

# Das »MindSet Achtsames Organisieren«

Ein Methodenkoffer für das Einüben von Achtsamkeit im Kinderschutz und in der Hilfepraxis der Kinder- und Jugendhilfe des Rauhen Hauses in Hamburg



© Africa Studio - Fotolia.com

Wenn ein Kind im institutionellen Hilfesetting zu Schaden kommt, treten viele Fragen auf: Wie konnte es soweit kommen? Wer trägt welche Schuld? Hätte jemand helfen können? Und: Unabhängig von der Frage der retrospektiven Aufarbeitung besteht die Herausforderung, künftig zuverlässiger zu handeln. Weil alle wissen, dass vollständige Sicherheit kaum realistisch zu erreichen ist, lohnt der Blick auf innovative Methoden, die helfen, aufmerksam zu bleiben für unerwartete Entwicklungen in kooperativen Hilfesettings im Alltag der Erziehungshilfen. Im folgenden Beitrag zeigen wir anhand eines Beratungsprojekts in der Kinder- und Jugendhilfe des Rauhen Hauses in Hamburg, wie Kinderschutz durch eine Kultur der Achtsamkeit gefördert werden kann.

## VON FABIAN BRÜCKNER UND MICHAEL BÖWER

**B**licken wir auf die jüngere Geschichte des Kinderschutzes in Deutschland, finden sich wiederholend erschreckende Schlagzeilen: Ein Mädchen, neun Monate alt, ist gestorben. Ein Junge, zweieinhalb Jahre alt. Ein Mädchen, elf. Fachkräfte waren tätig, doch die Kinder starben, weil Erwachsene ihnen Schaden zufügten und auch, weil Profis Fehler machten. Ihr Handeln steht infrage. Der Ruf nach Konsequenzen wird laut: Das Kind stand »unter« behördlicher Obhut, das Amt war doch »drin«, ein Helfer »in« der Familie! Sofortmaßnahmen werden ergriffen. Es gilt Handlungsfähigkeit zu beweisen und zukünftig sicherzustellen. Üblich ergriffene Maßnahmen zielen auf eine Verbesserung der formalen Organisation: Verfahren formulieren, Standards präzisieren, Diagnosetools schärfen, Kontrollen intensivieren. Solchermaßen technische Lösungen aber haben darin ihre Grenzen, dass sie stets nur vorab Bekanntes beobachten und kontrollieren können. Nachträgliche Analysen von kritischen Vorfällen lassen oft eine Verkettung unglücklicher Umstände identifizieren, die zum letztendlich tragischen Ereignis führten. Oft scheinen gleich mehrere »schwache Signale« durch, die im Hilfeverlauf als kleine Unwägbarkeiten wahrgenommen wurden und erst rückblickend als »Fehler« erkennbar sind. »Hätten wir da doch anders reagiert« lautet eine oft zu hörende, leider zu späte Einsicht. Ein Problem im Umgang mit schwachen Signalen ist, dass sie ihre »offensichtliche« Bedeutung erst im Nachhinein preisgeben – also dann, wenn sich das angekündigte Ereignis bereits realisiert hat. Sie sind schwach und diffus, was unterschiedlichsten Interpretationen Raum öffnet. In der täglichen Arbeitsroutine gehen sie schnell unter, sie verlangen ja (zunächst) keine Reaktion, und es gibt viele andere »Notwendigkeiten«, die Aufmerksamkeit und Taten erfordern. Um diese schwachen Signale als solche zu erkennen und an ihnen dran zu bleiben, bräuchte es – z. T. kontraintuitive – Prak-

Ein Problem im Umgang mit schwachen Signalen ist, dass sie ihre »offensichtliche« Bedeutung erst im Nachhinein preisgeben.

tiken, die die Achtsamkeit unserer Wahrnehmung schärfen und ihr kritisches Potenzial bei aller Mehrdeutigkeit frühzeitig zu entschlüsseln helfen.

Nun gilt dieses Problem für viele: Ob Operationsteams, Feuerwehreinsetzgruppen oder Kinderschutz-

einrichtungen – ihre Organisationen müssen laufend mit Risiken umgehen, deren Eintreten sie nicht kontrollieren können. Ihr »Job« ist es, in Ungewissheit zu agieren: Neugeborenen-Screenings unterbinden nicht automatisch elterliche Überforderung, glasklare Fälle gibt es selten. Gegen die Eigensinnigkeit und Dynamik sozialer Systeme kann bloße Methoden-Technologie der Fachkraft nichts ausrichten. Operationen in Kliniken können immer scheitern, Pflegepersonal kann Patient/innen – so eindeutig Hinweise dazu rückblickend auf der Hand liegen – über Jahre todbringend misshandeln, ohne aufzufallen. Täterstrategien bleiben unerkannt, Grenzverletzungen werden nicht thematisiert; Betroffene und ihre Angehörigen brauchen viele Anläufe, sich anzuvertrauen. Trotz umfassender Vorsichtsmaßnahmen kommen (heimreisende) Katastrophenhelfer mit tödlichen Erregern in Kontakt. Keime und nicht selten auch die Alltagspraxen trotzen Checklisten, Impfpfehlungen und Hygienestandards. Kurz: Vollständige Sicherheit ist der Anspruch, wiewohl sie *nicht* zu erwarten ist. Doch was wäre, wenn wir – statt auf »Technik« – mehr auf Aufmerksamkeit, Risikowahrnehmung, Tücken in Routine-situationen oder auf die allzu menschliche Tendenz schauen, kleine Abweichungen allmählich zu normalisieren? Sprich, wenn wir jene Bedingungen in den Blick nehmen, die die schrittweise Entwicklung unerwarteter Ereignisse ermöglicht und begünstigt haben?

Vollständige Sicherheit ist der Anspruch, wiewohl sie nicht zu erwarten ist.

Seit drei Dekaden kennt der sozialwissenschaftliche Blick auf Organisationen ein Konstrukt, das diese Herausforderung aufzunehmen verspricht: die sog. High Reliability Organizations (HRO) (vgl. Rochlin 1996; Wolff, R. 2006; Böwer 2008a, 2008b). In dieser Forschungstradition werden Organisationen untersucht, die in riskanten Umwelten mit einem bedingungslosen Anspruch an Zuverlässigkeit agieren, da jeder Fehler verheerende Ausmaße anzunehmen vermag. Diesbezügliche (z. T. irritierende) Erkenntnisse lauten: Organisationen sind *weit weniger* stabile Gebilde, die sich mit einer vergleichsweise trivialen Steuerungslogik zu mehr Sicherheit »durchplanen« ließen. Die Qualität der Beziehungen der Organisationsmitglieder beeinflusst die Produktivität resp. die Aufrechterhaltung ihrer Zuverlässigkeit, Entscheidungsprämissen erscheinen weniger stabil als gedacht, eingespielte Lösungen suchen mitunter ihre Probleme selbst,

Entscheidungen folgen nicht zwangsläufig gesetzten Organisationszielen und zuweilen inszenieren Organisationen schöne Fassaden, mit denen sie auf ihrer Schauseite Rationalität ausweisen (vgl. Walter-Busch 1996; zum Kontext schöner Fassaden vgl. Kühl 2011).

