

Ronald Schnetzer

# Achtsames Prozessmanagement

Anders als bisher; wenn nicht jetzt – wann dann?

**Der einzelne Mensch, die Unternehmungen und damit verbunden die ganze Erde stecken unübersehbar in einer Sackgasse. Wer den Mut hat, wird dies klar sehen und spüren. Die Schlüssel sind Selbsterkenntnis und Engagement. Dies führt unweigerlich zu Work-Life-Balance und im weiteren Sinn zu World-Life-Balance sowie bei Unternehmungen zu Achtsamem Prozessmanagement.**

Bis zu 70 % der Projekte in Unternehmungen scheitern. 85% der Mitarbeitenden sind nicht engagiert. Nur 7 % der Betriebe haben bereits ein **Prozessmanagement** und in den Firmen sind 50 % der Manager Burnout-gefährdet<sup>1</sup>.

Immer mehr Menschen verbringen die besten Jahre ihres Lebens mit einem Job, den sie nicht mögen, um immer mehr Dinge zu kaufen, die sie nicht brauchen und um einen Lebensstil zu unterstützen, den sie nicht genießen.

## Prozessmanagement wird zu Achtsamem Prozessmanagement

Diese Tatsachen sowie meine Erfahrungen und Erlebnisse aus 20 Jahren Prozessmanagement, vorwiegend in der Schweiz, aber auch in Deutschland, Vietnam und Australien haben mich schon vor Jahren dazu bewogen, zu meinem Fachwissen im Bereich Prozessentwicklung und Prozessmanagement weitere Ausbildungen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung und Coaching zu machen. Mir wurde immer klarer, dass Prozessmanagement auf der Basis von **Selbsterkenntnis** und **Work-Life-Balance** (Life-Domain-Balance)<sup>2</sup> die zwei Seiten ein und derselben Medaille sind. Aber wie bringe ich das zusammen?

**Achtsames Prozessmanagement** ist eine zeitgemäße Weiterentwicklung von Prozessmanagement. Das Unternehmen wird dadurch produktiver und auch erfolgreicher - der Einzelne hat mehr Freude und ist ausglichener.

Dazu werden verschiedene, sich in der langjährigen Praxis bewährte Techniken (wie Prozessarchitektur, Prozessvision, Leistungsanalyse, Ablaufplanung, Seminare, Coaching) unternehmensspezifisch eingesetzt. Prozessmanagement umfasst dabei die Prozessentwicklung (Prozesslandkarte, Prozesse), die Prozessführung (Gremien, Kennzahlen) und die Prozesskultur (Werte, Grundsätze). Diese drei Säulen basieren auf Kundenbedürfnissen, Vision und Unternehmensstrategie. Zentral sind dabei folgende Fragen: Wer sind unsere Kunden? Was sind unsere Leistungen? Wie sind unsere Prozesse? Und last but not least: Geht es uns damit gut? Wie fühlen wir uns dabei? Macht es uns Freude?

## Nutzen von Achtsamem Prozessmanagement

Der Nutzen von Achtsamem Prozessmanagement lässt sich wie folgt zusammenfassen: Aus der Strategie abgeleitete, umgesetzte Prozesse (Prozessentwicklung), faire und stimmige Führung (Prozessführung) sowie engagierte und gesunde Mitarbeitende (Prozesskultur) führen zu besseren Leistungen und Produkten und somit zu zufriedenen Kunden und besseren Geschäftsergebnissen.

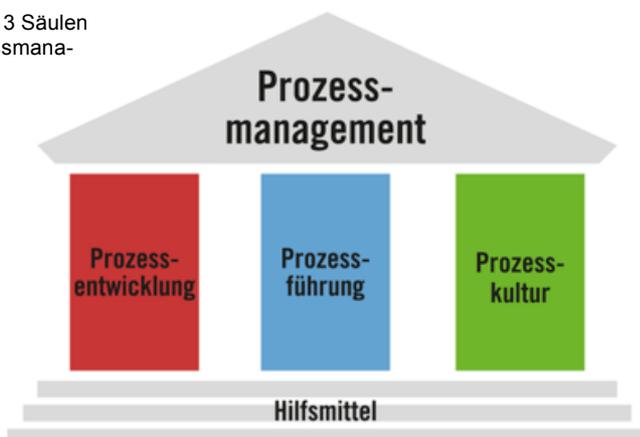
### Prozessmanagement

Umfasst die Prozessentwicklung und Prozessführung sowie auch die Prozesskultur. Wird bewusst die Strategie-Ebene miteinbezogen, so wird von Unternehmensmanagement gesprochen.

