

»Mein Buch«

SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen

DIE BISHERIGEN BEITRÄGE UND REZENSENTEN

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 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 – 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 Arbeitge-
ber 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:

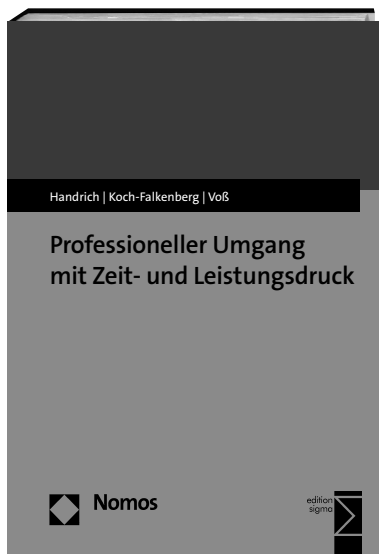
Die Kunst des kooperativen Handelns.
Eine Agenda für die Welt von morgen.
Vorgestellt von Jürgen Kunze
SOZIALwirtschaft 2/2016, Seite 41

Ferdmund Malik: Management. Das A und O

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

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

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

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

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer





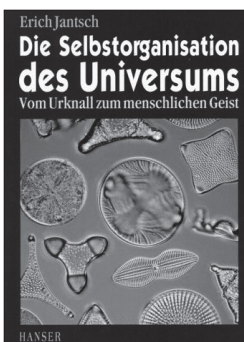
Selbstorganisation und Lebendigkeit

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.



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
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.)

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 lähmt 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. ■