Mit Blick auf soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen wird eine »Produktion von Fürsorglichkeit« (Wolff 1983) deutlich, die weniger »gradlinig« verläuft: Diffuse Situationsbefunde müssen mit multiplen Aufträgen und Zielen koordiniert werden. Angesichts komplexer Gemengelagen ist kompetente Praxis gerade im Kinderschutz auf Prozesse loser(er) Kopplung ausgelegt (vgl. Wolff 2010, Böwer/Wolff 2011). Was meint: Praxis folgt weniger einer strikten »Wenn-Dann-Logik« und ist entsprechend schwierig vorab formal festzulegen. Eine Vielzahl mehr oder weniger qualifizierter eingesetzter Werkzeuge (Techniken, Methoden, Konzepte) kommt in »strukturierter Offenheit« (Thiersch 1993, S. 12) in akzeptierter Weise zum Einsatz. Und trotz – oder auch aufgrund – formaler Verfahren und Risikoanalysen achten (nicht nur) Sozialarbeiter/innen bei riskanten Entscheidungen auf ihr Bauchgefühl, was sich als Ausdruck eigener Professionalität finden lässt und oft zum Ausgangspunkt für vollzogene Interventionen wird (vgl. Böwer 2012; Brückner/Wolff 2015). Gepaart mit weniger starren Strukturen eröffnet die Sensibilität für aktuelle Entwicklungen ein situationsgerechtes »auch anders können«, was aufs Ganze gesehen mehr Stabilität resp. Sicherheit garantiert (vgl. Brückner/Wolff 2015; Wolff 1983, 2010; Wolff/Böwer 2011). So scheint im Kern dies *so-organisierte Sozialpädagogische* schon in Wicherns Konzept des Rauhen Hauses durch: »Nur mit einer schweren

Kette binden wir dich hier, du magst wollen oder nicht, du magst sie zerreißen, wenn du kannst; diese heißt Liebe, und ihr Maß ist Geduld« (Wichern 1833/1964, S. 20).

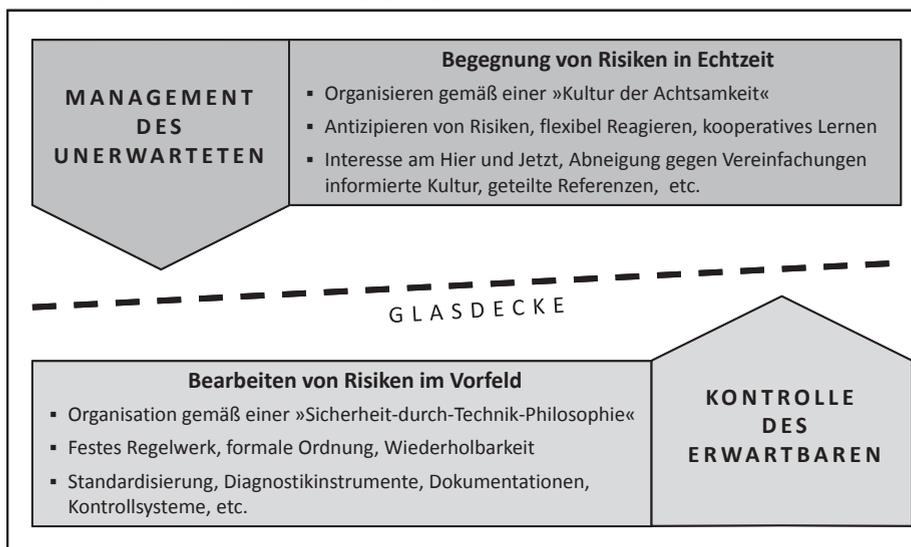
## Zwei Strategien des organisationalen Umgangs mit Unsicherheit

Bevor wir nun aufzeigen, wie ein nach Zuverlässigkeit strebender Kinderschutz im Sinne des achtsamen Organisierens nach HRO-Vorbild gefördert werden kann, wollen wir kurz den theoretischen Hintergrund bestellen und beleuchten, mit welchen unterschiedlichen Vorstellungen Organisationen sich in unsicheren Kontexten um Zuverlässigkeit bemühen.

Beobachten wir Organisationen, wie sie Unsicherheit und potenziellen Gefahren mit einem Anspruch auf Zuverlässigkeit gegenüber treten, dann lassen sich zwei Strategien mit unterschiedlich ausgerichteten Steuerungsphilosophien ausmachen: Formale Sicherheit einerseits, Achtsamkeit im Organisieren andererseits (vgl. Brückner/Wolff 2015; Gebauer 2011, 2013). Auf der einen Seite besteht die Vorstellung, Zuverlässigkeit sei mit einem stabilen Regelwerk herzustellen, wenn sich die Praxis entlang dieser wohldefinierten Vorgaben ausrichtet. Auf der anderen Seite wird das Eintreten des Unerwarteten zum Normalfall erklärt, das einer frühzeitigen Antizipation und kollektiven Bearbeitung bedarf. Gemäß dieser beiden Perspektiven stellen wir idealtypisch und kontrastierend dem Ansatz der »Kontrolle des Erwartbaren« ein »Management des Unerwarteten« gegenüber (vgl. Abb. 1).

Die prägende Vorstellung im kontrollorientierten Ansatz besteht darin, Zuverlässigkeit anhand fester Regeln, also mithilfe eindeutig definierter Arbeitsvorgaben zu erreichen. Man versucht, erwartbare Risiken durch vorgeschriebene Prozessschritte, valide Diagnoseinstrumente, transparente Dokumentationen sowie engmaschige Kontrollsysteme auszuschließen. Die Zielvorstellung der Organisationsgestaltung liegt im Ausschluss des »human error« (Reason 1990) durch eine konsequente Technisierung der Abläufe: Al-

**Abbildung 1:** Zwei Strategien in der Begegnung von Unsicherheit



Quelle: Eigene Darstellung.

les, was die Organisation als Störungen, Gefahren oder Krisen in der Vergangenheit erfahren hat, wird versucht, mit besseren formalen Vorgaben unter Kontrolle zu bekommen. »Wenn wir einmal das perfekte System haben und sich alle an die Regeln halten, arbeiten wir zuverlässig« – so das implizite Organisationskonzept im Ansatz der »Kontrolle des Erwartbaren«.

Die prägende Vorstellung im kontrollorientierten Ansatz besteht darin, Zuverlässigkeit anhand fester Regeln, also mithilfe eindeutig definierter Arbeitsvorgaben zu erreichen.

Bekanntermaßen jedoch agieren Organisationen zur Wahrung des Kindeswohls nicht in Umwelten, die mit genügend Aufwand exakt abgebildet und begriffen werden könnten, sondern sie haben es (zunehmend) mit komplexen, dynamischen und sich wechselseitig beeinflussenden Systemen zu tun. Damit sind einem techniko-orientierten Ansatz natürliche Grenzen gesetzt. Problematisch ist bspw., dass Regeln und formale Vorgaben immer auf Festlegungen in der Vergangenheit beruhen. Gegenwärtige Praxis hat sich aber stets mit einzigartigen Fällen und neuen Verhältnissen auseinanderzusetzen. Konkrete Arbeitssituationen sind zudem vielfältiger und dynamischer, als wir in der Lage sind, vorherzusehen und zu planen. In der Anwendung von Regeln bedarf es kontinuierlicher Interpretations- und Übersetzungsleistungen, um einen Fall schließlich als Fall einer Regel behandeln zu können (vgl. Ortmann 2003). Ferner drohen blinde Flecken in Routinesituationen und in der Risikowahrnehmung, wenn Beobachtungen ausschließlich entlang formaler Diagnosen geführt werden. In Anbetracht des stetigen Auftretens kritischer Ereignisse lässt sich eine allmähliche Ausweitung der formalen Organisation konstatieren; mit jedem neuen tragischen Fall gibt es neue Vorschriften und Dokumentationsverpflichtungen.

Ohne entsprechenden »Rückbau« im Sinne eines »drop your tools« (vgl. Weick 1996; Böwer 2008b) droht nicht nur eine selbstbezügliche Parallelwelt aus Dokumentationen und »Zeremonien« (vgl. Meyer/Rowan 1977), die losgelöst von organisationalen Erfordernissen ihre Gegenstandsangemessenheit verliert. Mitunter verursacht die alleinige Verfolgung dieser Strategie nicht intendierte (Neben-)Folgen, die ein Streben nach Zuverlässigkeit eher konterkarieren, denn fördern (vgl. für Wirkungen und Folgen im Bankensektor Brückner/Wolff 2015).

