung gehalten. Dabei werden stets neue Impulse zur Selbstorganisation und Bewusstseinsbildung gesetzt.

7.1.4 Praxisempfehlungen integrativen Managements

Die folgenden Empfehlungen sollen unter Abstimmung auf den konkreten Organisationskontext die Umsetzung des integrativen Managements unterstützen.

→ **Impulse für *dialogische* Vergewisserung setzen**

Neugier, Vielfalt und Mut für neue Erfahrungen fördern

- Unsagbares und Unausgesprochenes berücksichtigen
- Neues ermöglichen und ermutigen
- Veränderungsanstöße aufnehmen und Impulse setzen
- Neues erspüren und verkörpern helfen
- Differenzen, Abweichungen und Unterschiede aufnehmen
- Unstimmigkeiten und Unklarheiten ansprechen

Routinen, Gewohnheiten und Selbstverständnisse überprüfen

- Besonderheiten in Situationsgegebenheiten berücksichtigen
- Fragen, Zweifel und Widersprüche nutzen
- auf Überholtes aufmerksam machen, Bewährtes erhalten
- Vielfalt, Komplexität und Differenzierungsfähigkeiten fördern
- dialektische Bewegungen in Tun und Denken unterstützen
- Neues mit Herkunft, Tradiertem und Erzählungen verknüpfen

→ **Haltung und Richtung *sozial* bilden (lassen)**

- direkte Kontakte in sozialen Gruppenprozessen nutzen
- Alles und Alle einbeziehen und wechselseitig beitragen lassen
- Beteiligte und Beteiligtes je neu in Beziehung setzen
- Interaktion zwischen Allem und Allen fördern und fordern
- soziale Kreativität sensomotorisch und sozialästhetisch anregen
- Einzigartigkeit und Reichhaltigkeit in konkreten Details erfassen

→ **Erneuerung in Gruppen *integrativ* steuern**

Integrationsprozesse und -praktiken fördern

- Selbstorganisation im Dasein, Schweigen und Zurückhalten fördern
- Regeln, Grenzen und Spielräume aushandeln und einhalten
- Verkörperung neuer Ressourcen ermöglichen, erkennen und bündeln
- Perspektiven und Interessen im Konkreten klären
- konstruktive Auseinandersetzung in Konfliktmanagement ermöglichen

IV. Schlussfolgerungen

- dialektische Bewegung anregen und verstärken

Integrationsergebnisse sichern

- Zusammenhang mit Geschichte und Kontext herstellen
- setzen und/ oder erhalten von Nicht-Hinterfragbarem
- Fokus bestimmen und Aufmerksamkeit kanalisieren
- Erfahrung verkörpern und deutend Sinn geben
- behaupten, zusammenfassen, überprüfen, entscheiden
- Multirationalität in neuem Grundlagenkonsens berücksichtigen

→ Integration von Informellem und Formellem *reflexiv* managen

Orte der Begegnung institutionalisieren und kultivieren

- Grundlagen des Vertrauens andauernd kontextreflexiv erneuern
- Wissen, Werte und Ziele selbstreflexiv (sprach-)handelnd vorleben
- Theorien im Gebrauch dialogisch überprüfen und intersubjektiv erneuern
- Individuelle Autorisierung und soziale Legitimierung (in-)formal gewährleisten
- Strukturen mit Lernsystem und Systemlernen verknüpfen und weiterentwickeln

Voraussetzungen systemischer Selbsterneuerung aktualisieren

- Selbstorganisation kultivieren und institutionalisieren
 - Achtsamkeit unter verteilter Entscheidung erhöhen und in Feedbackschleifen ins System integrieren
 - (In-)formale Kommunikation, Kooperation und Koordination entwickeln
 - Praktiken, Prozessen, Medien, Techniken, Technologien und Infrastrukturen abstimmen
 - Systembewusstheit in (in-)formaler Gegenseitigkeit erneuern
- Konsistenz und Kohärenz über Mikro-, Meso- und Makro-Ebene der Organisation im internen und externen sozialen Kontext erneuern
 - integrativen Praxisstil (vor-)leben und weiterentwickeln
- Lernsystem reflexiv überarbeiten und integrativ erneuern lernen
 - Single-/ Double-Loop, Meta-/ Deutero-Lernen systematisieren
 - Abläufe und Handlungsspielräume fortlaufend abgleichen
 - Konzepte, Technologien und Infrastruktur aufeinander abstimmen.

7.1.5 Engagement, Ethos und Exzellenz

Dieses Kapitel befasst sich mit den wert(e)bezogenen Grundlagen der Erneuerung in Organisation und Gesellschaft und dem diesbezüglichen Beitrag des integrativen Wert(e)managements.⁵⁹²

„The ethical ideal upon which coöperation and organization depends requires the general diffusion of a willingness to **subordinate immediate personal interest for both ultimate personal interest and the general good**, together with the capacity of **individual responsibility**. The senses of what will be for the ultimate personal interest and what will be for the general good both must come from outside the individual. **They are social, ethical, and religious values**. ... Emotional, rather than intellectual acceptance is required [Hervorhebungen: MK].“⁵⁹³

Die Koordination des sozialen Handelns in Gemeinschaft und Organisation baut auf der Unterordnung kurzfristiger persönlicher Interessen zugunsten auf lange Sicht Erstrebenswertens sowie auf der individuellen Verantwortungsübernahme für das Gemeinwohl auf. Die *emotionale* Identifikation der beteiligten Individuen mit sowohl in gesellschaftlicher als auch in persönlich Hinsicht sinngebenden, über die Zeit hinweg tragfähigen Werten spielt dabei die alles entscheidende Rolle.

Soziale, ethische und religiöse Werte werden in sozialen Transformationsprozessen erneuert. Die gemeinsam geteilten Werte werden durch das Erzählen persönlicher Geschichten im fortwährenden Erfahrungsaustausch in Gemeinschaft und Gruppe weiterentwickelt.⁵⁹⁴

NPOs und deren Management übernehmen Verantwortung in der Erneuerung auf individueller wie gesellschaftlicher Ebene: „Non-profit organization exists to bring about a change in individuals and in society.“⁵⁹⁵ In ihrer gesellschaftlichen Funktion und in den Besonderheiten ihres Managements haben NPOs Vorbildcharakter für sämtliche Unternehmen.⁵⁹⁶ Im umfassenden Sinn kann Management ganz allgemein als grundlegende, fortwährend der gesellschaftlichen Weiterentwicklung verpflichtete Handlungskunst und „Wissenschaft“ gesehen werden. „Weil es sich mit den Grundlagen des Wissens, der Selbsterkenntnis, der Weisheit und der Führung“ befasst, wird ein solches Management, welches sich auf seine Basis in Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Geschichte, Ethik und Naturwissenschaften bezieht, auch als zukunftsfähige „Geisteswissenschaft“ gesehen, die sich stets mit moralischen Fragen auseinandersetzen und gleichzeitig an ihren Ergebnissen mes-

⁵⁹² Vgl. auch Kapitel 1.2, 2.5.2, 2.5.3, 3.2.5.

⁵⁹³ Barnard 1968, S. 293.

⁵⁹⁴ Vgl. Orr 1990, S. 168 ff.; Shotter 1990, S. 120 ff.; Bakhurst 1990, S. 203 ff.; Middleton/ Edwards 1990, S. 23 ff.; Brown/ Duguid 1991, S. 40 ff.; Daft/ Weick 1984, S. 284 ff.; Gergen 2009; Lave/ Wenger 1991; Wenger 1998; Wenger/ McDermott/ Snyder 2002; Nonaka/ Toyama/ Hirata 2008.

⁵⁹⁵ Drucker 1990, S. 3.

⁵⁹⁶ Vgl. etwa Drucker 1989, 1990, 2005a; Gardner 1981, 2010.

IV. Schlussfolgerungen

sen lassen muss – um ihr Wissen und Können in den Dienst der weiteren gesellschaftlichen Erneuerung stellen zu können.⁵⁹⁷

„Community-Building“ baut auf der permanenten Selbsterneuerung der Führung auf.⁵⁹⁸ Um herausragende Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit zu erreichen, muss Führung über blosses Exzellenzstreben einerseits und reines ethisches Engagement andererseits hinausgehen. Exzellenz wird nur unter der – langfristig und überindividuell ausgerichteten – Erfüllung in sowohl persönlich wie gesellschaftlich gesehen sinngebenden Aufgaben im Dienst sozialer Erneuerung erreicht. An dieser Sicht der individuellen Selbsterneuerung unter sozialem Engagement schliesst die internationale Führungs- und Berufsforschung an.

„Leadership without **excellence**, even well-intentioned leadership, results in mediocrity. Leadership without **ethics** is encountered in every sphere, from politics to business to the nonprofit world. Leadership without **engagement** simply cannot be sustained, and eventually results in burnout or in compromised work [Hervorhebungen: MK].“⁵⁹⁹

Basierend auf ihren breit angelegten langjährigen Forschungen beschreiben Barendsen/ Gardner⁶⁰⁰ gute Führung als Verknüpfung „*exzellenter* technischer und professioneller Qualität und Kompetenz“ mit „*ethischer* Ausrichtung“ und „hoher Hingabe in persönlichem *Engagement*“ – in der Erfüllung individuell wie gesellschaftlich langfristig sinnvoller Aufgaben. Die Autoren weisen ausdrücklich darauf hin, dass John W. Gardners Sicht der *engagierten beständigen Selbsterneuerung* den Rahmen ihrer „three ,E’s’ of good leadership“ – *Exzellenz, Ethik und Engagement* – bilde.

Den Beiträgen der Führungs- und Berufsforschung sowie der durch diese beeinflussten aktuellen Literatur zum Leadership im Sozial- und Gesundheitsbereich⁶⁰¹ zufolge sind im Rahmen eines zeitgemässen, gleichermassen auf die individuelle wie auf die gesellschaftliche Erneuerung ausgerichteten Managements, die „3 E’s“

⁵⁹⁷ Vgl. Drucker 1990, S. 3 ff., 2005a, S. 29 f..

⁵⁹⁸ Vgl. Gardner 2009, 1981 sowie Gardner 1990 in Barendsen/ Gardner 2009, S. 246. f.. (*John W. Gardner* ist nicht mit dem weiter unten erwähnten Psychologen und Leadershipforscher *Howard Gardner* verwandt; Letzter rekurriert in seinen Publikationen lediglich auf seinen älteren Namensvetter. Vgl. Barendsen/ Gardner 2009, S. 245. *John W. Gardner* seinerseits war als hochrangiger Management-Praktiker – als Public-, Nonprofit- und Forprofit-Manager – tätig sowie ausserdem als Berater mehrerer amerikanischen Präsidenten.) Siehe Kapitel 2.5.2.

⁵⁹⁹ Barendsen/ Gardner 2009, S. 246.

⁶⁰⁰ Vgl. Barendsen/ Gardner 2009, S. 245 f..

⁶⁰¹ Barendsen/ Gardner 2009, S. 246.; Eurich/ Brink 2009, S. 9 ff.; Schuhen 2009, S. 101 ff.; Manzeschke 2009, S. 111 ff.; Cremer 2009, S.133 ff.; Schröder 2009, S. 141 ff.; Evetts 2009, S. 159 ff.; Langer 2009, S. 196 ff.; Anheier/ Hawks 2009, S. 193 ff.; Maaser 2009, S. 213 ff.; Fröse 2009, S. 225 ff.; Gardner/ Csikszentmihalyi/ Damon 2005; Csikszentmihalyi/ Nakamura 2007, S. 64 ff.; Fischman 2007, S. 81 ff.; Schröder 2007, 154 ff.; Barendsen 2007, S. 172 ff.; Knoop 2007, S. 221 ff.; Horn/ Gardner 2007, S. 247 ff., Nakamura 2007, S. 285 ff., Barendsen/ Fischman 2007, S. 311 ff., Gardner 2007, S. 332 ff..

guter Führung immer neu mit der kontinuierlichen (Selbst-)Erneuerung der Beteiligten zu verknüpfen. Laut Knoop⁶⁰² resultiert solches „GoodWork“ aus dem Zusammenspiel „persönlicher Standards und Bedürfnisse“, „sozialer Kontrolle“, klarer „Ergebniskontrolle“ und „kultureller Kontrolle“ im Rahmen verbindlicher wie nicht als verbindlich gesetzter Verhaltenscodes.

Die Ergebnisse des GoodWork-Forschungsprojekts werden nicht nur für Führungskräfte und Eliteprofessionen geltend gemacht, sondern darüber hinaus für das individuelle professionelle Handeln „across the full range of professions and careers“.⁶⁰³

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in der spätmodernen Wissensgesellschaft Management und Wissensarbeit letztlich an ihrer gesellschaftlichen Erneuerungskraft zu messen sind: In der stetigen tiefgreifenden Selbsterneuerung im Rahmen einer durch hohes soziales Engagement und gesellschaftliche Verantwortlichkeit geprägten Zusammenarbeit in Gemeinschaften wird nachhaltiger Wandel in permanenter Grundlagenerneuerung befördert.

„Firms that understand how to translate the **power of communities into successful knowledge organization** will be the architects of tomorrow – not only because they will be more successful in the **marketplace**, but because they will serve as a **learning laboratory** for exploring how to design the world as a **learning system** [Hervorhebungen: MK].“⁶⁰⁴

Indem sie von Gemeinschaften lernen, können auch grosse Wirtschaftsunternehmen, über die Steigerung des Markterfolgs hinaus, zur Erneuerung der Gesellschaft beitragen.

In der permanenten Aktualisierung ihres Wissen und Könnens sowie ihrer Werte und Haltungen tragen Individuen in Gruppen zum nachhaltigen Wandel bei.⁶⁰⁵ Durch die stetige wert(e)orientierte Erneuerung im „Lernlaboratorium FHZ“ wird zum nachhaltigen Wandel auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene beigetragen.

Das dabei entwickelte Wert(e)management kann in der dynamischen Wertschöpfungsformel des integrativen Managements ausgedrückt werden (Abbildung 12).

⁶⁰² Vgl. Knoop 2007, S. 225.

⁶⁰³ Vgl. Gardner 2007, S. 335.

⁶⁰⁴ Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S. 232.

⁶⁰⁵ Vgl. Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S. 217 f.; siehe Kapitel 3.2.5, 5.7.3.2, 7.1.3.

Integratives Wert(e)management (in-)formalisiert stetig EF unter 3 E in 3 P

Abbildung 12: Integrative Wertschöpfungsformel

Das integrative Wert(e)management kultiviert und institutionalisiert fortwährend *Erneuerungsfähigkeit – EF – (in-)formal wert(e)orientiert*. In 3 P – Praktiker, Praktiken und Praxis – werden 3 E – hohes soziales Engagement, *pragmatisches professionelles Ethos* und Exzellenzstreben – mit Wirkungen auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene hervorgebracht. Abbildung 13 stellt Prozesse und Praktiken der integrativen Wertschöpfung des FHZ im Überblick dar.

Integratives Wissens- und Wert(e)management

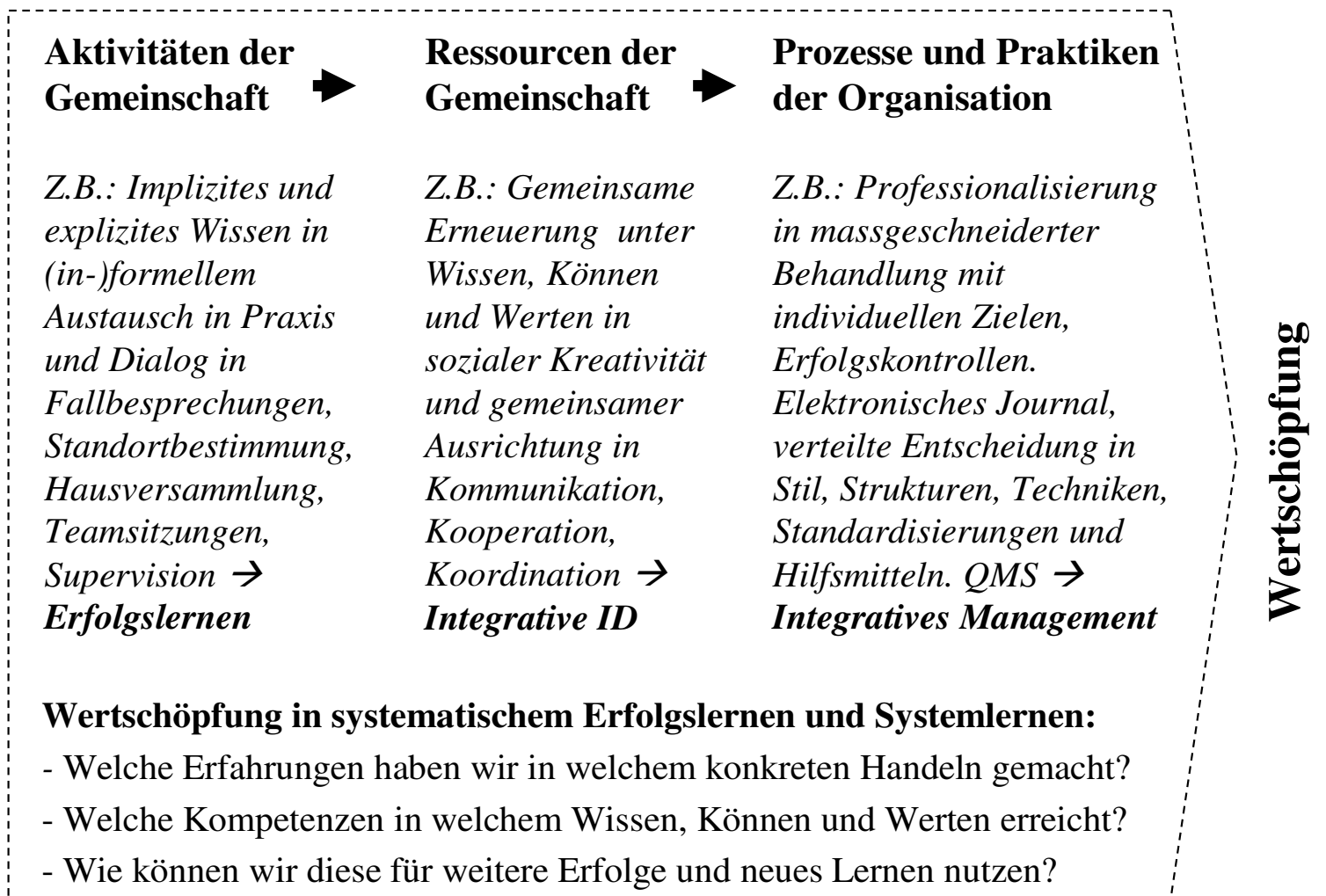


Abbildung 13: Integrative Wertschöpfung

Das integrative Wissens- und Werte(e)management baut auf den Empfehlungen zur Messung und zum Management von Performance und Wertschöpfung in „Communities of Practice“⁶⁰⁶ auf. Diese werden in der nachhaltigen Kultivierung und Institutionalisierung der gleichermassen strategisch, unternehmerisch wie organisational bezogenen umfassenden Erneuerungsfähigkeit im Rahmen der integrativen Unternehmensentwicklung entscheidend erweitert.

