

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 74 (2003)
Heft: 7-8

Artikel: Warum Management für Betriebe im Sozialwesen überlebensnotwendig ist : ein Plädoyer für das Schimpfwort Management
Autor: Rizzi, Elisabeth
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804755>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 09.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Warum Management für Betriebe im Sozialwesen überlebensnotwendig ist

Ein Plädoyer für das Schimpfwort Management

Vielfach falsch verstanden und zu Spärzwecken missbraucht, droht der Begriff Management zum Schimpfwort zu werden. Dabei hat Management eigentlich nichts anderes im Sinn, als ein Unternehmen menschlicher zu machen.

Management ist ein Schlagwort, das bei Menschen fernab von Börsenrängen und Aktionärsversammlungen einen Abwehrreflex erzeugt, der die Haare zu Berge stehen lässt. Erinnerungen werden wach an Pleiten, Pech und Pannen – an abzockerische Share-Holder-Value-Strategien, an rigorosen Stellenabbau, an ruinöse Kosten-senkungsprogramme.

Dabei heisst Management ursprünglich nichts anderes als die Führung von Institutionen jeder Art sowie die Gesamtheit der Personen, die diese Funktion ausüben. So zumindest definiert das Brockhaus-Lexikon den Begriff. So angewendet ist Management also eine durchaus nützliche Funktion, die nicht nur für gewinnorientierte Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist, sondern auch für Institutionen und Organisationen im Sozialwesen. Denn ein Unternehmen zu führen heisst nicht, den Profit und die Produktivität um jeden Preis zu maximieren.

Nachhaltiges Management – also ein Management, das langfristig nicht nur das beste ökonomische, sondern auch

ökologische und soziale Resultate erzielen will – arbeitet ganzheitlich. Das heisst: Nicht das Produkt und dessen Absatz sind die alleinigen massgeblichen Dimensionen, sondern ebenso auch die Menschen im und um das Unternehmen. Management mit einer langfristigen Existenzorientierung kann somit eine wirkungsvolle Möglichkeit sein, ein Unternehmen oder eine Institution menschlicher zu gestalten.

Quer durch alle Bereiche des Handelns

Verschiedene Theorieansätze – beispielsweise der Zürcher (Edwin Rühli) oder der St.Galler Ansatz (Knut Bleicher, Peter Ulrich, Fredmund Malik) – stellen diese Einbettung einer Institution in ein soziales Umfeld ins Zentrum der Überlegungen. Die Theorien haben zum Ziel, nicht nur die Instrumente der Führungstechnik (Prozess-, Strukturorganisation und Controlling) hochzuzüchten, sondern daneben auch Methoden zu entwickeln, um die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden zu steigern.

Derartige Führungs-Frameworks gehen davon aus, dass auf der sozialen Ebene nicht nur die Politik gegenüber den externen Anspruchsgruppen (Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Staat) über den langfristigen Erfolg einer Institution entscheidet. Als genauso wichtig erachten sie die Menschenführung innerhalb des Betriebs. Ein solches Management zieht sich quer durch alle

Unternehmensfunktionen und beeinflusst darum bei jeder Handlung innerhalb einer bestimmten Institution jeweils die Willensbildung und Willensdurchsetzung (Planung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle). Der Gedanke, dass der Mensch letztlich sowohl als Produktkäufer wie auch als Mitarbeitender im Zentrum des institutionellen Handelns steht, hat Auswirkungen auf alle drei tragenden Pfeiler eines funktionierenden Unternehmens: Die Strategie, die Struktur und die Kultur eines Betriebs.

Betriebe sind sozial und komplex

Management in diesem Sinn heisst nicht – wie mancherorts geschehen – sich unbedacht hinter der scheinbaren Kontrolle von Statistiken, Produktivitäts- und Qualitätskontrollen oder von Finanzplanungsinstrumenten zu verschanzen. Denn ein Unternehmen – ob profitorientiert oder nicht – ist kein digitales und vollständig rationales System, sondern ein komplexes, soziales Gebilde.

Management bedeutet somit gemäss Rühli (1996) erstens koordinieren, wie Menschen *gemeinsam* Probleme lösen. Es bedeutet zweitens, die *zwischenmenschlichen Beziehungen* verbessern, weil jede Führungssituation eine Interaktion zwischen Menschen ist. Es bedeutet drittens, die Politik, die für den Problemlösungsprozess gewählt wurde innerhalb des Betriebes *gemeinsam* zu entwickeln und *gemeinsam*



Management heisst nicht, sich hinter Statistiken, Produktivitäts- und Qualitätskontrollen oder hinter Finanzplanungsinstrumenten zu verschansen.

durchzusetzen, weil es keine Führung ohne Menschen gibt. Es bedeutet viertens, immer wieder die unternehmerischen Ziele *mit der Umwelt abstimmen* und gegen aussen hin zu verteidigen, weil kein Betrieb in vollständiger Isolation zur Aussenwelt lebt. Und schliesslich bedeutet Management, stets im Hinterkopf zu behalten, dass diese vier Dimensionen stets miteinander vernetzt sind und immer voneinander abhängen.

Überlebensnotwendige Reflexion

Management in diesem Sinn beschränkt sich somit weder auf ein Qualitätssicherheitssystem noch auf eine Buchhaltungssoftware. Manage-

ment ist vielmehr eine menschliche Qualität, die einen ganzen Betrieb betrifft, alle Hierarchiestufen und alle Funktionsbereiche. Ein so verstandenes Management klammert sich nicht betriebsblind an Zahlen.

Ein so verstandenes Management passt die betrieblichen Ziele den Bedürfnissen der Umwelt an, organisiert seine Struktur und Hierarchie gemäss diesen Bedürfnissen, kommuniziert sein Handeln verständlich, weil die Menschen innerhalb und ausserhalb des Betriebes in Interaktion zueinander stehen und anerkennt seine Mitarbeitenden schliesslich als wertvolle Ressource im Produktionsprozess, weil ohne die Mitarbeitenden

nicht die Kultur entstehen könnte, die jedes Unternehmen schliesslich mit am Leben erhält. Management in diesem Sinn richtet sich nicht alleine an gewinnorientierte Unternehmen und wird auch nicht zum Schimpfwort, das sich lohnt links liegen gelassen zu werden. Management in diesem Sinn ist eine überlebensnotwendige Reflexion der Entwicklung im und um den Betrieb auch oder gerade in sozialen Unternehmen wie Heimen. Und deshalb lohnt sich Management auch, als Schwerpunktthema in der Fachzeitschrift CURAVIVA behandelt zu werden.

Text: Elisabeth Rizzi

Foto: Kathrin Simonett