### Achtsames Prozessmanagement

Umfasst bewusst gestaltete Arbeitsprozesse, die methodisch von der Strategie abgeleitet werden unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance (Life-Domain-Balance) eines jeden Mitarbeitenden auf der Basis von Selbsterkenntnis.

Abb. 1 Die 3 Säulen des Prozessmanagements



## Selbsterkenntnis als Basis

„Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, dass sie schneller rennen muss als der Löwe, um zu überleben. Jeden morgen wacht in Afrika ein Löwe auf. Er weiß, dass er schneller als die Gazelle rennen muss, um nicht zu verhungern. Also egal ob du Löwe oder Gazelle bist - wenn die Sonne aufgeht, lauf um dein Leben.“ Wer kennt diese Situation nicht? So denken wohl viele von uns tatsächlich. Aber wir sind weder Löwen noch Gazellen sondern Menschen,

die fähig sind, über den *Kampf-oder-Flucht-Reflex* hinauszuwachsen.

Zu meiner Freude beobachte ich, dass anerkannte Management-Vordenker unserer Zeit ebenfalls in diese Richtung argumentieren. Prof. Franz Josef Radermacher, Mitglied der Denkfabrik *Club of Rome*, sieht eine Welt mit Zukunft nur mit einer ökosozialen Perspektive<sup>3</sup>. Insgesamt gibt es global immer mehr Armut, Elend, Hunger sowie Kriege und die Erde wird mehr und mehr ausgebeutet und zerstört. Jedes Kind würde darauf sagen: „Das ist verrückt!“ Hans A. Wüthrich schlägt vor, Muster zu brechen, sowohl in den Prozessen aber auch im eigenen Führungsverhalten. Dies richtet sich an alle, „die im Rahmen ihrer Führungstätigkeit ungute Gefühle erleben und nicht länger bereit sind, als Marionetten ihrer Führungsreflexe zu funktionieren“<sup>4</sup>. Steht eine Management-Revolution<sup>5</sup> an?

Gemäss Radermacher findet der unausweichliche ökonomische oder ökologische Kollaps in etwa spätestens 20 Jahren statt. 20 Jahre! Das ist unsere unmittelbare Zukunft. Wer kann da noch einfach wegschauen? Zu viele tun es noch immer aufgrund ihrer unbewussten **Konditionierungen**. Wir haben gelernt, wie wir uns zu verhalten haben und leider nicht, wie wir uns authentisch, stimmig und *richtig* verhalten. Reflektion ist angesagt<sup>6</sup>.

**Achtsamkeit**<sup>7</sup> ist gefragt. Es geht darum zu verstehen, was treibt uns wirklich an in unseren Handlungen und Entscheidungen? Selbsterkenntnis ist der Weg, dies herauszufinden. Der Prozess der Selbsterkenntnis umfasst drei Schritte: Als erstes gilt es achtsam zu werden für das, was in sich selbst und auf der Welt geschieht. Danach folgt das Akzeptieren und Verinnerlichen der Situation. Nur dann kann eine stimmige Aktion nach Innen oder Aussen geschehen.

Auch der Harvard-Professor und 2011 zum Top-Managementvordenker gewählte Clayton M. Christensen stellt die Frage nach dem Sinn des Lebens<sup>8</sup>. Wie können diese Ideen und Forderungen mit Prozessmanagement verbunden werden?

