

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 Thimo 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 Lühje
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

www.sozialwirtschaft.nomos.de



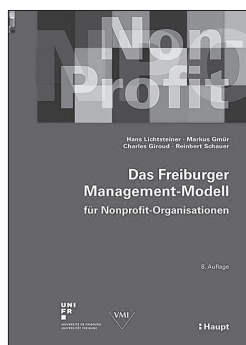
Zielorientiert und partizipativ führen

SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe wird an einen Klassiker der Management-Literatur erinnert.



VON MARIA LOHEIDE

Maria Loheide verantwortet als Vorstand Sozialpolitik die Arbeit der sozialpolitischen Zentren in der Diakonie Deutschland. Gemeinsam mit Diakonie-Präsident Ulrich Lilie und Dr. Jörg Kruttschnitt, Vorstand Recht, Sozialökonomie und Personal leitet sie den Bundesverband der Diakonie.
www.diakonie.de



Hans Lichtsteiner, Markus Gmür, Charles Giroud, Reinbert Schauer: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 8. Auflage. Haupt Verlag, Bern 2015. 281 Seiten. 68,- Euro. ISBN 978-3-258-07926-4.

Was ist nötig, um eine Organisation erfolgreich zu leiten?

Das ist eine der zentralen Fragen, mit der ich mich als Führungskraft während meiner ersten Leitungsaufgabe intensiv beschäftigt habe. Schnell wurde mir klar, dass ich beteiligungsorientierte Prozesse und Strukturen für die Abteilung benötige, damit die anspruchsvollen Aufgaben der Organisation und deutlichen Interessen der Mitglieder, die hohe Fachlichkeit und vorhandene Motivation der Mitarbeitenden in strategisches Handeln, zielorientiertes Arbeiten und gute Ergebnisse münden.

Ein schlüssiges Managementsystem, das alle Mitarbeitenden nachvollziehen können und das Orientierung bietet, war für mich die erste Antwort auf diese Herausforderung. So lernte ich das Freiburger Management-Modell kennen. Berufsbegleitend habe ich ein Zusatzstudium im NPO-Management am Institut der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH absolviert. Durch die Verbindung von Theorie und Praxis habe ich gemeinsam mit der Abteilung intensive Lernprozesse durchlaufen und mir ein gutes »Handwerkszeug« aneignen können.

In dem Buch »Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen« wird das Managementsystem kurz und verständlich dargestellt. Die Orientierung an dem Freiburger Management-Modell hat mir mittlerweile bei mehreren Fusionen, wie der Diakonien Rheinland, Westfalen und Lippe, des Diakonischen Werks der EKD mit Brot für die Welt und dem Evangelischen Entwicklungsdienst oder der Führungsakademie und der Bundesakademie zu einer Akademie für Kirche und Diakonie, sehr geholfen und bei der Übernahme neuer Leitungsaufgaben Orientierung gegeben. Bis heute bin ich überzeugt von diesem Managementsystem.

Das Freiburger Management-Modell umfasst alle Aspekte, die eine lebendige Organisation beachten muss. In drei Managementbereichen – dem System-, Marketing- und Ressourcen-Management – bilden sich alle wesentlichen Grundlagen und Prozesse ab: von den grundsätzlichen Wertvorstellungen, bei der Diakonie Deutschland zum Beispiel das christliche Menschenbild, über das Führen durch Ziele, dem Change-Management, Innovationsprozessen bis hin zur Dienstleistungs- und Mitgliederorientierung.

Alle Aspekte werden in ein durchdachtes System eingeordnet. Die Bedeutung von Controlling und Qualitätsmanagement werden ebenso deutlich wie die Steuerung der Finanzen. Besonders wichtig für Nonprofit-Organisationen ist das Kapitel über Zusammenarbeit und die Einbindung von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Mit Hilfe des Buches lässt sich in der eigenen Organisation ein stabiles Managementsystem aufbauen. Es bietet einen Rahmen, Instrumente und flexible Raster, die für die eigene Organisation angepasst werden können. Ob die Entwicklung eines neuen Leitbildes oder einer mittelfristigen Strategie mit den Mitgliedern und den Stakeholdern Priorität haben – das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen unterstützt die Führung in der Umsetzung dieser Prozesse.

Für mich besonders überzeugend sind die fünf Führungsprinzipien, vor allen Dingen das Führen nach Zielen. Mitarbeitende beteiligen sich aktiv an der Strategie und an den Zielen der Organisation, Verantwortung wird delegiert, Kommunikation und Prozesse sind transparent und für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden und für den Erfolg der Organisation.

Wenn ich mich also frage, welches Buch mich im Laufe meiner Berufsjahre als Führungskraft am meisten unterstützt und begleitet hat, ist es sicher dieses Handbuch für ein belastbares und flexibles Managementsystem. ■