

*Die Weisen widmen sich dem Wohlergehen aller,
denn sie wissen um ihre Einheit mit allem.*

Upanischaden

Für eine lebensdienliche Unternehmensethik

Hans Jecklin

Eine zukunftsgerichtete Unternehmensethik muss von der sozialen Verantwortung der Unternehmen - unter Einbezug der globalen Dimension - ausgehen und dabei einem tief greifenden Wandel im gesellschaftlichen Bewusstsein Rechnung tragen. Von den Denk- und Handlungsmustern, die uns in die ökologische und gesellschaftliche Sackgasse geführt haben, sind keine neuen Perspektiven zu erwarten. Dies gilt ebenso für starre Regeln der Moral wie für die bewährten ethischen Werte; sie vermögen, wie der Weltzustand zeigt, den Stürmen des Wandels nicht standzuhalten. Doch das neue Bewusstsein manifestiert sich bereits, teilweise noch unerkannt, in vielfältiger Weise; es gilt hinzuhören und die Zeichen zu verstehen.

Evolution und globales Bewusstsein

Das ausschliesslich auf den Kampf ums Überleben des Stärkeren beschränkte Verständnis der Evolution bedarf heute der Erweiterung. Grosse westliche Denker wie Pierre Teilhard de Chardin¹, Jean Gebser² und Ken Wilber³ haben dazu Spuren gelegt; dem indischen Weisheitslehrer Sri Aurobindo⁴ verdanken wir eine ähnlich ausgerichtete Synthese östlichen und westlichen Denkens. Sie alle sehen hinter der Evolution des Universums, wie es sich aus dem Chaos kleinster Partikel in immer komplexere, die jeweils vorangehenden Formen integrierende Strukturen entfaltet, die Wirk- oder Sogkraft eines allumfassenden Bewusstseins. Dessen Natur und Dimension übersteigt unser Vorstellungsvermögen. Ob wir es - je nach kulturellem und geistigem Hintergrund - mit Bildern und Namen Gottes verbinden, vom Absoluten oder einfach vom GEIST sprechen, es bleibt ein unerklärbares Mysterium.

Dieser Entfaltung scheint ein stetes Wechselspiel von Anziehung und Vereinigung zugrunde zu liegen; immer neue Vereinigung, jeweils einfacherer zu vielseitigeren, arbeitsteiligeren und deshalb überlebensfähigeren Ganzheiten (Holons), die sich von Ebene zu Ebene aufs Neue umschliessen: von Elementarteilchen zu Atomen, Molekülen, Zellen, Organismen bis zum ganzen Reichtum an Pflanzen, Tieren und Menschen. Mit dem Auftauchen des Homo sapiens begann auch die Evolution des menschlichen Bewusstseins: vom in der Natur archaisch enthaltenen Geschöpf, durch magisch, mythisch und rational geprägte Entwicklungsebenen, bis zum heutigen Individuum mit seinem hoch differenzierten Bewusstsein und dessen faszinierenden, weit über das rationale Denken hinaus führenden Potenzialen. Auch die Erweiterung der

¹ Teilhard de Chardin Pierre: Das Teilhard de Chardin Lesebuch. Benziger 1999

² Gebser Jean: Ursprung und Gegenwart. Band 2-4 der Gesamtausgabe. Novalis (1949) 1999

³ Wilber Ken: Eros, Kosmos, Logos. Eine Vision an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend. Krüger 1996 bzw. Wilber Ken: Eine kurze Geschichte des Kosmos. Fischer 1997

⁴ Sri Aurobindo: The Life Divine. Lotus Press. India 2006

Erkenntnisfähigkeit in räumlicher und sozialer Hinsicht ist Teil dieser Entfaltung: Aus dem engen Kreis von Rudel, Horde, Sippe und Stamm sowie deren unmittelbaren Lebensräumen erweiterte sich der menschliche Erfahrungshorizont durch Austausch und Eroberungen auf Regionen, Länder und Kontinente mit ihren Ethnien, Völkern und Nationen; jetzt, zu Beginn des 21. Jahrhunderts beginnen wir den Planeten Erde als gemeinsamen Lebensraum sowie seine Einordnung im Universum zu verstehen.

Globales Bewusstsein bedeutete, die Erde und ihre Bewohner als eine Lebeneinheit, als intelligenten Organismus zu verstehen, dessen Teile für ihr Wohlergehen aufeinander angewiesen sind. Würde dies nicht auch heißen, sich von einem elementaren Schöpfungsprinzip inspirieren zu lassen; ablesbar an den Zellen und Organen, die in intelligenter Weise zum Wohl schon der einfachsten Lebewesen zusammenwirken? Im menschlichen Körper sind es rund eine Billion Zellen – eine Eins mit zwölf Nullen – die in jeder Sekunde Millionen von chemischen Reaktionen und Interaktionen auslösen und so seine Lebensfunktionen aufrecht erhalten, ohne dass wir dazu bewusst etwas beitragen.

Vermögen wir, das Staunen über dieses Wunder der allem Lebendigen inhärenten Weisheit zu übertragen: auf die Vision des globalen Zusammenwirkens von Menschen, Völkern und Nationen zum Wohle aller; in und mit ihrem gemeinschaftlichen Lebensraum? Dabei könnte das Bild einer globalen Familie entstehen: von Wirtschaft, Gesundheit, Bildung, Wissenschaft, Sozialwesen, Umwelt, Infrastruktur und Spiritualität, wie sie zum Wohl der Menschheit zusammenwirken; umgeben von einem politischen Rahmen sowie dessen Instrumenten zur Gewährleistung einer gemeinschaftsdienlichen Ordnung. Wie in jedem lebendigen Organismus, sind Ungleichgewicht und Zerstörung die Folge, wenn einzelne Teile zulasten anderer dominieren oder sich auf eigene Faust vermehren.