Abb. 2 Prozess der Selbsterkenntnis mit 3 Phasen

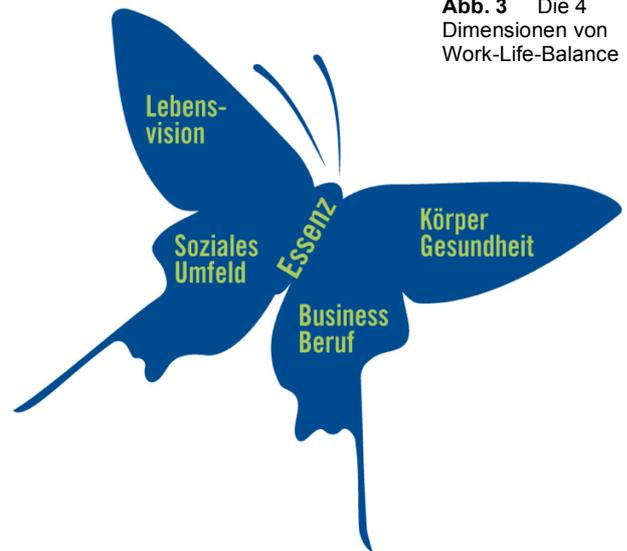


Abb. 3 Die 4 Dimensionen von Work-Life-Balance

**Prozessentwicklung ist der einzige Zeitpunkt, wo bewusst Veränderungen stattfinden**

Die Projekte brachten nicht die erhofften Resultate. Auch waren sie meist von einer ungesunden Hektik getrieben. Die Leute waren müde, ausgelaugt und hatten wenig Spass an der Arbeit. Wir haben verschiedene Methoden und Techniken angewendet, immer wieder, egal ob es sich um Prozessneuentwicklung oder um Optimierung handelte. Dies liegt nicht an den Methoden und Techniken sondern am Bewusstsein der Beteiligten.

**Konditionierungen**

Dies sind angelernte Verhaltensweisen, die weitgehend das Leben der allermeisten Menschen beeinflussen und prägen. Unglücklicherweise haben wir viele *ungesunde* Verhaltensweisen unbewusst als Kind aufgenommen und zwar von Eltern, Lehrern und der Gesellschaft.

Die Prozessentwicklung, ganzheitlich verstanden, ist der einzige Zeitpunkt, in dem tatsächlich bewusst Veränderungen innerhalb eines Unternehmens stattfinden und Selbsterkenntnis ist das einzige effektive Mittel. Achtsames Prozessmanagement und Work-Life-Balance auf der Basis von Selbsterkenntnis sind die Themen der Zeit, zu deutlich sind die Fakten<sup>9</sup>.

**Es geht nicht darum, nur Prozesse und Systeme zu ändern**

Wo bleiben Gerechtigkeit, Liebe, Qualität, Fairness und Würde? Mehr und mehr Menschen stellen sich glücklicherweise diesen Themen. Es wird eine Energie des *Aufwachens* spürbar<sup>10</sup>. Es geht nicht darum, ausschliesslich Prozesse oder das System zu ändern, dies würde nicht viel bewirken, sondern es geht darum, die Menschen zu mehr Selbsterkenntnis und Bewusstsein zu begleiten. Diese Menschen passen das System und Prozesse *automatisch* stimmig,

nachhaltig und würdig an. Qualität, Gerechtigkeit und Würde sind in den Prozesse zu etablieren.

Es geht sinngemäss nach Saint-Exupéry darum, die Sehnsucht nach sich selbst und einer *besseren* Welt, besseren Arbeitsprozessen zu wecken. Die dann notwendigen Werkzeuge sind bereits vorhanden. Es braucht dazu nur zwei Voraussetzungen, die erste ist, dies zu sehen und die zweite, den Mut zu haben, den ersten Schritt zu tun. Auch wenn noch nicht alle Fragen dazu endgültig geklärt sind, ist aufgrund des offensichtlichen Handlungspotenzials keine Entschuldigung mehr zulässig, nicht sofort damit zu beginnen. Anders als bisher; wenn nicht jetzt – wann dann?

Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.  
(Antoine de Saint-Exupéry)



### Umsetzung von Achtsamem Prozessmanagement

Es stellt sich nun die Frage, wie Achtsames Prozessmanagement umgesetzt werden kann. Insbesondere wie kommt das A (Achtsamkeit) ins PM (Prozessmanagement)? Achtsames Prozessmanagement bezieht sich auf alle drei Ebenen:

1. Strategie: Prozessergebnisse mit Leistungen und Produkten
2. Struktur: Gestaltung der Prozesse mit Kunden, Mitarbeitenden und weiteren Anspruchsgruppen
3. Kultur: Projekt-Kultur zur Durchführung des Prozessentwicklungs-Vorhabens

In der Praxis gibt es einige Unternehmen, die zumindest Teilaspekte von Achtsamem Prozessmanagement seit Jahren erfolgreich praktizieren wie die 2500 dm-Drogeriemärkte, das Seminarhotel Schindlerhof, Victorinox, Semco, Morning Star oder die GLS-Bank sowie weitere erfreuliche Beispiele<sup>11</sup>.

### Für die Praxis: 10 Schritte zu Achtsamem Prozessmanagement

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. Selbsterkenntnis und Achtsamkeit einführen | Warum mache ich das?                |
| 2. Strategieverbinding schaffen               | Wohin gehen wir als Unternehmung?   |
| 3. Leistungen definieren                      | Was für Leistungen bieten wir an?   |
| 4. Prozesse modellieren                       | Wie werden die Leistungen erbracht? |
| 5. Institutionen und Rollen nominieren        | Wer führt die Prozesse aus?         |
| 6. Instrumente und Kennzahlen bereitstellen   | Womit messen wir?                   |
| 7. Implementierung durchführen                | Wie setzen wir das um?              |
| 8. Veränderungsmanagement machen              | Warum verändern wir etwas?          |
| 9. Kommunikation sicherstellen                | Weshalb mobilisieren wir?           |
| 10. Work-Life-Balance anstreben               | Wohin gehe ich als Person?          |

### Work-Life-Balance

Ist ein subjektiv empfundener Zustand, in dem Arbeit und Privatleben, aber auch Gesundheit und Lebensvision miteinander im Einklang sind. Die eigene Essenz wird dabei wieder entdeckt und kann sich dann entfalten.

### Life-Domain-Balance

Ist eine Erweiterung des Begriffs der Life-Work-Balance, indem die Life-Domain-Balance davon ausgeht, dass es mehr Lebensbereiche als Arbeit und Privatleben gibt, die in Einklang zueinander gebracht werden sollten.

### Achtsamkeit

Eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die authentisch nach innen, stimmig nach aussen und bewusst ist. Achtsam handeln heisst, wirklich bewusst handeln.

### Selbsterkenntnis

Erkennen, wer ich bin, was mich motiviert und wie ich mich mit welchen Entscheidungen und Handlungen in der Welt bewege. Der Prozess der Selbsterkenntnis umfasst die drei Phasen Achtsamkeit, Akzeptanz und Aktion.

Projekt- und Praxiserfahrungen zeigen, dass 10 Schritte auf dem Weg zu Achtsamem Prozessmanagement entscheidend sind. Die Reihenfolge kann variieren oder Schritte können parallel sein. Doch keiner kann weggelassen werden! In welchem Management-Buch finden wir heute gleichzeitig Strategieanalyse, Prozessentwicklung, Work-Life-Balance und Selbsterkenntnis? Genau hier eröffnet sich eine Chance, diese Lücke zu schliessen.

### Achtsames Prozessmanagement verbindet Management-Disziplinen und stellt eine Chance dar

Auf dem Weg zu Achtsamem Prozessmanagement haben sich in der Praxis drei grössere Hürden gezeigt: Eine erste Hürde beim Umsetzen liegt darin, dass erst ein kleiner Teil der Unternehmungen ein aus der Strategie abgeleitetes Prozessmanagement hat. Hier ist Grundlagenarbeit für Prozessmanagement von Nöten. Die zweite Hürde ist, dass es sich dabei um ein interdisziplinäres Vorgehen handelt. Betroffene und Beteiligte aus den verschiedensten Bereichen sind an einen Tisch zu bringen. Die dritte Hürde zeigt sich indirekt darin, dass die Zahl von Burnout-Fällen immer mehr ansteigt; es also an Selbsterkenntnis oft fehlt.

