

In diesem ersten Teil werden Selbsterkenntnis, Achtsamkeit eingeführt und auch in Bezug zu Work-Life-Balance gebracht. Auch wird der Bezug zur Geschäftswelt mit dem Achtsamen Prozessmanagement und der Achtsamen Unternehmensführung hergestellt. Spannende, aber auch erschütternde Fakten unterstreichen danach die Notwendigkeit von Selbsterkenntnis.

---

## 2.1 Achtsamkeit & Selbsterkenntnis

► **Selbsterkenntnis** (Englisch *Self-Knowledge resp. Slf-Awareness*) ist die Beobachtung des eigenen Verhaltens im Alltag sowie die Selbstreflexion, das Nachdenken über sich selbst und das kritische Hinterfragen des eigenen Denkens und Handelns.

► **Achtsamkeit** ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die authentisch (nach innen), stimmig (nach außen) und bewusst ist. Achtsam handeln heißt, wirklich bewusst handeln. Achtsamkeit ist die Fähigkeit unseres Geistes, die Dinge so zu sehen, wie sie wirklich sind.

► **Achtsame Selbsterkenntnis** umfasst die ehrliche Selbstbeobachtung im Alltag, das echte Nachdenken sowie kritische Nachspüren des eigenen Denkens und Handelns und beinhaltet das aufrechte Streben nach Wahrheit und Wirklichkeit. Achtsame Selbsterkenntnis führt zu einer authentischen, stimmigen und schließlich wirklich durch und durch bewussten Handlung.

**Abb. 2.1** Die 3 Phasen der Selbsterkenntnis



**Selbsterkenntnis** ist 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 Konditionierungen (antrainierte Verhaltensweisen) und Ressourcen resp. Kraftquellen. Möglichkeiten der Selbsterkenntnis sind unter anderem die Introspektion (Selbstbeobachtung), das Beobachten des eigenen Verhaltens, das Beobachten anderer Menschen, das Gewinnen von Erkenntnis durch Rückmeldungen und Feedbacks, durch Selbstreflektion, durch körperorientierte Methoden und auch durch meditative Praktiken.

Der **Prozess der Selbsterkenntnis** umfasst drei Schritte (siehe Abb. 2.1):

1. Als erstes gilt es, **Achtsamkeit** zu erlangen für das, was in einem selbst, im eigenen Umfeld, in den Unternehmungen und auf der Welt geschieht. Dazu gehören auch das *Sich-Informieren* und das Erkennen von ungesunden Verhaltensweisen.
2. Danach folgt die **Akzeptanz** und das Verinnerlichen der Situation, auch des eigenen Verhaltens. Dies kann zu Empörung, Wut und Trauer sowie anderen starken Gefühlen führen, die ihren Platz haben wollen. Einsicht und Akzeptanz ist gefragt.
3. Nur dann kann eine authentische, reflektierte und stimmige **Aktion**, ein Engagement, ein Handeln, nach Innen oder Außen stattfinden.

Antoine de Saint-Exupéry sagt: „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.“

**Abb. 2.2** Sehnsucht

Es geht frei nach Saint-Exupéry bei der Selbsterkenntnis darum, die Sehnsucht nach sich selbst und einer *besseren* Welt zu wecken. Die dann notwendigen Techniken und Methoden sind bereits vorhanden (siehe Abb. 2.2).

Selbsterkenntnis führt privat zu Work-Life-Balance, Glücksfähigkeit und Engagement, sowie in Unternehmungen zu einem Achtsamen Prozessmanagement resp. Achtsamer Unternehmensführung. Damit wird auch Burnout an der Wurzel angepackt.