Die in Abbildung 1 verzeichnete »Glasdecke« (vgl. Gebauer 2012) soll diesem Umstand Rechnung tragen, dass ein »mehr desselben« nicht zum gewünschten Erfolg, also nicht »weiter« führt. Vielmehr bedarf es einen Wechsel des ordnungsstiftenden Denkmodells, sprich ein anderes Organisationskonzept, welches wir mit dem Ansatz »Management des Unerwarteten« hier vorstellen wollen. Als Blaupause dient neben eigenen Forschungserkenntnissen das bereits erwähnte HRO-Konzept, was als zuverlässiger »Typus« für sicheres Organisieren in risikanten Umwelten gelten kann (vgl. auch Weick/Sutcliffe 2010; Vogus/Sutcliffe 2007).

Die Grundhaltung im Ansatz des »Management des Unerwarteten« geht davon aus, dass Regeln zwar un-ge- mein wichtig und unerlässlich sind, aber man sich nie vollends auf sie verlassen kann. Das Eintreten des Unerwarteten, das der Komplexität und Dynamik in sozialen

Achtsames Organisieren bezieht sich auf die Art und Weise, wie Arbeit gemeinsam gestaltet und umgesetzt wird.

Zusammenhängen geschuldet ist, lässt sich nicht durch ein Mehr an Regeln bewältigen (vielmehr stellt sich die Frage nach einem handhabbaren, sinnvollen Maß, vgl. dazu Böwer 2008a sowie Böwer et al. i. d. B.). Risiken sind letztlich unvermeidbar, und unerwartete Entwicklungen stets in Rechnung zu stellen. Relevante umliegende Systeme sind selbst mit geschultem Blick nur schwer zu durchdringen und methodisch nur bedingt beherrschbar. Daher braucht es, so die Steuerungsphilosophie in diesem Ansatz, prospektive Praktiken, um sich fortwährend über kleine Abweichungen, enttäuschte Erwartungen, also Besonderheiten und unerwartete Ereignisse auszutauschen, damit ihnen kompetent begegnet werden kann, bevor die angedeuteten Entwicklungen gravierende Ausmaße einer Krise annehmen. Jene kollektiven Praktiken firmieren in der HRO-Forschung unter dem Begriff der »Kultur der Achtsamkeit« (vgl. Weick/Sutcliffe 2007, 2010; Böwer 2008a, 2012).

Achtsames Organisieren bezieht sich auf die Art und Weise, wie Arbeit gemeinsam gestaltet und umgesetzt wird. Dazu zählt z. B. unaufgefordertes Informieren, gegenseitiges Unterstützen und kollegiale Fürsorge, das verlässliche Reflektieren bestehender Erwartungen und Überzeugungen oder die Vermeidung blinder Flecke durch das bewusste Integrieren anderer Sichtweisen. Weick und Sutcliffe (2010) weisen fünf Prinzipien aus, die sie als Kernqualitäten einer achtsamen Infrastruktur sehen:

1. Konzentration auf kleinere Fehler/Abweichungen
2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen
3. Sensibilität für betriebliche Abläufe
4. Streben nach Flexibilität
5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können (S. 46 ff.).

Beide hier vorgestellten Ansätze stellen die Fehlbarkeit des »human factors« in Rechnung. Maßgeblicher Unterschied liegt jedoch in der Wertung desselbigen: Im kontrollorientierten Ansatz wird der Mensch als Störfaktor gewertet, den es durch die zuverlässigere Technik zu kompensieren gilt. Entgegengesetzt – skizziert als Idealtypus – wird dem menschlichen Faktor im »Management des Unerwarteten« eine Schlüsselrolle für die Aufrechterhaltung von Zuverlässigkeit zugesprochen. Sehen wir im Ersten die Arbeit an der sicheren Organisation, so geht es auf der anderen Seite um kollektive Praktiken, die Zuverlässigkeit erzeugen. Letzteres impliziert die Entwicklung einer Organisationskultur und »smarter« Strategien und Tools, die Achtsamkeit gezielt in die Prozesse des Organisierens »einbauen«.

Ohne ein stabiles Fundament an Regeln, Methoden oder Standards wäre der Boden für Achtsamkeitspraktiken »brüchig«.

Bedienen wir erneut das Bild der »Glasdecke«, so symbolisiert sie bei aller Komplementarität der beiden Ansätze, wie sie aufeinander angewiesen sind: Ohne ein stabiles Fundament an Regeln, Methoden oder Standards wäre der Boden für Achtsamkeitspraktiken nicht bestellt oder zumindest »brüchig«. Es braucht Vorgaben gleichwelcher Art, um überhaupt so etwas wie Abweichungen oder unerwünschte Entwicklungen konstatieren zu können. So bietet der Blick durch die Glasdecke durchaus wichtige Orientierung: Auch im achtsamen Organisieren bedarf es verbindlicher »Spielregeln«.

### **Zur Relevanz einer Kultur der Achtsamkeit in der Sozialen Arbeit**

Der Eintritt unerwarteter Entwicklungen kann dramatische Folgen haben – besonders in Organisationen, die in sensiblen Bereichen mit begrenzten Möglichkeiten des Ausprobierens agieren, deren Umwelt aber zugleich ein zuverlässiges Handeln verlangt. Wie Weick/Sutcliffe (2010) anhand von Fallstudien zeigen, gelingt es

Akteuren in zuverlässigen Organisationen »schwache Signale« rechtzeitig zu identifizieren, trotz unerwarteter Ereignisse handlungsfähig zu bleiben und das Eskalieren kritischer Entwicklungen einzudämmen. Wendet man diese Fähigkeiten auf die Kinder- und Jugendhilfe an und untersucht die bundesdeutsche Kinderschutzpraxis von Jugendämtern empirisch, wird deutlich, dass sich zuverlässige Kinderschutzorganisationen durch eine »anhaltende Aufmerksamkeit auf Abläufe« kennzeichnen (vgl. Böwer 2012). Mit einem Bündel angemessener Regeln, kompetent-pragmatischer Handlungspraxis und einem wohlgeählten Werkzeugmix wird der Weg über »kleine Erfolge« und temporär tragfähige Sicherheiten gesucht, mit dem selbstbeschriebenen reflexiven Ziel, den »eigenen Job so gut wie möglich« zu machen. Wendet man die fünf handlungsleitenden Prinzipien kollektiver Achtsamkeit (s. o.) auf Fallverläufe im Kinderschutz an, erhellt dieser Zugang organisationale Chancen und alternative Optionen fachlichen Handelns: Was, wenn »Störungen« im Prozess im Fall Kevin durch die fortgesetzt formulierte Sorge der Familienhebamme frühzeitig aufgespürt worden wären und man »groben Vereinfachungen« wie der Konstruktion des »liebervollen Ziehvaters« widerstanden hätte? Wenn man »sensibel für betriebliche Abläufe« im Helfer-Suchtkranken-System und gegenüber Aggressivität-Wahrnehmenden geblieben wäre, im Jugendamt besonderen Wert auf »flexible Hilfen« statt auf routinierte Kostenkonferenzen gelegt hätte und anstelle zufälliger »Tür-und-Angel-Gespräche« systematisch Team- und Fallkonferenzen als »Orte des jeweils größten Sachverständes« genutzt hätte? Hier und in vielen weiteren Fallverläufen wären Gelegenheiten zu finden gewesen, achtsamer zu handeln – indem man *eher auf mehr*, statt auf weniger *Details* rekurriert, nicht auf einzelne Barrieren (z. B. »Fach-TÜV auditierte« Verfahren oder »elektronische Fallakten«), sondern in der praktischen Fallarbeit bewusst und in Echtzeit auf unterschiedliche Filter achtet, d. h. auf Punktwerte im »Kinderschutzbogen« sowie auf das Bauchgefühl im Hausbesuch (vgl. Böwer 2012; Böwer/Fischer 2014).