In der integrativen Wissensorganisation des FHZ wird die organisationale Wissensbasis im kombinierten erfahrungsbasierten Erfolgslernen in Wissensarbeit und Management – öko-sozial orientiert und weitgehend gemeinsam verantwortet – erweitert. Im systematischen (In-)Formalisieren wird nachhaltige Erneuerung ermöglicht. Die in der Erneuerung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit erreichten Wertbeiträge führen unter der gemeinsamen Veränderung der Beteiligten auf Ebene des sozialen Wissensunternehmens sowie der Gesellschaft zum Erfolg.

Das integrative Wert(e)management erscheint geeignet, das Performance-Management zahlreicher Unternehmen und NPOs durch die Performanz der integrativen Kompetenz- und Identitätsentwicklung unter Komplexität und Vielfalt erfolgswirksam zu ergänzen und dabei pragmatische Wege der gesellschaftlichen Erneuerung in Wissensarbeit und Management begehbar zu machen.

7.2 Theoretische Anknüpfungspunkte

Die Praxis des Führens und Organisierens kann als fortlaufende Wissens- und Modellerarbeitung beim Herstellen neuer Beziehungen zwischen Menschen und Dingen betrachtet werden. Im Rahmen ihrer reflexiven Praxisforschung erneuern sich die Professionellen in alltagspraktisch bezogenen Wieder- und Neuverknüpfungen von Praxis und Theorie.

„...the **art of management** includes something like **science in action**. When practicing managers display artistry, they reveal their capacity to construct models of unique and changing situations, to design and execute on-the-spot-experiments [Hervorhebungen: MK].“⁶⁰⁷

In der Art und Weise, wie Probleme definiert und bearbeitet werden, in welcher Weise Wirkungen beurteilt werden und wie aus Erfahrungen gelernt wird, sind Manager durch ihre Vorerfahrung geprägt und daher auch immer wieder von Neuem *persönlich* herausgefordert.⁶⁰⁸ Unter der persönlichen Erkundung ihrer „Theorien im Gebrauch“ wird die Handlungskunst des Managements im Bilden neuer

⁶⁰⁶ Vgl. Wenger/ McDermott/ Snyder 2002, S.167 ff..

⁶⁰⁷ Schön 1983, S. 266.

⁶⁰⁸ Vgl. Schön 1983, S. 241 ff..

Handlungstheorien – stets jenseits eines besten Wegs und allgemeingültiger Regeln – zur „science in action“. Unter dem gemeinsamen Lernen reflexiver Praktiker entwickelt sich „a more comprehensive, useful, and reflective management science“⁶⁰⁹. In der stetigen Wieder- und Neuverknüpfung von Praxis und Theorie wird darüber hinaus ein der Professionalität in der Unübersichtlichkeit der Spätmoderne angemessenes Berufsbild des Managers vorgelebt. Das sich in seiner persönlichen Praxisforschung stets weiterentwickelnde Management legitimiert sich fortlaufend in der Erneuerung seiner professionellen Zuständigkeit für seine Wissens- und Handlungsdomäne. Es gewinnt gesellschaftliche Akzeptanz im persönlichen Verantworten seines neuen Wissens und Könnens in neuen funktionalen Verknüpfungen von Praxis und Theorie. Im Rahmen der pragmatischen Koppelung von Praxis und Theorie werden neue Anhaltspunkte in der Koordination des sozialen Handelns in Gesellschaft, Organisation und Profession gewonnen.⁶¹⁰

7.2.1 Soziale Koordination

In den neueren „kulturbewussten“ Forschungszugängen des internationalen Public Managements wird „gesellschaftliche Kultur“ als soziales Phänomen in heuristischer Weise untersucht. Die Auseinandersetzung mit kulturellen Elementen – in Sprache, Werten, Glauben, kognitiven und epistemischen Prozessen und letztlich ähnlichem Verhalten – soll Fragen nach Sinnggebung und organisationalen Mustern in Gesellschaften klären helfen.⁶¹¹

Daran anschliessend kann eine integrative Sicht vorgeschlagen werden. Der Fokus auf die organisationale „Primärumwelt Individuum“ regt einen Perspektivenwechsel in der sozialen Koordination im öffentlichen Bereich an (Abbildung 14). Dabei wird angenommen, dass unter der dialogischen Verantwortlichkeit im Rahmen eines gemeinsamen Erfolgslernens die gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimation des professionellen Handelns durch kontextreflexive Übersetzungen in die jeweilige gesellschaftliche Kultur hinein befördert werden können. In den zu beobachtenden Wirkungen über Mikro-, Meso- und Makro-Ebene von Organisationen hinweg, lassen sich soziale Phänomene und organisationale Musterbildungen untersuchen.

Mit dem Blick auf die Alltagspraxis werden die Gestaltungsformen der Koordination des sozialen Handelns, beginnend mit dem Ordnungsstaat, über den Dienstleistungs- und Gewährleistungsstaat bis zum Aktivierungsstaat, durch den

⁶⁰⁹ Schön 1983, S. 266.

⁶¹⁰ Siehe Kapitel 2.5.4, 3.2.3, 4.1, 4.2, 7.2.4. 7.3.

⁶¹¹ Vgl. Schedler/ Proeller 2007. Siehe Kapitel 2.4.

dynamischen Zugang auf der Mikro-Ebene des organisationalen Handelns – in „gesellschaftlicher Übersetzung und Verknüpfung“ – ergänzt. „Ausrichtung“, „Fokus“, „Organisation“, „Sprache“ und „Steuerung“ spiegeln die jeweils zeitbedingten Trends der Koordination.

Die in den jeweiligen Phasen aufgeführten Bestimmungsfaktoren werden nicht so sehr als sich gegenseitig ausschliessende, sondern vielmehr als sich überlagernde und ergänzende Gestaltungsprinzipien angesehen.

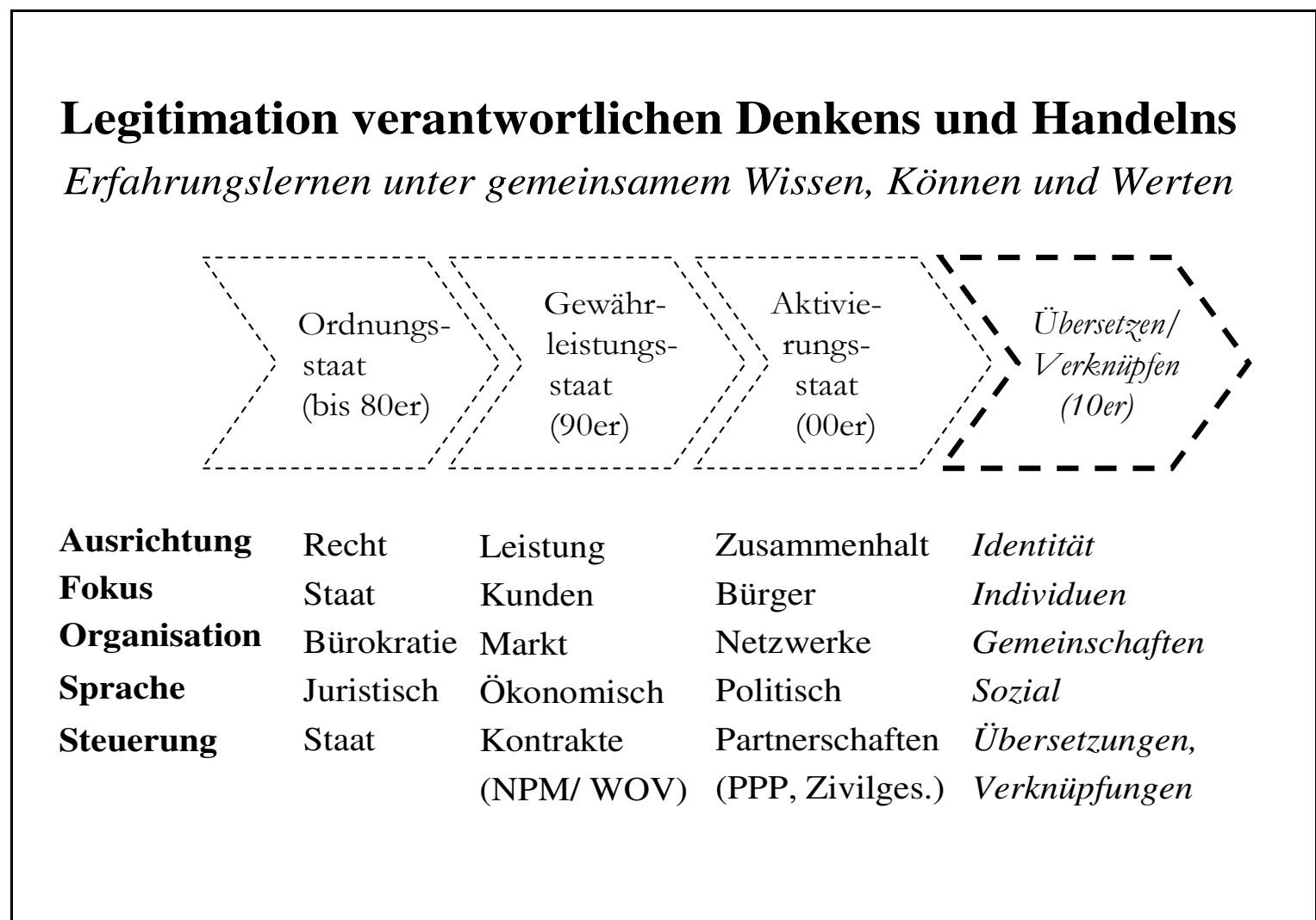


Abbildung 14: Legitimation verantwortlichen Handelns⁶¹²

Richtete man sich im öffentlichen Bereich früher eher an Recht und daraufhin an Leistung und Zusammenhalt aus, so geht es in der integrativen Blickrichtung stärker um *nachhaltige Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit unter erfahrungsbasierter Erneuerung*. Fokussierte man zunächst auf den Staat, in der Folge auf Kunden und

⁶¹² Dieses Schaubild beruht auf der Überarbeitung und Erweiterung einer Präsentationsfolie von Dr. Elke Löffler, www.govint.org, im Rahmen des Workshops „Gestaltung von Good NPO Governance“ vom 15. Oktober 2008 am 15. Österreichischen NPO-Kongress – Das Forum für NPOs und öffentliche Verwaltung, Schloss Schönbrunn, Wien.

Bürger, so wird nun die *integrative Kompetenz- und Identitätsentwicklung* aller professionellen Akteure in den Blick genommen. Waren bislang die Organisationsformen in den Steuerungsrahmen Bürokratie, Markt und Netzwerke geprägt, so stehen nun *Individuen in Gruppen* in der Entwicklung ihrer *Praktiken* im Rahmen dialogisch verantworteter *Sinngestaltung und -gebung* im Mittelpunkt. Kommuniziert wird dabei in einer sozialen Sprache. Sah sich der Staat in der Steuerung zuvor als Einzelakteur, der darauf über Kontrakte in NPM und WOV, Public Private Partnership (PPP) und zivilgesellschaftlichen Initiativen steuerte, so wird nun stärker auf das *Praxislernen* unter den Handlungsbedingungen von *Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit* – in zeitlich und lokal bestimmten Besonderheiten – fokussiert.

Eine integrative Perspektive scheint geeignet, einige neue Ansatzpunkte zur Untersuchung der Alltagskultur im öffentlichen Bereich als soziales Praxisphänomen unter Komplexität und Vielfalt zu ermöglichen.

7.2.2 Menschliche Kreativität

Der Mensch muss uns heilig sein. (Hans Joas)

Tiefgreifende kulturelle Veränderungen erweisen sich als ausgesprochen langfristige und komplexe, rational nicht steuerbare Prozesse. Die Entwicklung der Menschenrechte kann als exemplarisches Beispiel eines solchen Transformationsprozesses betrachtet werden.⁶¹³

„Eine kulturelle Transformation im vollen Sinn findet erst dann statt, wenn die neuen Werte den Menschen **subjektiv evident** und **gefühlsmässig intensiv** werden. Dies sind die zwei Kennzeichen tief sitzender Wertbindungen. Wir empfinden kein Bedürfnis rationaler Rechtfertigung vor uns selbst, wenn uns etwas subjektiv evident ist, und jeder **Verstoss gegen einen Wert führt zu moralischer Empörung**, wenn wir eine intensive **affektive Bindung** an ihn haben. Für diesen Sachverhalt gibt es natürlich ein traditionelles Wort: **sakral, heilig** [Hervorhebungen: MK].“⁶¹⁴

Im Zentrum der kulturellen Transformation steht der Mensch in seiner Geschichte und seinen darin gebildeten *moralisch-affektiven* Werten. Tiefgreifende kulturelle Wandlung vollzieht sich unter der komplexen Wechselwirkung von Werten, Instanzen und Praktiken. In der darin vermittelten *Wertbindung* wird der Mensch zum Träger des Sakralen, des Heiligen.

„Durch den Wegfall meta-sozialer Garantien bei der Schaffung sozialer Ordnung führt uns die Reflexion zur Kreativität des Handelns selbst.“⁶¹⁵ In der Spätmoderne

⁶¹³ Joas 2010, S. 49 f.

⁶¹⁴ Joas 2010, S. 50.

⁶¹⁵ Vgl. Joas 1996, S. 378.

wird die Kreativität des menschlichen Handelns zunehmend wichtiger. Im Alltags-handeln und im alltäglichen Sprachgebrauch wird fortwährend zwischen Natur und Kultur, Vergangenheit und Gegenwart, Vielfalt und Einheit, Wort und Tat vermittelt⁶¹⁶.

„Unserer Ansicht nach kann eine Metapher niemals unabhängig von ihrem Ursprung in der Erfahrung verstanden oder sogar angemessen repräsentiert werden.“⁶¹⁷ Am Beispiel der Metapher „ARBEIT IST EINE RESSOURCE“ wird deutlich, dass die in der Moderne vorgeprägten „stofflichen“ Vorstellungen und „industriellen“ Sichtweisen der herkömmlichen Wirtschaftstheorie, der kreativen Gestaltung der Welt durch den Menschen nicht gerecht zu werden vermögen.⁶¹⁸

Unter den Voraussetzungen des vielschichtigen pragmatischen Erfahrungsbegriffs ist gesellschaftliche Kultur stets in menschlicher Kreativität in Entwicklung begriffen. Das in statischen Begrifflichkeiten, feststehenden Positionen, eindeutig bestimmbaren Zuständen und festgelegten Perspektiven tradierte „Aboutness-Thinking“ wird im Rahmen der integrativen Bewusstseinsbildung durch das sozial-kreative „’Witness’-Thinking and Embodiment“ einer permanenten „Social Construction on the Edge“ ergänzt⁶¹⁹: Als sich im kontinuierlichen Werden der Welt selbstorganisierende Natur-und-Kultur-Wesen entfalten Menschen ihre Kreativität im Werden des Sozialen. Unter der integrativen Bewusstseinsbildung im gesamten menschlichen Erfahrungsspektrum wird die Integrität der beteiligten Individuen fortwährend geschützt und damit die Würde des Menschen gewahrt. Darin kann zur menschlichen Kreativität in Organisation, Profession und Wissenschaft beigetragen werden.

