

## Vorbemerkung ... 9

### 1 Das Sozialsystem ... 12

- 1.1 Aufgaben, Ziele, Zwecke ... 12
- 1.2 Handlungsfelder des Sozialwesens ... 13
- 1.3 Kunden und Stakeholder im Sozialsystem ... 14
- 1.4 Ökonomie des Sozialsystems ... 15
- 1.5 Organisationen im Sozialsystem ... 17
- 1.6 Sozialpolitik und Sozialplanung ... 18

### 2 Was bedeutet systemisch? ... 20

- 2.1 Grundlagen des systemischen Denkens ... 20
- 2.2 Mechanistisches versus systemisches Paradigma ... 24
- 2.3 System-Umwelt-Differenz ... 27
- 2.4 System und Person ... 27

### 3 Sozialmanagement ... 28

- 3.1 Was ist Management? ... 28
- 3.2 Management des Sozialen ... 30
- 3.3 Die Kunst des systemischen Managements ... 31
- 3.4 Systemische Haltung ... 34
- 3.5 Besonderheiten des Sozialmanagements ... 37

### 4 Systemtheorie als Managementgrundlage ... 41

- 4.1 Was ist ein System? ... 41
- 4.2 Eigenschaften von Systemen ... 41
- 4.3 Systemlogik ... 42
- 4.4 Steuerbarkeit von Systemen ... 43
- 4.5 Die Wirklichkeit als Interpretation ... 46

### 5 Systemische Perspektiven auf Organisation ... 49

- 5.1 Rationalität, Irrationalität und Heuchelei ... 49
- 5.2 Evolutionstheorie und Organisation ... 51
- 5.3 Linearität und Zirkularität ... 52

- 5.4 Hierarchie und Netzwerk ... 53
- 5.5 Wie lernen Organisationen? ... 54
- 6 Sozialpsychologische Grundlagen ... 56**
  - 6.1 Gruppendynamik ... 56
  - 6.2 Sensemaking ... 57
  - 6.3 Neurobiologische Erkenntnisse und Führung ... 58
  - 6.4 Affektlogik ... 59
  - 6.5 Das Unterbewusste in der Organisation ... 61
  - 6.6 Organisation und Identität ... 63
  - 6.7 Teams ... 64
- 7 Kernthemen der Führung ... 66**
  - 7.1 Vertrauen ... 66
  - 7.2 Beziehung ... 67
  - 7.3 Emotionen ... 68
  - 7.4 Ethik und Werte ... 69
  - 7.5 Sinn ... 70
  - 7.6 Verantwortung ... 71
  - 7.7 Selbstorganisation ... 72
- 8 Mitarbeiterführung ... 73**
  - 8.1 Ein Wortspiel als Annäherung ... 73
  - 8.2 Unterscheidung als Grundlage der Beobachtung ... 76
  - 8.3 Beobachtung und Reflexivität ... 76
  - 8.4 Führungshypothesen bilden ... 79
  - 8.5 Interventionen planen und durchführen ... 80
  - 8.6 Unterscheidungen und Paradoxien beim Führen ... 82
  - 8.7 Führung und Persönlichkeit ... 87
  - 8.8 Führen im Sozialbereich ... 87
- 9 Aufgaben des Sozialmanagements ... 90**
  - 9.1 Kommunikation organisieren ... 90
  - 9.2 Strategieentwicklung ... 91
  - 9.3 Qualitäts- und Fehlermanagement ... 92
  - 9.4 Controlling ... 93
  - 9.5 Personalmanagement ... 94
  - 9.6 Betriebliche Gesundheitsförderung ... 96

<b>10 Organisationsentwicklung ... 100</b>	
10.1 Veränderungskultur ... 100	
10.2 Management von Veränderungen ... 101	
10.3 Umgang mit Widerstand ... 102	
10.4 Blinder Eifer bei der Veränderung ... 103	
10.5 Stufen eines Entwicklungsprojektes ... 104	
10.6 Führen durch Veränderungsprozesse ... 106	
10.7 Architektur und Design ... 107	
10.8 Kritik ... 108	
<b>11 Erfolgsstrategien im Sozialmanagement ... 109</b>	
11.1 Kooperation in Netzwerken ... 109	
11.2 Ressourcenorientierung ... 110	
11.3 Tough Empathy ... 110	
11.4 Teamstrategien ... 111	
11.5 Reflexivität organisieren ... 112	
11.6 Evolutionäre Entwicklung fördern ... 113	
11.7 Von der Zukunft her führen ... 114	
11.8 Umgang mit Zeit ... 115	
<b>12 Kleine »Werkzeugkiste« systemischer Intervention ... 117</b>	
12.1 Wahrnehmung schärfen ... 117	
12.2 Die wohldosierte Irritation ... 118	
12.3 Mehr Fragen als Antworten ... 118	
12.4 Analoge Bilder ... 119	
12.5 Vorbilder ... 120	
12.6 Kommentare ... 120	
12.7 Großgruppenmethoden ... 121	
12.8 Möglichkeiten und Grenzen von Werkzeugen ... 121	
<b>Schlussbemerkung ... 123</b>	
<b>Literatur ... 125</b>	
<b>Über den Autor ...128</b>	