

SGO–Mitteilungen

Georg Lange/Monica Lonoce/Thomas Frehner/Valeska Hoenen

Was macht eine Organisation stark? Prozesse, Strukturen, Technologien? Ja, auch. Doch wirklicher Mehrwert entsteht erst, wenn Menschen gemeinsam lernen, denken, sich austauschen und inspirieren lassen. Genau das ermöglicht die SGO Community – und genau das wurde bei unseren Community Events im Oktober 2024 und März 2025 sichtbar.

Menschen und KI – konkrete Chancen für mich als Arbeitskraft

Das war das Thema des SGO Community Anlasses im Oktober 2024 an der Universität Bern – eine passende Umgebung für den Austausch über Zukunftsthemen in Organisationen. Künstliche Intelligenz verändert nicht irgendwann die Welt – sie tut es bereits heute. Doch was bedeutet das konkret für dich als Arbeitskraft? Welche Chancen entstehen, wenn Mensch und Maschine im Team agieren? Und wie gelingt es, KI nicht als Bedrohung, sondern als Werkzeug für sinnvolle Arbeit zu begreifen?

Diesen Fragen sind wir aus verschiedenen Perspektiven nachgegangen. *Georg Lange*, HR-Executive mit 30 Jahren Erfahrung im Zusammenspiel von Technologie, Organisation und Arbeitswelt, brachte es beim Community Event auf den Punkt: Künstliche Intelligenz ist längst kein abstraktes Zukunftsthema mehr. Sie ist seit Jahren Teil unseres Alltags – in Navigationssystemen, modernen Haushaltsgeräten oder der Spracheingabe

am Handy. Neu sind jedoch die rasante Verbreitung und die leichte Zugänglichkeit: KI ist demokratisch geworden. Sie steht heute nahezu jedem zur Verfügung – mit freier Wahl der Anwendung und oft ohne große Einstiegshürden.

Gerade diese Entwicklung eröffnet große Chancen – für Unternehmen, für Führungskräfte und für Mitarbeitende. Wer sich nicht mit KI auseinandersetzt, wird es in Zukunft schwer haben, am Arbeitsmarkt relevant zu bleiben. Und das betrifft nicht nur die generative KI, sondern genauso industrielle und prozessorientierte Anwendungen. Besonders für ältere Mitarbeitende bietet KI große Chancen. Ihre Erfahrung, kombiniert mit intelligenten Assistenzsystemen, kann enorme Produktivitätssprünge ermöglichen. Erfahrung wird durch KI nicht entwertet, sondern verstärkt.

KI hat das Potenzial, unsere Arbeitswelt nicht nur effizienter, sondern auch menschlicher zu machen. Genau darin liegt die Aufgabe für Organisationen: Technologie, Erfahrung und Verantwortung in ein sinnvolles Gleichgewicht zu bringen. Wie das



Abb. 1 SGO Community Event im Kuppelraum der Universität Bern (Foto: Benar Baltisberger)

konkret aussehen kann, zeigt der nächste Abschnitt. Wer KI nicht nur versteht, sondern gezielt einsetzt, kann im Arbeitsalltag echten Mehrwert schaffen – etwa im Projektmanagement.

KI im Projektmanagement – so gewinnst du Zeit

Thomas Frehner, Leiter der Weiterbildung »Certificate of Advanced Studies Project Management for Experts HWZ« an der Hochschule für Wirtschaft Zürich, zeigte im folgenden Workshop vielfältige Möglichkeiten, die KI für Projektleitende heute bietet, um effizienter und datenbasierter zu arbeiten. KI kann vielfältige Aufgaben wie Projektplanung, Risikobewertung oder Statusberichte unterstützen. Dies beispielsweise durch gezielte Steuerung mittels Prompts. Hier zeigt sich: Je präziser die Eingabe, desto wertvoller ist das Ergebnis.

Der Workshop von Thomas Frehner beleuchtete praxisnah, wie moderne Tools wie ChatGPT, Perplexity.ai, Microsoft Project mit Copilot, PowerBI, Trello und Miro helfen, Routinen zu automatisieren, Risiken zu erkennen und Ressourcen optimal zu planen.

