

# Leadership in sozialen Organisationen

## Ergänzende Erwägungen zum Untersuchungsobjekt

STEFFEN FLEßA\*

*Korreferat zum Beitrag von Arne Manzeschke und Eckhard Nagel*

### 1. Einleitung

Arne Manzeschke und Eckhard Nagel stellen in ihrem Aufsatz „Leadership in sozialen Organisationen – Zur Organisation der Organisation von Macht“ die grundsätzliche Problematik der Führung sozialer Organisationen dar. Die deutschsprachige Managementlehre als Subdisziplin der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre hatte sich – wohl aufgrund der negativen Erfahrungen mit selbsternannten Führern – bis in die 80er Jahre des 20. Jahrhunderts überwiegend auf die Erforschung der Planung, Organisation und Kontrolle des Unternehmens unabhängig von der Führungspersönlichkeit konzentriert. Unternehmensführung sollte personenunabhängig werden, die Organisation bzw. der Plan sollten die Charaktereigenschaften des Menschen ersetzen. Erst in den letzten 20 Jahren gewann die Führungskraft als Persönlichkeit wieder an Bedeutung in der deutschsprachigen Managementlehre, wobei die akademische Auseinandersetzung erst zeitlich verzögert auf die Führungspraxis reagierte. Es ist deshalb den Autoren zu danken für ihren Beitrag zum Verständnis von Leadership in sozialen Organisationen, der eine wichtige Forschungslücke schließt.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann man den Ausführungen der Autoren zur Leadership vollständig zustimmen. Es ist lediglich zu bedauern, dass sie ihr Untersuchungsobjekt ‚soziale Organisationen‘ nicht intensiver diskutiert und vor allem definiert haben. Auf Grundlage ihrer Ausführungen fällt es nicht leicht, sie von Nonprofit Organisationen (NPOs), Bedarfsdeckern oder der Freien Wohlfahrtspflege zu unterscheiden. Wahrscheinlich ist eine ‚soziale Organisation‘ auch gar nicht trennscharf zu definieren. Deshalb soll im Folgenden ergänzend und zur weiteren Klärung der Begriff ‚Sozialleistungsunternehmen‘ eingeführt und diskutiert werden. Seine Definition wird auch ein anderes Licht auf die Leadership in sozialen Organisationen werfen und deshalb eine wichtige Ergänzung der Führungsdimensionen in der heutigen Sozialwirtschaft darstellen.

---

\* Prof. Dr. Steffen Fleßa, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Gesundheitsmanagement, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Friedrich-Loeffler-Straße 70, D-17487 Greifswald, Tel.: ++49-(0)-3834-862476, Fax: ++49-(0)-3834-862475, E-Mail: [steffen.flessa@uni-greifswald.de](mailto:steffen.flessa@uni-greifswald.de), Forschungsschwerpunkte: Krankenhausbetriebslehre, Quantitative Methoden im Gesundheitswesens, Management von Nonprofit Organisationen, Gesundheitswesen in Entwicklungsländern.

## 2. Sozialleistungsunternehmen als Betriebstyp

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann eine Organisation nicht anhand ihrer Geschichte, Mitarbeiterschaft, Trägerschaft oder ihrem Führungsstil definiert werden, sondern allein anhand der Leistungen, die sie für ihr Umsystem erzeugt. Als Leistungen (bzw. Güter) werden dabei alle Ergebnisse betrieblichen Handelns definiert, die in der Lage sind, Bedürfnisse von Menschen zu befriedigen. Die Fokussierung auf den Betrieb als Bedürfnisbefriediger hat weit reichende Konsequenzen. Erstens kann ein Unternehmen in einem Umsystem nur überleben, wenn es Leistungen erstellt, die Bedürfnisse in einem ausreichenden Maß befriedigen. Ein Unternehmen, das seine Kunden nicht ‚glücklich‘ macht, wird insolvent gehen, und zwar auch dann, wenn es eine ansonsten sehr gute Leadership aufweist. Zweitens ist die Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Umsystems in einer von Knappheit gezeichneten Welt von hohem ethischem Wert. Deshalb erscheint es, drittens, auch aus ethischer Sicht besser, die Leistungen zu fokussieren als die Innenperspektive anzunehmen und allein auf die Führungsprozesse zu starren.