Der Begriff **Achtsamkeit** (Englisch *Mindfulness*) breitet sich in Forschung zur Entspannung und Stressreduktion sowie in der Wirtschaft erfreulicherweise immer mehr aus. Kabat-Zinn arbeitet mit seinem MBSR-Programm (*Mindfulness-Based Stress Reduction*) seit Jahrzehnten erfolgreich: „Es ist nur angemessen und wiederum im Sinne der vollen Offenheit, gleich zu Beginn zu sagen, dass die Kultivierung von Achtsamkeit wohl die schwerste Aufgabe der Welt sein kann.“ Ich schließe mich dieser These voll und ganz an. Zudem möchte ich betonen, dass dies wohl der einzige sinnvolle Weg ist.

### **Warum nun Achtsame Selbsterkenntnis?**

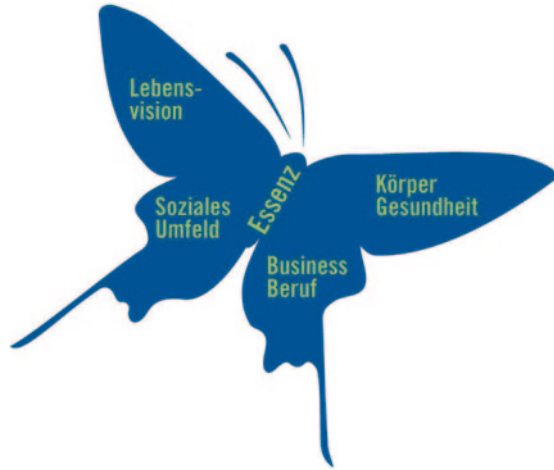
1. Seinen **Lebenszweck** erkennen und erfüllen.
2. Sein Leben in allen Dimensionen zum **Blühen** bringen.
3. Mit seinem Zweck und Blühen aus Dankbarkeit etwas in die Welt **zurückgeben**.

---

## **2.2 Work-Life-Balance**

► **Work-Life-Balance** bedeutet Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben unter bewusstem Einbeziehen von Gesundheit und Lebensvision. Die eigene Essenz wird durch Work-Life-Balance allmählich wieder entdeckt und das individuelle Potenzial kann sich entfalten. Die vier Dimensionen der Work-Life-Balance sind Lebensvision, soziales Umfeld, Körper & Gesundheit sowie Beruf & Business.

**Abb. 2.3** Work-Life-Balance; Schmetterling mit 4 Dimensionen



► **World-Life-Balance** (Welt-Lebens-Balance) bedeutet Ausgewogenheit zwischen Natur (Ökologie), Menschen (Sozialem), Wirtschaft (Business) und Sinn (Spiritualität) auf der Basis von Selbsterkenntnis, Achtsamkeit und Work-Life-Balance.

Work-Life-Balance kann in vier Dimensionen gesehen werden, die helfen, alle Situationen und Informationen für sich persönlich, für eine Unternehmung oder die Gesamtsituation der Welt zu ordnen (siehe Abb. 2.3).

Das Bild eines Schmetterlings mit seinen vier Flügeln eignet sich sehr gut als Darstellung der vier Dimensionen. Nur wenn alle vier Flügel im Gleichgewicht, also balanciert sind, kann der Schmetterling fliegen. In der Mitte hält der Körper, die persönliche Essenz jedes Menschen, seine Lebensbereiche zusammen und steuert die Balance.

Teilweise werden, um die Vielfalt der Lebensbereiche zu betonen, die Begriffe *Balance*, *Life Domain Balance* oder *Life-Leadership* wie es im Amerikanischen genannt wird, oder, um die Familiendimension deutlich einzubeziehen, *Work-Family-Balance* verwendet. Im weiteren spreche ich von **Work-Life-Balance**, da sich dieser Begriff eingebürgert hat und die meisten sich darunter bereits etwas vorstellen können.

