

**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*

**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*



## Achtsamkeit als Organisationskultur

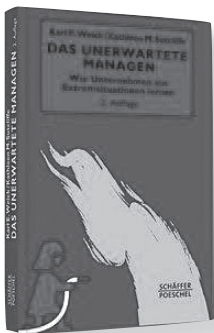
**SOZIALwirtschaft fragt regelmäßig Experten der Branche, welches Buch sie in ihrer Arbeit am meisten beeinflusst hat. In dieser Ausgabe wird ein Buch vorgestellt, das danach fragt, was »Hochrisikounternehmen« tun, um folgenschwere Fehler zu vermeiden.**



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](http://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. ■