Abbildung 1 zeigt ein systemtheoretisches Modell eines Betriebes. Danach besteht die Aufgabe eines Betriebes darin, verschiedene Inputfaktoren in Outputs zu transferieren, oder anders gesagt: Er produziert aus seinen Produktionsfaktoren Problemlösungen für seine Abnehmer. Dabei ist er in seine soziale, wirtschaftliche, politische und rechtliche Umwelt eingebunden. Gemäß diesem Modell können verschiedene Herangehensweisen an einen Betrieb unterschieden werden:

- *Rechtsformorientierung:* Ein Unternehmen kann durch seine Rechtsform beschrieben werden. So waren bis vor kurzem die meisten Sozialleistungsunternehmen entweder Vereine, Stiftungen, Eigenbetriebe oder Körperschaften des öffentlichen Rechts. Für eine moderne Führungslehre (Leadership) kann dieser Ansatz jedoch nicht handlungsleitend sein.
- *Trägerorientierung:* Weiterhin kann ein Unternehmen durch seinen Eigentümer beschrieben werden. In einer (sozialen) Marktwirtschaft erwächst der Unternehmensleitung auf zwei Wegen die Macht, Entscheidungen zu treffen. Die Macht über Mitarbeiter erhält sie durch Arbeitsverträge, die Macht über Güter durch Eigentum. Der Eigentümer einer Unternehmung ist deshalb von großer Bedeutung. Er determiniert das Zielsystem, an dem sich die Unternehmensleitung zu orientieren hat. Auf den heutigen Märkten gibt es Sozialleistungsunternehmen in staatlicher und privater Trägerschaft sowie in Trägerschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Die Begriffe ‚soziales Unternehmen‘, ‚soziale Organisation‘ oder ‚Sozialwirtschaftsbetrieb‘ implizieren meist eine NPO bzw. einen Träger der Freien Wohlfahrtspflege, während ‚Sozialleistungsunternehmen‘ hier wertneutral ist. Auch ein Unternehmen in privater Trägerschaft kann eine Sozialleistung erstellen, und zwar auch dann, wenn es dadurch Gewinne erzielt und an den Eigentümer ausschüttet.
- *Inputorientierung:* Ein Unternehmen kann mit seinen Produktionsfaktoren beschrieben werden, die es für die Produktion benötigt. Sachgüterbetriebe verbrauchen in der Regel überwiegend Sachgüter, während Dienstleistungsunternehmen einen hohen Anteil von Personalinputs haben. Der Begriff ‚Diakonsissenkrankenhaus‘, der heute noch gebräuchlich ist, stellt eine Definition über

einen spezifischen Input dar, nämlich den Produktionsfaktor menschliche Arbeit (Diakonissen).

- *Prozessorientierung:* Ein Unternehmen kann mit Hilfe der Rekombinationsprozesse beschrieben werden, die aus Produktionsfaktoren Problemlösungen erzeugen. Beim kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsprozess ist hier insbesondere die persönliche Anwesenheit des Kunden wichtig, an dem die Dienstleistung erbracht wird. Die Ausführungen der Autoren scheinen einen stärker prozessorientierten Betriebsbegriff zu unterstellen.
- *Outputorientierung:* Dem betriebswirtschaftlichen Denken entspricht die Ausrichtung an dem Leistungsergebnis. Die Qualität des Outputs wird dabei nicht so sehr von der Bewertung der Produzenten abhängen als vielmehr von der Eignetheit des Ergebnisses, ein Problem des Kunden zu lösen. Der Output, d. h. die Leistung des Unternehmens, determiniert nach dieser Vorstellung den Unternehmenstyp. So unterscheiden wir Gesundheitsbetriebe, Landwirtschaftsbetriebe, Hotelbetriebe etc. nach ihrer unterschiedlichen Leistung bzw. nach ihren Produkten. Dementsprechend ist auch der Begriff ‚Sozialleistungsunternehmen‘ primär durch die erstellte, angebotene und abgesetzte Leistung determiniert. Der Prozess der Leistungserstellung ist in einem Dienstleistungsunternehmen zwar von hoher Bedeutung, leitet sich jedoch von der zu erstellenden Leistung ab. Oder anders gesagt: Sozialleistungsunternehmen existieren nicht für sich selbst (noch nicht einmal für ihre Mitarbeiter oder Träger!), sondern für ihre Kunden.