Besonders im Geschäftsumfeld wird leider Work-Life-Balance nach wie vor oft reduziert gesehen: Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, familienbezogener Urlaub, Heimarbeit, Kinderbetreuung, Massageangebot, wöchentlicher Früchtekorb im Büro, Betriebsklimadiskussionen. Damit wird das Thema vorwiegend auf Wellness und Gesundheit im körperlichen Sinn reduziert und die angesprochenen

Maßnahmen nützen oft kurzfristig gesehen am meisten den Unternehmen selbst und nicht den Mitarbeitenden. Personal- resp. noch besser Persönlichkeitsentwicklung sowie Selbsterkenntnis und schließlich auch Achtsame Unternehmensführung mit Achtsamem Prozessmanagement werden dabei sträflich vernachlässigt. Die unschönen Folgen im Ansteigen der Burnout-Zahlen und Depressionen, im sinkenden Engagement und steigender Unzufriedenheit sowie massiv gescheiterten Projekten sind deutliche Indikatoren dafür, dass da was nicht stimmt.

Wird die Balance auf die ganze Welt angewendet, kann von **World-Life-Balance** (Welt-Lebens-Balance) gesprochen werden. Die vier Dimensionen sind dann Wirtschaft, Menschen, Natur und Sinn. Echte Work-Life-Balance und Achtsame Unternehmensführung führen zu World-Life-Balance.

---

#### **Erfahrungsbericht: Die Erde dreht sich**

Überall Stille. Nur ein laues Lüftchen. Die Sonne scheint angenehm warm. Der Rasen ist leuchtend grün. Ich stehe auf einer Kombination von Golf- und Mini-Golf-Platz. In etwa 20 m Entfernung sehe ich das nächste Loch. Was nun folgt, ist für mich ein zentrales Schlüsselerlebnis. Ich spüre den Wind, die Sonne und eine totale Verbundenheit. Ruhe breitet sich in mir aus. Und dann der Impuls; entschlossen und absolut überzeugt sage ich zu meiner Partnerin: „Jetzt mache ich ein Hole-in-one!“ Das bedeutet, der Golfball wird direkt ins Loch rollen. Ich sage das nicht nur, ich fühle es im ganzen Körper, dass es wahr ist. Ich setze den Ball, mache den Schlag. Und da? Es ist wie wenn sich die Erdkugel einmal links und einmal rechts dreht. Der Ball rollt direkt ins Loch! Ich nehme es erst gelassen zur Kenntnis. Dann erschrecke ich und bin total verblüfft. Da erst realisiere ich, was ich gerade erlebt habe. Zwischen Himmel und Erde gibt es viel mehr als uns die Schulweisheit lehrt. Von da an lässt mich das Streben nach Wahrheit und Wirklichkeit nicht mehr los. Selbsterkenntnis begleitet mich von da an beharrlich.

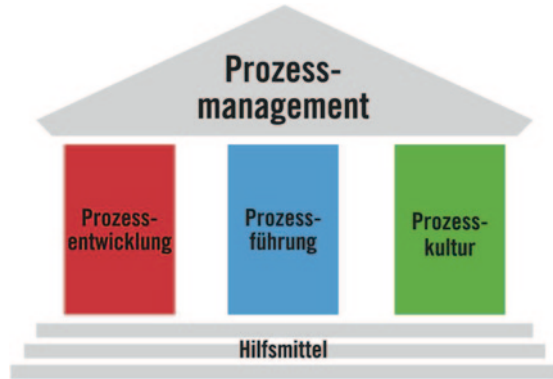
---

### **2.3 Achtsame Unternehmensführung & Achtsames Prozessmanagement (Beruf & Business)**

► **Achtsames Prozessmanagement** umfasst bewusst gestaltete Leistungen und Arbeitsprozesse sowie die Prozessführung und Prozesskultur, die Achtsam von der Strategie abgeleitet werden unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden, welche auf Selbsterkenntnis basiert (siehe Abb. 2.4).

► **Achtsame Unternehmensführung** resp. **Achtsames Unternehmensmanagement** umfasst auf der Basis von Selbsterkenntnis, Achtsamkeit und Work-Life-Ba-

**Abb. 2.4** Durch Achtsames Prozessmanagement zu Achtsamer Unternehmensführung



lance (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.

