

# Vom Sachzwang zur Sinnerfüllung<sup>1</sup>

## Sachzwang

**„Mehr als die Hälfte von rund sechzig befragten Führungskräften bedeutender Schweizer Unternehmen sehen sich Situationen gegenübergestellt, in denen sie vor Entscheidungen stehen, die sie moralisch für bedenklich halten“. Dies das Fazit einer bereits 1990 vom Institut für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen durchgeführten empirischen Studie zum Thema „Das unternehmensethische Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften“. Seither hat sich die Situation nur verschärft. Ungeachtet der ernüchternden Erfahrungen und Krisen der letzten Jahre prägt die Erwartung endlos steigender Aktienkurse erneut das Klima in den grossen Unternehmen. Wieder bildet die (kurzfristige) Gewinnentwicklung das vorrangige Kriterium für die Beurteilung des Managements. Kein Wunder, dass Sachzwänge vorherrschen, während die soziale Verantwortung in den Hintergrund gerät. Eine Ethik der Anpassung soll allenfalls rufschädigende Fehlleistungen verhindern; im Übrigen dient sie, wo man sich's leisten kann, als freundliche Kulisse für die Öffentlichkeit.**

Allein schon das Wort „Sachzwang“ muss uns hellhörig machen. Wenn das nicht ungeheuerlich ist? Kann uns denn eine Sache, ein Sachverhalt oder eine Problemstruktur, zu irgend etwas zwingen? So dass wir unsere Verantwortung an die Sache abgeben, ihr unsere Macht verleihen, um schliesslich zu ohnmächtigen Opfern der Verhältnisse werden?

Was für eine groteske Potenzierung von Ohnmacht ist das, wenn der Sachzwang die Machtfülle der Führungskraft übernimmt und letztere als Werkzeug im Namen der Sache handelt! Im „Dienste“ der Sache?

Dabei wären doch, zumindest unter dem Aspekt der so genannten Sachlogik, Sachen und Sachverhalte an sich neutral und wertfrei? – Doch so einfach können wir uns auch nicht auf die Sache hinausreden, und dabei das im Dunkeln lassen, was uns wirklich zwingt: Die inneren Bindungen an das Resultat der anstehenden Entscheidung. So würden sie weiterhin aus dem Unbewussten ihren Zwang ausüben. Nennen wir sie beim Namen - kaum jemand von uns ist wohl ganz frei davon:

- Angst. Angst um unser Ansehen, unsere Sicherheit
- Oder die Kehrseite der Medaille: Die Sucht nach Geltung, nach Anerkennung, nach Dingen.

Es sind zwei Gesichter einer grossen Sehnsucht, die weit mehr meint, als nur die äusseren Errungenschaften, mit denen wir uns identifizieren, und deren Menge uns nie auf die Dauer zu befriedigen vermag. Im Gegenteil: Das Potential an Angst wächst mit zunehmender Fallhöhe: je mehr wir besitzen, umso mehr haben wir zu verlieren. Nicht nur an materiellen Gütern, sondern – und vor allem – an Ansehen, Bewunderung, Liebe.

Hinter diesem emotionalen Gewebe warten jedoch nicht lediglich wertfreie Sachen und Strukturen, die wir, einmal vom Ballast der persönlichen Verstrickung befreit, mit kühler Sachlogik handhaben können; wie umsichtige Verkehrspolizisten der Wirtschaft, die den Lauf der Dinge elegant zum Wohle aller lenken.

Es geht um Menschen: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten mit ihren Betrieben, um uns selbst mit unseren Familien – aber auch und vor allem: um die menschliche

---

<sup>1</sup> Beitrag zu *Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business – Die spirituelle Dimension im wirtschaftlichen Handeln*. Joachim Galuska (Hrsg.), Kamphausen, 2004

Gesellschaft, um die Welt in der wir leben, um die Lebensbasis künftiger Generationen, um die Schöpfung in ihrer wunderbaren Vielfalt und Schönheit. Mit anderen Worten: Es geht bei unseren Entscheidungen immer um Werte, die in der Masse hervortreten, wie wir lernen, unser eigenes Gewebe von Abhängigkeiten zu durchschauen.

Liegt nicht darin die Essenz unternehmerischen Glücks: Werte zu gestalten? Werte sind die innere Dimension der Dinge. Die Innenseite ihrer mess- und beschreibbaren Aspekte. Wenn wir Sachen und Sachverhalte nur von aussen wahrnehmen und die Werte, ihre innere Tiefe, übersehen, beschränken wir uns auf die Rolle des aalglatten, ausschliesslich auf den äusseren Erfolg ausgerichteten Machers. Nachdem wir so die Fühlung mit der inneren Dimension verloren haben, klagen wir darüber, dass Sachzwänge Entscheidungen verlangen, zu denen wir als Mensch nicht stehen können.

Die Versuchung der Flucht in den Sachzwang liegt nahe, nicht nur in dramatischen Situationen. Die Übergänge sind oft kaum merklich. Dazu ein Beispiel aus meiner persönlichen Praxis: Als wir vor einigen Jahren eine überreife gewordene Aktivität unserer Firma einstellen mussten, befand sich unter den betroffenen Angestellten ein langjähriger Mitarbeiter, den wir in jener Situation als schwer vermittelbar einschätzten. Um ihm die drohende Arbeitslosigkeit zu ersparen, suchten wir nach einer Aufgabe innerhalb unserer Firma. Wir setzten ihn nicht nur in einem neuen, seinen Fähigkeiten nur teilweise entsprechenden Arbeitsbereich ein, sondern nahmen auch wohlmeinend in Kauf, dass seine Integration in ein Team, das einer ganz anderen Altersgruppe angehörte, schwierig sein würde.