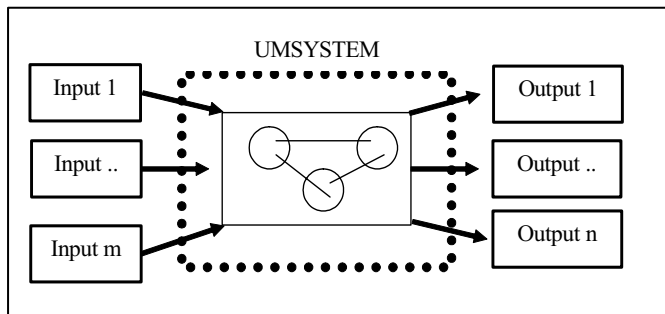


Abbildung 1: Systemtheoretisches Modell (Fléssa 2003: 14)

Aus dieser Sicht sind Sozialleistungsunternehmen Institutionen mit verschiedenen Rechtsformen und in unterschiedlicher Trägerschaft, die an in der Regel anwesenden Kunden, insbesondere mit Hilfe des Produktionsfaktors menschliche Arbeit, Dienstleistungen erbringen, die deren soziale Notlage überwinden helfen. Die Rechtsform, die Trägerschaft, das Zielsystem, der eigentliche Produktionsprozess oder die ‚gute‘ Intention sind nicht konstituierend, sondern die Problemlösung in einer sozialen Notlage.

Hierbei muss betont werden, dass auch die Gemeinnützigkeit keine notwendige oder hinreichende Voraussetzung für den Status als Sozialleistungsunternehmen ist. NPOs,

und hierbei insbesondere die so genannten ‚karitativen‘ NPOs. haben zwar ein spezifisches Zielsystem, das sich insbesondere in einer Bedarfsorientierung und einer Gewinnverwendungsbeschränkung äußert; Ihr Wert für den sozial Bedürftigen ergibt sich aber nicht aus ihrer Intention, aus ihrem guten Willen oder ihrem Verzicht auf Gewinn. Für den Bedürftigen zählt allein, dass sein Bedürfnis gestillt wird.

Die Ausrichtung an der Nonprofit-Eigenschaft führt zu einem fatalen Irrtum, der leider bis heute die Sozialmärkte prägt. Zur Erläuterung sollen einige Beispiele betrachtet werden:

- Beispiel 1: Ein Pfarrer gründet unter dem Dach der Diakonie ein Altenheim für ältere Millionäre. Er erstrebt keine Gewinne, bietet höchste Qualität für höchste Ansprüche.
- Beispiel 2: Ein Geschäftsmann betreibt ein Heim für ältere Alkoholiker, die in keinem anderen Heim Aufnahme finden. Durch den mit dem Staat ausgehandelten Pflegesatz kann er einen stattlichen Gewinn erwirtschaften.
- Beispiel 3: Eine staatlich geprüfte Fußpflegerin sieht ihre Dienstleistung als so essentiell für ältere Mitbürger an, dass sie sich als Sozialleistungsunternehmen einstuft.

Das Altenheim aus Beispiel 1 würde von vielen als dem Sozialsektor zugehörig angesehen werden, da es unter dem Dach der Diakonie ist und eine Pflegeleistung erbringt. Es ist ein ‚soziales Unternehmen‘, obwohl sich die Bewohner auch jederzeit auf dem freien Markt versorgen könnten. Es bleibt aber doch fraglich, ob die Hinwendung an ältere Millionäre wirklich etwas mit dem ursprünglichen Wortsinn von ‚sozial‘ zu tun hat.

