

## Achtsame Unternehmensführung - Strategie und Selbsterkenntnis?

Sokrates formuliert es so: „Mensch, erkenne dich selbst.“ Er äussert auch „Ich weiss, dass ich nichts weiss. Die Selbsterkenntnis gibt dem Menschen das meiste Gute, die Selbsttäuschung aber das meiste Übel.“ Der Dalai Lama beschreibt es auf diese Weise: „Es ist die Aufgabe der Führungskraft, ein Unternehmen mit warmem und starkem Herzen zu schaffen und die Dinge so zu sehen, wie sie wirklich sind.“

Ein Plädoyer für ein sofortiges Umdenken im Management

### 1. Ronald Schnetzer; Warum sind Sie auf Achtsame Unternehmensführung gekommen?

Da gibt es drei Komponenten zu erwähnen: Meine Erfahrungen, aktuelle Kennzahlen und meine Selbsterkenntnis.

**Meine Erfahrungen** aus 20 Jahren Praxis als Berater und Trainer für Prozessmanagement haben mir folgendes gezeigt: 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.

Mein persönliches Tipp in diesem Zusammenhang: **Work-Life-Balance**, auch Life-Domain-Balance genannt, 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. Das einiges nicht mehr in Balance ist, ist bei genauem Hinsehen unübersehbar. Die erschütternden Fakten für Unternehmungen, die Menschen darin und die Welt insgesamt sprechen eine klare Sprache. Unbewusste ungesunde Konditionierungen resp. Verhaltensweisen hindern uns, erstens dies klar zu sehen und zweitens am stimmigen Handeln.

**Konditionierungen** sind antrainierte Verhaltensmuster, Glaubenssätze und Erwartungen der Eltern, an sich selber und andere. Wir lernen dies in den ersten etwa sechs Lebensjahren im Umfeld, vor allem in unserer Familie. Beispiele sind: Perfektionismus, keine Schwäche zeigen, Status- und Prestigestreben, Wettkampf- und Konkurrenzdenken, Anpassung statt Ehrlichkeit, keine Gefühle zeigen, sich zurückhalten, Manipulation, immer lächeln oder immer ernst sein, Anreiz über Leistung, die Illusion der materiellen Werte sowie nicht angesprochene Tabus wie Macht, Geld, Gier, Alter und Angst.

**Aktuelle Kennzahlen** und Fakten erschrecken mich: 90 % der Firmen haben eine formulierte Strategie, wobei nur 10 % die darin vorgegeben Zielvorgaben erreichen. 8 von 10 Firmenchefs erwarten ein wesentlich komplexeres Umfeld, aber weniger als die Hälfte weiss, wie sie erfolgreich damit umgehen sollen. Bis 70 % der Projekte in Unternehmungen scheitern. 85 % der Mitarbeitenden sind nicht mehr engagiert. Ein Viertel der Arbeitsproduktivität geht wegen Gerüchten, Unsicherheit, Widerstand und Ängsten verloren. Nur 7 % der Betriebe haben bereits ein Prozessmanagement und in den Firmen sind mindestens 50 % der Manager Burnout-gefährdet.

