

**Spiritualität und Management**  
Eine empirische Untersuchung über das Werteverständnis von  
spirituell praktizierenden Führungskräften

Otto Raich MBA  
Masterlehrgang „Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“  
ARGE Bildungsmanagement Wien  
2012

Betreuer:

Mag. Yvonne Prinzellner, Bakk. phil

Wissenschaftlicher Leiter:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Benetka

Thalerstrasse 30  
A-4452 Ternberg

## **Abstract**

Eine immer größer werdende Zahl von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften fühlen sich auf Grund der beruflichen Herausforderungen unter Druck und suchen in einem spirituellen Weg Sinn und Entlastung. Die vorliegende Untersuchung geht der Frage nach, wieweit Werte, die im Zuge einer spirituellen Praxis gebildet wurden, in der Ausübung der beruflichen Rolle angewendet und umgesetzt werden können, ob es dabei zu Wertekonflikten kommt und wie damit umgegangen wird. Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war die Darstellung des für das Thema relevanten Materials aus der Literatur sowie die Durchführung einer empirischen Untersuchung. Dafür wurden schriftliche Aufsätze, welche zehn Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmern verfasst haben, mittels strukturierter, qualitativer Inhaltsanalyse analysiert.

Die, mit der Ausübung einer spirituellen Praxis in Zusammenhang gebrachten Werte, Einstellungen und Tugenden werden in der beruflichen Rolle eingesetzt es gibt keine Trennung von Spiritualität und Beruf. Eine Gruppe beschreibt das Auftreten von Wertekonflikten als Abwägen zwischen materiellen und sozialen Werten in Entscheidungsprozessen und dass dieses Abwägen als persönliche Herausforderung und Entwicklungschance gesehen wird. Eine zweite Gruppe beschreibt keine Wertekonflikte zu erleben, da aus einem sogenannten „nondualen“ Bewusstsein heraus, bzw. aus einer sogenannten „Ethik der Stille“ gehandelt wird. Beide Gruppen beschreiben gleichermaßen deren konsequente Handlungsweise, gewisse Geschäfte und Praktiken aus Gründen der Unvereinbarkeit der Werte nicht mehr ausführen zu können.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel „Spiritualität und Management“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Ternberg, am 16.09.2012 \_\_\_\_\_

Otto Raich

*Es gibt nichts, das so viel Leid hervorbringt,  
wie der ungeübte, unentfaltete Geist.*

*Es gibt nichts, das so viel Wohl bringt,  
wie der geübte, zur Entfaltung gebrachte Geist.*

Gautama Buddha

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Ethik</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Werte</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Wertekonflikte .....	14
<b>2.2 Moral</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 Angewandte Ethik</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 Allgemeine Ethik</b> .....	<b>18</b>
2.4.1 Normative und deskriptive Ethik.....	18
2.4.2 Strebensethik und Sollensethik.....	18
<b>2.5 Ethikmodelle</b> .....	<b>19</b>
2.5.1 Egoismus (ethischer Subjektivismus).....	20
2.5.2 Kontraktualismus (ethischer Subjektivismus) .....	21
2.5.3 Ethischer Naturalismus (Ethischer Objektivismus).....	22
2.5.4 Intuitionismus (Ethischer Objektivismus).....	22
2.5.5 Konstruktivismus (Ethischer Objektivismus).....	24
2.5.6 Konsequentialistische Ethik .....	25
<b>2.6 Gefühlsethik</b> .....	<b>27</b>
<b>2.7 Tugend</b> .....	<b>27</b>
<b>3 Spiritualität</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Spiritualität Definition</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 Religion, Religiosität, Spiritualität</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3 Spiritualität und Gewissen</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4 Erfahrungen in Zusammenhang mit Spiritualität</b> .....	<b>35</b>
<b>4 Spiritualität und Ethik</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Christentum</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2 Buddhismus</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3 Moralische Erziehung (Ethik) und geistige Übungen (Spiritualität)</b> .....	<b>48</b>
<b>5 Empirische Untersuchung</b> .....	<b>52</b>
<b>5.1 Die forschungsleitende Fragestellung</b> .....	<b>52</b>
<b>5.2 Untersuchungs- und Auswertungsmethoden</b> .....	<b>53</b>

5.2.1 Untersuchungsmethode .....	53
5.2.2 Zielgruppe und Auswahl der Untersuchungspartnerinnen/Untersuchungspartner.....	55
5.2.3 Die Auswertungsmethode.....	59
<b>6 Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Werte.....</b>	<b>62</b>
6.1.1 Wertschätzend, nicht verurteilend .....	63
6.1.2 Verantwortungsbewusst.....	64
6.1.3 Reflexionsfähigkeit.....	64
6.1.4 Vertrauen und Urvertrauen.....	65
6.1.5 Dienen.....	65
6.1.6 Kooperation .....	65
6.1.7 Liebe .....	66
6.1.8 Achtsamkeit und Präsenz.....	67
6.1.9 Ruhe und Gelassenheit .....	67
6.1.10 Kardinaltugenden und Bergpredigt .....	67
6.1.11 Interpretation der Ergebnisse zur Forschungsfrage 1 .....	68
<b>6.2 Ausübung und Anwendung der in Zusammenhang mit spiritueller Praxis stehenden Werte im beruflichen Kontext.....</b>	<b>71</b>
6.2.1 Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf.....	72
6.2.2 Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf, Wahl des Umfeldes als Bedingung.....	73
6.2.3 Nicht alle Aufträge annehmen.....	73
6.2.4 Berufliche Herausforderungen sind auch (spirituelle) Entwicklungschancen .....	74
6.2.5. Interpretation der Ergebnisse zur Forschungsfrage 2 .....	74
<b>6.3 Wertekonflikte und Umgang damit .....</b>	<b>75</b>
6.3.1 Wenn Konflikte, dann sind dies Herausforderungen zur Transzendenz des Konflikts .....	77
6.3.2 Konflikte ja, aber nicht wegen Wertekollision sondern wegen eigenen Persönlichkeitsmerkmalen.....	78
6.3.3 Tiefer Bewusstseinszustand kennt keinen Konflikt.....	78

6.3.4 Bestimmte Geschäfte und Praktiken kann man nicht verantworten.....	79
6.3.5 Wertekonflikte werden durch gute Auftragsklärung weitgehend vermieden	80
6.3.6 Keine Konflikte .....	80
6.3.7 Interpretation der Ergebnisse zu den Forschungsfragen 3 und 4.....	81
<b>6.4 Erfahrungsberichte in Zusammenhang mit Spiritualität.....</b>	<b>83</b>
6.4.1 Erfahrungsberichte.....	83
6.4.2 Interpretation der Erfahrungsberichte.....	85
<b>7 Zusammenfassung .....</b>	<b>86</b>
<b>8 Ausblick .....</b>	<b>94</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabellenverzeichnis: .....</b>	<b>99</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>100</b>

# 1 Einleitung

Das am Anfang des 21. Jahrhunderts nahezu weltweit vorherrschende wirtschaftliche System ist kapitalistisch geprägt. Der im Zuge der Liberalisierung sich immer mehr durchsetzende freie Markt, die Globalisierung, mündige und informierte Kundinnen und Kunden, die Vernetzung der Welt und moderne Technologien führen zu immer stärker werdendem Wettbewerb und zur Erhöhung der Kommunikations- und Innovationsgeschwindigkeit. Verantwortliche Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte müssen in diesem Umfeld der gestiegenen Komplexität und Unsicherheit immer schneller die richtigen Entscheidungen treffen und erleben dabei, verstärkt auch durch die wachsende Bedeutung der Kapitalmärkte, immer mehr Leistungsdruck.

Hinzu kommt, dass Führungskräfte durch das, von Fikentscher beschriebene „Paradox der Freiheit“ potentiell betroffen sein können. Einerseits besitzen Führungskräfte große Handlungsfreiheit und damit einhergehende Entscheidungsbefugnisse und Macht, andererseits wächst damit das Bedürfnis nach Erfolg und Anerkennung umso stärker (vgl. Hanssmann 2010, S.18f). Es liegt nahe, dass viele im derzeitigen Wirtschaftssystem vorliegenden Probleme, wie sie auch im Zuge der Finanzkrise 2008/2010 offensichtlich wurden, in diesem Verhalten, das durchaus auch als: „der Egoismus als die grundlegende ethische Ausrichtung Entscheidungen zu treffen“, bezeichnet werden kann, begründet waren und noch sind.

