

»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 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 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

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

www.sozialwirtschaft.nomos.de



Führung als Handwerk

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 URSEL WOLFGRAMM

Ursel Wolfgramm ist hauptberufliche Vorstandsvorsitzende des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Baden-Württemberg e. V. www.paritaet-bw.de

Schon als junge Berufstätige habe ich Führungsverantwortung übernommen. Als Vakanzvertretung für eine erkrankte Horkollegin, 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. ■



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.