### Fazit, Erkenntnisse und Ausblick

Achtsames Prozessmanagement bietet enormes Potenzial. Wie können die Hürden in der Praxis überwunden werden? Ist das überhaupt machbar? Ich denke schon. Die Schlüssel zu einem veränderten Verhalten sind Selbsterkenntnis und Engagement. Dies führt zum Thema Work-Life-Balance und damit bei Unternehmungen zu Achtsamem Prozessmanagement. Achtsames Prozessmanagement ist so gesehen, die logische Konsequenz aus dem Prozess der Selbsterkenntnis. Das Vermitteln von und die Einsicht zu Selbsterkenntnis findet auf der ganz persönlichen Ebene statt. Hier können Gespräche, Beispiele, Workshops, Seminare, Coaching oder Team-

entwicklung hilfreich sein, doch insbesondere sind die persönliche Einsicht und die Bereitschaft zur Veränderung notwendig.

**Achtsames Prozessmanagement als mögliche Weiterentwicklung von Prozessmanagement**

Bronnie Ware<sup>12</sup>, momentan auf den Bestseller-Listen, hat aufgrund ihrer Erfahrungen mit Sterbenden die 5 Dinge zusammengestellt, die Sterbende am meisten bereuen. Darin ist nichts zu finden über mehr Geld, Macht, optimierte Prozesse oder sich im Betrieb mehr einzusetzen. Im Gegenteil: Weniger arbeiten und sich mehr Glückseligkeit erlauben sind Top-Antworten! Achtung; damit ist nicht gemeint, sich *gehen zu lassen* oder nicht mehr zu arbeiten.

Prozessmanagement, ganzheitlich verstanden, im Sinn von Achtsamem Prozessmanagement, ist der nobelste Beruf – wenn man ihn richtig ausübt. Keine andere Betätigung bietet so viele Chancen, unseren Mitmenschen zu Lernprozessen und innerem Wachstum zu verhelfen. Denn Achtsames Prozessmanagement sagt dafür, dass sie (Selbst-) Verantwortung übernehmen; etwas leisten, das anerkannt wird; und dass sie zum Erfolg eines Teams beitragen. Klarheit über Sinn und Ziel unserer Existenz ist menschlicher, als sich in leistungsorientierter Kostenrechnung, Bilanzkennzahlen oder dem Konzept der Kernkompetenz auszukennen. Diese sind, wie man sagt, zwar notwendig aber nicht hinreichend. Mit meinen Publikationen<sup>13</sup> möchte ich zur Diskussion über die Weiterentwicklung von Prozessmanagement beitragen.

**Achtsames Prozessmanagement – Anders als bisher; wenn nicht jetzt – wann dann?**

**5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen:**

1. Ich wünschte, ich hätte den Mut gehabt, **mein** Leben zu leben und nicht das Leben, das andere für mich vorgesehen hatten.
2. Ich wünschte, ich hätte **nicht so viel gearbeitet**.
3. Ich wünschte, ich hätte den Mut gehabt, meine **Gefühle zu zeigen**.
4. Ich wünschte, ich wäre mit meinen **Freunden** in Verbindung geblieben.
5. Ich wünschte, ich hätte mir **erlaubt glücklicher zu sein**.

Was ist nun zu tun? Führungskräfte sowie auch Projektmitarbeitende und Fachexperten sind angesprochen. Bestehende Methoden und Tools sind der sich wandelnden Wirklichkeit anzupassen. Umwelt, Technologie, Globalisierung, Sinnfrage und Orientierungsvakuum sind dabei wichtige Themen. Information, Training und Sensibilisierung sowie Beratung und Coaching können helfen. Doch vor allem sind wir aufgerufen, durch Selbsterkenntnis zu Selbstverantwortung zu gelangen.

Die Umsetzung und das Leben von Achtsamem Prozessmanagement verbinden verschiedene Management-Disziplinen wie Organisation, Prozessentwicklung, Führung, Change-Management, Informatik, Personal- und Teamentwicklung. Dies stellt neben der recht anspruchsvollen Herausforderung auch eine spannende Chance für Berufsbilder wie Organisatoren, Wirtschaftsinformatiker und Business Analysten, Personalverantwortliche sowie für Führungspersonlichkeiten dar, sich weiter zu entwickeln und ihr gesamtheitliches Wissen einzubringen. Anders als bisher; wenn nicht wir – wer denn?

