

# »Mein Buch«

DIE BISHERIGEN BEITRÄGE UND REZENSENTEN

# 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 Bieneck, 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:**

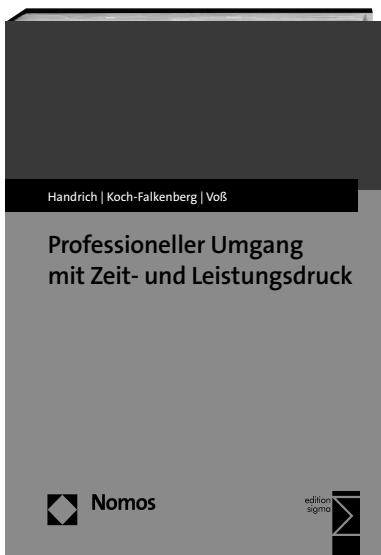
Die Kunst des kooperativen Handelns.  
Eine Agenda für die Welt von morgen.  
Vorgestellt von Jürgen Kunze  
*SOZIALwirtschaft 2/2016, Seite 41*

**Ferdmund Malik:** Management. Das A und O

des Handwerks  
Vorgestellt von Ursel Wolfgramm  
*SOZIALwirtschaft 3/2016, Seite 41*

[www.sozialwirtschaft.nomos.de](http://www.sozialwirtschaft.nomos.de)

# Mit Leistungsdruck professionell umgehen



## Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck

Von Christoph Handrich, Carolyn Koch-Falkenberg und Prof. Dr. G. Günter Voß

2016, 271 S., brosch., 34,- €

ISBN 978-3-8487-2944-9

eISBN 978-3-8452-7338-9

[nomos-shop.de/26939](http://nomos-shop.de/26939)

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten geben in Befragungen an, dass sie bei der Arbeit oft oder immer unter Zeit- und Leistungsdruck stehen. Vielfach wird angenommen, dass hiervon vor allem Mitarbeiter/innen auf niedriger Hierarchiestufe betroffen seien, die direkter Anweisung und Kontrolle ausgesetzt sind – doch das trifft nicht zu, wie diese Studie unterstreicht. Sie fasst mit qualitativen Methoden hochqualifizierte Dienstleister ins Auge: Ärzte eines Krankenhauses, Fach- und Führungskräfte in einem Serviceunternehmen sowie Lehrkräfte eines großen Bildungsanbieters. Dabei zeigt sich eine große Vielfalt an Formen des Zeit- und Leistungsdrucks, die mit unterschiedlichen Ursachenbündeln korrespondieren und eine breite Palette wahrgenommener Folgen bei den Beschäftigten auslösen.

Die Autoren dieses Buches analysieren und systematisieren die Auslöser und Auswirkungen und fragen nach den Umgangs-, Anpassungs- und Bewältigungsstrategien. Sie formulieren Vorschläge, Empfehlungen und Leitprinzipien für einen professionellen Umgang mit dem Druck – auf individueller Ebene, aber auch auf Ebene der betrieblichen Organisation.



## Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit

Neue Steuerungsformen und subjektive Praxis

Von Dr. Wolfgang Dunkel und Dr. Nick Kratzer

2016, 205 S., brosch., 24,90 €

ISBN 978-3-8487-2945-6

eISBN 978-3-8452-7339-6

[nomos-shop.de/26941](http://nomos-shop.de/26941)

Zeit- und Leistungsdruck ist das Schlüsselphänomen einer Arbeitswelt, die durch ein hohes Niveau an psychischen Anforderungen gekennzeichnet ist: Für mehr als die Hälfte aller Beschäftigten gehört Zeit- und Leistungsdruck zum Alltag – und besonders betroffen scheinen (hoch-)qualifizierte Dienstleistungsfachkräfte zu sein. Aber was ist eigentlich „Zeit- und Leistungsdruck“? Wie entsteht Zeit- und Leistungsdruck, welche Folgen hat er, und wie gehen Betriebe und Beschäftigte damit um? Und warum sind gerade auch hochqualifizierte Angestellte davon betroffen, deren Arbeitsbedingungen doch eigentlich als ganz gut gelten? Wolfgang Dunkel und Nick Kratzer untersuchen diese Fragen mit qualitativen Betriebsfallstudien in den Dienstleistungsfeldern „Wissensarbeit“ (Produktentwicklung) und „Interaktionsarbeit“ (IT-Support). Sie zeigen, dass Zeit- und Leistungsdruck hier durch widersprüchliche Arbeitsanforderungen entsteht, sie rekonstruieren, wie und warum sich Beschäftigte ein objektives Leistungsproblem als subjektives Problem aneignen, stoßen auf konträre Umgangsweisen („Perfektionismus“ vs. „Pragmatismus“) und fragen danach, was aus ihren Befunden für Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik zu folgern ist.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**



#### VON NORBERT VAN EICKELS

Norbert van Eickels ist Hauptgeschäftsführer der Lebenshilfe Karlsruhe, Ettlingen und Umgebung e. V. sowie der Hagsfelder Werkstätten und Wohngemeinschaften Karlsruhe gGmbH. [www.lebenshilfe-karlsruhe.de](http://www.lebenshilfe-karlsruhe.de) [www.hwk.com](http://www.hwk.com)



Erich Jantsch: Die Selbstorganisation des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist. Hanser Verlag, München 1979. ISBN 978-3446170377. (Beim Verlag vergriffen; im Buchhandel noch antiquarisch erhältlich: [www.zvab.com](http://www.zvab.com).