Dem globalen Bewusstsein als ganzheitliche, auf den Planeten bezogene Betrachtungsweise, entspricht das integrale Bewusstsein des einzelnen Menschen. Erst ein kleiner Teil der Menschheit empfindet, denkt und handelt bereits integral; eine weitere Minderheit befindet sich im Übergang dazu. Um seine Wirksamkeit in der Welt zu entfalten, braucht es jedoch eine kritische Menge von integralen Leadern in allen Lebensbereichen, die fähig und in der Lage sind, Konflikte und Probleme durch die Integration der Gegensätze auf einer umfassenderen Ebene zu lösen, statt durch Parteinahme und Trennung. Im einzelnen Menschen manifestiert sich integrales Bewusstsein durch die Fähigkeit zur klaren und unvoreingenommenen Schau auf die täglichen Herausforderungen, frei von den Zwängen unbewusster Denkmuster, Ängste und Triebe, die - durch äusseres Geschehen angeregt – sämtliche guten Vorsätze und Werte hinweg zu schwemmen vermögen.

Es ist für die Einzelnen, wie für ihr Wirken als Teil der menschlichen Gemeinschaft, entscheidend, die Macht dieser unbewussten Kräfte nicht zu unterschätzen. Die Summe aller vitalen Impulse, die für unser Überleben sorgen, bildet den Grundstrom des unbewussten Geschehens. Er ist in vielfältiger Weise geprägt, oft auch verletzt durch rigide Konditionierungen im Interesse des gemeinschaftlichen Zusammen- und Überlebens. In uns allen lebt ein archaisches Gewebe, älter als die Erfahrungen des frühen Homo sapiens, geprägt schon durch die Überlebensstrategien der Rudel und Horden höherer Säugetiere, bis hin zu den

allerjüngsten Verzweigungen der individuellen Entwicklungs- und Familiengeschichte. Dieser Komplex ineinander verwobener Gefühls- und Denkmuster ist oft schicksalhaft durchzogen von den Spuren brutalster Traumatisierungen, die sich Ethnien und Nationen im Verlauf der Weltgeschichte gegenseitig zugefügt haben. Immer wieder sind dabei die unterschiedlichen kulturellen und religiösen Prägungen, die sich dem unbelasteten Blick als Wunder von Schönheit und Vielfalt darbieten, zu Symbolen oder gar Auslösern der Trennung geworden. Die Seelen der Angehörigen derart heimgesuchter Schicksalsgemeinschaften sind durch die empfangenen Kränkungen und Verwundungen tief geprägt; ihr Blick für die in der Eigenart des andern liegende Schönheit ist nachhaltig verschlossen. Schmerz und Hass liegen direkt unter der Haut. Entsprechend kurz ist der Weg vom kollektiven Misstrauen zu gewaltigen, die individuellen Verhaltensweisen überschwemmenden Massenphänomenen.

Angesichts der vielschichtigen, im individuellen und kollektiven Unbewussten gebundenen Kräfte vermag es nicht zu überraschen, dass ihnen ein noch so einleuchtendes Gefüge moralischer Grundsätze und ethischer Verhaltensregeln nicht standzuhalten vermag; sei es, dass die guten Vorsätze subtiler Verführung erliegen oder von gewaltigeren Wellen von Angst und Panik überspült werden.

Echte Standfestigkeit beruht nicht auf äusseren Bekenntnissen. Sie bedarf einer tief verankerten, inneren Aufgehobenheit, einer unbeirraren Offenheit des Herzens für das ganze Spektrum des Lebens; offen im Anblick extremster Börsartigkeit, die doch in Wirklichkeit nur Blindheit ist, wie für die alltäglichen Wunder an Schönheit, die der von Schmerz und Resignation verblendete Blick nicht wahrzunehmen vermag. Solche Festigkeit im Innern ist nicht einfach ein weltferner Traum, sondern das Ergebnis eines individuellen Reifungsprozesses, wie ihn mehr und mehr Menschen suchen - um der eigenen Lebensfülle willen, wie aus gesellschaftlicher Verantwortung.

Die entscheidende Wende liegt in der Verlagerung unserer Beheimatung von aussen nach innen; von den äusseren, ihrer Natur gemäss vergänglichen Sicherheiten und Beziehungen – so kostbar diese sein mögen – zur unverlierbaren Weisheit und Liebe unseres innersten Wesens. Haben wir den Geschmack dieses Aufgehobenseins einmal entdeckt, mag es im Rückblick scheinen, wie wenn eine tief in uns wirkende Erinnerung - eine unauslöschbare Sehnsucht, geliebt zu sein, ohne Wenn und Aber - uns durch unendliche Anstrengungen und Enttäuschungen des Lebens angezogen hätte, damit wir die Quelle der Einen Liebe schliesslich in uns selbst finden. Dieser Quelle - der eine Abgrund, aus dem Gott und wir wie auch die ganze Schöpfung immerzu neu geboren werden⁵ - entspringt die Kraft einer unverrückbaren Zärtlichkeit. Sie schafft den sicheren Raum, aus dem wir auch die heftigsten Aufwallungen des Unbewussten wahr- und annehmen können, ohne dass sie unser Verhalten zu bestimmen vermögen. Hier können wir die oft uralten Mitgestalter unseres Schicksals befragen und sie aus ihrem Schattendasein erlösen. Es ist ein wohl nie endender Dialog; er vermag uns immer weiter in die Tiefe unseres Wesens zu führen und dabei um ein weites Mitgefühl für die eigene Bedingtheit und die der Welt zu bereichern.

Innere Verankerung und zunehmende Freiheit von den Emanationen des Unbewussten ergänzen und bestärken sich auf diesem Weg gegenseitig.

⁵ Nach Meister Eckhart, deutscher Mystiker des 13. Jhdts.

Gleichzeitig wächst auch eine neue Freiheit im Umgang mit der Aussenwelt heran; denn im Zuge der inneren Bewusstwerdung verlieren die äusseren Geschehnisse ihren Einfluss auf unsere unwillkürlichen Empfindungs-, Denk- und Handlungsweisen, ihre magische Bedrohlichkeit oder Verführungskraft. Immer mehr vermögen wir in allen Erscheinungsformen des Lebens die Gegenwart des einen Seins ganz direkt wahrzunehmen. Dem Zuwachs an Tiefe und Weite entspricht auch eine neue Qualität des Mitgefühls: eine stille Liebe, frei von Bedingungen, voller Dankbarkeit für das Wunder der Schöpfung, an und mit der wir uns selbst entfalten.

