



**Möglichkeiten spiritueller
Unternehmensführung *oder*
Entdeckung der spirituellen Dimension
von Arbeit**

Kaum ein Bereich des menschlichen Lebens in den Industrienationen war in den vergangenen zweihundert Jahren so oft und so intensiv in der Diskussion wie der Bereich der (Lohn) Arbeit. Die industrielle Revolution hat in großer Radikalität die dunklen Seiten eines ausschließlich an Gewinn orientierten Wirtschaftens vor Augen geführt. Der Taylorismus gilt heute als die Zuspitzung der von Karl Marx beschriebenen Entfremdung des arbeitenden Menschen zu dem hergestellten Produkt und dem Arbeitsprozess als solchem. Als Gegengewicht entstand die Arbeiterbewegung, welche in die Gewerkschaftsbewegung mündete und den ausbeutenden Unternehmen, die praktisch feudale Privilegien besaßen, Grenzen setzte. Über Jahrzehnte entwickelte sich ein Regelwerk, welches zunächst die Interessen der Arbeitnehmenden schützte, später auch der Arbeitgebenden. Mit dem Eintritt ins digitale Zeitalter befinden wir uns in einer neuen Diskussion, und Dimension die viele Ähnlichkeiten mit der industriellen Revolution aufweist und deshalb auch die digitale Revolution genannt wird. Arbeitsprozesse können automatisiert und immer mehr von Maschinen übernommen werden, der arbeitende Mensch wird zunehmend überflüssig. Galt dies früher überwiegend für die Produktion wird diese Entwicklung konsequent auf alle Bereiche ausgedehnt. Bankautomaten, automatisierte Supermarktkassen, fahrerlose U-Bahnen sind bereits eine Selbstverständlichkeit. Ein Prozess, der nach Ansicht vieler Wissenschaftler erst am Anfang steht und dadurch noch befeuert wird, dass alle Vorhersagen sich scheinbar *nicht* erfüllen, im Gegenteil. Der augenblickliche Fach- und Arbeitskräftemangel treibt die Konzerne weiter an, technischen Ersatz für den „Faktor“ Mensch zu entwickeln. Die neuesten Prognosen besagen, dass der Scheitelpunkt bereits in weniger als fünf Jahren überschritten sein wird und damit die „Freisetzung“ von Arbeitskräften in großem Ausmaß beginnen wird. Volkswirtschaftlich gesehen könnte sich daraus eine bizarre Situation ergeben, denn die marktwirtschaftlich orientierten Betriebe werden unvorstellbar hohe Gewinne erwirtschaften und dafür kaum Personal benötigen, während im Non-Profit-Bereich der Personalbedarf dramatisch steigen (Gesundheitsdienste, Pflege, Überalterung usw.) aber kaum noch finanzierbar sein wird, weil die Steuereinnahmen sinken werden auch weil die „Giga-Konzerne“ keine Steuern zahlen (Stichwort Steuerflucht).

Ein moderner Feudalismus entsteht (bereits heute). Die digitale Revolution wird uns also mit ähnlichen Problemen konfrontieren wie es damals die industrielle Revolution tat und das Thema Arbeit wird uns deshalb weiterhin herausfordern.

„Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch“ möchte man mit Hölderlin sagen. So entwickeln sich bereits in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts neue Sichtweisen und Denkansätze die in der Fachwelt unter dem Begriff „New Work“ zusammengefasst werden¹ und sich damit auf die Arbeit des Philosophen Frithjof Bergmann beziehen. Im Rahmen eines großangelegten Projektes in der Autostadt Flint in Michigan arbeitete er in Zeiten der Rezession mit Arbeitern von General Motors die befürchten mussten ihren Job zu verlieren. Sein Vorschlag zur Rettung von Arbeitsplätzen war die 6:6 Lösung. 6 Monate arbeiten, 6 Monate „neue Arbeit“ die vom jeweiligen Menschen selbst definiert werden musste. Um diese „neue Arbeit“ für sich definieren zu können, wurden die Betroffenen von kostenlos zur Verfügung gestellten Mentoren gefragt was sie *„wirklich, wirklich wollen.“* So banal die Frage klingt, so sehr verunsichert sie die meisten Menschen und führt zu überraschenden Antworten, wie wir den Ausführungen Bergmanns entnehmen können.² Denn die überwiegende Mehrheit wünscht sich sinnstiftende und erfüllende Tätigkeiten (ein Studium aufnehmen, das Erlernen eines Musikinstrumentes, ehrenamtliches Engagement u.v.m.). Auch wenn es Bergmann bei seinem Projekt in erster Linie darum ging, Alternativen zur Lohnarbeit zu entwickeln, und erste Ansätze eines bedingungslosen Grundeinkommens diskutierte, so öffnete er schon damals mit seiner Frage die Tür zu einer, wie Victor Frankl es genannt hätte, noetischen Dimension von Arbeit.