7.2.3 Organisation und Wandel

Im Folgenden wird der Beitrag der vorliegenden Studie zur Organisationsgestaltung und -veränderung in der spätmodernen Wissensgesellschaft zusammengefasst.⁶²⁰

Unter Anknüpfung an den Begriff der „*nächsten Gesellschaft*“⁶²¹ bei Peter Drucker beschreibt Dirk Baecker aus systemisch orientierter organisationssoziologischer Sicht ein in der vorliegenden Studie als spätmodern bezeichnetes Gesellschaftsbild: Die nächste Gesellschaft geht über die funktionale Differenzierung der

⁶¹⁶ Vgl. Bakhurst 1990, S. 203 ff..

⁶¹⁷ Lackoff/ Johnson 2007, S. 28.

⁶¹⁸ Vgl. Lackoff/ Johnson 2007, S. f..

⁶¹⁹ Vgl. Shotter 2010.

⁶²⁰ Siehe Kapitel 1.1, 1.2, 2.3, 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3, 2.5.4, 3.2.2.

⁶²¹ Vgl. Drucker 2003a.

IV. Schlussfolgerungen

Moderne hinaus und wird durch neue Formen menschlicher Sinngestaltung und -gebung und den Einsatz des Computers geprägt. Im „Wissen um die Intransparenz der Verhältnisse“ geht man unter „rekursiver Selbstreferenz“ und „ökologischen“ „Nachbarschaftsverhältnissen zwischen heterogenen Ordnungen“ nicht länger vom „prästabilisierten Zusammenhang“ aus.⁶²² Unter einer Vielfalt lokaler Identitäten werden zeitlich und räumlich begrenzte Gültigkeiten und Projekte bevorzugt. Darin wird das *Verhältnis von Individuum und Organisation* grundlegend neu bestimmt.⁶²³

Unter den noch vorwiegend linear bestimmten Zeit- und Fortschrittsbedingungen der Moderne galt es, im Unterscheiden von Betrieb und Wirtschaft die Lenkung des Unternehmens – rational – mit betriebswirtschaftlichen Mitteln zu gestalten. Unter dem Kalkül von Kosten, Nutzen und Risiken waren Wettbewerbsvorteile in betrieblicher Zweckrationalität im Markt zu erzielen.

In der Spätmoderne werden die *Individuen zur Primärumwelt* des Unternehmens. Die innovativen Unternehmen der nächsten Gesellschaft sehen den Menschen nicht länger nur als „Funktionär im Dienst von Zweck und Mittel“. Vielmehr nutzen sie dessen Kreativität in seinen erfahrungsbasierten Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeiten für Innovation.

Als sich organismisch selbstorganisierende Natur-und-Kultur-Wesen entwickeln sich Menschen unter stetiger Differenz- und Identitätsbildung im pragmatischen Erfahrungslernen in der Verbesserung der Welt in sozialer Interaktion. Dieses – integrative – grundlegend dynamische Entwicklungsverständnis ist an die aktuelle Systemtheorie in Organisation, Wirtschaft und Gesellschaft anschlussfähig.

Was – von der „Autopoiesis“⁶²⁴ selbstorganisierender lebender Systeme ausgehend – für biologische Organismen und für die Grundlagen der Erkenntnis von Menschen als in ihrem öko-sozialen Kontext selbstrekursiv Bewusstsein bildende Körper-Seele-Geist-Systeme geltend gemacht wurde⁶²⁵, konnte auf das Systemdenken in den Bereichen Organisation, Wirtschaft und Gesellschaft übertragen werden⁶²⁶.

Die Einheit des Unternehmens entwickelt sich in Vielfalt, unter der Bildung immer neuer Differenz „deren Streit erst das Zusammenspiel ermöglicht, das das Unternehmen aufrecht [erhält, MK]“⁶²⁷. Der in Differenz- und Identitätsbildung gewon-

⁶²² Vgl. Baecker 2007, S. 9.

⁶²³ Vgl. Baecker 2007, S. 19 ff. für die folgenden Ausführungen.

⁶²⁴ Vgl. Maturana/ Varela 2010; Maturana 2000.

⁶²⁵ Vgl. Bateson 1985, 1987; Bateson/ Bateson 1993.

⁶²⁶ Vgl. Baecker 1999, 2005, 2007, 2009; Simon 2004, 2009a, 2009b, 2009c; Wetzel/ Aderhold 2009, Zauner 2007.

⁶²⁷ Baecker 1999, S. 110 f..

nene Organisationskörper bestimmt die Möglichkeiten und die Grenzen der Reflexivität des Unternehmens⁶²⁸. In seinem Wachstum entzieht sich der Körper des Unternehmens im Alltagsgeschehen der Kontrolle; nur in der Rückschau kann unter Bezugnahme auf seine erfolgreichen und weniger erfolgreichen Bewegungen auf Meso- und Makro-Ebene der Organisation Neues gelernt werden. Unter diesem Paradox der *unverfügbaren Verfügbarkeit* hat sich in der Organisationsforschung der Akzent mehr und mehr auf die *Unverfügbarkeit* verschoben. In diesem Zusammenhang werden Organisationen nicht mehr als Maschinen betrachtet, „denen man Ziele, Effizienzmassstäbe und Entscheidungsregeln vorgeben kann, damit sie wissen, was sie zu tun haben. Stattdessen hört man nicht auf, herauszufinden, daß Organisationen kommunizieren.“⁶²⁹ Es gilt, einen Zugang zur Kommunikation zu erarbeiten, der „in genau dem Sinne mit der Kontingenz von Strukturen bekannt macht, in dem die Kognition auf Verkörperung angewiesen ist.“⁶³⁰

Auf der *Mikro-Ebene* der Organisationsgestaltung und -veränderung können neue Ansatzpunkte im *Werden der Organisation* gewonnen werden. Der integrative Zugang zur „Primärumwelt der Individuen“ fokussiert auf deren Konstruktion des Sozialen. Als selbstregulativer Organismus wird der Körper des Unternehmens in seinem Eigenleben in der dynamischen Alltagspraxis der *Primärumwelt der Individuen* fortlaufend neu zur Differenz. Als ihrerseits *selbstorganisierende – öko-sozial bezogene – Natur-und-Kultur-Systemeinheiten* erzeugen *Individuen* in Gruppen organisationalen Kontext. Augenfällig wird solches vor allem in Störungen, etwa in spannungsgeladenen Konfliktsituationen, wenn die Beteiligten „gleichsam vom Konflikt leiblich-seelisch besetzt“ sind, und es zunächst nur darum gehen kann, auf der leiblichen Seite der Wahrnehmung, „bei den einzelnen Bildern und Sichtweisen, den jeweiligen *Verleiblichungen* des Konfliktes zu beginnen [Hervorhebung: MK]“⁶³¹.

Die Möglichkeiten der menschlichen Kreativität lassen sich beim *Werden der Organisation* besser ausschöpfen. Wird das pragmatische Prinzip der Kontinuität der Erfahrung im Erfahrungskontinuum der beteiligten Individuen in Gruppen berücksichtigt, gewinnt das Unternehmen beim Wachstum seines Organisationskörpers Reflexivität und Performativität. In der Erweiterung seines Vorstellungs- und Handlungsvermögens in den konkreten Details seines Entstehens, werden der Möglichkeitssinn und das Profil des Unternehmens geschärft.

⁶²⁸ Vgl. Baecker 1999, S. 116 f..

⁶²⁹ Baecker 1999, S. 119.

⁶³⁰ Baecker 1999, S. 120.

⁶³¹ Vgl. Heintel 2005, S. 27.

In der integrativen Bewusstseinsbildung auf der Mikro-Ebene der Organisation werden unablässig neue Sicht- und Vorgehensweisen durch die Professionellen in Wissensarbeit und Management hervorgebracht.⁶³² Darin wird den „Hauptursachen für das Scheitern von Organisationen“ unter Komplexität und Vielfalt begegnet – dem „Mangel an Bildern bezüglich dessen, was vor sich geht“, dem „Mangel an Zeit, die der Produktion solcher Bilder gewidmet wird“ und dem „Mangel an Vielfältigkeit im Handeln zur Bewältigung veränderter Bedingungen“⁶³³.

7.2.4 Integrative Professionalität

Aus der Knospe der Verwirrung wächst die Blüte der Verwunderung. (Arabisches Sprichwort)

Im Zuge der gesellschaftlichen Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung befasst sich die aktuelle Professionsdebatte⁶³⁴ mit neuen Formen der Legitimation professionellen Handelns. Die Leistung von Professionellen gewinnt mehr und mehr „Darstellungscharakter“.⁶³⁵ In einem zunehmend heterogenen „Erwartungsmarkt“ müssen die Handelnden unter Unsicherheit ersichtlich machen, dass sie ihre Leistungen „professionell“ erbringen und dazu „vielfach adressierte Darstellungen“ abgeben. Diese sollen im jeweiligen situativen und sozialen Kontext „überzeugen, und dabei nicht in Widerspruch zueinander geraten.“⁶³⁶

„Während die stark praktisch orientierte Literatur zur **Kompetenz** kaum auf die **Performanz** blickt, ignoriert die stark theoretisch-kulturwissenschaftliche Diskussion um die Performanz den Begriff der Kompetenz fast vollständig [Hervorhebungen: MK].“⁶³⁷

In der erfahrungsbasierten professionellen Kompetenz- und Identitätsentwicklung wird ein integratives Professions- und Professionalisierungsverständnis angeregt. Darin wird dem dynamischen Geschehen unter Komplexität und Vielfalt Rechnung getragen, indem die Begriffe Kompetenz und Performanz in der professionellen Praxisentwicklung (fortlaufend) funktional miteinander verknüpft werden.

Die Kompetenz der Professionellen wird in ihrer performativen Aktualisation und Variation ihres Praktizierens stets in Entwicklung begriffen betrachtet. Unter der Erneuerung ihres Wissens und Könnens in der Beurteilung neuer Situationsgegebenheiten entwickeln sie ihre Kompetenzen im Hervorbringen neuer Performanz weiter. Im Zuge der fortlaufenden Aktualisierung ihres professionellen Handelns

⁶³² Siehe Kapitel 7.2.4.

⁶³³ Vgl. Weick 1995, S. 352 ff..

⁶³⁴ Siehe Kapitel 2.5.4.

⁶³⁵ Vgl. Pfadenhauer 2003, S. 71 ff..

⁶³⁶ Vgl. Pfadenhauer 2003, S. 87.

⁶³⁷ Knoblauch 2009, S. 253.

erneuern sie in den konkreten Wechselwirkungen neuer Situationen ihre professionelle Zuständigkeit für die von ihnen bearbeitete Wissens- und Handlungsdomäne.

Die gesellschaftliche Legitimation integrativer Professionalität gründet im immer neu geführten kreativen Dialog mit neuen Situationsgegebenheiten. In diesem Professionalitätsverständnis wird über einen expertokratischen „Habitus“ – „institutionalisierte Abwehr von (unterstellter) Problemlösungs-Inkompetenz: Professionell ist nur das Verhalten, das als kompetent *legitimiert* [Hervorhebung im Original, MK] ist“⁶³⁸ – hinausgegangen.

In einem Professionalitätsverständnis, das in der Lösung praktischer Probleme unter Einbezug jeweils aktuellen Fachwissens auf Innovation fokussiert, wird die professionssoziologische Debatte angereichert.⁶³⁹ In der grundlegenden Rückbindung des „professionellen“ Handelns an die Kontinuität der Erfahrung wird zur Überwindung eines „statischen“ und „ahistorischen“ Professionsverständnisses beigetragen. Dabei wird die „Krise des modernen Professionalismus“⁶⁴⁰ als Chance der integrativen Bewusstseinsbildung von Professionellen wahrgenommen.

Die integrative Professionskonzeption knüpft an der menschlichen Kreativität in der Integrität unter stetiger Selbsterneuerung an.

„Only by **personal commitment to the here-and-now** of one’s life situation, fully accepting one’s past and taking choiceful responsibility for one’s own future, is the dialectic conflict necessary for learning experienced. The dawn of **integrity** comes with the acceptance of **responsibility** for the course of one’s own life. For in **taking responsibility** for the world, we are given back the **power to change** it [Hervorhebungen: MK].“⁶⁴¹

Gerade in den menschliche Integrität gewährleistenden Ressourcen der „Hilflosigkeit“, des „Nichtwissens“ und der „Verwirrung“⁶⁴², welche in herkömmlichen Expertenverständnissen als „unprofessionell“ konnotiert werden, kann integrative Professionalität immer neu ihre Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit gewinnen. Ganz im Gegensatz zum klassischen Professionalitätsverständnis bezeichnet Mario Patera es als seine vornehmste Aufgabe, gerade als Professional am schöpferischen Prozess in der Interaktion von Menschen Anteil zu haben, um in dieser Einstellung seine eigene *Hilflosigkeit* als persönliche Entwicklungschance nutzen zu können.

„Mit einer derartigen Einstellung gelingt es, ... in der Reflexion auftretende Lücken oder Leeren gerade nicht als Mangel zu diffamieren, sondern sie als Chance für überraschende, plötzlich aufsteigende Einsichten zu begreifen.“⁶⁴³

⁶³⁸ Pfadenhauer 2009, S. 12.

⁶³⁹ Vgl. Meuser 2005, S. 253 ff..

⁶⁴⁰ Vgl. Meuser 2005, S. 263.

⁶⁴¹ Kolb 1984, S. 230.

⁶⁴² Vgl. Patera 2005, S. 380.

⁶⁴³ Patera 2005, S. 380.

IV. Schlussfolgerungen

Integrative Professionalität entwickelt sich unter der hohen Wechselseitigkeit in ko-kreativen Prozessen. Mit dem „Körper-den-ich-Habe“ wird im „Leib-der-ich-Bin“ unter dem „Mit-den-Menschen-und-Dingen-Werden“ die Reflexivität und Performativität von Professionellen befördert.

Mit dem Vermeiden von *Verwirrung*, unter der Voraussetzung, als Experte stets fertige Lösungen anbieten zu müssen, werden die Möglichkeiten der tiefgreifenden menschlichen Erneuerung in neuer Kommunikationserfahrung eingeschränkt.

„Die Angst vor Kontrollverlust, bzw. dazu korrespondierend der Wunsch umfassend zu beherrschen, ist ein weit verbreitetes Phänomen... Die häufig verbreitete Abwehr der Ressource ‚Verwirrung‘ verhindert aber gerade wirkliches Lernen, also auch jede Form von Veränderung. Nur, wer den helfenden Anstoß der Verwirrung bei sich zulassen kann, hat eine **Chance auf die Veränderung seiner mentalen Modelle** [Hervorhebungen: MK].“⁶⁴⁴

Nur indem manchmal auch Verwirrung gelebt werden darf, kann grundlegende Veränderung Fuss fassen.

Nicht zuletzt entlastet schliesslich die Ressource des *Nichtwissens* „von der Gröszenphantasie, alles völlig verstehen zu müssen“⁶⁴⁵. Integrative Professionalität entwickelt sich in dialogisch bezogener Kritik- und Selbstkritikfähigkeit weiter. Auf das Lernen von wirklich Neuem in sozialen Prozessen ausgerichtet, trägt sie zur Nachhaltigkeit individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Erneuerung – in immer neuer Erfahrungsqualität – bei.

7.3 Möglichkeiten und Grenzen

Alles, was nur irgendeinen Bezug auf einander hat, ist wirksam aufeinander. (Goethe)

Will man Heraklit so folgen, dann geht aus dem Hinabsteigen – eines sich für das wirklich Neue jeweils neu öffnenden Bewusstseins – in das unendliche Strömen immer neuer Erfahrungswasser „seelische“ Erneuerung hervor. Und „alles, was nur irgendeinen Bezug auf einander hat“, wird darin neu „wirksam aufeinander“.

„Toleranz für Unsicherheit und Toleranz für ein Gefühl von Unendlichkeit sind das wesentliche verbindende Gewebe“⁶⁴⁶ menschlicher Kreativität. In seiner „Theorie des Lernens durch Erfahrung“⁶⁴⁷ legt Bion nahe, dass kreative Neukombination auf der kreativen Freiheit des Menschen beruhe, und diese wiederum hänge „von den Emotionen ab, die die Psyche durchströmen“. Die integrative Managementpraxis

⁶⁴⁴ Patera 2005, S. 381.

⁶⁴⁵ Vgl. Patera 2005, S. 381.

⁶⁴⁶ Bion 1992, S. 152.

⁶⁴⁷ Vgl. Bion 1992, S. 152 ff..

kann als kreative Handlungskunst betrachtet werden, in der nachhaltiger Erfolg in der Organisation sozialer Kreativität unter Komplexität und Vielfalt erzielt wird.

7.3.1 Managementpraxis

In Zeiten spätmoderner Unübersichtlichkeit entscheidet in zunehmend mehr Wissens- und Handlungsdomänen – in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft – die wertschöpfende Bearbeitung des Spannungsfelds von Vielfalt und Einheit, Heterarchie und Hierarchie über den Erfolg von Gruppen und Teams, einzelnen Abteilungen und ganzen Unternehmen.