Im Zuge der, vor allem seit dem letzten Jahrhundert, stattfindenden Bewegungen der Säkularisierung (dem Wandel vom Heiligen zum Weltlichen), der Pluralisierung (das gleichzeitige Nebeneinander von verschiedenen Werthaltungen), der Globalisierung (Vereinheitlichung der Märkte) und Individualisierung (die Bedürfnisse des Einzelnen sind bedeutsamer als die der Institution) wird von Trendforscherinnen und -forschern beobachtet, dass es auch eine sogenannte Respiritualisierung, gewissermaßen als Gegentrend, gibt (vgl. Stippich 2008, S.52ff).



Der Trend der Respiritualisierung macht auch nicht halt vor Unternehmerinnen, Unternehmern und Führungskräften, welche in verantwortlichen Positionen im Markt tätig sind. Der aus den beschriebenen Faktoren entstehende Druck lastet auf den Schultern der Managerinnen und Manager. Diese suchen in der Auseinandersetzung mit Spiritualität nicht nur nach Entspannung als Gegenpol zum in der beruflichen Rolle erlebten Druck, sondern auch nach klaren Handlungshilfen.

In diesem Zusammenhang betont auch Papst Benedikt XVI in seinem Buch „Salz der Erde“, dass es heute insbesondere darum gehe, jene Kräfte freizusetzen, durch die der Mensch sich selbst begrenzen lernt, und neben den physischen Unmöglichkeiten auch die durch das Moralische definierten Unmöglichkeiten als solche anerkennt (vgl. Schneider, 2005, S.94).

Für Managerinnen und Manager gibt es mittlerweile ein großes Angebot von Einkehrwochen in Klöstern, Exerzitien, Meditationsseminaren, u. v. a., in welchen spirituelle und religiöse Inhalte, speziell aufbereitet für diese Zielgruppe, vermittelt werden. Auch der Büchermarkt ist voll mit Titeln dieser Art, vor allem auch mit Selbsthilfebüchern.

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es bisher kaum Untersuchungen über den Zusammenhang von Spiritualität und Management. Es gibt wohl Untersuchungen und Konzepte, in welchem der Einfluss von Religion und Spiritualität auf allgemeine Bereiche des Lebens beschrieben werden, nicht aber über den Einfluss einer spirituellen Praxis auf die Ausübung der beruflichen Rolle von Managerinnen und Managern.

Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, Konflikte zwischen persönlichen Überzeugungen, Meinungen und Einstellungen und den Notwendigkeiten, die sich aus der Teilnahme am kapitalistisch orientierten Markt ergeben, zu untersuchen. Als Untersuchungszielgruppe fungieren dabei Unternehmenseigentümerinnen, Unternehmenseigentümer, Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleiter und Führungskräfte, welche aktiv Spiritualität praktizieren und sich selbst als spirituelle Menschen bezeichnen.

Dieses Untersuchungsziel wird mittels vier forschungsleitender Fragen näher spezifiziert.

Forschungsfrage 1

Welche Werte werden in der Ausübung einer spirituellen Praxis gebildet?

Forschungsfrage 2

Wie weit können diese im beruflichen Umfeld von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften in Ihrer beruflichen Rollengestaltung angewendet werden?

Forschungsfrage 3

Inwieweit kommt es zu inneren Wertekollisionen?

Forschungsfrage 4

Welche Strategien werden von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften angewendet um mit Wertekonflikten umzugehen?

Auf Basis des mit zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern relativ kleinen Samples wurde die Untersuchung als qualitative Studie angelegt. Es konnten sieben Unternehmerinnen und Unternehmer, die Ihre Unternehmungen zum Teil selbst führen und drei Führungskräfte, welche in leitenden Funktionen tätig sind, für die Untersuchung gewonnen werden. Die Teilnehmenden vertreten verschiedenste Branchen wie z. B. Bankwesen, Holzindustrie, Maschinenbauindustrie, Beratungsunternehmen und Medienindustrie.

Der Verfasser der Studie ist selbst jemand, der neben seiner beruflichen Managementtätigkeit eine spirituelle Praxis (buddhistische Achtsamkeitsmeditation) lebt und in seinen Alltag integriert hat. Um die Beeinflussung der Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer durch den Untersuchenden so gering wie möglich zu halten, wurden die Teilnehmenden nicht persönlich interviewt, sondern um das Verfassen eines Aufsatzes zum Thema gebeten.

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse, in der Ausprägung als inhaltliche Strukturierung, gewählt. Da bei der Methode Aufsatz mit einer kurzen Angabe eine große Breite an Antwortmöglichkeiten zu erwarten war, stellte die inhaltliche Strukturierung jene Option dar, die das qualitativ beste Ergebnis der Auswertung erwarten ließ (vgl. Mayring 2003).

Im theoretischen Teil wird im Kapitel 2 Ethik auf die Themen Werte, Wertekonflikte, Moral, allgemeine und angewandte Ethik eingegangen und es werden, in der Literatur beschriebene und für die vorliegende Arbeit relevante, Ethikmodelle vorgestellt.

Im Kapitel 3 wird Spiritualität in Abgrenzung zu Religion und Religiosität definiert, weiters wird auf die Themen Gewissen und Spiritualität eingegangen und es wird ein Überblick über beschriebene spirituelle Erfahrungen gegeben.

In Kapitel 4 werden die zuvor erarbeiteten Themen Ethik und Spiritualität verbunden, wird diese Verbindung beispielhaft im Christentum und im Buddhismus gezeigt und schließlich untersucht, wieweit sich aus der Literatur ein Vergleich von moralischer Erziehung (Ethik) einerseits mit geistigen Übungen (Spiritualität) andererseits, ableiten lässt.

Kapitel 5 beschreibt die zur Anwendung gekommenen Untersuchungs- und Auswertungsmethoden.

In Kapitel 6 werden die Untersuchungsergebnisse vorgestellt und mit der Theorie in Beziehung gebracht. Es wird dabei in der Reihenfolge der Forschungsfragen vorgegangen:

- Werte,
- Anwendung der Werte in beruflichen Rolle,
- Auftreten von und Umgang mit Konflikten.

Da sich im Zuge der Untersuchung gezeigt hat, dass eigene spirituelle Erfahrungen für die an der Untersuchung Teilnehmenden eine große Rolle spielen, wird im Ergebnisteil darauf auch separat eingegangen.

In Kapitel 7 wird eine Zusammenfassung der Untersuchung gemacht und in Kapitel 8 befindet sich ein Ausblick für weitere Forschungen.

## 2 Ethik

Wieweit können sogenannte „spirituelle Menschen“ die mit ihrer Spiritualität zusammenhängenden Werte in ihrer beruflichen Rolle als Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleiter und als Führungskräfte umsetzen?

Kommt es zu Wertekonflikten?

Wie wird mit Wertekonflikten umgegangen?

Diese in der Arbeit behandelten Forschungsfragen hängen im Kern ganz eng mit der Frage zusammen: „Wie soll (kann) ich handeln?“

Genau diese Frage „Wie soll (kann) ich handeln?“ gilt in der Literatur als Definition für den Begriff Ethik. In diesem Kapitel werden die mit Werten und Ethik in Zusammenhang stehenden Begriffe definiert und es wird ein Überblick über die in der Literatur am häufigsten zitierten Ethikmodelle gegeben.

Die erste Verwendung des Ethikbegriffes findet man im 4. Jahrhundert vor Christus bei Aristoteles, der den Begriff für eine bestimmte Art des philosophischen Denkens gebraucht hat. Er meinte damit ein Handeln nach allgemeinen, im antiken Staat anerkannten Normen (Handlungsregeln). Im engen Sinn ethisch handelt aber nur derjenige gut, der sich nicht nur regelkonform verhält und alleine Regeln folgt, sondern aus Überlegung und Einsicht in jeder Situation das Richtige tut (vgl Fenner, 2008, S.3).

