

# »Gelegentlich ziviler Ungehorsam«

*SOZIALwirtschaft befragt in jeder Ausgabe, in Anlehnung an Marcel Prousts Fragebogen, Führungskräfte der Sozialwirtschaft nach ihren Erfahrungen und Meinungen, nach ihrem Arbeiten und Leben. In diesem Heft antwortet Karin E. Müller, Geschäftsführerin des Sozialdienstes katholischer Frauen e. V. in München.*

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihre Motivation, Führungskraft in der Sozialwirtschaft zu werden?

**Karin E. Müller:** Aktive und innovative Beiträge zur Gestaltung der sozialen Wirklichkeit sowohl im Dialog mit Einzelnen und Gruppen als auch in sozialpolitischer Hinsicht leisten zu können.

**SOZIALwirtschaft:** Was ist für Sie Erfolg in der Sozialwirtschaft?

**Karin E. Müller:** Durch sinnvolles Agieren auf allen Ebenen der Sozialen Arbeit, vor allem aber an wichtigen Schaltstellen, aus den vorhandenen Ressourcen einen größtmöglichen Nutzen für sozial Benachteiligte hervorzubringen und gleichzeitig ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass jeder dazu seinen Beitrag leisten kann und soll.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Rolle spielen Zufall und Glück in Ihrer Karriere?

**Karin E. Müller:** Zufälle gibt es nicht, nur Dinge, die wir uns nicht sofort erklären können ... Glück hat in Form von Glücksmomenten – glücklicherweise – mein Berufsleben immer schon begleitet.

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie Vorbilder?

**Karin E. Müller:** Ja, insbesondere Menschen, die trotz widriger Umstände, an ihren ethischen Prämissen festhalten und sich durchgängig für das Gute, also den Allgemeinutzen, einsetzen.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Ihrer Eigenschaften war beruflich besonders wichtig?

**Karin E. Müller:** Hohe Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit und gelegentlich auch ziviler Ungehorsam.

**SOZIALwirtschaft:** Welche waren eher hinderlich?

**Karin E. Müller:** Ungeduld und das offene Äußern von Kritik gegenüber Vorgesetzten.



*Karin E. Müller (42) ist Geschäftsführerin des Sozialdienstes katholischer Frauen e. V. München. Sie absolvierte zunächst die Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin und studierte im Anschluss jeweils nebenberuflich und nacheinander Sozialpädagogik und Philosophie. Derzeit schließt sie ihre Dissertation*

*ab zum Thema »Leadership aus philosophischer Sicht. Ein ganzheitlich-transformativer Ansatz«. Aufgrund langjähriger praktischer Erfahrung in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit verfügt sie über eine umfangreiche fachliche Wissensbasis über eine zwischenzeitlich 16-jährige Leitungserfahrung auf unterschiedlichen Führungsebenen. Der Sozialdienst katholischer Frauen in München unterstützt seit 100 Jahren Frauen, Kinder und Jugendliche, die in ihrer aktuellen Lebenssituation Beratung oder Hilfe brauchen. Dabei leisten die Mitarbeiterinnen Hilfe in akuten Notlagen und versuchen, Perspektiven für eine selbstständige Lebensgestaltung in der Zukunft zu eröffnen. Schwerpunkte der Arbeit sind die Kinder- und Jugendhilfe, die Schwangerenberatung und Mutter-Kind-Häuser, die Wohnungslosenhilfe und Unterstützung für straffällig gewordene Frauen. Die Organisation ist Träger von 25 Einrichtungen und Beratungsstellen in der bayerischen Landeshauptstadt. Mit 240 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und rund 100 ehrenamtlich Engagierten ist die Organisation einer der größten Ortsvereine des Frauenfachverbands.*

*Internet <http://www.skf-münchen.de>*

**SOZIALwirtschaft:** Was kennzeichnet Ihren Arbeitsstil?

**Karin E. Müller:** Transparenz, Strukturiertheit, stringente Zielorientierung gepaart mit Humor vor allem »in besonderen Lebenslagen«.

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihr bisher größter beruflicher Erfolg?