### **Das MindSet: ein Kartenset zum Einüben von Achtsamkeit in der Sozialen Arbeit**

Bereits seit mehreren Jahren beschäftigt sich der Stiftungsbereich der Kinder- und Jugendhilfe im Rauhen Haus in Hamburg mit dem Ansatz des »Achtsamen Organisierens« und seiner Adaption für das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit. In enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter/innen im Stiftungsbereich, dem Institut für

Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim und dem ICL (Interventions for Corporate Learning) in Berlin ist ein umfangreiches Methodenset entwickelt worden, welches das Einüben von Achtsamkeit in der Arbeit des Trägers unterstützen soll.

Anspruch in diesem Beratungsprojekt ist es, Mitarbeitende für die frühzeitige Antizipation von Risiken zu sensibilisieren und in ihrer Fähigkeit zu flexiblen kollektiven Reaktionen zu stärken, um bei krisenhaften Entwicklungen unmittelbar, konzertiert und kompetent agieren zu können. Zudem soll kooperatives Erfahrungslernen in einem Team wie auch zwischen den Teams der Kinder- und Jugendhilfe im Rauhen Haus gefördert werden – als Investition in die Antizipations- und Resilienzfähigkeiten der Mitarbeiter/innen.

Die handlungsleitenden Fragen lauten: Wie kann theoretisches Hintergrundwissen über HRO praxisnah vermittelt werden? Wie können Mitarbeitende über ihre gelebte »Kultur der Achtsamkeit« ins Gespräch kommen? Wie kann Fallarbeit gemäß den fünf HRO-Prinzipien gefördert werden? Wie lassen sich handlungsleitende Annahmen und abnehmende Risikowahrnehmung routinemäßig »gegen den Strich bürsten«? Wie kann man eine vielfältige Perspektive in die Prozesse einbauen? Wie kann Lernen in und zwischen Teams gefördert werden?

Konzeptionelle Herausforderung war es, eine Intervention zu gestalten, die im Resultat keine Einmalaktion darstellt, sondern durchgängig im Arbeitsalltag ihre Präsenz zeigt. Denn Achtsamkeit ist nicht etwas, was man mit einem Mal erreicht hat und dann damit »fertig« ist. Vielmehr gilt es, sie permanent unter Beweis zu stellen; stets dem »Hier und Jetzt« gewahr zu werden. Wie Spitzenleistungen im Sport an eine gewisse Fitness gebunden sind, erfordert eine Kultur der Achtsamkeit stetes »üben, üben und üben«.

Entstanden ist in diesem Beratungsprojekt ein »MindSet Achtsames Organisieren« als eine handlungspraktische Operationalisierung des HRO-Ansatzes für die Soziale Arbeit. Anhand einzelner Karten, die Facetten achtsamer Hilfepraxis beleuchten bzw. methodisch anleiten, werden die Mitarbeitenden unterstützt, Achtsamkeitspraktiken

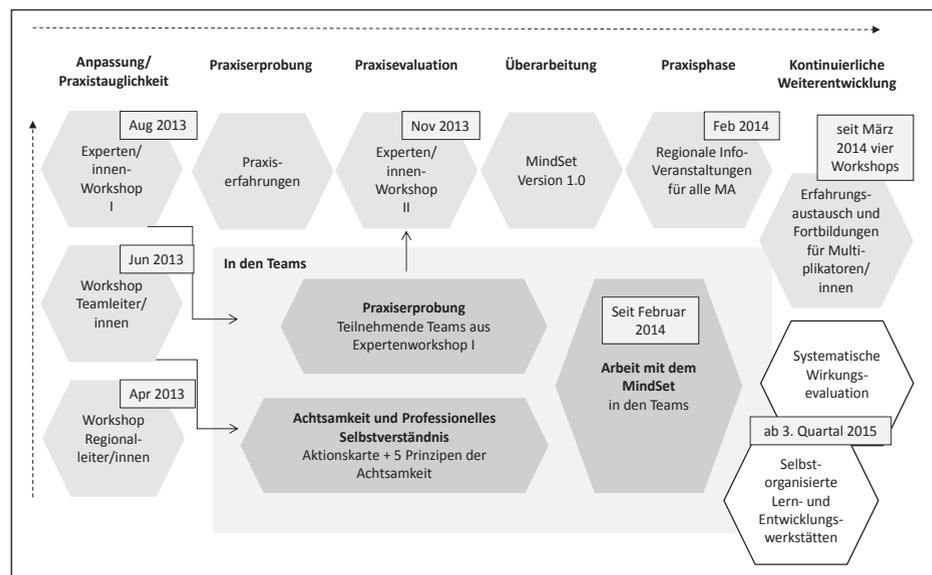
in ihrer tagtäglichen Praxis auszubilden. Die Karten vermitteln einen spielerischen Charakter, fördern die gemeinschaftliche Auseinandersetzung bei unterschiedlichen Anlässen und sind zugleich etwas Haptisches, was eine Symbolwirkung im Alltag entfaltet. Bevor wir nun das MindSet weiter vorstellen, soll kurz etwas zur Entwicklung und Einführung des Verfahrens in der Kinder- und Jugendhilfe im Rauhen Haus gesagt werden.

## Wie wurde das MindSet entwickelt und eingeführt?

Um das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter/innen im Rauhen Haus sowie ihre Ansprüche an das MindSet einfließen zu lassen, aber gleichzeitig auch die nötige Irritation im Hinblick auf das bisherige Arbeiten zu gewährleisten, wurde zur Entwicklung und Einführung ein systemischer Beratungsansatz gewählt (vgl. Groth/Wimmer 2004). Anknüpfend an die Forschungstradition der HRO wurden erste Skizzen des MindSets in einem Workshop mit den Regionalleitungen diskutiert und deren Anregungen für die Konzeption und die weitere Prozessgestaltung aufgenommen (vgl. Abb. 2).

Gleichermaßen sind in einem folgenden Workshop alle 30 Teamleitungen der Kinder- und Jugendhilfe des Rauhen Hauses in den Prozess miteinbezogen worden. Neben ihren Rückmeldungen stand als ein weiterer Punkt auf der Agenda, dass sie erste MindSet-Karten erhalten, um eine frühzeitige Intervention vorzunehmen und sie die Mitarbeitenden in den Teams mit der Idee des MindSet bekannt machen – zu einem Zeitpunkt, wo

Abbildung 2: Prozess zur Entwicklung, Einführung und Weiterentwicklung des MindSets im Rauhen Haus



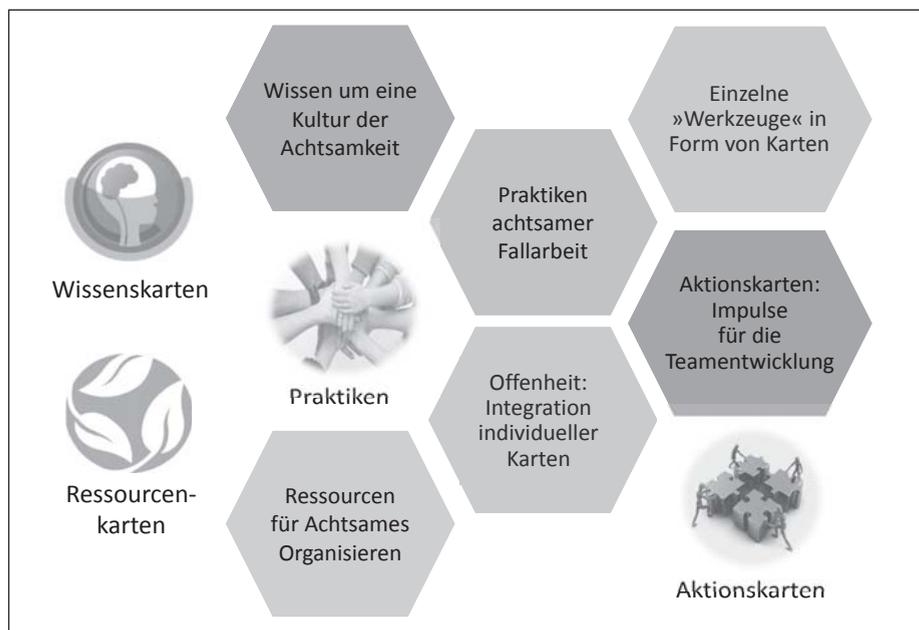
Quelle: Eigene Darstellung.

