

Ronald Schnetzer

# Achtsame Unternehmensführung

Anders als bisher; wenn nicht jetzt – wann dann?

**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 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. Das liegt nicht an den Methoden, sondern am mangelnden Bewusstsein und inexakter Selbsterkenntnis!**

**Selbsterkenntnis** im Geschäftsbereich? Warum dies? 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.“

Glaut man dem Bericht des Club of Rome, so sieht die Zukunft der Menschheit alles andere als rosig aus. Mit 66 % Wahrscheinlichkeit wird es in spätestens 20 Jahren zum Kollaps kommen; entweder aus ökologischen, sozialen oder wirtschaftlichen Gründen. Es scheint unvermeidbar. Stimmt das wirklich? Was kann ich da schon tun? Leo Tolstoi dazu: "Niemand begeht einen grösseren Fehler als jemand, der nichts tut, nur weil er wenig tun könnte."

Was wir in den Unternehmungen antreffen ist das Spiegelbild unserer inneren Situation. 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 (Life-Domain-Balance)** und auf Unternehmensebene zu **Achtsamem Prozessmanagement**.

## Trilogie eines Unternehmens

Unternehmensmanagement umfasst drei ineinander verwobene und sich ergänzende Säulen: Erstens das **Prozessmanagement**, zweitens die Unternehmensführung und drittens die Selbsterkenntnis. Basis ist immer die Achtsamkeit. Wie hängen nun diese drei Säulen zusammen?

## Achtsame Unternehmensführung im Zentrum

Achtsame Unternehmensführung resp. Achtsames Unternehmensmanagement umfasst auf der Basis von Selbsterkenntnis, Achtsamkeit und Work-Life-Balance (Life-Domain-Balance) alle Aktivitäten (Strategie, Strukturen und Kulturen) und damit alle Prozesse in einem Unternehmen. Dazu gehören insbesondere die Strategie- und Führungsprozesse, die Persönlichkeitsentwicklung und das Prozessmanagement.

Die Umsetzung erfolgt durch Achtsames Prozessmanagement, welches die Prozessentwicklung, Prozessführung und Prozesskultur beinhaltet.

Selbsterkenntnis führt zu bewusstem, authentischem und stimmigen Handeln. Work-Life-Balance umfasst dabei die Lebensvision, die Gesundheit, das soziale Umfeld und den Leistungs- resp. Geschäftsbereich. Alle diese Dimensionen müssen in Balance sein. Die erschütternden Fakten für Unternehmungen, die Menschen darin und die

### 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.

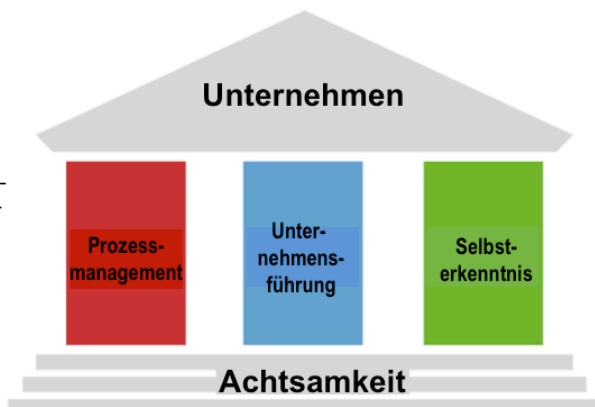
### Achtsamkeit

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.

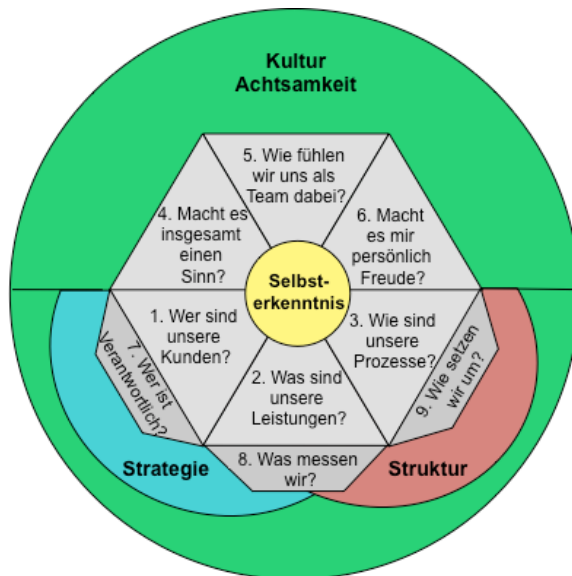
Abb. 1 Achtsamkeit im Unternehmen



Welt insgesamt sprechen aber eine klare andere Sprache: So wie bis bisher geht es nicht weiter.

**Achtsamkeit in der Führung als Basis**

Die Abbildung zeigt als Überblick die wesentlichen Dimensionen und Zusammenhänge, wie sich Achtsame Unternehmensführung aufbaut.