„The rainbow and the mosaic both require the diversity of colours, the actors only have to find a proper ‘play’ to allow the interaction to enact the different colours into a generative orchestration. This is the challenge of **social creativity**. It is the challenge of how we can **deal with the differences in our even more complex world** [Hervorhebungen: MK].“⁶⁴⁸

Integratives Management begegnet den Herausforderungen unter den Bedingungen von Komplexität und Vielfalt im kunstfertigen Organisieren sozialer Kreativität.

Die Anschlussfähigkeit des integrativen Managements kann entlang der spezifischen Gegebenheiten im jeweiligen Umfeld kriteriengeleitet abgeklärt werden. Die Umsetzung integrativer Sicht- und Vorgehensweisen muss im konkreten Einzelfall geprüft und auf den jeweiligen Organisationskontext abgestimmt entwickelt und weiterentwickelt werden. Die im Folgenden aufgeführten Übersichten sollen diesbezügliche Reflexions- und Analyseprozesse im Einzel-, Gruppen- und Teamsetting innerhalb einzelner Organisationseinheiten sowie über unterschiedliche Ebenen der Organisation hinweg sowie in der Gesamtorganisation anregen.

Vorab ist die Beschaffenheit des grundlegenden strategisch-unternehmerischen Handlungskontexts – im Umgang mit Ungewissheit, Uneindeutigkeit und Unsicherheit – zu prüfen. Darauf aufbauend kann die Analyse schrittweise vertieft werden.

⁶⁴⁸ Bouwen 2005, S.66.

Grundlegender strategisch-unternehmerischer Handlungskontext		
	Entdeckung im Risikokontext	Gestaltung im Unsicherheitskontext
Chancen	<i>Wissenschaftstheorie des Realismus</i> → Möglichkeiten existieren unabhängig von den Handelnden in Ungleichgewichten im realen Markt, Bedürfnissen, Leistungen	<i>Pragmatische Erkenntnis- und Sozialtheorie</i> → Möglichkeiten dialogisch in Sinngebung entwickelt: Im Denken und Handeln verändern die Beteiligten sich selbst und ihr Umfeld
Erfolg	Erfolg <i>ex ante</i> aufgrund Marktchancen, Unternehmerpersönlichkeit, Expertise	Erfolg <i>ex post</i> unter prozessorientiertem Lernen aus Handlungsergebnissen und Erneuerungen
Entscheid	Kalkül in bezifferbaren und berechenbaren Risiken, Kosten, Nutzen	Kreatives Handeln unter Ungewissheit, Uneindeutigkeit und Unsicherheit
Beitrag Manager	Entdeckung von Marktlücken, Risikoberechnung, -tragung, -organisation	Organisation sozialer Kreativität unter gemeinsamem Erfolgslernen

Tabelle 3: Risiko- und Unsicherheitskontext⁶⁴⁹

⁶⁴⁹ Überarbeitet nach Alvarez/ Barney 2007, S. 13.

→ Grundlegende strategisch-unternehmerische Kontextkriterien		
	Risiko	Unsicherheit
Führung/ Organisation	Regelgeleitete Expertise explizites Expertenwissen, Spezialisten, rationales Management, Hierarchie	Intuitive Expertise, implizites und explizites Wissen, nicht-/ rationales Management, Heterarchie
Entscheidung	risikobasierte Datensammlung, berechenbare Entscheidung, Opportunitätskosten	verkraftbare Verluste, iterative, induktive inkrementelle Entscheidungsprozesse, Heuristiken
Personal	Humankapital aus Spezialistenmärkten	Netzwerke, Individuen mit breitem Wissen/ Können, Erfolg/ Erneuerung in 3 E
Strategie	weitgehend vorgefertigt, wie vorgefasst umzusetzen	gemeinsame Praxisentwicklung in Bandbreiten
Finanzen	externe Kapitalgeber: Banken, Venture-Capital	Selbstfinanzierung, Netzwerke, Engagierte, Freunde
Kommunikation	Anpassungen im Marketing-Mix und Marktbearbeitung entlang Strategie	dialogisch sinngabende Kommunikation, grundlegende Veränderungen
Wettbewerbsvorteile	Tempo, Geheimhaltung, Markteintrittsbarrieren	Pfadabhängigkeit: Wissens-/ Wert(e)management
Kreativität des Handelns	Innovation unter schlüssigen, bestimmbar und berechenbaren Ziel-/ Mittel-Beziehungen	Verbesserung und Erneuerung in performativer Aktualisation und Variation in sozialer Kreativität

Tabelle 4: Bestimmungsgrößen in Risiko- und Unsicherheitskontext⁶⁵⁰

⁶⁵⁰ Überarbeitet nach Alvarez/ Barney 2007, S. 17.

→ Grundlegende, strukturelle und kulturelle Organisationskriterien

- grundlegender Handlungs- und Erfahrungskontext (Tabelle 3, 4)
- Bestimmungsgrößen der Entdeckung und Gestaltung (Tabelle 3, 4)
- Branchenverhältnisse und Marktstruktur (Tabelle 3, 4)
- Grösse, Handlungsspielraum, Organisationseinheit, Führungsspanne
- Entwicklungsphase der Organisation und der Organisationseinheit
- Vertrauens- vs. Misstrauenskultur
- Positions- und Statusorientierung vs. Aufgaben- und Sachorientierung
- Partikularismus vs. Kollektivismus
- erfahrungsbezogener Umgang mit Lernen, Wissen und Können
- Professionalisierungsstand und -praxis
- Umgang mit explizitem Experten- und implizitem Erfahrungswissen
- handlungsleitende Werte, Normen und Standards
- Strategien, Strukturen, Prozesse und Kultur
- Kommunikation, Kooperation und Koordination
- hierarchische Systemordnung vs. heterarchische Systemordnung
- organisationale Eingliederung und Managementprozesse
- Macht-mit- vs. Macht-über-Beziehungen
- kumulativ linearer Fortschrittsglaube vs. iterative Wissensbildung
- statische vs. dynamische Sichtweisen
- Monozentrismus vs. Polyzentrismus
- eingeschränkter Skeptizismus vs. absoluter Dogmatismus
- Kreativität in Kritik und Selbstkritik: Reflexions-, Frage-, Fehlerkultur
- Multi- und Bilateralität vs. Unilateralität
- Dialogik vs. Monologik
- Theoriebildung in empirischer Praxis vs. abstrakte Theorieentwürfe
- Fühlen-Handeln-Denken vs. Fühlen, Handeln und Denken
- Gewinnmaximierung vs. Common Good
- nachhaltige Leistungsfähigkeit vs. kurzfristige Wirkungsorientierung

Tabelle 5: Anschlussfähigkeit integrativen Managements

→ Kriterien erhöhter Anschlussfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> – systematische Entwicklung in kleinen und grossen Unternehmen – Handlungsspielräume in kleineren unternehmerischen Einheiten – Handeln unter verteilter Entscheidung – intuitive erfahrungsbezogene Expertise – situationsbezogene Leistungsfähigkeit professionellen Handelns unter Unsicherheit, Uneindeutigkeit und Ungewissheit – Kreativität in organisationaler Verbesserung und Erneuerung – erfahrungsbezogenes Lernen in Kundenbeziehungen – interaktive Leistungserstellung und Beziehungsprozesse zu Kunden und Kollegen – iterative empirische Hypothesenüberprüfung – Bedingungen von Pluralismus und Komplexität, uneindeutigen Machtverhältnissen und interdisziplinärer Wissensarbeit – gemeinsame Wissens- und Wertschöpfung im Lernen in Gruppen – umfassendes Qualitätsmanagement und Controlling

Tabelle 6: Kriterien erhöhter Anschlussfähigkeit

→ Felder mit niedriger Anschlussfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> – „3 E“ missachtende Kulturen – Partikularismus, Anonymität und Einzelkämpfertum – autoritäre Führung, Dominanz und Unterwerfung – rigide Strukturen in einseitig rationalen Unternehmenshierarchien – suchtfördernde Tendenzen mit starken Überhöhungs- und Abwertungstendenzen und Symptomen wie Workoholismus, Mobbing, Burn-out – (Auto-)Suggestion und Engführung in Annahmen und Werten – monologische Kommunikation und ideologischer Weltbezug – fremdbestimmte, statische Menschen-, Gesellschafts- und Weltbilder – einseitig mechanistisch-logische Fixierungen – einseitig rationaler, explizit orientierter Kommunikationsstil – Personalismus

Tabelle 7: Felder mit niedriger Anschlussfähigkeit

→ Felder mit hoher Anschlussfähigkeit
<ul style="list-style-type: none">– Organisation sozialer Kreativität in dialogischer Kommunikation– gemeinsames strategisches Denken und Handeln– Team- und Gruppenarbeit in heterarchischer Kommunikation– Gemeinschaften, Individuen in internen/ externen Gruppen, Netzwerke– Handlungsspielraum in kleinen Einheiten in Unternehmenshierarchien– strategisches Unternehmertum in Sinngestaltung und -gebung– Erneuerung fördernde Organisationsgestaltung und -veränderung– pluralistische Organisationskontexte von NPOs, NGOs und HROs– Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich– Wissenschafts-, Forschungs- und Entwicklungsorganisationen– Wissensarbeits- und Managementteams– lernende Organisationen und Führungsgremien– Expertengruppen und -organisationen– Praxisgemeinschaften sämtlicher Branchen– Praktiker- und Praxisprofessionalisierungsgruppen– dialogische Unternehmens-, Management- und Führungsberatung– kundennahe Dienstleistungswirtschaft– unternehmerische Nachhaltigkeitswirtschaft– Bürgergruppen und zivilgesellschaftliche Initiativen– dialogische Beratung, Coaching, Psychotherapie und Medizin– Organisationen in Kunst, Musik, Kultur und Kreativwirtschaft

Tabelle 8: Felder mit hoher Anschlussfähigkeit

7.3.2 Managementlernen

In integrativen Sicht- und Vorgehensweisen wird zur Erneuerung in Managementlernen und Professionalisierung in Firmen und Organisationen, (Hoch-)Schulen, Professional und Executive Schools beigetragen.

Im Sinne einer praxis- und persönlichkeitsbezogenen Managementbildung verlangt Henry Mintzberg nach Managern, nicht MBAs⁶⁵¹. Im Rahmen der universitären Managementausbildung wird sein Appell wie folgt aufgegriffen⁶⁵²:

„Executives ... have to be made to stretch and transcend current beliefs and practices, rather than reproduce them, in formulating their problems and intellectual goals. As such, education and learning must lead to a critical paradigmatic awareness rather than accepting

⁶⁵¹ Vgl. Mintzberg 2004.

⁶⁵² Vgl. Chia 2005, S. 1090 ff..

of the current received wisdom. ... how do we develop in executive education (both as a field of research and a domain of practical action) a **self-aware critical perspective**? ... Mentalities, perceptions and mind-sets, not knowledge-sets, are more important for effective executive functioning and decision making [Hervorhebungen: MK].”⁶⁵³

Im integrativen Managementlernen wird eine „self-aware critical perspective“ entwickelt, in welcher die Grundlagen des lebenslangen Erfahrungslernens in der fortlaufenden Praxisprofessionalisierung von Managern gelegt werden.

Am Beispiel der hochschulischen (tertiären) Managementausbildung werden einige Bezugspunkte des integrativen Bildungspfads aufgezeigt.

Wie in amerikanischen Hochschulen bereits seit einiger Zeit üblich, wird unterdessen auch im europäischen Raum im Bereich der Medizin sowie in angewandten Sozialwissenschaften, wie etwa in der Sozialen Arbeit und im Management, im Rahmen der systemtheoretisch orientierten, pragmatisch wie phänomenologisch inspirierten Methode „Problem-Based Learning“⁶⁵⁴ gelernt und gelehrt. Auf Grundlage der eigenständigen Erarbeitung des notwendigen Wissens werden in Teams von Studierenden Praxislösungen für Firmen und Organisationen entwickelt. Die Erfahrungen mit dem teilstandardisierten Lernen sowie die sozialen Lernprozesse in der Zusammenarbeit der Gruppe werden im Rahmen eines begleitenden Coachings aufgearbeitet. In der betriebswirtschaftlichen Ausbildung für den NPO-Bereich kommen darüber hinaus in jüngster Zeit vermehrt praxisnahe Fallstudien zum Einsatz.⁶⁵⁵ Im dabei ermöglichten Einüben der pragmatischen Erkenntnismethode der Abduktion⁶⁵⁶ können neue Gesetzmässigkeiten in den Auffälligkeiten konkreter Details aufgespürt und damit Neues praxisbezogen gelernt werden.

„Die Deduktion beweist, daß etwas der Fall sein **muss**, die Induktion zeigt, dass etwas **tatsächlich** wirksam **ist**; die Abduktion vermutet bloß, dass etwas der Fall **sein mag**. ...sollen wir überhaupt jemals etwas lernen oder ein Phänomen verstehen, die Abduktion sein muss, durch die das zustande zu bringen ist [Hervorhebungen in der Übersetzung, Anm. d. Autoren].“⁶⁵⁷

Im Einführen neuer Ideen und erklärender Hypothesen wird die Verständnisbildung im Rahmen von Gruppenprozessen betrieben. In der Einübung des Ableitens wird die Basis für das erfahrungsbasierte Lernen in konkreten Einzelfällen gelegt.

⁶⁵³ Harrison/ Leitch/ Chia 2007, S. 341.

⁶⁵⁴ Vgl. Brezowar/ Mair/ Sotzko 2008; Weber 2004.

⁶⁵⁵ Vgl. Jäger/ Kreutzer 2009, S. 25 ff.; Steuer/ Schober/ Schober 2009; S. 166 ff.; Schüller/ Siller/ Zvacek 2009, S. 151 ff.; Horak/ Keil 2009, S. 116 ff.; Schwarenthorer 2009, S. 99 ff.; Adler/ Kraus 2009, S. 78 ff.; Kehl/ Then 2009, S. 53 ff.; Hermann/ Horak 2009, S. 132 ff.; Kreutzer/ Jäger 2009, S. 195 ff..

⁶⁵⁶ Vgl. Weick 2005a, 1989; Langley 1999.

⁶⁵⁷ Peirce 1976, S. 400 in Meyer/ Buber 2009, S. 4.

Theorie und Praxis in Bildung und Erziehung, Pädagogik, Psychologie und Didaktik sowie im Lernen in Organisationen werden immer wieder grundlegend durch den Ansatz des pragmatischen Erfahrungslernens angeregt. Als Beispiele sind hier etwa die modernen Klassiker des handlungsorientierten Lernens in der Schule⁶⁵⁸ und des erfahrungsbezogenen Lernens im Alltagsleben⁶⁵⁹ sowie in Organisation und Unternehmen⁶⁶⁰ zu nennen. Beispiele einer integrativ orientierten Didaktik finden sich in der Grundlagenliteratur zur Allgemeinbildung in Schlüssel Fähigkeiten⁶⁶¹ sowie in der praxisorientierten Literatur zur tertiären (hoch-) schulischen und beruflichen Bildung⁶⁶².

Im erfahrungsbasierten Fördern und Fordern menschlicher Kreativität im pragmatischen Lernen in sozialen Gruppenprozesse können sich eine „klinische“ Managementlehre sowie eine „praktische Betriebswirtschaftslehre“ entscheidend weiterentwickeln. Im Rahmen einer Praxis und Theorie, Lehre und Forschung in pragmatischer Weise verknüpfenden integrativen Lehr- und Lernkultur wird tiefgreifender Wandel in Schulen und Hochschulen, Wirtschaftsunternehmen und Organisationen im Profit- und Nonprofit- sowie im öffentlichen Bereich ermöglicht.

7.3.3 Erkenntnis- und Wissenschaftspraxis

Wir wissen mehr als wir sagen können. (Michael Polanyi)

In einer pragmatischen Erkenntnis- und Wissenschaftspraxis wird der Mehrwert impliziten Wissens abgeschöpft. *Persönliches Erfahrungswissen* und *menschliche Kreativität* befördern Innovation in der Praxis- wie in der Theorieentwicklung im Managementbereich.⁶⁶³

Ebenso wie das Management kann sich die Managementforschung stärker in die Entwicklung der Gesellschaft einbinden und an ihren diesbezüglichen Beiträgen messen lassen. In erfahrungsbasierten Dialogen zwischen Praktiker-, Gelehrten- und Laienwissen können sich angewandte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in neuen funktionalen Verknüpfungen von Praxis und Theorie erneuern.

Aus pragmatischer Sicht wird Forschung ganz allgemein als kreatives Projekt betrachtet, durch das – unter hohem menschlichem Engagement – unangenehme Zustände des Zweifels überwunden und neue Handlungsfähigkeit hergestellt wer-

⁶⁵⁸ Vgl. Aebli 1997, 2001.

⁶⁵⁹ Vgl. Kolb 1984.

⁶⁶⁰ Vgl. Osland/ Kolb/ Rubin/ Turner 2007.

⁶⁶¹ Vgl. Klafki 1996.

⁶⁶² Vgl. Landwehr 1994; Landolt 1995; Berg 1995; Kölsch 1998, S. 159 ff.; Gasser 1999; Wagenstein 1999.

