



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.

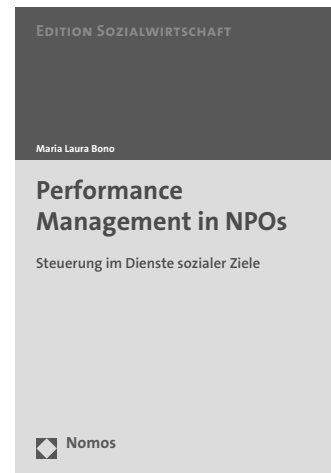
Der Wille zur Verlangsamung kann beginnen durch die Wahrnehmung von eigenen Körpersignalen (»Es regt sich Widerstand in mir!«). In einer speziellen Entscheidungstheorie – Maja Storch: Das Geheimnis kluger Entscheidungen (2005) – werden wir aufgefordert, solche Körpersignale als Marker zu benutzen und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



**Nomos**