**Abb. 2** Achtsame Unternehmensführung

Im Zentrum steht die Selbsterkenntnis. Darum kreisen die drei Basisfragen des Prozessmanagements mit Strategie und Struktur. Diese werden mit weiteren drei Fragen ergänzt, welche aus der Kultur stammen. Achtsamkeit ist die Basis und umfasst alles. Daraus wird Achtsames Prozessmanagement. Werden die letzten drei Fragen aus der Unternehmensführung noch ergänzt, so haben wir Achtsame Unternehmensführung.

Was ist der Nutzen einer Achtsamen Unternehmensführung? Der Nutzen von Achtsamer Unternehmensführung mittels Umsetzung eines Achtsamen 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.

**Selbsterkenntnis als Schlüssel**

„Unsere Vorfahren hielten sich an den Unterricht, den sie in ihrer Jugend empfangen; wir aber müssen jetzt alle fünf Jahre umlernen, wenn wir nicht ganz aus der Mode kommen wollen“, sagt Johann Wolfgang von Goethe. Schon wieder etwas Neues lernen? Also, zumindest etwas Neues ergänzen oder Altes wieder zusammenbringen müssen wir schon.

**Achtsame Unternehmensführung schafft würdige und faire Arbeitsplätze**

Viele Menschen sind so in ihrem persönlichen Hamsterrad gefangen, dass da kaum Zeit und Muse bleibt,

sich einmal zu hinterfragen. Leider führt dies dazu, dass (zu) viele Personen erst eher über ein persönliches Leiden als über Einsicht zur stimmigen Selbsterkenntnis kommen, nötig wäre das allerdings nicht. Denn wie sagte schon Heraklit: "Allen Menschen ist es gegeben, sich selbst zu erkennen und klug zu sein."

**Herausforderungen, um Glücksfähigkeit zu erlangen**

Warum sind wir öfters als uns lieb ist nicht glücklich? Was steht der Glücksfähigkeit, der Fähigkeit, wirklich wahrzunehmen und zu akzeptieren, im Weg? Es sind drei miteinander verbundene Stolpersteine. Sobald ich damit nicht einverstanden bin, so taucht ein Autoritätsproblem auf. Ich bin dann nicht mehr einverstanden, wie es eben gerade ist. Das Autoritätsproblem ist überhaupt die grösste Herausforderung der Menschen. Wie oft wollen wir es anders als es momentan ist? Dies geschieht in allen Bereichen des Lebens, sei es im Beruf, in der Beziehung, mit der Gesundheit oder mit dem Sinn des Lebens. Auch seinen Weg nicht alleine gehen wollen, gehört zu diesem Problem.

Um dieser Situation, dieser Nicht-Akzeptanz, zu entfliehen entsteht das Muster *Schmerz vermeiden* und *Vergnügen suchen*. Das Resultat daraus ist die zweite grosse Herausforderung, nämlich die Suchtten-denz. Sucht nach Ablenkung, Aktivitäten, Vergnügen, Arbeit, Sex, Essen oder Erfolg. All dies führt natürlich nur zu einem seichten, oberflächlichen Ablenken vom Wesentlichen. Hier in Balance zu bleiben scheint bereits recht aussichtslos.

Daraus resultiert die dritte grosse Herausforderung der Menschen, das Besitzdenken. Man versucht die entstandene Verwirrung aus Autorität und Sucht zu kontrollieren, es wird eine Ordnung aufgesetzt, künstliche Strukturen werden aufgebaut, Eifersucht entsteht; dies wiederum in allen Lebensbereichen. Eifersucht enthält Angst, Hass und Schmerz. Daraus entsteht die ego-zentrierte Persönlichkeit. Diese Energien beherrschen daher leider momentan den ganzen Erdball.

Die Auflösung wäre, sich dem zu stellen, was ist; sich der Selbsterkenntnis anzunehmen, zu sehen, zu fühlen und dann zu handeln. Daraus entsteht die erwachte, erwachsene, ganze Persönlichkeit.

**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.

### Achtsame Unternehmensführung ist die beste Burnout-Prävention

In den Firmen sind mindestens 50 % der Manager **Burnout**-gefährdet. Neue Untersuchungen zeigen, dass in der Bevölkerung auch bereits 20 % erste Burnout-Symptome haben sowie 20 %, immerhin jeder fünfte, unter Depressionen leidet. Die 12 Phasen ins Burnout sind schleichend. Burnout hat sich nicht nur zum Modethema entwickelt, sondern zur bitteren Realität von immer mehr Menschen. Ein erster Schritt der Selbsterkenntnis zur Burnout-Prävention ist das Bewusstwerden dieser Phasen. Danach sollte die Erkenntnis folgen, in Unternehmen Achtsame Unternehmensführung zu etablieren. Dazu gehört auch die Umsetzung eines Achtsamen Prozessmanagements. Die abgebildete Checkliste der 12 Phasen nach Neuberger, auf dem Weg zur Erschöpfung, können ein Einstieg zu einem anderen Achtsameren Weg sein; privat als auch beruflich. Antworten Sie mehrheitlich mit JA, so ist Hilfe angesagt. Zögern Sie nicht länger. Dieser Kurztest ist nicht absolut aussagekräftig, doch Hinweise kann er schon geben. Probieren Sie es aus!