Das Unternehmen aus Beispiel 2 ist auf den ersten Blick kein ‚soziales Unternehmen‘, da es unmittelbar der Gewinnerzielung dient. Aber es erstellt eine Leistung, die eindeutig sozial ist. Es handelt sich folglich nach unserer Definition um ein Sozialleistungsunternehmen im besten Wortsinn.

Das dritte Unternehmen schließlich würde von den meisten Menschen nicht dem Sozialsektor zugewiesen werden. Es ist ein ganz traditionelles, kommerzielles Unternehmen. Allerdings hat die Dienstleistung, die produziert wird, große Ähnlichkeit mit den Sozialleistungen. In beiden Fällen handelt es sich um eine kundenpräsenzbedingte Dienstleistung, die direkt an der Person erbracht wird. Der Grund, warum diese Leistung meist nicht als Sozialleistung verstanden wird, liegt in der Dringlichkeit des Bedürfnisses. Obdach, Nahrungsmittel etc. werden in der Regel als absolut notwendig erachtet, während Fußpflege als Luxus verstanden wird. Sozialleistungen sind folglich Dienstleistungen mit hoher Dringlichkeit. Sie ziehen diese hohe Priorität in der Regel aus ihrer Zugehörigkeit zu den physiologischen Grundbedürfnissen und aus der Alternativenlosigkeit. Wer Hunger hat und diesen Hunger nicht selbst stillen kann, hat eine soziale Notlage. Wer kein Obdach findet und zu erfrieren droht, hat ebenfalls eine soziale Notlage. Die Gesellschaft erkennt dies und übernimmt soziale Verantwortung hierfür. Wer hingegen keine schönen Zehennägel hat (von wirklich krankhaften Fällen wollen wir absehen, denn hierfür sind der Chirurg und die Krankenkasse zuständig), hat zwar auch ein Bedürfnis, aber im Verhältnis zu den Bedürfnissen mancher Mitmenschen eben ein weniger dringliches.

In der Praxis ist die Abgrenzung sehr schwierig. Viele würden das Altenheim aus Beispiel 1 als soziale Aufgabe bezeichnen. Eine dort tätige Fußpflegerin wäre damit auch in die soziale Arbeit eingebunden. Ist sie jedoch in einer eigenen Praxis tätig, wäre dies allem Anschein nach keine soziale Arbeit. Die Einstufung dessen, was noch sozial ist, unterliegt dem zeitlichen Wandel. Es mag sein, dass in 20 Jahren die Fußpflege so selbstverständlich geworden ist, dass sie als soziale Dienstleistung angesehen und sogar vom Sozialgesetzbuch als staatlich förderungswürdige Präventionsleistung anerkannt sein wird.

Damit können wir festhalten, dass dem betriebswirtschaftlichen Denken eine primäre Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden entspricht. Sie zu befriedigen ist Ziel, Funktion und auch ethische Pflicht eines jeden Unternehmens. Die Leadership eines Marktpartners leitet sich aus dieser Anforderung ab – und nicht umgedreht.

### 3. Vision

Arne Manzeschke und Eckhard Nagel sehen die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft darin, „das Richtige zu tun“ bzw. eine stets reflektierte Vision dessen zu haben, was das Richtige sein kann. Der Leader verwendet seine Macht dazu, diese Vision bzw. Mission zu erreichen. Die obigen Ausführungen zum Sozialleistungsunternehmen füllen diese Aussagen mit Leben: Die Vision eines Sozialleistungsunternehmens muss es sein, die Bedürfnisse von Menschen in sozialen Notlagen zu stillen. Nur wenn das Unternehmen diese Funktion wahrnimmt, kann es langfristig von seinem Umssystem ausreichend versorgt werden, überleben und sogar Gewinne erwirtschaften.