Jahrzehntelang war New Work nur ein Thema für einen kleinen Kreis von Interessierten. Über die Jahre haben sich aber in aller Stille viele neue Konzepte entwickelt, die erst von Frederic Laloux mit seinem Buch „Reinventing Organizations“ einer großen Öffentlichkeit ins Bewusstsein gebracht wurden.³ Laloux beschreibt existierende und erfolgreich funktionierende Beispiele neuer Organisationsformen die beispielsweise ohne Hierarchien auskommen, ohne Gehaltsunterschiede oder ohne Zeiterfassung und wie diese auch an anderer Stelle entwickelt werden können. Ein zentraler Aspekt ist bei allen Konzepten die Sinnfrage, also welcher Sinn steht hinter unserer Organisation, hinter meinem Tun, meiner Arbeit.

Die befriedigende Beantwortung dieser Frage scheint dabei über Erfolg oder Misserfolg eines Ansatzes zu entscheiden. Man möchte die Sicht des Theologen

¹ Frithjof Bergmann, Neue Arbeit, Neue Kultur, Arbor Verlag, Freiamt 2004

² Bergmann, 2004, S 127 ff.

³ Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Vahlen, München 2008

Paul Tillich bestätigt sehen, denn die Menschen in der Moderne, war er sich sicher, werden noch immer von den Fragen bewegt, *"die sie schon vor zweitausend und mehr Jahren bewegt haben: die Frage nach der Schuld, die Frage nach der Liebe, nach der Gerechtigkeit in der Welt, nach dem Sinn des Lebens, nach dem Tod"*.⁴

Das ließe vermuten, dass diakonische und kirchliche Einrichtungen und Dienste klar im Vorteil seien, weil die Sinnfrage hier von vornherein beantwortet ist oder weil diese an eine uralte nicht selten spirituelle Tradition anknüpft. Dem ist nicht so. Auch sie merken, dass es keine selbstverständliche Basis innerhalb ihrer Unternehmungen mehr gibt und dass diakonisches Handeln per se keine für den Einzelnen sinnstiftende Ausrichtung mehr bedeutet. Bemerkenswert ist, dass die Veröffentlichungen der letzten Jahre, die als Antwortversuche auf die veränderte Arbeitswelt im Bereich der Diakonie verstanden werden können, häufig versuchen gerade an den Fundamenten anzudocken, die doch weggebrochen sind und zu denen vielen Menschen mittlerweile der Zugang fehlt (Liturgie, Ritual, Bibel usw.).⁵ Die Entwicklung eines diakonischen oder spirituellen Unternehmensprofils, eines Propriums, wird als dringend notwendig angesehen, fällt aber so unglaublich schwer, weil Spiritualität und Transzendenz heute säkulare Begriffe sind und von jedem gebraucht werden (können). So findet sich in Dorschs online Lexikon der Psychologie: *„Spiritualität meint all jene Bereiche und Erfahrungen von Menschen, die über die je unmittelbare Wirklichkeit des Individuums hinausreichen. Oft wird dafür der Begriff Transzendenz gebraucht...als auf eine über den Menschen hinausweisende personale Wirklichkeit“*.⁶

Insgesamt kann gesagt werden, dass die Mehrzahl neuer Konzepte und Strategien sich darauf ausrichtet äußere Bedingungen zu verändern, selbst wenn es um die Einführung einer spirituellen Dimension der Arbeit geht. Da sind Eingriffe in die Struktur- und Ablauforganisation, Einführung von Ritualen und Symbolen u.v.m. Jedes für sich mit Gewissheit sinnvoll und förderlich, und dennoch mag der Eindruck entstehen, dass es darum geht einer alten Puppe ein neues Gewand anzuziehen also Arbeit sozusagen zu „spiritualisieren.“