⁶⁶³ Vgl. Weick 2005a, 2005b; Mintzberg 2005.

den.⁶⁶⁴ Und wie in jeder anderen Handlungskunst, so kann auch in der Wissenschaftspraxis wirkliche Innovation nur unter jener Art „psychischer Einbettung“ und „Aufladung“ entstehen, die in menschlicher Kreativität „Grenzen zu überschreiten vermag“⁶⁶⁵. Das Engagement, die Leidenschaft von Wissenschaftlern, deren Besessenheit gar, sie seien notwendig, halten Schülein/ Reitze fest, um in der Wissenschaft wirklich Neues hervorzubringen; der *Faktor Kreativität*, so das Fazit der Autoren, habe sich seine ihm gebührende Anerkennung in Wissenschaftsgeschichte und -theorie aber erst noch zu erkämpfen. Die *Subjektivität von Wissenschaftlern* ist nicht länger als Störfaktor, sondern vielmehr als Grundbedingung wissenschaftlichen Fortschritts zu sehen.⁶⁶⁶

Ein einseitig rational bestimmter Vernunftbegriff vermag menschlicher Kreativität nicht gerecht zu werden. Zeitgenössische Identitätskonzepte weisen zunehmend auf die emotionalen und subjektiven Grundlagen der menschlichen Intelligenz hin.⁶⁶⁷ Die Embodiment-Forschung sowie die experimentelle Psychologie weisen nach, dass Fühlen und Denken immer in direkter Beziehung zum menschlichen Körper stehen und dass menschliche Identität körperlich-leiblich erfahren wird.⁶⁶⁸ Die Arbeits- und Führungsforschung⁶⁶⁹ zeigt, dass Exzellenz durch umfassende menschliche Selbsterneuerung unter Erfüllung in sinnvollen Tätigkeiten ermöglicht wird.

Die kreative pragmatische Erkenntnis- und Wissenschaftspraxis kann sich auf einen vielschichtigen, nicht-epistemologischen, dem kreativen menschlichen Handeln unter Komplexität und Vielfalt in hoher Weise gerecht werdenden Erfahrungsbegriff berufen:

„Dewey hat seinen Ansatz selbst als naturalistisch bezeichnet. Forschen und Erkennen sind nämlich natürliche Prozesse, die aus nichtkognitiven Bedingungen des animalischen Überlebens hervorgehen. Nach Dewey gehört die menschliche Erfahrung zur wirklichen Welt und dort zu einem Kontinuum, das vom Nichtkognitiven zum Kognitiven reicht. Erkenntnistheoretische und metaphysische Fragen werden nicht pauschal aufgegeben, sehr wohl aber **rückbezogen auf die präkognitiven, der primären Erfahrung angehörenden Unbestimmtheiten konkreter Situationen** [Hervorhebungen: MK].“⁶⁷⁰

Im pragmatischen Zugang werden sowohl traditionelle empiristische Erfahrungskonzepte als auch neuere positivistische, Allgemeingültigkeit voraussetzende Auf-

⁶⁶⁴ Vgl. Schülein/ Reitze 2005, S. 181 ff..

⁶⁶⁵ Vgl. Schülein/ Reitze 2005, S. 251.

⁶⁶⁶ Vgl. Schülein/ Reitze 2005, S. 252.

⁶⁶⁷ Vgl. Damasio 2005a, 2005b; Lakoff/ Johnson 1999; Lakoff/ Johnson 2007; Lakoff 2006; Lakoff/ Wehling 2008.

⁶⁶⁸ Vgl. Barsalou/ Niedenthal/ Barbey/ Ruppert 2003; Niedenthal/ Barsalou/ Ric/ Krauth-Gruber 2005; Niedenthal/ Barsalou/ Winkielman/ Krauth-Gruber/ Ric 2005; Storch 2006; Tschacher/ Storch 2010; Prinz 2005. Siehe auch Kapitel 7.2.2, 7.3.4.

⁶⁶⁹ Vgl. Barendsen/ Gardner 2009; Gardner/ Csikszentmihalyi/ Damon 2001.

⁶⁷⁰ Kertscher 2008, S. 84.

fassungen von Wissen und Wahrheit überwunden. In der Koppelung von Leben und Lernen findet Wertbildung im pragmatischen Erfahrungskontinuum statt.⁶⁷¹

„Gerade weil Erfahrung nicht auf sinnliche Wahrnehmung oder kausale Einwirkungen reduziert wird, und damit auch nicht nur als Rechtfertigungsbasis für diskursive Urteile fungiert, sondern ein weites Spektrum an Erfahrungen umspannt, das gerade auch der **Wertdimension aller Erfahrung** gerecht zu werden beansprucht, ist dieser Begriff nicht nur **singulär** im Spektrum der Philosophie des 20. Jahrhunderts, sondern auch **aktuell und anschlussfähig** [Hervorhebungen: MK].“⁶⁷²

Der organismische, körperlich-leiblich bezogene Spontanwahrnehmung, Reflexion und Embodiment umfassende Erfahrungsbegriff von Dewey vermag in der spätmodernen Wissensgesellschaft menschliche Kreativität in Praxis und Theorie zu inspirieren. Im stets Wertfragen berührenden Erfahrungslernen kann tiefgreifender Wandel unter Komplexität und Vielfalt Fuss fassen. Im dynamischen Grundlagenzugang lebenslangen Lernens und integrativer Entwicklung⁶⁷³ kann öko-sozial verantwortete Bewusstseinsbildung nachhaltige Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit entfalten. In der sozial-kreativen Organisation menschlicher Erfahrung gewinnt eine pragmatische Erkenntnis- und Wissenschaftspraxis sowie eine ebensolche Sozialtheorie ihre Veränderungskraft.

7.3.4 Pragmatische Sozialästhetik

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden einige Ansatzpunkte zu einer pragmatischen Sozialtheorie und Sozialästhetik erarbeitet.

„Das pragmatische Ethos transformiert . das Bild der klassischen Philosophie vom Menschen als ‚bloß‘ Wissenden in ein Menschenbild, bei dem Handeln, Erfahrung, Wissen und dessen Artefakte in ein **produktives Wechselverhältnis** gebracht werden. Die **sozialen Räume** werden dabei von diesem Wechselverhältnis und allen Elementen her verstanden, die konstitutiv für die spezifischen Erfahrungsräume sind [Hervorhebungen: MK].“⁶⁷⁴

Die Devise der integrativen Identitätsentwicklung „Ich bin ich mit allem Anderen durch alle Anderen“ weist auf die Unerschöpflichkeit der menschlichen Kreativität in der gemeinsamen erfahrungsbasierten Gestaltung öko-sozialen Kontexts hin.⁶⁷⁵

„...the organism activates the environment and perception is not exclusively visual but rather somatic: **the body energizes space** [Hervorhebungen: MK].“⁶⁷⁶

Wahrnehmung und Erfahrung sind an den Körper des Menschen gebunden. Im körperlich-leiblichen In-Beziehung-Setzen zu Menschen und Dingen wird öko-

⁶⁷¹ Vgl. dazu auch Dewey 1938, S. 35, 44 in Kolb 1984, S. 27.

⁶⁷² Kertscher 2008, S. 85.

⁶⁷³ Vgl. Kolb 1984, S. 227 f..

⁶⁷⁴ Gimmler 2008, S. 157.

⁶⁷⁵ Siehe Kapitel 6.2, 6.4.

⁶⁷⁶ Berleant 2005, S. 7.

sozialer Kontext geschaffen und dabei werden neue Erfahrungsräume geöffnet. Die Philosophie der Sozialästhetik⁶⁷⁷ regt pragmatische Handlungskonzepte in sozial-kontextueller Kreativität an.⁶⁷⁸

„Social aesthetic is... an aesthetic of the situation. ... Like every aesthetic order, **social aesthetic is contextual**. Furthermore, it is highly perceptual, for intense **perceptual awareness** is the foundation of aesthetics. At work in social aesthetics are factors similar to those in every aesthetic field, although their specific identity may be different. While there is no artist as such, **creative processes** are at work in its participants, who emphasize and shape the perceptual features, and supply meaning and interpretation [Hervorhebungen: MK].“⁶⁷⁹

Unter anderem von Dewey ausgehend, entwickelt Berleant⁶⁸⁰ eine kontextuelle pragmatische Ästhetik. Soziale Ästhetik gründet in situativ pragmatischer Ästhetik.

„The concept of the aesthetic field ... reflects, in inclusive and convenient way, the interweaving, indeed the fusion, of the objective, perceptual, creative, and performative dimensions of **what is experienced as integral** [Hervorhebungen: MK].“⁶⁸¹

Das situative Ganze wird im ästhetischen Feld erfahren. Soziale Ästhetik integriert das Persönliche und das Soziale.

„A social aesthetic, then, is full integration, integration equally of the personal and the social, a goal as much social as it is aesthetic.“⁶⁸²

Die Integration des Persönlichen und des Sozialen ermöglicht tiefgreifende (Selbst-) Erneuerung. In der ästhetischen Qualität sozialer Situationen wird die kreative Freiheit des Menschen im freien Strömen der Emotionen im menschlichen Erfahrungskontinuum erneuert. Unter Toleranz für Unsicherheit und für ein Gefühl von Unendlichkeit entsteht das Gewebe der menschlichen Kreativität.⁶⁸³

⁶⁷⁷ Vgl. Berleant 2005. Die Philosophie der Sozialästhetik knüpft an Pragmatismus und phänomenologischer Sozialphilosophie an und bezieht sich auf philosophische Grundlagen zur ästhetischen Erziehung, wie etwa von Kant, Schiller oder Nietzsche – in je unterschiedlicher Weise – vorgelegt.

⁶⁷⁸ Vgl. Vortrag von Prof. Dr. Michael Musalek „Human-Based Medicine – Towards a new Paradigm in Medicine“, am 29. 10. 2010 im Rahmen des 12. Kongresses der European Association of Body Psychotherapy vom 29. 10. – 1. 11. 2010 in der Psychiatrischen Universitätsklinik des Allgemeinen Krankenhauses in Wien. Michael Musalek führt – die monologische Sprache der Psychiatrie sowie positivistische Ansätze der „Evidence-Based Medicine“ ergänzend und übergreifend – im Rahmen eines dialogischen Paradigmas der „Human-Based Medicine“ sozialästhetisch ausgerichtete Programme in eine ressourcenorientierte Therapieform ein. In der Wendung von Fragen nach dem „Was?“ in Diagnose und Behandlung hin zum „Wie?“ unter Erfahrungslernen, wird dieser Ansatz mit Erfolg in der klinischen Therapiepraxis praktiziert. Therapieforschungen belegen, dass in diesem an menschlicher Sinneswahrnehmung und -erfahrung ansetzenden Konzept zur tiefgreifenden Selbsterneuerung und Kreativitätssteigerung beigetragen wird (vgl. Musalek 2010, S. 530 ff.).

⁶⁷⁹ Berleant 2005, S. 154. Siehe auch Kapitel 7.3.3.

⁶⁸⁰ Vgl. Berleant 2005, S. 149 ff..

⁶⁸¹ Berleant 2005, S. 152 f..

⁶⁸² Berleant 2005, S. 154.

⁶⁸³ Vgl. Bion 1992, S. 152 ff.; siehe Kapitel 7.3.1.

Kriterien der ästhetischen Qualität sozialer Situationen

- Offenheit und dialogische Kommunikation
- Integration durch Verbundenheit und Eigenständigkeit
- Aufhebung von Wertschätzung verhindernden Einschränkungen
- Frische und Anregung durch Entdeckerfreude
- Bewusstheit und Achtsamkeit für Sinneswahrnehmungen
- Interaktion mit allem Anderen und allen Anderen
- hohes wechselseitiges Engagement und Responsivität
- persönliches Einbezogensein aller Beteiligten
- Erkunden situativer und menschlicher Einzigartigkeit

Abbildung 15: Kreativität durch Sozialästhetik⁶⁸⁴

Menschliche Kreativität wird in pragmatischer Sozialästhetik befördert. Das jeweils neue In-Beziehungs-Setzen zum Anderen schafft neuen Erfahrungsraum.

Im Zutrauen und Zumuten menschlicher Kreativität kann Vertrauen Ausgangspunkt wie Ergebnis der alltäglichen gemeinsamen Verbesserung der Welt werden. Indem eine *pragmatische Sozialtheorie* auf die stetige erfahrungsbasierte (Selbst-) Erneuerung von Individuen in Gruppen setzen kann, vermag sie die *creative* der Spätmoderne zu sein.

⁶⁸⁴ Überarbeitet und erweitert nach Berleant 2005, S. 154.

Literaturverzeichnis

- Adler, Tine/ Kraus, Monika (2009):* Die Entwicklung von Mission und Leitzielen für die kirchliche Jugendarbeit: Diözese Passau. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 78-96.
- Aebli, Hans (1997):* Grundlagen des Lehrens. Eine Allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Aebli, Hans (2001):* Zwölf Grundformen des Lehrens. Eine Allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage. Medien und Inhalte didaktischer Kommunikation, der Lernzyklus. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Alkemeyer, Thomas (2010):* Verkörperte Gemeinschaftlichkeit. Bewegungen als Medien und Existenzweisen des Sozialen. In: Böhle, Fritz/ Weihrich, Margit (Hg.): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript, S. 331-348.
- Althammer, Jörg/ Nass, Elmar (2005):* Gesundheitspolitik zwischen Ressourcenknappheit und sozialem Anspruch. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 89-104.
- Alvarez, Sharon A./ Barney, Jay B. (2007):* Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. Strategic Entrepreneurship Journal 1, S. 11-26.
- Alvesson, Mats (2003):* Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. Academy of Management Review 28/ 1, S. 13-33.
- Anheier, Helmut K. (2005):* Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. New York: Routledge.
- Anheier, Helmut K./ Hawkes, Amber (2009):* Accountability in a Globalizing World: International Non-Governmental Organisations and Foundations. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 193-212.
- Anker, Heinrich (2010):* Balanced Valuecard. Leistung statt Egoismus. Bern: Haupt.
- Argyris, Chris (2005):* Double-Loop Learning In Organizations. A Theory Of Action Perspective. In: Smith, Ken G./ Hiatt, Michael A. (Eds.): Great Minds in Management. The Process of Theory Development. Oxford: Oxford University Press, S. 261-279.

- Argyris, Chris/ Schön, Donald (1974):* Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, Chris/ Schön, Donald (2006):* Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Aristoteles (2003):* Nikomachische Ethik. Stuttgart: Reclam.
- Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (2007):* Die Wiener Schule der NPO-Forschung. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 3-16.
- Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth (2007):* Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 620-642.
- Baecker, Dirk (1999):* Die Form des Unternehmens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Baecker, Dirk (2005):* Sozialmanagement. In: Uecker, Horst D./ Krebs, Marcel (Hrsg.): Beobachtungen der Sozialen Arbeit. Theoretische Provokationen – Band 1. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung im Carl Auer Verlag, S. 31-36.
- Baecker, Dirk (2007):* Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Baecker, Dirk (2009):* Organisation als temporale Form: Ein Ausblick. In: Wimmer, Rudolf/ Meissner Jens, O. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft – Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 258-288.
- Bakhurst, David (1990):* Social Memory in Soviet Thought. In: Middleton, David/ Edwards, Derek (Eds.): Collective Remembering. London: Sage, S. 203-226.
- Barendsen, Lynn (2007):* Service at Work. In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 172-195.
- Barendsen, Lynn/ Fischman, Wendy (2007)* The GoodWork Toolkit: From Theory to Practice. In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 311-331.
- Barendsen, Lynn/ Gardner, Howard (2009):* The Three Elements of Good Leadership in Rapidly Changing Times. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 246-253.

- Barnard, Chester I. (1938):* The Functions of the Executive. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Barsalou, Laurence W./ Niedenthal, Paula M./ Barbey, Aaron. K./ Ruppert, Jennifer A. (2003):* Social Embodiment. In: Brian H. Ross (Ed.): The Psychology of Learning and Motivation. Advances in Research and Theory. Amsterdam: Academic Press, S. 43-92.
- Bateson, Gregory (1985):* Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bateson, Gregory (1987):* Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bateson, Gregory/ Bateson Mary Catherine (1993):* Wo Engel zögern. Unterwegs zu einer Epistemologie des Heiligen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bauer, Elisabeth / Sander, Gudrun / von Arx, Sabina (2010).* Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern: Haupt Verlag,
- Bächinger, Heinz (2011):* Winterthur Glossar. Züblin-Spiller, Else: 1881-1948. Letzter Zugriff am 17. 2. 2011 unter URL: http://www.winterthurglossar.ch/app/default/pub/fw.action/article?ce_id=183&ce_name=Person.
- Becker-Lenz, Roland/ Müller, Silke (2009):* Funktion und Bildung des professionellen Habitus als Teil des Gesamthabitus. Konzeptionelle Bestimmung des professionellen Habitus in einer Untersuchung zur Professionalisierung sozialer Arbeit. In: Pfadenhauer, Michaela/ Scheffer, Thomas (Hrsg.): Profession, Habitus und Wandel. Frankfurt am Main: Peter Lang - Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 95-116.
- Beckmann, Christof/ Otto, Hans-Uwe/ Schrödter, Mark (2009):* Management der Profession: Zwischen Herrschaft und Koordination. In: Grunwald, Klaus (Hrsg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 15-41.
- Behn, Robert D. (2010):* Performance Leadership: Eleven Better Practices That Can Ratchet Up Performance. In: Perry, James L. The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership. San Francisco: Jossey Bass, S. 239-275.
- Benner, Patricia (1994):* Stufen zur Pflegekompetenz. Bern: Huber.
- Berg, Hans-Christoph (1995):* Lehrkunst und Schulvielfalt 2: Lehrkunst. Lehrbuch der Didaktik. Neuwied: Luchterhand.
- Berleant, Arnold (2005):* Aesthetics and Environment. Variations on a Theme. Aldershot: Ashgate.