Das Verständnis eines Unternehmens aus Sicht der Bedürfnisse des Kunden hat weit reichende Konsequenzen für die Führung und Ausrichtung eines Unternehmens. Grundlegend ist hierbei die Dominanz der Kundenbeziehung für alle anderen Prozesse, auch für die Leadership. Die Führungskraft muss deshalb in ihrer Vision zuerst und vor allem die Kundenbedürfnisse beachten: mit welchen Leistungen wollen wir welche Kundengruppen in Zukunft befriedigen? Leadership erfordert deshalb zuerst einmal eine Geschäftsfeldplanung auf Basis eines betrieblichen Werte- und Zielsystems. Strategische Planung (und hier insbesondere Leistungs- und Geschäftsfeldplanung) ist jedoch in Sozialleistungsunternehmen eher selten anzutreffen.

Wenn man an dieser Stelle den Autoren folgen möchte und für kurze Zeit die NPOs als wichtiges Marktsegment analysiert, so stößt man auf einen Widerspruch in der Bewertung der kommerziellen Konkurrenz. Eine NPO, die allein die Befriedigung der Kundenwünsche fokussiert, darf weder die Konkurrenz verteufeln noch die Ökonomisierung der Sozialwirtschaft anfeinden, die in vielen Fällen zu einer deutlich besseren Versorgung der meisten Bürger geführt hat. Vielmehr müssen die kommerziellen Anbieter freudig begrüßt werden. Sie übernehmen Arbeitsfelder der NPOs. Eine NPO, die mit einer klaren Vision gegründet wurde, muss hoch erfreut sein, wenn sie sich selbst unnötig gemacht hat. In der Regel findet sie schnell weitere soziale Nöte, die bislang noch nicht ausreichend abgedeckt sind, so dass die Mitanbieter keine ‚Verdränger‘ sondern ‚Befreier‘ für neue Aufgaben sind. Das Lamentieren über die Konkurrenz spricht eindeutig dafür, dass den Leadern der meisten NPOs auf den Sozialmärkten eben doch das eigene Unternehmen wichtiger ist als die Kundenbe-

dürfnisse. Dies deutet darauf hin, dass sie doch eher Funktionäre als echte Führer sind.

Nehmen wir als Beispiel die konfessionellen Krankenhäuser. Die Gesundheitsdienstleistungen dieser Einrichtungen können genauso gut in kommerzieller Trägerschaft erbracht werden. Selbstverständlich bleibt der Seelsorgezugang sicherzustellen, aber die Erfahrung zeigt, dass Klinikketten keinerlei Beschränkungen auferlegen. Der Verkauf der kirchlichen Krankenhäuser würde – investiert in Stiftungen – über Jahrzehnte ausreichend Ressourcen bereitstellen, um neue Felder sozialer Brennpunkte zu bearbeiten. Kirchen in den Vereinigten Staaten haben bereits Krankenhäuser verkauft, um mit den Erlösen (über Stiftungsanlage) präventive medizinische Arbeit unter Zuwanderern zu finanzieren (Gunderson 1997). Sie haben eine neue Not erkannt und alte Strukturen aufgegeben.

Eine Abhandlung über Leadership darf sich deshalb nicht auf Macht, Herrschaft und Gehorsam beschränken. Der Kunde muss als Fokus aller Aktivitäten ins Blickfeld rücken. Von einem Leader in einer ‚sozialen Organisation‘ kann man erwarten, dass er eben nicht nur das Heil seiner Unternehmung, sondern das Heil der ganzen Gesellschaft und damit die Befriedigung der Kundenbedürfnisse im Auge hat.

#### 4. Führungsprozess

Rückt der Kunde in den Mittelpunkt – und zwar ohne Bedeutung, ob aus kommerziellen Interessen oder aus Nächstenliebe – relativieren sich manche Leadership-Prozesse automatisch. Mit der Kundenorientierung ist eine Entscheidungsregel gegeben, die Entscheidungsprozesse einfacher macht und die gerade in NPOs häufig anzutreffende Supervision deutlich zurückdrängen dürfte. Viele Konflikte, die eine Leadership erfordern, entstehen gerade deshalb, weil andere Ziele als die eigentliche Funktion des Unternehmens in seinem Umsystem in den Vordergrund drängen.

