

»Mein Buch«

DIE BISHERIGEN BEITRÄGE UND REZENSENTEN

SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen

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 wertschöpfendes 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 Lühje

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 Führungsaltag.

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

Ferdmund 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

www.sozialwirtschaft.nomos.de



Achtsamkeit als Organisationskultur

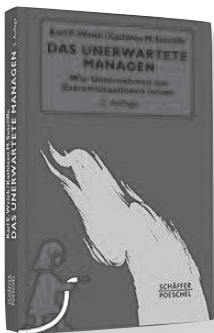
SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe wird ein Buch vorgestellt, das danach fragt, was »Hochrisikounternehmen« tun, um folgenschwere Fehler zu vermeiden.



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. ■