

Ronald Schnetzer

Der Hamster im Rad

Warum Selbsterkenntnis zu achtsamer Unternehmensführung führt

Bis 70 % der Projekte in Unternehmungen scheitern. 85 % der Mitarbeitenden sind nicht engagiert. In den Firmen sind mindestens 50 % der Manager burnoutgefährdet. Wie lange geht das wohl noch gut?

Die oben genannten Kennzahlen könnten noch beliebig weiter geführt werden. 90 % der Firmen haben eine formulierte Strategie, wobei nur 10 % die darin vorgegebenen Zielvorgaben erreichen. Acht von zehn Firmenchefs erwarten ein wesentlich komplexeres Umfeld, aber weniger als die Hälfte weiß, wie sie erfolgreich damit umgehen sollen. Ein Viertel der Arbeitsproduktivität geht aufgrund von Gerüchten, Unsicherheit, Widerstand und Ängsten verloren. Nur 7 % der Betriebe haben bereits ein Prozessmanagement. Das liegt nicht an den Methoden, sondern an mangelndem Bewusstsein und in-exakter Selbsterkenntnis! Ein Weg aus diesem Dilemma ist die achtsame Unternehmensführung.

Die meisten aktuellen Ansätze optimieren das Hamsterrad. Der Hamster ist meist eine isolierte Einheit, im besten Fall ist in alter tayloristischer Manier der Personalbereich dafür zuständig. Wo dies hinführt, sehen wir bei ehrlichem Hinsehen überall. Burn-out, Sinnvakuum und Orientierungskrisen verschonen keinen Betrieb mehr. Es geht nun um Selbsterkenntnis aller Beteiligten, also sowohl des Hamsters als auch der Hamsterradoptimierer. *Selbsterkenntnis* ist das Erkennen, wer ich bin, was mich motiviert und wie ich mich mit welchen Entscheidungen und Handlungen in der Welt bewege. Keine Selbsttäuschung mehr!

Selbsterkenntnis und Achtsamkeit als Orientierung

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.«

Glaukt 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 zur Work-Life-Balance (Life-Domain-Balance) und auf Unternehmensebene zu achtsamem Prozessmanagement.

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 als zeitgemäße Umsetzung

Achtsame Unternehmensführung respektive 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

se, die Persönlichkeitsentwicklung und das Prozessmanagement. Die Umsetzung erfolgt durch *achtsames Prozessmanagement*, das die Prozessentwicklung, Prozessführung und Prozesskultur mit der Work-Life-Balance aller beinhaltet.

Achtsamkeit ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die authentisch nach innen, stimmig nach außen und bewusst ist. Achtsam handeln heißt, wirklich bewusst handeln.

Selbsterkenntnis führt zu bewusstem, authentischem und stimmigem Handeln. Work-Life-Balance umfasst dabei die Lebensvision, die Gesundheit, das soziale Umfeld und den Leistungs- respektive Geschäftsbereich. Alle diese Dimensionen müssen in Balance sein. Die erschütternden Fakten für Unternehmungen, die Menschen darin und die Welt insgesamt sprechen aber eine klare andere Sprache: So wie bisher geht es nicht weiter.

Im Zentrum steht die Selbsterkenntnis. Darum kreisen die drei Basisfragen des Prozessmanagements: Wer sind unsere Kunden? Was sind unsere Leistungen? Wie sind unsere Prozesse? Diese werden mit drei weiteren Fragen ergänzt, die aus der Kultur stammen: Ist es insgesamt sinnvoll? Wie fühlen wir uns als Team dabei? Macht es mir persönlich Freude? 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: Wer ist verantwortlich? Was messen wir? Wie setzen wir es um?

Was ist der Nutzen einer achtsamen Unternehmensführung? Der Nutzen von achtsamer Unternehmensführung 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.

Viele Menschen sind so sehr in ihrem persönlichen Hamsterrad gefangen, dass kaum Zeit und Muße bleibt, sich einmal zu hinterfragen. Leider führt dies dazu, dass (zu) viele Personen 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.«

Burn-out-Prävention durch bewusste Work-Life-Balance

Warum sind wir öfter, als uns lieb ist, nicht glücklich? Was steht der Glücksfähigkeit, der Fähigkeit, wirklich wahrzunehmen und zu akzeptieren, im Weg? Wieso hören wir immer häufiger von Burn-out als von Work-Life-Balance? Ursache sind drei miteinander verbundene Stolpersteine.

Sobald ich mit etwas nicht einverstanden bin, taucht ein *Autoritätsproblem* auf. Ich bin dann nicht mehr damit einverstanden, wie es eben gerade ist. Das Autoritätsproblem ist überhaupt die größte Herausforderung für Menschen. Wie oft wollen wir es anders haben, als es momentan ist? Dies geschieht in allen Bereichen des Lebens, sei es im Beruf, in der Beziehung, hinsichtlich der Gesundheit oder des Sinns des Lebens.

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

Daraus resultiert die dritte große Herausforderung für uns 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 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.

In den Firmen sind also mindestens 50% der Manager burnoutgefährdet. Neue Untersuchungen zeigen, dass in der Bevölkerung auch bereits 20% erste Burn-out-Symptome haben sowie jeder Fünfte unter Depressionen leidet. Die Phasen bis zum Burn-out sind schleichend. Burn-out hat sich nicht nur zum Modethema entwickelt, sondern zur bitteren Realität von immer mehr Menschen. Ein erster Schritt der Selbsterkenntnis zur Burn-out-Prävention ist das Bewusstwerden dieser Phasen. Danach sollte die Erkenntnis folgen, in Unternehmungen achtsame Unternehmensführung zu etablieren.

Achtsame Unternehmensführung schafft würdige Arbeitsplätze

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

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

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 Potenzial 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*



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

Kompetent führen



Rosenstiel/Regnet/Domsch (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern

Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement

7., überarb. Auflage 2014. 840 S. Geb. € 79,95
ISBN 978-3-7910-3316-7 | eBook 978-3-7992-6751-9

Verknüpft mit vielfältigen Praxis-Hinweisen stellt das Handbuch die wichtigsten Führungsfunktionen vor. Dabei reicht das Themenspektrum von der Mitarbeiterauswahl über die Einarbeitung, Qualifizierung, Motivierung und Beurteilung bis zu Personalentwicklung und rechtlichen Fragestellungen. Die überarbeitete und ergänzte Neuauflage führt die bewährte Grundkonzeption fort und wirft zugleich einen Blick auf aktuelle Fragestellungen.

- ▶ Die wichtigsten Führungsfunktionen verbunden mit Anregungen für die Praxis
- ▶ Neue Themen sind u. a.: Fachkräftesicherung, Personalarbeit in Krisenzeiten, Interessenvertretung von Führungskräften und Shared Leadership

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Fax 08 00/7 77 77 70 (gebührenfrei)
www.schaeffer-poeschel.de