

gfo-Mitteilungen

Achtsame Führung – echt jetzt?!

Psychotherapie im Mitarbeitergespräch? Buddhistische Meditationstechniken im Konferenzsaal? Mitarbeiter:innen der Hotline atmen ihren Ärger mit Kund:innen weg?

So oder ähnlich laufen vielleicht die Assoziationsketten bei manchen von uns ab, wenn wir den Titel der aktuellen zfo betrachten. Und dann nehmen wir vielleicht überrascht zur Kenntnis, dass es empirische Belege für die positive Wirkung von Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) bei einem großen Spektrum von Erkrankungen gibt. Das ist aber nicht verwunderlich, weil diese Programme Anleihen bei uralten buddhistischen Kulturtechniken nehmen, die ihre Wirksamkeit seit Tausenden von Jahren unter Beweis gestellt haben.

Was aber weniger belegt ist, sind die Wirkungen auf Teams und Organisationen. Auch das ist nicht verwunderlich, da diese Techniken doch für die Gesundheitsstärkung von Individuen entwickelt worden sind.

Für die stressbehaftete Arbeit in der Hotline kann es also tatsächlich hilfreich sein, sich bestimmter Atemtechniken zu bedienen. Aber darüber sollte niemand versäumen, einen sauberen Feedback-Prozess zu organisieren, über den die Ärgerpunkte der Kund:innen einer gezielten Bearbeitung zugeführt werden, damit sie abgestellt werden können.

Und wenn die Führungskraft sich im Personalgespräch einer achtsamen Haltung bedient, hilft das vermutlich beiden Beteiligten. Noch besser ist es allerdings, wenn generell die Führungskultur des Hauses einen respektvollen Umgang miteinander unterstützt – mit oder ohne Achtsamkeit.

Und wenn im Konferenzsaal die Gastgeber:innen zum Beginn und zum Abschluss eines Treffens die Teilnehmer:innen dazu einladen, sich ganz bewusst innerlich zu sammeln, bleibt das erfahrungsgemäß nicht ohne Wirkung – und dafür gibt es in vielen Kulturen viele bewährte Techniken.

Was aber mit achtsamer Führung in keinem Fall passieren sollte, ist, dass die Verantwortung für den Arbeitsstress einseitig dem Individuum zugewiesen wird. Dies geschieht aber dadurch, dass zur Stärkung der Achtsamkeit in erster Linie Kurse für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte angeboten werden. Denn dabei geraten die organisatorischen Stressfaktoren schnell aus dem Blick: schlechte Prozesse, unklare Strukturen, überlebte Kulturen.

Diese Faktoren beeinflussen aber viel stärker die Entstehung von Stress am Arbeitsplatz. Deshalb sollten sie – auch im neuen Jahr – im Fokus unserer Bemühungen als Organisator:innen bleiben.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
gfo Vorstand

Führung als organisationales Phänomen gestalten

Beim Münchner Regionaltreffen der gfo | gesellschaft für organisation e.V. im Herbst vergangenen Jahres drehte sich alles um das Thema Führung.

Unsere Referentin Dr. *Judith Muster* stellte ihren Ansatz vor, Führung als situativ erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten zu definieren, statt sie als Charaktereigenschaft einer Person zu betrachten. Dafür zeigte sie zunächst systemtheoretisch auf, wie Führungsbedarfe überhaupt entstehen. Dies sei der Fall, wenn organisationale Strukturen, die als Erwartungssicherheiten verstanden werden, zu wenig Orientierung und Halt bieten. Dann biete Führung die Möglichkeit, Orientierung zu schaffen – sofern in einer konkreten Situation jemand die Führung übernimmt und andere dieser Person folgen. Dabei zeige sich, dass dies nicht nur, wie häufig gedacht, von »oben nach unten«, sondern auch von »unten nach oben« und sogar »zur Seite« passieren kann.

In der Diskussion wurde nochmals vertieft, dass weder Hierarchie noch Entscheidungen dasselbe meinen wie der von ihr entwickelte Führungsbegriff. Zwar kann dies für Führungskräfte zunächst manchmal kränkend sein, doch mit diesem Führungsbegriff können Phänomene in der Praxis feiner unterschieden und somit besser bearbeitet werden, argumentierte unsere Referentin.

Schließlich präsentierte sie mit dem »Mischpult des Managements« ein praktisches Modell, mit dem sich die Balance zwischen formalen Strukturen als Führungsersatz und der Notwendigkeit von Führung in Organisationen steuern lässt.

Ein hochinteressanter Online-Vortrag, der die zahlreichen Teilnehmer:innen Führung aus einem anderen Blickwinkel betrachten ließ.

Vanessa Ludewigs & Prof. Dr. Patrick Sailer
gfo Regionalgruppe München

Rückblick auf den gfo OrgSpace 2025 in Kassel

(R)Evolutionäre Organisation im Spiegel von Resilienz, Nachhaltigkeit und partizipativer Praxis – das war das Thema des gfo OrgSpace 2025.

Damit setzte die gfo | gesellschaft für organisation e.V. erneut ein deutliches Zeichen für den fachlichen und interdisziplinären Austausch zu zentralen Fragen moderner Organisationsgestaltung. Unter dem Leitmotiv »(R)Evolutionäre Organisation« fand am 11. November 2025 in der Neuen Denkerei Kassel ein Format statt, das bewusst jenseits klassischer Kongressstrukturen angesiedelt ist. Der OrgSpace versteht sich vielmehr als Zukunftswerkstatt: ein Raum für dialogische Auseinandersetzung, perspektivenreichen Diskurs und die gemeinsame Erprobung neuer Denk- und Handlungsansätze.