Globales Mitgefühl⁶

Erst die von Mitgefühl erfüllte Schau auf die weltweiten Zusammenhänge verleiht der Globalisierung ihr menschliches Gesicht: Globalisierung als eine für das Überleben der Menschheit notwendige Bewusstseinerweiterung. Sie öffnet den Blick für die Situation unseres Planeten und der aktuellen Herausforderungen, frei vom Drängen der Eigeninteressen und der Angst vor dem Verlust von Macht und Ansehen. Erst die Aufgehobenheit im Eigenen erlaubt uns furchtlos hinzuschauen; ein schonungsloses Wahrnehmen, dem viele Menschen in verantwortlicher Position noch immer ausweichen. Sie fürchten sich wohl vor dem, was sich ihrem Blick darbieten könnte: die Verstrickung in fremde Not und Elend durch die Auswirkungen des eigenen Denkens und Handelns.

Es liegt auf der Hand, dass wir Gegenwart nur mitgestalten können, wenn wir sie zuvor angenommen haben: je ungeschöner, umso besser. Gegenwart ist der Stoff, der uns zur Gestaltung gegeben ist; schon im nächsten Augenblick wird sie unsere Vergangenheit sein, mit oder ohne unsere Mitwirkung. Je angstfreier und mitfühlender wir erspüren, was die Situation braucht, umso treffsicherer und wirkungsvoller werden unsere Aktionen sein.

Nicht immer sind wir jedoch zu aktivem Handeln aufgerufen und oft verfügen wir dafür auch nicht über die erforderlichen Mittel. Konflikte mögen uns im Innersten zu berühren, und doch kann es sein, dass wir in seinem Gewebe keinen zu uns führenden Faden entdecken können. Dann gibt es stillere Möglichkeiten der Teilnahme, deren Wirkung wir nicht unterschätzen sollten. Etwa in der Rolle des gegenwärtigen Zeugen: einfach da zu sein und die sich widerstrebenden Gegensätze aus einem offenen Mitgefühl zu betrachten; ohne zu verurteilen oder Partei zu nehmen. Vielleicht entdecken wir so hinter dem Konflikt ein evolutives Streben, das zu seiner Erlösung über die Ebene des Entweder-Oder hinaus drängt; zu einer echten Lösung, die nur gelingen kann, wenn alle Beteiligten jene neuen Potenziale entdecken und integrieren, die hinter den fixierten Positionen nicht zu erkennen waren. Ganz allein mit uns selbst, können wir an der Art und Weise unserer Betroffenheit ganz schlicht ablesen, was in uns selbst, vom äusseren Konflikt angeregt, zur Erlösung und Integration ins Bewusstsein drängt.

Was immer uns am Weltgeschehen in der Tiefe anspricht, wir werden dort, wo wir bis anhin unversöhnliche Widersprüche wahrgenommen haben, Ambivalenz und neue Potenziale entdecken. Hinter Not und Leid verbirgt sich immer auch die Dynamik der Evolution: Fingerzeige auf das Neue; es will entdeckt und integriert werden, in lebensdienlichen Einsichten und Handlungsweisen. Die Weltsituation

⁶ Jecklin, Hans: Eine Welt oder keine. Kamphausen 2007

scheint voll von solchen Chancen zu sein; doch die Abneigung hinzuschauen ist gross, aus Angst wohl, dass Einsicht auch Veränderung bedeutet.

Gerne weisen die wachstumsgläubigen Leader in Politik und Wirtschaft darauf hin, dass die Expansion des freien Waren- und Finanzverkehrs, auch in den Jahren des Neo-Liberalismus (seit 1989) zu wachsender Gesundheit, Lebensdauer und Wohlstand in weiten Teilen der Welt geführt hat; dass die Not für viele der Ärmsten sich gleichzeitig verschärft, wird ausgeblendet. Dabei besteht kein Zweifel: Die erhöhte Lebensqualität auf der einen Hälfte der Welt ist dem Verbrauch und der Macht über endliche Ressourcen zu verdanken; die Folgen treffen jetzt die Ärmsten, in Form von Hunger, Naturkatastrophen sowie Krieg und Terror. Die Öffentlichkeit schaut derweil zu, wie einzelne Spekulanten sich im Spiel mit dem Mangel bereichern. Mehr noch: jene, die so viel wie möglich für sich nehmen und so wenig als möglich dafür geben, werden als erfolgreich bewundert; jetzt wundert man sich: dass die Erfolgreichen sich durch die Bewunderung in eine globale Finanzkrise verführen liessen, für die nun freilich alle auf ihre Weise mitbezahlen.

Unmittelbarer noch, und uns ganz direkt betreffend: Wer freut sich denn nicht, wenn die verlockenden Dinge billiger werden und man sich schneller mehr davon kaufen kann? Doch werden über der Freude am vermeintlichen Zuwachs an Lebensqualität nicht auch die Zusammenhänge ausgeblendet? Tiefere Preise beruhen immer auch auf tieferen Arbeitskosten; sei es durch den Ersatz von Arbeit durch Kapitalinvestitionen, Produktionsverlagerung in Billiglohnländer oder Druck auf die Lohn- und Sozialkosten im eigenen Land. Aus der Sorge um den Verlust von Arbeitsplätzen entsteht der Ruf nach (möglichst ewigem) Wachstum; wie wenn es keine Grenzen gäbe, sowohl hinsichtlich der Belastbarkeit des Lebensraums als auch der Konsumfähigkeit der Menschen. Wir wissen, dass diese Entwicklung bis jetzt ebenso zur Mehrung des Wohlstands in Ländern geführt hat, die dringend der Entwicklung bedürfen; aber auch zur Ausbeutung von Menschen und Umwelt, deren Folgen – wir leben in *einer* Welt – uns alle treffen. Allerdings braucht zusätzlicher Konsum nicht in jedem Fall mehr Umweltbelastung zu bedeuten. Es gibt sie nämlich bereits: innovative Unternehmen, die hinter dem ökologischen Engpass verborgene Potenziale erkennen. Sie produzieren naturnah, indem sie Produkte kreieren, die nach ihrer Nutzungsdauer entweder als Kompost in die Natur zurückgeführt oder aber als kostbare Rohstoffe in der Ursprungsqualität wieder neu eingesetzt werden. Der innovative Chemiker Michael Braungart⁷ spricht von einem Gewinn für unsere Lebenssphäre, wenn Produktion und Konsum einen wachsenden Fussabdruck in Form von Feuchtgebieten in der Natur bedeuteten.