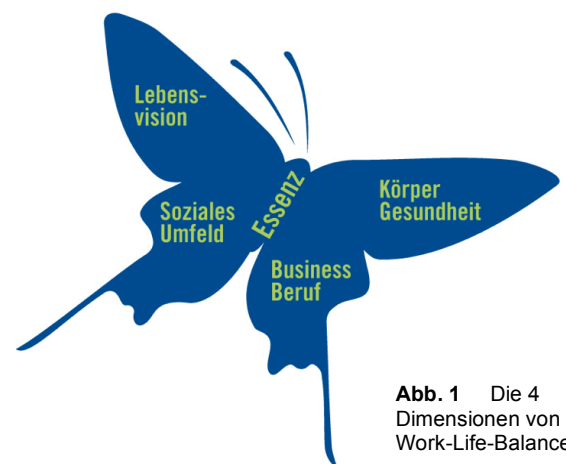


Abb. 1 Die 4 Dimensionen von Work-Life-Balance

### Erfahrung 1. Selbsterkenntnis durch Arbeiten und Leben in aller Welt

Tropische Vögel, smaragdgrüne Palmen, kristallblaues Meer. Was für ein Leben! Doch: Unerträgliche Armut neben schier unglaublichem Reichtum. Trotz herrlichem Sonnensommer, viel zu lange Tage im klimatisierten Büro. Unendliches Wachstum und moderne Technologien? Grosse Hitze und Trockenheit sowie monsunartige Regengüsse. Es ist wie in einem Film. Das muss Schicksal sein. Es war wie ein Ruf. Ich habe überhaupt nicht geplant, mich so in der Welt zu verstreuen. Doch es hat mein Leben nachhaltig und zum Guten verändert. Es hat mir die Augen geöffnet; geöffnet für einen gesamtheitlicheren Blick. Als Berater und Trainer konnte ich Erfahrungen in der Schweiz, aber auch in Deutschland, einige Wochen in den Vereinigten Emiraten, monatelang in Vietnam, in Saigon und auch am anderen Ende der Welt in Australien ein Jahr in Sydney sammeln. Überall das Gleiche. Wir haben Methoden und Techniken angewendet, immer wieder, egal ob es sich um Prozessneuentwicklung oder um Optimierung handelte. Insgesamt hat es nicht zum gewünschten Projekterfolgen geführt. Ich spüre und sehe, dass da etwas grundlegend *nicht richtig* läuft. Ich habe gemerkt, es liegt nicht an den Methoden und Techniken, sondern am fehlenden Bewusstsein und mangelnder Selbsterkenntnis der Beteiligten. Mir wurde klar: **Burnout-Prävention** und Work-Life-Balance ergänzen Prozessmanagement nicht nur ideal sondern geradezu zwingend. Mein Anliegen ist es seither, in Unternehmungen Achtsame Unternehmensführung mittels Achtsamem Prozessmanagement einzuführen. Damit meine ich, dass die bewährten Techniken zur Organisation eines Betriebes (das Wie) mit neuem Inhalt gefüllt werden müssen (das Was). Selbsterkenntnis mit dem aufrichtigen Streben nach Wahrheit und Wirklichkeit ist die einzige lebbare Lösung. Die Verbindung von Geschäftswelt und echter persönlicher Entwicklung ist unumgänglich. Es geht nicht darum, ausschliesslich Prozesse oder das System zu ändern, dies bewirkt nicht viel, 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. Ja, dafür möchte ich gehen, das lohnt sich wirklich.

## 2. Was ist Achtsame Unternehmensführung genau?

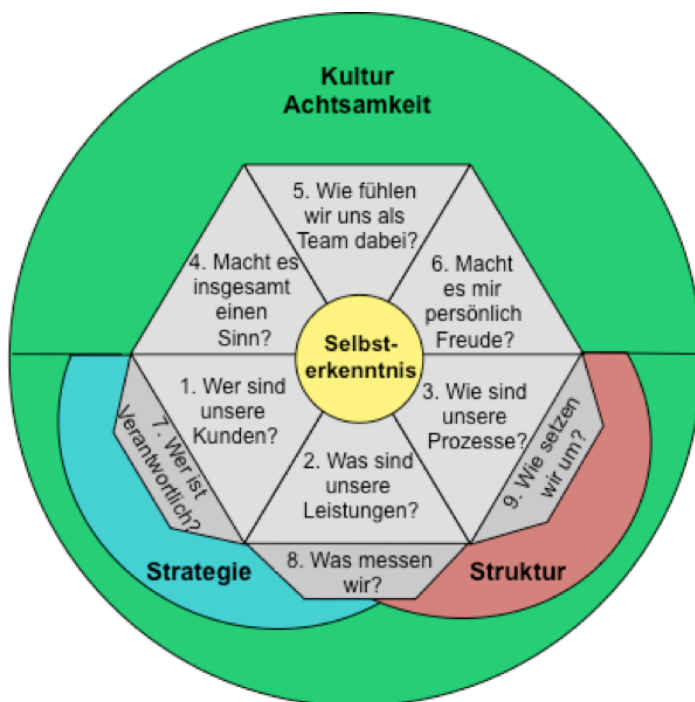
**Achtsame Unternehmensführung** resp. Achtsames Unternehmensmanagement umfasst auf der Basis von Selbsterkenntnis die Strategie, Strukturen und Kulturen und damit alle Prozesse in einem Unternehmen.

Alle Aktivitäten in einem Unternehmen sind Teil eines **Prozesses**; auch die Strategieentwicklung und die Führung. Abstrakt gesehen ist der grosse Prozess eines Unternehmens: Eingabe dann Verarbeitung (der Prozess) dann Ausgabe. Dies ist immer gültig; daher ist ein Achtsames Prozessmanagement die konsequente Umsetzung von Achtsamer Unternehmensführung. Die Prozessentwicklung, ganzheitlich verstanden, ist der einzige Zeitpunkt, in der tatsächlich bewusst Veränderungen innerhalb einer Firma stattfinden und Selbsterkenntnis ist das einzige effektive Mittel. Es ist dringend notwendig, mehr Achtsamkeit in die Firmen zu bringen. **Achtsamkeit** ist bewusstes, stimmiges und authentisches Handeln.