⁴ <https://archiv.ekd.de/aktuell/77710.html>

⁵ Siehe Hofmann, Diakonische Unternehmenskultur, Kohlhammer, Stuttgart 2008 und Coenen-Marx, Die Seele des Sozialen, Neukirchner Verlag, Neukirchen 2013

⁶ <https://m.portal.hogrefe.com/dorsch/spiritualitaet/>

Einen anderen Ansatz stellt Joachim Galuska in einem kurzen Vortrag zum Thema Wirtschaften mit Geist und Seele vor.⁷ Der wesentliche Unterschied seiner Gedanken besteht darin, nicht die Arbeit mit spirituellen Elementen zu versehen, sondern die spirituelle Dimension bzw. das spirituelle Wesen von Arbeit an sich zu entdecken. Im Folgenden werden die im Vortrag fragmentarisch dargestellten Positionen vom Autor ergänzt und ausführlich vorgestellt.

Die spirituelle Dimension der Arbeit

I. Arbeiten mit Geist und Seele

Arbeiten mit Geist meint, die Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse so zu gestalten, dass sie effizient, präzise, von hoher Qualität, nachhaltig und ökonomisch sind. Es ist Arbeiten mit der bestmöglichen Nutzung menschlicher Intelligenz, der Anwendung spezifischer Fach- und Methodenkompetenz bei Berücksichtigung des aktuellen Standes wissenschaftlicher Forschung. Das Ergebnis einer solchen Arbeit ist ein gut nachgefragtes Produkt mit einem guten Renditeverhältnis. Nimmt man die beim Endverbraucher immer bedeutender werdende ethische Dimension hinzu, ist es darüber hinaus ein Produkt, bei dessen Herstellung auch die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte berücksichtigt sind. Übertragen auf eine Dienstleistung bedeutet Arbeiten mit Geist, dass der Kunde sich umfassend informiert und beraten fühlt und die Dienstleistung nach den geltenden Standards des jeweiligen Gewerbes durchgeführt wird. Hinzu kommen noch Servicequalitäten wie Freundlichkeit, Termintreue, Individualität und Kulanzbereitschaft.

Unter „Arbeiten mit Geist“ kann also die Anwendung und Nutzung der menschlichen Intelligenz auf die Arbeit verstanden werden mit dem Ziel sich auf einem Markt zu behaupten und Gewinne zu erzielen. Dieser technische und rationale Aspekt der Arbeit ist lernbar, verbesserbar und messbar.

Arbeiten mit Seele bezieht sich dagegen auf die spirituelle Dimension der Arbeit. Hier geht es um die innere Haltung zur Arbeit, das Anliegen, das jeder Arbeit von ihrem Wesen her innewohnt und um den Aspekt der Verwirklichung des Menschen durch sein Tun. Diese Dimension umfasst drei wesentliche Aspekte:

⁷ Transpersonale Psychologie und Psychotherapie, 14. Jahrgang, Heft 2, 2008, Via Nova Verlag, Petersberg S 11 und Die spirituelle Dimension der Arbeit - Arbeiten mit Geist und Seele Audio-CD – 2008 Auditorium Verlag

1. das Wesen der Arbeit,
2. Achtsamkeit und Präsenz *bei* der Arbeit und
3. das persönliche innere Anliegen *in* der Arbeit.

1. Das Wesen der Arbeit

Für den archaischen Menschen gab es den Begriff der Arbeit noch nicht. Es gab ein Tätigsein, das dem Leben und Überleben diente. Das Sammeln von Früchten, Feuermachen, Fortpflanzung und Aufzucht des Nachwuchses waren untrennbare Bestandteile des einen Lebens. Mit wachsender Bewusstwerdung, die mit der Erfindung/Entwicklung von Werkzeugen einherging, differenzierte sich auch das Leben aus. Einige zeigten größeres Geschick als andere in der Herstellung von Werkzeugen oder in der Gestaltung von kultischen Gütern (Malerei, Plastik) und wurden im Austausch dafür von der Gemeinschaft mitversorgt. Die Entwicklung von Fähigkeiten und Begabungen war es also, die Tausch und Handel von Gütern oder Leistungen mit sich brachte, um das Leben in Gemeinschaft zu sichern.