Es ist nur natürlich, wenn diese Kostprobe von Phänomenen des Weltgeschehens unsere Gefühle aufwühlt; vielleicht regen sich auch Unlust und Ärger über die unvollständige Aufzählung, weil doch die Welt auch noch ganz anders ist. Oder Sie überblättern einfach den Rest dieses Beitrags, ermüdet – wie ich übrigens auch - vom unerfreulichen Blick auf die ständig sich zuspitzende Lage und ein politisches Establishment, das die Zeichen der Zeit nicht erkennen will – oder es nicht vermag? Vielleicht wollen Sie auch meinem Vorschlag folgen? Machen Sie es sich bequem, schauen einen Augenblick lang nach innen, und nehmen Sie die

⁷ Braungart, Michael: Einfach intelligent produzieren

eigenen Gefühle zärtlich an ihr Herz. Es sind Ihre Resonanzen zu den Sachverhalten, die Sie eben gelesen haben. Ist es ruhig geworden, schauen Sie nochmals hin, auf diese wunderbare Erde samt ihren leidvollen Aspekten. Was hat dies mit Ihnen zu tun? In seinen hellen und dunkeln Seiten? Vermögen Sie das So-Sein mit Ihrem Mitgefühl zu umfassen, in einer liebevollen Zartheit, die einfach nur wahrnimmt? - Lassen Sie das Denken von schnellen Handlungsansätzen vorerst beiseite, weil es Sie jetzt an der Wahrnehmung hindert. Nehmen Sie stattdessen den Geschmack der Gegenwärtigkeit wahr: der unbedingten Liebe für das Wirken der Evolution, dessen Zeuge Sie eben sind.

Die Wirkkraft der Evolution ist wie ein grosser Strom: unbeirrbar und unerbittlich. Wir Menschen sind mit einem (bedingt) freien Willen begabt, der es auch eine begrenzte Zeit lang vermag, sich dem Fluss entgegenzustellen; sei es aus Angst vor dem Wandel oder vor dem Verlust von Privilegien. Solche Versuche erzeugen naturgemäss Reibung, zwischen den weiter strebenden und den aufhaltenden Kräften. Derweil nehmen Druck, Leid und Not zu. Je länger der Stau andauert, umso zerstörerischer wird die Flut sein, wenn sie sich schliesslich ihre Bahn bricht.

Um wie viel schöner wäre es doch, sich der evolutiven Kraft anzuvertrauen, achtsam hinzuhören und zu verstehen, wohin es mit uns will, um schliesslich angemessen und klar zu handeln? Im Einklang mit dem Fluss des Lebens. Je tiefer wir im eigenen Wesen verankert sind, umso mehr werden wir uns als Welle im grossen Fluss erfahren. Wir beginnen, als individueller Ausdruck des umfassenden Lebensstroms zu empfinden, zu denken und zu handeln; wo immer wir sind und mit den uns verliehenen Gaben, die unsere Einzigartigkeit ausmachen. Immer wieder neu haben wir die Wahl: zwischen Handlungsweisen, die von Angst und Druck oder aber von Freude und Vertrauen geprägt sind. Das Äussere ist immer Ausdruck des Innern: Ob wir Mangel abwehren oder Fülle teilen. – Haben wir jemals von einem Garten gehört, der unter Druck blüht und gedeiht? Oder von Kindern, die ihre Gaben in einem Klima der Angst entfalten?

Die Konsumenten als verantwortliche Weltbürger

Wir wissen es längst: Veränderung beginnt bei uns selbst. Der Aufruf, die Zeichen der Zeit zu verstehen, richtet sich nicht nur an die Hauptakteure in Wirtschaft und Politik. Zu einfach wäre es, die Verantwortung auf einige Bösewichte abzuschieben und sich in der Opferrolle zu suhlen. Denn: Welches Unternehmen produziert auf die Länge Dinge, die niemand kauft? Und sind die gewählten Politiker - zumindest in den demokratisch regierten Ländern – nicht auch Ausdruck des gesellschaftlichen Bewusstseins?

Doch auch als Teil einer einstweiligen Minderheit können eigenständige Konsumentinnen und Bürger, mit Sinn für die globalen Zusammenhänge und Vertrauen in die Wirkung ihrer Entscheidungen, Veränderungen bewirken. Es gibt sie bereits: sozial verantwortliche Unternehmer, die im höheren Informationsgrad ihrer Kundschaft und in deren wachsendem Einflusspotenzial keine Bedrohung sehen, sondern wertvolle Unterstützung und Bestätigung. Und es gibt auch eine zunehmend einflussreichere Zivilgesellschaft, die sich lokal und global für soziale Gerechtigkeit und eine lebenserhaltende Umwelt einsetzt. Jede und jeder kann, den eigenen Möglichkeiten entsprechend, aktiv oder unterstützend mitwirken.

Verraten wir nicht unsere eigene Verantwortung und Freiheit, wenn wir uns einseitig, entsprechend dem Motto „Geiz ist geil“, nach den billigsten Preisen ausrichten, ohne hinzuschauen, wie sie zustande kommen? Oder wenn wir uns durch die Werbung süchtig machen lassen, nach Glück, Genuss und Besitz - und dabei die Nebenwirkungen des Konsums ausblenden? Schliesslich steht das Verhalten der einzelnen Konsumenten in den entwickelten und sich entwickelnden Industrieländern hinter den Klimaproblemen und dem Raubbau an den unersetzbaren Ressourcen.

Die Liste der möglichen, oft nur minimalen Verhaltensänderungen ist unendlich; in ihrer Summe würden sie viel bewirken. Handelten wir entsprechend unserem Wissen – ethisch, wissenschaftlich, technologisch - sähe die Welt anders aus. Aber bitte, nicht gerade alles aufs Mal: Überfordern wir uns nicht, auch nicht im Bestreben, Gutes zu tun. Wenn wir uns dabei nämlich selbst Frust bereiten und ihn heldenhaft ins Abseits verschieben, wird er uns unfehlbar wieder einholen, von innen oder von aussen. Askese ist für die meisten Westler ungesund; es fehlt uns dazu der geistige und kulturelle Hintergrund. Mit den widerspenstigen Seiten unseres Wesens ist es nicht anders als mit störrischen Kindern: wenn sie unsere Liebe spüren, werden sie auf uns hören; und was Druck bewirkt, wissen wir auch. Folgen wir viel eher den kleinen Liebediensten an der Schöpfung, die uns selbst ganz innen gut tun. Wenn wir dann mehr davon wollen, wird uns die anwachsende Freude wandeln – und die Welt dazu.

