

Sie haben Post!

Silvia Nossek/Christoph Hieber

Effektiver Einsatz neuer Kommunikationsmedien
in Organisationen

Online-Ausgabe 2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügen
Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg
Umschlaggestaltung: Göbel/Riemer
Satz: Verlagsservice Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach

Online-Ausgabe 2011
ISBN 978-3-89670-812-0
© 2004, 2011 Carl-Auer Verlag, Heidelberg

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

.....

Geleitwort

Um ihre selbst erzeugte Komplexität zu bewältigen, haben sich moderne, hoch entwickelte Gesellschaften ganz und gar von der Funktionstüchtigkeit ihrer Organisationen abhängig gemacht. Ob es die neuartigen Sicherheitsthemen sind, die die Welt seit dem Ende des Kalten Krieges zunehmend beunruhigen, ob es um die nach wie vor unbewältigte Gefährdung unserer natürlichen Umwelt geht oder ob wir mit den Folgekosten einer globalisierten Wirtschaft kämpfen (sich verschärfende Ungleichheiten, zunehmende Migrationswellen, ungeahnte Risiken des Finanzsystems, enorme Strukturprobleme am Arbeitsmarkt) – stets sind es letztlich Organisationen, von denen Problemlösungen erwartet werden. Mit dem Wissen um die wachsende Störanfälligkeit einer immer stärker zusammenwachsenden Weltgesellschaft steigt die öffentliche Sensibilität für die Grenzen der Leistungsfähigkeit von politischen Institutionen, von Einrichtungen des Gesundheitswesens, gegenüber der Politik international operierender Unternehmen, gegenüber Wissenschaft und Forschung, von denen man nach wie vor neues Lösungswissen verlangt.

Die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung von Organisationen gleich welchen Typs ist unübersehbar geworden. Seit gut 15 Jahren sind sie einem permanenten Wandel ihrer Strukturen und Prozesse unterworfen. Begonnen haben diese radikalen Transformationsprozesse in der Industrie, gefolgt vom privaten Dienstleistungssektor, und jetzt ist in verstärktem Ausmaß auch der Bereich des Öffentlichen an der Reihe. Jahrzehntlang tradierten bürokratischen Strukturen und hierarchischen Führungsprinzipien ist unversehens der Boden entzogen worden. Neue Organisationsarchitekturen bestimmen in der Zwischenzeit die Art und Weise, wie die Arbeit in Unternehmen, in Behörden, in Krankenhäusern, in Schulen und Universitäten strukturiert wird, wie die Leistungsprozesse organisiert und

welche Führungs- und Steuerungsstrukturen dafür implementiert werden. Die alten hierarchischen Koordinationsmechanismen haben de facto ausgedient, auch wenn sie in den Köpfen der handelnden Personen noch lange weiterwirken werden.

Organisationsintern sind diese Umbauprozesse, welcher neuen Gliederungs- und Führungslogik sie auch immer folgen mögen, stets von einer zentralen Herausforderung begleitet: Sie erhöhen den internen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf ganz erheblich. Denn die Steigerung der Fähigkeit von Organisationen im Umgang mit wesentlich komplexeren Leistungsanforderungen ist unweigerlich mit einer Erhöhung ihrer Binnenkomplexität verbunden. Genau dieser Zusammenhang verschafft der Qualität des organisationsinternen Kommunikationsgeschehens heute eine so überragende Bedeutung. War die klassische Hierarchie darauf gerichtet, Kommunikation zwischen Funktionsträgern nach Möglichkeit vermeiden zu können, so setzen die heutigen Organisationsverhältnisse unabdingbar rasche, gelingende Verständigung sowohl in den horizontalen wie in den vertikalen Kooperationsbeziehungen voraus. Das Herbeiführen von tragfähigen Entscheidungen, die organisationsweit Bindungswirkungen erzeugen, fußt auf oft langwierigen, konfliktträchtigen Aushandlungsprozessen, die nur gelingen, wenn das soziale Miteinander stimmt. Mit dieser Entwicklung ist die Effizienz des internen Kommunikationsgeschehens zum alles entscheidenden Engpass geworden: Organisationen bringen sich durch die sorgsame Pflege ihrer komplexen Kommunikationsnetzwerke immer wieder von Neuem hervor, oder sie blockieren sich durch eben dieselben und senken ihr Leistungsvermögen rapide ab.

