

# »Mein Buch«

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen

DIE BISHERIGEN BEITRÄGE UND REZENSENTEN

**Hans Flierl:**

Freie und öffentliche Wohlfahrtspflege  
Vorgestellt von Martin Beck  
*SOZIALwirtschaft 1/2010, Seite 39*
**Ulli Arnold, Bernd Maelicke (Hg.):**

Lehrbuch der Sozialwirtschaft  
Vorgestellt von Gabriele Moos  
*SOZIALwirtschaft 2/2010, Seite 39*
**Johannes Münder, Thomas Meysen,**
**Thomas Trenczek (Hg.):** Frankfurter  
Kommentar SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe./  
Sozialgesetzbuch XII. Sozialhilfe.  
Lehr- und Praxiskommentar  
Vorgestellt von Achim Meyer auf der Heyde  
*SOZIALwirtschaft 3/2010, Seite 41*
**Hubert Bienek, Jürg Schneider, Gregor  
Oliver Thaler, Ruth Voggensperger (Hg.):**

Gutes besser tun. Corporate Governance in  
Nonprofit-Organisationen  
Vorgestellt von Jochen Walter  
*SOZIALwirtschaft 4/2010, Seite 41*
**Heiner Geißler:** Ou topos. Suche nach dem Ort,  
den es geben müsste

Vorgestellt von Dorothee Hunfeld  
*SOZIALwirtschaft 5/2010, Seite 41*
**Jürgen Reyer:**

Alte Eugenik und Wohlfahrtspflege  
Vorgestellt von Rainer Knapp  
*SOZIALwirtschaft 6/2010, Seite 41*
**Hans Ulrich, Gilbert J. B. Probst:** Anleitung

zum ganzheitlichen Denken und Handeln  
Vorgestellt von Thilo Rentschler  
*SOZIALwirtschaft 1/2011, Seite 41*
**Fredmund Malik:** Führen Leisten Leben

Vorgestellt von Stefan Ziegler  
*SOZIALwirtschaft 2/2011, Seite 38–39*
**Robert I. Sutton:** Der Arschloch-Faktor

Vorgestellt von Sandra Loew  
*SOZIALwirtschaft 3/2011, Seite 41*
**Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg:**

Beraten mit Kontakt  
Vorgestellt von Gabriele Bartsch  
*SOZIALwirtschaft 4/2011, Seite 41*
**Wolfgang Faulbaum-Decke, Christian**
**Zechert (Hg.):** Ambulant vor stationär  
Vorgestellt von Stefan Meyer-Kaven  
*SOZIALwirtschaft 5/2011, Seite 41*
**Ernst Klee:** »Euthanasie« im Dritten Reich

Vorgestellt von Wolfgang Werner  
*SOZIALwirtschaft 6/2011, Seite 41*
**Waltraud Anna Mitgutsch:**

Ausgrenzung  
Vorgestellt von Annemarie Strobl  
*SOZIALwirtschaft 1/2012, Seite 41*
**Hans Thiersch:**

Lebensweltorientierte Soziale Arbeit  
Vorgestellt von Wolfgang Trede  
*SOZIALwirtschaft 2/2012, Seite 41*
**Klaus Doppler, Christoph Lauterburg:**

Change Management  
Vorgestellt von Hans-Christoph Maurer  
*SOZIALwirtschaft 3/2012, Seite 41*
**Matthias zur Bonsen, Carole Maleh:**

Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu  
Spitzenleistungen. Eine Einführung für  
Anwender, Entscheider und Berater  
Vorgestellt von Silke Gaube  
*SOZIALwirtschaft 4/2012, Seite 41*
**Frederic Vester:**

Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und  
Werkzeuge für einen neuen Umgang mit  
Komplexität  
Vorgestellt von Thiemo Fojkar  
*SOZIALwirtschaft 5/2012, Seite 41*
**Ulrich Siegrist, Martin Luitjens:**

30 Minuten Resilienz  
Vorgestellt von Andrea Stratmann  
*SOZIALwirtschaft 6/2012, Seite 41*
**Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Friedhelm**
**Bliemel:** Marketing-Management.  
Strategien für wertschaffendes Handeln  
Vorgestellt von Ingo Habenicht  
*SOZIALwirtschaft 1/2013, Seite 41*
**Leo Bormans (Hg.):** Glück

Vorgestellt von André Peters  
*SOZIALwirtschaft 2/2013, Seite 41*
**Johannes Rüegg-Stürm:**

Das neue St. Galler Management-Modell  
Vorgestellt von Dierk Starnitzke  
*SOZIALwirtschaft 3/2013, Seite 41*
**Christa Maurer:**