Der Begriff der Arbeit taucht erst spät auf und ist „...*ein uraltes, viel merkwürdige Seiten darbietendes Wort.*“⁸ Es beschreibt in seinen verschiedenen Wurzeln eine Tätigkeit *für* jemand anderen und ist dabei fast immer mit Mühen und Plagen verbunden. Gleichzeitig ist es ein mehrdeutiger Begriff, denn: „*in allen (Bedeutungen) aber ist arbeit bald das arbeiten, bald das gearbeitete, bald das zu arbeitende.*“

Bemerkenswert an der Begriffsgeschichte von Arbeit ist die Parallele zu den Bewusstseinsstrukturen, wie Jean Gebser und später Hugo M. Enomiya Lassalle sie beschrieben haben⁹.

Bis heute und über alle Kulturen hinweg haben sich sehr komplexe und hoch spezialisierte Tätigkeiten und damit verbunden sehr differenzierte Ausgleichs- und Bewertungssysteme entwickelt. Der Kern jedoch ist gleichgeblieben: Bei der Arbeit geht es um den Austausch von Leistungen, Wissen, Gütern und Kultur. Dieser Austausch hat eine funktionale und eine spirituelle Dimension. Die funktionale Dimension sind unsere sichtbaren und gelebten Wirtschaftssysteme. Die spirituelle Dimension erschließt sich uns, wenn wir erkennen, dass der Einzelne nicht ohne den anderen existieren kann. Das Tätigsein und die Arbeit vieler Menschen und das Zusammenwirken unterschiedlichster Fähigkeiten und Begabungen (Kompetenzen)

⁸ Deutsches Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm. 16 Bde. in 32 Teilbänden. Leipzig 1854-1961. Quellenverzeichnis. Leipzig 1971. Online-Version vom 27.05.2018.

⁹ Hugo M. Enomiya-Lassalle, *Wohin geht der Mensch?* Freiburg i. Breisgau 1988, S. 43 ff.

ermöglicht Leben und Überleben. Arbeit weist in ihrem Wesen auf diese Verbundenheit und Bezogenheit der Menschen untereinander hin. So gesehen ist sie ein Ausdruck des aneinander gewiesen seins, gegenseitiger Unterstützung und Fürsorge und im Kern der Ausdruck von Liebe oder wie Khalil Gibran es ausdrückt: „Arbeit ist sichtbar gemachte Liebe“.¹⁰ Wenn der Mensch aus diesem Geist heraus arbeitet erschließt sich ihm in der Arbeit ein tiefes Verständnis für sein Menschsein, für seine Verbundenheit mit anderen und damit letztlich eine Verbundenheit mit etwas das ihn unbedingt angeht (Tillich). Er kann in der Arbeit, in seiner Arbeit entdecken Teil von etwas zu sein das Größer ist als er selbst.

2. Arbeiten mit Präsenz und Achtsamkeit

Leben vollzieht sich im Augenblick, in diesem einen Atemzug, in dieser Sekunde, in diesem einzigen Wimpernschlag. Leben ist Augenblick. Und Arbeiten im Augenblick meint Präsenz für diesen Moment, für diesen einen Hammerschlag, für dieses E-mail, für dieses Gespräch, für diese Sitzung. Das Wahrnehmen der Einmaligkeit eines Momentes macht dieses Geschehen zu einem besonderen, einmaligen Akt des Lebens. Arbeiten im Augenblick ist vertieft sein in das Tun und das Richten der Aufmerksamkeit auf das, was in diesem Arbeitsschritt getan werden muss. Es meint auch, diese eine Tätigkeit auszuführen und nicht fünf Dinge gleichzeitig tun oder denken. Arbeiten mit Präsenz meint, mit allen Sinnen und Gedanken da zu sein, wo die Tätigkeit meine Aufmerksamkeit und Hingabe braucht. Präsenz ist nur möglich, wenn zwischen der Tätigkeit und dem Menschen, der sie ausführt, eine innere Bezogenheit entsteht, eine Schwingung, ein Interesse (lat. inter-esse – dazwischen sein, dabei sein). Gute Arbeit und gute Arbeitsergebnisse sind oberflächlich gesehen auch ohne Hingabe des Tätigen an seine Tätigkeit und den Gegenstand seines Tuns möglich.