Es ist Arne Manzeschke und Eckhard Nagel völlig zuzustimmen, wenn sie eine bessere ökonomische Ausbildung und ethische Reflektion für Führungskräfte fordern. Entscheidend dürfte jedoch sein, eine neues Denken zu üben, und zwar ein Marketingdenken, das die Erfüllung der Kundenbedürfnisse als Leitschnur allen betrieblichen Handelns sieht. Leadership in Sozialleistungsunternehmen hat deshalb ein klares Oberziel: Kundenbefriedigung. Alle anderen Führungsprozesse folgen nach.

Es wäre jedoch verfehlt anzunehmen, dass damit alle Führungsprobleme beseitigbar wären. Auch bei einer klaren Ausrichtung auf die Vision des Unternehmens bleiben zahlreiche zwischenmenschliche Konflikte, die eine Führung fordern. Hier wäre eine Erörterung der Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft wünschenswert, wie sie beispielsweise Rieckmann (2005: 255-304) für Gruppenprozesse vornimmt. Er zeigt auf, dass Gruppenprozesse (und damit auch Führungsprozesse) im Unternehmen von Wahrheit und Liebe dimensioniert werden. Wahrheit, Offenheit, Ehrlichkeit und Verantwortlichkeit sind für gute Leadership ebenso notwendig wie Vertrauen, Zuneigung, Annahme und Vergebungsbereitschaft. Wie Abbildung 2 zeigt, führt eine Vernachlässigung der Dimension Wahrheit zum ‚Kuschel-Club‘, während die Vernachlässigung der Dimension Liebe zur ‚Brutalo-Gang‘ führt – Begriffe, die durchaus auf manche Unternehmensführungen anzuwenden sind, auch im sozialen Bereich. Die

„normale“ Leadership dürfte jedoch als „Nicht-Angriffs-Pakt“ zu bezeichnen sein. Wie die Stachelschweine, die zwar Nähe suchen, aber trotzdem Abstand halten müssen (Ortberg 2004), lässt man den anderen gerade noch so weit an sich heran, dass es nicht weh tut. Wahrheit und Liebe werden reduziert, das Ergebnis ist zwar ein „gutes miteinander Auskommen“, aber keine innovative und visionsorientierte Unternehmensführung.

Was hindert nun eine Führungskraft oder ein Arbeitsteam daran, sich auf den Weg zu mehr Liebe und Wahrheit in der Unternehmensführung zu machen? Oder anders gesagt: Was hindert den Inhaber einer Entscheidungsstelle daran, ein echter Leader zu werden? In der Regel ist es die eigene Persönlichkeit, und hier insbesondere die eigenen Ängste: die Angst, Macht abzugeben; die Angst, etwas zu verpassen; die Angst, etwas zu verlieren; die Angst vor der eigenen Endlichkeit; die Angst vor Unbedeutendheit; und die Angst vor Leere. Rieckmann bezeichnet diese magische Grenze als „Schweinehund-Barriere“ (Rieckmann 2005: 279). Sie verhindert, dass Führungspersönlichkeiten sich weiterentwickeln und zu visionären, motivierenden und innovativen Leadern werden.

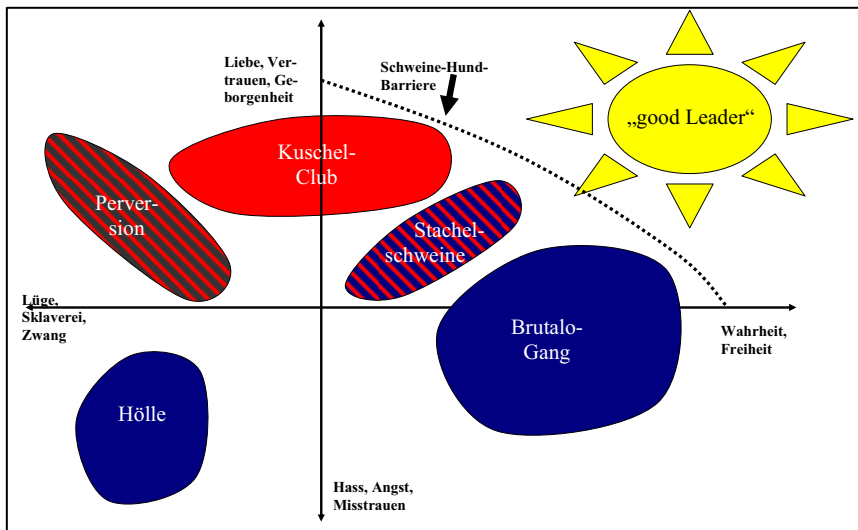


Abbildung 2: Dimensionen der Führung, in Anlehnung an Rieckmann (2005: 292)