Als ich nach mehrjähriger Abwesenheit von der operativen Führung in den Unternehmensalltag zurückkehrte, sah ich die ungute Situation mit neuen Augen und beschloss, sie zum Wohle aller Beteiligten zu beenden. Der Zufall wollte, dass ich gleich am ersten Tag durch einen Lieferanten auf ein Versehen zu Lasten unseres Unternehmens aufmerksam gemacht wurde. Die Fehlleistung war mit dem Arbeitsbereich jenes Mitarbeiters verbunden. Es blieb auch nicht bei diesem einen Fehler. Wie, wenn mir das Schicksal die Möglichkeit angeboten hätte, mein ungutes Gefühl auf eine zweifelsfreie Ebene von Sachverhalten zu bringen. Ich hatte nun gute, sachliche Gründe zur Kündigung. Sie fiel mir um so leichter, als der Stellenmarkt auf seinem Fachgebiet inzwischen wieder aufnahmebereiter geworden war. Das Kündigungsgespräch war sachlich und kurz: Da ihm solche Fehler unterliefen, sei er am falschen Platz. Der Mitarbeiter war zuerst einmal benommen und sprachlos. Bis er am Folgetag ein erneutes Gespräch verlangte. Zu meiner Überraschung machte er mir gleich klar, dass er selbst mit der gegenwärtigen Aufgabe unglücklich sei und sich als Fremdkörper im Team empfinde. Deshalb hätte er für eine Aufforderung zum Stellenwechsel Verständnis, ja, er würde sie sogar als den längst fälligen Anstoss auffassen, um seine Situation in seinem eigenen Interesse zu verändern. Den Vorwurf der Unzuverlässigkeit hingegen, lehnte er vehement ab, weil er seiner Gesamtleistung nicht gerecht werde.

Was war mir passiert? Meine Bequemlichkeit hätte es am liebsten gesehen, wenn er meine sachlichen Vorwürfe akzeptiert und die Kündigung als logische Folge seiner Fehlleistungen verstanden hätte; so hätte er mir ja nicht wirklich böse sein können.

Zu seinem Glück bewahrte ihn seine noch intakte Kraft zum Widerspruch vor meinem Angriff auf sein Selbstwertgefühl und der Entlassung mit dem Makel der Unzuverlässigkeit.

Nun hielt er mir den Spiegel vor und zwang mich, über Werte zu diskutieren - nämlich: über die Voraussetzungen für unser gegenseitiges Wohlbefinden in der täglichen Arbeit. Das führte zu einer wahrhaftigen Auseinandersetzung und schliesslich zu einem für beide Teile glücklichen Ergebnis: Innerhalb der vereinbarten Frist fand er eine seinen Vorstellungen und Potentialen besser

entsprechende Stellung, während wir die Nachfolge, unbelastet von ungunstigen Gefühlsverstrickungen, ebenfalls optimal lösen konnten.

Eine Kleinigkeit, im Vergleich zu den wirklich schwierigen Entscheidungen, werden Sie sagen. Vielleicht haben Sie Recht. Aber lassen wir uns von diesem Beispiel Mut machen: Es zeigt, wie wir im Alltag mit kleinen Verhaltensänderungen das Klima in unseren Unternehmen bestimmen und wandeln können; Wahrhaftigkeit in den kleinen Dingen wirkt sich unfehlbar in den grossen aus.

Im Zusammenhang mit unseren eigenen emotionalen Bedürfnissen, gibt es ein weiteres Missverständnis zu klären: Wir wünschen uns, gute Menschen zu sein, und möchten von den anderen als solche wahrgenommen werden. Deshalb neigen wir, wenn schwierige Entscheidungen mit möglicherweise schmerzhaften Konsequenzen anstehen, diese rasch als Sachzwang zu interpretieren und uns hinter diesem zu verstecken. Die vorausseilende Angst vor der ungeliebten Rolle hindert uns, die tiefere Struktur der Situation wahrzunehmen und sie daraufhin zu befragen, was sie jetzt von uns brauche: an Handeln - oder vielleicht auch gerade Nichthandeln? -. So entstehen dann unter Umständen diese unbezogenen, herzlosen Aktionen, deren wir nicht froh werden.

Dabei würde uns die differenzierte Hinwendung auch zeigen, dass wir immer wieder vor Entscheidungen gestellt werden können, die Angst und Schmerz auslösen, die aber weder unethisch noch unmoralisch sind. So, zum Beispiel, im Falle eines Unternehmens in struktureller Krise\*, das die Zahl der Beschäftigten senken muss, um sein Überleben zu sichern. Im besten Bestreben bleibt uns unter solchen Umständen keine andere Möglichkeit als Angst und Schmerz zu bereiten; den Entlassenen wie uns selbst. Dieser Tatsache bewusst und mit Mitgefühl in die Augen zu sehen, ist die Voraussetzung für die bestmögliche Umsetzung der schwierigen Entscheidung; dabei entsteht erst der Raum für umfassendere, allen Beteiligten gerecht werdende Lösungen, die uns selbst, oft als kleine Wunder überraschen.

Geben wir hingegen schon im Voraus die Verantwortung an die Sache ab, indem wir jede schmerzliche Entscheidung für unethisch halten, schütten wir nicht nur das Kind mit dem Bade aus. Der nahe liegende Kurzschluss, ethisches Handeln sei mit den Anforderungen des Alltags unvereinbar, öffnet die innere Tür zu resigniertem Umgang mit Ethik und Moral - und lässt die Herzen gefrieren.

Darum ist es in schwierigen Situationen entscheidend, sich die Zeit für die achtsame Differenzierung der inneren und äusseren Strukturen gönnen, um nach dem Massstab von Werten handeln zu können: Es geht um grundsätzlich unterschiedliche Werte, wenn zehn Prozent der Mitarbeiterschaft entlassen werden, um die Arbeitsplätze der restlichen neunzig zu sichern, als beim Abbau von Arbeitsplätzen, zur blossen Steigerung von Renditeausweis und Aktienkurs. Letzteres ist leider kein Einzelfall: Sein Betrieb sei zwar voll ausgelastet, aber die Arbeit der abgebauten Mitarbeiter werde sich wohl von selbst irgendwie auf die Verbleibenden verteilen, liess sich dazu kürzlich ein von der Börsenwelt geliebter Manager eines Grossunternehmens verlauten.

