

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.



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 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.

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. ■