Für Projektleitende heißt das konkret:

- eine effizientere Kommunikation
- Zeitgewinn durch automatisierte Aufgabenlisten oder Protokolle
- Entscheidungsgrundlagen dank datenbasierter Analysen
- Assistance in konkreten Problemstellungen zur kreativen Lösungsfindung

Datenschutz, mangelnde Nachvollziehbarkeit oder fehlerhafte Annahmen durch die KI verlangen einen kritischen Umgang mit den Resultaten. Der Funktionsumfang und die Möglichkeiten der Werkzeuge entwickeln sich laufend weiter.

Das Fazit: Künstliche Intelligenz ersetzt nicht die Projektleitung – Projektleitende, die die aktuellen Möglichkeiten zu nutzen wissen, sind jedoch schneller und effektiver. Wer sich heute mit den Möglichkeiten und Grenzen der KI auseinandersetzt, kann im Projektalltag Zeit sparen und die Qualität der Resultate steigern.

Emotionale Kompetenz – der Schlüssel zur Bewältigung des Wandels durch KI

Und weil Wandel nicht nur Struktur braucht, sondern auch emotionale Intelligenz, setzte Monica Lonoce den emotionalen Anker. Was tun, wenn der Wandel schneller ist, als unser Herz schlagen kann? Diese Frage stand im Zentrum der Breakout-Session von Monica Lonoce, CEO der Tisia AG, beim Community Anlass der SGO im Oktober 2024. In ihrer eindrucksvollen Präsentation zeigte sie, warum der digitale Umbruch durch KI mehr braucht als neue Tools: nämlich emotionale Kompetenz.

Denn während frühere Transformationen Zeit für ein inneres Nachvollziehen ließen, erleben wir heute einen Wandel, der uns emotional überholt. KI verändert nicht nur unsere Arbeit, sondern unsere Lebensgrundlagen – und das in rasantem Tempo. Die Folge? Abschiede, die wir nicht bewusst erleben. Verluste, die wir nicht betrauern. Daher sprach Monica Lonoce eine zentrale Lebenskompetenz an: die Abschiedskompetenz.



Abb.2 Breakout-Session-Leiterin Monica Lonoce
(Foto: Benar Baltisberger)

In drei Schritten führte sie die Teilnehmenden durch ein neues Verständnis von emotionaler Kompetenz, das sie in ihrem Modell »Gefühle.Leben.Lernen.« entwickelt hat.

1. die fünf Ebenen von Lebensprozessen: Realität, Emotionen, Anpassungsleistung, Erkenntnis und Bewusstsein
2. der »Sense of Coherence« aus der Salutogenese von Aaron Antonovsky mit den Dimensionen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit
3. die Fähigkeit, Gefühle wahrzunehmen und zu deuten: Herz-, Wut-, Trauer-, Gemeinschafts-, Triumph- und Friedensgefühle als Basis der emotionalen Orientierung

Ihr Fazit war klar: Emotionale Kompetenz bzw. Abschiedskompetenz ist kein »Soft Skill«, sondern eine Kernkompetenz für Führung und Gesellschaft im KI-Zeitalter. Sie will geübt, gelebt und vermittelt werden – im Unternehmen ebenso wie in der Bildung. Die Teilnehmenden konnten das Modell »Gefühle.Leben.Lernen.« von Monica Lonoce nicht nur kennenlernen, sondern auch selbst ausprobieren. Wer diese Breakout-Session erlebte, verließ den Raum nicht nur mit neuen Gedankenimpulsen, sondern mit einem klaren Gefühl: Wandel braucht den Mut, auch das zu fühlen, was man loslassen muss.

KI in der Medienwelt – Orientierung in einer Branche im Umbruch

Der Wandel durch KI beschränkt sich längst nicht mehr auf einzelne Berufsfelder oder Organisationsebenen – er erfasst ganze Branchen, verändert Denkweisen und stellt bewährte Systeme infrage. Umso wichtiger ist es, den Blick über den Tellerrand zu richten. Ein anschauliches Beispiel lieferte die Breakout-Session von Markus Humbel, Geschäftsführer von Focus Media. Die Medienbranche befindet sich durch den Einsatz von KI in einem tiefgreifenden Wandel: Inhalte werden immer stärker personalisiert, kreative Prozesse automatisiert und Meinungsbildung zunehmend durch algorithmische Logiken beeinflusst.