Die Übersetzung des griechischen Wortes beschreibt Herold (2012):

„Der Begriff Ethik geht zurück auf das griechische Wort Ethos. Es bedeutet: gewohnter Ort des Lebens, Stille, Charakter.“ (Herold, 2012, S. 9)

Die Ethik als Wissenschaft hat das menschliche Handeln zum Gegenstand.

Ziel der Ethik ist es Prinzipien und Beurteilungskriterien für die Bewertung menschlicher Handlungen zu entwickeln und zu begründen. Auch wenn Sie keine konkreten Handlungsanweisungen gibt, beantwortet Sie auf einer mehr oder weniger abstrakten Ebene die Frage, wie man handeln soll. Gegenstand der Ethik ist letztlich das menschliche Handeln. (Fenner, 2004, S.218)

## 2.1 Werte

Welche Werte vertreten Menschen, die verantwortliche Positionen in der Wirtschaft als Unternehmensleiterin, Unternehmensleiter oder Führungskraft einnehmen? Zunächst ist hier der Begriff „Werte“ zu definieren.

„Werte sind bewusste oder unbewusste Orientierungsstandards, von denen sich einzelne Individuen oder Gruppen in Ihrem Verhalten leiten lassen. Es sind grundlegende und tief verankerte Vorstellungen darüber, was in einer Gemeinschaft als richtig und erstrebenswert gilt.“ (Fenner, 2008, S 170f)

Handeln wird oft mit Geboten und Verboten gerechtfertigt und argumentiert. In diesem Fall spricht man von Normen. Werte im Sinn der angesprochenen Orientierungsstandards können, wie folgt, von Normen abgegrenzt werden.

Fenner (2008) spricht von ethischen Normen als Handlungsregeln, die in einem ethischen Kontext alle Beteiligten einer Gemeinschaft zu bestimmten Handlungsweisen auffordern. Die meisten moralischen Normen lassen sich bei genauerem Hinsehen auf bestimmte, zugrunde liegende Werte zurückführen.

So kann z. B. die Norm „Du sollst Notleidenden helfen“ auf den abstrakten Wert „Hilfsbereitschaft“ zurückgeführt werden.

„Normen und Werte bestärken sich in einer kulturellen Gemeinschaft gegenseitig. Während den Werten aber eine begründende Funktion zukommt, haben Normen die Aufgabe, zur konkreten Umsetzung der abstrakten Werte anzuleiten.“ (Fenner, 2008, S. 171)

Der zweite, nach Normen, mit Werten in Zusammenhang stehende Begriff sind die Prinzipien. Wenn eine Norm eine konkrete, situationsspezifische Handlungsregel beschreibt, so stellt das Prinzip den darüber liegenden, einheitsstiftenden und allgemeinen Grundsatz dar. Zum Beispiel könnte der Wert Wohltätigkeit als Prinzip ausgedrückt lauten: „Sei stets hilfsbereit“, die dazugehörige Norm könnte lauten: „Gib einem Hungernden zu essen!“ (vgl. Fenner, 2008, S.172)

Pieper (2007) bringt in die Fülle der Werte eine Ordnung, welche sie als jene der abendländischen, demokratisch fundierten Kultur zugehörig bezeichnet. Dabei stehen zuoberst die ethischen Grundwerte, die mit Menschenwürde zusammenhängen. Menschenwürde meint den Wert, den wir jedem menschlichen Wesen unabhängig von Geschlecht, Rasse, Herkunft geben müssen. Die nächste Wertegruppe sind die moralischen Werte, diese sollen im Zusammenleben einer Handlungsgemeinschaft ein gutes Leben ermöglichen. Diese werden unterteilt in Individualwerte, Sozialwerte und ökologische Werte. Die dritte Gruppe wird dann von den ökonomischen Werten gebildet. Dort sind die freie Marktwirtschaft, das Recht nach Vertragsfreiheit und das Recht nach freier Erwirtschaftung von Güterwerten für den Eigenbesitz versammelt (vgl. Pieper 2007, S.248ff).

### **2.1.1 Wertekonflikte**

Eine der Forschungsfragen fragt nach den möglicherweise auftretenden Wertekonflikten von Menschen, die einer spirituellen Praxis nachgehen und in Ihrer beruflichen Rolle als Führungskraft tätig sind.

Solche Wertekonflikte werden von Pieper (2007) als Wertekollisionen bezeichnet.

Erst wenn [...] persönliche (Gewissens)- *Konflikte* entstehen oder in der öffentlichen Diskussion Probleme erörtert werden, die sich aus einer Normen- resp. Wertekollision ergeben, wird sich der einzelne zum einen der Selbstverständlichkeit bewusst, mit der er bestimmten internalisierten moralischen Regeln fraglos folgt, zum anderen aber auch der persönlichen Verantwortung, derer er durch die Befolgung von Vorschriften der geltenden Moral keineswegs enthoben ist. (Pieper, 2007, S.37ff)

Pieper (2007) unterscheidet drei Hauptklassen von Normen- oder Wertekollisionen:

- Normen, die zu ein und demselben Moralsystem gehören, kollidieren.  
Zum Beispiel kann das Leben eines Menschen nur durch Bruch eines Versprechens gerettet werden.
- Normen, die zu verschiedenen Moralsystemen gehören, kollidieren.  
Beispielsweise tritt der Pazifist, der keine Waffen tragen will, der Forderung des Staates nach Vaterlandverteidigung gegenüber.
- Die Befolgung einer Norm beeinträchtigt seine freie Selbstverwirklichung in unzulässiger Weise.  
Zum Beispiel möchte ein homosexueller Christ mit seinem Partner zusammenleben.

Das Gemeinsame an den angeführten Kollisionsformen und Beispielen ist, dass Sie nicht durch eine äußere Autorität allgemein verbindlich für den Einzelfall a priori gelöst werden können, sondern vom Individuum selbstverantwortlich entschieden werden müssen (ebd.).

Fenner (2008) bezeichnet es als unbestreitbare Tatsache, dass wir trotz untadeliger, ethischer Gesinnung immer wieder in Situationen kommen, in welchen Werte, Prinzipien oder Normen kollidieren. Solche Situationen nennt Sie dann „moralisches Dilemma“. (vgl. Fenner 2008, S. 174)

Der Wirtschaftsethiker und Theologe Hemel (2003) sieht als Vorgangsweise bei unternehmerischen Konfliktfeldern die Güterabwägung:

Ethisch gesehen greift hier das Prinzip der Güterabwägung. Gerade bei wichtigen Entscheidungen ist abzuwägen, durch welches Handeln oder Unterlassen der größere Nutzen trotz schädlicher Nebenwirkungen erzielt oder der größere Schaden trotz negativer Begleiterscheinungen abgewendet werden kann. Unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen führen hier allerdings regelmäßig zu unternehmerischen Konflikten (Hemel, 2007, S.203).

Diese auch angesprochenen unternehmerischen Konflikte sind dann erst wieder Felder der Entscheidung für Führungskräfte oder eben, im Falle eines kooperativen und



konsensualen Führungsstils, die Suche nach Konsens bzw. wie im Kapitel 2.5.5.2 beschrieben werden wird, ein Anwendungsgebiet für Diskursethik.

## **2.2 Moral**

In diesem Kapitel wird der Begriff Moral dem Begriff der Ethik gegenübergestellt und definiert.

Für Pieper (2007) ist Moral der Inbegriff jener Normen und Werte, die sich in der Form von Geboten und Verboten an die Gemeinschaft der Handelnden richten und durch gemeinsame Anerkennung Verbindlichkeit erlangen (vgl. Pieper, 2007, S.32).

