

**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 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 Biemel:** 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 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

**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



## Führung als Handwerk

**SOZIAL**wirtschaft 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.

Schon als junge Berufstätige habe ich Führungsverantwortung übernommen. Als Vakanzvertretung für eine erkrankte Hortkollegin, als Sprecherin einer Stadtteilinitiative oder später als Geschäftsführerin in der Sozial-, Gesundheits- oder Bildungsbranche. Das hat mein Interesse geweckt, mich mit dem Thema Führung und Management zu beschäftigen und das in einer Zeit, in der und in einem beruflichen Umfeld, in dem allein der Begriff »Führung« negativ belegt war. Wenn überhaupt, war Leitung im Team oder kollegiale Führung mit rotierender Sprecherfunktion das probate Mittel um soziale Organisationen zu steuern.

Nicht viele Fort- und Weiterbildungen, Vorträge und Literatur zum Thema Management haben mich überzeugend oder waren hilfreich für meine Führungspraxis. Auch auf diesem Gebiet sind ständig neue Trends und Moden zu verzeichnen. Um so mehr haben mir die Ausführungen von Fredmund Malik begeistert. Er ist Chef des international renommierten »Malik Management Zentrum St. Gallen« und davon überzeugt, dass es am Management liegt, ob eine Gesellschaft funktioniert oder nicht. Und dass Management ein Beruf und Handwerk ist und damit weitgehend erlernbar.

Er unterscheidet leider häufig vorkommendes falsches und schlechtes Management vom guten und richtigen Management, welches für ihn die professionelle Transformation von Ressourcen in Nutzen bedeutet. Ressourcen (wie die wichtigste Ressource Wissen) und Nutzen (für den Klienten, den Kunden) liegen überwiegend außerhalb der Organisation. Deshalb ist die Orientierung nach außen zwingend und somit auch die Führung eines Unternehmens von außen nach innen. Diese Erkenntnis hat mich darin bestärkt, gleich zu Beginn meiner neuen Vorstandstätigkeit im Paritätischen Landesverband eine Mitgliederbefragung durchzuführen.

Management ist der (erfolgreiche) Umgang mit Komplexität. Die Kenntnis von kybernetischen Funktionsprinzipien ist dabei sehr hilfreich. Die Strategie kyber-

netischen Managements lautet: »Organisiere das Unternehmen so, dass es sich so weit wie möglich selbst organisiert und selbst regulieren kann.« (S. 39) Eine weitere simple, aber häufig negierte hilfreiche Erkenntnis lautet: Komplexe Systeme benötigen komplexe Mittel und eine Varietät im Denken, Handeln und beim Finden von Problemlösungen. Klarheit ist hilfreich, Vereinfachungen werden den Herausforderungen nicht gerecht.

»Wer sein Umfeld nicht versteht, hat keine Chance für richtiges Management.« (S. 103) Mit Umfeld sind Konkurrenten, Lieferanten, Geldgeber, Staat (gesetzliche Vorgaben, Rahmenbedingungen), Medien aber auch die Arbeitnehmer sowie die Kunden, die Empfänger der Produkte und Dienstleistungen gemeint.

Der Kunde bezahlt für den Nutzen, den er bekommt. Deshalb sind Kundennutzen und Kundenzufriedenheit sowie Wettbewerbsfähigkeit die beiden unbestechlichen Orientierungsgrößen für die Unternehmensführung.

Sich mit dem Wesenskern der Organisation ernsthaft zu beschäftigen, bedarf der Auseinandersetzung mit den Fragen nach dem Bedarf, den Stärken und Können und den Überzeugungen. Aus dem Zusammenwirken von Bedarf und Stärke entsteht Nutzen (Value); aus der Interaktion von Können und Überzeugung entstehen Stolz, Selbstrespekt und Selbstvertrauen; und schließlich entsteht die Sinnhaftigkeit des Tuns aus dem Zusammenwirken von Bedarf und Überzeugung (S. 153). Aus bestimmten Schlüsselgrößen lässt sich ablesen, ob ein Unternehmen gesund und erfolgreich agiert: Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivitäten, Attraktivität für gute Leute, Liquidität.

Der Epilog des Buches beschäftigt sich mit Verantwortung und Ethik des Managements bezogen auf die Führungskräfte als auch auf die Mitglieder von Aufsichtsorganen: Verantwortung, gesunder Menschenverstand, elementare Anständigkeit, Verhinderung von Privilegienwirtschaft und mentaler Korruption (S. 267).

Fazit: Das Buch ist schon etwas in die Jahre gekommen, bietet aber nach wie vor ein umfassendes Grundlagenwissen und auch bei meinem erneuten Lesen Anlässe für Selbstreflexion und Selbstvergewisserung. ■



### VON URSEL WOLFGRAMM

Ursel Wolfgramm ist hauptberufliche Vorstandsvorsitzende des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Baden-Württemberg e. V. [www.paritaet-bw.de](http://www.paritaet-bw.de)



Fredmund Malik: Management. Das A und O des Handwerks. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2013. 371 Seiten. 45,- Euro. ISBN 978-3-593-39767-2.