## Selbstorganisation und Lebendigkeit

**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.**

Bei der Anfrage nach einem Buch, das in besonderer Weise meine berufliche Tätigkeit beeinflusst hat, fiel es mir sofort ein. Auch wenn ich – bis zu diesem kleinen Artikel – bestimmt schon zwanzig Jahre nicht mehr hineingeschaut hatte, so sind mir doch grundlegende Einsichten dieses fulminanten Werkes und deren Einfluss auf meine berufliche Orientierung zu Fragen der Organisationsentwicklung und Leitungsarbeit stets gegenwärtig geblieben.

Dabei nehmen explizite Themen von Management und Unternehmensführung in diesem Buch nur einen sehr kleinen Teil ein. Zunächst geht es grundsätzlich und faktenreich um die Darstellung von Selbstorganisation als Dynamik natürlicher Systeme, um die Koevolution von Mikro- und Makrokosmos und um Selbsttranszendenz als Systembedingung der Evolution: Im Buch begegneten mir Anfang der 1980er-Jahre erstmals das Konzept der Autopoiesis und die Bedeutung nichtlinearer Prozesse auf der Ebene von Organismen, Ökosystemen und eben – für mich von besonderem Interesse – von soziokulturellen Systemen (siehe Kapitel 16: »Ethik, Moral und Systemmanagement«). Auch Unternehmen sind Strukturen und Geschehnisse der Selbstorganisation. Was fördert Selbstorganisationsprozesse, was steht ihnen im Wege? Was braucht es für Weiterentwicklung und Nachhaltigkeit? Was lähmst Organisationen, was gefährdet sie?

Jantsch verweist auf das Prinzip der dezentralisierten Initiative und zentralen Synthese im Management komplexer menschlicher Systeme, das in gut organisierten Unternehmen bereits angewendet werde (a. a. O., S. 339); er schreibt an anderer Stelle: »Evolutionsgerecht wäre es, schöpferische Prozesse möglichst frei miteinander in Wechselwirkung treten und ihre eigene Ordnung finden zu lassen. ... Moderne langfristige Unternehmensplanung ... bringt mit ihren vielschichtigen Prozessen tatsächlich jene Flexibilität ins Spiel, die das Kennzeichen offener Evolution ist.« (a. a. O., S. 367-368).

Das Buch von Ernst Jantsch hat wesentlich zu meiner Einsicht beigetragen, dass für die Führung eines Unternehmens der Aspekt der »Lebendigkeit« von entscheidender Bedeutung ist. Die Leitfrage: Was braucht sie, was nützt der Lebendigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation? Lebendigkeit ist genuiner Ausdruck, ja Erkennungsmerkmal von Selbstorganisation. Die Gegenwarts- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen braucht Lebendigkeit. Lebendigkeit heißt dabei im Sinne von Jantschs Systemtheorie des Lebens vor allem Offenheit für Informationsaustausch und die Fähigkeit zur Stabilität durch Bewegung und ständige Erneuerung.

Management hat Katalysatorfunktion. Hierzu gehören die Verständigung über Sinn und Bedeutung von dem, was wie getan wird, und auch die Verständigung, worauf verzichtet wird, und was nicht zählt. Glaubwürdig gelebte Werte, Haltungen und Leitvorstellungen sind entscheidende Aspekte der Unternehmensführung. Komplexes Verhalten vieler einzelner Individuen kann sich dann am besten zweckvoll und koordinierend ausrichten, wenn dies im eigenen Erkennen der Beteiligten fundiert wird und »ganz von selbst« geschieht.

Der Fokus der Führungsarbeit liegt daher auf der Gestaltung, Pflege und Weiterentwicklung von Arbeits- und Organisationsbedingungen, die der Zusammenarbeit der vielen Menschen im Unternehmen gut tun und das »Gerne-Arbeiten« der Menschen im Sinne einer produktiven, auf die Aufgaben des Unternehmens gerichteten Selbstorganisation befördern.

Regeln und Zielverständigungen sind ebenso wie Rückkopplungsschleifen relevante Faktoren der Selbstorganisation von Einzelnen, Gruppen, Unternehmen. Selbstorganisation ist dabei kein Wunschdenken, sondern das, was ja ohnehin stattfindet, unabhängig davon, ob es der Leitung gefällt oder nicht. Die Frage ist, ob Leitung dies auch sieht, anerkennt und nur so letztlich die Chance auf wirksame und positive Beeinflussung der Ausrichtung des Ganzen wie des Einzelnen erhält.

Dies gilt in besonderem Maße in der Sozialen Arbeit, deren »Gegenstand« welcher Art auch immer selbst wiederum selbstorganisierend und lebendig ist. ■