Der geschilderte Strukturwandel unserer Organisationslandschaft ist ohne die rasanten Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnologien überhaupt nicht denkbar. Diese Technologien haben alle Arbeitsprozesse in Organisationen inzwischen grundlegend restrukturiert, sie wären ohne diese technologische Basis heute überhaupt nicht mehr vorstellbar. Historisch kommt dem Computer wahrscheinlich eine ähnlich umwälzende Bedeutung zu wie dem Buchdruck am Beginn der Neuzeit. Wir haben uns damit eine neue Qualität an Kommunikationsmedien erschlossen, die heute neben die mündlichen und schriftlichen Verständigungsmöglichkeiten der Vergangenheit getreten sind, sind aber im Moment noch weit davon entfernt, genauer zu verstehen, welche weit reichenden

Konsequenzen mit dem routinierten Einsatz dieser Medien in Organisationen verbunden sind. Klar ist, dass das in ihnen steckende Vernetzungspotenzial die bislang eingespielten Kommunikationsmuster, das Verhältnis von schriftlicher und mündlicher, von formeller und informeller Kommunikation total über den Haufen wirft. Organisationen sind traditionellerweise darum gebaut, dass sie Funktionsträger und Subeinheiten in ihrer Aufgabenerledigung nur ganz selektiv miteinander verknüpfen. Dieses Prinzip stellt sicher, dass nicht jeder mit allem, was anfällt, befasst werden kann. Die etablierten Kommunikationslinien trennen und verbinden zugleich, sodass Konzentration auf ganz bestimmte, arbeitsteilig fixierte Aufgabenaspekte möglich wird und ein Großteil des alltäglichen Organisationsgeschehens legitimerweise ignoriert werden kann. Die neuen Medien schaffen die Möglichkeit, dieses organisationskonstitutive Prinzip einer äußerst selektiven Vernetzung zu unterlaufen. Sie können zeitnah alle mit allen verknüpfen und sprengen so die tradierten Grenzen von Raum und Zeit. In diesem Potenzial stecken natürlich enorme Chancen, die neuen Kommunikationsherausforderungen von Organisationen gezielter als bislang angehen zu können. Mit diesen Medien sind jedoch auch erhebliche Risiken verknüpft. Sie schaffen die Grundlage für ganz neue Spielarten der Beschäftigung einer Organisation mit sich selbst bis hin zu ihrer Selbstlähmung. Wir werden diesbezüglich gerade Zeugen eines großflächigen gesellschaftlichen Lernprozesses. Alle Organisationen sind auf der Suche nach sich bewährenden Umgangsformen mit den neuen elektronischen Kommunikationsmedien. Sie loten (mehr oder weniger experimentierfreudig) die diesbezüglichen Chancenpotenziale aus und lernen dabei die eingebauten Risiken kennen. Für diesen wichtigen Lernschritt bietet das vorliegende Buch eine ausgezeichnete Landkarte. Es zeigt praxisnah die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten auf, ohne dabei die euphorischen Lösungsversprechen der E-Business-Ära zu reproduzieren. Dieser theoriegeleitete Pragmatismus tut gut, weil nur so das bekannte Oszillieren zwischen überzogenen Erwartungen und nachhaltigem Widerstand im alltäglichen Umgang mit den neuen Medien in ein organisationsadäquates Miteinander unterschiedlicher Kommunikationsformen umgewandelt werden kann.

*Rudolf Wimmer
Wien, im März 2004*

.....

Vorwort

Technisch sind E-Mails, Diskussionsforen und Intranet heute in den meisten Organisationen vorhanden; ihre bewusste Nutzung als potentes Instrument der Kommunikationsgestaltung ist (noch) der Ausnahmefall. Sowohl aus Sicht des Managements als auch für viele Beraterkollegen scheint die Menschheit diesbezüglich aus zwei Kategorien zu bestehen: die Technikfreaks auf der einen Seite und jene, die es nie werden wollen, auf der anderen. Kein Mensch würde auf die Idee kommen, eine Organisationsberaterin zu fragen, aus welchem Material Flipcharts gefertigt werden, nur weil sie täglich darauf schreibt. Wird allerdings bekannt, dass sie sich in ihrer Beratungspraxis auch mit dem Einsatz von Online-Kommunikation in Organisationsentwicklungsprojekten beschäftigt, so kann es durchaus passieren, dass sie der Anruf eines Kollegen ereilt – es gäbe da ein Problem mit dem Computernetzwerk in seiner Firma ...