Streichen wir also getrost das Wort „Sachzwang“ aus unserem Wortschatz. Es fixiert unsere Aufmerksamkeit lediglich auf die äussere Beschaffenheit einer Sache. Prüfen wir hingegen erst einmal achtsam, welche persönliche Befürchtungen oder Wünsche an sie gebunden sind. Diese emotionalen Verstrickungen können sehr wohl die Werte, die innere Dimension, übertönen und uns in die Welt der eisigen Herzen führen.

---

\* Wir reden immer gerne vom organischen Wachstum und bekunden gleichzeitig Mühe mit der Akzeptanz organischen Vergehens, als Folge des natürlichen Lebenszyklus von Dienstleistungen, Märkten und auch Unternehmen

## **Der andere Weg: Sinnerfüllung**

Es gibt wohl kaum eine grössere Freude, als die Entdeckung, dass wir mit unseren Entscheidungen in Sachfragen immer auch Werten Ausdruck geben dürfen: gesellschaftlichen und persönlichen.

Stehen sich verschiedene Werte gegenüber, brauchen wir Massstäbe, um abzuwägen und zu entscheiden: eine innere Wertordnung, die für uns persönlich ebenso stimmt wie für unser Umfeld. Es geht um nicht weniger als um die Frage nach dem Sinn unseres Tuns, um dem Sinn unseres Daseins: für uns, für unser Umfeld - und wenn wir mutiger werden - für die Menschheit, für die Schöpfung.

Mit der Frage: „Was hat das mit der Ewigkeit zu tun?“ pflegte ein Zen-Lehrer die täglichen Sorgen seiner Schüler zu kommentieren. Nicht Geringschätzung lag in diesen Worten, sondern die Aufforderung, jene Gedanken, die uns nicht ruhen lassen wollten, in Bezug zum Wesentlichen zu setzen. Erst viel später führte mich seine Frage zu einem Bild, das ich auch im Gespräch mit Mitarbeitern gerne verwende: „Versetze Dich in Deiner Vorstellung in die letzte Stunde Deines Lebens und schau zurück auf den jetzigen Augenblick. Was ist Deinem Herzen wirklich wesentlich, und was haben Deine jetzige Aufgabe und Dein Handlungsspielraum damit zu tun?“

Ich bin überzeugt, dass sich unternehmerische Tätigkeit, soll sie einen Wert haben, auch in der alltäglichen Kleinarbeit der jederzeit der Frage nach dem Sinn stellen muss. Sinn und Werte sind es, die uns und unsere Mitarbeiter beflügeln und dem Unternehmen seine einmalige Ausstrahlung verleihen. Ich kenne keinen wirkungsvolleren Weg zur Motivation der Mitarbeiter, als das unternehmerische Bekenntnis zu einer Sinngebung, die sich am Dienst des Unternehmens in der Gesellschaft orientiert, und mit der die Mitarbeitenden ihren persönlichen Lebenssinn in Deckung bringen können.

Dieses Denken findet sich in einem umfassenderen Zusammenhang wieder, wenn wir den Blick auf die Evolutionsgeschichte richten; auf die Evolution des Universums aus einem Chaos ungeordneter Energiepartikel in immer komplexere, übergeordnete Formen, von Elementarteilchen zu Atomen, Molekülen, Zellen, Organismen bis hin zur wunderbaren Vielfalt an Pflanzen, Tieren und Menschen. Es ist bemerkenswert, dass die kleineren Teile in den grösseren enthalten bleiben, ohne mit ihnen zu verschmelzen. Im Gegenteil: Das grössere Ganze kann ohne die Eigenschaften seiner einzelnen Teile nicht existieren. Es verlöre seine Basis.

Die gängige Evolutionstheorie von der Überlebenskraft des Stärkeren bleibt an der Oberfläche des Geschehens: dem messbaren und sach-logischen Teil. Für jene, die wie Teilhard de Chardin, Jean Gebser oder Ken Wilber auch das Innere, die Tiefe des Seins, ausloten und mit einbeziehen, ist Evolution weit mehr: die Art und Weise des einen SEINS, sich als und in der Schöpfung zu manifestieren. Das Wirken eines mächtigen Sogs in immer differenziertere Gestaltungen des einen, unendlichen und allumfassenden Bewusstseinsfeldes.