Abb.3 Teilnehmende des SGO Community Anlasses (Foto: Benar Baltisberger)

Die Teilnehmenden erhielten Anregungen, wie man sich in dieser neuen Medienrealität zurechtfindet. Im Zentrum standen Fragen wie: Wie geht man verantwortungsvoll mit Deepfakes und KI-generierten Inhalten um? Welche Tools unterstützen eine effiziente Content-Erstellung? Und wie lassen sich Redaktionsteams strategisch aufstellen, um auch künftig relevant zu bleiben?

Prompt it like a Pro – und entfache das volle Potenzial von KI

Während es in der Medienwelt darum geht, auf die Veränderungen durch KI strategisch zu reagieren, rückte die nächste Session von *Marcel Smieszkowski* das aktive Gestalten in den Fokus. Denn wer die neuen Werkzeuge kennt, kann sie nicht nur verstehen, sondern gezielt nutzen. Der Gründer von *academy4.ai* zeigte anhand des VISION+®-Modells, wie gutes Prompten funktioniert:

V = Viewpoint | I = Information | S = Solution | I = Iterate |
O = Outcome | N = Note Thanks

Ein einfaches, aber effektives Beispiel: »Agier wie ein Sommerlied. Ich bin am Wochenende in Düsseldorf und auf der Suche nach hippen Weinbars in der Altstadt. Gib mir vier Vorschläge in Tabellenform. Danke.« Das war ein Aha-Moment: Wer Struktur, Kontext und Ziel klar definiert, kann mit KI nicht nur effizienter arbeiten, sondern kreativer denken.

Wenn KI auf Erfahrung trifft – der Mensch macht den Unterschied

Der Community Event im Oktober 2024 hat gezeigt: Künstliche Intelligenz ist kein Fremdkörper, sondern ein Werkzeug – dann nämlich, wenn technologische Systeme auf menschliche Kompetenzen treffen. Die Chancen liegen dort, wo Erfahrung, Haltung und Technologie gemeinsam wirken.

Doch technologische Zukunftsfähigkeit allein reicht nicht aus. Mindestens genauso zentral für starke Organisationen ist die Frage, wie sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen – im Umgang mit Ressourcen, mit Menschen, mit ihren eigenen Werten.

Nachhaltigkeit ohne Blabla: Wo braucht es ESG? Und wie viel?

Im März 2025 haben wir den Fokus verschoben: von künstlicher Intelligenz hin zur Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt. Keine Floskeln, keine Buzzwords – sondern die Frage: Was bedeutet Nachhaltigkeit konkret? Und wo braucht es ESG – und wie viel?

Nachhaltigkeit ist längst kein Trendthema mehr. Ressourcenknappheit, Klimakrise, soziale Ungleichheit – wir alle stehen in der Verantwortung.

Globale Ziele, lokale Wirkung

Den Auftakt machte *Markus Reubi*, Delegierter des Bundesrats für die Agenda 2030. In seinem Referat wurde klar: KMUs spielen eine zentrale Rolle in der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele – und das nicht nur aus Pflichtgefühl, sondern auch aus ökonomischer Vernunft.

Handeln statt reden: die Story von Buy Food with Plastic

Den Perspektivenwechsel brachte *Khalil Radi*, Gründer von Buy Food with Plastic. Seine Organisation ermöglicht in Ländern wie Nicaragua, Ghana oder Indien den Tausch von Plastik gegen warme Mahlzeiten – ein Modell, das Umwelt- und Armutsprobleme gleichzeitig adressiert. *Khalil Radi* betonte: Verantwortung zu übernehmen bedeute, ins Handeln zu kommen. Seine Botschaft war klar: Wer handelt, verändert. Anstatt nur über Lösungen zu sprechen, demonstrierte er mit seiner Initiative, wie konkrete Maßnahmen vor Ort positive Veränderungen bewirken können.

Im Anschluss an die Keynotes fanden drei thematisch fokussierte Breakout-Sessions statt:

Lieferketten-Compliance: So viel wie nötig, so wenig wie möglich

Dr. Fabio Babey, Partner bei IXAR Legal AG, und *Dr. Maximilian Diem*, Gründungsmitglied der MEDKAP Investor Association und ebenfalls Partner bei IXAR Legal AG, diskutierten, wie Unternehmen gesetzliche Vorgaben in der Lieferkette effizient und effektiv umsetzen können, ohne dabei unnötige Bürokratie zu schaffen.



