

Um Achtsame Unternehmensführung zu verstehen, ist es notwendig die Ideen dahinter zu sehen. Was ist nun Prozessmanagement genau? Was ist Selbsterkenntnis? Was ist unter Work-Life-Balance zu verstehen? Wie bringe ich das zusammen? Warum ist dies überhaupt notwendig? Dazu schauen wir uns auch eine Auswahl erschütternder Fakten über die Unternehmungen, die Menschen darin und die Welt an.

2.1 Prozessmanagement

► **Prozessmanagement**, verstanden als kundenorientiertes Unternehmensmanagement, umfasst, wie in Abb. 2.1 dargestellt, die drei Säulen Prozessentwicklung (Methode, Techniken), Prozessführung (Gremien, Kennzahlen) und Prozesskultur (Werte, Grundsätze). Diese basieren auf den Kundenbedürfnissen und der Unternehmensstrategie.

► Ein **Prozess** ist eine Abfolge von Aufgaben, welche Input-Leistungen in Output-Leistungen umwandelt (=Vorgang der Transformation oder Wertschöpfung), welche dem (internen oder externen) Prozesskunden einen zusätzlichen materiellen oder immateriellen Nutzen bringt (added-value). Jeder Prozess hat mindestens einen Prozesskunden, für den die Leistung erbracht wird. Deshalb orientiert sich die Prozessentwicklung an den Bedürfnissen der Kunden und Mitarbeitenden.

Prozesse gibt es auf verschiedenen Ebenen (Abstraktions- resp. Konkretisierungsstufen): Makroprozesse auf der Prozesslandkarte, Mikroprozesse auf dem Makrodiagramm, Ablaufmodelle der Mikroprozesse. Prozessmanagement umfasst zur

Abb. 2.1 Prozessmanagement-Haus mit 3 Säulen

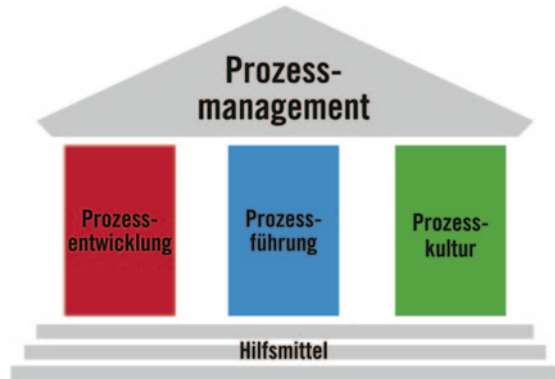


Abb. 2.2 Von der Strategie über die Prozesse zu Systemen und Kulturen



Führung und Unterstützung aller Prozesse (Leistungs-, Management- & Unterstützungsprozesse). Somit sind alle Aktivitäten eines Unternehmens Teil eines Prozesses! Jede Anpassung oder Optimierung, sei es mittels eines Projektes oder *on-the-job*, verändert somit auch einen Prozess. Jedes Projekt oder jede Optimierung ändert einen Prozess!

Die Prozesse sind, wie in Abb. 2.2 dargestellt, die Verbindung zwischen der Strategie, den Kulturen und Systemen.

Abstrakt gesehen ist der große Prozess eines Unternehmens: Eingabe (Input) dann Verarbeitung (Prozess) dann Ausgabe (Output). Dieses EVA-Prinzip ist immer gültig, außer bei Firmen, die keinen Input brauchen; das wäre dann ein *Perpetuum mobile* oder keinen Output produzieren; wobei diese wohl schnell in Konkurs gehen würden.

Prozessmanagement findet sich in vielen Managementkonzepten wieder und ist selbst zu einem umfassenden Führungs- und Steuerungsinstrument gereift. Ansätze wie Business Process Reengineering (BPR), Business Engineering (BE),

Geschäftsprozessmanagement (GPM), Ganzheitliches GPM (gGPM), Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz, Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Strategisches Prozessmanagement, Operatives Prozessmanagement, Workflow-Management (WFM), Business Analyse, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), KAIZEN, Qualitätsmanagement (QM), Total Quality Management (TQM), ISO-9000-Standardisierung, EFQM Excellence Modell, Self-Assessment oder jüngst Business Process Management (BPM) haben im Kern alle eins gemeinsam → **den Prozess**.

