

Achtsame Führung: Trainings erfolgreich leiten – Der Seminarfahrplan für Präsenz & Online zu gesunder Zusammenarbeit und Selbstfürsorge
Marion Hermann, 2026;
managerSeminare Verlags GmbH
ISBN: 978-3-98856-414-6, 283 Seiten

Das vorliegende Buch ist keine Abhandlung über „Achtsame Führung", sondern ein Leitfaden für die Ausgestaltung eines 3-Tage-Trainings für Führungskräfte.

Es wird erst in der dritten Zeile der Überschrift deutlich, was das Buch eigentlich liefert: einen konkreten, detailliert dargestellten und ausführlich erläuterten „Seminarfahrplan" für Trainer:innen, die dieses Konzept – oder Teile daraus – für Trainings im organisationalen Umfeld verwenden wollen.

Aufbau des Buches:
Das Buch besteht aus 3 Hauptteilen („Das Präsenztraining", „Das Online-Training" und „Umsetzungsmöglichkeiten"), einer Einführung mit Hinweisen zu den Zielen, der Zielgruppe und grundlegenden Gedanken zu Inhalt und Aufbau des Seminars, sowie einem Abschlussteil mit Ideen und Erfahrungen der Autorin zu „Akquise und Marketing". Die inhaltliche Struktur der Abschnitte ergibt sich unmittelbar aus dem (Tages-)Ablauf des Trainings. Die Trainingstage wiederum stehen jeweils unter einem spezifischen Fokus: „Fokus Führungskraft", „Fokus Führung und Zusammenarbeit" und „Fokus Arbeit und Organisation".

Inhaltlicher Faden:
Diese Dreiteilung in der Seminargestaltung (sowohl „Präsenz" als auch „Online") rührt von einem Modell her, das die Autorin gleich zu Beginn des Buches einführt: das „Organisationale Achtsamkeitsdreieck". Leider erläutert die Autorin nicht, woher dieses Modell stammt und wie es (wissenschaftlich fundiert) begründbar ist. Wer mit der Zielgruppe („…alle Führungskräfte, unabhängig von Hierarchie-Ebene, Führungsspanne, Erfahrung oder Organisationseinheit.", S.22) bereits Erfahrungen gesammelt hat, wird wissen, wie wichtig diese Fundierung ist und muss versuchen, sich eine plausible Begründung durch das Studium entsprechender Literatur selbst zu erarbeiten (im Buch finden sich einige wenige Hinweise zu literarischen Quellen (S. 90 ff)). Mir selbst erscheint das „Organisationale Achtsamkeitsdreieck" eine Abwandlung des TZI-Modells von Ruth Cohn, bei der die drei Ecken des Dreiecks mit „Ich", „Wir" und „Es" und der Kontext als „Globe" bezeichnet sind. Das entspricht doch sehr offensichtlich den drei Eckpunkten in dem vorgestellten Modell mit „Führungskraft", „Führung und Zusammenarbeit", „Arbeit" sowie dem „Umfeld" / der „Organisation" als Kontext.

Sowohl für das „Präsenztraining" wie auch das „Onlinetraining" finden sich im Buch detaillierte Ablaufpläne, inhaltliche Beschreibungen der Themen wie auch Methoden, um das jeweilige Thema in der Gruppe vorzustellen, mit den Teilnehmenden zu reflektieren und den Teilnehmenden Gelegenheiten zu geben, den Praxistransfer zu erarbeiten. Als Leitfaden ist es daher gut geeignet – zumal die Autorin zu Recht darauf hinweist, dass am Ende die / der Durchführende ohnehin Schwerpunkte setzen und den eigenen Stil miteinbringen wird. Für die Durchführung als „Onlinetraining" reicht es in meiner Erfahrung allerdings nicht aus, die Folien oder einzelne Übungen anzupassen und den Rest aus dem Präsenztraining zu übernehmen. Ein Onlinetraining sollte von Grund auf anders konzipiert werden und Phänomene wie Aufmerksamkeitsspanne im digitalen Raum, verbale, nonverbale und paraverbale Kommunikation oder auch einfache organisatorische und technische Rahmenbedingungen berücksichtigen (s. dazu beispielsweise https://biblioscout.net/de/article/10.33196/pm202104025601).