noch genügend Mitgestaltungsraum offeriert werden konnte. Aufgabe war es, dass sie mit ihren Teams die fünf Prinzipien einer Kultur der Achtsamkeit entlang eines bereits zuvor gemeinsam definierten professionellen Selbstverständnisses diskutieren. Die Botschaft lautete: Achtsames Organisieren verfolgt keinen Selbstzweck, sondern lässt sich nur ausgehend von eigener fachlicher-professioneller Identität umsetzen – denn es bezieht sich auf die Art und Weise, *wie* Hilfepraxis gemäß fachlicher Standards achtsam in »Szene gesetzt« wird. Zudem sollten die Teamleitungen »Experten/innen« aus ihren Teams für die inhaltliche (Weiter-)Entwicklung gewinnen. Daraufhin konnte mit zehn Mitarbeiter/innen in einem ersten Experten/innen-Workshop das MindSet inhaltlich eingehender diskutiert werden, woraus viele Ideen für neue Karten entstanden sind. Zudem erhielten die Experten/innen eine Betaversion des MindSets, mit der sie in ihren Teams experimentieren und Erfahrungen hinsichtlich seiner Praxistauglichkeit sammeln konnten. Diese Erkenntnisse wurden in einem zweiten Workshop mit den Experten/innen vergemeinschaftet und anschließend die »Version 1.0« des MindSets unter Mitarbeiterbeteiligung erstellt. Es folgten im Februar 2014 zweistündige Informationsveranstaltungen in den einzelnen Regionen von Hamburg, auf welchen allen rund 240 Mitarbeiter/innen des Stiftungsbereichs Kinder- und Jugendhilfe das MindSet in der erarbeiteten Fassung vorgestellt wurde und damit offiziell in die Praxisphase zur weiteren Erprobung übergeben wurde.

### Wie ist das »MindSet Achtsames Organisieren« aufgebaut?

Das MindSet ist nach dem Prinzip eines offenen Methodenkoffers konzipiert und stellt jedem Team eine Grundausstattung an Werkzeugen für achtsames Organisieren zur Verfügung. Seine Inhalte sind auf *praktischen Karten* formuliert, die sich in ihren jeweiligen Funktionen durch Farben und Symbole unterscheiden (vgl. Abb. 3). Im Set finden sich *Wissens- und Aktionskarten* sowie Karten zu

**Abbildung 3:** Prinzip eines offenen Methodenkoffers



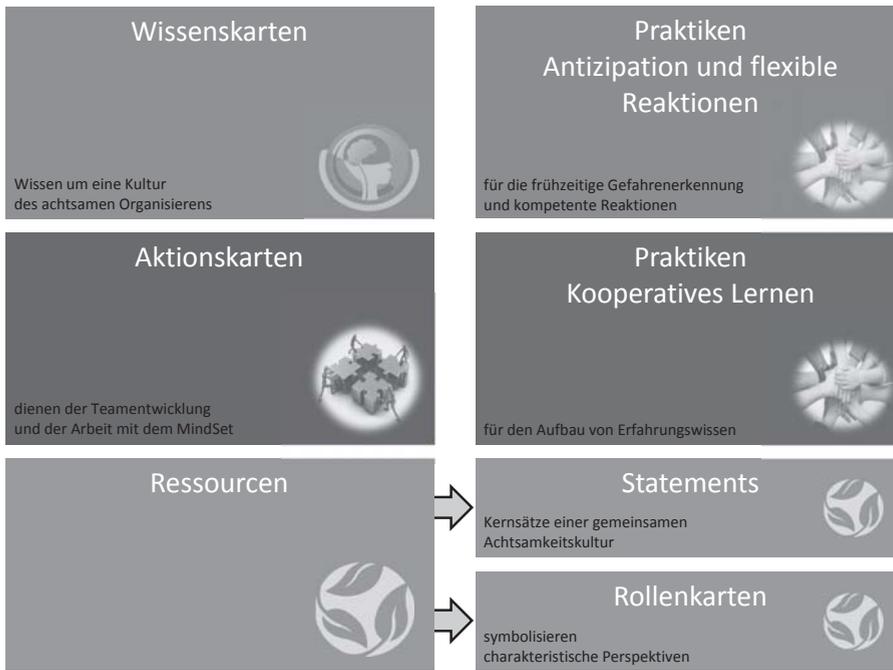
Quelle: Eigene Darstellung.

*Ressourcen* und *Praktiken* (vgl. Abb. 4). Drei Leitfragen charakterisieren den Aufbau und die Arbeit mit dem MindSet: Wie werden wir Risiken frühzeitig gewahrt? Wie gehen wir mit schwierigen Situationen um? Wie lernen wir aus unerwarteten Ereignissen?

Mit dem Medium der Karten ist das MindSet in seiner Anwendung relativ offen. Es bedarf weder einer linearen Bearbeitung noch ist es in sich geschlossen, was unterschiedliche Zugänge und damit eine bedarfsorientierte Erschließung eröffnet. Mögliche Anschlüsse für die weitere Bearbeitung werden auf den jeweiligen Kartenrückseiten geboten (vgl. Abb. 5 und 6). Das Prinzip der Offenheit betont zudem, dass jedes Team sein MindSet individuell erweitern kann. In der regelmäßigen Arbeit mit den MindSet und der Reflexion der eigenen Praxis wird jedes Team angeregt, eigene Karten zu entwickeln und bewährte Alltagsinstrumente in das Set aufzunehmen. Das MindSet unterstützt auf diese Weise systematisch das kooperative Lernen aus der Praxis für die Praxis – innerhalb eines Teams, aber auch zwischen den einzelnen Teams der Kinder- und Jugendhilfe im Rauhen Haus. Ein gemeinsames Set an Wissen und Achtsamkeitspraktiken wächst so stetig an.

Die **Wissenskarten** geben wichtige Hintergrundinformationen zu einer Kultur der Achtsamkeit. Wesentliche wissenschaftliche Erkenntnisse der HRO-Forschung und zentrale Prinzipien sind auf den einzelnen Karten formuliert (vgl. Abb. 5). Die Inhalte der Karten dienen gemeinsamen Diskussionen im Team als Ausgangspunkt, um die gelebte Praxis in Bezug auf tragende oder hinder-

Abbildung 4: Die Kartentypen des MindSets



Quelle: Eigene Darstellung.

liche Achtsamkeitsaspekte zu reflektieren. Ziel der Auseinandersetzung mit den Wissenskarten ist die Schaffung gemeinsamer Referenzen und die Entwicklung einer von Achtsamkeit geprägten Haltung zur Förderung eines zuverlässigen Kinderschutzes.

**Aktionskarten** fördern die Arbeit mit dem MindSet und dienen der individuellen Team- bzw. Organisations-

entwicklung (vgl. Abb. 6). Die Teams werden mit den jeweiligen Aktionen aufgefordert, z. B. Wissenskarten entlang bestimmter Fragestellungen zu diskutieren, den Status Quo ihrer »informierten Kultur« zu reflektieren, die (dys-)funktionalen Muster ihrer praktizierten Achtsamkeit zu beobachten, neue Praktiken zu entwerfen oder eigens erstellte Karten auf Wanderschaft an andere Teams zu schicken.