Alle Aktivitäten in einem Betrieb sind Teil eines Prozesses. Die Prozessentwicklung ist der einzige Zeitpunkt, in der bewusst Veränderungen innerhalb einer Firma stattfinden und Selbsterkenntnis ist das einzige effektive Mittel. Es gibt bereits Unternehmen der Hoffnung, dort herrscht Spaß an der Arbeit, ja sogar die Idee der Selbstorganisation mit einem Management ohne Chefs ist Realität. Achtsame Unternehmensführung wird, gemäß Abb. 2.5 durch Achtsames Prozessmanagement in 10 Schritten umgesetzt.

#### Die 10 Schritte zu Achtsamer Unternehmensführung

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1. Selbsterkenntnis und Achtsamkeit einführen | Warum mache ich das?                |
| 2. Strategieverbindung 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?          |

**Abb. 2.5** Die 10 Schritte zu Achtsamer 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.

Freudig beobachte ich, dass anerkannte Management-Vordenker unserer Zeit auch in diese Richtung gehen. Der Harvard-Professor und 2011 zum **Top-Managementvordenker** gewählte Clayton M. Christensen stellt die Frage nach dem Sinn des Lebens. Prof. Franz Josef Radermacher, Mitglied der **DenkfabrikClub of Rome**, sieht eine Welt mit Zukunft mit einer ökosozialen Perspektive. Insgesamt gibt es global immer mehr Armut, Elend, Hunger sowie Kriege und die Erde wird mehr ausgebeutet und zerstört. 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 unguete Gefühle erleben und nicht länger bereit sind, als Marionetten ihrer Führungsreflexe zu funktionieren“. Steht eine Management-Revolution an? Kürzlich Schlagzeile: „Papst ruft zu radikalem Umdenken auf“. Der **Pontifex** kritisiert vor allem das Wirtschaftssystem. Das herrschende Wirtschaftssystem nennt er „in der Wurzel ungerecht“. Diese Form der Wirtschaft töte, denn in ihr herrsche das Gesetz des Stärkeren. Der Mensch sei nur noch als Konsument gefragt, und wer das nicht leisten könne, der werde nicht mehr bloß ausgebeutet, sondern ausgeschlossen, weggeworfen.

#### Erfahrungsbericht: Arbeiten und Leben in Vietnam

Mein Herz rast aufgeregt. Ich schwitze. Tropische Vögel singen. In einem kleinen Holzboot werde ich über den unglaublich breiten Fluss gerudert. Wie eine Wasserfontäne springt er hoch; da ist er, der Mekong-Delphin. Die freiwillige WWF-Helferin flüstert: „Das ist einer der letzten, das Wasser ist zu schmutzig, keine Chance mehr“. Oje, was für ein Ausflug für mich. Es dröhnt noch in meinen Ohren. Die Motorengeräusche der 2,5 Mio. Motorroller in der 10 Mio. Stadt Saigon sind wie ein Hummelschwarm den ganzen Tag wahrnehmbar. Hier arbeite ich nun seit Monaten als Berater für Prozessmanagement beim Aufbau von neuen Unternehmungen. Jeden Morgen auf dem Arbeitsweg schmerzen meine durch den Schmutz schwarzen Augen. Ich bin froh, jetzt in der Natur zu sein. Unglaublich, so ein schönes Land. Vietnam, mit so vielen Einwohnern wie Deutschland, erholt sich gerade vom Krieg und schon kommt der nächste Schock: Freie Marktwirtschaft. Vietnam ist weltweit zweitgrößter Kaffeeproduzent, wobei Deutschland Vietnams größter Kaffeeabnehmer ist. Die neuen

Werte im Geschäftsumfeld sind hier „So viel verdienen wie möglich“ und „trau keinem anderen“. Wer kann es ihnen verübeln nach Jahrzehnten der Unterdrückung. Doch wo führt das hin? Die Umwelt, die Delphine, ja sogar ein einzelnes Menschenleben zählen kaum etwas. In Saigon verdient ein Angestellter 100 \$ im Monat, das ist viel, naja im Vergleich zu Kambodscha, wo das Tageseinkommen unter einem Dollar liegt. Ich schäme mich. Da verdiene ich doch in der Schweiz in ein paar Wochen mehr als ein Vietnameser in seinem ganzen Leben. Und die haben keine 4 oder 5 Wochen Urlaub. Ich kann es nur beobachten und den Schmerz in meiner Brust fühlen, Trauer, Wut, und Ohnmacht.