Wie sähe eine Welt mit Kooperation und Gemeinwohl als Grundwerte aus? Können Sie sich das vorstellen? Was, wenn dies möglich wäre? Konnte ich bei Ihnen die Sehnsucht nach Selbsterkenntnis und Achtsamer Unternehmensführung wecken?

Achtsame Unternehmensführung auf der Basis von Selbsterkenntnis hat das Potential unsere Welt, unser persönliches Umfeld und auch im besten Fall unsere

Arbeitswelt, aber in jedem Fall unser Leben würdevoller zu gestalten. Es braucht dafür nur zwei Dinge: Erstens dies zu sehen und zweitens den Mut zu haben, den ersten Schritt in diese Richtung zu tun.

Jeder von uns bewacht ein Tor zur Veränderung, das nur von innen her geöffnet werden kann. Wir können das Tor eines anderen nicht öffnen, weder mittels Argumenten noch durch ein

Appellieren an Gefühle. Von Herzen wünsche ich Ihnen viel Mut, klare Einsichten und ein authentisches, bewusstes und stimmiges Handeln. Es ist die unabrückbare und deutliche Absicht, die Wirklichkeit schafft. Nun liegt es an Ihnen.

„Was die Raupe Ende der Welt nennt, nennt der Rest der Welt Schmetterling“. Lao-Tse

#### Burnout

Ein Burnout-Syndrom (engl. *burn out*: ausbrennen) ist ein Zustand ausgesprochenen emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit, das als Endzustand einer Entwicklungslinie bezeichnet werden kann, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über andauernd frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung, Enttäuschung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggressivität und einer erhöhten Suchtgefährdung führt.

#### Für die Praxis: Bin ich auf dem Weg ins Burnout?

1. Spüren Sie einen Zwang, sich zu beweisen?
2. Setzen Sie sich vermehrt stärker ein?
3. Vernachlässigen Sie schon eigene Bedürfnisse?
4. Verdrängen Sie Konflikte und Bedürfnisse?
5. Deuten Sie bewährte Werte (un-)bewusst um?
6. Verleugnen Sie ab und zu Probleme?
7. Ziehen Sie sich immer mehr zurück?
8. Merken Sie eine deutliche Verhaltensänderung?
9. Verlieren Sie manchmal das Gefühl für Ihre Persönlichkeit?
10. Verspüren Sie regelmässig eine innere Leere?
11. Haben Sie öfters, als Ihnen lieb ist, eine depressive Stimmung?
12. Fühlen Sie sich oft oder fast immer erschöpft?

Anders als bisher; wenn nicht wir – wer denn?

Es wäre schön, wenn ich folgende Ziele mit möglichst vielen ManagerInnen teilen könnte:

1. Ein innerlicher Wandel durch Selbsterkenntnis von der egozentrischen zur Herzpersönlichkeit.
2. Ein äusserlicher Systemwandel von einem Konkurrenz- auf ein Kooperationssystem.



**Dr. Ronald Schnetzer**

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

**Zusammenfassung**

**Achtsame Unternehmensführung**

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 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. Das liegt nicht an den Methoden, sondern am mangelnden Bewusstsein und inexakter Selbsterkenntnis!

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 einer Firma stattfinden und Selbsterkenntnis ist das einzige effektive Mittel.

**Achtsame Unternehmensführung** resp. Achtsames Unternehmensmanagement umfasst auf der Basis von Selbsterkenntnis, Achtsamkeit und Work-Life-Balance (Life-Domain-Balance) alle Aktivitäten (Strategie, Strukturen und Kulturen) und damit alle Prozesse in einem Unternehmen. Dazu gehören auch die Strategie- und Führungsprozesse, die Persönlichkeitsentwicklung und das Prozessmanagement. Die Umsetzung erfolgt durch Achtsames Prozessmanagement.

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

**Anmerkungen**

**aPM-Netzwerk (Achtsames Prozessmanagement)**

Das (Xing-) aPM-Netzwerk (Achtsames Prozessmanagement - Netzwerk) ist die Community für Verantwortliche und Interessierte rund um Achtsames Prozessmanagement und Achtsame Unternehmensführung. Ziel ist es, in Unternehmungen vermehrt Achtsamkeit und Selbsterkenntnis als Basis für die Prozessentwicklung und Unternehmensentwicklung zu etablieren.

**Bücher und Hörbücher:**

**Trilogie – Prozessmanagement, Unternehmensführung und Selbsterkenntnis**

Die drei Bücher zu diesen Themen sind beim Springer-Verlag erhältlich. Zudem gibt es noch unabhängig davon jeweils ein Hörbuch zu allen drei Themen.

- Achtsame Unternehmensführung      Buch mit 50 Seiten, 20 Abbildungen      Hörbuch mit 20 Minuten
- Achtsames Prozessmanagement      Buch in Farbe, 375 Seiten, 175 Abb.      Hörbuch mit 60 Minuten
- Achtsame Selbsterkenntnis      Buch mit 50 Seiten, 30 Abb.      Hörbuch mit 2 x 60 Minuten