Weiter befinden sich **Resourcenkarten** im MindSet. Sie zeigen im Team oder im Rauhen Haus vorhandene Ressourcen für achtsames Organisieren auf. Dazu zählen bspw. eigene im Team erstellte Spiel-

regeln der Zusammenarbeit gemäß den Prämissen einer Kultur der Achtsamkeit (erstellt mit der entsprechenden Aktionskarte auf Abb. 6), aber auch Notfallpläne, Kinderschutzbogen, Hinweise zur sicheren Aktenführung oder der Verweis auf ausgewiesene Expert/innen (z. B. Kinderschutzbüro). Als Ressourcen sind zudem im kleinen Kartenformat spezifische **Rollenkarten** vorhanden. Sie symbolisieren verschiedene Charaktere und Funktionen

Abbildung 5: Beispiel einer Wissenskarte

The image shows a detailed view of a Knowledge Card. On the left, a vertical sidebar contains the title 'Tückische Erwartungen' and a circular icon of a hand holding a globe. The main content area contains three paragraphs of text. To the right, there are three icons with corresponding text: a globe icon for 'Diskutieren Sie eine Wissenskarte', a hand icon for 'Prinzip 1: Intensive Beschäftigung mit Besonderheiten', and a hand icon for 'Liste unserer Erwartungen'. At the bottom right, there are logos for ICI and DAS RAUHE HAUS, and the text 'Version 1.0'.

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 6: Beispiel einer Aktionskarte

Legen Sie Teamspielregeln fest

In jedem Team gibt es Spielregeln für das soziale Miteinander. Sie bilden sich allmählich, meist unbemerkt und implizit in der Zusammenarbeit heraus. Aus Gründen respektvoller Rücksichtnahme werden diese Regeln nicht immer offen angesprochen. Im Achtsamen Organisieren müssen jedoch grundlegende Bedingungen in der Zusammenarbeit geschaffen sein, damit die fünf Prinzipien gelebt und eine achtsame Grundhaltung verwirklicht werden können. Auf der Basis von Respekt und Wertschätzung gehören dazu u. a. die Möglichkeit **Besorgnisse offen zu äußern**, eine unmittelbare Ansprache von Kritik und Zweifel, die Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen sowie das Aushalten von Mehrdeutigkeit.

Da diese Bedingungen nicht immer zwangsläufig vorhanden oder gleich wertgeschätzt werden, ist es ratsam, die Spielregeln für Achtsames Organisieren in einem Team explizit zu besprechen und gemeinsam Anforderungen an eine vertrauensvolle und **schuldfreie Atmosphäre** festzulegen. Im Nachhinein können sich einzelne Teammitglieder darauf beziehen, wenn sie das Gefühl haben, die Regeln werden verletzt. Zu wiederkehrenden Zeitpunkten sollten Sie die Regeln gemeinsam auf ihre Aktualität hin thematisieren.

Legen Sie Spielregeln im Team fest, um eine vertrauens- und respektvolle Atmosphäre als Basis der Zusammenarbeit zu schaffen. Nehmen Sie sich in Ihrem Team etwa 45–60 Minuten Zeit, um zu diskutieren, was Ihnen für die Zusammenarbeit wichtig ist. Als Hilfestellung können Sie die **fünf Prinzipien** des achtsamen Organisierens heranziehen. Spielregeln für Achtsames Organisieren könnten zum Beispiel sein:

- Wir fragen proaktiv nach Besonderheiten
- Zweifel und Störungen haben Vorrang
- Wir wünschen uns Feedback (auch kritisches), um zu lernen
- Wir nutzen viele Perspektiven
- Wir behandeln das, was wir hier diskutieren vertraulich
- Mein un gutes Bauchgefühl äußere ich stets sofort, usw.

Prinzip 1: Intensive Beschäftigung mit Besonderheiten  
 Prinzip 2: Abneigung gegen Vereinfachungen  
 Prinzip 3: Interesse am Hier und Jetzt  
 Prinzip 4: Flexibel Agieren  
 Prinzip 5: Respekt für Expertise  
 Schuldfreie Atmosphäre  
 Besorgnisse offen äußern

Ihre Teamspielregeln können Sie als Ressource festhalten




Quelle: Eigene Darstellung.

institutioneller Hilfesettings und sollen bei gezieltem Einsatz für eine ausgewogene Perspektivenvielfalt in Fallbesprechungen und eine reflexive Hilfepraxis sorgen. Ein weiteres Format im Bereich der Ressourcenkarten bilden die **Statements**. Dies sind kurze Sätze, die Kernaussagen einer gelebten Achtsamkeitskultur prägnant zusammenfassen (wie z. B. »Schwache Signale erfordern intensive Reaktionen« oder »Wissen entsteht nicht im Einzelnen, sondern zwischen den Leuten«). Sie dienen der (gegenseitigen) Erinnerung an gemeinsam etablierte Werte und Grundsätze des achtsamen Organisierens.

Die auf den Karten angeführten **Praktiken** sind konkrete Methoden des achtsamen Organisierens. Sie können von Teams genutzt werden, um ihre Fallarbeit gemäß den Prämissen einer achtsamen Auseinandersetzung zu gestalten. Die Praktiken unterstützen z. B. bei der bewussten Reflexion tückischer Erwartungen, dem Aufspüren von abwesenden Signalen, der Arbeit gegen blindes Vertrauen, der Verkomplizierung von Vereinfachungen oder helfen merkwürdige Bauchgefühle und Besonderheiten in die Kommunikation zu bringen. Ebenso sind Praktiken im Set aufgegriffen, die das kooperative Lernen aus Ereignissen methodisch anleiten. Kritische Ereignisse, Erfolge oder einzelne Arbeitsperioden können systematisch ausgewertet und Schlussfolgerungen auf neuen Karten festgehalten werden.

### Wie wird mit dem MindSet gearbeitet?

In jedem Team der Kinder- und Jugendhilfe im Rauhen Haus – d. h. sowohl im ambulanten wie stationären Bereich, bei den Frühen und schulbezogenen Hilfen, in Familienzentren, in Beratungsdiensten und in weiteren spezifischen Hilfen mit insgesamt rund 240 Mitarbeiter/innen – unterstützen geschulte Multiplikatoren/innen die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem MindSet.

In jedem Team der Kinder- und Jugendhilfe im Rauhen Haus unterstützen geschulte Multiplikatoren/innen die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem MindSet.

Seit Frühjahr 2014 stehen sie in Workshops in regelmäßigem Austausch miteinander, um auf Basis ihrer Erfahrungen, gezielter Beobachtungen und neuer Erfindungen die Weiterentwicklung einer achtsamen Kinder- und Jugendhilfeorganisation voranzutreiben. Ein wesentliches Ziel der Multiplikatoren/innen-Workshops ist es, sie als Experten/innen in der Handhabung des MindSets sowie im theoretischen Ansatz zu schulen und damit auch in ihrer Rolle in der Organisation zu stärken. In jedem der Workshops wurden aus der Praxis Anregungen für die Weiterentwicklung des MindSets bzw. zur Entwick-

lung neuer Karten gewonnen. Neue Karteninhalte werden derweil in eigenständigen Arbeitsgruppen entwickelt. Andere wiederum an die entsprechenden Stellen delegiert, wie bspw. die Überarbeitung des Aufgabenprofils für Regionalleitungen als neue Ressourcenkarte.