Hingabe dagegen ist erkennbar und spürbar, wenn Arbeit und Arbeiter, Werk und Schöpfer zu einer Einheit verschmelzen, so wie Maler und Bild im Augenblick des Entstehens ein einziger Ausdruck desselben Geistes werden. Durch Arbeit im Augenblick formt der Mensch sich im Außen und wird gleichzeitig durch dieses sein Tun geformt. In der Hingabe an sein Tun entwickelt der Mensch Bewusstheit um die Einmaligkeit dieses Augenblicks und dadurch die Einmaligkeit dieses Lebens.

¹⁰ Khalil Gibran, Der Prophet, Ostfildern 5. Aufl. 2016

Daraus wiederum entwickelt sich Achtsamkeit für die Gegenstände, das Gebrauchsmaterial, die Maschinen, die Produkte, Achtsamkeit für Regeln und Vereinbarungen, für Mitarbeitende, Kollegen und Kunden letztlich Achtsamkeit für das Leben an sich. Dies schließt Achtsamkeit auch für die eigene Person ein, für die Wahrnehmung von Grenzen und die eigene Gestimmtheit. Achtsamkeit macht wach und klar und verhindert Trance und Routine.¹¹

3. Das innere Anliegen in der Arbeit

Die Arbeit, die der Mensch ausführt, kann er mit Herz und Freude tun oder mit Missmut und Ärger. Es liegt nicht an der Art der Tätigkeit oder an der Arbeit, ob der Mensch Freude oder andere positive oder negative Empfindungen erlebt. Natürlich gibt es bei jeder Arbeit angenehme und unangenehme Aspekte. Letztlich aber entscheidet unsere innere Haltung, ob diese Tätigkeit in Freude und mit dem Herzen ausgeführt wird oder mit Widerstand und Groll. Gleiche Tätigkeiten werden von verschiedenen Menschen unterschiedlich ausgeführt. Die Einstellung zur Arbeit bestimmt das Erleben in der Arbeit. Wenn wir eine Tätigkeit ausführen müssen, die unangenehm ist oder gegen die wir im Widerstand sind, wird die Arbeit umso schwerer erlebt, je mehr der Widerstand zugelassen wird. Widerstand selbst ist unangenehm und anstrengend. Hilfreich ist eine Haltung zur Arbeit, die gelöst ist vom Lust- und Unlustprinzip. Die Arbeit ist um ihrer selbst willen da und will um ihrer selbst willen getan werden. Die fraglose Annahme von Arbeit als Teil des Lebens eröffnet die Freiheit, alle Arbeit gleichermaßen tun zu können. Widerstand in eine bestimmte Arbeit oder eine bestimmte Form der Arbeit ist die Verweigerung, das Leben als Ganzes mit all seinen Licht- und Schattenseiten, seinen angenehmen und unangenehmen Facetten gleichermaßen anzunehmen. Leid und Frustration entstehen durch Bewertung. Die fraglose Annahme von Arbeit kann deshalb ein Übungsfeld sein, das Leben selbst als Ganzes anzunehmen.

Wenn die Arbeit, die wir ausüben aus unserem Sein fließt, also Ausdruck eines inneren Anliegens unseres Herzens und Wesens ist, dann können sich im Tun Raum und Zeit auflösen und die Unterscheidung von Arbeit und Leben entfällt. Arbeit kann dann als ein schöpferischer Akt erlebt werden. In diesen besonderen Momenten

¹¹ Vgl. auch Jon Kabat-Zinn, *Gesund durch Meditation*. Das große Buch der Selbstheilung. Barth, Bern 1991 – eines der wesentlichen Elemente des MBSR (Mindfully Based Stress Reduction) ist die Aufrechterhaltung der Achtsamkeit auch bei alltäglichen Verrichtungen.

fließt etwas von unserem Herzen in das hinein, was wir gerade tun. Und in dem Moment, wo wir die Arbeit mit unserem Herzen berühren, werden wir selbst von unserer Arbeit berührt.¹² Ein zutiefst spirituelles Erlebnis.