**Zusammenfassung**

**Achtsames Prozessmanagement**

Bis zu 70 % der Projekte in Unternehmen scheitern. 85% der Mitarbeitenden sind nicht engagiert. Nur 7 % der Betriebe haben bereits ein Prozessmanagement und in den Firmen sind 50 % der Manager Burnout-gefährdet. Immer mehr Menschen verbringen die besten Jahre ihres Lebens mit einem Job, den sie nicht mögen, um immer mehr Dinge zu kaufen, die sie nicht brauchen, um einen Lebensstil zu führen, den sie nicht genießen. Die Prozessentwicklung, ganzheitlich verstanden, ist der einzige Zeitpunkt, in der tatsächlich bewusst Veränderungen innerhalb eines Unternehmens stattfinden und die Selbsterkenntnis ist das einzige effektive Mittel. Achtsames Prozessmanagement umfasst als zeitgemässe Weiterentwicklung von Prozessmanagement bewusst gestaltete Arbeitsprozesse, die methodisch von der Strategie abgeleitet werden unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance (Life-Domain-Balance) eines jeden Mitarbeitenden auf der Basis von Selbsterkenntnis. Der Nutzen von Achtsamem Prozessmanagement: Aus der Strategie abgeleitete, umgesetzte Prozesse (Prozessentwicklung), faire und stimmige Führung (Prozessführung) sowie engagierte und gesunde Mitarbeitende (Prozesskultur) führen zu besseren Leistungen und Produkten und somit zu zufriedenen Kunden und besseren Geschäftsergebnissen.

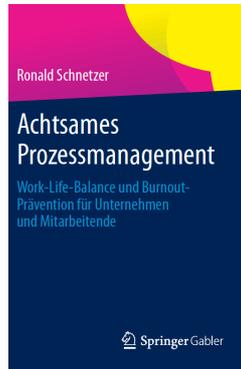
**Summary**

**Mindful Process Management**

Up to 70% of projects in companies fail. 85% of employees are not engaged. Only 7% of businesses already have a process management system in place and in these companies 50% of managers are at risk of burnout. More and more people are spending the best years of their lives in a job which they do not like in order to buy more and more things which they do not need, in order to lead a lifestyle which they do not enjoy. Process development, holistically understood, is the only time when changes take place within a company in a conscious way and self-awareness is the only effective tool. Mindful Process Management comprises, as a contemporary development of process management, consciously modelled working processes whose method is derived from the strategy taking due account of the work-life balance (life-domain balance) of each individual employee on the basis of self-awareness. The benefit of Mindful Process Management is that implemented processes derived from the strategy (process development), fair and consistent leadership (process control) together with committed and healthy employees (process culture) lead to better services and products and therefore to more satisfied customers and better company results.



**Dr. Ronald Schnetzer**  
Berater, Coach und Trainer  
Dr. Schnetzer Consulting AG  
Schnetzer@SchnetzerConsulting.ch

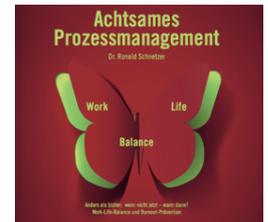


**Achtsames Prozessmanagement**  
Work-Life-Balance und Burnout-  
Prävention für Unternehmen und  
Mitarbeitende

ISBN 978-3-658-02882-4 (Printaus-  
gabe)  
ISBN 978-3-658-02883-1 (e-book)

Hörbuch 60 Min.