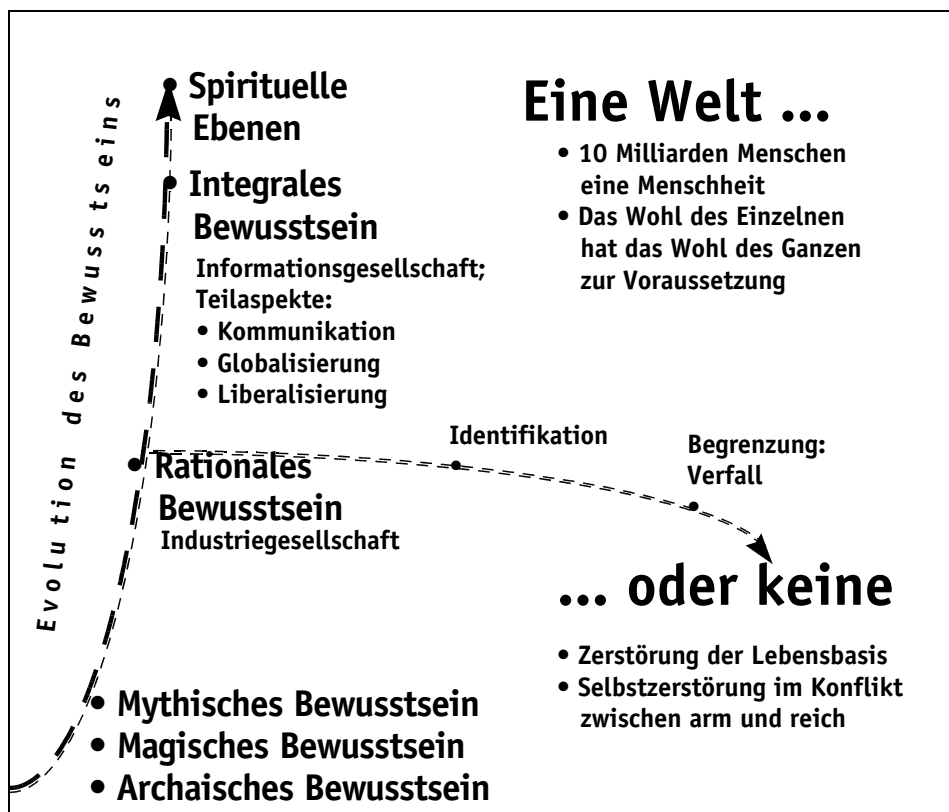


Abbildung 1

In diese grosse Entfaltung des Seins ist die Evolution des menschlichen Bewusstseins eingebettet: die Entwicklung vom mit der Natur archaisch verwebten Menschenwesen - das Millionen von Jahren brauchte, um sich über die magischen und mythischen Ebenen als rationales ICH zu differenzieren - hin zum heutigen Individuum mit seinem hoch entwickelten Denkvermögen und seinen wunderbaren Möglichkeiten. Auch hier: ein Sog zu immer höherer Differenzierung, verbunden mit einem stetigen Zuwachs an Ich-Bewusstsein. (Abbildung 1)

Wir sehen die westlich orientierte Menschheit an einer Weggabelung: „Eine Welt oder Keine“. Der von einer Mehrheit eingeschlagene Weg führt in die einseitige Identifikation mit den faszinierenden Möglichkeiten des Verstandes. Mit der Entdeckung des Raumes und der Perspektive in der Renaissance sind mit zunehmender räumlicher Tiefe die Sektoren der Betrachtung enger geworden. Isolation und Eigennutz sind ebenso die Folge des verengten Blickwinkels wie einer krankhaften Entwicklung der Freiheit des Individuums. Öffnen wir die Augen, so führt dieser Weg direkt in die Sackgasse der Zerstörung unserer Lebensbasis und die bedrohliche Verschärfung der Kluft zwischen arm und reich.

Die andere Möglichkeit – und darin besteht unsere Hoffnung - liegt im evolutionären Sog des umfassenden SEINS. Wenn dieses SEIN während Jahrtausenden im menschlichen Bewusstsein so differenzierte Potentiale zur Entfaltung verholfen hat, wie sie uns heute zur Verfügung stehen, wird es auch mächtig genug sein, um es so weiter zu differenzieren, dass wir damit in heiler Weise damit umgehen können. Die Umrisse eines integralen Bewusstseins zeichnen sich ab, auch wenn sie derzeit erst bruchstückhaft verstanden werden. Immerhin ahnen viele, dass Globalisierung im Sinne des neuen Bewusstseinspotentials mehr bedeuten würde, als globalisierter Eigennutz in Form weltumfassender Märkte; nämlich einen Zuwachs an Mitgefühl und Verstehen, über die Grenzen der Nationen und Völker hinaus, in die Dimension von Planet und Menschheit. Dementsprechend wären die modernen, Menschen und Völker verbindenden Kommunikationsmittel auch Ausdruck der evolutionären Entwicklung zu mehr Integration und Gemeinschaft. Und auch Liberalisierung bedeutete mehr als jetzt sichtbar ist: die Befreiung von Abgrenzungen und Mechanismen, welche Eigeninteressen schützen und den Wandel verhindern.

Mit dem „Integralen Bewusstsein“ ist ein Zustand im Anbruch, der die Eigenschaften und Potentiale der früheren Bewusstseins Ebenen auf eine heile und fruchtbare Weise integriert, ohne sich aber von ihnen bestimmen zu lassen. Ein Zustand erweiterter Wahrnehmung und grosser Freiheit.

In diesem Bewusstsein hat der Einzelne die Möglichkeit, in umfassender Weise zu verstehen, dass sein Wohl vom Wohl des Ganzen abhängt. Ist diese Erkenntnis einmal integriert, wird sie unserem Denken und Handeln neue Werte verleihen und die Aufgabe der Wirtschaft als Dienstleistung zum Wohl der Weltgemeinschaft prägen.

Erst aus diesem Zustand der Freiheit - nicht der Abwesenheit - von Ängsten und Wünschen, kann die Öffnung geschehen für die Entfaltung des Bewusstseins in die spirituellen Ebenen des GEISTES, wo uns ein neues, erweitertes und vertieftes Verständnis von Weisheit und Liebe erwartet. Diese, alle bisherigen Vorstellungen überschreitende und wandelnde Erfahrung ist allen Menschen zugänglich, die sich auf einen Weg der Bewusstseinsentfaltung begeben, und nicht - wie in früheren Zeiten - nur den Mystikern und Asketen vorbehalten.

## Bewusstseinsrevolution und Gesellschaft

• <b>Spirituell</b>	<b>Teilen</b>	<b>Schöpfung</b>	<b>Einssein</b>
• <b>Integral</b>	<b>Dienstleistung</b>	<b>Planet</b>	<b>Partnerschaft</b>
• <b>Rational</b>	<b>Industrie</b>	<b>Nation</b>	<b>Patriarchat</b>
• <b>Mythisch</b>	<b>Ackerbau</b>	<b>Region</b>	<b>Patriarchat</b>
• <b>Magisch</b>	<b>Gartenbau</b>	<b>Dorf</b>	<b>Matriarchat</b>
• <b>Archaisch</b>	<b>Jäger, Sammler</b>	<b>Sippe</b>	<b>Matriarchat</b>

Abbildung 2

Der vereinfachten Darstellung von sechs Bewusstseinssebenen (Abbildung 2) sind die Entwicklung der menschlichen Tätigkeiten und ihre wachsende räumliche Ausdehnung zugeordnet; daneben der Übergang vom Matriarchat zum Patriarchat mit der Ablösung der Hacke im Gartenbau durch den schweren, von einem Tier gezogenen Pflug im Ackerbau und die sich in der neuesten Zeit Bahn brechende Gleichberechtigung von Mann und Frau in partnerschaftlicher Form. Für die Manifestation der spirituellen Ebene fehlt zurzeit noch die entsprechende Sprache. Der Pfeil zeigt die Sogkraft der Evolution; mit der Verfeinerung des Stoffes auf dem Weg von der Materie zum Geist geht eine stete Beschleunigung der Evolution einher.