À propos Kinder: Menschen, die in ihrer Kindheit Nestwärme erlebt haben, verfügen über ein gesünderes Selbstwertgefühl; wer sich selbst gern hat, vermag sich leichter der inneren Aufgehobenheit anzuvertrauen und deren unbedingte Liebe anzunehmen. „Sache der Eltern“, sagen wir mit Überzeugung; aber wie in aller Welt sollen Eltern, die selbst unter einem Paradigma von Angst und Druck leben, Nestwärme vermitteln? Die Schulen hätten die Chance fortzusetzen oder nachzuholen, was die Eltern begonnen oder unterlassen haben, doch geht es den Lehrern wie den Eltern, denn die Bildungsziele werden noch immer, mehr als je, vom Nutzen- und Erfolgsdenken geprägt. Wo, wenn nicht hier, liegt der verheissungsvollste Schlüssel zum gesellschaftlichen Bewusstseinswandel? Hin zu einem neuen Menschenbild: Eines Menschen, der aus seiner unverlierbaren Aufgehobenheit im Sein vermag, den Blick ungetrübt auf die Dimension der „einen Welt“ zu erweitern; wissend, dass deren Wohlergehen letztlich die Basis für sein eigenes ist – und der dann auch versteht, was dies mit ihm und seinen Gaben zu tun hat.

Global Governance

Die elektronischen Kommunikationsmittel wirken wie Nervenbahnen, die bald einmal acht Milliarden Menschen zu einer Menschheit vernetzen. Dem Physiker Peter Russel verdanken wir das Bild einer Menschheit, die – analog der zehn Milliarden Zellen, die das menschliche Gehirn bilden – zum Bewusstseinszentrum des Planeten werden könnte⁸; dabei ist es gut zu wissen, dass die Intelligenz des Menschen, gemäss neuesten Forschungsergebnissen, nicht allein in seinem Gehirn steckt, sondern dass alle Zellen in intelligenter Weise zum Wohl des Ganzen zusammenwirken und dabei durchaus eigenständig auf äussere Impulse antworten.

⁸ Russel, Peter: The Global Brain (Buch und DVD)

Dementsprechend können wir die Vorstellung vom Zusammenwirken des ganzen Spektrums der Evolution im menschlichen Körper, von den Elementarteilchen bis zum integralen Bewusstsein - der Philosoph Jean Gebser hat es diaphan oder durch-schauend genannt –als Beispiel nehmen und auf die globale Gemeinschaft übertragen. Es entsteht das Bild einer Hierarchie (oder Holarchie) sozialer Gemeinschaftsformen; von kleineren Ganzheiten (Holons), die sich immer wieder neu zu umfassenderen, differenzierten Organismen zusammenschliessen: Menschen, Lebensgemeinschaften, Gemeinden, Bezirke, Länder, Nationen, nationenübergreifende Vereinigungen und – sie alle einschliessend – die Weltgemeinschaft.

Wenn die Holons jeder Ebene, beginnend bei den kleinsten, die Regeln für ihr inneres Zusammenleben so weit als möglich und in dem Mass selbst bestimmen, als die Freiheit der übrigen dadurch nicht eingeengt wird, und die jeweils umfassendere Ebene im entsprechenden Sinne wiederum für die in ihrem Bereich sinnvollen Rahmenordnungen sorgt, bleibt ein Rest von Fragen, die angesichts der weltweiten Verflechtung einzig auf globaler Ebene lösbar sind. Die Wahrung der Menschenrechte und des Völkerrechts gehört dazu; ebenso wie der Schutz der Umwelt mit einer Abgeltung für die Nutzung und den Gebrauch gemeinschaftlicher Güter; dann auch die Regeln für gerechte Handels- und Finanzbeziehungen und den Schutz des geistigen Eigentums; und – last but not least - die Verpflichtung aller Unternehmen und Personen, ihre Steuern und Sozialabgaben an den Orten zu leisten, deren Infrastruktur ihnen die Möglichkeit zur Schaffung des Mehrwerts geboten hat.

Die Vision von Global Governance vermag auch bei vielen aufgeklärten, demokratisch geprägten Menschen noch Angst auszulösen: vor einer heimlich-unheimlichen Weltregierung, vor der autoritären Willkür, einer nur sich selbst verantwortlichen, auf undurchsichtige Weise ernannten Elite. Das Zerrbild sitzt so tief in unseren Knochen, dass es sich trefflich zur Manipulation der an sich gesunden Befürchtung vor Ohnmacht und Untergang in der Masse eignet. Damit lässt sich allerdings höchst dringlicher Wandel aufhalten; dies nicht zuletzt durch jene Kräfte, die - ausserhalb jeglicher parlamentarischer Kontrollen - ihre von Eigennutz und Machterhalt geprägten Auseinandersetzungen in der Welthandelsorganisation (WTO), in der Weltbank, im Währungsfonds und um die Klimakonvention führen. Zum Schaden der Ärmsten in vielen Entwicklungsländern, denen die Selbstversorgung durch eine inkompetente Politik teils verunmöglicht, teils ausgedreht wurde, und die nun mit unbezahlbaren Nahrungsmittelpreisen und Hunger konfrontiert sind.

Es ist nicht zu verleugnen, dass auch eine demokratische, auf Subsidiarität beruhende Global Governance, wie sie hier skizziert ist, die Abtretung nationaler und regionaler Souveränität an eine übergeordnete Instanz bedeutet. Viele nationale Politiker sind damit überfordert. Doch genau so, wie der Einzelne wenig bewirkt, solange er sich allein auf noch so mitfühlende Wahrnehmung beschränkt, bedarf auch das kollektive globale Bewusstsein geeigneter Denk- und Handlungsorgane zur aktiven Mitgestaltung des Weltgeschehens. Noch scheint die Zeit für diesen entscheidenden Schritt der Menschheit nicht reif zu sein; doch hat uns die Weltgeschichte gezeigt, wie schnell Mauern und ganze Gesellschaftssysteme einbrechen können. Aus der Chaostheorie wissen wir, dass chaotische Systeme dann den Weg in eine Ordnung auf höherer Ebene finden, wenn dort eine glaubwürdigere Antwort auf die Fragen vorhanden ist, die zum

Zerfall der alten Ordnung geführt haben, und diese durch ein genügendes Bewusstseinspotenzial an- und aufgenommen wird.