Spätestens seit der Erfindung des Telefons ist die strikte Trennung der Welt in eine technische und eine soziale obsolet. Technologie und wie wir Menschen unsere Beziehungen gestalten, stehen in enger Wechselbeziehung zueinander, und dies gilt noch mehr, seit die internetbasierten Informations- und Kommunikationstechnologien in unseren Alltag Einzug gehalten haben. Diese Wechselwirkung mag für Techniker wie für Gestalter sozialer Beziehungen beunruhigend sein – das jeweils andere Ressort in eine Schublade zu stecken und am besten nicht hineinzuschauen, ist allerdings auch keine Lösung, kostet häufig viel Geld und lässt Chancen verpassen.

Als Beraterin für Organisationsentwicklung, die im Erstberuf einige Jahre in der Softwareentwicklung tätig war, und als Organisationsberater mit starker Affinität zu New-Media- und Webtechnologien setzen wir uns in unseren Beratungsprojekten, wo immer es sinnvoll ist, über die Grenzen dieser Schubladen hinweg und inte-

grieren Kommunikation im Netz in die Gestaltung des Kommunikationsgeschehens. Oft sind es weniger technische Hemmnisse, die einem effektiven Einsatz im Weg stehen, sondern vielmehr organisatorische oder organisationskulturelle Barrieren – und damit sind wir dann ohnehin wieder bei ureigensten Themen unserer Profession.

Die Idee, dieses Buch zu schreiben, hatte am Anfang vor allem Lustvolles: unsere vielen Gespräche, die wir zum Thema geführt hatten, auf den Boden zu bringen, unsere Ideen in einem größeren Kontext zu formulieren und über den Rahmen unserer unmittelbaren Kontakte zu Kunden und Kolleginnen hinaus zur Diskussion zu stellen, unsere Erfahrungen aus Beratungsprojekten in einen systematischen Zusammenhang zu setzen – all das hatte seinen Reiz.

Dazwischen gab es mehr Stunden Arbeit als geplant, Rückschläge und Lichtblicke, die einander nicht vorhersehbar abwechselten. Neue Kundenprojekte brachten wertvolle Impulse und ließen gleichzeitig wenig Raum für die doch eher kontemplative Arbeit des Schreibens, unterschiedliche Jahreszeiten und Wetterlagen übten ihren nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Schreiblust aus, und unvergesslich sind auch die Orte, deren Genius Loci uns im entscheidenden Moment dann doch mit Inspiration versorgte: Entstanden ist dieses Buch in Wien, im toskanischen Castagnetto Carducci, in Stöttwang im bayrischen Allgäu, in Hollabrunn im niederösterreichischen Weinviertel, in den Zügen dazwischen und natürlich im Netz.

Wir wollen mit diesem Buch Bezüge herstellen – Bezüge zwischen aktuellen Entwicklungsthemen in Organisationen und dem Einsatz von Kommunikation im Netz, zwischen alltäglichen Problemen des Managements, dem methodischen Know-how der Prozessberatung und dem Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmedien. Ausgangspunkt dieses Buches war unser Buchbeitrag „Online Communities im Change Management“ (Hieber u. Nossek 2001), aus dem sich Teile inhaltlich in diesem Buch wiederfinden, allerdings überarbeitet und dem größeren Rahmen angepasst. Dort wie auch an manch anderer Stelle beziehen wir uns auf Modelle von Kolleginnen und Kollegen – nicht aus Mangel an Originalität, wie wir hoffen, sondern im Bestreben, in der Praxis Erprobtes aufzunehmen und weiterzudenken.

Eine Frage nicht nur der Form war die des Umgangs mit geschlechtsspezifischen Funktions- und Rollenbezeichnungen: Weder das große „I“ noch Doppelbezeichnungen konnten unseren Ansprü-

chen an Lesbarkeit und Sprachästhetik gerecht werden. Und mit der Zumutung an das andere Geschlecht, sich doch automatisch mitverstanden zu fühlen, wollte sich jeweils ein Part unseres Autorenteam nicht abfinden. Die für uns praktikabelste und damit letztendlich gewählte Lösung ist die relativ willkürlich abwechselnde Verwendung von weiblicher und männlicher Form.