**Selbsterkenntnis** ist dabei das Erkennen, wer ich bin, was mich motiviert und wie ich mich mit welchen Entscheidungen und Handlungen in der Welt bewege. Es geht bei der Selbsterkenntnis auch um das Erkennen der eigenen ungesunden Verhaltensweisen resp. Konditionierungen. Dies ist zudem die beste aktive Burnout-Prävention die für Führungskräfte und für alle Beschäftigten.

## 3. Wie wird Achtsame Unternehmensführung umgesetzt?

Die Umsetzung von Achtsamer Unternehmensführung erfolgt durch Achtsames Prozessmanagement.



**Prozessmanagement**, verstanden als kunden- und Unternehmensmanagement, umfasst die drei Säulen Prozessentwicklung (Methode, Techniken), Prozessführung (Gremien, Kennzahlen) und Prozesskultur (Werte, Grundsätze).

**Achtsames Prozessmanagement** umfasst bewusst gestaltete Arbeitsprozesse, die von der Strategie abgeleitet werden unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance eines jeden Mitarbeitenden auf der Basis von Selbsterkenntnis.

Zur Umsetzung haben sich 10 Schritte bewährt:

Die ersten drei Schritte stellen das klassische **Prozessmanagement** dar. Die zweiten drei Punkte führen zu **Achtsamem Prozessmanagement**. Und schliesslich führen die letzten Fragen zu **Achtsamer Unternehmensführung**. Und last, but not least, also am Wichtigsten ist die Selbsterkenntnis.

Abb. 2 Achtsame Unternehmensführung

### Für die Praxis: 10 Schritte zu Achtsamer Unternehmensführung

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 1. Strategieverbinding schaffen                | Wer sind unsere Kunden?            |
| 2. Leistungen definieren                       | Was sind unsere Leistungen?        |
| 3. Prozesse entwickeln                         | Wie sind unsere Prozesse?          |
| 4. Vision beachten                             | Macht es insgesamt einen Sinn?     |
| 5. Teamentwicklung einbeziehen                 | Wie fühlen wir uns als Team dabei? |
| 6. Work-Life-Balance anstreben                 | Macht es mir persönlich Freude?    |
| 7. Institutionen und Rollen nominieren         | Wer ist verantwortlich?            |
| 8. Instrumente und Kennzahlen bereitstellen    | Was messen wir?                    |
| 9. Implementierung durchführen                 | Wie setzen wir um?                 |
| 10. Selbsterkenntnis und Achtsamkeit einführen | Warum mache ich das?               |

## Erfahrung 2. Und wie ist es bei uns in der Schweiz und in Deutschland?

Ich bin erschüttert. Zurück in Europa lese ich aktuelle Schlagzeilen „Junge Arbeitnehmer werden verheizt“, „Burn-out-Rangliste der DAX-Unternehmen mit alarmierenden Zahlen“, „Trotz Feierabend; die Arbeit ruft“, „Auf dem Weg zur total erschöpften Gesellschaft“, „Wer hat noch Erschöpfung? Wer hat schon Krankheit?“. Oje, das darf doch nicht wahr sein.

Jeden Tag stelle ich mir die Frage nach dem Sinn. Ich kenne die Projektarbeit im Bereich Prozessneuentwicklung oder Prozessoptimierung hier in Unternehmen auch sehr gut und die ist nicht wirklich viel anders als in anderen Teilen der Welt. Ich würde sogar sagen, die Situation bei uns ist noch viel schlimmer, und zwar, weil wir den Zustand der Welt und in den Firmen klar sehen können. Kann es sein, dass wir uns mit den Werten Karriere, Macht und Geld gewaltig irren?

Praktisch gleichzeitig erhalte ich sechs Absagen von vereinbarten Treffen mit Geschäftsleuten, die lauten: Ich habe einen Bandscheibenvorfall, leider.... ich bin seit gestern in der Reha-Klinik wegen Nervenschmerzen im Bein.... Ich lasse meinen Ellenbogen operieren, der mich seit 2 Jahren schmerzt.... Leider hatte ich gestern einen Autounfall.... Ein Freund von mir schreibt, er gehe für 4-6 Wochen in die Burnout-Klinik am Rhein.... Ein weiterer Bekannter schreibt mir, er hätte keine Zeit, da er die Backe voll Aktivitäten hat.... Innerlich bin ich erschüttert. Gibt es da nicht einen Zusammenhang zwischen Gesundheit und Aktivitäten? Was kann ich bloß tun?

Ich gehe raus und am Kiosk vorbei und bin gleich wieder erstaunt: Das Geo-Magazin hat auf dem Titel: Einfach besser leben – Eine Gesellschaft ohne Wirtschaftswachstum – möglich? Der ausführliche Artikel unterstützt natürlich diese Idee. Dann da in der Grössten Tageszeitung: 20 % der Schweizer leiden unter Depression. Das ist doch immerhin schon jeder Fünfte!