In der Praxis existieren weitere Konzepte und Methoden, welche zumindest versuchen, einzelne Aspekte von Achtsamkeit in die Prozessentwicklung zu bringen. Hier als Beispiele:

► **Betriebliches Gesundheitsmanagement(BGM)** setzt sich als Gesamtkonzept aus freiwilliger Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF), gesetzlichen Arbeitsschutzvorschriften sowie weiteren koordinierten Maßnahmen zusammen. Ziel ist es, die Gesundheit, die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern.

► Der Begriff **Corporate Social Responsibility (CSR)** bzw. Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch als *Unternehmerische Sozialverantwortung* bezeichnet), umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht.

2.2 Selbsterkenntnis & Achtsamkeit

► **Selbsterkenntnis** (Englisch *Self-Knowledge resp. Self-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.

Abb. 2.3 Die 3 Phasen der Selbsterkenntnis



► **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 Angst, Bewusstsein, Moral, Macht, Geld, Gier und Alter.

Der Volksmund sagt: „Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung.“

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** 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 gemäß Abb. 2.3 drei Schritte:

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 das Akzeptieren und 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, nach Innen oder Außen stattfinden.

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.“

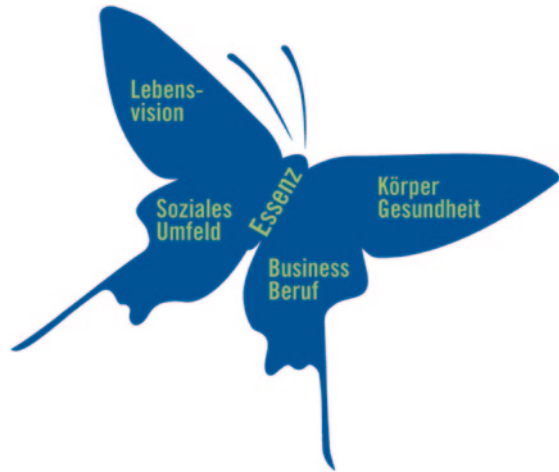
Achtsamkeit kann klar von *Konzentration* abgegrenzt werden. Konzentration fokussiert auf ein bestimmtes Objekt, es wird eng. Achtsamkeit ist genau im Gegenteil; sie weitet sich aus und ist die urteilsfreie Aufmerksamkeit auf das, was gerade ist. Achtsamkeit ist eine Fähigkeit, die erlernt werden kann. Oft wird *Achtsamkeit* auf den Buddhismus zurückgeführt, wo er ein Basiselement ist. Die Kultivierung der Achtsamkeit ist allerdings nichts ausschließlich Buddhistisches. Ich bin auf die Achtsamkeit gestoßen, bevor ich erfahren habe, dass die Buddhisten ebenfalls Achtsamkeit als zentral betrachten. Ich beziehe mich daher mit *Achtsamkeit* nicht explizit darauf, sondern auf die beschriebene Definition der wirklich bewussten Handlung.

2.3 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

► **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.

Abb. 2.4 Work-Life-Balance; Schmetterling mit 4 Dimensionen



Work-Life-Balance kann gemäß Abb. 2.4 in vier Dimensionen gesehen werden, die helfen, alle Situationen und Informationen für sich persönlich, für eine Unternehmung oder die Gesamtsituation der Welt zu ordnen.

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.

Leider wird mit Work-Life-Balance nach wie vor oft eine eingeschränkte Sichtweise verbunden und auf folgende Themen reduziert: 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.

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. Achtsame Unternehmensführung führt auch zu World-Life-Balance.

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 Vietnamese in seinem ganzen Leben. Und die haben keine 4 Wochen Urlaub. Ich kann es nur beobachten und den Schmerz in meiner Brust fühlen, Trauer, Wut, und Ohnmacht.