Abb. 4 Breakout-Session »ESG in Aktion«: gemeinsam Lösungen finden

ESG in Aktion: Gemeinsam Lösungen finden

Khalil Radi führte die Teilnehmenden durch interaktive Ansätze, um Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) nicht nur theoretisch zu betrachten, sondern praktisch im Unternehmensalltag zu verankern.

ESG für Macher: Wie du mit wenig Aufwand echte Vorteile schaffst

In dieser Session wurden pragmatische Strategien vorgestellt, mit denen Unternehmen auch mit begrenzten Ressourcen nachhaltige ESG-Initiativen erfolgreich umsetzen können.

Ausblick: Community Event im Oktober 2025

Die Themen unserer Community Events mögen wechseln. Doch unser gemeinsames Ziel bleibt gleich: Organisationen stärken. Wandel mitgestalten. Unter dem Motto »Gestalte die Zukunft. Lerne aus Erfahrung.« laden wir herzlich ein, auch im Oktober 2025 wieder dabei zu sein.



So bleibt der SGO Geschäftsstelle nur noch die Frage: »Sehen wir dich in Zukunft bei den SGO Community Events?«. Profitiere vom »Bring a Friend«-Angebot und zeige interessierten Kolleg*innen die SGO Community. Melde dich jetzt über den QR-Code an.

Georg Lange
Vice President of Human Resources, United Waterways

Monica Lonoce
Inhaberin, MonicaLonoce.ch – Schule für Trauerbegleitung

Thomas Frehner
Transformations-Architekt, Frehner Consulting GmbH

Valeska Hoenen
Geschäftsführerin, SGO, www.sgo-verein.ch

gfo-Mitteilungen

zfo-Best-Paper-Award 2025 verliehen

Die Zeitschrift Führung + Organisation hat erneut den zfo-Preis für den wissenschaftlichen Nachwuchs verliehen. In diesem Jahr ging die Auszeichnung an *Carolin Müller* von der Universität zu Köln für ihre herausragende wissenschaftliche Arbeit zur Koordination zwischen agilen und nicht-agilen Einheiten in Unternehmen. Ihr Paper wurde im Rahmen des 49. Workshops der Wissenschaftlichen Kommission Organisation (WK Org) des Verbands der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) an der Universität Witten/Herdecke präsentiert und von einer hochkarätig besetzten Jury ausgewählt.



Abb. 1 Preisverleihung am 13. März 2025 in Witten, v. l. n. r.: Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Carolin Müller, Prof. Dr. Guido Möllering (Foto: Laurenz G. Kienitz)

Die Jury, bestehend aus Prof. Dr. *Gerhard Schewe*, Prof. Dr. *Christiana Weber* und Prof. Dr. *Guido Möllering*, würdigte insbesondere die hohe Relevanz des Themas sowie die exzellente theoretische und methodische Fundierung der Studie. Besonders bemerkenswert sind die neu identifizierten Koordinationsformen zwischen agilen und nicht-agilen Einheiten. Neben der oft beobachteten Anpassung an dominierende Strukturen (Entrainment) zeigt Müller, dass auch eine kommunikationsintensive Harmonisierung sowie eine gezielte Entkopplung der Einheiten (Empowerment) mögliche Wege des Umgangs mit diesen Herausforderungen darstellen. Diese Erkenntnisse bieten wertvolle Impulse für die Managementpraxis.

Die feierliche Preisverleihung fand am 13. März 2025 im Foyer der Stadtwerke Witten GmbH statt. Die Urkunde wurde von Dr. *Rudolf Lütke Schwienhorst* und Prof. Dr. *Guido Möllering* überreicht.

Der Nachwuchspreis wird jährlich vergeben und ist eine Initiative der Zeitschrift Führung + Organisation und ihrer Herausgeber gfo – gesellschaft für organisation e.V., der SGO Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management sowie Österreichische Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO). Ziel des Preises ist es, exzellente wissenschaftliche Arbeiten zu würdigen, die einen bedeutenden Beitrag zur Organisationsforschung leisten und praxisrelevante Erkenntnisse liefern.

Wir gratulieren *Carolin Müller* herzlich zu dieser verdienten Auszeichnung!

Organisation ist Konflikt!

Das erste Münchner Regionaltreffen der gfo – gesellschaft für organisation e.V. im Jahr 2025 zog zahlreiche interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, die sich mit der These »Organisation ist Konflikt!« zu einem spannenden Austausch im Co-Working Space der Siemens AG versammelten.