Die Entdeckung der spirituellen Dimension im Unternehmen

Kaum jemand würde widersprechen, dass eine solche Haltung zur Arbeit wie sie oben beschrieben ist, erstrebenswert wäre. Aber wie soll das konkret geschehen? Wie kann es gelingen, in einem Unternehmen mit den Mitarbeitenden zu entdecken, dass der eigenen Arbeit, welche auch immer dies sei, eine spirituelle Dimension innewohnt? Zwei Ebenen erscheinen hier wichtig:

- a) Die Rolle der (Unternehmens) Führung
- b) Planung des Unplanbaren

a) Die Rolle der (Unternehmens) Führung

Unternehmensführung ist im karitativen Bereich fast immer in erster Linie Menschenführung. So kommt der Leitung eine zentrale Rolle zu in der Implementierung oder in der Pflege eines besonderen Geistes einer Unternehmung. Was der Philosoph Karl Jaspers über Erziehung schreibt, lässt sich dabei in gleicher Weise auf das Thema Führung übertragen: *„Erziehung kann nur durch immerfort sich selbst erziehende Persönlichkeiten geschehen.“*¹³ Oder wie es auf Flugreisen heißt: *„Im Notfall setzen Sie bitte zuerst selbst die Sauerstoffmaske auf bevor Sie anderen helfen.“*¹⁴ So sollte sich der Mensch in Führungsverantwortung zunächst selbst erforschen, bevor er sich mit anderen auf den Weg begibt.

¹² Der Zloczower Maggid, den seine Schüler seit Tagen mit der Frage plagten wie man den Weg zu wahrer Meisterschaft finden könne, ob durch Fasten oder durch Gebet oder durch andere Übungen sprach zu ihnen: „ich bin zu gering um euch zu lehren, so will ich euch zum größten Lehrer in ganz Israel bringen, der soll euch lehren.“ Die Schüler wunderten sich wer das sei, denn war nicht ihr Maggid der größte Lehrer? Gemeinsam bestiegen sie eine Kutsche und fuhren über Land. Unterwegs bedrängten sie den Maggid mit ihren Fragen nach dem geheimnisvollen Lehrer. Endlich hielt die Kutsche vor einer Schänke in einem kleinen Dorf. „Und hier wohnt der größte Meister Israels?“ fragten sie. „Nein“, lachte der Maggid „ihr wart die ganze Zeit mit ihm zusammen und habt ihn nicht erkannt? Den ganzen Weg hat er euch gelehrt und ihr habt es wieder nicht verstanden?“ erstaunt fragten sie: „seid Ihr dieser Meister?“ und wieder lachte der Maggid: „nein, der Kutscher ist es. Nie habe ich einen Menschen gefunden, der seinen Dienst verrichtet wie dieser. Schwingt er die Peitsche ist er die Peitsche, hält er die Zügel ist er die Zügel, lenkt er den Wagen ist er der Weg. Einen größeren Meister werdet ihr in ganz Israel nicht finden.“ (Martin Buber, Die Erzählungen der Chassidim)

¹³ Karl Jaspers, Was ist Erziehung, dtv, München 1981, S53

¹⁴ Bodo Janssen, Die stille Revolution, Ariston Verlag, München, 2016, S. 156

- was sind meine Grundüberzeugungen in diesem Leben? Welches Menschenbild habe ich ganz persönlich, bezogen auf Mitarbeitende, auf Klienten, Bewohner, Geschäftspartner usw. Habe ich selbst die Überzeugung Teil von etwas zu sein das größer ist als ich selbst?¹⁵ Gibt es etwas das mich trägt? Was gibt meinem Leben Tiefe? Usw.

- Was ist mein Anliegen Menschen (eine Organisation) zu führen? Um sich gleich wieder die Frage zu stellen: was ist *wirklich, wirklich* mein Anliegen? Je aufrichtiger diese Frage beantwortet wird, um so hilfreicher. Geht es mir darum gesehen zu werden, bewundert zu werden, Kontrolle zu haben, zu dienen? Stellt man nach der ersten Antwortrunde erneut die Frage nach dem wirklichen Anliegen, kommen die interessanten Antworten. Bodo Janssen, ein Manager, der sein Leben und seine Arbeit im Kloster auf den Prüfstand stellte, kam zu der Antwort, ¹⁶dass er eine Vision von glücklichen Menschen habe. Mit dieser Vision gelang es ihm sein Handeln besser zu verstehen und darauf aufbauend seinen Konzern neu auszurichten.