Abschließend möchten wir uns herzlich bedanken: bei Oliver Gorus für die Idee, dieses Buch zu schreiben, bei vielen Kunden und Kollegen für Austausch und Anregungen aus der konkreten Zusammenarbeit, bei Richard Timel, Andreas Novy, Patrick Gruban und Walter Forsthuber für ihre freundschaftlich-kollegiale Unterstützung und ihre Impulse für die Manuskript-Überarbeitung, bei Ralf Holtzmann stellvertretend für den Carl-Auer Verlag für die gute Zusammenarbeit und die Unterstützung im Lektorat sowie bei der Fertigstellung des Manuskripts und nicht zuletzt bei unseren Familien und Freunden, die uns im Spannungsfeld zwischen forderndem Beraterberuf und intensiven Schreibphasen mit Geduld und Nachsicht begegnet sind.

Silvia Nossek & Christoph Hieber

.....

Einleitung

Lange Zeit war die Diskussion um Internet und neue Medien klar polarisiert: Auf der einen Seite Technikeuphorie und Goldgräberstimmung, auf der anderen Kulturpessimismus und der prophezeite Untergang des Abendlands. Sahen die einen in den Konzepten der Net Economy und des Global Village den nächsten großen kulturellen Fortschritt der Menschheit nach der Erfindung des Buchdrucks, so warnten die anderen vor einer Degeneration zu sozialen wie bildungsmäßigen Analphabeten, die ihr Leben vereinsamt vor ihrem Computer als einem Substitut für jegliche menschliche Beziehung verbringen.

Mittlerweile haben sich die Rahmenbedingungen für die Rezeption der neuen Technologien verändert: Der Hype um das Internet hat sich abgekühlt, die New-Media-Branche versucht, sich von ihrem Absturz zu erholen, und die aufgeblasenen Budgets für E-Business wurden allerorten massiv zurückgefahren. Wissensmanagement-Systeme wurden mit viel Aufwand in den Sand gesetzt, die Vernetzung in Unternehmen ist häufig technisch vollzogen, gestaltet sich aber in der tatsächlichen Nutzung mühsamer als geplant, und nur weil Menschen per Intranet miteinander verbunden sind, bedeutet das noch nicht automatisch reibungslose Zusammenarbeit. Und dennoch: E-Mail, Intranet und Co werden in Organisationen eingesetzt und haben sich, manchmal mehr, manchmal weniger erfolgreich, als Unterstützung des Arbeitsalltags mit all seinen Routinen und Veränderungen etabliert.

Ausgangsthesen

Ein guter Zeitpunkt für eine differenzierte Auseinandersetzung über Sinn und Unsinn, nützlichen und weniger nützlichen Einsatz der

neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Wenn wir davon ausgehen,

- dass Organisationen wesentlich mittels Kommunikation agieren,
- dass die aktuellen Veränderungs- und Entwicklungsanforderungen an Organisationen noch mehr Kommunikationsbedarf mit sich bringen
- und dass das wesentlich Neue der Technologien rund ums Internet darin besteht, dass sie neue Formen von Kommunikation ermöglichen,

dann führt das zwangsläufig zum thematischen Fokus dieses Buches: Wie können die notwendigen Entwicklungsprozesse in Organisationen auch durch den Einsatz von E-Mail, Diskussionsforen, Chats sinnvoll unterstützt und begleitet werden? Welche Rolle können diese Technologien im Kommunikationsgeschehen der Organisation spielen und welche Voraussetzungen braucht es dazu? Wo liegen die Chancen dieser neuen Formen von Kommunikation und wo die möglichen Stolpersteine?

Zielgruppe

Die Gestaltung von Kommunikation, die Wahl der jeweils adäquaten Kommunikationsform und ihr kompetenter Einsatz sind Schlüsselkompetenzen für die Organisation der Zukunft. Dieses Buch möchte Sie unterstützen, Ideen und Anleitung liefern, die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse Ihrer Organisation insgesamt ins Blickfeld zu nehmen, die neuen Technologien in dieses Kommunikationsgeschehen zu integrieren, ihre spezifischen Möglichkeiten für die Entwicklung der Organisation zu nutzen, zu experimentieren und Erfahrungen zu sammeln. Besonders ansprechen möchten wir

- Managerinnen und Projektleiter, die für Entwicklungsprozesse der Organisation verantwortlich sind und dabei neue Kommunikationsformen integriert und sinnvoll einsetzen wollen,
- Beraterinnen und Prozessbegleiter, die ihr Interventionsrepertoire um die Möglichkeiten der neuen Kommunikationsformen erweitern wollen,

- IT-Verantwortliche, die sich mit den weniger techniknahen Aspekten von Einführung und Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auseinandersetzen wollen.