Der Referent des Abends, *Klaus Eidenschink*, eröffnete die Veranstaltung mit einer Reihe provokanter Thesen, die die Unvermeidbarkeit von Konflikten in Organisationen betonten und zugleich die Möglichkeit aufzeigten, wie diese Konflikte sogar förderlich für die Weiterentwicklung von Organisationen sein können.

Zu Beginn erläuterte *Eidenschink* sein systemtheoretisches Verständnis von Konflikten, die er als »negierte Negationen« beschreibt. Dieses Verständnis basiert darauf, dass Konflikte nur dann bestehen, wenn zwei Positionen sich gegenseitig ablehnen, d. h. auf ein »Nein« folgt ein »Nein« als Antwort. Dies verweist auf die Interaktion von Gegensätzen, die in der Systemtheorie häufig als entscheidend für die Dynamik und Weiterentwicklung eines Systems betrachtet wird. Konflikte sind in diesem Sinne nicht notwendigerweise destruktiv, sondern können als Katalysatoren für Veränderungen und Innovationen wirken.

Eidenschink ging anschließend auf verschiedene Formen von Konflikten in Organisationen ein, die häufig durch unterschiedliche Zielsetzungen und Interessen entstehen. Insbesondere hob er die strukturellen Konflikte hervor, die durch divergierende Ziele zwischen verschiedenen Abteilungen, wie etwa Produktion versus Vertrieb, sowie durch die unterschiedlichen Rollen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausgelöst werden. Diese strukturellen Konflikte in Organisationen sind durch die Vielzahl von Interessen innerhalb des Unternehmens bedingt und damit unvermeidlich.

Darüber hinaus beleuchtete er den Aspekt der Entscheidungen als »Treibstoff« für Konflikte. Entscheidungen, die in Organisationen getroffen werden, führen häufig zu einer Spaltung in Gewinner und Verlierer, vor allem wenn sie als Wahl zwischen



Abb. 2 und Abb. 3 Präsenzmeeting in München (Fotos: gfo / privat)

gleichwertigen Alternativen wahrgenommen werden. Denn in Organisationen geht es nie nur um die Auswahl einer Lösung, sondern immer auch um die Verteilung von Macht und Ressourcen. Daher forderte *Eidenschink* eine »Verliererkompetenz« bei Entscheidungsträgern. Sie erfordere nicht nur eine tiefere Reflexion über die eigenen Entscheidungen, sondern auch die Bereitschaft, die Folgen für die verschiedenen Beteiligten anzuerkennen und zu akzeptieren.

Die anschließende Diskussion vertiefte viele der angesprochenen Aspekte und förderte eine rege Auseinandersetzung mit den praktischen und theoretischen Implikationen von Konflikten in Organisationen. Es wurde intensiv darüber nachgedacht, wie Führungskräfte und Mitarbeitende lernen können, Konflikte konstruktiv zu gestalten, anstatt sie als reine Störung oder Bedrohung zu betrachten.

Schließlich mündete die Diskussion in das Schlussplädoyer von *Klaus Eidenschink*, der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu ermutigte, Konflikte nicht als etwas zu verteuern, das es zu vermeiden gilt, sondern als eine wertvolle Anre-

gung zu begreifen, die bestehende soziale Ordnung zu hinterfragen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. In dieser Perspektive sind Konflikte nicht nur unvermeidlich, sondern auch eine Chance für die Organisation, sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Sie fördern somit nicht nur die Auseinandersetzung mit bestehenden Strukturen, sondern auch die kontinuierliche Verbesserung und Innovation innerhalb der Organisation.

Es war ein spannender Abend – herzlichen Dank an unseren Referenten und alle Teilnehmenden!

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

Kleinste Organisationseinheit – die Modularisierung von Arbeit

Das war spannend. Getrieben von der Frage »Was ist die kleinste Organisationseinheit?« gingen Organisationsentwickler *Claus-Peter Seichter* und Community-of-Practice-Leiterin *Simone Glitsch* in den Dialog.

Beide Gesprächspartner vereint ihr agiler und ganzheitlicher Ansatz, doch die Ausgangspunkte unterschieden sich aufgrund ihrer beruflichen Entwicklung: *Claus-Peter*, aus dem Konzernumfeld kommend, und *Simone*, aus dem Mittelstand mit Fokus auf Prozessmanagement kommend. Diese unterschiedlichen Perspektiven boten eine spannende Grundlage für eine tiefgehende Diskussion, die theoretische Ansätze und praxisnahe Erfahrungen miteinander verknüpfte.