Allein schon deshalb ist die Energie, die wir für die Mitgestaltung einer zukunftsfähigen Vision für die Weltgemeinschaft einsetzen, nicht verloren; je mehr Menschen ihre Herzen für ein globales Zusammenwirken zum Wohle aller öffnen, umso eher wird das Neue Wirklichkeit.

Überlegungen zu einer neuen Wirtschaftsethik

Die Diskussion um eine lediglich auf Regeln und Normen beruhende Ethik – in der Wirtschaft oder anderswo - vermag mich nicht mehr zu erwärmen. Ohne die Fundierung in einem offenen und von vielen verantwortlichen Weltbürgern getragenen globalen Bewusstsein, werden wir uns ewig weiter im Kreise drehen und uns über die beschränkte Wirkung so vielen Wissens um das Gute beklagen. Dabei will ich nicht leugnen, dass es angesichts des unterschiedlichen Bewusstseinsstandes der Akteure in der globalen Arena notwendig ist, verbindliche Normen und Regeln für erwünschtes Verhalten in allen Lebensbereichen der Gesellschaft sowie ihrer Institutionen zu definieren und auch durchzusetzen.

Dies wird auch langfristig so bleiben. Nicht nur läuft die Entwicklung der verschiedenen Ethnien und Nationen weder inhaltlich noch zeitlich parallel ab; auch der einzelne Mensch tritt aus der symbiotischen Einheit mit der Mutter ins Leben und nimmt dann, Schritt um Schritt und wie alle vor und nach ihm, seinen Weg durch die immer gleichen Phasen der Bewusstseinsentfaltung; versehen mit einem individuellen Rucksack an kollektiven und familiären Prägungen, die bereits auch schon die Wahrnehmung seiner ersten Erfahrungen von Glück und Schmerz einfärben und damit sein Leben mitbestimmen werden. Das erwachende, seiner Potenziale bewusst werdende Ich braucht in dieser Lebensphase Regeln und Normen; und da manche Menschen lebenslang in dieser Phase stecken bleiben, kann die Gesellschaft nicht auf sie verzichten.

So notwendig äussere Normen und Regeln grundsätzlich sind, so tragen sie den Charakter der Fremdbestimmung und sind mit der Drohung von Liebesentzug oder Strafe für den Fall ihrer Verletzung verbunden. Für den eigenverantwortlichen Weltbürger, der um seine Aufgehobenheit weiss, würde ich sie gerne ersetzt sehen: durch sein inneres Wissen um stimmiges Empfinden, Denken und Handeln. Dieses Wissen ist in jedem Menschen vorhanden. Ein wissenschaftlicher Versuch mit Säuglingen, denen ein Spiel verschiedener, sich entweder unterstützender oder behindernder Figuren – einfache Dreiecke, Quadrate und Kreise - gezeigt wurde, aus denen sie anschliessend eine auswählen konnten, zeigt, dass die Mehrheit dieser Säuglinge spontan nach jener Figur griff, die sie als unterstützend erfahren hatten.

Das ursprüngliche innere Wissen um das Stimmige ist unverlierbar; es ist lediglich verborgen in jenem Gewebe von individuellen und kollektiven Prägungen, das wir alle mit uns tragen. Dessen Einfluss auf Wahrnehmung und Verhalten schwindet jedoch im Einklang mit der Differenzierung des Bewusstseins. Die Wiederentdeckung der inneren Stimme und vor allem ihre Unterscheidung vom Gewirr der Stimmen von Angst, Mangel und Bedürftigkeit sind auch ein Lernprozess. Er schliesst das Ausloten von Grenzen des Verstehens und das Risiko ihres Überschreitens mit ein. Auch wenn die Erfahrungen wehtun

können: Können wir je um die Natur irgendwelcher Grenzen wissen, wenn wir sie nicht erlebt oder gar überschritten haben? „Wenn ihr euch allen Irrtümern verschliesst, schliesst ihr die Wahrheit aus“, sagt kein Geringerer als der indische Dichter und Weise Rabindranath Tagore. Der Achtsamkeit der Einzelnen bleibt es vorbehalten, Irrtümer schnell zu erkennen, bevor sie zur Gewohnheit oder gar zum Charakter werden; ohne uns aber für das zu verurteilen, was unser Anteil an der Bewusstseinsentfaltung der Menschheit ist.

Für ein derart „erleuchtetes“ globales Bewusstsein können die Grundlagen einer lebensdienlichen Wirtschaft einfach gefasst werden:

- Im Rahmen der globalen Familie liegt die Aufgabe der Wirtschaft in der Herstellung und Verteilung der benötigten Produkte und Dienstleistungen
- Dies unter Bedingungen, die dem Gemeinwohl Rechnung tragen und keinen Schaden verursachen
- Sinn und Existenzgrundlage der einzelnen Unternehmen liegen im Dienst, den sie der Gesellschaft durch ihre Tätigkeit erbringen
- Produktions- und Absatzmengen, Beschäftigungsgrad und Höhe des Gewinns sind Zeichen für die Stimmigkeit der Dienstleistung
- Gewinn gehört mit zu den notwendigen Voraussetzungen für das langfristige Gedeihen eines Unternehmens; als Selbstzweck ist er nicht zu rechtfertigen

Die einfachen Sätze bedürfen der Vertiefung; aber auch des Lebenshauchs, den ich ihnen aus dem noch immer in mir brennenden Feuer eines unternehmerischen Lebens- und Erfahrungswegs gerne verleihe.⁹

Sinn und Gewinn

Im Rahmen der globalen Rolle der Wirtschaft trägt das einzelne Unternehmen auf seine ganz eigene Weise zur Lebensqualität der Gesellschaft bei. Ich kann mir kein blühendes Unternehmen vorstellen, an dessen Ursprung nicht die Freude der Gründer an der Ausgestaltung ihrer Talente gestanden hat. Genau dort, wo diese Verbindung von ursprünglicher Kreativität und Kompetenz sich mit den Bedürfnissen der Gesellschaft trifft, liegen Sinn und Existenzberechtigung jedes Unternehmens. Im besten Fall ist es der Ort, wo die Antwort auf die Frage nach dem „wozu braucht es uns?“ Ausdruck der Liebe zum Leben und zur Schönheit sein darf. Es scheint mir essenziell, den Prozess der Sinnfindung, über die reine Kundenorientierung hinaus, an der gesellschaftlichen Lebensqualität auszurichten und ihn durch Erneuerung und Bestärkung lebendig zu erhalten.

