

**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 Werk-  
zeuge 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 – spiritu-  
elle 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 Arbeit-  
geber 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

**Erich Jantsch:** Die Selbstorganisation

des Universums  
Vorgestellt von Norbert van Eickels  
SOZIALwirtschaft 4/2016, Seite 41

**Hans Lichtsteiner, Markus Gmür,  
Charles Giroud, Reinbert Schauer:**

Das Freiburger Management-Modell für  
Nonprofit-Organisationen  
Vorgestellt von Maria Loheide  
SOZIALwirtschaft 5/2016, Seite 41

**Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe:**

Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen  
aus Extremsituationen lernen  
Vorgestellt von Dr. Hans-Ullrich Krause  
SOZIALwirtschaft 6/2016, Seite 41

**Dave Eggers:** Weit gegangen

Vorgestellt von Hermann Zaum  
SOZIALwirtschaft 1/2017, Seite 41

**Frederic Laloux:** Reinventing Organizations.

Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender  
Formen der Zusammenarbeit  
Vorgestellt von Prof. Agnès Fritze  
SOZIALwirtschaft 2/2017, Seite 41

**Claus-Peter Niem, Karin Helle:**

One touch. Was Führungskräfte vom  
Profifußball lernen können  
Vorgestellt von Stephan Griebel-Beutin  
SOZIALwirtschaft 3/2017, Seite 41

**Andrew Solomon:** Weit vom Stamm. Wenn

Kinder ganz anders als ihre Eltern sind  
Vorgestellt von Dr. Rolf Schmachtenberg  
SOZIALwirtschaft 4/2017, Seite 41

**Michael Herzka:** Führung im Widerspruch.

Management in Sozialen Organisationen  
Vorgestellt von Dr. Marcus Kreuzt  
SOZIALwirtschaft 5/2017, Seite 41

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



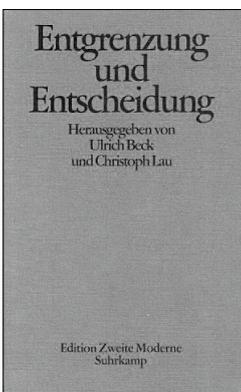
## Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch

**SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe geht es um die normativen Grundlagen in Organisationen.**



### VON MICHAEL BARTELS

Dr. Michael Bartels ist Pastor und Betriebswirt. Er leitet als Vorstand den Pommerschen Diakonieverein e. V. in Greifswald. Das Sozialunternehmen beschäftigt rund 800 Mitarbeitende, die unter den Stichworten pflegen, assistieren und arbeiten zahlreiche Dienste für Menschen mit körperlichen, geistigen und seelischen Beeinträchtigungen anbieten. [www.pommerscher-diakonieverein.de](http://www.pommerscher-diakonieverein.de)



Ulrich Beck und Christoph Lau (Hg.): Entgrenzung und Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004. (Im Buchhandel vergriffen)

Während die operativen Unternehmensanforderungen auf literarischem Feld durch eine kaum noch überschaubare Fülle von Tools und Konzepten begleitet werden, deren Tauglichkeit sich relativ schnell im praktischen Versuch zeigen kann, weisen strategische Ansätze bereits ein wesentlich höheres Maß an Komplexität auf, so dass die konkrete Umsetzung nur aufgrund unternehmensmaßgeschneiderter Konzepte und Prozesse möglich ist. Für die Nachhaltigkeit der Organisation ist jedoch entscheidend, inwieweit ein Bewusstsein für die normativen Grundlagen vorhanden ist, das diese vergegenwärtigt, also ihre zugleich kontinuieritätswahrenden und assimilierenden Aspekte in einer kohärenten Balance hält.

Ein Buch, das auch mehr als zehn Jahre nach seinem Erscheinen noch neue Horizonte auf der reflektierenden Metaebene eröffnen kann, ist der Sammelband »Entgrenzung und Entscheidung«. Das Buch knüpft an die maßgeblich von Ulrich Beck entwickelten Überlegungen zur reflexiven Moderne an. Eine Stärke dieses soziologischen Theorems liegt zweifellos darin, dass in einiger Distanz zu abstrakteren philosophischen Debatten um Moderne und Postmoderne ein soziologisch-gesellschaftspolitischer Bezugsrahmen vorherrscht, der die Zuordnung individueller, institutioneller, nationalstaatlicher und globalisierter Entwicklungsprozesse erleichtert. Im vorliegenden Sammelband wird dieser Realitätsbezug dadurch verdeutlicht, dass die unterschiedlichen Perspektiven von Wissenschaft und Technik (1), Individuen, Gruppen, Arbeit (2) sowie Wirtschaft und Politik (3) aufgenommen. Schon diese Untergliederung lässt erkennen, dass eine Anschlussfähigkeit von der normativen Ebene in die Organisationswirklichkeit der Sozialwirtschaft hergestellt werden kann. Im eigentlichen Zentrum aber steht die auf eine überschaubare Seitenanzahl begrenzte Einleitung. Was hier auf wenigen Seiten komprimiert als Idee der reflexiven Moderne dargestellt

wird, hat ein – im besten Sinne – hohes Irritations- und Inspirationspotenzial.

Zentraler Gedanke ist es, dass in der Kodierung der sozialen Realität von Individuen, Institutionen und Gesellschaften ein Paradigmenwechsel von der Entweder-oder-Logik zur Sowohl-als-auch-Logik stattgefunden hat und weiter stattfindet. Die bis dahin vorherrschenden Denkfiguren, die konzeptionell ganz wesentlich auf Be- und Abgrenzungen ausgerichtet sind, geraten dadurch in Transformationszwänge.

Beck veranschaulicht diese Übergangsphase immer wieder an der Aufhebung des nationalstaatlichen Denkens im Kontext europäisierender Konvergenzen und globalisierender Faktizitäten. Auf der Ebene der Institutionen und Organisationen berührt der Paradigmenwechsel das vorherrschende Identitätsdenken. Spätestens an diesem Punkt ist auch die Sozialwirtschaft einschließlich der nach wie vor auf religiöser Identität ruhenden konfessionellen Wohlfahrtsverbände gefordert, eine Kompatibilität zur Sowohl-Als-Auch-Logik zu prüfen und herzustellen.

Entgrenzung kann im Fokus der Sozialwirtschaft nur sehr vordergründig als Anknüpfungspunkt für Unternehmenskonzepte verstanden werden, soziale Dienstleistungen in Konzernstrukturen supranational zu organisieren. Vielmehr sprechen die Indizien dafür, dass die Sozialwirtschaft sich bereits aktiv in einem tiefgreifenden Umwandlungsprozess befindet, der Entgrenzung über konzeptionelle Begriffe wie Hybridisierung oder Enthierarchisierung interpretiert.

Dieser Prozess erfordert, wie im Titel des Buches bereits verankert, verstärkte Entscheidungszwänge in der Neujustierung der gesellschaftlichen Sektoren von Staat, Markt und Zivilgesellschaft. Die Autoren liefern dazu selbst ein ambitioniertes konzeptionelles Denkmodell, das Entgrenzung mit Variationen eines gestaffelten Pluralismus verbindet.

Trotz mancher Kritik, die sich leicht an einzelnen Einschätzungen zu politischen Entwicklungen der vergangenen Jahre nachträglich festmachen ließe, ist das Buch von hoher Aktualität, kann Entwicklungen in einem großen Kontext plausibel machen und enthält prophetische Anteile. Was will man mehr? ■