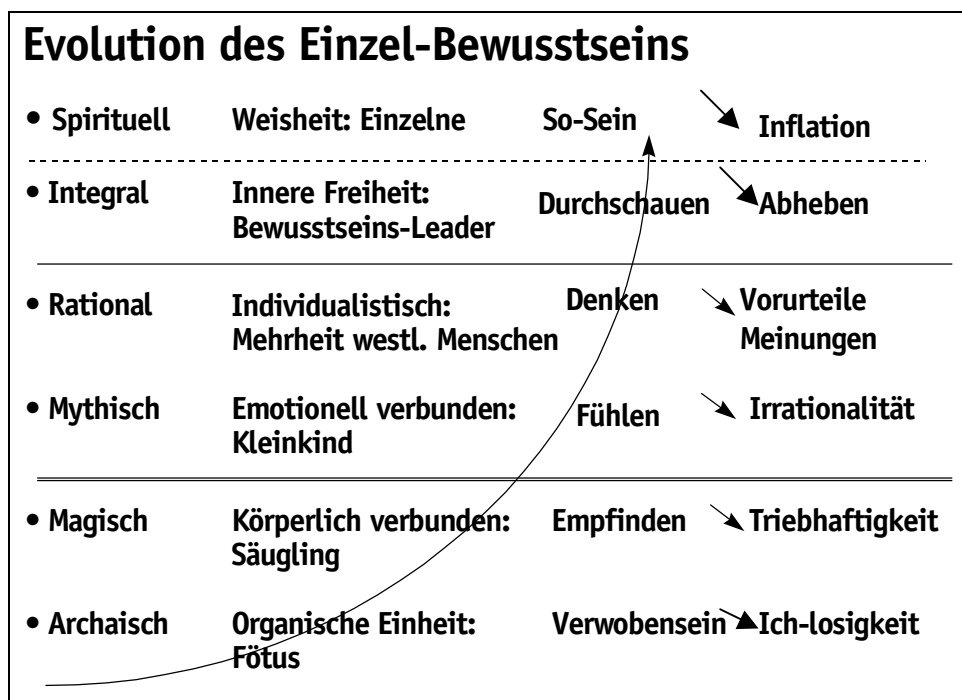


Abbildung 3

Auch der einzelne Mensch durchlebt die Entwicklungsphasen seiner Persönlichkeit in den verschiedenen Bewusstseinsstufen und ihr überschreiten: Sein allmähliches Wachsen aus der organischen Einheit im Mutterleib - der körperlichen und emotionalen Verbundenheit mit ihr - in das rationale Denkvermögen, dessen Reife in die Freiheit der integralen Ebene und schliesslich zur Weisheit der spirituellen führt (Abbildung 3). Dabei geht es nicht um ein Durchlaufen dieser Ebenen, sondern um ihre Integration mit von Mal zu Mal zunehmender Bewusstseinstiefe.

Integration ist nur möglich, wenn sich diese Übergänge ohne Entwertung oder Verletzung der jeweils vorangegangenen Ebene vollziehen. Die schmerzvolle Erfahrung, dass die anfänglich begeistert angenommene neue Dimension schliesslich auch ihre Begrenztheit offenbart, gehört zur Evolution des Bewusstseins - für die Einzelnen wie für das Kollektiv. Wenn wir das in einer Bewusstseinsdimension erlebte Potential mitsamt seinen Begrenzungen



anerkennen und in heiler Weise einverleiben, um es dann zu überschreiten, ist die Integration gelungen. Es geht immer wieder neu um Transzendenz und Integration des bisher Gelebten.

Ich möchte dies am Beispiel der rationalen Ebene beleuchten, der wir insbesondere auch die geistigen Entwicklungen zum freieren Individuum und zur Demokratie zu verdanken haben, wie auch die segensreiche Seite der technologischen Entwicklung. Hinter der Faszination des Neuen hat sich der destruktive Aspekt der ausschliesslich auf den Fortschritt fixierten Sichtweise lange verborgen. Seit den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts hat diese Dominanz des einseitig rationalen Denkens zu Protesten geführt und auch zum Anheben einer neuen Stimme im Bewusstseinskanon. Sie ist sensibler, umfassender, pluralistischer und trägt in sich das Potential für tieferes Verständnis und Mitgefühl für globale Zusammenhänge. Das heile Überschreiten des Rationalen ins Trans-rationale kann jedoch erst gelingen, wenn die Rationalität mit ihrem ambivalenten - positiven wie destruktiven - Potential angenommen und als uns bewusst zugängliche Wirkkraft integriert wird. Sonst bleibt es bei der blossen Auflehnung gegen den Verstand und der Regression ins Irrationale. Wir können uns darauf verlassen: Immer, wenn Missbräuche seitens wirtschaftlich oder politisch Mächtiger mit Ärger und Wut verbundene Feindbilder in uns auslösen, können wir den Impuls als an uns selbst gerichtete Erinnerung zum Wechsel in die integrale Betrachtungsebene sehen: vom Entweder-Oder zum Sowohl-als-auch. Dies meint nicht den Übergang in eine neue Beliebigkeit, sondern die umfassendere Wahrnehmung der Wirkungsweisen verschiedener Verhaltensmöglichkeiten, als Entscheidungsbasis für das uns heilsamer Erscheinende.

Wandel ohne Integration lässt frühere Bewusstseins Ebenen entwertet oder verletzt zurück. Dann stehen sie der Persönlichkeit nur als „minderwertige“ Funktion zur Verfügung oder wirken im Unbewussten: Ich-losigkeit statt Verbundensein; Triebhaftigkeit statt körperliches Empfinden; Irrationalität statt Fühlen; vorgefasste Meinungen statt Verstehen. Wir können diese Phänomene auch als alte feinstoffliche Prägungen erleben, wie sie in Gestalt von Gier, Angst und Vorurteilen unsere Wahrnehmung vernebeln.