Die Auswahl der Seminarinhalte macht im Zusammenhang mit dem vorgestellten „Organisationalen Achtsamkeitsdreieck" sicherlich Sinn, die Inhalte erscheinen andererseits wiederum beliebig „aneinandergereiht" und es drängt sich der Eindruck auf, dass in den 3 Tagen möglichst viele der in Organisationen gerade wichtigen Themen „abgearbeitet" werden sollen. Themen wie „Resilienz", „Achtsamkeit" oder auch „Konfliktmanagement" sind eben nicht in einer Nachmittagseinheit von 120 Mi-

nuten „erlernbar“. Bestenfalls erhalten Teilnehmende einen ersten Einblick in das jeweilige Thema – bei der Fülle an Themen ist die Wahrscheinlichkeit allerdings hoch, dass der Transfer in den Alltag auf der Strecke bleibt. Daneben sind gerade Themen wie z.B. „Achtsamkeit“ oder „Resilienz“ im Alltagsgebrauch vieler mittlerweile so mehrdeutig besetzt, dass es einiges mehr an Zeit, Konzepten und Übungen bräuchte, die Kerngedanken zu vermitteln und die Bedeutung der Themen im organisationalen Kontext einzuordnen. Ein gutes Beispiel für die Verwässerung dieser Begriffe liefert die Autorin auf S. 246 mit der Idee einer „Achtsamkeitsampel“ für das Projektmanagement selbst. Ist doch gerade Achtsamkeit ein innerer Prozess, der Menschen unterstützen kann, Herausforderungen im Hier und Jetzt im Bewusstsein der eigenen Ressourcen und Möglichkeiten zu begegnen. Eine „Ampellogik“, wie sie z.B. für das Monitoring von Projektfortschritten im klassischen Projektmanagement verwendet wird, setzt den Referenzpunkt wieder „im Außen“.

Die Zielgruppe des Trainings ist sehr weit gefasst. So wie das Seminar inhaltlich und didaktisch-methodisch angelegt ist, entspricht es eher einem „Führungs-Teaser“ für angehende Führungskräfte, die das ein oder andere Thema zum ersten Mal vorgestellt bekommen und einen guten Überblick erhalten, wie vielschichtig Führungsarbeit sein kann. Die weiter oben beschriebene und sehr weit gefasste Zielgruppe von Führungskräften, „...unabhängig von Hierarchie-Ebene, Führungsspanne, Erfahrung oder Organisationseinheit.“ dürfte das meiste, was in diesem Seminar inhaltlich bearbeitet wird, in entsprechenden Trainings bereits in der Tiefe gelernt und verstanden haben. Daneben sind auch Methoden nicht beliebig für jede Zielgruppe und jeden Kontext einsetzbar: Es erfordert eine Menge Fingerspitzengefühl und Erfahrungswissen, z.B. eine Kennenlern-Sequenz für höhere Führungskräfte zu moderieren – nicht alle werden sich auf eine Übung wie das „Akronym“ einlassen wollen.

Nicht ganz schlüssig erscheint mir der Teil „Umsetzungsmöglichkeiten“. Die Autorin stellt hier eine Anpassung der drei Seminartage vor, mit der diese jeweils unabhängig voneinander durchgeführt und auch einzeln angeboten werden können. Da auch hier – für jedes „Modul“ – das „Organisationale Achtsamkeitsdreieck“ den Rahmen bildet, bleiben notwendigerweise in jedem Modul zwei Aspekte des Dreiecks außen vor. Obwohl die Themen der einzelnen Module für sich genommen Sinn machen mögen, werden Teilnehmende dann vor die Wahl gestellt, die beiden anderen Module noch zu buchen oder eben mit ihrem „Nichtwissen“ zu leben.
Weitere Aspekte:

Die letzten drei Seiten im Buch widmet die Autorin dem Thema „Akquise und Marketing“. So umfassend die Überschrift klingt, so dürftig ist am Ende der Inhalt des Kapitels. Fast eine halbe Seite dient der (erneuten) Darstellung des „Organisationalen Achtsamkeitsdreiecks“, eine ganze Seite ist gefüllt mit drei Instagram-Beispiel-Posts und der verbleibende Text sind Allgemeinplätze, die selbständige Trainer:innen an ihre Zeit im Gründer:innenseminar erinnern werden. Hilfreich ist auch hier wiederum, dass die Autorin Beispiele wie ein booklet oder den Fehlzeiten-Report der DAK verlinkt hat. Das Buch liefert über das inhaltlich-didaktische Konzept hinaus eine Fülle an Praxismaterial, Folien und Beispielen für Flipchart-Gestaltung, die einladen, direkt an die Umsetzung zu gehen. Auch wenn hier jede/r Trainer:in seine eigenen Gestaltungselemente und -stile haben wird, bieten sie doch eine gelungene Vorlage und Inspiration. Daneben hat die Autorin eine Vielzahl von Studien und Quellen direkt im Anschluss an die jeweiligen Kapitel angefügt, die eine Vertiefung der Inhalte direkt ermöglichen.

Interessant werden Trainingskonzepte im Endeffekt dann, wenn sie Wirkung zeigen. Auf S. 273, im Schlusswort, stellt die Autorin eine Evaluation in Aussicht, die ich eigentlich als Grundlage für die Veröffentlichung eines Trainingskonzepts sehen würde. Bleibt zu hoffen, dass bei der in Aussicht gestellten Evaluation nicht einfach Teilnehmende befragt werden, sondern organisationale und individuelle Wirksamkeit des Trainings gründlich erhoben, differenziert ausgewertet und transparent veröffentlicht werden.