Ein Wegweiser durch das Buch

Das Buch ist in drei Teile gegliedert, die sich dem Thema aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven nähern und bei Bedarf auch unabhängig voneinander bzw. in beliebiger Reihenfolge gelesen werden können:

Im ersten Teil geht es um begriffliche und kontextuelle *Grundlagen* unserer Auseinandersetzung mit Kommunikation in Organisationen. Kapitel 1, *Organisationsentwicklung und Kommunikation im Netz*, widmen wir einer allgemeinen Begriffsklärung, der besonderen Qualität von Kommunikation im Netz und der Kommunikationsgestaltung in Organisationen als Kooperationsfeld von Organisationsentwicklung und Technologie.

Kapitel 2, *Kommunikation als Schlüssel zur Komplexitätsbewältigung*, stellt den Zusammenhang her zwischen der Entwicklung in Organisationen hin zu einem Nebeneinander von Hierarchie, Teamarbeit, Netzwerken und Selbstorganisation und dem Einsatz neuer Kommunikationstechnologien. Letztere spielen dabei eine wichtige Doppelrolle: einerseits als Unterstützung bei der Bewältigung neuer Herausforderungen, andererseits als zusätzlicher Auslöser und Treiber dieser Veränderungen.

Im zweiten Teil diskutieren wir den *Einsatz* von Kommunikationsformen im Netz in verschiedenen *Kontexten* und Entwicklungsprozessen: Welche Rolle können neue Informations- und Kommunikationstechnologien bei *Veränderung und Entwicklung* (Kapitel 3), *Vernetzung und Teamarbeit* (Kapitel 4) oder *Lernen und Wissen* (Kapitel 5) spielen? Und wie können Kommunikationsformen im Netz sinnvoll in Prozessarchitekturen integriert werden? Dieser Teil schließt mit *Fallbeispielen* (Kapitel 6), die konkrete Ideen für die Gestaltung solcher Architekturen in der Praxis geben und damit überleiten zum letzten Teil:

Im dritten Teil *Praxis* verbinden wir zunächst in Kapitel 7, *Prozessbegleitung im Netz*, die technischen Möglichkeiten intranetbasierter Kommunikation mit dem methodischen Handwerkszeug der Prozesssteuerung und -begleitung. Führungskräfte, Beraterinnen und Prozessbegleiter müssen ihre Kompetenzen erweitern, wollen

sie ihrer jeweiligen Rolle auch im Kommunikationsgeschehen im Netz gerecht werden. In Kapitel 8, *Erfolgreicher Einsatz*, beschreiben wir Vorgangsweise, Rahmenkonzepte und Maßnahmen, die aus unserer Erfahrung einen erfolgreichen Einsatz von Kommunikation im Netz unterstützen. Im letzten Kapitel des Buches, Kapitel 9, *Kommunikationsformen und Designs*, geben wir einen Überblick über die derzeit gängigen Kommunikationsformen im Netz und ihre praktische Einsetzbarkeit sowie Beispiele für damit gestaltete Designs von Kommunikationsmaßnahmen. Dieses Kapitel kann zum Nachschlagen genutzt werden, als Einstieg oder als Exkurs zwischendurch – wann immer der Punkt gekommen ist, neuen Kommunikationsformen wie E-Mail, Chat oder Diskussionsforum auf den Grund zu gehen.

Unterschiedliche Diskursfelder zeichnen sich immer auch durch eine unterschiedliche Sprache aus, mancher Fachbegriff ist für den einen selbstverständlich, für den anderen Fremdsprache. Da unser Buch das Ziel hat, Bezüge zwischen so unterschiedlichen Feldern wie Organisationsentwicklung, Kommunikation und Technologie herzustellen, soll ein Glossar am Schluss des Buches helfen, allfällige „fremdsprachliche“ Hürden von der einen oder anderen Seite zu nehmen.

In der theoretischen Auseinandersetzung wie in der Praxis bei unseren Kunden liegt der Reiz vor allem im möglichen Nutzen, den Organisationen aus der bewussten Verknüpfung von Organisationsentwicklung und neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ziehen können. Eine Idee von diesem potenziellen Nutzen zu geben, einen Orientierungsrahmen zu setzen und Lust auf Experimente im Feld der neuen Kommunikationsformen zu machen, ist das Ziel dieses Buches – möge die Übung gelingen.