Die Wortübersetzung beschreibt Fenner (2008) wie folgt:

Unser heutiger Ausdruck „Moral“ geht auf das lateinische „Mos“ zurück [...] gemeint ist also die Gesamtheit der in einer Gemeinschaft geltenden Wertevorstellungen und Normen des Zusammenlebens, welche die Form der Gemeinschaft vorgeben. Der [...] Begriff „Moralphilosophie“ steht für die Philosophie der Moral, d.h. für das systematische diskursive Nachdenken über Moral. (Fenner, 2008, S.4)

„Es ist eine moralische Grundintuition, dass die Menschen Ihr Handeln vor sich selbst und anderen rechtfertigen müssen. „Warum hast Du dies oder jenes getan?“ fragen wir einander und erwarten dass wir unser Tun begründen können. Daher sehen wir uns immer wieder vor die ethische Grundfrage gestellt: „Wie soll ich handeln?“ (Fenner, 2008,S.VII)

Nach Herold (2012) wird die wissenschaftliche Theorie der Moral Ethik, Moralphilosophie oder Moraltheorie genannt. In ihr, der Moralphilosophie bzw. Ethik, geht es um die theoretische Begründung von Normen und Handlungen, um deren Systematisierung und um eine theoriegeleitete Anwendung der Moral.

Eine gute, zusammenfassende Gegenüberstellung liefert Fenner (2008), wenn Sie formuliert, dass Moral für die Gesamtheit der in einer Gemeinschaft geltenden Normen

(Handlungsregeln) zur Regelung des Zusammenlebens steht, die nicht aufgrund bloßer Übereinkunft gelten, sondern der Einsicht entspringen, dass sie die bestmögliche Form des Zusammenlebens garantieren. Wogegen Ethik als praktische Disziplin der Philosophie die allgemeinen Prinzipien oder Beurteilungskriterien zur Beantwortung der Frage zu begründen sucht, wie man handeln soll (vgl Fenner 2008, S.5f).

## **2.3 Angewandte Ethik**

Eine weitere Differenzierung wird gebildet durch die Begriffe „Angewandte Ethik“ und „Allgemeine Ethik“. Da die vorliegende Arbeit sich im Kern mit dem Handeln von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften beschäftigt, welche vorrangig in wirtschaftlichen Systemen tätig sind, ist hier der Begriff Wirtschaftsethik einzuführen und zuzuordnen.

Die „allgemeine Ethik“ beschäftigt sich mit den Begründungen für ein glückliches Leben von Individuen oder mit dem gerechten Zusammenleben in der Gemeinschaft, wogegen die angewandte Ethik versucht, die grundlegenden Wertmaßstäbe und Normen auf bestimmte Handlungsbereiche anzuwenden. Ein Anwendungsfall dabei kann eben die Wirtschaftsethik darstellen, andere sind beispielsweise Medizinethik (z. B. „Ist Sterbehilfe gerechtfertigt?“) oder Ökologieethik (z. B. „Ist der Einsatz von genmanipuliertem Getreide gut?“).

Wirtschaftsethik ist ein relativ neuer Begriff, eine sogenannte junge Disziplin, die zusammen mit anderen Ethiken (Bio-, Tier-, Wissenschaftsethik) auch als „Angewandte Ethik“ oder „Konkrete Ethik“ zusammengefasst wird. Von der allgemeinen philosophischen Ethik unterscheidet sich die angewandte Ethik insofern, als deren Inhalt sich weniger mit der Erforschung, Beschreibung und Systematisierung von moralischen Urteilen, Normen und Prinzipien beschäftigt, sondern eher mit der Anwendung ebendieser im jeweiligen Kontext, wie z. B. im Kontext der Wirtschaft. (vgl Herold, 2012, S.10-11)

## **2.4 Allgemeine Ethik**

Nachdem angewandte Ethik von allgemeiner Ethik unterscheidend definiert wurde, wird im nächsten Abschnitt auf die allgemeine Ethik eingegangen.

### **2.4.1 Normative und deskriptive Ethik**

Die Unterscheidbarkeit zwischen normativer und deskriptiver Ethik hat im weiteren Verlauf der Arbeit Wichtigkeit, besonders auch für das Verständnis des phänomenologischen Ansatzes, der Werteethik, welche im Zusammenhang mit Spiritualität in der Literatur immer wieder anzutreffen ist.

„Philosophische Ethik ist [...] normativ und möchte uns mittels grundsätzlicher Reflexionen und allgemeiner Wertmaßstäbe zu begründeten Handlungs- oder Lebensformen anleiten.“ (Fenner 2008, S.7)

Normativ bedeutet in diesem Zusammenhang wertend, der Aufforderungscharakter ist mit einer moralisch-wertenden Komponente verknüpft (erlaubend, verbotend), im Gegensatz dazu gibt es den Begriff deskriptive Ethik, wobei diese nur beschreibt, welche Normen und Werte in einem System gelten (vgl Fenner, 2008, S. 236 und S. 7).

### **2.4.2 Strebensethik und Sollensethik**

Nach Turnherr (2001) kann man auf der Ebene der normativen Ethik diese nochmals in zwei Teilbereiche bzw. Sichtweisen teilen. Die ethische Grundfrage „Wie soll ich handeln“ mit Blick auf die individuelle persönliche Lebensführung und die Eigeninteressen des jeweiligen Handelnden, also wie der Einzelne die Ziele seines Selbstverwirklichungsstrebens am besten erreicht. Im Zentrum steht dabei das für das Individuum Gute, letztlich sein persönliches Glück oder sein gutes Leben. Ethik, die sich mit diesem Blickwinkel beschäftigt, wird als „Individuethik“ oder „Strebensethik“ bezeichnet. Wenn das für eine bestimmte Gemeinschaft Gute im Mittelpunkt steht, anstatt des für das Individuum Guten, so wird von „Sozialethik“,

Sollensethik“ oder „Moralphilosophie“ gesprochen. Gut und richtig ist Handeln dann, wenn der Handelnde nicht nur die eigenen sondern auch die Interessen von all jenen berücksichtigt, die von der Handlung betroffen sind. Anstatt des eigenen Wollens rückt das moralische Sollen in den Vordergrund. Wenn für die Individual- oder Strebensethik als Ideal das Glück fungiert, so gilt bei der Sollensethik oder Moralphilosophie die Gerechtigkeit als Ideal (vgl Turnherr, 2001, S.32ff).

## **2.5 Ethikmodelle**

In diesem Abschnitt wird ein kurzer Überblick über Modelle der allgemeinen Ethik gegeben. Der Umfang der Arbeit lässt es nicht zu, die gesamte Ethikwissenschaft und damit alle bekannten Ethikmodelle vollumfänglich darzustellen. Es wurde deshalb eine Auswahl von Modellen getroffen, auf welchen vor allem in der Wirtschaftsethik und in religiösen bzw. spirituellen Konzepten Bezug genommen wird und die Vertreter der Auswahl jeweils kurz zusammengefasst vorgestellt.

Die Gliederung der Ethikmodelle folgt vor allem den beiden Ethik–Grundlagenwerken von Pieper (2007) und Fenner (2008) sowie dem Werk über Wirtschaftsethik von Herold (2012) und ist wie folgt aufgebaut:

Modell-Vertreter des kognitivistischen Subjektivismus,-Egoismus und Kontraktualismus, gefolgt von Vertretern des kognitivistischen Objektivismus - Naturalismus, Intuitionalismus und Konstruktivismus. (Bei den konstruktivistischen Richtungen wird eingegangen auf Kants kategorischen Imperativ und die Diskursethik.) Als Vertreter der konsequentialistischen Ethik werden der Utilitarismus und die Goldene Regel kurz beschrieben. Abschließend wird kurz auf Tugendethik und Gefühlsethik eingegangen.

Ethischer Subjektivismus nach Fenner (2008) bedeutet, dass sich normative Aussagen allein im Rekurs auf individuelle Interessen begründen. Zum Unterschied vom Subjektivismus, basiert der Objektivismus darauf, dass sich normative Aussagen nicht auf subjektive Interessen zurückführen lassen.

„Ihre Objektivität ist vielmehr in der Übereinstimmung mit einer außerhalb der Subjekte existierenden Wirklichkeit (moralischer Realismus) oder in allgemeinen kognitiven, pragmatischen oder sozialen Bedingungen moralischen Urteilens oder Handelns begründet (Konstruktivismus).“ (Fenner 2008, S.86)

### **2.5.1 Egoismus (ethischer Subjektivismus)**

Herold (2012) betont, dass die wissenschaftliche Ethik den Begriff des rationalen Egoisten neutral sieht, d. h. ohne den negativen Beiklang des Wortes „Egoist“.