Die Erstellung eines didaktischen Plans für ein Seminar ist in den meisten Fällen nicht das Problem von Trainer:innen - in Zeiten von Künstlicher Intelligenz ohnehin nicht. Die Kunst liegt in der authentischen Gestaltung der Interaktion zwischen Trainer:in und Teilnehmenden, in einer erwachsenen Gelassenheit, die aus inhaltlicher Gefestigtheit der Trainerin / des Trainers herrührt und eine Flexibilität in Inhalten, Methodik und Zeitmanagement erlaubt, die den Bedürfnissen und Interessen der Teilnehmenden gerecht wird. Ein Trainingsleitfaden wie der vorliegende ist dafür natürlich nicht ausreichend.

Für wen also ist das Buch hilfreich? Trainer:innen, die die nötige, oben beschriebene Erfahrung mitbringen, benötigen kein Buch, in dem minutiös und detailliert aufgelis-

tet ist, wann was zu tun ist. Trainer:innen, die diese Erfahrung nicht mitbringen, erhalten zumindest eine Idee davon, wie sie sich einem solchen Vorhaben nähern können – mit allen oben beschriebenen Einschränkungen. Ob es dazu ein Buch braucht, das als Veröffentlichung im Fachbuchverlag den stolzen Preis von 49,90 Euro trägt, mag jede/r selbst entscheiden.

Eine Randbemerkung sei noch erlaubt. An einigen Stellen sind mir bei der Lektüre des Buches inhaltliche und grammatische Fehler aufgefallen. Auf S. 44 ist z.B. nicht das zum Text (Energiehaushalt) gehörige Flipchart abgebildet, sondern ein Flipchart, das erst auf S. 54 erläutert wird (und dort auch nochmals abgebildet ist: Wertehierarchie). Auf S. 90, dritter Absatz, steht ein „dass“ statt eines „das“, auf S. 91, in der ersten Textzeile ist ein „l“ zuviel in „Model“, auf S. 246, oben muss es heißen: „... psycho-soziale und sach-rationale Prozess**e**…“. Diese Beispiele trüben ein wenig den Gesamteindruck eines stringent durchdachten und gut lesbaren Buches.

Florian Winhart



Corinna Stremme
„Keep cool! Hilfen bei ADS und ADHS“
Elternratgeber für Schule und Zuhause
Ernst Reinhardt Verlag München
2. Auflage 2025

AD(H)S als Diagnose ist in der Öffentlichkeit in den letzten 20 Jahren sehr viel präsenter geworden. In der Fachwelt wird diskutiert, ob es sich statt um eine Krankheit nicht um eine Variante menschlichen Verhaltens handelt, die häufig auftritt. Viele Menschen haben den Verdacht, sie könnten betroffen sein. Sicher ist, dass sich der Umgang mit Betroffenen verändern muss. Dieses Buch bietet viele Informationen und Denkanstöße über AD(H)S.

Darum empfehle ich es für Mediator:innen, obwohl es als Elternratgeber konzipiert ist.

Mediator:innen, die mit Familien arbeiten, haben oft mit Konflikten zu tun, die direkt oder indirekt mit AD(H)S in Verbindung stehen. Sie sollten daher eine Vorstellung haben, worum es sich bei AD(H)S handelt. Oft ist ein Elternteil oder beide ebenfalls von AD(H)S betroffen. Mediator:innen, die sich mit AD(H)S auskennen, können der Familie Fragen stellen, die einerseits die Eltern in ihrem Umgang mit betroffenen Kindern unterstützen und zu einer Selbstreflexion der Eltern führen.

Das Buch ist sehr gut gegliedert. Vorwort und Einleitung allein geben einen guten Überblick darüber, was AD(H)S für Familien bedeutet. Die Autorin outet sich auch als betroffene Mutter. Kapitel 1 ist für die Information über AD(H)S am wichtigsten. Es bietet einen Überblick über unterschiedliche Ansätze der Diagnose, auch der verschiedenen Schwierigkeitsgrade. Kapitel 2 gibt einen Überblick, was diese Diagnose für Familien bedeutet. Die Autorin hat hier einen systemischen Ansatz und zeigt, dass alle betroffen sind.

Kapitel 3 ,4 und 5 richten sich mehr an Eltern und an die Zusammenarbeit mit der Schule. Hier geht es dann oft um Tipps und Ratschläge, die Autorin ist auch Gymnasiallehrerin. Das ist sicher nicht Aufgabe von Mediation.

Trotzdem würde ich empfehlen, das ganze Buch zu lesen, um besser zu verstehen, wie konfliktreich das Leben für Familien ist, die von AD(H)S betroffen sind.

Iris Fillié Utz