

# »Mein Buch«

DIE BISHERIGEN BEITRÄGE UND REZENTEN

**SOZIALwirtschaft**

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

**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 Kommandobrücke. 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 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*

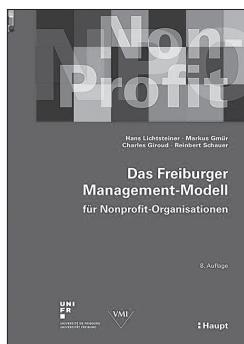
**www.sozialwirtschaft.nomos.de**



#### 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](http://www.diakonie.de)



Hans Lichtsteiner, Markus Gmüür, 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.

## 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.**

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 Mitgliederoorientierung.

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. ■