„Dasjenige Handeln ist ethisch richtig, das die größtmögliche Erfüllung der Eigeninteressen verspricht, ohne Rücksicht auf die Interessen und Rechte der Mitmenschen. Interessen sind bei Aristipp, Stirner: Selbst- Genuss, bei Nietzsche: Machtsteigerung, Selbstvervollkommnung“. (Fenner 2008, S. 77)

Nach Fenner (2008) ist der Egoismus als Moralprinzip disqualifiziert, da das materiale Kriterium (kein unparteiischer Standpunkt) und das formale Kriterium (kein Allgemeinheitsanspruch) nicht erfüllt sind.

Sofern es sich nicht um einen „Egozentriker“ handelt, sondern um jemanden, der über Vernunft verfügt und rational handelt, wird er erstens an dauerhaftem Erfolg interessiert sein, zweitens wissen, dass er auf das Wohlwollen und die Hilfe anderer angewiesen ist, um erfolgreich zu sein. [...] und meint also eine Person, die erfolgreich Ihre eigenen Zwecke verfolgt, dabei aber durchaus die fachlichen und sozialen Kompetenzen zeigt, auf die eine moderne Gesellschaft angewiesen ist. (Herold 2012, S.67)

Diese Aussage von Herold (2012) deutet an, dass der Egoist durchaus zu moralischem Handeln fähig ist, jedoch unter Anwendung sogenannter „schwacher“ individuelle ethische außermoralischer Gründe. Diese Erkenntnis führt in Konsequenz zum nächsten Modell.

## 2.5.2 Kontraktualismus (ethischer Subjektivismus)

„Du sollst moralisch sein, weil es in Deinem eigenen Interesse liegt“ (Fenner, 2008, S. 24) beschreibt ganz gut die Grundeinstellung eines nach diesem Modell Handelnden.

„Diejenige Norm ist ethisch richtig, die sich als Ergebnis einer vertraglichen Übereinkunft zwischen interessenorientierten Individuen denken lässt, sofern die allgemeine Befolgung dieser Normen und damit die Überwindung des vormoralischen Urzustandes im aufgeklärten langfristigen Selbstinteresse aller Vertragspartner steht.“ (Fenner 2008, S.84)

Nach Fenner (2008) wählen die Kontraktualisten als methodischen Ausgangspunkt die Annahme, dass alle Menschen rationale Egoisten sind, also Nutzenoptimierer mit egoistischen Selbstinteressen. Es wird aber zusätzlich angenommen, dass Zusammenarbeit zwischen Egoisten, also eingeschränkte Nutzenoptimierung, im aufgeklärten Interesse des egoistischen Einzelindividuum liegt, da dadurch wiederum Vorteile für jeden entstehen können. Daraus entstanden ist die Spieltheorie, welche gerade in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des 20. Jahrhunderts breite Anwendung fand. Diese inspirierte die gegenwärtigen Vertreter des ethischen Kontraktualismus David Gauthier und John Rawls. Den Boden für den Kontraktualismus bilden der normative Individualismus und der Liberalismus der Neuzeit. Das autonome, aus allen vorgegebenen Ordnungen und Instanzen wie Gott, Natur und Tradition herausgeworfene rationale Subjekt bildet moralische Normen über sogenannte hypothetische Vertragsabschlüsse. D. h. über an den eigenen Interessen orientierte gedankliche Experimente wird die Richtigkeit von Normen überprüft. Legitim ist eine Norm dann, wenn diese in Bezug auf die individuellen Interessen der Menschen mehr Nutzen als Schaden bringt. In der Weiterentwicklung des Kontraktualismus durch Rawls müssen alle Beteiligten annehmen, dass auch Sie in der Position des Schwächeren sein könnten (Schleier des Nichtwissens, Schleierargument). Dadurch entsteht eine Nähe zur Goldenen Regel (unparteiischer objektiver Standpunkt und Idee der Gerechtigkeit).

### **2.5.3 Ethischer Naturalismus (Ethischer Objektivismus)**

„Normative Aussagen sind wahr und begründet, wenn Sie mit naturwissenschaftlichen empirischen Aussagen über die Wirklichkeit übereinstimmen.“ (Fenner 2008, S.88)

Dem entgegen hat Hume mit seinem „Hume’schen“ Gesetz oder Sein-Sollen Fehlschluss bewiesen, dass man nicht von deskriptiven Tatsachenaussagen auf normative Sollensforderungen schließen kann (Hume, S.211).

### **2.5.4 Intuitionismus (Ethischer Objektivismus)**

Eine andere Form des kognitiven Objektivismus wird Intuitionismus genannt. Normative Aussagen sind wahr und begründet, wenn Sie mit unmittelbar geistig erfassbaren moralischen Tatsachen (Werten oder Prinzipien) übereinstimmen (Fenner, 2008, S.98).

Nach Fenner (2008) wird dabei angenommen, dass es eine eigene, ideelle, geistige Welt der Werte und moralischen Prinzipien gibt, zu welcher wir einen direkten Zugang haben, jedoch nicht über sinnliche, sondern über eine Art geistige Wahrnehmung. Die grundlegenden ethischen Werte oder Prinzipien können den Intuitionisten zufolge nicht bewiesen werden, sondern sind allein durch sich selbst evident, d. h. intuitiv als wahr erfassbar wie die Axiome der Mathematik.

Scheler (1954) entwickelt eine natürliche Werteordnung, die durch „Wertefühlen“ erfasst werden kann. Er gliedert die Werte in eine Wertehierarchie beginnend von sinnlichen Werten (angenehm, unangenehm) über seelische Werte (edle/gemeine) weiter zu geistigen Werten (wahr/falsch, schön/hässlich, gerecht/ungerecht) und bis hin zu den höchsten Werten, die religiöse Werte (heilig/unheilig) sind. Aus der Einsicht eines positiven moralischen Wertes ergibt sich zugleich ein ideales Sollen, das zur Handlung anleitet.

Pieper (2007) bezeichnet Schelers Ansatz als „materiale Werteethik“, wobei hier material im Gegensatz zu formal zu verstehen ist.

Eine materiale Ethik im Sinne Schelers betont, dass nicht die Form, sondern der qualitative Inhalt einer Handlung (der durch die Handlung verwirklichte Wert) über Ihre Moralität entscheidet. Eine Handlung ist danach dann moralisch, wenn Sie ein Gut hervorbringt. Die ethische Materie, auf die hier der Schwerpunkt gegenüber der Form der Gesetzmäßigkeit gelegt wird, ist der Wert. (Pieper, 2007, S.243)

Der Begriff des Wertfühlers wird von Scheler, wie von Pieper (2007) weiter beschrieben, bewusst als Gegenbegriff gegen die rationale Tätigkeit des Denkens gestellt. Werte werden somit nicht „gedacht“, sondern es gibt ein eigenes „Organ“ im Menschen bereits angelegt (vgl. Pieper 2007, S.245).

Das Wertfühlen erfasst einen Wert sowohl an sich selbst als auch im Verhältnis zu anderen Werten, so dass sich aus den qualitativen Unterschieden zwischen den Wertmaterien eine Rangordnung der Werte ergibt, die zugleich vorschreibt, welche Werte im Einzelfall vorzuziehen bzw. nachzusetzen sind. [...] Diese aufsteigende Rangordnung der Werte wird von Scheler als intuitiv einsichtig, d. h. als keiner Begründung bedürftig behauptet [...]. (Pieper 2007, S.245f)

Dieser Ansatz wird von den Verfechtern des Begründens aus Vernunft natürlich heftig kritisiert.

Seit Kant, spätestens seit Nietzsche, gilt der Glaube an sich seiende, moralische Orientierungsstandards wie die Ordnung der Natur, eine Ideenwelt oder Wille Gottes in der Philosophie als verpönt. Man verlangt vielmehr, dass die Menschen ihre Wertsetzungen allein mittels praktischer Vernunft begründen und rechtfertigen können. (Fenner, 2008, S.98)



### **2.5.5 Konstruktivismus (Ethischer Objektivismus)**

Wie Fenner (2008) ausführt, lässt sich die Gültigkeit moralischer Normen beim Konstruktivismus aus den kognitiven, pragmatischen oder sozialen Bedingungen moralischen Urteilens oder Handelns ableiten. Die drei wichtigsten Vertreter der konstruktivistischen Ethik sind die Vernunftethik (Kant), die Diskursethik (Apel, Habermas) und der handlungstheoretische Ansatz (Gewirth).