Im dritten und vierten Workshop wurde ausgehend von den gemachten Erfahrungen ein unterstützendes Rollenprofil für die Multiplikatoren/innen definiert. Dies soll ihre Arbeit v. a. organisational legitimieren und ihnen dabei helfen, auch die notwendige Unterstützung der Teamleitungen einzufordern. Bei der Auswahl der Multiplikatoren/innen wurde bewusst Wert darauf gelegt, nicht nur Führungskräfte, sondern eine gute Mischung aus Regionalleitung, Teamleitung und Mitarbeitenden zu erreichen.

In der Anwendung des MindSets, die in 2015 nun systematisch evaluiert und fortgeschrieben werden soll, lassen sich erste Erfahrungswerte festhalten: Insgesamt scheinen die Karten eine gute Passung zur Praxis darzustellen. Dies gilt bspw. für die Nutzung der Rollenkarten in Fallbesprechungen. Die Karten ermöglichen, Abstand von eigenen Emotionen zu nehmen bzw. neue herauszu-

Anfangs fiel es einigen Teams schwer, sich mit den neuen Begriffen auseinanderzusetzen.

fordern und auch andere, unliebsame Perspektiven einzuführen. So schildert eine Mitarbeiterin: »Neue Aspekte sind in der Diskussion aufgekommen, die ohne die Karten keine Beachtung gefunden hätten«. In einem anderen Team wurden die Rollenkarten genutzt, um ein Hilfestellungsgespräch aus verschiedenen Perspektiven argumentativ vorzubereiten. Eine Vorgehensweise, die sich auch in andere Teams getragen hat. Gute Erfahrungen wurden zudem mit kurzen Diskussionen zu Statements gemacht. So hat z. B. hat das Statement »Feste Erwartungen, die schwer zu erschüttern sind, erzeugen blinde Flecken« in mehreren Teams zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Wissenskarte »Tückische Erwartungen« geführt. Andere Teams haben sich zur Aufgabe gemacht, in jeder Dienstbesprechung eine Wissenskarte zu diskutieren, die mal anlassbezogen, mal nach Zufallsprinzip gezogen wird. Andere nutzen regelmäßig die Praktik »Liste unserer Erwartungen«, um in konkreten Fällen ihren geradezu selbstverständlichen, unhinterfragten, aber tragenden Grundannahmen auf die Schliche zu kommen.

Nicht zu leugnen sind natürlich auch Schwierigkeiten und Herausforderungen in der Arbeit mit dem MindSet.

## 2. Impulstagung

### Coaching in der Sozialen Arbeit: Erfolge, Reichweite, Grenzen

- Fachreferate von Prof. Dr. Susanne Schönborn, Frankfurt/Berlin, Dr. Wolfgang Widulle, Olten
- Poster-Session mit Praxisbeispielen
- Podiumsdiskussion
- Vernetzungsplattform

#### Zielpublikum

Sozialarbeitende, Coaches, Führungskräfte, Forschende im Kontext Sozialer Arbeit

#### Datum und Ort

20. November 2015, Olten

#### Information und Anmeldung

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW  
T +41 62 957 20 41, florinda.cucci@fhnw.ch

[www.fhnw.ch/sozialarbeit/kurse-und-tagungen](http://www.fhnw.ch/sozialarbeit/kurse-und-tagungen)

Anfangs fiel es einigen Teams schwer, sich mit den neuen Begriffen auseinanderzusetzen. Hier waren die Multiplikatoren gefragt, Diskussionen zu passenden Übersetzungen und entsprechende Reflexionen der eigenen Arbeitspraxis zu fördern. Eine wiederkehrende zurückgemeldete Einsicht lautete, dass bereits vieles in den Teams gemacht wird, das MindSet so gesehen keine »Revolution« darstellt. Die neuen Begriffe aber halfen nun, jene zuverlässigkeitsfördernden Alltagspraktiken bewusster zu beleuchten und mit höherer Wertigkeit zu belegen. Eine das MindSet insgesamt ablehnende Haltung konnte bisher nicht konstatiert werden. Gleichwohl werden immer wieder der Zeitfaktor und eine hohe Arbeitsbelastung als Gründe gegen die Arbeit mit dem MindSet angeführt. Aber auch hier zeigen einzelne Rückmeldungen, dass der gezielte Einsatz des MindSets z. B. festgefahrene Diskussionen auf ein neues Niveau gehoben und zu anders gelagerten Lösungen geführt hat – vermutlich also Energien freigesetzt wurden, die früher in eine gemeinsame fachliche Arbeit blockierende Zeit investiert wurden. Es ist die Aufgabe der Multiplikatoren/innen als »Wächter/innen der Methode« und mitlernende Experten/innen immer wieder auf einen Einsatz des MindSets zu insistieren und positive Erfahrungen zu schaffen. In einzelnen Teams kann die Auseinandersetzung mit dem

MindSet bereits als »selbsttragendes System« bezeichnet werden. Motivierte Mitarbeiter/innen fordern die Arbeit mit dem MindSet regelrecht ein.

Als nächste Schritte im Prozess der Organisations- und Kulturentwicklung mithilfe des MindSets sind selbstorganisierte Lern- und Entwicklungswerkstätten zu ausgewählten Fragestellungen vorgesehen. Auch bei den Multiplikatoren/innen zeigt sich ein Bedarf nach offenen Räumen für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch innerhalb der Regionen und teamübergreifend zu spezifischen Arbeitsfeldern. Um diese ersten Erkenntnisse über Wirkungen und Nutzen des MindSets auf ein »belastbares Fundament« zu stellen, soll dem dann eine systematische Wirkungsevaluation folgen.

### Fazit und Perspektiven

Das MindSet bedeutet eine Verabschiedung von der Vision der vollständigen Plan- und Steuerbarkeit einer Organisation und setzt auf die in hoch zuverlässigen Organisationen etablierten Prinzipien kollektiver Achtsamkeit. Die Zuverlässigkeit einer Organisation ist dabei keine feststehende Eigenschaft einer gegebenen Organisationsstruktur oder einzelner Personen. Vielmehr wird Zuverlässigkeit durch gelebte Haltungen, eingeübte kollektive Praktiken und gegenseitige Fürsorge gemeinsam erzeugt und aufrechterhalten – als Ausdruck einer *lebendigen* Kultur der Achtsamkeit. Organisationen, so die Prämisse, sind ständigem Wandel unterworfen und nie »fertig« geformt. Gleichmaßen ist auch die Arbeit mit und am MindSet nicht abzuschließen. Denn alle hier beteiligten Akteure/innen wissen: Zuverlässiger Kinderschutz ist ein stetig gemeinsam zu erzeugendes Gut, kein statischer Zustand, sondern eine täglich zu erbringende achtsame Leistung.

Das MindSet lässt sich theoretisch als Hilfsmittel zur Entwicklung »smarter« Strategien (Weick/Sutcliffe 2010) identifizieren, um auf der konkreten Handlungsebene erkennen- und handhabbare, ja im wortwörtlichen Sinn »greifbare« Impulse zu setzen, die unmittelbar wirksam werden können. Insoweit lässt sich für ambulante und stationäre Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung an »Handlungsketten achtsamen Kinderschutzes« (Böwer 2012, S. 259 ff.) anschließen, wie sie für Jugendämter ermittelt werden konnten: Eine gute Hilfepraxis, die Hilfe und Schutz für und von Kindern und Jugendlichen zur Aufgabe hat und dabei stets doch immer nur unter »Halbwegs-Sicherheiten« (ebd.) agieren muss, achtet systematisch auf Abläufe im Alltag und auf die sich darin schwach abzeichnenden, je zu reflektierenden Entwick-

### Zur Person



**Fabian Brückner**, M.A. Sozial- u. Organisationspädagogik, ist Berater bei ICL sowie Promovend am Institut für Sozial- u. Organisationspädagogik der Universität Hildesheim und vm. Stipendiat im niedersächsischen Promotionsprogramm »Soziale Dienste im Wandel«. E-Mail: brueckner@icl-net.de



**Michael Böwer**, Prof. Dr. phil., Dipl.-Päd., Dipl. Soz.arb./päd., lehrt und forscht zu Theorien und Konzepten Sozialer Arbeit an der Katholischen Hochschule NRW, Abt. Paderborn. E-Mail: m.boewer@katho-nrw.de

© Christoph Schiffer

lungen. Gesprochen mit Wichern damals (1843): »Übrigens versteht es sich für den Kundigen von selbst, daß auch Zeiten vorkommen, in denen es an Mühe und Sorgen nicht fehlt, wo auch viel Böses, heimliches und offenes uns betrübt. [...] noch überhaupt das Verderben der menschlichen Natur, an dem wir, die wir in diesem Weinberge arbeiten, nicht minderen Anteil haben als unsere Pflegebefohlenen. Ich will dies letztere recht betont haben; denn lebte in uns der Eifer für die Rettung der uns anvertrauten Seelen allezeit ungetrübt, ... so würde auch der Erfolg der Arbeit oft ein anderer sein« (Wichern 1843/1964, S. 89).

