

## PROFESSIONALITÄT

# Achtsamkeit als Managementprinzip



## VON ANDREAS STRUNK

Prof. Dr. Andreas Strunk war bis zu seiner Pensionierung Hochschullehrer an der Fachhochschule Esslingen und vertrat dort die Fächer Sozialpädagogik und Organisationswissen für die Soziale Arbeit. Seither ist er als Berater für die Gesellschaft für Innovation, Systementwicklung und Soziale Arbeit (GISAmbH) tätig.  
E-Mail [prof.strunk@t-online.de](mailto:prof.strunk@t-online.de)

**Führungskräften tut es gut, gelegentlich einen Blick von außen auf ihre Organisation zu werfen: »Wenn Du Dein eigener Klient wärst, würdest Du mit Dir so umgehen, wie Du jetzt mit Deinem Klienten umgehst?«**

Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft können in besonderer Weise die Funktion einer »Wertegarantie« in der Gesellschaft übernehmen, indem sie Angebote entwickeln, die umfassend Ausdruck von Sorgfalt im Umgang mit Menschen sowie natürlichen und kulturellen Ressourcen sind.

Im Blick auf Führungskräfte schreibt Tietze dazu: »Handeln in Führungspositionen ist immer ein bewusster Akt, der von Führungskräften in sozialen Kontexten eine besondere Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion erfordert. Achtsamkeit unterbricht in vielen Alltagssituationen routinisierte Gedanken- und Gefühlsabläufe und führt bei Führungskräften in sozialen Organisationen, die in ihren Entscheidungsprozessen Glaubwürdigkeit, soziale Werte und ökonomische Zweckrationalität ausbalancieren müssen, zu mehr Feingefühl, Konzentration und Offenheit für Innovationen und nachhaltige Veränderungen. Insofern ist die Achtsamkeitsorientierung eine qualitative hochwertige Managementstrategie in der Sozialwirtschaft, sie ist untrennbar verknüpft mit der spezifischen Ethik Sozialer Arbeit.« (Andreas Tietze: Management der Achtsamkeit. Ethische Kompetenzen von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. Leuphana Universität Lüneburg 2010).

Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion sind Teilaspekte eines gelingenden Selbstmanagements. Achtsamkeit meint eine spezifische Art der Wahrnehmung, die das Ganze eines Bedingungs-zusammenhangs in den Blick

nimmt. Man könnte auch von einem »Panoramabewusstsein« sprechen. Die Wahrnehmung wird gewissermaßen weitwinkelartig eingestellt. Achtsamkeit kann von Aufmerksamkeit unterschieden werden. Aufmerksamkeit ist eher ein Blick in Richtung auf mögliche oder konkrete Handlungsoptionen. Konzentration wäre dann der mentale Aspekt im Handeln selbst.

Selbstmanagement balanciert zwischen Achtsamkeit, Aufmerksamkeit und Konzentration in einem konkreten System. Management von Achtsamkeit und damit das individuelle Selbstmanagement einer Führungspersönlichkeit findet nicht im luftleeren Raum statt. Insofern müssen die systemischen Zusammenhänge beachtet werden. Es geht um das Zusammenwirken unterschiedlicher Vektoren.

Zunächst braucht das konkrete Unternehmen oder die Organisation einen operationalisierbaren Zusammenhang von Vision, Leitbild und Standards. Das bietet die organisationale Struktur, in der ein Selbstmanagement, das auf Achtsamkeit setzt, sich verwirklichen kann. Wenn die Struktur Achtsamkeit nicht zulässt und nicht veränderungsbereit ist in Richtung auf zunehmende Achtsamkeit, dann nützt entsprechendes Selbstmanagement nichts. Zur organisationalen Struktur gehört die Bereitschaft, auf Teamentwicklung zu setzen. Teamentwicklung ist sehr abhängig von den Besprechungskulturen, die im Unternehmen oder in der Organisation nachweisbar sind. Besprechungskulturen werden bestimmt von

Handlungsmustern, die oft fest eingefahren sind und Barrieren bilden können gegen die Entwicklung von zunehmender Achtsamkeit. Solche Barrieren müssen erkannt und überwunden werden können. Es macht einen großen Unterschied, ob Besprechungen getrieben werden von einseitig fokussierter Produktivität oder von einem »schöpferischen Miteinander-Umgehen«.

Schließlich muss die Führungskraft willens sein, persönliche Meisterschaft zu entwickeln. Die Bereitschaft zu individuellem Lernen ist eine notwendige Voraussetzung für organisationales Lernen. Mithin ist Selbstmanagement von Achtsamkeit – wie jede Form von Selbstmanagement – abhängig von

- der Beachtung der Systemperspektive
- der Wirkung des Zusammenhanges von Vision, Leitbild, Standards
- der Bereitschaft, auf Teamentwicklung zu setzen
- der Fähigkeit, mentale Barrieren zu erkennen und zu überwinden und
- der individuellen Erklärung, persönliche Meisterschaft zu üben.