Die nach innen und aussen wirkende Sinnorientierung des Unternehmens vermag eine unvergleichliche Anziehungskraft auszuüben; auf Kunden, Mitarbeiter und Partner, die mit dieser Ausstrahlung in Resonanz stehen. Mitarbeitende, die ihren eigenen Wunsch nach einem sinnvollen Leben in der Sinnorientierung des Unternehmens beheimatet fühlen, sind von einer Eigenmotivation getragen, wie sie materielle Anreize niemals zu erwecken vermögen. Ich habe in unserem Unternehmen eine Gestaltungsfreude erlebt, die sich mitunter auch in sinnvollen

⁹ Der Autor war von 1958-2000 Mitleiter und ab 1962 Mitbesitzer eines mittelgrossen Familienunternehmens der Musikbranche in der 3. Generation

Aktivitäten äusserte, deren direkter Nutzen nicht absehbar war. Erst im Rückblick ist mir klar geworden, dass diese freien Gestaltungsräume den einzigartigen Duft des Unternehmens und seine besondere Anziehungskraft ausmachten.

„Sog statt Druck“ wurde zu einem mir wichtigen Leitmotiv. Ich habe erfahren, dass eine klare und lebendige Sinnorientierung, getragen durch Kompetenz und Begeisterung, auch den materiellen Gewinn anzieht; nicht als Selbstzweck, doch als willkommene Begleiterscheinung sinnvollen und kompetenten Handelns.

Eine alte indische Weisheit, der für Fülle in jeder Form zuständigen Göttin Lakshmi zugeschrieben, mahnt: Fülle will, damit sie einkehrt, geehrt sein. Sie kehrt auch nur bei jenen ein, die sich ihrer würdig fühlen, und wer sie festhält, den flieht sie. So sollen wir uns über Gewinn freuen und sich seiner würdig fühlen. Wenn wir ihn jedoch brauchen – um unseres Erfolges und Geliebtseins willen, um unsere Kredite zu bedienen oder um die Gunst der Aktienbörsen nicht zu verlieren, wird er uns fliehen. Weshalb? Weil Angst das kreative Feuer erstickt und wir dann vom Gestalter zum Getriebenen werden.

Gesellschaftliche Verantwortung

Sehen wir die Wirtschaft als Teil eines globalen Organismus und unser Unternehmen als darin vernetzte Zelle, wird auch seine Verantwortung in einem neuen Licht erscheinen. Der Fokus auf den Dienst am Kunden, die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und den materiellen Nutzen zugunsten der Aktionäre, ist zu eng geworden.

Ein sozial verantwortliches Unternehmen dient allen *Stakeholdern*: zuerst der Gesellschaft, dann den Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und den Kapitaleignern. Im Dienst an der Gesellschaft und dem engeren Beziehungsnetz wird sich die Existenzberechtigung jedes Unternehmens beweisen; macht dieser Dienst Sinn und werden die Regeln kaufmännischer Vernunft eingehalten, ist Gewinn – „Verdienst“ – die normale Folge.

Die soziale Verantwortung des Unternehmens verlangt die Klärung und Definition der anzustrebenden Werte, ihrer Prioritäten und der zur Umsetzung gewählten Handlungsweisen; dazu gehört das Bewusstsein über die damit verbundenen Auswirkungen im positiven und negativen Sinne. Entsprechend dem evolutiven Trend werden sich die Unternehmen auch in dieser Beziehung dem kritischen Blick der Öffentlichkeit vermehrt zu stellen haben.

Der Bewusstwerdungsprozess im Unternehmen kann nur durch seine Leitung initiiert werden. Wenn er jedoch nicht das ganze Unternehmen von der Basis bis zur Spitze erfasst, bleibt er auf weniger als dem halben Wege stehen. Ich habe als Unternehmer persönlich die Erfahrung machen dürfen, wie viel mehr an Ausstrahlung und Kraft zur Verwirklichung eine gemeinsam mit der gesamten Mitarbeiterschaft erarbeitete Vision in sich trägt, gegenüber den früheren, „von oben“ verordneten Leitbildern¹⁰. Heute würde ich nicht nur die ganze Mitarbeiterschaft, sondern Vertreter der wichtigen Kundensegmente und Lieferanten sowie Vertreter der vom Wirken des Unternehmens besonders betroffenen Gesellschaft mit einbeziehen.¹¹

¹⁰ zur Bensen, Matthias: Führen mit Visionen. Gabler 1994.

¹¹ Jecklin, Hans und Köhler, Martina: Wirtschaft wozu? Vom Mangel zur Fülle. Spuren. 2003
id. A New Spirit in Business. From Need and Fear to Love and Abundance. iUniverse. 2005. USA + GB

Unternehmen, die sich auf diesem Weg sicher fühlen, werden ihre Grundsätze offen deklarieren und sich darauf einrichten, mit kritischen Fragen - von aussen und innen - auf der Basis gewachsener Eigenverantwortung umzugehen. So erworbenes Vertrauen ist durch keinerlei Marketing- und Werbemassnahmen zu ersetzen, aber leicht zu verlieren, wenn das Versprechen von Integrität und Wahrhaftigkeit nicht eingelöst wird.

Schritte zur Praxis

Der erste Schritt zur Wahrnehmung der sozialen Verantwortung des Unternehmens besteht aus wahrhaftigem, schonungslosem Hinschauen. Dieses Hinschauen setzt Angstfreiheit voraus. Dass das Geschaute Reibung und Spannung erzeugt, ist normal und erwünscht. Kein Unternehmen genügt in jeder Beziehung den höchsten Anforderungen; es kann jedoch die Spannung zwischen Ideal und Ist-Zustand bewusst wahrnehmen, annehmen und als Kreativitätspotenzial für den Wandel nutzen.