#### ***2.5.5.1 Kants Kategorischer Imperativ (Konstruktivismus und Ethischer Objektivismus)***

Nach Fenner (2008) erblickt Kant gerade im spezifisch menschlichen Vermögen der Vernunft die Bedingungen für moralische Entscheidungen. Kants Kategorischer Imperativ als höchstes Moralprinzip (logische Universalisierung): „Handle so, dass die Maxime Deines Handelns ein allgemeines Gesetz sein könnte“.

Moralisch gute Entscheidungen und Handlungen erfordern eine reine *praktische Vernunft*, die sich, losgelöst sowohl von allen sinnlichen Neigungen als auch den Zwängen der äußeren natürlichen und sozialen Welt, ihr eigenes Gesetz gibt. [...] die Vernunft unter einem solchen gesetzgebenden Gesetz wäre im vollen Sinne frei oder *autonom*. (Fenner, 2008, S.101)

#### ***2.5.5.2 Diskursethik (Konstruktivismus und Ethischer Objektivismus)***

Nach Herold (2012) ist die Diskursethik eine mit den Namen Karl-Otto Apel und Jürgen Habermas verbundene Richtung der Ethik, welche ihre Prinzipien aus den Voraussetzungen einer ehrlichen und vernünftigen Kommunikation gewinnen will.

Die Sprache und der Dialog sollen als Mittel und Paradigma der Ethik dienen, anstatt des einsamen Denkens, wie es zum Beispiel im oben beschriebenen Kontraktualismus zur Anwendung kommt. „Es wird nicht auf einen feststehenden Kanon moralischer Werte zurückgegriffen, sondern angenommen, dass im Verlauf eines derartigen öffentlichen Diskurses Normen herausgearbeitet werden.“ (Herold 2012, S.76)

Fenner (2008) definiert die Diskursethik einerseits über das diskursethische Moralprinzip welches besagt, dass nur diejenige Norm ethisch legitim ist, die bei allen Betroffenen als Teilnehmern eines praktischen Diskurses Zustimmung findet oder finden könnte und andererseits über den Universalisierungsgrundsatz der aussagt, dass eine Norm nur dann ethisch legitim ist, wenn die Folgen und Nebenwirkungen, die sich bei ihrer allgemeinen Befolgung voraussichtlich ergeben, bei den Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses Zustimmung finden bzw. finden könnten.

### **2.5.6 Konsequentialistische Ethik**

Herold definiert die konsequentialistische Ethik wie folgt: „Der Blick auf die Folgen entscheidet darüber, ob eine Handlung gut oder schlecht ist. Das ist der gemeinsame Nenner, der die verschiedenen Ausprägungen einer konsequentialistischen Ethik eint.“ (Herold, 2012, S.66)

#### ***2.5.6.1 Utilitarismus (konsequentialistische Ethik)***

Der Utilitarismus ist ein Ethikmodell, das zugleich die konsequentialistische (ausschlaggebend für die Bewertung ist der Nutzen, am besten ist jene Handlung, die am meisten Nutzen verspricht) als auch die teleologische (es zählen nur die voraussehbaren Folgen) Position vertritt.

„Die utilitaristische Maxime „Größtmöglicher Nutzen für die größtmögliche Zahl“ ist somit nicht egoistisch, sondern universalistisch [...]. Gut ist diejenige Handlung, die den größtmöglichen Nutzen für alle von der Handlung Betroffenen verspricht.“ (Fenner, 2008, S.141)

Dabei gilt es nun zu definieren, was mit Nutzen gemeint ist.

Nach Fenner (2008) haben Bentham und sein Nachfolger Mill im hedonistischen (klassischen) Utilitarismus den Nutzen als Glück und Lust für die von der Handlung

Betroffenen definiert. Bentham gilt als Vertreter des „quantitativen Utilitarismus“, wobei mengenmäßige Kriterien wie Intensität, Dauer, Anzahl, der subjektiven Lustempfindungen zählen. Mill als Vertreter des qualitativer Hedonismus meint, es zählt die Qualität und Beschaffenheit der Lust: „Es ist besser ein unzufriedener Mensch zu sein als ein zufriedenes Schwein: besser ein unzufriedener Sokrates als ein Narr (Mill S 18). Er begreift Lust als abhängig von der Quelle, woraus Sie entspringt, höher bewertet wird Lust aus geistigen und sozialen Tätigkeiten, niedriger aus sinnlichen Triebbedürfnisse entspringende Lust.

In Ihrer Kritik am hedonistischen Utilitarismus schreibt Fenner (2008): „Das typisch menschliche Glück eines gelingenden Lebens findet er erst Dank der Verwirklichung selbstgesetzter herausfordernder Ziele, wofür spezifisch menschliche Fähigkeiten und hohe Qualifikationen erforderlich sind!“ (Fenner, 2008, S.142).

#### ***2.5.6.2 Goldene Regel (konsequentialistische Ethik)***

Diese ist in fast allen Kulturen und Religionen bekannt und überliefert, in der Bibel, bei Konfuzius, den ethischen Regeln des Buddhismus, im indischen Nationalepos Mahabharata. Dabei geht es immer um die gleiche Forderung danach, jemand so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte.

„Negativ formuliert: ‘Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu‘ (Volksmund) oder in der positiven Variante: ‘Alles nun, was Ihr wollt, das Euch die Leute tun, das tut Ihnen auch‘ (Neues Testament Matthäus 7,12).“ (Herold, 2012, S.68)

Oder auch: „Behandle Deine Mitmenschen so, wie Du von Ihnen behandelt werden willst“ (Bibel, AT, Tobias 4,16).

Da man wie beim Utilitarismus hier nach dem Nutzen der beabsichtigten Ziele und Folgen einer Handlung für die Betroffenen fragt, handelt es sich um einen konsequentialistischen Ethiktyp, näher spezifiziert kann man die goldenen Regel dem

„Präferenz-Utilitarismus“ zuordnen, da Präferenzen und Interessen der Beteiligten im Zentrum stehen (vgl Fenner, 2008, S.157).

## **2.6 Gefühlsethik**

Nach Fenner (2008) führen Gefühle in der modernen, europäischen Ethik ein Schattendasein. Nichtsdestotrotz gibt es gefühlsethische Ansätze. Diese werden grob in zwei Klassen geteilt. Einerseits werden normengebundene Gefühle behandelt wie Achtung, Scham oder Empörung, andererseits personenbezogene Gefühle wie Mitleid und Sympathie. Scham stellt sich bei eigenen Verstößen ein, Empörung bei amoralischem Verhalten anderer. In diesen Fällen liegen den Gefühlen mehr oder weniger bewusste Überzeugungen zugrunde. Mitgefühl baut auf der Fähigkeit von Menschen auf, sich in andere hineinversetzen und deren Situation nachempfinden zu können. Diese Fähigkeit führt dazu, den eigenen Standpunkt aufgeben zu können, um z. B. einem Leidenden helfen zu können (vgl. Fenner, 2008, S.209f).

Pieper (2007) ordnet Gefühlsethik dem körperbewussten Ansatz und damit der deskriptiven Ethik zu und zitiert dabei unter anderem Daniel Golemann und Ronald de Sousa. Goleman betont die Wichtigkeit der emotionalen Intelligenz und streicht die Bedeutung der Empathie als menschliche Fähigkeit hervor. Laut De Sousa bringen Gefühle wertenden Objektbezug in das praktische Urteil ein und sind Partner der Vernunft bei der Suche nach Objektivität. (vgl. Pieper 2007, S.267)

## **2.7 Tugend**

Der Tugendbegriff wird sehr oft verwendet, wenn es um das Verhalten von Führungskräften geht und er wird in diesem Kapitel beschrieben.