- Bion, Wilfried B. (1992):* Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Blau, Peter M./ Scott, W. Richard (1963):* Formal Organizations. A Comparative Approach. London: Routledge.
- Blau, Peter M./ Scott, W. Richard (1971):* Professionelle und bürokratische Orientierung in formalen Organisationen – dargestellt am Beispiel der Sozialarbeiter. In: Otto, Hans-Uwe/ Utermann, Kurt (Hrsg.): Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung? München: Juventa, S. 125-139.
- Blaues Kreuz (2011):* Porträt. Letzter Zugriff am 15. 2. 2011 unter <http://www.blaueskreuzzuerich.ch/contento/BlauesKreuz/Porträt/tabid/71/Default.aspx>.
- Bono, Maria L. (2006):* NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bono, Maria L. (2010):* Performance Management in NPOs. Baden-Baden: Nomos.
- Bornstein, David/ Davis, Susan (2010):* Social Entrepreneurship. What everyone needs to know. Oxford: Oxford University Press.
- Bouwen, René (2005):* Relational Organizing: The Social Construction of Communities of Practice and Shared Meaning. In: Resch, Dörte/ Dey, Pascal/ Kluge, Annette/ Steyaert, Chris (Hrsg.): Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 55-70.
- Böhle, Fritz (2010):* Vergesellschaftung durch Vergemeinschaftung. Leiblich fundierte Mechanismen sozialer Ordnung. In: Böhle, Fritz/ Wehrich, Margit (Hg.): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript, S. 331-348.
- Böhle, Fritz/ Wehrich, Margit (2010):* Zur Einführung. Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. In: Böhle, Fritz/ Wehrich, Margit (Hg.): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript, S. 7-31.
- Brewer, John/ Hunter, Albert (1989):* Multimethod Research: A Synthesis of Styles. Newbury Park: Sage.
- Brezowar, Gabriela/ Mair, Michael/ Sotzko, Volker (2008):* Von der Kunst der Störung – Zur Gestaltung von Lernumgebungen. Gedanken zum Lernen und Lehren. Wien: Fakultas.wuv.
- Broder, René (Hrsg.) (2006):* Leistungsvereinbarungen mit sozialen Einrichtungen. Modell, Umsetzung und Praxiserfahrung. Luzern: Edition SZH/ CSPS.

- Brown, John S./ Duguid Paul (1991):* Organizational Learning And Communities-Of-Practice: Toward A Unified View Of Working, Learning And Innovation. *Organization Science*, 2/ 1, S. 40-57.
- Brysch, Eugen (2005):* Mehr Markt schafft mehr Gerechtigkeit. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): *Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 123-138.
- Buchholz, Michael B. (2007):* Vorwort. In: Lakoff, George/ Johnson, Mark, *Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Bütschi, Danielle/ Cattacin, Sandro (1994):* Le modèle suisse du bien-être. Coopération conflictuelle entre État et société civile: le cas de l'alcoolisme et du vih/sida. Lausanne: Éditions Réalités sociales.
- Chia, Robert (2002):* Essai: Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis. *Organization Studies* 23/ 6, S. 863-868.
- Chia, Robert (2003):* From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of Knowing. *Human Relations* 56/ 8, S. 953–981.
- Chia, Robert (2004):* Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review* 1, S. 29-34.
- Chia, Robert (2005):* The aim of management education: Reflections on Mintzberg's 'Managers not MBA's'. *Organization Studies* 26/ 7, S. 1090-1092.
- Chia, Robert/ MacKay, Brad (2007):* Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60/ 1, S. 217–242.
- Chia, Robert/ Tsoukas, Haridimos (2002):* On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13/ 5, S. 567-582.
- Cleppien, Georg (2008):* Freiheit statt Kontrolle. Zur Aneignung managementtheoretischer Legitimationsstrategien in der Sozialen Arbeit. *Neue Praxis – Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* 5/ 2008, S. 521-539.
- Cohen, Michael D./ March, Cohen, Michael D. / March, James G./ Olsen, J. P. (1972):* A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17, S. 1-25.
- Collins, H. M. (2001):* What is tacit knowledge? In: Schatzki, Theodore R./ Knorr Cetina, Karin/ von Savigny, Eike (Eds.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge, S. 107-119.

- Cooperrider, David L./ Avital, Michel (Eds.) (2004):* Constructive Discourse and Human Organization, Amsterdam: Elsevier.
- Cooperrider, David L./ Whitney, Diana (2005):* Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, David L./ Whitney, Diana/ Stavros, Jaqueline M. (2008):* Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change. San Francisco/ Brunswick: Berrett-Koehler Publishers/ Crown Publishing.
- Cremer, Georg (2009):* Führung in Wohlfahrtsverbänden. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 133-140.
- Csikszentmihalyi, Mihalyi/ Nakamura, Jeanne (2007):* Creativity and Responsibility. In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 64-80.
- Dacin, Peter A./ Dacin, M. Tina/ Matear, Margaret (2010):* Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives* 24/ 3, S. 37- 57.
- Dachler, Peter (2005):* Abschied vom Subjekt. In: Resch, Dörte/ Dey, Pascal/ Kluge, Annette/ Steyaert, Chris (Hrsg.): Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 34-50.
- Daft, Richard L./ Weick, Karl E. (1984):* Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review* 9, S. 284-295.
- Damasio, Antonio R. (2005a):* Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. Berlin: List.
- Damasio, Antonio R. (2005b):* Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. Berlin: List.
- Deissler, Klaus G./ Gergen, Kenneth J. (Hrsg.) (2004):* Die Wertschätzende Organisation. Bielefeld: transcript.
- Denis, Jean-Louis/ Langlely, Ann/ Lamothe, Linda (2001):* The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal* 44/ 4, S. 809-837.
- Denis, Jean-Louis/ Langlely, Ann/ Rouleau, Linda (2007):* Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations* 60/ 1, S. 179-215.
- Dewey, John (1938):* Experience and Education. Indianapolis: Kappa Delta Pi.
- Dewey, John (2002):* Logik. Die Theorie der Forschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Dey, Pascal/ Resch, Dörte/ Steyaert, Chris (2005):* Introduction: From Dialogues on Organizational Psychology to Organizational Psychology as Dialogue. In: Resch, Dörte/ Dey, Pascal/ Kluge, Annette/ Steyaert, Chris (Hrsg.): Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 9-16.
- Dollinger, Bernd (2007):* Reflexive Professionalität. Analytische und normative Perspektiven sozialpädagogischer Selbstvergewisserung. Neue Praxis – Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik 2/ 2007, S.136-151.
- Dreyfus Hubert L. (2001):* How Heidegger defends the possibility of a correspondence theory of truth with respect to the entities of natural science. In: Schatzki, Theodore R./ Knorr Cetina, Karin/ von Savigny, Eike (Eds.): The Practice Turn in Contemporary Theory. London: Routledge, S. 152-162.
- Dreyfus, Hubert L./ Dreyfus, Stuart E. (2005):* Expertise in real world contexts. Organization Studies 26/ 5, S. 779-792.
- Drucker, Peter F. (1989):* What Business Can Learn from Nonprofits. Harvard Business Review, July-August, S. 88-93.
- Drucker, Peter F. (1990):* Managing the Nonprofit Organizations. Principles and Practices. New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, Peter F. (2003a):* Managing in the next Society. New York: St. Martin's.
- Drucker, Peter F. (2003b):* A Functioning Society. Selections from sixty-five years of writing on community, society and polity. New Jersey: Rutgers.
- Drucker, Peter F. (2005a):* Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. Berlin: Econ Verlag.
- Drucker, Peter F. (2005b):* Management im 21. Jahrhundert. Berlin: Ullstein.
- Dvorak, Andreas/ Ruflin, Regula (2007):* Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden. Bern: Haupt.
- Eggs, Cindy/ Schär Pfister, Suzanne (2010):* Schweizer Verband Volksdienst (SV-Service). In: Stiftung Historisches Lexikon der Schweiz (HLS) (Hrsg.). Letzter Zugriff am 22. 3. 2011 unter URL: [http:// www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D27873.php](http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D27873.php).
- Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD) – Eidgenössische Alkoholverwaltung (EAV) (2009):* Historischer Überblick. Alkoholpolitik und Eidgenössische Alkoholverwaltung (EAV). Letzter Zugriff am 16. 2. 2011 unter URL:http://www.eav.admin.ch/org/00558/index.html?lang=de#sprungmarke0_10

- Enders, Jürgen/ Kaulisch, Marc (2005):* Institutioneller Wandel der akademischen Wissenschaft? Die doppelte Rekontextualisierung der Wissenschaft und ihre (möglichen) Folgen für professionelles Handeln in einer lose gekoppelten Organisation. In: Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 207-220.
- Eschenbach, Rolf/ Horak, Christian/ Furtmüller, Stefan (2007):* Rechnungswesen und Controlling in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 340-361.
- Eugster, Reto (2005):* Der Klientbegriff wird keinem Menschen gerecht. In: Uecker, Horst D./ Krebs, Marcel (Hrsg.): Beobachtungen der Sozialen Arbeit. Theoretische Provokationen – Band 1. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung im Carl Auer Verlag, S. 43-46.
- Eurich, Johannes/ Brink Alexander (2005):* Sozialphilosophische und unternehmensethische Aspekte von Führung auf der Grundlage von Anerkennung. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 139-160.
- Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (2009):* Zur Aktualität des Leadership Diskurses. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-18.
- Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (2005):* Einleitende Überlegungen zur Reform der sozialen Sicherung zwischen Gerechtigkeit, Solidarität und Ökonomie. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-26.
- Evetts, Julia (2009):* Professionalitätsdiskurs und Management: Ein Paradoxon der Moderne. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 159-167.
- Fischman, Wendy (2007) A Call to Serve: An Exploration of Humane Creators.* In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 81-104.
- Flick, Uwe (2007):* Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg: Rowohlt.
- Follett, Mary P. (1918):* The New State: Group Organization the Solution of Popular Government. New York: Longmans

- Follett, Mary P. (1941):* Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett (ed. by Metcalf, Henry C. / Urwick, Lyndall). London: Camelot Press.
- Follett, Mary P. (2003):* Power. In: Graham, Pauline (Ed.) Mary Parker Follett - Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, S. 97-119.
- Forel, Auguste (1929):* Ohne Titel. Letzter Zugriff am 3. 10. 2009 unter URL: <http://www.edimuster.ch/abstinenz/forel.htm> zit. aus: Die Junge Schweiz (Ohne Seitenangabe).
- Forel Klinik (2011):* Geschichte. Letzter Zugriff am 16. 2. 2011 unter <http://www.forel-klinik.ch/geschichte.html>.
- Franz, Peter (2010):* Umwelt als Kernthema von Corporate Social Responsibility. In: Hardtke, Arnd/ Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 156-179.
- Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003):* Das qualitative Interview. Wien: Facultas.
- Fröse, Marlies W. (2009):* Leadership Diskurse: Neue Herausforderungen für Führung und Leitung. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 226-243.
- Fuchs, Peter (2005):* Soziale Arbeit - System, Funktion, Profession. In: Uecker, Horst D./ Krebs, Marcel (Hrsg.): Beobachtungen der Sozialen Arbeit. Theoretische Provokationen – Band 1. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung im Carl Auer Verlag, S. 13-18.
- Gardner, Howard (2007):* Conclusion. In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 332-335.
- Gardner, John W. (1981):* Self-Renewal. The Individual and the Innovative Society. New York: W. W. Norton & Company.
- Gardner, John W. (1990):* On Leadership. New York: The Free Press.
- Gardner, John W. (2010):* The Tasks of Leadership. In: Perry, James L. (Ed.): The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, S. 11-24.
- Gasser, Peter (1999):* Neue Lernkultur: eine integrative Didaktik. Aarau: Sauerländer.
- Gergen, Kenneth J. (2002):* Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart: Kohlhammer.

- Gergen, Kenneth J. (2009):* Relational Being. Beyond Self and Community. Oxford: University Press.
- Gergen, Kenneth J./ Gergen, Mary (2009):* Einführung in den sozialen Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.
- Gimmler, Antje (2008):* Nicht-epistemologische Erfahrung, Artefakte und Praktiken. Vorüberlegungen zu einer pragmatischen Sozialtheorie. In: Hetzel, Andreas/ Kertscher, Jens/ Rölli Marc (Hg.): Pragmatismus – Philosophie der Zukunft. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 141-157.
- Gioia, Dennis A./ Chittipeddi, Kumar (1991):* Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal 12/ 6, S. 433-488.
- Glaser, Barney/ Strauss, Anselm (1967):* The Discovery of Grounded Theory. Strategies of Qualitative Research. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Grand, Simon/ Pfeiffer, Rolf:* Building Intelligent Organizations. In: Pfeiffer, Rolf/ Bongard, Josh (2007): How the body shapes the way we think. Cambridge (MA): MIT Press.
- Greiling, Dorothea (2009):* Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- Grothe, Anja/ Fröbel, Anke (2011):* Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln (k)ein Thema für Führungskräfte. uwf – UmweltWirtschaftsForum 19/ 1-2, S. 77-81.
- Grunwald, Klaus (2009):* Zum Management von Einrichtungen der Sozialen Arbeit aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Grunwald, Klaus (Hrsg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 85-138.
- Güldenbergh, Stefan/ Meyer, Michael (2007):* Wissensmanagement und Lernen in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 447-477.
- Halfar, Bernd/ Hegenauer, Thomas (2010):* Wirkungsorientiertes Non Profit Organisation-Controlling. Controller Magazin, März/ April, S. 87-92.
- Hanses, Andreas (2008):* Wissen als Kernkategorie einer nutzerInnenorientierten Dienstleistungsanalyse - eine heuristische Perspektive. Neue Praxis – Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik 6/ 2008, S. 563-577.
- Harbig, Andreas (2005):* Das Ende der gezähmten Maschine. In: Resch, Dörte.; Dey, Pascal; Kluge, Alexander, Steyaert, Chris (Hrsg.): Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life. Lengerich: Pabst Science Publishers.

- Hardtke, Arnd (2010):* Das CSR-Universum. In: Hardtke, Arnd/ Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 13-70.
- Hardtke, Arnd/ Kleinfeld, Annette (2010):* Vorwort. In: Hardtke, Arnd/ Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, S. 5-8.
- Harrison, Richard/ Leitch, Christopher/ Chia, Robert (2007):* Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education. *Academy of Management Learning and Education* 6, S. 332-343.
- Heimerl, Peter/ Meyer, Michael:* Organisation und NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: *Handbuch der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 231-257
- Heintel, Peter (2005):* Widerspruchsfelder, Systemlogiken und Grenzdialektiken. In: Falk, Gerhard/ Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E. (Hrsg.): *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15-33.
- Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E. (2001):* Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden: Gabler.
- Heisig, Ulrich (2005):* Professionalismus als Organisationsform und Strategie von Arbeit. In: Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): *Professionelles Handeln*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27-53.
- Heitmann, Gabriele (2006):* Der Entstehungsprozess impliziten Wissens. Eine Metapheranalyse zur Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Hendry, Chris/ Arthur, Michael B./ Jones, Alan M. (1995):* *Strategy Through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*. London: Routledge.
- Herman, Robert D./ Renz, David O. (2004):* Doing Things Right: Effectiveness in Local Non-Profit Organizations. A Panel Study. *Public Administration Review* 64/ 6, S. 694-703.
- Herman, Robert D./ Renz, David O. (2008):* Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory. *Nonprofit Management & Leadership* 18/ 4, S. 399-415.
- Hermann, Wolfgang/ Horak, Christian (2009):* Bausteine eines integrierten NPO-Managements: Der Entwicklungspfad von Neustart. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: *Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für*

- Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 132-147.
- Horak, Christian/ Heimerl, Peter (2007):* Management von NPOs - Eine Einführung. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 167-177.
- Horak, Christian/ Keil, Alexander (2009):* Schloss Schönbrunn Kultur- und BetriebsgesmbH. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 116-131.
- Horak, Christian/ Matul, Christian/ Scheuch, Fritz (2007):* Ziele und Strategien von NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 178-201.
- Horn, Laura/ Gardner, Howard (2007):* Constraining Responsibility: Choices and Compromises. In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 247-261.
- Horx, Matthias (2009):* Das Buch des Wandels - Wie Menschen Zukunft gestalten. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- International Group of Controlling (Hrsg.) (Autorenkollektiv – Schriftleitung: Halfar, Bernd) (2010):* Wirkungsorientiertes NPO-Controlling. Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen. Freiburg: Haufe.
- James, William (1994):* Der Pragmatismus. Ein neuer Name für alte Denkmethode. Hamburg: Meiner.
- James, William (1997):* Die Vielfalt religiöser Erfahrung. Eine Studie über die menschliche Natur. Frankfurt am Main: Insel Verlag.
- Jarzabkowski, Paula/ Balogun, Julia/ Seidl, David (2007):* Strategizing: The challenge of a practice perspective. Human Relations 60/1, S. 5-27.
- Jarzabkowski, Paula/ Spee, Andreas Paul (2009):* Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. International Journal of Management Review 11/ 1, S. 69-95.
- Jäger, Urs (2008):* Organisationale Moderation – Eine Theorie zum strategischen Wandel in Non-Profit-Unternehmen. Bern: Haupt.
- Jäger, Urs/ Beyes, Timon (2008):* Von der Kunst des Balancierens – Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.