Die nachfolgenden Fragen sind als Anfangs- und Ansatzpunkte für diesen inneren Prozess gedacht; sie werden sich für jedes Unternehmen wieder etwas anders stellen und auch unterschiedlich zu gewichten sein.

Gesellschaft und Umwelt

Welche gemeinschaftlichen Werte wollen wir durch unsere Tätigkeit schaffen oder unterstützen? Welche Handlungsweisen wollen wir fördern bzw. verhindern? Was bewirken unsere Produkte und Dienstleistungen im Lebenszyklus von Herstellung, Gebrauch und Entsorgung in Bezug auf Gesellschaft und Umwelt? Gibt es gemeinschaftliche Werte, die wir dabei gefährden oder zerstören?

Leisten wir einen angemessenen Beitrag für Nutzung, Verbrauch und Belastung der gemeinschaftlichen Güter und Werte? Durch finanzielle Abgeltung der direkt zurechenbaren Kosten sowie durch Loyalität in Bezug auf die Entrichtung von Steuern und Abgaben?

Ist unser Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit wahrhaftig, transparent und vom Geist der Dienstleistung geprägt? Sind wir bereit, unsere Grundsätze im Sinne einer Selbstverpflichtung zu veröffentlichen und unbequeme Fragen - als Teil des laufenden eigenen Lernprozesses - offen und integer zu beantworten?

Kunden

Steht für uns wahrhaftig die für den Kunden optimale Dienstleistung im Zentrum oder dient uns der Kunde lediglich als Umsatzbringer, zur Auslastung der Produktionskapazität und zur Aufrechterhaltung des Wachstums? Prüfen wir Neuerungen kritisch auf ihre Motivation: Dienen sie dem Kunden in Form erhöhten Nutzens oder geht es lediglich um Absatzsteigerung und Verkürzung der Lebensdauer des Produkts? Setzen wir Werbung als Informationsmittel ein oder mit dem Ziel der Ansprache unbewusster Bedürfnisse (Dazugehören-wollen, Marlboro-Feeling etc.)?

Sind uns informierte, eigenverantwortliche und kritische Kunden erwünscht? Verfügen wir über die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen, um diesen Kunden und ihren Fragen offen und integer zu begegnen? Sind wir lernbereit, indem wir Fehler eingestehen und korrigieren?

Mitarbeiter

Verfügt unser Unternehmen über eine Werteordnung, mit der die Mitarbeiter ihr Bedürfnis nach Sinngebung in Einklang bringen können? ¹²

Leben und fördern wir Respekt vor Mensch und Umwelt sowie Wahrhaftigkeit und Eigenverantwortung, auch in schwierigen Situationen?

Nehmen wir Reibungen am Arbeitsplatz als Chance für die persönliche Entwicklung der Beteiligten auf oder unterdrücken wir sie als unerwünschte Störung? Stichwort: Unternehmen sind Arbeitsspielplätze für Erwachsene mit dem Ziel der Bewusstwerdung. ¹³

Vollziehen wir aus welchen Gründen auch immer notwendige Trennungen mit Offenheit, Mitgefühl und Würde? (Kündigungen im richtigen Augenblick können bei allen Beteiligten blockierte Energie freisetzen und die Voraussetzung für fruchtbarere Lösungen schaffen).

Liegen die Einkommen der höchsten und niedrigsten Gehaltsebenen in einem Verhältnis zu einander, das die Unternehmensverantwortlichen zu vertreten bereit sind?

Geschäftspartner (Lieferanten, Dienstleister)

Fördern wir langfristige Partnerschaften auf *Win-win-Basis* und im Sinne unserer eigenen Wertordnung?

Lagern wir potenziell kritische Bereiche bezüglich Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeiterschaft zu Lieferanten und externen Dienstleistenden aus? Geben wir uns gegebenenfalls über ihr Verhalten Rechenschaft?

Kapitaleigner

Sind wir bereit, unser Kapital, unter bewusstem Verzicht auf dessen kurzfristige Verfügbarkeit, dem Sinn des Unternehmens und seiner Werteordnung zu widmen?

Betrachten wir Gewinn und Wachstum nicht als Selbstzweck, sondern als Folge sinnvoller Dienstleistung?

Teilen wir den Erfolg mit den daran beteiligten Mitarbeitern?

Zu neuen Ufern

Bereits die ernsthafte Beschäftigung mit diesen Fragen ist Teil des Neuen; sie trägt den Wandel bereits in sich. Ich habe im eigenen Unternehmen erfahren, wie Menschen, die in einer durch Wahrhaftigkeit und Sinngebung geprägten Unternehmenskultur sich selbst und ihre wesentlichen inneren Anliegen einbringen konnten, den Geschäftspartnern anders begegneten: als ihres Selbstwerts bewusste Berater oder Einkäufer, oftmals nur über ein von innen kommendes Lächeln. Diese Qualität der Begegnung wirkt nachhaltig und lässt sich nicht künstlich erzeugen. Die Motivation durch Sinn schlägt sich auch im wirtschaftlichen Erfolg nieder: als Folge lebendiger Kundenbeziehungen und unternehmerischen Mitdenkens und –wirkens seitens der Mitarbeiterschaft.

¹² Wir können das überprüfen, indem wir unser gegenwärtiges Handeln aus der Perspektive der letzten Lebensminute betrachten: Macht es uns Freude, was wir da sehen?

¹³ Mann, Rudolf: Das visionäre Unternehmen. Gabler 1991

Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist durch Gesetze, Verordnungen und Regeln weniger denn je einzugrenzen. Umso mehr kommt es auf uns Einzelne an, wie wir die Zeichen der Zeit verstehen und dementsprechend handeln: als Unternehmensleiter, Mitarbeiter, Konsument oder einfacher Bürger. Es liegt im Wesen der Evolution, dass das Verantwortungsbewusstsein der Einzelnen für das Gemeinwohl zunimmt und die Öffentlichkeit zugleich hellhöriger wird für falsche Töne.

Mit unserer Wahrnehmung, unserem Fühlen, Denken und Handeln prägen wir die Welt. Von innen nach aussen. Was können wir im Zeichen unserer gesellschaftlichen Verantwortung besseres tun, als unseren inneren Reichtum zu entdecken und die Gegenwart aus dieser Quelle immer wieder neu zu gestalten?
