

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 Bensen, 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 Rüeegg-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 – spirituelle 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 Mitscherlich
SOZIALwirtschaft 3/2014, Seite 41

Nina Apin: Das Ende der Ego-Gesellschaft

Vorgestellt von Georg Zinner
SOZIALwirtschaft 4/2014, Seite 41

www.sozialwirtschaft.nomos.de



Erfolg ganz ohne Projekte

SOZIALWirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe stellt die Fleur Lühje ein Buch vor, das den »Relationalen Ansatz« – ein Konzept, das versucht, die Welt mit Hilfe von Beziehungen der Menschen zu ihrer Umwelt zu erklären – auf Unternehmen anwenden will.



VON FLEUR LÜTHJE

Fleur Lühje ist Mitglied der Geschäftsleitung von Impuls Soziales Management und dort verantwortlich für den Bereich Unternehmensentwicklung. Zuvor lebte sie einige Zeit in New York und Paris, studierte Germanistik und Romanistik in Freiburg im Breisgau und Berlin und war als Lektorin und in einer Medienvertriebsagentur tätig. Impuls Soziales Management Impuls Soziales Management ist eine bundesweit tätige Unternehmensgruppe mit über 30 betrieblichen und öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen. Die Organisation begleitet zudem Unternehmen und Kommunen bei der Entwicklung und Umsetzung von Kita-Konzepten, qualifiziert pädagogische Fachkräfte sowie Führungskräfte im Kita-Management. Darüber hinaus bietet es mit einem Catering-Service internen und externen Kunden kindgerechte Mahlzeiten auf Rädern.
www.e-impuls.de



Sonja Radatz:
Das Ende allen Projektmanagements. Erfolg in hybriden Zeiten – mit der projektfreien Relationalen Organisation. Verlag Relationales Management, Wien 2013. 206 Seiten. 19,90 Euro. ISBN 978-3-200-03208-8.

Aus der Buchbranche kommend, gehört Lesen zu meinem Leben. Ich tauche ab, erschließe mir neue Welten, treffe zwischen Buchseiten Menschen, die mir fremd sind und mich umso mehr faszinieren. Wenn ich die Buchdeckel zuschlage, bleibt neben dem Inhalt oft ein Gefühl zurück.

Nachdem ich »Das Ende allen Projektmanagements« von Sonja Radatz zugeschlagen hatte, machte sich wieder ein Gefühl breit: angenehme Unruhe. Ich wollte die Tür meines Büros aufmachen, loslegen, umkrepeln und alles neu denken. Sonja Radatz provoziert, stellt in Frage, lamentiert nicht, sondern liefert Ideen für Organisationen in hybriden Zeiten. Sie setzt der strukturellen Krisenanfälligkeit »klassischer Unternehmen« das Modell der »relationalen Organisation« entgegen. Damit können wir labile Situationen nutzen, um loszulassen und etwas Neues zu gestalten. Der Projektplan, der festzurrt, ist bei ihr ad acta gelegt.

Sonja Radatz' Buch gibt viele Antworten, wirft aber auch viele Fragen auf: Was zeichnet die »relationale Organisation« aus? Sie definiert Rahmen statt Ziele. Es gilt, bestimmte Ergebnisse zu erreichen, die Vorgehensweisen spielt keine Rolle. Den Weg zum Ergebnis wählt und verantwortet der Mitarbeiter. Er braucht keine strikten Handlungsanweisungen, sondern vielmehr einen Rahmen, der ihm maximal viele Möglichkeiten eröffnet und ihn möglichst wenig einschränkt.

Klingt paradiesisch für Menschen wie mich. Mein Kollege aber fragt: Wer stellt denn dann die Qualität des Ergebnisses sicher? Das Ergebnis muss laut Radatz stets an einen internen Kunden (z. B. anderen Unternehmensbereich) »verkauft« werden. Ist es nicht einwandfrei, findet es keinen Abnehmer. Die Verantwortung für die Qualität des Ergebnisses trägt

folglich der Mitarbeiter. Die notwendigen Rahmenbedingungen stellt seine Führungskraft sicher.

Und wer definiert den Rahmen? In der »relationalen Organisation« gibt es im Sinne Radatz' einen »Strategischen Treiber«. Er formuliert das zu erreichende Ergebnis und liefert der Unternehmensleitung damit den Rahmen, der für alle Unternehmensbereiche gilt. Alle anderen Abteilungen – auch die Unternehmensleitung – fungieren als Support-Bereiche, die dem strategischen Treiber zur Ergebniserreichung verhelfen.

Wenn Heterarchie die Hierarchie ersetzt, wer hat dann den Hut auf? Mein Kollege ist skeptisch. Jeder Mitarbeiter trägt in der »relationalen Organisation« die Verantwortung für das eigene Schnittstellenmanagement. So entstehen Unternehmer im Unternehmen. Und diese Selbstläufer produzieren ganz automatisch Innovationen. Mein Kollege runzelt die Stirn. Innovationen – das Trendthema? Wenn irgendwo der Schuh drückt, kommt Innovation laut Radatz in der »relationalen Organisation« von ganz allein. Denn Selbstläufer sind darum bemüht, sich den Arbeitsalltag leichter zu gestalten, Prozesse zu optimieren.

Hat die Führungskraft dann überhaupt noch einen Job? Ist mein Kollege etwa besorgt? Sie hat in der »relationalen Organisation« einen viel bedeutsameren Job als in der klassischen Organisation. Sie verliert sich nicht im Operativen, geht keiner Fachverantwortung nach – denn das können andere meist viel besser. Sie konzentriert sich vielmehr auf ihren Job als strategisch Verantwortliche. Sie steckt den Rahmen für jeden Mitarbeiter, holt monatlich die Ergebnisse ab und begleitet Mitarbeiter bei der Ergebniserzielung.

Wir brauchen also gar keine Projekte, um Ergebnisse zu erzielen? Das Stirnrunzeln meines Kollegen weicht einem Ausdruck von Vorfreude. Wir brauchen vor allem Menschen, die einen Rahmen ausfüllen wollen und können, ohne den Weg zu kennen.

Tatendrang macht sich immer noch in mir breit. Jetzt aber gekoppelt mit der Gewissheit, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir denken täglich neu, müssen nicht alles umkrepeln, dürfen an Bewährtem festhalten, sollten es aber immer wieder auf den Prüfstand stellen. ■