Tugend wird definiert als „eine durch Übung erworbene emotionale und intellektuelle Haltung, die dazu befähigt, in jeder Situation das ethisch Richtige zu tun“ (Fenner, 2008, S. 213).

Bei Aristoteles waren Ethik und Wirtschaft noch nicht so strikt getrennt, wie dies heute der Fall ist: „Tugend ist jene Tüchtigkeit der Seele, die den Einzelnen befähigt, ein Ziel anzustreben, über dessen Wert in der Polis ein Konsens besteht, und dieses Ziel mit wirtschaftlich vertretbaren Mitteln umzusetzen. Moralisches, wirtschaftliches und politisches Handeln sind demnach für Aristoteles voneinander unabtrennbar.“ (Pieper, 2007, S.67)

Nach Brantschen (2009) ist Tugend die durch Übung gewonnene Fertigkeit und Haltung, etwas gut zu tun und das Gute gern und mit Freude zu vollbringen.

Vor allem die vier Grund- oder Kardinaltugenden – Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß – haben eine türöffnende Funktion. Im Wort „kardinal“ steckt nämlich das lateinische *cardo*, Angel. Kardinaltugenden sind also Dreh- und Angelpunkt menschlicher Existenz. Oder anders gesagt: Die vier grundlegenden Tugenden sind die Angel des Tors zu einem erfüllten Leben für andere und für sich selbst“ (Brantschen 2009, S.52).

Wenn hier von Brantschen (2009) die Kardinaltugenden ins Treffen geführt werden, kann man von einem von außen vorgegebenen Wertesystem sprechen.

So wie auch Aristoteles im „traditionellen Ansatz, der Tugendethik“ sagt, dass sich der Bürger tauglich machen muss für die Gesellschaft, indem er sich einübt, nach Einsicht und Plan zu handeln, und sich dabei auf überlieferte, für alle verbindlichen Wertvorstellungen und Normen als Orientierungshilfe stützt (vgl Pieper 2007, S. 289).

Nachdem in diesem Kapitel ein Überblick über Werte, Wertekonflikte, Ethik, Moral und Tugend gegeben wurde und die für das Handeln in der Wirtschaft relevanten Ethikmodelle besprochen wurden, wird im nächsten Kapitel auf das Thema Spiritualität eingegangen.

## **3 Spiritualität**

Wenn wir von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften sprechen, die eine spirituelle Praxis ausführen, ist gemeint, dass diese einen bewussten Umgang mit Spiritualität pflegen. Dabei ist von Bedeutung wie „Spiritualität“ in der Literatur definiert wird.

### **3.1 Spiritualität Definition**

Spiritualität hat nach Schmitz & Zweierlein (2009) im Wortsinn zu tun mit „Geist“, „Seele“, „Atem“, „Hauch“, „Luft“, „Wehen“ und „Leben“ und beschreibt als Begriff eine umfassendere und damit höhere Sicht auf das Ganze des Lebens, seine wahre Fülle und das, was wirklich zählt.

Nach Niederschlag (2010) führt die Spiritualität in das Zentrum des persönlichen Lebens und in den Kern der Ethik. Es geht nicht nur um gute und richtige Entscheidungen, sondern um das Glück und Gelingen des ganzen Lebens.

Nachdem Niederschlag damit in seiner Definition von Spiritualität den Ethikbegriff mitverwendet, bezieht sich der nächste Beitrag eher auf die Metaphysik, wenn vom Geist Gottes gesprochen wird.

Sudbrack (1987) hält fest, dass das Wort Spiritualität dem Ursprung nach einfach das Getragensein vom Geist Gottes meint. Spiritualität stellt jenen Lebensbereich dar, in dem sich die Suche nach einem Sinn, einem Ziel des Lebens äußert, und meint damit auch eine Haltung, die eine geistige Grundlage des Seins annimmt. (vgl. Faulhaber, 1996; Martin, 1985, zit.n. Stippich 2008, S.17)

Den Brückenschlag zwischen den beiden soeben genannten Zitaten zwischen Ethik und Metaphysik bildet Kögler (2006):

Spiritualität wird begriffen als eine Lebenshaltung, die auf eine transzendente Wirklichkeit ausgerichtet ist, jedoch ohne Bindung an eine bestimmte Tradition. In der gegenwärtigen Verwendung des Begriffs vermischt sich die angelsächsisch-neuplatonische Traditionslinie, die innere Erfahrung jenseits von Dogmen betont, mit der romanisch-mönchischen Begriffstradition eines Lebens aus dem Geist (Scharfetter, 1997). Beiden gemeinsam ist, dass es ihnen um eine Lebenshaltung - nicht um Theorie - geht. (Kögler, 2006, S.6)

In einer ähnlichen Weise drückt Bundschuh-Schramm (2008) aus:

In einem ganz allgemein menschlichen Sinn ist Spiritualität die persönliche Lebensgestaltung aus einer inspirierenden und integrierenden (alle Lebensbereiche einbeziehenden) Sinn- bzw. Geistkomponente. Spiritualität im weiteren Sinn bezeichnet eine Lebensweise, die aus persönlicher, subjektiver Einschätzung im Kontakt mit einer erwarteten/erhofften geistigen Größe innerweltlicher oder transzendenter Qualität dem ganz persönlichen Leben Gestalt geben will. Spiritualität kann in diesem Sinn unterschiedlicher Couleur sein: philosophisch, psychologisch, lebenspraktisch, humanistisch, naturbezogen/naturreligiös, religiös (auf Transzendenz bezogen). (Bundschuh-Schramm, 2008, S.1f)

Nach dem Benediktinermönch und Zen-Meister Jäger (2005) meint Spiritualität, wenn man sein Leben im Einklang mit der Urwirklichkeit lebt.

Was wir Gott nennen, ist nicht außen. Gott ist das Innerste des evolutionären Geschehens. Gott ist dem Geschehen immanent. Die Wahrheit und Wirklichkeit liegt jenseits aller Konzepte religiöser oder philosophischer Art. Dieses Jenseits ist aber kein Platz, kein fester Standort. Der feste Standort ist nur das Jetzt, in dem sich diese Urwirklichkeit, die wir Gott, Allah, Brahman, Leerheit nennen, manifestiert. (Jäger, 2005, S.155)

Im Christentum wird Spiritualität auch im Zusammenhang mit dem heiligen Geist definiert. So führt Niederschlag (2010) aus:

In christlichem Verständnis ist die Spiritualität ein Geschenk des Spiritus Sanctus, des Heiligen Geistes. Er macht es möglich, dass wir „aus dem Geist leben“ und „dem Geist auch folgen“ (Gal.5,25). Dieser Geist Gottes ist Liebe. Darum dürfen wir Spiritualität als ein „Liebesgeschenk“ (Paul – Werner Scheele) qualifizieren, das den ganzen Menschen in allen seinen Bereichen seines Lebens durchdringt und beansprucht.[...] Christliche Spiritualität ist das von Gott geschenkte, im innersten verwurzelte existentielle Leben aus dem heiligen Geist, der uns drängt, für das Heil und Wohl aller mitzusorgen, die uns anvertraut sind, auch für uns selbst, wie das Doppelgebot der Liebe (Mt22,37-40) sagt. (Niederschlag (2010, S.538)

Jäger(2010) beschreibt den Aspekt der „Trans-Konfessionalität“ von Spiritualität, also deren Unabhängigkeit von Religion: „Spiritualität kann trans-konfessionell sein. Sie lässt sich aber auch konfessionell innerhalb eines Bekenntnisses leben. Spiritualität wird diese Konfession als einen möglichen Ausdruck interpretieren. Daneben können auch andere Formen bestehen“ und führt weiter aus:

Spiritualität zielt als „Sophia perennis“ [immerwährende Philosophie, Weisheit die allen Kulturen vorhanden ist] letztlich auf die Erfahrung der Non-Dualität des Seins. Sie bringt Sinn, Verbundenheit und Gemeinschaft, wobei der „Bezugspunkt“ weder im persönlichen Ich noch im persönlichen Du liegt, sondern in jener Dimension, die beide miteinschließt. Daraus erwachsen auch ethische Kräfte für die Bewältigung des Lebens und für ein plurales Zusammenleben. (Jäger, 2010, S.156)

### **3.2 Religion, Religiosität, Spiritualität**

Gerade wenn es darum geht, die Herkunft und Entwicklung von persönlichen Wertesystemen von Individuen oder Gruppen untersuchen zu wollen, erscheint die Differenzierung der Begriffe Religion, Religiosität und Spiritualität von Wichtigkeit.