*Karin E. Müller:* Erfolg ist immer dann gegeben, wenn eine Situationsverbesserung für den Einzelnen, eine Gruppe oder die Allgemeinheit erreicht ist und dadurch unsere Welt ein Stück weit »besser« wird.

**SOZIALwirtschaft:** Ihr größter Misserfolg?

*Karin E. Müller:* Glücklicherweise habe ich gelernt, Misserfolge als Chancen zu betrachten; sie gehören zum Leben.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften schätzen Sie besonders an Ihren Mitarbeitern?

*Karin E. Müller:* Offenheit, Teamfähigkeit, Sozialkompetenz, Innovationskraft, Konfliktfähigkeit und den Willen zur Veränderung hin zum Positiven.

**SOZIALwirtschaft:** Welches Verhalten von Mitarbeitern macht Ihnen am meisten Probleme?

*Karin E. Müller:* Eine devote und uneindeutige, von Launen geprägte Grundhaltung.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften sind bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft besonders wertvoll, welche besonders hinderlich?

*Karin E. Müller:* Wertvoll: ethische Orientierung, beständige Lernbereitschaft verbunden mit Selbstreflexion, Verantwortlichkeit, Führung als Dienstleistung begreifen, systemisches Denken, Innovationskraft und mit dem eigenen Tun einen »Mehr-Wert« erzeugen wollen. Hinderlich: Machtorientierung, Statusdenken, Positionsgebundenheit, Detailverliebtheit, Besserwissertum ...

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie ein persönliches Motto für Ihr eigenes Führungskonzept?

*Karin E. Müller:* Nur gemeinsam können wir die gesetzten Ziele erreichen, jede von ihrem, jeder von seinem Platz aus, mit den jeweils spezifischen Fähigkeiten.

**SOZIALwirtschaft:** Welche strukturellen Probleme in der Sozialwirtschaft erschweren am meisten unternehmerische Erfolge?

*Karin E. Müller:* Überhand nehmender Bürokratismus, der mehr verwaltet und reglementiert als gestaltet, eine gewisse sozialpolitische Orientierungslosigkeit und ein Denken, das von »unendlichem Wachstum« geprägt ist.

**SOZIALwirtschaft:** Wie sehen Sie die Chancen und Perspektiven für Betriebe und Unternehmen in der Sozialwirtschaft?

*Karin E. Müller:* Wenn sie sich zukunftsorientiert »aufstellen«, das heißt strukturell mehrere Standbeine entwickeln, um dadurch auf unterschiedliche Anforderungen des Gesetzgebers und der Umwelt adäquat reagieren zu können, sehr gut. Wichtig ist es jedoch auch, innovative, vielleicht sogar völlig andersartige Wege als bisher zu be-

schreiten und damit die Zukunft der Sozialen Arbeit zu gestalten.

**SOZIALwirtschaft:** Wie entspannen Sie sich?

*Karin E. Müller:* Durch Yoga, Radfahren, Literatur und Wanderungen in der Natur.

**SOZIALwirtschaft:** Was werden Sie machen, wenn Sie nicht mehr Führungskraft sind?

*Karin E. Müller:* Mich viel intensiver der Philosophie widmen, Bücher schreiben, Reisen; vielleicht sogar noch Archäologie studieren und im Wüstensand buddeln. ♦

## Zukunftsperspektiven für den Dritten Sektor



### Dritter Sector und Economie Sociale

Systemvergleich und Entwicklungsperspektiven unter den Bedingungen der europäischen Integration

Von Prof. Dr. Christoph Tiebel, Leiter der Forschungsgruppe Gesundheits- und Sozialmanagement, FH Heilbronn und Unternehmensberater

2005, 167 S., brosch., 38,- €, ISBN 3-8329-1515-X

Das Buch ermöglicht einen Überblick über die verschiedenen Ansätze, mit denen sich der Dritte Sektor in Deutschland bewerten lässt und welche Entwicklungsperspektiven das bestehende System durch die Prinzipien der Economie Sociale hat. Der Autor zeigt zugleich ein ökonomisch effektives und effizientes System für den Dritten Sektor auf.



**Nomos**

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder bei:  
Nomos Verlagsgesellschaft  
76520 Baden-Baden | [www.nomos.de](http://www.nomos.de)