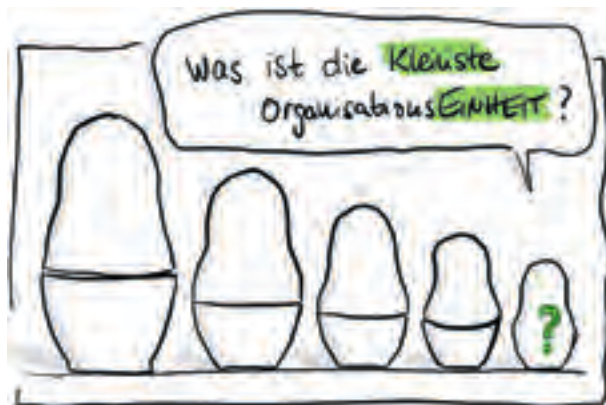


Abb. 4 Kleinste Organisationseinheit (© Claus-Peter Seichter)

Schon bei der Vorbereitung des Onlinemeetings wurde klar: Es gibt viele Fragen aneinander, die eine intensive Auseinandersetzung erfordern. »Wollen wir sie mal live diskutieren?« Diese spontane Idee wurde schnell zur gemeinsamen Mission.

Nach jeweils einem kurzen Impulsvortrag, in dem *Claus-Peter* und *Simone* ihre Ansätze und Erfahrungen teilten, wurde allen Teilnehmenden die Möglichkeit geboten, Feedback zu geben und Fragen zu stellen.

Der entstehende Austausch entwickelte eine ganz eigene Dynamik: Was als strukturierte Diskussion begann, entwickelte sich schnell zu einem offenen Dialog, in dem sich neue Perspektiven und Lösungsansätze herausbildeten. Die Teilnehmenden brachten ihre eigenen Erfahrungen und Herausforderungen ein, wodurch sich ein vielschichtiges Bild der Thematik ergab.

Rückblickend lässt sich sagen: Dieses Format hat überzeugt! Die lebendige Diskussion hat nicht nur wertvolle Erkenntnisse geliefert, sondern auch einmal wieder gezeigt, dass der offene Austausch zwischen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen eine enorme Bereicherung darstellen kann.

Danke an *Claus-Peter* und die Teilnehmenden für das spannende Onlinemeeting!

Simone Glitsch
Community of Practice Prozessmanagement

Framing Lean und Agile

Im Rahmen des ersten Karlsruher Regionaltreffens der gfo 2025 hielten *Franziska Gütle-Schettler* und *Christian Bäumer* von We Think Different einen Vortrag mit dem Titel »Framing Lean und Agile – Zukunftsfähige Organisationen gestalten«. Bekannt für ihre anschaulichen Zeichnungen, mit denen sie komplexe Themen visuell aufbereiten, präsentierten sie das Thema verständlich und nachvollziehbar.



Abb. 5 Framing Lean und Agile (Quelle: Canva)

Nach einer kurzen Vorstellung erläuterten die Referenten die Notwendigkeit von Anpassungen in bestehenden Organisationen, insbesondere im Kontext der Arbeitswelt 4.0 und den sich verändernden äußeren Einflüssen. Sie verglichen das klassisch-funktionale mit dem wertschöpfungsorientierten Modell und hoben ihre Merkmale hervor, ohne eine Wertung vorzunehmen, da die Wahl des Modells von den spezifischen Anforderungen abhängt.

Die vorgestellten Prinzipien umfassten Wertstromorientierung, Crossfunktionalität, rollenbasiertes Arbeiten und kontinuierliche Weiterentwicklung. Anhand von Beispielen, unter anderem dem Wertstrom für einen Fall im Gesundheitswesen, machten sie die Unterschiede zwischen den Modellen deutlich.

Abschließend zeigten *Franziska* und *Christian*, wie die verschiedenen Modelle und Prinzipien individuell kombiniert werden können, um maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen zu entwickeln. Eine anschließende Fragerunde bot den Teilnehmern und Teilnehmerinnen die Möglichkeit, Themen zu vertiefen.

Ein herzlicher Dank geht an *Franziska* und *Christian* für ihren wertvollen Beitrag zu einem interessanten Thema, dessen Aktualität sich in der hohen Teilnehmerzahl der Online-Veranstaltung widerspiegelte.