---

## 2.4 Fakten

### Erfahrung: Stationen rund um die Welt

In den USA erlebe ich neben toller Natur, wie in Städten wie Atlanta, New York oder Los Angeles rücksichtslos Energien verschwendet werden und eine unglaubliche Technologiegläubigkeit herrscht. In Mexico bekomme ich in der Hauptstadt vor Smog kaum Luft. In Peru begeistern mich der artenreichsten Dschungel sowie die alten Kulturen. Doch die Landflucht nach Lima, die überall fast unerträgliche Armut und der blinde Wachstumsglaube lässt mich innerlich erstarren. In Saigon, Vietnam habe ich in besonders verschmutzter Luft die Folgen der verheerenden kapitalistischen Grundwerte *Gier* und *Misstrauen* erlebt. Was lehrt mich das?

Auf der Südseeinsel Vanuatu, einem Traumparadies sondergleichen, erlebte ich die gnadenlose Globalisierung und Ausbeutung der Natur. In Abu Dhabi, dem reichsten Öl-Emirat der *Vereinigten Arabischen Emiraten*, spürte ich die erschreckenden Auswirkungen von Geld und Macht. In Sydney, Australien sah ich das Gegenteil von Work-Life-Balance, das sinnleere Herumrennen in der Geschäftswelt, trotz toller Natur mit tollem Meer, exotischen Tieren und viel Sonne. Was will mir das sagen?

In Indien nahm ich riesige Gegensätze wahr: Der große Reichtum von wenigen steht unglaublicher Armut von vielen gegenüber. Mein Wendepunkt: In einem Meditations-Ressort lernte ich meine Konditionierungen kennen und begab mich auf den Weg zu mehr Bewusstsein und Achtsamkeit. Zurück in Europa, in der Schweiz, habe ich bemerkt, dass die meisten so tun, als ob alles in Ordnung sei. Die erschreckenden Fakten über mangelndes Engagement bei fast allen, massiv ansteigendes Burnout sowie Depressionen und Unzufriedenheit zeigen aber eine klare Orientierungskrise und ein spürbares Sinnvakuum. Was kann ich daraus lernen? Ich spüre Herzschmerz.



Aus 20 Jahren Erfahrungen als Berater und Trainer für organisatorisches Prozessmanagement ziehe ich folgendes Fazit: 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.

Bewährte Denk- und Organisationsstrukturen sowie tradierte Wertvorstellungen verlieren ihre Gültigkeit. Orientierungsvakuum und Sinnkrise äußern sich in Stress, Depression und Burnout. Alarmierende Studien und Artikel über Burnout sind jede Woche zu lesen. Auch werden die Menschen, eben auch die Beschäftigten und Manager, seit vielen Jahren nicht glücklicher. Offenbar liegt dies nicht an den Methoden und Techniken, denn diese sind hinreichend bekannt. Woran liegt das? Allenfalls an den unbewussten ungesunden Konditionierungen? Dazu eine kleine Geschichte.

„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 dieses Gefühl nicht? Viele von uns verhalten sich tatsächlich so. Aber wir sind weder Löwen noch Gazellen sondern Menschen, die fähig sind, über den **Kampf-oder-Flucht-Reflex** hinauszuwachsen. Dazu braucht es Selbsterkenntnis.