### **Wirtschaft für die Gemeinschaft**

Aus der vorangegangenen, groben Skizze lassen sich für verantwortliches, einem umfassenderen Sinn verpflichtetes unternehmerisches Handeln die folgenden Perspektiven ableiten:

- Wir, d.h. ein Teil der Menschheit, befinden uns kollektiv wie individuell auf dem Weg zu einem integralen Bewusstsein. Die früheren Phasen und Ausdrucksweisen der Bewusstseinsentfaltung stehen uns zunehmend und in konstruktiver Weise zur Verfügung, ohne dass eine einzelne dominiert oder aus dem Schatten heraus autonom dazwischenfunkelt. Wenn wir die Natur unserer emotionalen Bindungen kennen und durchschauen, sind wir freier in unseren Entscheidungen und fähig, die Stimme des GEISTES in unserem Innern zu hören.
- Mit der Ausdehnung des menschlichen Bewusstseins auf die Dimension des Planeten wird aus Milliarden von Menschen eine Menschheit; eine Weltgemeinschaft, die auch die Umwelt mit einschliesst. Wir verstehen, dass das Wohl des Einzelnen das Wohl der Gemeinschaft zur Voraussetzung hat.
- Die Sackgasse, in der wir uns jetzt befinden, zeigt die Begrenztheit des rationalen Bewusstseins und die auf den eigenen Nutzen verengte Perspektive. An ihr festzuhalten, bereitet angesichts des steten Soges nach Entfaltung zusätzliche Schmerzen. (Wie gross muss das Ausmass des Leidens sein, um den Wandel zu auszulösen?)

Die Wirtschaft im Sinne des neuen Bewusstseins wird sich am Wohl der Weltgemeinschaft orientieren. Was bedeutet das?

- Voraussetzung und Grundlage von Gemeinschaft ist die Erkenntnis, dass das Wohlergehen des Einzelnen - Mensch, Unternehmen, Region, Staat - das Wohlergehen der Gemeinschaft zur Bedingung hat.
- Dies bedeutet, dass jeder Teil, entsprechend seinen Gaben und Möglichkeiten, seinen Beitrag zur Funktionsfähigkeit des Ganzen leistet.
- Sinn und Aufgabe der Wirtschaft ist die Herstellung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen zum Wohl und Nutzen der menschlichen Gemeinschaft (einschliesslich der direkt Beteiligten). Gewinn ist als Folge dieses Dienstes und nicht als Selbstzweck zu sehen.  
(In fernerer Zukunft wird wahrhaftiges und ganzes Einbringen seiner Potentiale durch jedes Glied der Gemeinschaft schliesslich das Teilen von Fülle vollständig an die Stelle des Aufrechnens von Geben und Nehmen treten lassen.)
- Die Wirtschaft handelt im Bewusstsein, dass ihr Wohlergehen auf dem Wohlergehen der Gemeinschaft und ihrer Umwelt basiert. Die Nutzung oder Belastung der gemeinschaftlichen Güter durch Einzelne darf keine nachhaltigen Schäden verursachen und muss durch die Nutzer abgegolten werden.
- Wirtschaftliches Handeln muss bestimmt sein von Wahrhaftigkeit, Mitgefühl und Gerechtigkeit. Basierend auf der in allen Kulturen und Religionen verankerten „goldenen Regel“: Handle gegenüber andern so, wie Du Dir wünschst, dass sie Dir gegenüber handeln.
- Steuern und Abgaben auf Gewinn, Einkommen und Vermögen sind Solidaritätsbeiträge an die Gemeinschaft, welche damit verantwortungsvoll und nach demokratischen Grundsätzen umzugehen hat; im Sinne der Verhinderung der Ausbeutung regionaler Volkswirtschaften sind sie - entsprechend dem Anteil an der wirtschaftlichen Tätigkeit - von der Entwicklung bis zur Entsorgung lokal zu leisten.
- Kapitalgeber widmen ihr Kapital langfristig einem Unternehmenssinn. Schäden durch kurzfristige Kapitalspekulation sowie durch Missbrauch von wirtschaftlicher und finanzieller Macht werden durch globale Regelungen und Massnahmen verhindert.

Für das einzelne Unternehmen lässt sich dies auf fünf Grundsätze konzentrieren, die ich in der nachfolgenden Abbildung 4 zusammenfasse:

## **Unternehmenssinn: Wirtschaft für die Gemeinschaft**

- **Sinn des Unternehmens ist sein Dienst zum Wohl der Gemeinschaft**
- **Das Wohlergehen des Unternehmens gründet auf dem Wohlergehen der Gemeinschaft und ihrer Umwelt**
- **Gewinn ist Folge des Dienstes; er ist Voraussetzung zur finanziellen Solidarität mit der Gemeinschaft**
- **Die "goldene Regel" prägt unternehmerisches Handeln**
- **Das Unternehmenskapital ist einem langfristigen Unternehmenssinn gewidmet**

Abbildung 4

### **Persönliche Bewusstseinsveränderung**

Alles Wissen bleibt wirkungslos, solange es allein im Kopf gespeichert ist und nicht den ganzen Menschen erfasst. Je inniger das Neue mit der Gefühlsebene verbunden - und je tiefer es verkörpert ist, desto unverrückbarer stehen wir darin und können es auch überzeugend leben. Ohne tiefen persönlichen Wandel kommen wir nicht weiter. Indem ich mich im Sinn verankere, wechsele ich von einer kurzfristigen zu einer ewigen Wertordnung.

So wie die „Wissenschaft der Materie“, welche die Beschaffenheit der Dinge misst und beschreibt, so wie die Philosophie als „Wissenschaft des Verstandes“ geistige Zusammenhänge und Abläufe erkennt und ordnet, so gibt es auch die spirituelle Wissenschaft: die Wissenschaft des GEISTES. Sie verfügt über bewährte, durch alte Traditionen überlieferte Techniken, die zur Erfahrung des EINSSEINS führen; die Anweisungen sind nachvollziehbar und die der Praxis folgenden Erfahrungen können von jenen geprüft und verifiziert werden können, die mit dem entsprechenden Weg und seinen Windungen vertraut sind. Wie der amerikanische Philosoph Ken Wilber es ausdrückt, entspricht dem Auge des Fleisches und dem Auge des Verstandes ein Drittes Auge: Das der

Kontemplation. Es verhält sich damit nicht anders als mit den andern beiden. Wer dieses Auge nicht gebraucht, kennt seine Wahrnehmungen nicht.