- Jäger, Urs/ Kreutzer, Karin (2009):* Initiative zur Professionalisierung des Nonprofit-Managements: Die Schweizerische Fepalon-Hilfe. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 195-208.
- Joas, Hans (1996):* Die Kreativität des Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Joas, Hans (2010):* Der Mensch muss uns heilig sein. DIE ZEIT, 22. Dezember 2010, S. 49-50.
- Johnson, Gerry (2007):* Benefits, boundaries and pragmatics. In: Johnson, Gerry/ Langley, Ann/ Melin, Leif/ Whittington, Richard: Strategy as Practice – Research Directions and Resources. Cambridge: Cambridge University Press, S. 213-215.
- Johnson, Gerry/ Langley, Ann/ Melin, Leif/ Whittington, Richard (2007):* Strategy as Practice - Research Directions and Resources. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, Gerry/ Melin, Leif/ Whittington, Richard (2003):* Guest Editors' Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based-View. Journal of Management Studies 40/ 1, S. 3-22.
- Jullien, François (1999):* Über die Wirksamkeit. Berlin: Merve-Verlag.
- Kälble, Karl (2005):* Die 'Pflege' auf dem Weg zur Profession? Zur neueren Entwicklung der Pflegeberufe vor dem Hintergrund des Wandels und der Ökonomisierung im Gesundheitswesen. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 215-246.
- Kehl, Konstantin / Then, Volker (2009):* Strategiebildung im Sozialsektor: Die Lebensräume der Stiftung Liebeneau. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 53-77.
- Kertscher, Jens (2008):* Der Neopragmatismus als Erbe des klassischen Pragmatismus. In: Hetzel, Andreas/ Kertscher, Jens/ Rölli Marc (Hg.): Pragmatismus – Philosophie der Zukunft. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, S. 58-85.
- Kessl, Fabian (2009):* „Sozialmanagement oder Management des Sozialen“ im Kontext post-wohlfahrtsstaatlicher Transformation. Eine Vergewisserung, zwei Problematisierungen und die Perspektive einer Positioning Analysis. In: Grunwald, Klaus (Hrsg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 42-61.

- Klafki, Wolfgang (1996):* Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemässe Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik. Weinheim: Beltz.
- Kleemann, Frank/ Krähnke, Uwe/ Matuschek, Ingo (2009):* Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Wiebaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleve, Heiko (2005):* Sozialarbeitswissenschaft, Systemtheorie und Postmoderne. In: Uecker, Horst D./ Krebs, Marcel (Hrsg.): Beobachtungen der Sozialen Arbeit. Theoretische Provokationen – Band 1. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung im Carl Auer Verlag, S. 47-52.
- Knoop, Hans, H. (2007):* Control and Responsibility: A Danish Perspective on Leadership. In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 221-244.
- Kodalle, Klaus-M./ Rosa, Hartmut (Hrsg.) (2008):* Rasender Stillstand. Beschleunigung des Wirklichkeitswandels: Konsequenzen und Grenzen. Würzburg: Verlag Königshausen und Neumann GmbH.
- Koelbling-Waldis, Verena (2005):* Forel, Auguste. In: Stiftung Historisches Lexikon der Schweiz (HLS) (Hrsg.). Letzter Zugriff am 22. 3. 2011 unter URL: <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D14365.php>.
- Kolb, David A. (1984):* Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Kölsch, Manfred (1998):* Hochschulausbildung für Public Manager. Skizze eines integrativen Konzeptes. In: Schedler, Kuno/ Reichard, Christoph: Die Ausbildung zum Public Manager. Bern: Haupt, S. 159-178.
- Kretschmer, Rainer/ Nass, Gertrud (2005):* DRGs im Krankenhausalltag -Ärztliche Entscheidungen im Spagat zwischen knappen Ressourcen und Ethik. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 247-264.
- Kreutzer, Karin/ Jäger, Urs (2009):* Strategischer Wandel in der Vereinigung für Burgen und Schlösser in der Schweiz. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 25-38.
- Kroeber, A. L./ Kluckhohn, C. (1967):* Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. New York: Random House.
- Krug, Kersti/ Weinberg, Charles B. (2004):* Mission, Money and Merit: Strategic Decision Making by Nonprofit Managers. Non-Profit management & Leadership 14/ 3, S. 325-344.

- Krüger, Wolfgang/ von Schubert, Bernhard/ Wittberg, Volker (2010):* Unternehmerische Nachhaltigkeit als Leitmotiv einer neuen Wirtschaftsordnung. In: Krüger, Wolfgang/ von Schubert, Bernhard/ Wittberg, Volker (Hrsg.): Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Gabler, S. 11-21.
- Lakoff, George (2006):* Whose freedom? The battle over America's most important idea. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Lakoff, George/ Johnson, Mark (1999):* Philosophy in the flesh. The embodied mind and its challenge to western thought. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Lakoff, George/ Johnson, Mark (2007):* Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Lakoff, George/ Wehling, Elisabeth (2008):* Auf leisen Sohlen ins Gehirn. Politische Sprache und ihre heimliche Macht. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Landolt, Hermann (1995):* Erfolgreiches Lernen und Lehren. Aarau: Sauerländer.
- Landwehr, Norbert (1994):* Neue Wege der Wissensvermittlung: ein praxisorientiertes Handbuch für Lehrpersonen in der schulischen und beruflichen Aus- und Fortbildung. Aarau: Sauerländer.
- Langer, Andreas (2005a):* Professionsethik, Effizienz und professionelle Organisationen. Kontroll- und Steuerungsmodi professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. In: Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 165-180.
- Langer, Andreas (2005b):* Professionsethik oder Professionsökonomik? Thesen zur Organisation professioneller Dienstleistungen zwischen ökonomischen Instrumenten und weichen Institutionen. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 187-211.
- Langer, Andreas (2009):* Leadership und interpersonales Vertrauen am Beispiel der Prozessorganisation sozialer Dienstleistungen. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 169-189.
- Langer, Andreas/ Manzeschke, Arne (2009):* Professionelles Management in der Medizin und der Sozialen Arbeit. In: Pfadenhauer, Michaela/ Scheffer, Thomas (Hrsg.): Profession, Habitus und Wandel. Frankfurt am Main: Peter Lang – Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 152-179.
- Langley, Ann (1999):* Strategies for Theorizing from Process Data. The Academy of Management Review 24/ 4, S. 691-710.

- Langley, Ann (2007a)*: Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization* 5/ 3, S. 271-282.
- Langley, Ann (2007b)*: Strategy as Practice – opening up a new identity within a closed field. In: Johnson, Gerry/ Langley, Ann/ Melin, Leif/ Whittington, Richard: *Strategy as Practice – Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 210-215.
- Lave, Jean/ Wenger, Etienne (1991)*: *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Littich, Edith (2007)*: Finanzierung von NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: *Handbuch der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 322-339.
- Maaser, Wolfgang (2005)*: Gemeinnützige Verbandswirklichkeit im Wandel sozialstaatlicher Steuerungsmodelle. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich, Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): *Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65-88.
- Maaser, Wolfgang (2009)*: Neue Verantwortungsteilung und Aktivierung in der Wohlstandsgesellschaft: Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): *Leadership in sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 213-223.
- Macpherson, Malcolm (2001)*: Performance Measurement in Not-For-Profit and Public-Sector Organisations. *Measuring Business Excellence* 5/ 2, S. 13-17.
- Manella, Jürg (2005)*: Wie ein relationales Führungsverständnis zu kultivieren ist. In: Resch, Dörte/ Dey, Pascal/ Kluge, Alexander/ Steyaert, Chris (Hrsg.): *Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life*. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 122-131.
- Manzeschke, Arne (2009)*: Corporate Governance in der Diakonie. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): *Leadership in sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111-132.
- Matul, Christian/ Scharitzer, Dieter (2007)*: Qualität der Leistungen in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: *Handbuch der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 532-556.
- Maturana Humberto R. (2000)*: *Biologie der Realität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maturana Humberto R./ Varela Francisco J. (2010)*: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Frankfurt am Main: Fischer.

- Mayrhofer, Wolfgang/ Scheuch, Fritz (2007):* Zwischen Nützlichkeit und Gewinn – Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Baddelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 81-97.
- Mayring, Philipp (2002):* Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag: Weinheim/ Basel.
- Mead, George Herbert (1987):* Soziales Bewusstsein und das Bewusstsein von Bedeutungen. In: Mead, George Herbert: Gesammelte Aufsätze, Band 1, Suhrkamp:Frankfurt am Main, S. 210-221.
- Meagher, Gabrielle/ Healy, Karen (2003):* Caring, Controlling, Contracting and Counting: Governments and Non-Profits in Community Services. Australian Journal of Public Administration 62/ 3, S. 40-51.
- Meier Kressig, Marcel (2005):* Inklusion versus Integration. In: Uecker, Horst D./ Krebs, Marcel (Hrsg.): Beobachtungen der Sozialen Arbeit. Theoretische Provokationen – Band 1. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung im Carl Auer Verlag, S. 53-61.
- Melin, Leif (2007):* A perspective with potential to renew the field of strategy. In: Johnson, Gerry/ Langley, Ann/ Melin, Leif/ Whittington, Richard: Strategy as Practice – Research Directions and Resources, Cambridge: Cambridge University Press, S. 215-218.
- Merchel, Joachim (2009a):* Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungs- und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Münster: Juventa.
- Merchel, Joachim (2009b):* Zur Debatte um „Sozialmanagement“. Anmerkungen zu Bilanz und Perspektiven nach annähernd 20 Jahren. In: Grunwald, Klaus (Hrsg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 62-84.
- Meuser, Michael (2005):* Professionell handeln ohne Profession. Eine Begriffsrekonstruktion. In: Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 253-264.
- Meyer, Michael (2008):* Märkte, Bürokratien und Manager. Paradoxien im Nonprofit Sektor. Verbands-Management 1/ 2008, S. 6-15.
- Micheli, Pietro/ Kennerley, Mike (2005):* Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. Production Planning & Control 16/ 2, S. 125-134.
- Middleton, David/ Edwards, Derek (1990):* Conversational Remembering. A Social Psychological Approach. In: Middleton, David/ Edwards, Derek (Eds.): Collective Remembering. London: Sage, S. 23-45.

- Miles, Matthew B./ Huberman, A. Michael (1994):* Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Mintzberg, Henry (1973):* The nature of managerial work – der schwierige Beruf Manager. Harvard Manager 12/ 4, S. 86-98.
- Mintzberg, Henry (1979):* An emerging strategy of ‘direct’ research, Administrative Science Quarterly 24/ 4, S. 580-589.
- Mintzberg, Henry (1987):* Crafting strategy. Harvard Business Review 65/ 4, S. 66-75.
- Mintzberg, Henry (1990):* Zwischen Fakt und Fiktion – der schwierige Beruf Manager. Harvard Manager 12/ 4, S. 96-102.
- Mintzberg, Henry (1994):* The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry (2004):* Managers statt MBAs. Eine kritische Analyse. Frankfurt/ New York: Campus Verlag.
- Mintzberg, Henry (2005):* Developing Theory About the Development of Theory. In: Smith, Ken G./ Hiatt, Michael A. (Eds.): Great Minds in Management. The Process of Theory Development. Oxford: Oxford University Press, S. 355-372.
- Mintzberg, Henry/ Ahlstrand, Bruce/ Lampel, Joseph (1999):* Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Frankfurt/ Wien: Überreuter.
- Mintzberg, Henry/ McHugh, Alexandra (1985):* Strategy formulation in adhocracy. Administrative Science Quarterly 30/ 2, S. 160-197.
- Mintzberg, Henry/ Molz, Rick/ Raufflet, Emanuel/ Sloan, Pamela/ Abdallah, Chahrazed/ Bercuvitz, Rick/ Tzeng, C. H. (2005):* The invisible World of Association. Leader to Leader 36, S. 37-45.
- Mintzberg, Henry/ Rose, Jan (2003):* Strategic management upside down: tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980. Canadian Journal of the Administrative Sciences 20/ 4, S. 270-290.
- Mintzberg, Henry/ Waters, James (1982):* Tracking strategy in an entrepreneurial firm. Academy of Management Journal 25, S. 465-499.
- Mintzberg, Henry/ Waters, James (1985):* Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal 6, S. 257-272.
- Moch, Matthias (2006):* Wissen – Verstehen – Können: Kompetenzerwerb durch reflexive Praxisanleitung im Studium der Sozialen Arbeit. Neue Praxis – Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik 5/ 2006, S. 532-544.

- Mullen, Edward J. (2004): Outcomes Measurement: A Social Work Framework for Health and Mental Health Policy and Practice. Social Work Approaches in Health and Mental Health 2/ 2-3, S. 77-93.*
- Mühlemann, Dan (1991): Soziale Arbeit in einer Einrichtung der Alkohol-Abhängigenhilfe. Das Forelhaus in Zürich. Eine Evaluation des therapeutischen Übergangsheims für Suchtmittelabhängige (Alkohol und Medikamente) aus der Sicht ehemaliger Bewohnerinnen und Bewohner. Abschlussarbeit der HFS Aarau – Interkantonale Höhere Fachschule für Sozialarbeit. Aarau: Skript der Diplomarbeit.*
- Müller, Werner (2005): Die Führungsbücher selber schreiben. In: Resch, Dörte/ Dey, Pascal/ Kluge, Alexander/ Steyaert, Chris (Hrsg.): Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 113-121.*
- Musalek, Michael (2010): Social aesthetics and the management of addiction, Current Opinion 23/ 6, S. 530-535.*
- Muster, Eduard (2009): August Forel: Arzt, Naturforscher, Sozialreformer, 1848 – 1931. Letzter Zugriff am 3. 10. 2009 unter <http://www.edimuster.ch/abstinenz/forel.htm>.*
- Nadai, Eva/ Sommerfeld, Peter (2005): Professionelles Handeln in Organisationen – Inszenierungen der Sozialen Arbeit. In: Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 181-205.*
- Nakamura, Jeanne (2007): Practicing Responsibility. In: Gardner, Howard (Ed.) 2007: Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 285-310.*
- Niedenthal, Paula M./ Barsalou, Laurence W./ Ric, Francois/ Krauth-Gruber, Silvia (2005): Embodiment in the Acquisition and Use of Emotion Knowledge. In: Lisa F. Barrett/ Paula M. Niedenthal/ Piotr Winkielman (Eds.): Emotion and Consciousness. New York: The Guilford Press, S. 21-50.*
- Niedenthal, Paula M./ Barsalou, Laurence W./ Winkielman, Piotr/ Krauth-Gruber, Silvia/ Ric, Francois (2005): Embodiment in Attitudes, Social Perception, and Emotion. Personality and Social Psychology Review 9, S. 184-211.*
- Nonaka, Ikujiro (2005): Managing Organizational Knowledge. Theoretical and Methodological Foundations. In: Smith, Ken G./ Hiatt, Michael A. (Eds.): Great Minds in Management. The Process of Theory Development. Oxford: Oxford University Press, S. 373-393.*

- Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka (1997):* Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main: Campus.
- Nonaka, Ikujiro/ Toyama, Ryoko/ Hirata, Toru (2008):* Managing Flow – A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. New York: Palgrave McMillan.
- Nonaka, Ikujiro/ von Krogh, Georg (2009):* Tacit Knowledge and Knowledge conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* 20/ 3, S. 635-652.
- Neuweg, Georg Hans (2004):* Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehrerlernetheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster: Waxmann.
- Orr, Julian E. (1990):* Sharing knowledge, Celebrating Identity: Community Memory in a Service Culture. In: Middleton, David/ Edwards, Derek (Eds.): *Collective Remembering*. London: Sage, S. 169-189.
- Osland, Joyce S./ Kolb, David A./ Rubin, Irvin M./ Turner, Marlene E. (2007):* Organizational Behavior – An Experiential Approach. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Education.
- Osterloh, Margrit/ Frost, Jetta (1998):* Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden: Gabler.
- Otto, Hans-Uwe/ Utermann, Kurt (Hrsg.) (1971):* Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung? München: Juventa.
- Patera, Mario (2005):* Hilflosigkeit - Nichtwissen - Verwirrung. Qualitätsmerkmale von Reflexion im Rahmen des EGM. In: Falk, Gerhard/ Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E. (Hrsg.): *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 371-381.
- Peirce, Charles (1976):* Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Perraton, Jonathan/ Tarrani, Iona (2007):* What does tacit knowledge actually explain? *Journal of Economic Methodology* 14/ 3, S. 353-370.
- Pfadenhauer, Michaela (2003):* Macht – Funktion – Leistung: Zur Korrespondenz von Eliten- und Professionstheorien. In: Mieg, Harald/ Pfadenhauer, Michaela (Hg.): *Professionelle Leistung – Professional Performance*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 71-87.
- Pfadenhauer, Michaela (2005):* Die Definition des Problems aus der Verwaltung der Lösung. Professionelles Handeln revisited. In: Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): *Professionelles Handeln*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-22.