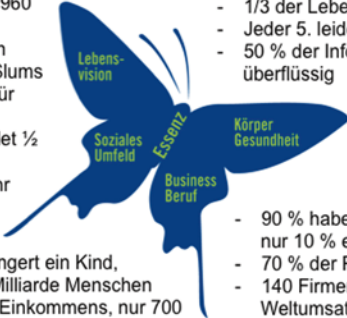
Es ist dafür notwendig, sich anzusehen, was auf der Erde und in den Unternehmen eigentlich los ist, was *Sache* ist; siehe dazu Abb. 2.6. Dabei kann ein Ohnmachtsgefühl aufkommen. Es geht dann aber darum, genau hinzuschauen, um Handlungsoptionen zu erkennen und zum verantwortungsvollen Handeln zu motivieren.

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

---

### **Erfahrungsbericht: Leben und arbeiten in Sydney**

Ein Traum erfüllt sich, ein Jahr Sydney. Nun bin ich hier, unterstütze als Business Engineer und Trainer für Work-Life-Balance ein größeres Organisationsprojekt mit 40 Leuten. Sehe ich da richtig, die arbeiten mehr als 10 h am Tag ohne Pause, essen zu Mittag kurz ein Sandwich vor dem Bildschirm und kommen sogar noch am Wochenende ins Büro? Tausende von Seiten Projektdokumentationen werden erstellt, die niemand je liest. Die Leute sind müde und erschöpft, das Projekt verzögert sich. Jeder 6. Australier hat ein ernsthaftes Problem mit Stress, Alkohol und seiner Gesundheit. Sydney ist eine der schönsten

- 
- Menschen werden seit Jahrzenten nicht glücklicher
  - Im Jahr 1 lebten 200 Mio., zu Goethes Zeiten 1 Mia., 1960 3 Mia., heute 7 Mia.
  - ½ der Menschen leben in Städten, die meisten in Slums
  - es sind 1,5 Erden nötig für Regeneration
  - pro Sekunde verschwindet ½ Fussballfeld Regenwald, = ½ Deutschland pro Jahr
  - alle 5 Sekunden verhungert ein Kind, insgesamt hungern 1 Milliarde Menschen
  - 20 % haben 85 % des Einkommens, nur 700 Familien weltweit besitzen fast alles, dies sind etwa 3 Familien pro Land
  - 700 Mio. Euro an Zinsen gehen jeden Tag in Deutschland an Vermögende
  - ¼ der Jugendlichen in Europa sind arbeitslos
  - jedes 10. Kind lebt bei uns in Armut
  - 5-10 % der Beschäftigten haben Burnout, 50 % sind gefährdet
  - 50 % klagen über Stress, WHO hat Stress als grösste Gesundheitsgefahr des Jahrhunderts deklariert
  - 1/3 der Lebensmittel gehen in den Müll
  - Jeder 5. leidet an Depression
  - 50 % der Informationen sind für Manager überflüssig
  - 90 % haben eine formulierte Strategie, nur 10 % erreichen diese Ziele
  - 70 % der Projekte scheitern
  - 140 Firmen machen ½ des Weltumsatzes
  - ¼ der Arbeitsproduktivität geht wegen Gerüchten, Unsicherheit, Widerstand und Ängsten verloren
  - nur 7 % haben ein Prozessmanagement
  - 85 % der Beschäftigten sind nicht engagiert

**Abb. 2.6** Wichtige Fakten

Städte der Welt, Sonne, Meer, fantastische Landschaften und einzigartige Tiere wie Kängurus, Koalas und Wombats. Aber die Leute haben keine Zeit, das zu genießen. Es macht mich fassungslos, wie viele von ihnen sinnlos umherrennen und so ihr halbes Leben verpassen. Sogar hier am anderen Ende der Welt bin ich enttäuscht und empört. Und wieder ich fühle diesen Schmerz.

Achtsame Selbsterkenntnis

Work-Life-Balance kompakt und verständlich

Schnetzer, R.

2014, X, 49 S. 23 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06242-2