

Hans Flierl:

Freie und öffentliche Wohlfahrtspflege
Vorgestellt von Martin Beck
SOZIALwirtschaft 1/2010, Seite 39

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
Werkzeuge 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 Lüthje
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
Arbeitgeber 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

Fredmund 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



Achtsamkeit als Organisationskultur

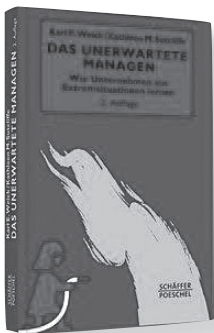
SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe wird ein Buch vorgestellt, das danach fragt, was »Hochrisikounternehmen« tun, um folgenschwere Fehler zu vermeiden.



VON HANS-ULLRICH KRAUSE

Dr. Hans-Ullrich Krause leitet den Sozialpädagogischen Verbund Kinderhaus Berlin Mark Brandenburg, lehrt an der Alice Salomon Hochschule Berlin, ist Vorsitzender der Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen und Mitglied des Kronberger Kreises für dialogische Qualitätsentwicklung. Er schreibt auch Krimis und Drehbücher für Kinder- und Fernsehfilme.

www.kinderhaus-b-b.de



Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe: *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.* 3. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016. 224 Seiten. 34,95 Euro. ISBN 3-79103-673-4.

Manchmal ist es eine Idee, die wie aus dem Nichts kommt. Eine Idee, die soviel Kraft entfaltet, dass sie grundsätzliche, bislang gültige Erkenntnisse mit Konsequenz in Frage stellt.

Als ich im Rahmen meiner Arbeit an der Alice Salomon Hochschule in Berlin zum ersten Mal den Band »Das Unerwartete managen« von Weick und Sutcliffe genauer anschaute, kam es zu solch einer Situation. Ich war, wie man so schön sagt, beeindruckt und verwirrt.

Im Kern geht es dem Autor und der Autorin darum, Organisationen genauer zu untersuchen, die als Hochrisikounternehmen arbeiten. Also Flugzeugträger, Feuerwehren, Krankenhäuser, Atomkraftwerke. Sie wollten wissen, was tun die Menschen in derlei Einrichtungen, damit ihnen keine Fehler unterlaufen, weil ein Fehler gegebenenfalls zu unermesslich großen Schäden, ja zu Katastrophen führen kann und weil diejenigen, die in den Organisationen leben und arbeiten im höchsten Maße gefährdet sind. Was machen die anders als andere?

Nun mutet ein Vergleich zwischen sozialpädagogischen Einrichtungen und einem Flugzeugträger natürlich etwas sehr weit hergeholt an. Aber wenn man es genau betrachtet, stimmt das gar nicht. Denn ist ein Jugendamt nicht auch eine Hochrisikoorganisation? Jedenfalls für die Familien, die hier betreut werden, aber doch eigentlich auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine falsche Entscheidung kann für Kinder jahrelange Fremdunterbringung bedeuten, wenn eine Einschätzung ungenau oder eben unzureichend, die Rückschlüsse fehlerhaft sind.

Was tun diese Organisationen nun also, damit ihnen keine Fehler unterlaufen, damit das Risiko kalkulierbar bleibt. Sie handeln so, wie wir es eigentlich erwarten könnten. Sie suchen nach Fehlern. Und sie tun es gemeinsam. Sie neigen nicht dazu, wie wir es allzu gut ken-

nen, Fehler, Irrtümer, Schwierigkeiten als Probleme wahrzunehmen, mit denen man am besten nichts zu tun haben will, sondern sie gehen davon aus, dass Fehler passieren können, überall und jedem, das Fehler dazugehören.

Auch geht es nicht darum dem, der einen Fehler begeht, diesen Nachzuweisen und das dann entsprechend zu ahnden. Vielmehr glauben alle in der Organisation Beschäftigten, dass ein jeder, der oder die am Geschehen beteiligt ist, das Beste will und jedenfalls keinen Fehler machen möchte. Es geht also darum, so etwas wie Fehleroffenheit zu erzeugen. Und jeder Fehler, der entdeckt wird, wird als Erfolg gewertet.

Das, so schien mir ein wirklicher Paradigmenwechsel zu sein. Doch die Idee, von der ich oben sprach, geht noch etwas weiter und kann mit dem Begriff »Achtsamkeit« beschrieben werden. Es ist logisch, dass in einer besagten Hochrisikoorganisation, in der ein Irrtum verheerende Folgen haben kann, die Bereitschaft dazu, achtsam zu sein, zwingend ist. Schließlich sitzen alle sozusagen in einem Boot.

Der Begriff der Achtsamkeit schließt nach Weick und Sutcliffe fünf Aspekte ein. Nämlich die Konzentration auf Fehler, die Abneigung für vereinfachende Interpretationen, eine Sensibilität für betriebliche Abläufe, das Streben nach Flexibilität und der Respekt vor der fachlichen Autorität. Und ist es nicht auch in den Tätigkeitsbereichen der Sozialen Arbeit angesagt, dass jeder oder jede Beteiligte Verantwortung dafür tragen sollte, dass diese Kernansprüche von Achtsamkeit Grundlage professionellen Handelns sein sollten?

Unterstellen wir in unserem Handeln, dass jeder das Beste will, so erzeugt das ein Gefühl, die eigene Verantwortung wirklich zu tragen. Denn, wenn alle am Gelingen der Organisation und deren Handeln interessiert sind, so werde auch ich nicht beiseite stehen. Das mag jetzt etwas pathetisch klingen. Aber auf jeden Fall dürfte die Lust und der Spaß, in einer Einrichtung zu arbeiten, die offen und lernend mit Fehlern umgeht deutlich größer sein, als in einer Organisation, in der sich der Einzelne lieber wegduckt, die Augen verschließt, kein Interesse an gemeinsamen Erfolgen hat. ■