Zur Beachtung der Systemperspektive gehört die Auseinandersetzung mit der politischen Programmierung Sozialer Arbeit. Die derzeitige qualitative und finanzielle Strukturierung der Pflege beispielsweise lässt in vielen Einrichtungen nur bedingt wachsende Achtsamkeit zu. Es gibt Leute, die reden von »Pfliegewüste« von »verantwortungsloser Verdinglichung des Menschen«. Wer also auf zunehmende Achtsamkeit setzen will, braucht in manchen Feldern der Sozialwirtschaft offensichtlich einen langen Atem. Daran wird deutlich, dass Achtsamkeit in unterschiedlichen Kontexten hinsichtlich der konkreten Auswirkungen differenziert werden muss. Es gibt keine Achtsamkeit schlechthin, sondern nur eine kontextabhängige Definition derselben.

Das bedeutet für die Führungskraft, dass sie im Rahmen ihres Selbstmanagements eine individuelle Setzung vornehmen muss. Vielleicht hilft da das alte Mantra aus der Vedanta-Philosophie »tat tvam asi« (»Das bist Du«), welches von Schopenhauer als sittliches Gebot neu formuliert wurde: »Du darfst in anderen Wesen, d. h. Menschen und Tieren, nicht dein eigenes Selbst verletzen.«

Konkretisiert auf einen sozialpädagogischen Alltag stellt sich dann die Frage: »Wenn Du Dein eigener Klient wärst, würdest Du mit Dir so umgehen, wie Du jetzt mit Deinem Klienten umgehst?« Wer bereit ist, solche Fragen zu stellen, unterbricht gewohnte Handlungen im beruflichen Alltag und übt Achtsamkeit. Er verlangsamt einen Handlungszusammenhang und reflektiert diesen. Das Prinzip der Verlangsamung ist ein entscheidender Faktor in der Achtsamkeitspraxis.

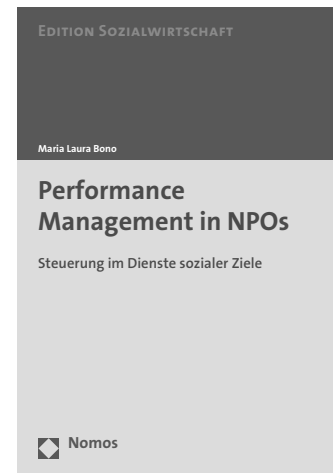
Der Wille zur Verlangsamung kann beginnen durch die Wahrnehmung von eigenen Körpersignalen (»Es regt sich Widerstand in mir!«). In einer speziellen Entscheidungstheorie – Maja Storch: Das Geheimnis kluger Entscheidungen (2005) – werden wir aufgefordert, solche Körpersignale als Marker zu benutzen und darüber nachzudenken, was sie bedeuten im Hinblick auf intendierte Handlungen.

Es gibt Kolleginnen und Kollegen, die haben in ihrer Tasche eine »Achtsamkeitskarte«; diese holen sie immer dann heraus, wenn ein Körpersignal zur Verlangsamung eines Handlungszusammenhanges aufruft. Auf der Karte stehen in verkürzter Form folgende Fragen:

- Was nimmst Du jetzt wahr?
- Was bedeutet das bezogen auf die intendierte Handlung?
- Willst du die entsprechenden Konsequenzen tragen?
- Was ist der nächste Schritt?

Hier handelt es sich um ein Beispiel von »innerer Achtsamkeit« – das sind kleine »Auszeiten«.

Wir wissen, dass zur Stressbewältigung unterschiedliche Strategien wirkungsvoll sind, beispielsweise Sport, regelmäßige Meditation und Normenreduktion. Oft sind reduzierte Normen am Arbeitsplatz nicht wahrnehmbar für Kunden: Sie sind nach wie vor zufrieden mit unseren Angeboten. Es gibt offensichtlich professionelle Qualitätsnormen, die von den Kunden überhaupt nicht realisiert werden, aber die die Produzenten der Angebote entlasten. Diese Zusammenhänge wahrzunehmen und in die Gestaltung der Angebote einzubeziehen, kann auch das Ergebnis von Achtsamkeit sein. ■



## Performance Management in NPOs

Steuerung im Dienste sozialer Ziele

Von Maria Laura Bono

2010, 221 S., brosch., 29,– €

ISBN 978-3-8329-5082-8

(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 28)

Die Publikation setzt auf praxisnahe Ansätze, um in der sozialen Arbeit wirkungsorientiert zu steuern. Die Autorin stellt die Grundzüge des Performance Managements vor und analysiert die Bausteine eines Steuerungssystems. Ausgesuchte Fallbeispiele vertiefen zentrale Aspekte der NPO-Steuerung und erleichtern die Entwicklung organisationsspezifischer Lösungen.



**Nomos**