Daniela Schemmert
gfo Regionalgruppe Karlsruhe

Vom Prozess in die Optimierung und Automatisierung



- Umfassende Betrachtung von Prozessen: Definitionen und Prozessmodell
- Prozessmodell ist in jeder Organisation ohne Vorkenntnisse anwendbar
- Saubere Prozessabbildung: vom Detail bis zur Übersicht über die Prozesslandschaft

**Mit grafischem
Prozessmodell**

2023 | 144 Seiten | Broschur

ISBN 978-3-7910-5953-2 | € 29,99

eBook 978-3-7910-5955-6 | € 29,99

Jetzt online bestellen:
www.shop.haufe.de

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Vorschau auf Heft 4/2025

(erscheint am 1. August 2025)



SCHWERPUNKT Shared Leadership – wer ist verantwortlich?

Lechner/Schöllhammer: Geteilte Führung – vielfältigere Führung?

Endrissat/Segger: Ethischeres Verhalten oder Verantwortungsdiffusion?
Shared Leadership auf dem Prüfstand

Helldorff/Hördt/Kahle: Führung richtig teilen – Formen und Erfolgsfaktoren
von Shared Leadership

Wilhelm/Jessl: Shared Leadership und die Frage nach der Verantwortung

AUSBlick

Heft 5/2025: Organisation von innovativen Geschäftsmodellen

(erscheint am 1. Oktober 2025)

Heft 6/2025: Organisation der Beratung (erscheint am 1. Dezember 2025)

Call for Papers

Beiträge zur Veröffentlichung in der zfo sind stets willkommen. Neben den ständigen Rubriken

- Führung und Leadership,
- Organisation und Strategie,
- Changemanagement und Organisationsentwicklung,
- Projekt- und Prozessmanagement und
- Business-Analyse

plant die Schriftleitung für die kommenden Ausgaben folgende Schwerpunktthemen.

ACHTSAM FÜHREN – ECHT JETZT?!

Heft 1/2026 – Manuskripteinreichung bis 01.08.2025

Achtsamkeit in der Führung bedeutet, bewusst und präsent zu sein, empathisch zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen, die sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeiter als auch die Ziele der Organisation berücksichtigen. Welche Methoden und Ansätze sind praxistauglich und welche Hürden müssen überwunden werden? Wir möchten das Prinzip der Achtsamkeit in der Führung beleuchten und gleichzeitig die Herausforderungen und Möglichkeiten einer realistischen Umsetzung in

der Praxis diskutieren. Hat sich dieser Ansatz schon überlebt oder ist er gerade jetzt wichtig?

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Wie lässt sich Achtsamkeit in den Führungsstil integrieren, ohne dass es als bloßer Trend wahrgenommen wird? Welche Methoden und Techniken zur Implementierung von Achtsamkeit in der Führungspraxis haben sich bewährt?
- Welche konkreten Vorteile bringt achtsame Führung für Mitarbeiter:innen und Organisationen, z. B. auf Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität und Unternehmenskultur?
- Welche Herausforderungen und Widerstände gibt es bei der Einführung achtsamer Führung und wie können diese überwunden werden?
- Wie kann die Wirksamkeit von Achtsamkeitspraktiken in der Führung gemessen und bewertet werden (Entwicklung und Anwendung von Messinstrumenten)?

Hinweise zu den verschiedenen Beitragsformaten der zfo, zur Manuskripterstellung und zum Einreichungsprozess finden Sie unter www.zfo.de.



**GESTALTE
DEINE
ZUKUNFT.**

**LERNE AUS
ERFAHRUNG.**

MEHR ERFAHREN:



KI: Was Führungskräfte wissen müssen



- KI: die wichtigsten Handlungsfelder und Möglichkeiten für Führungskräfte
- Strategien zur Skalierung und nachhaltigen Implementierung von KI-Lösungen
- Zukunftsszenarien und Vorbereitung auf die Arbeitswelt von morgen

**mit praktischen
Leitfäden und Beispielen**

2025 | 232 Seiten | Broschur

ISBN 978-3-7910-6492-5 | € 39,99

eBook 978-3-7910-6493-2 | € 39,99

Jetzt online bestellen:
www.shop.haufe.de

**SCHÄFFER
POESCHEL**