Ich komme wieder nach hause und sehe, heute ist der *World Overshot Day*. Das ist der Tag, an dem wir für ein Jahr alle Ressourcen schon verbraucht haben. Und es ist erst August! Also, wir bräuchten weltweit 1,5 Erden, damit sich die Ressourcen wieder erholen könnten. In Deutschland und in der Schweiz wären sogar fast 2,5 Erden nötig, so wie wir Energie und Ressourcen verbrauchen. Ich lese noch eine neue Studie, die besagt, das bereits 20 % der Beschäftigten Burnout-ähnliche Symptome haben. Das macht mich einfach sprachlos. Was braucht es noch? Leider scheinen viele erst durch Schmerz zur Einsicht zu gelangen. Nötig wäre das allerdings nicht.

## 4. Welches ist Ihr Fazit und Ihre Empfehlung?

Kurz gesagt: Selbsterkenntnis ist der Schlüssel; Achtsame Unternehmensführung mittels Achtsamem Prozessmanagement die Umsetzung.

Bronnie Ware, momentan auf den Bestseller-Listen, schreibt aufgrund ihrer Erfahrungen mit Sterbenden über **die 5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen**. Darin ist nichts zu finden über mehr Geld, Macht, verwirklichte Strategien, optimierte Prozesse oder sich im Betrieb mehr einzusetzen. Im Gegenteil, die Sterbenden sagen ganz was anderes.

Ich komme zum Fazit und den Empfehlungen: Der **Nutzen** von Achtsamer Unternehmensführung zeigt sich in stimmigen Prozessen, gesunden Mitarbeitenden, zufriedenen Kunden und besserem Geschäftserfolg. Es gibt bereits einige Unternehmen der Hoffnung; dort herrscht Spass an der Arbeit, ja sogar die Idee der Selbstorganisation mittels eines Managements ohne Chefs findet bereits erfolgreiche Anwendungen. Es ist an der Zeit, es anders als bisher zu machen und neue Wege zu gehen; in jeder Branche und bei jeder Unternehmensgrösse. Ich lade Sie dazu von Herzen ein.

Der **Kategorische Imperativ** muss in einem Unternehmen und für eine Person immer die erste Priorität haben: „Handle so, das es zum allgemeinen Gesetz werden könnte.“

Achtsame Unternehmensführung auf der Basis von Selbsterkenntnis hat das Potenzial unsere Arbeitswelt stimmiger und würdevoller zu gestalten. Wir selbst sind dafür verantwortlich. Es beginnt mit Selbsterkenntnis, diese führt auf der persönlichen Ebene zu Work-Life-Balance und auf Unternehmensebene zu Achtsamem Prozessmanagement. **Anders als bisher; wenn nicht jetzt – wann dann? Wenn nicht wir – wer denn?**

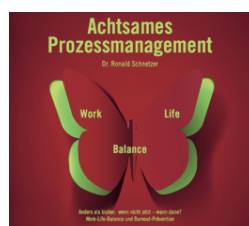
## 5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen:

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**.



Das 40-seitige **Buch Achtsame Unternehmensführung** – kompakt und verständlich erscheint im 1. Quartal 2014. Im November 2013 erscheint zudem das Buch **Achtsames Prozessmanagement**. Es ist in Farbe, hat 300 Seiten und 150 Abbildungen. Bereits erhältlich ist das 60-minütige Hörbuch zum Thema.

**Dr. oec. Ronald Schnetzer** macht seit 20 Jahren Beratung, Coaching und Trainings zum Prozessmanagement und zur Persönlichkeitsentwicklung. Er ist Verfasser von Publikationen wie das Hörbuch und Buch über Achtsames Prozessmanagement. Gründer der Xing-Gruppe Achtsames Prozessmanagement.

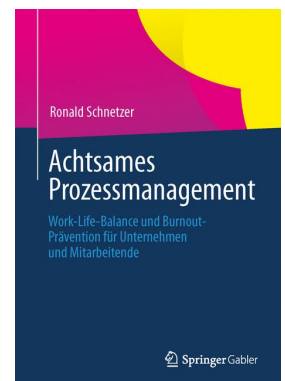


**Achtsames Prozessmanagement**  
Work-Life-Balance und Burnout-Prävention für Unternehmen und Mitarbeitende

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

Hörbuch 60 Min.

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



**Achtsames Prozessmanagement • Work-Life-Balance**  
Traubenweg 27 • CH-8700 Küsnacht / Zürich • +41 79 789 51 27  
[Ronald.Schnetzer@SchnetzerConsulting.ch](mailto:Ronald.Schnetzer@SchnetzerConsulting.ch) • [www.SchnetzerConsulting.ch](http://www.SchnetzerConsulting.ch)