- Wohin will ich Menschen führen, welche Werte will ich dabei vermitteln und vorleben?

- Was ist für mich der tiefste Sinn von Arbeit?

- Scheint durch meine Arbeit etwas von meinem Herz und meiner Seele?

Den wenigsten Menschen ist es geschenkt, Antworten auf solche Fragen im inneren Austausch mit sich selbst zu finden. Hilfreich ist es deshalb, sich hier Unterstützung zu holen, zum Beispiel durch Einkehrtage, entsprechende Bildungsangebote, spezielles Coaching usw.¹⁷ Ganz wichtig ist es, schon zu einem frühen Zeitpunkt auch andere Mitarbeitende in leitender Funktion für einen solchen Weg zu gewinnen. Der bereits genannte Manager Bodo Janssen bot allen 70 Führungskräften seines Konzerns einen Klostersaufenthalt an, was auch von fast allen in Anspruch genommen wurde. Daraus entstand innerhalb des Unternehmens eine Bewegung mit der notwendigen Energie zur Einleitung eines Veränderungsprozesses.

¹⁵ Paul Tillich spricht auch vom Mut Teil eines ganzen zu sein. Paul Tillich, Der Mut zum Sein, deGruyter, Berlin 2015, S. 66

¹⁶ Bodo Janssen, München, 2016

¹⁷ Coenen-Marx, 2013, S. 126

b) Planung des Unplanbaren

Es mag schon schwierig erscheinen sich selbst auf den Weg zu begeben, wie viel schwerer ist es aber, eine Mitarbeiterschaft mit auf den Weg zu nehmen. Es ist schon anstrengend ein verbindliches Vorgehen zu einem bestimmten Formular umzusetzen, aber wir sprechen davon die Haltung zur eigenen Arbeit zu reflektieren, einen Sinn zu erkennen, eine spirituelle Dimension zu entdecken.

Der Philosoph Karl Jaspers scheint die Aussichtslosigkeit eines solchen Unterfangens zu bestätigen, wenn er sagt: *„Was aber Menschen eigentlich sind, das ist nicht als Zweck geradezu zu wollen. Denn Menschen sind, was sie sind, nicht einfach durch Geburt, Züchtung und Erziehung, sondern durch Freiheit des je Einzelnen auf dem Grunde seines Sichgebenseins. Auch bei vollendeter Erkenntnis wäre das, worauf es ankommt, nicht zu machen.“*¹⁸ Jaspers nennt dies das Unplanbare und schreibt: *„alles was der einzelne Mensch aus Freiheit tut, liegt außerhalb des Machbaren“* und damit zunächst außerhalb des Planbaren. Aber: *„es ist denkbar, das Unplanbare durch Schaffung des Raums für freie Möglichkeiten zu planen.“* Jaspers nennt dies das indirekte Planen des Unplanbaren.¹⁹

Auch wenn Führungskräfte bei sich beginnen sollen, so müssen und können sie nicht alles bis in das letzte Detail hinein planen. Das kann Demut lehren, aber auch Vertrauen.

In den Heiligenfeld Kliniken wusste die Leitung, dass sie einen anderen Weg beschreiten möchte als dies in Kliniken üblich war, aber man wusste nicht wie man dort hinkommen könnte. Das Nichtwissen wurde zu einer Kultur der Suche entwickelt, an der alle Mitarbeitenden teilhaben.