Mit Magellan und Captain Cook auf der Kom-  
mandobrücke. Was moderne Führungskräfte  
von erfolgreichen Kapitänen lernen können  
Vorgestellt von Karlheinz Petersen  
*SOZIALwirtschaft 4/2013, Seite 41*
**Abtprimas Notker Wolf, Schwester Enrica**
**Rosana:** Die Kunst, Menschen zu führen  
Vorgestellt von Christian Reuter  
*SOZIALwirtschaft 6/2013, Seite 41*
**Joachim Reber:** Spiritualität in sozialen

Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge – spiritu-  
elle Bildung – spirituelle Unternehmenskultur  
Vorgestellt von Hermann Schoenauer  
*SOZIALwirtschaft 1/2014, Seite 41*
**Die Benediktsregel**

Vorgestellt von Sr. Ulrike Soegtrop  
*SOZIALwirtschaft 2/2014, Seite 41*
**Fredmund Malik:** Führen Leisten Leben

Vorgestellt von Matthias Mitzscherlich  
*SOZIALwirtschaft 3/2014, Seite 41*
**Nina Apin:** Das Ende der Ego-Gesellschaft

Vorgestellt von Georg Zinner  
*SOZIALwirtschaft 4/2014, Seite 41*
**Sonja Radatz:** Das Ende allen

Projektmanagements  
Vorgestellt von Fleur Lüthje  
*SOZIALwirtschaft 6/2014, Seite 41*
**Dagmar Kumbier und Friedemann Schulz**
**von Thun (Hg.):** »Spinn ich oder spinnen die?«  
Interkulturelle Kommunikation: Methoden,  
Modelle, Beispiele  
Vorgestellt von Vera Birtsch  
*SOZIALwirtschaft 2/2015, Seite 41*
**Cornelia Heider-Winter:** Employer Branding in  
der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver  
Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und  
halten.

Vorgestellt von Joachim Speicher  
*SOZIALwirtschaft 3/2015, Seite 41*
**Ulrich Schneider:** Mehr Mensch!

Gegen die Ökonomisierung des Sozialen  
Vorgestellt von Cornelia Rundt  
*SOZIALwirtschaft 4/2015, Seite 41*
**Jörg Neumann:** Warum soll es nach Plan

laufen, wenn es keinen gibt?  
Vorgestellt von Klaus Dahlmeyer  
*SOZIALwirtschaft 5/2015, Seite 42*
**Gunar M. Michael:** Tacheles aus der

Chefetage. 50 wahre Storys für mehr  
Durchblick im Führungsalltag.  
Vorgestellt von Dr. Gabriele Schlimper  
*SOZIALwirtschaft 6/2015, Seite 41*
**Schriftenreihe des Arbeitskreises Geschichte der  
jüdischen Wohlfahrt in Deutschland**

Vorgestellt von Paulette Weber und Sabine Hering  
*SOZIALwirtschaft 1/2016, Seite 39*
**Claas Triebel, Tobias Hürter:**

Die Kunst des kooperativen Handelns.  
Eine Agenda für die Welt von morgen.  
Vorgestellt von Jürgen Kunze  
*SOZIALwirtschaft 2/2016, Seite 41*
**Ferdmund Malik:** Management.

Das A und O des Handwerks  
Vorgestellt von Ursel Wolfgramm  
*SOZIALwirtschaft 3/2016, Seite 41*
**Erich Jantsch:** Die Selbstorganisation

des Universums  
Vorgestellt von Norbert van Eickels  
*SOZIALwirtschaft 4/2016, Seite 41*
**Hans Lichtsteiner, Markus Gmür,  
Charles Giroud, Reinbert Schauer:**

Das Freiburger Management-Modell für  
Nonprofit-Organisationen  
Vorgestellt von Maria Loheide  
*SOZIALwirtschaft 5/2016, Seite 41*
**Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe:**

Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen  
aus Extremsituationen lernen  
Vorgestellt von Dr. Hans-Ullrich Krause  
*SOZIALwirtschaft 6/2016, Seite 41*
**Dave Eggers:** Weit gegangen

Vorgestellt von Hermann Zaum  
*SOZIALwirtschaft 1/2017, Seite 41*

www.sozialwirtschaft.nomos.de



## Wenn Organisationen sich neu erfinden

**SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat.**

Frederic Laloux knüpft in seiner Studie an einem allgemeinen Bedürfnis nach Veränderung heutiger anforderungsmäßig wie menschlich unbefriedigenden Arbeitssituationen an. Viele Arbeitnehmende können den Anforderungen der Arbeitswelt nicht mehr oder nur noch unter großer Mühe standhalten. Laloux deutet dies als Zeichen dafür, dass herkömmliche Führungsmodelle überholt sind, und die Zeit reif ist für etwas Neues in der Führung von Organisationen. Das neue Paradigma gründet auf der Überzeugung, dass Menschen fähig und willens sind in einem lebendigen, ganzheitlich verbundenen Netzwerk, Verantwortung für ihr Handeln und ihre Entscheidungen zu tragen.