Zur persönlichen Bewusstseinsveränderung gehört ein Weg nach innen sowie ein Weg nach aussen (Abbildung 5). Führt der Weg nur nach innen, würde er in eine narzisstische Weltflucht führen. Die innere Erfahrung des EINSSEINS ist für die Gemeinschaft nur von Wert, wenn sie wieder nach aussen getragen - und dort fruchtbar wird. „Zurück auf den Marktplatz“ sagen die Zen-Buddhisten. Oder anders: die Vielen fliehen, um das EINE SEIN zu finden, um es dann in der Vielheit zu umarmen.

## **Persönliche Bewusstseinsveränderung**

### **Weg nach Innen:**

#### **Den GEIST jenseits der Vielheit erfahren**

- Loslassen (nicht unterdrücken)
  - des autonomen Denkens
  - der Gefühlsschwingungen
  - der Körperempfindungen
- Ausrichtung auf die innere Ebene des GEISTES

### **Weg nach Aussen:**

#### **Den GEIST in der Vielheit umarmen**

- Ausweitung der inneren Erfahrung auf die Gegenwärtigkeit des GEISTES in der Schöpfung in seiner vielfältigen Gestalt

Abbildung 5

Aus der Erfahrung des EINEN SEINS in der Vielheit ergibt sich eine neue Hierarchie der Werte, die in Worten kaum annähernd zu beschreiben ist. Sie ist

geprägt durch eine weite Liebe zum SEIN, das die ganze Schöpfung in all' ihren Gestalten durchzieht. Diese unendliche Verbundenheit im Innersten ist wohl das Ziel jener Sehnsucht, die sich auf dem Weg durch die verschiedenen Entwicklungsebenen an Dinge, Beziehungen, Gefühle und Konzepte heftet - um dann durch die flüchtige Natur dieser scheinbaren Erfüllungen ent-täuscht zu werden.

Die tief berührende Erfahrung der Unendlichkeit und Einheit alles SEINS weckt ein Mitgefühl, das, frei von Rührseligkeit und Anhaftung, die ganze Spannweite zwischen Licht und Schatten einschliesst. Daraus kann eine neue Art des Handelns entspringen, getragen von hohem Respekt für die Betroffenen, verbunden mit grösster Klarheit und Genauigkeit. Der Weg von der ersten Erfahrung bis zur dauerhaften Verwirklichung dieser Seinsweise ist weit und wechselvoll. Gerade das Wechselspiel des Sichverlierens in den äusseren Erscheinungsformen und des sich Wiederfindens in der Einheit, wird uns in zunehmend tiefere Verankerung im SEIN führen. Auf diesen Vorgang von Selbsterkenntnis und Reifung bezieht sich die Aufforderung zur Achtsamkeit in den verschiedensten Kulturen und Religionen.

Aus zunehmender SEINS-Verbundenheit erwächst, wie von selbst, eine sinnerfüllte Wertordnung. Wir lernen, das uns immer wieder in neuer Form zugeführte Dilemma als Herausforderung zur Schärfung unseres Bewusstseins und Förderung auf unserem Weg zu akzeptieren. Das bedeutet im einzelnen Fall ganz konkret:

- Wenn die Situation mich in meinen persönlichen Emotionen betrifft oder berührt, weiss ich, dass sie mir persönlich etwas zu sagen hat, dass sie das Muster einer alten Verletzung oder einer archetypischen Resonanz in mir belebt, und dass ich jetzt die Chance habe, sie aufzulösen oder sie mindestens zu durchschauen und vorübergehend beiseite zu stellen. Nur so kann ich „der Sache gerecht werden“.
- Wir nehmen die Sache oder den Sachverhalt an unser Herz, in die Verbindung zu unserem SEIN, und befragen sie auf ihre Anforderung im Sinne des Ganzen: Was braucht die Situation jetzt von uns?
- Das heisst, dass wir die Situation in all ihren Aspekten be-greifen, und be-fühlen, um sie und ihr Bedürfnis vom Sinn her zu spüren und zu verstehen: Als ein Zusammenspiel von Verstand, Mitgefühl und materiellem Bewusstsein, auf dem lebendigen Grund von Liebe zum SEIN.

Unversehens sind wir nun wieder zur „Sache“ gekommen, aber, dem Bild der Spirale entsprechend, haben wir auf dem vollzogenen Bogen auch an Höhe gewonnen: Die Redensart vom „Dienst an der Sache“ hat einen Zuwachs an Tiefe und Bedeutung erhalten.

## **Das ganzheitliche Unternehmen**

Wenn wir in dieser Weise die ganze Tiefe der Bewusstseins-schichtung wahrnehmen, bleiben wir geerdet und werden uns nicht in idealistischen Luftschlössern verlieren. (Abbildung 6) Unser Unternehmensalltag umfasst alle Ebenen, und die Geringschätzung nur einer Ebene würde allen darüber liegenden die Basis entziehen.