- Pfadenhauer, Michaela (2009):* Professioneller Stil und Kompetenz. Einleitende Überlegungen im Rekurs auf Bourdieus Habitus-Konzept. In: Pfadenhauer, Michaela/ Scheffer, Thomas (Hrsg.): Profession, Habitus und Wandel. Frankfurt am Main: Peter Lang - Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 7-20.
- Pfadenhauer, Michaela (2010):* Kompetenz als Qualität sozialen Handelns. In: Kurtz, Thomas/ Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 149-172.
- Polanyi, Michael (1978):* Sinnggebung und Sinndeutung. In: Gadamer, Hans-Georg und Böhm, Gottfried (Hrsg.): Seminar: Die Hermeneutik und die Wissenschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 118-133.
- Polanyi, Michael (1985):* Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Prinz, Jesse J. (2005):* Emotions, Embodiment, and Awareness. In: Lisa F. Barrett/ Paula M. Niedenthal/ Piotr Winkielman (Eds.): Emotion and Consciousness. New York: The Guilford Press, S. 363-383.
- Pro Juventute (1987):* Handbuch Sozialwesen Schweiz. Zürich: Verlag Pro Juventute.
- Punch, Keith F. (2005):* Introduction to Social Research. Quantitative und Qualitative Approaches. London: Sage.
- Reckwitz, Andreas (2000):* Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Reckwitz, Andreas (2002):* Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 5/ 2, S. 243-263.
- Reckwitz, Andreas (2003):* Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie* 32/ 4, S. 282-348.
- Richmond Betty J./ Mook Laurie/ Quarter, Jack (2003):* Social Accounting for Nonprofits. Two Models. *Nonprofit Management and Leadership* 13/ 4, S. 308-324.
- Rieder, Lukas (2004):* Kosten-/ Leistungsrechnung für die Verwaltung, Bern: Haupt Verlag.
- Rorty, Richard (1987):* Der Spiegel der Natur. Eine Kritik der Philosophie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rorty, Richard (2008):* Philosophie als Kulturpolitik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2005):* Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Rouleau, Linda (2005):* Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies* 42, S. 1413-1443.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003a):* Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003b):* Das neue St. Galler Management Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2005):* Relational Organizing – A New Paradigm in Organization Theory? In: Resch, Dörte/ Dey, Pascal/ Kluge, Annette/ Steyaert, Chris (Hrsg.): *Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life*. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 71-82.
- Rüegg-Stürm, Johannes/ Grand, Simon (2007):* Handlung und Reflexion in Managementpraxis und Managementforschung: Konturen einer kreativen Beziehung. In: Eberle, Thomas S./ Hoidn, Sabine / Sikavica, Katarina (Hrsg.). *Fokus Organisation - Sozialwissenschaftliche Perspektiven und Analysen*. Konstanz: UVK, S.188-205.
- Salamon, Lester M./ Anheier Helmut K. (1992a):* In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas* 3/ 2, S. 125-151.
- Salamon, Lester M./ Anheier Helmut K. (1992b):* In search of the non-profit sector. II: The problem of classification. *Voluntas* 3/ 3, S. 267-309.
- Samra-Fredericks, Dalvir (2003):* Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies* 40, S. 141-74.
- Sander, Gudrun/ Bauer, Elisabeth (2006):* Strategieentwicklung kurz und klar – Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Schapp, Wilhelm (1953):* In Geschichten verstrickt. Zum Sein von Mensch und Ding. Hamburg: Richard Meiner Verlag.
- Schedler, Kuno/ Proeller Isabella (2003):* *New Public Management*. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Schedler, Kuno/ Proeller Isabella (2007):* Revitalizing Societal Culture in International Public Management Research. *Public Management As A Cultural Phenomenon*. In: Schedler, Kuno/ Proeller, Isabella (Hg.) *Cultural Aspects Of Public Management Reform*. Amsterdam: Elsevier, S. 186-208.
- Scherr, Albert (2005):* Funktion und Code der Sozialen Arbeit. In: Uecker, Horst D./ Krebs, Marcel (Hrsg.): *Beobachtungen der Sozialen Arbeit. Theoretische Provokationen – Band 1*. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung im Carl Auer Verlag, S. 19-24.

- Schober, Christian/ Schober Doris (2009)*: Evaluation eines Interventionsprojekts: Das Herz-Kreislauf-Präventionsprogramm Ein Herz für Wien. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 315-331.
- Schön, Donald (1983)*: The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. London: Temple Smith.
- Schön, Donald (1987)*: Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreyögg, Georg (2008)*: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg/ Geiger, Daniel (2005)*: Zur Konvertierbarkeit von Wissen – Wege und Irrwege im Wissensmanagement. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 75/ 5, S. 433-454. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schröer, Andreas (2007)*: Responsibility and Leadership. In: Gardner, Howard (Ed.): Responsibility at Work. How Leading Professionals Act (or Don't Act) Responsibly. San Francisco: Jossey-Bass, S. 154-171.
- Schröer, Andreas (2009)*: Professionalisierung und Nonprofit Leadership. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141-158.
- Schuhen, Axel (2009)*: Leadership und Nonprofit Governance. In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 101-110.
- Schüle, Johann A./ Reitze, Simon (2005)*: Wissenschaftstheorie für Einsteiger. Wien: Facultas WUV.
- Schüller, Andrea (2007)*: Innovationsmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 426-446.
- Schüller, Andrea/ Siller, Alexandra/ Zvacek, Liselotte (2009)*: Begleitung eines Transformationsprozesses: oberrain anderskompetent. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 151-165.
- Schwarenthorer, Franz (2009)*: Strategieentwicklung und Strategieumsetzung bei Vertretungsnetz. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 99-115.

- Shotter, John (1990):* The Social Construction of Remembering and Forgetting. In: Middleton, David/ Edwards, Derek (Eds.): Collective Remembering. London: Sage, S. 120-138.
- Shotter, John (2010):* Social Construction on the Edge. "Witness"-Thinking and Embodiment. Chagrin Falls: Taos Institute Publications.
- Simon, Fritz B. (2004):* Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, Fritz B. (2009a):* Wurzeln der systemtheoretischen Organisationstheorie. In: Wimmer, Rudolf/ Meissner, Jens O. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft – Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 40-57.
- Simon, Fritz B. (2009b):* Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, Fritz B. (2009c):* Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simsa, Ruth (2001):* Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen: eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt am Main: Lang.
- Simsa, Ruth (2007):* NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 120-140.
- Simsa, Ruth/ Krainz, Ewald (2005):* Mediation in Nonprofit-Organisationen. In: Falk, Gerhard/ Heintel, Peter/ Krainz, Ewald E. (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 205-217.
- Simsa, Ruth/ Patak, Michael (2008):* Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde.
- Sminia, Harri (2009):* Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. International Journal of Management Reviews 11/ 1, S. 97-125.
- Sorg, Richard (2007):* Soziale Arbeit und Ökonomisierung. Neue Praxis - Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik 37/ 2, S. 209-215.
- Speckbacher, Gerhard (2007):* Stakeholder-orientiertes Performance Management und Nonprofit Governance. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 581-595.

- Stadelbacher, Stephanie (2010a)*: Die körperliche Konstruktion des Sozialen. Ein soziologischer Blick auf die Theorie kognitiver Metaphorik von George Lakoff und Mark Johnson. In: Böhle, Fritz/ Wehrich, Margit (Hg.): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript, S. 299-329.
- Stadelbacher, Stephanie (2010b)*: Die klassische Soziologie und der Körper. Handlungstheoretische Zugänge und ihr Verhältnis zur Körperlichkeit der Akteure. In: Böhle, Fritz/ Wehrich, Margit (Hg.): Die Körperlichkeit sozialen Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript, S. 35-58.
- Steuer, Andreas/ Schober, Christian/ Schober, Doris (2009)*: Einführung einer Kostenrechnung: Vereinigung zugunsten mehrfach behinderter Kinder und Jugendlicher für Wien. In: Meyer, Michael/ Buber, Renate: Fallstudien zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozial Einrichtungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 166-179.
- Stiftung Historisches Lexikon der Schweiz (HLS) (Hrsg.) (2005)*: Band 4. Dudan – Frowin. Auguste Forel. Basel: Schwabe Verlag, S. 608-609.
- Storch, Maja (2010)*: In: Storch, Maja/ Cantieni, Benita/ Hüther, Gerald/ Tschacher, Wolfgang (Autorenteam): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern: Huber, S. 35-97.
- Strauss, Anselm (2003)*: Qualitative analysis for social scientists. Cambridge: Cambridge University Press.
- SV Group (2011)*: Geschichte. Letzter Zugriff am 17. 2. 2011 unter URL: <http://www.sv-group.com/de/ueber-uns.html>.
- Tanner, Jakob (2002)*: Alkoholismus. In: Stiftung Historisches Lexikon der Schweiz (HLS) (Hrsg.). Letzter Zugriff am 22. 3. 2011 unter URL: <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D16558.php>.
- Trechsel, Rolf (2001)*: Abstinenzbewegung. In: Stiftung Historisches Lexikon der Schweiz (HLS) (Hrsg.). URL: <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes /d/ D16445.php>. Letzter Zugriff am 22. 3. 2011.
- Tschacher, Wolfgang/ Storch, Maja (2010)*: Embodiment und Körperpsychotherapie. In: Künzler, Alfred/ Böttcher, Claudia/ Hartmann, Romana/ Nussbaum, Marie-Helen (Hrsg.): Körperzentrierte Psychotherapie im Dialog. Heidelberg: Springer, S. 161-175.
- Tsoukas, Haridimos/ Chia, Robert (2002)*: On organizational becoming: rethinking organizational change. Organization Science 13/ 5, S. 567-582.
- Uecker, Horst (2006)*: Sozialmanagement. Kontext und Interventionsgrenzen eines systemtheoretisch informierten Sozialmanagements. Neue Praxis - Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik 5/ 2006, S. 520-531.

- von Eckardstein, Dudo (2007):* Personalmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 273-298.
- von Eckardstein, Dudo/ Zauner, Alfred (2007):* Veränderungsmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 478-502.
- Wagner, Antonin (1998):* Die Rolle der privaten Träger (Nonprofit Organisationen) im schweizerischen Sozialwesen. In: Harabi, Najib (Hrsg.) Sozialpolitik in der Bewährung - Herausforderung an Wirtschaft, Wissenschaft und Politik an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Bern: Haupt, S. 127-137.
- Wagner, Antonin (2007):* Der Nonprofit Sektor in der Schweiz. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 40-54.
- Wagenschein, Martin (1999):* Verstehen lehren. Genetisch – Sokratisch – Exemplarisch. Weinheim: Beltz.
- Walter, Bernd, L. (2010):* Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler.
- Walter-Busch, Emil (1989):* Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960. Stuttgart: Enke.
- Walter-Busch, Emil (1996):* Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam: G + B Verlag Fakultas.
- Walter-Busch, Emil (2005):* Mary P. Follett's Antizipation konstruktionistischer Ideen. In: Resch, Dörte/ Dey, Pascal/ Kluge, Annette/ Steyaert, Chris (Hrsg.): Organisationspsychologie als Dialog – Inquiring Social Constructionist Possibilities in Organizational Life. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 97-108.
- Walter-Busch, Emil (2006):* Faktor Mensch. Formen angewandter Sozialforschung der Wirtschaft in Europa und den USA, 1890-1950. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Walter-Busch, Emil (2008):* Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick. Wien: Facultas.wuv Universitätsverlag.
- Walter-Busch, Emil (2010):* Geschichte der Frankfurter Schule. Kritische Theorie und Politik. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Weber, Agnes (2004):* Problem-Based Learning. Ein Handbuch für die Ausbildung auf der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe. Bern: h.e.p. verlag.
- Weick, Karl E. (1989):* Theory Construction as Disciplined Imagination. Academy of Management Review 14/ 4, S. 516-531.

- Weick, Karl E. (1995):* Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Weick, Karl E. (2005a):* Organizing and Failures of Imagination. *International Public Management Journal* 8/ 3, S. 425-438.
- Weick, Karl E. (2005b):* The Experience of Theorizing: Sensemaking as Topic and Resource. In: Smith, Ken G./ Hiatt, Michael A. (Eds.): *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford: Oxford University Press, S. 394-413.
- Weick, Karl E./ Sutcliffe, Kathleen M. (2007):* Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wendt, Wolf R. (2009):* Soziales bewirtschaften: Managen im sozialwirtschaftlichen Handlungsrahmen. In: Grunwald, Klaus (Hrsg.): *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen?* Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 179-200.
- Wenger, Etienne (1998):* Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne/ McDermott, Richard/ Snyder, William M. (2002):* Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, Etienne/ White, Nancy/ Smith, John D. (2009):* Digital Habitats. Stewarding technology for communities. Portland: CPsquare.
- Wetzel, Ralf/ Aderhold, Jens (2009):* Klassiker der Organisationsforschung: Zapfen durch 120 Jahre organisationstheoretisches Denken von Weber bis Weick. In: Wimmer, Rudolf/ Meissner, Jens O. (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaft – Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, S. 58-79.
- Whitney, Diana/ Trosten-Bloom, Amanda/ Cherney, Jay/ Fry, Ron (2004):* Appreciative Team Building. Positive Questions to Bring out the Best of Your Team, New York: iUniverse.
- Whittington, Richard (2003):* The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization* 1/ 1, S. 117-125.
- Whittington, Richard (2006):* Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27/ 5, S. 613-634.
- Whittington, Richard (2007):* Research that makes a difference, one way or another. In: Johnson, Gerry/ Langlely, Ann/ Melin, Leif/ Whittington, Richard: *Strategy as Practice – Research Directions and Resources*, Cambridge: Cambridge University Press, S. 218-221.
- Wiemeyer, Joachim (2005):* Neoliberalismus und soziale Dienste. Ethik und Ökonomie im Konflikt? In: Eurich, Johannes/ Brink, Alexander/ Hädrich,

- Jürgen/ Langer, Andreas/ Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29-48.
- Wikipedia* (2009): Auguste Forel. Letzter Zugriff am 3. 10. 2009 unter URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Auguste_Forel.
- Williamson, Oliver E. (1991)*: Strategizing, economizing and economic organization. *Strategic Management Journal* 12 (S), S. 75-94.
- Wöhrle, Armin (2009)*: Zur Untersuchung des Sozialmanagements. Eine kritische Bestandsaufnahme und eine Vision. In: Grunwald, Klaus (Hrsg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S.139-178.
- Yin, Robert K. (2003)*: Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Zaugg, Robert J. (2009)*: Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.
- Zauner, Alfred (2007)*: Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 141-164.
- Zauner, Alfred/ Simsa, Ruth (2007)*: Konfliktmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph/ Meyer, Michael/ Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 389-400.

Manfred Kölsch

26. Juli 1957 in Kirburg (D), Deutscher und Schweizer Staatsangehöriger

Aus- und Weiterbildung

- 2010 *Universität St. Gallen*: Doktoratsstudium Betriebswirtschaftslehre (International Business)
- 1999 *Universität St. Gallen*: Betriebswirtschaft (Internationales Management) – lic. oec. HSG
- 1996 *Assoziation Schweizer Psychotherapeutinnen und -therapeuten (ASP)*: Ordentliche Mitgliedschaft – Aus- und Weiterbildung in Körperpsychotherapie, Integrativer Therapie, Systemischer Beratung
- 1984 *Philipps-Universität, Marburg (D)*: Erziehungswissenschaften (Sozialpädagogik/ -arbeit, Psychologie, Soziologie) – Dipl.-Päd.
- 1977 *Staatliches Konrad-Adenauer-Gymnasium, Westerburg (D)*: Abitur

Berufliche Erfahrung

- 2010 *Bildungsdirektion Kanton Zürich*: Leiter Fachstelle Finanzen und Controlling (Dozent für Management und Führung)
- 2005 *SPITEX Zürich-Wiedikon*: Geschäftsleiter (Dozent für Management und Führung)
- 2002 *Hotelleriesuisse, Bern*: Leiter Managementweiterbildung
- 2001 *Helbling Management Consulting, Zürich*: Managementberater, Projektleiter
- 1999 *Manfred Kölsch, Unternehmensberatung und Psychologische Praxis, Zürich*: Führungscoaching, Aus- und Weiterbildung, Team-, Personal- und Organisationsentwicklung in Nonprofit-Organisationen, Privatwirtschaft, Öffentlicher Verwaltung, Höheren Fachschulen
- 1993 *Psychotherapeutische Fachklinik „Im Hasel“, Gontenschwil (AG)*: Psychotherapeut. Teamleiter/ Stellvertreter der ärztlichen Leitung
- 1987 *Reformierte Kirche Zürich-Affoltern*: Sozialarbeiter (Offene Jugendarbeit/ Jugend- und Familienberatung)
- 1985 *Therapeutische Wohngemeinschaft Ulmenhof, Ottenbach (ZH)*: Sozialpädagoge und Sozialtherapeut