**Achtsames Prozessmanagement:**  
Anders als bisher; wenn nicht jetzt –  
wann dann?



### Anmerkungen

- 1 Minnone C.: Business Process Management – Die Kluft zwischen Geschäftsprozessen und Strategie. Studie der ZHAW, In: The Outsourcing Journal Europe, Q2/3-2012, S 70-73, Strack R. et al.: Erfolgreich reorganisieren. In: zfo 5/2012, Stuttgart, S 300-306, Wall Street Journal 14.6.12, Gallup Pressemitteilung 6.3.2013: Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit Deutscher Unternehmen. Engagement Index 2012, Bloch M. et al.: Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value, McKinsey on Finance Number 45, Winter 2013, S 28-35, Palmisano S.J.: Unternehmensführung in einer komplexen Welt – Global CEO Study. IBM 2010, Buchhorn E. et al.: Burnout – Stilles Drama – Deutschlands erstes Burnout-Ranking. Manager Magazin 6/2012, S 104-112
- 2 Ulich E., Wiese B.: Life Domain Balance – Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden 2011 oder Seiwert L. J. ; Ausgetickt – Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert - Abschied vom Zeitmanagement, München 2011
- 3 Radermacher F.J.: Welt mit Zukunft – Die ökosoziale Perspektive. Hamburg 2011
- 4 Wüthrich M. et al.: Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen, Hamburg 2013
- 5 Sulzberger M.: Management Revolution – Glauben Sie nicht alles, was Sie denken. In: zfo 6/2012, Stuttgart, S 283-285
- 6 Hessel S.: Empört euch, 19. Auflage, Berlin 2012
- 7 Kabat-Zinn J.: Achtsamkeit für Anfänger, Freiburg 2013, Romhardt K.: Wir sind die Wirtschaft: Achtsam leben – Sinnvoll handeln, Bielefeld 2009, Goleman D. et al.; Emotionale Führung, Berlin 2003, Siegel D.: Das achtsame Gehirn, 2007
- 8 Christensen C. M.: Der Sinn des Lebens. Harvard Business Manager 01/11, S 26-36 oder Christensen C. M. et al.: How will you measure your life? New York 2012
- 9 zusätzlich zur bereits erwähnten Literatur: Köcher R., Raffelhüschen B.: Glücksatlas Deutschland 2011, Ziegler J.: Wir lassen sie verhungern 2012, Scharmer O. C.: Theorie U 2011, Randers J.: 2052 - Der neue Bericht an den Club of Rome 2012, Kennedy M.: Occupy - Damit wir ALLE zukünftig die Gewinner sind, 2011 resp. Kennedy M.: Geld ohne Zinsen und Inflation. 2006 oder Senf B.: Der Tanz um den Gewinn - Von der Besinnungslosigkeit zur Besinnung der Ökonomie. 2009, Gore A.: Eine unbequeme Wahrheit 2006, Häfner G., Rösch U., Mackay P., Jorberg T., Werner G.: Die Herausforderungen der Globalisierung - Konzepte und Grundlagen einer solidarischen Wirtschaft 2010, SECO: Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft 2012
- 10 Eisenstein C.: Die Renaissance der Menschheit, Berlin-München 2012, sowie: Keine Forderung kann gross genug sein.
- 11 Werner G. W. : Wirtschaft – das Füreinander-Leisten 2004, Kobjoll K.: Wa(h)re Herzlichkeit 2009, Semler R.: Das Semco-System – Management ohne Manager 1993, Hamel G.: Schafft die Manager ab. In: Harvard Business Manager, 4/2012, Die Andersmacher: Was Sie von zehn aussergewöhnlichen Unternehmen lernen können, S 6-17, Gesundheitsförderung Schweiz: Life Domain Balance 2008, Jorberg T.: Entwicklungsbanken eines zukünftigen Finanzwesens. In: Bankspiegel – Das Magazin der GLS Bank, 1/2013, Heft 217, S 19, Gamper K.: Es ist alles gesagt - Wie schön Wirtschaft sein kann - 22 Unternehmer/innen setzen Zeichen 2007
- 12 Ware B.: 5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen – Einsichten, die ihr Leben verändern werden, München 2013
- 13 Schnetzer R.: Achtsames Prozessmanagement - Work-Life-Balance und Burnout-Prävention für Unternehmen und Mitarbeitende, Wiesbaden 2013 sowie Schnetzer R.: Hörbuch Achtsames Prozessmanagement, 60 Minuten, Zürich 2012