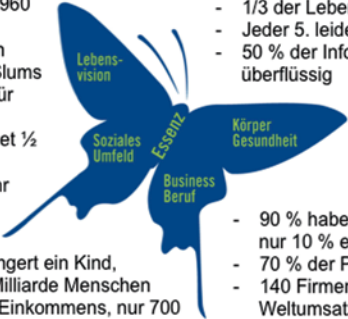
- 
- Menschen werden seit Jahrzenten nicht glücklicher
 - Im Jahr 1 lebten 200 Mio., zu Goethes Zeiten 1 Mia., 1960 3 Mia., heute 7 Mia.
 - ½ der Menschen leben in Städten, die meisten in Slums
 - es sind 1,5 Erden nötig für Regeneration
 - pro Sekunde verschwindet ½ Fussballfeld Regenwald, = ½ Deutschland 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 % klagten 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. 2.5 Wichtige Fakten

2.4 Fakten über Unternehmen und die Welt

Bewährte Denk- und Organisationsstrukturen sowie tradierte Wertvorstellungen verlieren ihre Gültigkeit (siehe Abb. 2.6). 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 (siehe Abb. 2.5). 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.

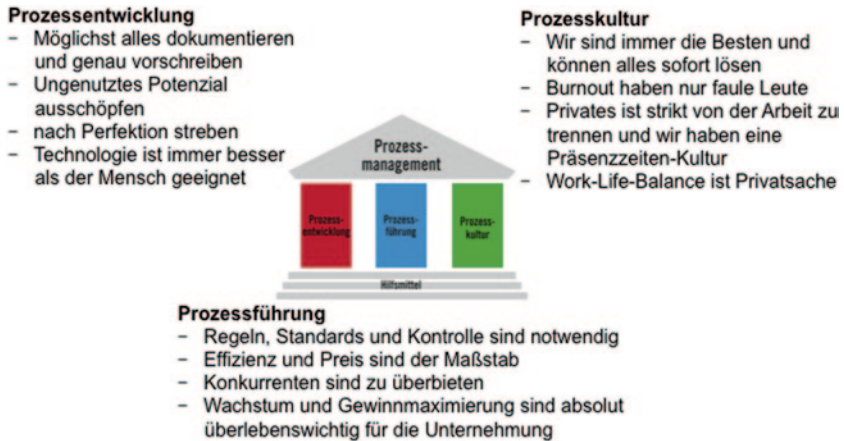


Abb. 2.6 Ungesunde Konditionierungen

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: Projekteinsatz in den Vereinigten Arabischen Emiraten in Abu Dhabi

Endlose Sanddünen. Der Wind weht mir heiß ins Gesicht. Ich bin als Coach für Prozessentwicklung für ein mehrwöchiges Projekt nach **Abu Dhabi** gekommen, in dieses endlos reiche Emirat. Vor gut 40 Jahren sind die hier noch mit ihren Kamelen durch die Wüste geritten. Vor einiger Zeit haben sie hier viel Erdöl gefunden und spielen das Spiel, „Was kann ich mit Geld alles kaufen und bauen?“. Künstliche Inseln mit Hotels, Museen, Shopping Center, Vergnügungsparks oder eine Formel-1-Strecke sind geplant oder schon realisiert. Der Scheich hat sich den Englischen Fußballclub Manchester City gekauft, der daher kürzlich, dank des Geldes, Englischer Fußballmeister wurde. Selbstverständlich gibt's zu den Spielen Direktflüge von Abu Dhabi nach Manchester. Die Machtverhältnisse auf der Welt ändern sich enorm und das nicht zum Guten und das wird überhaupt nicht wahrgenommen. Mitten in der Wüste entsteht dort auch eine Riesenstadt, die dann vom Erdöl unabhängig sein wird. Die besten Architekten und Techniker der Welt helfen mit, klar hier gibt's ja auch Geld zu verdienen. Die mehr als 100.000 Arbeiter stammen aus Pakistan,

Indien oder Indonesien, werden flugzeugweise eingeflogen, arbeiten Tag und Nacht zu einem Lohn, mit dem sie sich hier keine Limonade leisten können. Nach einigen Jahren werden sie dann zu ihren Familien zurück gebracht. Wir Europäer gehen dann in diese Hotels und Anlagen, um dort unseren Urlaub zu verbringen. Sind wir uns denn bewusst, was wir da machen? Was ist bloß los auf dieser Welt? Schmerz in meiner Brust: Trauer, Wut, Ohnmacht.

Achtsame Unternehmensführung

Plädoyer für ein sofortiges Umdenken im Management

Schnetzer, R.

2014, X, 52 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-06264-4