Der Autor zeigt empirisch erprobte Alternativen der Arbeitsorganisation auf: In seiner Studie trifft Laloux auf Führungspersonen von zwölf erfolgreichen Organisationen, die je für sich entschieden haben, Führung anders zu begreifen und Organisationen in drei Aspekten neu zu denken. Der Verzicht auf Hierarchie und eine Führungspyramide rückt (1) die Selbstführung ins Zentrum. Dazu wird in Sicherheit gebende Strukturen investiert, die Arbeitnehmenden ermöglichen mit kognitiven, emotionalen und spirituellen Aspekten in ihrer Ganzheit (2) sich selbst zu sein und authentisch zu handeln können, ohne sich hinter Erwartungshaltungen verstecken zu müssen. Statt einer festgelegten Strategie zu folgen, gehen solche Organisationen von einem (3) evolutionären Sinn des Handelns aus, der besagt, dass Organisationen sich aus sich selbst in die gewollte Richtung entwickeln wie lebende Organismen.

Laloux beschreibt anschaulich Beispiele sinnstiftenden und produktiven Arbeitens: Buurtzorg ist eine gemeinnützige Organisation spitalexterner Pflege, die in sieben Jahren von einem 10-Personen Unternehmen zu einer Organisation mit heute 8.000 Mitarbeitenden herangewachsen ist, die 80 Prozent der ambulanten Pflegeleistungen in den Niederlanden erbringt. Zwölfköpfige selbstorganisierte Teams sind jeweils für ein bestimmtes geographisches Feld zuständig, klein genug, um zu

den Klientinnen und Klienten Beziehungen aufzubauen. Die Teams organisieren sich in allen Fragen selbst. Bei Problemen können sie sich an einen Coach aus dem 25-köpfigen Headquarter wenden.

Sinnorientierung tritt also nicht einfach an die Stelle der Produktivität. Vielmehr steht gerade bei Buurtzorg das Ziel im Zentrum, Menschen zu einem reichen, sinnvollen und würdigen Leben zu verhelfen. Wie eine Studie von Ernst & Young errechnete, ist die Unterstützung durch Buurtzorg dabei so radikal auf Emanzipation der Klientinnen und Klienten ausgerichtet, dass nur ein Bruchteil der durch Ärzte verschriebenen Leistungen benötigt (und verrechnet) werden.

Die oberste Führung einer Organisation muss, so eine von Laloux genannte Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung, die Idee einer evolutionären Organisation stützen. Dies ist in meiner Organisation nicht gegeben. Dennoch regt mich die Idee an, aus meinen verschiedenen Rollen als Leiterin eines Instituts in einer Hochschule für Soziale Arbeit, als Dozentin im Bereich des Sozialmanagements und als Organisationsberaterin an verschiedenen Facetten des Buchs weiterzudenken:

- Mein Blick wird auf den eigentlichen Sinn, den ureigenen Zweck einer Organisation im Bereich des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft gelenkt: auf das Wohlergehen der Klientin, des Klienten, das hier im Zentrum des Handelns steht.
- Hochschulen sind über Bildung, Forschung und Beratung Sinn stiftende Organisationen. In einer solchen Expertenorganisation brauchen Mitarbeitende Denkräume zur Entfaltung und zur Gestaltung.
- Und wie weit könnte die Selbstführung gehen, damit auch Studierende der Hochschule lernend in die Prinzipien miteinbezogen werden könnten, um später an ihren Arbeitsstellen ihre Organisationen so zu gestalten?

Der Inhalt von »Reinventing Organizations« klingt »soft« und ist in seiner Umsetzung »strong«. Der vorgeschlagene Weg ist radikal anders. Das Leben danach erfordert Mut. Das Buch wird ein »Lehrbuch« für mich bleiben. ■



### VON AGNÈS FRITZE

Agnès Fritze, lic. phil. I, dipl. Sozialarbeiterin und Coach ist Professorin und Leiterin des Instituts Beratung, Coaching und Sozialmanagement an der Hochschule für Soziale Arbeit – Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten in der Schweiz und steht aktuell als Vorstandsvorsitzende der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft INAS e. V. vor. [www.fhnw.ch/sozialarbeit/icso](http://www.fhnw.ch/sozialarbeit/icso) [www.inas-ev.eu](http://www.inas-ev.eu)



Frederic Laloux: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München 2015. 356 Seiten. 39,80 Euro. ISBN 978-3-8006-4913-6.