Gute Hilfepraxis gestern wie heute richtet den Blick eher aufs Navigieren durch herausfordernde und komplexe Fallgeschichten, denn auf formale Landkarten – zeugen letztere doch nur von einer Welt, die man bereits zu kennen glaubt. So wie der Blick auf die Ressourcen eines Kindes und seiner Unterstützungssysteme statt bloßer Problemfokussierung den Ausblick auf *mögliche* Lösungen richtet, garantiert eine achtsame Handlungspraxis im Sinne eines »Management des Unerwarteten« keineswegs, dass von nun an keine Fehler mehr gemacht werden. Im achtsamen Organisieren geht es vielmehr darum, sensibel für schwache Signale zu bleiben, stetig den Blick zu wenden, eigene Annahmen und Überzeugungen konsequent infrage zu stellen, den Kurs gemäß aktueller Entwicklungen neu zu setzen, beizeiten das Lot herabzulassen und Rettungsanker auszuwerfen oder (Setting-wandelnd) das nicht mehr seetüchtige Schiff zu wechseln, um ein blindes Scheitern abzuwenden.

Signalisieren einseitig kontrollorientierte Strategien mit möglicherweise schnell adaptierten, buchstäblich einleuchtenden Techniken (Frühwarnsysteme, Ampelmodelle etc.) vorzeigbare sichere Handlungsfähigkeit, folgen sie doch nicht selten der Steuerungslogik trivialer Systeme. Sie offenbaren so zuweilen neue schwere Ketten, die insoweit fehleranfällig sind, als sie das Denken, Sehen und Handeln nicht breiter, sondern eher enger und weniger flexibel machen, und allein den trügerischen Glauben von technisch gewährleistet und gewährleistbarer Sicherheit nähren. Um es mit Alice Salomon (1927) zu pointieren: »Die bessere Technik, die durchdachte Methode ist nur ein Werkzeug – als solches nützlich und unentbehrlich. Aber recht handhaben kann es nur der Mensch, dessen Tun aus einem wachen Gewissen quillt« (ebd., S. 67). Eben dieses »wache Gewissen« ist die »Adresse« im Netzwerk kollektiver Achtsamkeitspraktiken, auf die es Sinn macht, hinarbeiten – im Sinne eines »collective mind« (Weick/Roberts 1993) als sichtbares Zeichen gelebter Kultur der Achtsamkeit.

## Literatur

- Böwer, M. (2008a): ASD – »Drop your tools«? Feuerwehrhandeln im ASD und Möglichkeiten seiner organisationalen Bewältigung. In: Sozialmagazin 33, H. 12, S. 44–53.
- Böwer, M. (2008b): Das achtsame Jugendamt. Ansatzpunkte und Rezeption des Achtsamkeitskonzepts im Kindeswohlenschutzdiskurs. In: neue praxis 38, H. 4, S. 349–370.
- Böwer, M. (2012): Kindeswohlenschutz organisieren. Jugendämter auf dem Weg zu zuverlässigen Organisationen. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Böwer, M./Fischer, J. (2014): Frühe Hilfen nach dem Ende der Bundesinitiative 2015. In: Sozialmagazin 39, H. 7–8, S. 88–97.
- Böwer, M./Wolff, S. (2011): Führung in Zeiten enger(er) Kopplung. Über Erfindungen im Management Allgemeiner Sozialer Dienste. In: Göhlich, M./Weber, S. (Hrsg.): Organisation und Führung. Wiesbaden: VS, S. 143–154.
- Brückner, F./Wolff, S. (2015): Die Produktion von Unsicherheit – Nicht intendierte Folgen des operationellen Risikomanagements in Banken. In: Apelt, M./Senge, C. (Hrsg.): Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: Springer VS, S. 139–158.
- Gebauer, A. (2011): »Das Einzige, was sicher ist, ist die Unsicherheit«. Kollektive Achtsamkeit für das Management des Unerwarteten. In: Schriftenreihe EREV 52, H. 4, S. 126–135.
- Gebauer, A. (2012): Vom kalkulativen zum proaktiven Management von Unsicherheit. Assessmentbasiertes Organisationslernen zur Entwicklung einer Achtsamkeitskultur. In: Personalführung, H. 10, S. 30–38.
- Gebauer, A. (2013): Mindful Organizing as a Paradigm to Develop Managers. In: Journal of Management Education 37, H. 2, S. 202–228.
- Groth, T./Wimmer, R. (2004): Konstruktivismus in der Praxis: Systemische Organisationsberatung. In: Ameln, F. v. (Hrsg.): Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit. Tübingen: Francke, S. 224–244.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83, H. 2, S. 340–363.
- Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme: Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Reason, J. (1990): Human Error. Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- Rochlin, G. I. (1996): Reliable Organizations: Present Research and Future Directions. In: Journal of Contingencies and Crisis Management 4, H. 2, S. 55–59.
- Salomon, A. (1927): Die Ausbildung zum sozialen Beruf. Berlin: Heymann.
- Thiersch, H. (1993): Strukturierte Offenheit. Zur Methodenfrage einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. In: Rauschenbach, Th. et al. (Hrsg.): Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München: Juventa. S. 11–28.
- Vogus, T./Sutcliffe, K. M. (2007): The Safety Organizing Scale. Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units. In: Medical Care, H. 45, S. 46–54.
- Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam: Fakultas.
- Weick, K. E. (1996): Drop Your Tools: An Allegory for Organization Studies. In: Administrative Science Quarterly 41, H. 6, S. 301–313.
- Weick, K. E./Roberts, K. H. (1993): Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. In: Administrative Science Quarterly 38, H. 3, S. 357–381.
- Weick, K. E./Sutcliffe K. M. (2007): Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2010): Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 2. erw. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wichern, J. H. (1833/1964): Die öffentliche Begründung des Rauhen Hauses. Wicherns Ansprache auf der Gründungsversammlung. In: Wichern, J. H.: Schriften zur Sozialpädagogik. Bad Heilbrunn: J. Klinkhardt, S. 5–27.
- Wichern, J. H. (1843/1964): Kurzer Bericht über die inneren Verhältnisse des Rauhen Hauses. Neunter Jahresbericht. In: Wichern, J. H.: Schriften zur Sozialpädagogik. Bad Heilbrunn: J. Klinkhardt, S. 79–96.
- Wolff, R. (2006): Inwiefern können Fachkräfte des Sozialen Dienstes durch ihr Handeln Kindern schaden bzw. zur Kindeswohlgefährdung beitragen? In: Kindler, H. et al. (Hrsg.): Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München.
- Wolff, S. (1983): Die Produktion von Fürsorglichkeit. Bielefeld: A/J-Druck + Verlag.
- Wolff, S. (2010): Soziale Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. VS: Wiesbaden, S. 285–335.



© shockfactor, Fotolia.com



© Claus Mikasch, Fotolia.com