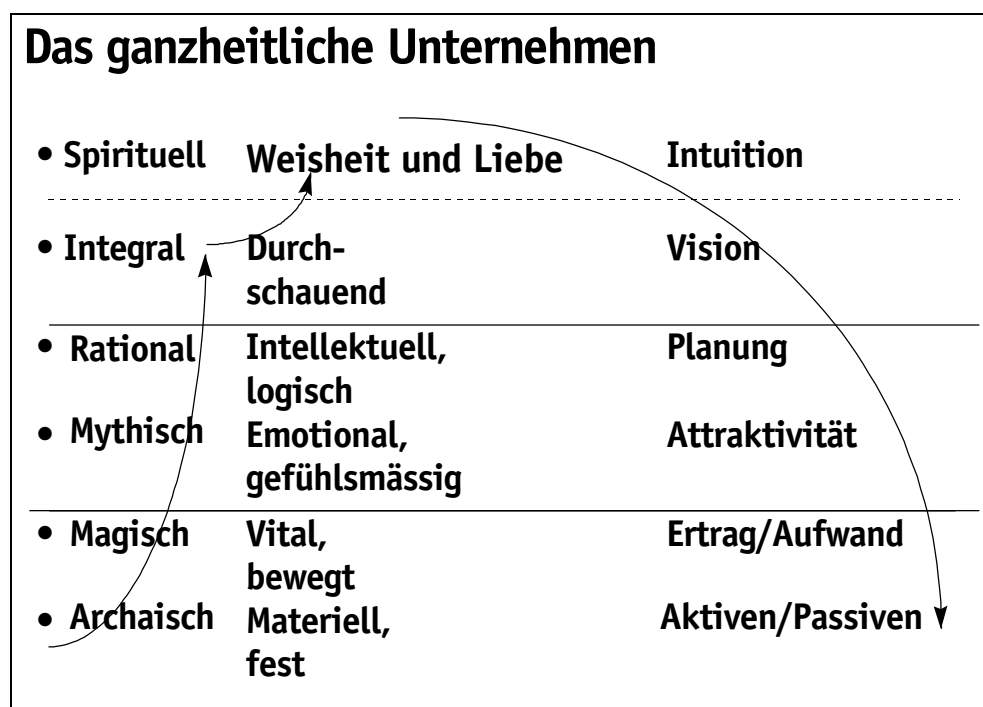


Abbildung 6

So kommen wir schliesslich zum Bild des ganzheitlichen Unternehmens, das allen Aspekten und Tätigkeiten ihren richtigen Platz einräumt. Auch hier finden wir den Weg zur inneren Quelle - vom materiell Festen zum GEISTIGEN - und von dort wieder zurück in einen von innen strahlenden, lebendigen Ausdruck des Unternehmens.

In anderen Worten: Die Bilanz eines Unternehmens ist in Materie verfestigte Vergangenheit, das Resultat vorangegangener Erträge und Aufwendungen, die ihrerseits Ergebnis der Attraktivität des Unternehmens sind: der Anziehungskraft seiner Dienstleistungen und Produkte auf Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Kapitalgeber zu. Voraussetzung für diese emotionale Sogkraft war die geleistete Denkarbeit: Planung von Strukturen und Konzepten, die erfolgreich sind, weil sie zukünftige Entwicklungen visionär - nicht illusionär - mit einbezogen.

Wenn wir erst einmal entdeckt haben, wie viel müheloser der Weg von der subtilen zur materiellen Form - oder vom Sinn zur Erfüllung - ist, werden wir wenig Lust verspüren, unsere Gestaltungskraft blind auf die materielle Ebene, die

dichteste und trügste, anzusetzen und im „Dienste“ des Sachzwangs wie Herkules zu schwitzen.

Sinnerfülltes Handeln verlangt die ganze Tiefe des Bewusstseins, es entspringt letztlich der GEISTIGEN Ebene, der Quelle aller wirklichen Intuition. Nicht nur geniale Erfinder, auch manche begabte Unternehmer sind sich im Innersten bewusst, dass sie ihre wirklich tragenden Ideen nicht willentlich produziert, sondern als Geschenk empfangen haben. Sie haben wohl ihre innere Wahrnehmung geschärft, um zu hören; sie haben sich auch einen beruflichen Wissens- und Erfahrungsschatz zugelegt, um das Empfangene zu verstehen und es einordnen zu können. Schliesslich haben sie gelernt, Visionen in die erfahrbare Wirklichkeit zu transformieren; nicht anders, als der schöpferische Künstler seine Inspirationen in eine materielle Form bringt.

Für mich selbst bedeutet dieses Zusammenspiel meiner persönlichen Fähigkeiten mit der Ebene des GEISTES, dass ich meine Visionen und meine unmittelbaren Absichten immer wieder neu einem „Dein Wille geschehe“ unterstelle. Dieses kurze Loslassen der Bindung an das angestrebte Resultat lässt mich schneller und zielsicherer den Ansatzpunkt zur Veränderung einer gegebenen Situation finden und damit viel Energie und Zeit gewinnen. Meine Erfahrung ist auch, dass die Entscheidungen weicher - vielleicht: liebevoller oder weiser - werden, ohne an Überzeugungs- und Wirkungskraft zu verlieren. Wenn es mir gelingt, mich im Augenblick des Handelns von den Erwartungen zu lösen und mich davon überraschen zu lassen, wo ich hingeführt werde, kann ich die neue Situation wiederum unvoreingenommen nach ihren gegenwärtigen Bedürfnissen befragen.

Ich denke, dass ganzheitliches Handeln an den Zeichen verantwortlicher und mitfühlender Teilhabe am SEIN zu erkennen ist. Wie weit ich davon immer wieder entfernt bin, kann ich oft genug feststellen. Und dennoch: Entspringen nicht alle schöpferischen Impulse der Spannung, die zwischen der Beschränktheit der Gegenwart und einer weit grösseren Vision liegt? Und ist es nicht wunderbar, in eben diesem Kontext leben und wirken zu dürfen?

#### Literaturempfehlungen:

Gebser, Jean: *Ursprung und Gegenwart*. Novalis, Schaffhausen, 1978

Teilhard de Chardin, Pierre: *Die lebendige Macht der Evolution*. Walter, Olten, 1967

Teilhard de Chardin, Pierre: *Die Zukunft des Menschen*. Walter, Olten, 1963

Wilber, Ken: *Eros, Kosmos, Logos*, Krüger, Frankfurt a.M., 1996

Wilber, Ken: *Integrale Psychologie*. Arbor, Freiamt, 2001

**Hans Jecklin** führte ein Familienunternehmen der Musikbranche und betreute mehrere soziale und kulturelle Institutionen in leitender Funktion. Heute begleitet er Einzelne und Gruppen bei ihrer Bewusstseinsentfaltung und Sinnfindung im individuellen und unternehmerischen Handeln (Praxis für Bewusstseinsentfaltung. Forum für Integrale Wirtschaft. [www.integralewirtschaft.info](http://www.integralewirtschaft.info) ).

Buchtipp: „Wirtschaft wozu? Abschied vom Mangel“. Hans Jecklin und Martina Köhler. Edition Spuren, Winterthur. 224 S.

Hans Jecklin, Au Village, CH-1742 Autigny, Schweiz,  
E-Mail: [jecklin.hans@bluewin.ch](mailto:jecklin.hans@bluewin.ch)