Die Überwindung der „Schweinehund-Barriere“ ist zweifelsohne eine wichtige Aufgabe der Leadership. Hierzu gibt es gerade in der sozialen Arbeit zahlreiche Ansätze und Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung (z.B. Seiwert/Gay 1996), die jedoch in der akademischen Betriebswirtschaftslehre kaum wahrgenommen werden. Rieckmann bezeichnet sie als „Schweinehund-Waschanlagen“, da sie den Kern des Menschen unverändert lassen, jedoch seine äußere Erscheinung unternehmensadäquat werden lassen (ebd.: 293). Der Nachteil der Waschanlage ist ihre geringe Nachhaltigkeit, so dass der Schweinehund immer wieder neu gestylt werden muss (was Reibung, Demotivation und Kosten verursacht). Besser wäre sicherlich eine nachhaltige Veränderung

des Inneren des Menschen, jedoch bewegt man sich hiermit auf das Feld des Religiösen – und das scheint in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre noch ein Tabu zu sein.

Es sei deshalb hier erlaubt, kurz auf einen grundlegenden Text des christlichen Heilsverständnisses zu schauen. In freier Übertragung steht im 3. Kapitel des Johannesevangeliums:

„Jesus sprach zu Nikodemus: Ein Mensch muss neu geboren werden, sonst kann er die Angst vor dem Tod und die innere Leere nicht überwinden. Nikodemus antwortet ihm: Wie kann ein Mensch geboren werden, wenn er alt ist? Kann er denn wieder in den Uterus seiner Mutter schlüpfen? Jesus antwortete: Es geht hier nicht um eine körperliche, sondern um eine geistige Neugeburt. Was vom Fleisch geboren ist, das ist Fleisch; ganz neu kann man nur werden, wenn man sich von Gottes Geist verändern lässt. Auch das verstand Nikodemus nicht. Deshalb erklärte Jesus weiter: Ich werde am Kreuz sterben, damit alle, die an mich glauben, diese Neugeburt erleben können. Denn Gott liebt die Menschen dieser Welt so sehr, dass er mich, einen Teil von sich selbst, in den Tod gibt, damit alle, die an ihn glauben, die eigene Angst und Leere überwinden können.“

Zumindest für die zahlreichen Einrichtungen der Diakonie und Caritas müsste dies ein Ansporn zur Leadership jenseits der Schweinehund-Barriere sein.

Empirische Studien zur Führung in Sozialleistungsunternehmen sind rar. Deshalb gibt es auch auf viele Fragen keine Antwort: Könnte es sein, dass es tatsächlich schon diese guten Leader gibt, sie jedoch in der betriebswirtschaftlichen Inkompetenz ihre Vorteile verlieren? Und könnte es sein, dass auf dem Weg zur betriebswirtschaftlichen Professionalität manche Sozialleistungsunternehmen ihre ehemals vorhandene Leadership verloren haben, weil die Sphäre des Religiösen aus der Betriebswirtschaft ausgeklammert wird? Es bleibt zu hoffen, dass diese Fragen bald beantwortet werden.

## Literaturverzeichnis

- Fleßa, S.* (2003): *Arme habt ihr allezeit*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gunderson, G.* (1997): *Deeply woven roots. Improving the quality of life in your community*. Minneapolis.
- Orthberg, J.* (2004): *Jeder ist normal, bis du ihn kennen lernst*, Asslar: Gerth Medien.
- Rieckmann, H.* (2005): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*, Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang.
- Seiwert, L./ Gay, F.* (1996): *Das 1x1 der Persönlichkeit*, Offenbach: Gabal.