



## Führung als Modell

**SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe stellt Matthias Mitzscherlich vom Caritasverband für das Bistum Dresden-Meißen einen Klassiker des Sozialmanagements vor.**



### VON MATTHIAS MITZSCHERLICH

Caritasdirektor Matthias Mitzscherlich ist Geschäftsführer des Caritasverbandes für das Bistum Dresden-Meißen e. V. Der Verband ist Träger von Einrichtungen mit rund eintausend Beschäftigten und vertritt als Spitzenverband in Sachsen und Thüringen 45 Rechtsträger mit rund 6.100 Beschäftigten. [www.dicvdresden-meissen.caritas.de](http://www.dicvdresden-meissen.caritas.de)



Fredmund Malik: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Sonderausgabe. Campus, Frankfurt am Main 2013. 400 Seiten. 15,- Euro. ISBN 978-3-593-39938-6.

Ich lese gern – nicht nur Bestseller. In der Managementliteratur hat mich aber doch ein Buch beeindruckt, das seit seinem Erscheinen im Jahr 2000 mittlerweile ein moderner Klassiker sein dürfte: Fredmund Maliks »Führen Leisten Leben«.

Malik ist Schüler von Hans Ullrich und geprägt vom St. Galler Management-Modell. Dieser Ansatz sieht Organisationen als komplexe Gebilde, die sich evolutionär entwickeln, vergleichbar einem Organismus. Zu ihrer Komplexität gehören die ständige Veränderung, das Fehlen eindeutiger Ursache-Wirkung-Zusammenhänge, überhaupt der Mangel an Informationen über zukünftige Entwicklungen.

Wer wie ich in der ehemaligen DDR aufgewachsen ist und durch die Schule stark mathematisch-naturwissenschaftlich geprägt war, neigt dazu, Führung eher als lineares Handeln zu verstehen. Dass ein solches Verständnis an Grenzen stößt, gerade im Bereich des Sozialwesens, gehörte schnell zu meinen Lernerfahrungen in den 1990er Jahren. Die Arbeit in einem Verband mit einer Vielzahl von Einrichtungen und Diensten, unterschiedlichen regionalen Ebenen und Leitungsverantwortlichen ist nur, wie es Malik nennt, »systemisch-evolutionär« zu steuern: durch die Synthese der unterschiedlichen Faktoren, öfter durch indirektes statt direktes Agieren, durch Versuch und Irrtum - und immer ohne Illusionen hinsichtlich der Möglichkeiten von Führungstechniken.

Das klingt wenig ambitioniert. Nicht bei Malik. Management ist für ihn, trotz der genannten Bedingungen, »Beruf der Wirksamkeit«. Damit liefert er ein Stichwort, das mir für die Arbeit sehr wichtig geworden ist. Resultatorientierung gehört zu den Grundsätzen wirksamer Führung. Management ist auf das Erzielen von Ergebnissen angelegt. Das ist ein hoher Maßstab, der natürlich nicht nur vordergründig im Finanzergebnis, sondern

zuerst und vor allem im Nutzen für diejenigen gesehen werden muss, die unsere Dienste und Einrichtungen in Anspruch nehmen. Resultatorientierung heißt dann in unseren Altenpflegeeinrichtungen und im Krankenhaus, dass Menschen gesund an Leib und Seele werden oder dass sie in Alter und Pflegebedürftigkeit ein möglichst selbständiges, würdevolles Leben führen können. Resultatorientierung in unserem Caritas-Schulzentrum bedeutet sowohl gute Berufsabschlüsse der Auszubildenden wie auch ihr Reifen als Person.

Der Anspruch an Resultatorientierung macht mich manchmal nachdenklich, etwa dort, wo wir spitzenverbandliche Aufgaben in Politik und Gesellschaft wahrnehmen. Der Input ist immer messbar, die Ergebnisse, nämlich gute, sich verbessernde Rahmenbedingungen für die Soziale Arbeit, erschließt sich oft nur auf den zweiten oder dritten Blick.

Wirksamkeit ist der erste, aber nicht der einzige Führungsgrundsatz bei Malik. Wichtig ist ihm auch die Fähigkeit der Manager, die Gesamtanliegen ihrer Organisation zu sehen. Es braucht Klarheit über die Organisation und ihre Ziele, damit die Aufgaben jedes einzelnen, jedes Spezialisten als Beitrag für das Ganze gestaltet werden können. Auch sollen sich Manager auf die Stärken ihrer Mitarbeiter konzentrieren und diese einsetzen, anstatt sich an deren Schwächen abzarbeiten. Das klingt banal, aber jeder von uns, der Führung leistet, weiß um solche Versuchungen. Die Kategorie des Vertrauens hat einen hohen Stellenwert, denn sie ist Grundlage jedes erfolgreichen Organisationshandelns. Ist innerhalb einer Organisation Vertrauen grundgelegt, werden Führungsfehler, die vorkommen können, ausgehalten.

Was hier nur in Grundsätzen angerissen ist, wird bei Malik mit beruflichen Alltagserfahrungen illustriert. Sein Buch bietet einen großen Fundus von gut zu lesenden Praxistipps für die Führungskraft. Immer wiederkehrende Fragen wie Entscheidung, Kontrolle, Förderung von Mitarbeitern, Zielvereinbarungen, Fehlerkultur oder der Zuschnitt von Stellen werden besprochen, bis hin zur persönlichen Arbeitsmethodik. Wie gesagt, ich lese gern – immer wieder auch in Fredmund Maliks »Führen Leisten Leben«. ■