

---

essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können.

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus Wirtschaft und Gesellschaft, Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen, Technik und Naturwissenschaften. Von renommierten Autoren der Verlagsmarken Springer Gabler, Springer VS, Springer Medizin, Springer Spektrum, Springer Vieweg und Springer Psychologie.

---

Ronald Schnetzer

# Achtsame Unternehmensführung

Plädoyer für ein sofortiges  
Umdenken im Management

Ronald Schnetzer  
Zürich  
Schweiz

ISSN 2197-6708  
ISBN 978-3-658-06264-4  
DOI 10.1007/978-3-658-06265-1

ISSN 2197-6716 (electronic)  
ISBN 978-3-658-06265-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Was Sie in diesem Essential finden können

- Eine fundierte Übersicht, was Achtsame Unternehmensführung ist.
- Eindrückliche Erlebnisberichte und erstaunliche Praxisbeispiele.
- Zahlreiche unterstützende Abbildungen in einem kompakten und verständlichen Text.
- Ein klares Vorgehen zur Umsetzung in 10 Schritten.
- Eine innovative Zusammenführung von Strategie, Prozessmanagement, Work-Life-Balance und Selbsterkenntnis.

---

## Vorwort

Wie kann ich in Kürze vermitteln, was ich in den letzten 20 Jahren in der Geschäftswelt in meinen Projekten erlebt und erfahren habe; es in Erkenntnisse und Worte fassen?

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.“

Der einzelne Mensch, die Unternehmungen und damit verbunden die ganze Erde stecken unübersehbar in einer Sackgasse. Wer den Mut hat, wird dies klar sehen und spüren. Die Schlüssel zu einem veränderten Verhalten sind Selbsterkenntnis, Achtsamkeit und Engagement. Dies führt unweigerlich zu dem Thema Work-Life-Balance und im weiteren Sinn zu World-Life-Balance und damit bei Unternehmungen zu Achtsamer Unternehmensführung, welche mit Achtsamem Prozessmanagement umgesetzt wird.

Achtsame Unternehmensführung, ganzheitlich verstanden, im Sinn von Achtsamem Prozessmanagement, ist der nobelste Beruf – wenn man ihn richtig ausübt. Keine andere Betätigung bietet so viele Chancen, unseren Mitmenschen zu Lernprozessen und innerem Wachstum zu verhelfen. Denn Achtsame Unternehmensführung sagt dafür, dass sie (Selbst-)Verantwortung übernehmen; etwas leisten, das anerkannt wird; und dass sie zum Erfolg eines Teams beitragen. Zu diesem Buch existiert auch ein Hörbuch.

Einige Inhalte dieser Veröffentlichung finden sich auch in dem Essential „Achtsame Selbsterkenntnis“ wieder. Diese Überschneidungen sind unvermeidbar, da es sich um elementare Grundlagen handelt, welche zum Verständnis des jeweiligen Essentials notwendig sind.

Ich wünsche Ihnen auf der Reise zur Entdeckung von Selbsterkenntnis, Work-Life-Balance, Achtsamem Prozessmanagement und schließlich Achtsamer Unternehmensführung faszinierende und wirksame Ideen. Viel Vergnügen.

Last, but not least möchte ich das Engagement aller beteiligten Personen, meiner Lehrer und Lehrerinnen, meiner Studenten und Studentinnen sowie Geschäftspartner und Freunde erwähnen. Insbesondere Gerhard Binder, Markus Gappmaier und Herbert Wetzel sind mir fachlich zur Seite gestanden. Meine Partnerin Susanne Engelkamp hat mich liebevoll begleitet. Ohne sie alle wäre das Buch nicht in dieser Form erschienen. Vielen Dank.

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.

Anders als bisher; wenn nicht jetzt – wann dann? Wenn nicht wir – wer denn?

Zürich  
im Mai 2014

Ronald Schnetzer

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Motivation</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Begriffe</b> .....	3
2.1	Prozessmanagement .....	3
2.2	Selbsterkenntnis & Achtsamkeit .....	5
2.3	Work-Life-Balance .....	7
2.4	Fakten über Unternehmen und die Welt .....	10
<b>3</b>	<b>Idee</b> .....	13
3.1	Achtsame Unternehmensführung .....	13
3.2	Achtsames Prozessmanagement .....	15
3.3	Strategie, Struktur, Kultur und Prozesse .....	17
3.4	Strategie- und Führungsprozess .....	19
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b> .....	23
4.1	10 Schritte .....	23
4.2	Prozessentwicklung .....	25
4.3	Prozessführung .....	27
4.4	Prozesskultur (mit Exkurs zu Burnout) .....	30
<b>5</b>	<b>Praxis</b> .....	33
5.1	Strategie – Unternehmen der Hoffnung .....	33
5.2	Kultur – Spaß an der Arbeit .....	36
5.3	Struktur – Selbstorganisation – Management ohne Chefs .....	38
<b>6</b>	<b>Fazit und Epilog</b> .....	41



---

<b>Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können</b> .....	45
<b>Literatur</b> .....	47
<b>Sachverzeichnis</b> .....	51