- Jeden Dienstag kommt ein Großteil der Mitarbeitenden (immerhin rund 350, die anderen müssen für die Patienten da sein) für 75 Minuten zusammen, um gemeinsam zu reflektieren. Es geht dabei immer um Selbstreflexion. Die Treffen werden eingeleitet durch eine kurze Präsentation zum Beispiel Umgang mit Fehlern. In der Präsentation geht es nicht um eine Technik im Umgang mit Fehlern, sondern um das Wesen von Fehlern, die Bedeutung von Fehlern auf einer anderen Bewusstseins Ebene usw. Im Anschluss daran wird in Kleingruppen über das Thema reflektiert: Wie gehe ich mit Fehlern um? Zuhause – in der Arbeit? Wie gehe ich mit Fehlern anderer um? Hat sich mein

¹⁸ Karl Jaspers, Was ist Erziehung, dtv, München 1981, S. 18

¹⁹ Karl Jaspers, München 1981, S 53

Umgang mit Fehlern im Laufe meines Lebens geändert?²⁰ Welche Rolle spielt Vergebung im Umgang mit Fehlern (eigenen und den Fehlern anderer) usw.

- Alle Mitarbeitenden und alle Patienten haben täglich die Möglichkeit an einer 20-minütigen Meditation teilzunehmen. Die Meditation wird von unterschiedlichsten Mitarbeitenden angeleitet und ist Arbeitszeit.
- Alle Mitarbeitenden die neu anfangen, können einen Meditationskurs belegen auf Kosten des Unternehmens.
- U.v.m.

Das Beispiel von Heiligenfeld wurde ausgewählt, weil es sehr anschaulich zeigt, wie man mit einem äußerlichen Mittel (Meeting) zu einem inneren Weg kommen kann, wenn die Haltung, die dahintersteht, stimmig ist. Wenn keine vorgefertigten Antworten oder Konzepte vermittelt werden, sondern Selbstreflexion und damit immer auch Organisationsreflexion verfolgt werden, kann eine Haltung des Suchens und des miteinander Unterwegs seins entwickelt werden. Die spirituelle Dimension von Arbeit kann sich erschließen ohne dass dies jemals so genannt werden muss.

Schlussbemerkung

Ich bin in der glücklichen Lage an einem Ort zu arbeiten, der Menschen inspiriert und der eine Ausstrahlung auf die Menschen hat, die diesen Ort besuchen. Keiner von uns, die wir hier arbeiten, könnte sagen warum das so ist. Unser Motto ist „Einfach Mensch Sein“ und wurde einmal Thema in einer Mitarbeiterversammlung als wir uns auf die Hochsaison vorbereiteten. Üblicherweise halte ich dann eine kleine Rede und erzähle von Menschen die zu uns kommen, von ihren schwierigen Alltags-, belastenden Lebenssituationen und dass wir deshalb Verständnis haben müssen, wenn sie zu Beginn ihres Aufenthaltes einmal unwirsch oder ungehalten reagieren. Nach ein paar Tagen bei uns zeigen sie ja dann ihr wahres und meist sehr angenehmes Menschenwesen. Da meldete sich eine Mitarbeiterin und sagte: „und was ist mit uns? Dürfen wir nicht auch einfach Mensch sein?“ Ich antwortete damals und sagte, dass wir ja hier arbeiten, dass wir dafür bezahlt werden, dass andere sich bei uns wohlfühlen. Die Antwort war natürlich vollkommen demotivierend, das spürte ich eigentlich schon beim Aussprechen, auch wenn sie natürlich zum Teil richtig war. Die Frage hat mich aber seither nicht losgelassen. Wie kann es gelingen, dass wir

²⁰ Vgl. Frederic Laloux, München 2015, S 157

einem Erwerb nachgehen und dennoch als ganzer Mensch anwesend sein dürfen, als ganzer Mensch sichtbar werden können? Und wie wäre es, wenn durch unser Menschsein an diesem Ort etwas von einer größeren Wirklichkeit durchscheinen würde? Die Auseinandersetzung mit dem Thema dieser Arbeit hat mich einmal mehr motiviert aufzubrechen und mich mit meinen Mitarbeitenden auf den Weg zu begeben. Es bleibt spannend.

Als 19jähriger bin ich über ein Buch gestolpert, das mich seither begleitet und in dem ich immer wieder Inspiration finde, darin steht: *„was ein Mensch wirklich ist, leuchtet auf im Auge dessen der ihn liebt.“*²¹

So könnte man sagen: Was eine Organisation, ein Unternehmen sein kann, leuchtet auf im Auge dessen der die darin arbeitenden Menschen liebt.

Steingaden, September 2019

Peter Barbian

²¹ Karl Jaspers, Was ist Erziehung, Piper Verlag, München 1981, S 89