Eine Gegenüberstellung der Begriffe von Utsch (1998) zeigt die Unterschiede in den Dimensionen Forschung, Bewusstseinsraum und Religionsverständnis:

	<b>Religion</b>	<b>Religiosität</b>	<b>Spiritualität</b>
Definition	Vorhandensein übermenschlicher Wirklichkeit	Bezugsform zur übermenschlichen Wirklichkeit	Teilnahme an übermenschlicher Wirklichkeit
Forschungsdisziplin	Kulturgeschichte	Sozialwissenschaft	phänomenologisch
Forschungsgegenstand	Riten/Symbole	Erleben/Verhalten	Weltanschauung
Bewusstseinsraum	kollektiv	personal	transpersonal
Religionsverständnis	funktional	substantiell	existentiell

Tabelle 1: Religion, Religiosität, Spiritualität (Utsch, 1998, zit.n. Stippich 2008, S.19)

Die Differenzierung von Religiosität und Spiritualität beschreibt Kogler:

Zwingmann (2004) fasst die Abgrenzung der Begriffe Religiosität und Spiritualität, der auch hier gefolgt werden soll, prägnant zusammen: „Religiosität wird als die Übernahme von Glaubensüberzeugungen sowie die Teilnahme an Aktivitäten und Ritualen einer organisierten Religionsgemeinschaft mit einem spezifischen Normen- und Traditionssystem angesehen. Demgegenüber gilt Spiritualität als subjektiv erlebter Sinnhorizont, der sowohl innerhalb als auch außerhalb traditioneller Religiosität verortet sein kann und damit allen – nicht nur religiösen – Menschen zu eigen ist“ (S. 17). Der Begriff Spiritualität ist damit inhaltlich offener und weniger vorbelastet durch Assoziationen mit bestimmten Institutionen. Die Begriffe sind also im Folgenden so zu verstehen: Religiosität ist an eine bestimmte Tradition mit spezifischen Riten, Normen etc. gebunden, während Spiritualität eher individuell und erfahrungsorientiert ist. Von Spiritualität/Religiosität ist die Rede, wenn nicht entschieden werden kann oder muss, welches der Konzepte angesprochen ist. (Kogler, 2006, S.7)

Als das Gemeinsame aller in diesem Abschnitt angeführten Quellen erscheint, dass Spiritualität im Gegensatz zur Religion immer auch mit persönlich Erfahrbarem zu tun hat, wogegen Religion auch rein kognitiv über an etwas glauben, darüber nachdenken und darüber diskutieren gelebt werden kann.

Eine weitere Gemeinsamkeit der Quellen ist das Hindeuten darauf, dass Spiritualität auch ohne Bezugnahme auf eine Religion gelebt werden kann bzw. spirituelle Menschen auch Elemente aus verschiedenen Richtungen mischen.

„Auch Utsch (1998) sieht den besonderen Vorzug des Spiritualitätsbegriffs in seiner inhaltlichen Offenheit und Unvorherbestimmtheit. Hingegen werden mit den Begriffen Religion und Religiosität zunächst kirchliche Riten, Moral, Dogmen u. ä., also funktionale und institutionelle Aspekte der Frömmigkeit assoziiert.“ (zit.n. Stippich 2008, S.18)

Dazu schreibt Bundschuh-Schramm in ähnlicher Weise wie der oben zitierte Utsch:

In der individualisierten Gesellschaft, in der viele christliche Menschen in ihre religiöse Praxis auch außerchristliche Formen integrieren, wird die Trennlinie zwischen religiöser und christlicher Spiritualität von den Subjekten nicht mehr scharf gezogen. Menschen mischen unterschiedliche Spiritualitäten zu einem eigenen Spiritualitätenmix. (Bundschuh-Schramm, 2008, S.2)

### **3.3 Spiritualität und Gewissen**

Viele Menschen berufen sich in Ihrem Handeln auf das Gewissen. Dieses Kapitel versucht dem Begriff Gewissen im Kontext der Spiritualität nachzugehen.

Willers beruft sich auf Frankl, wenn er den Begriff eines „Sinn-Organ“ in Zusammenhang mit Gewissen einführt.

Jedoch ist es die geistige Dimension [...], in der sich die verhaltensleitenden Werte als solche formen. Sie gilt es zu kultivieren. Das Gewissen sieht Frankl dabei als das eigentliche, Orientierung gebende „Sinn-Organ“. Es fungiert als

die Stimme des „Unbewussten“, das heißt nicht mehr willentlich steuerbaren, nicht von arbiträren Interessen korrumpierbaren menschlichen Geistes. An der Entfaltung dieses, keiner weiteren Begründung zugänglichen oder bedürftigen Orientierungspunktes entscheidet sich die Entwicklung kompetenten Mensch-Seins. (Willers, 2010, S.663).

Auch Niederschlag (2010) sieht das Gewissen als „im Menschen verwurzelt“ an, also in gewissem Sinne als etwas „geistig-organhaftes“ wenn er schreibt:

Das Gewissen ist wie die Spiritualität in unserem Innersten verwurzelt und ganz auf das Tun des Guten ausgerichtet. Es ist jene Instanz in uns, die und drängt, die „Wahrheit in Liebe“ zu tun und „die Liebe in Wahrheit“. Wie die Spiritualität schärft auch das Gewissen das hellhörige Ohr für das Wirken des Geistes im jeweiligen Kairos unserer persönlichen Geschichte.[...] Dabei ist das Gewissen die letzte und oberste Entscheidungsinstanz. (Niederschlag, 2010, S.538f).

Und weiter:

Die Spiritualität schenkt jene Distanz und Gelassenheit, die nötig ist, um die manchmal sehr leise Stimme des Gewissens nicht zu überhören und Sie von anderen „Stimmen“ in uns und um uns zu unterscheiden. Die Verschränkung von Spiritualität und Gewissen äußert sich vor allem in der Unterscheidung der Geister und der kraftvollen Entscheidung für das hier und jetzt als richtig und gut Erkannte. (Niederschlag 2010, S. 541).

Niederschlag (2010) betont aber auch, dass das, was uns als vom Gewissen vorgegeben wird, in dem Sinne richtig sein muss, als dass es einer inneren Prüfung standhält und fügt den Verstand hinzu: „Einerseits ist das Gewissen oberste Richtschnur unserer Entscheidungen, andererseits ist es riskant, ihm zu trauen. Das Risiko, uns etwas vorzumachen bleibt.“ (Niederschlag (2010, S.540)

Ähnlich argumentiert Pieper (2007), wenn Sie zwar das Gewissen als moralische Leitinstanz als eine in der Praxis anerkannte Form der Begründung bezeichnet, aber dann einschränkend formuliert.

Doch gilt das Gewissen nicht als unfehlbar, so dass auch das durch das Gewissen Gebotene oder Verbotene noch einmal kritisch befragt werden muss, inwieweit aus der Stimme des Gewissens vielleicht bloß die Autoritäten sprechen, deren Gebote und Verbote im Verlauf des Erziehungsprozesses angeeignet und internalisiert worden sind [...]. (Pieper 2007, S.202)

Der amerikanische Soziologe David Riesman hat von außengeleiteten und von innengeleiteten Menschen gesprochen und zur Kennzeichnung der beiden Typen ein einprägsames Bild gefunden: Der innengeleitete Mensch lebt so, als habe er ein moralisches Gyroskop (Messgerät für den Nachweis der Achsendrehung der Erde) oder einen Kompass in sich, der außengeleitete Mensch dagegen orientiert sich in seinem gesamten Verhalten wie durch ein Radargerät an den Meinungen seiner Umgebung (vgl. Niederschlag 2010, S. 540f).

### **3.4 Erfahrungen in Zusammenhang mit Spiritualität**

Spiritualität ist immer auch ein Entwicklungsweg, eine Suche nach einem Ziel. Je nach Tradition wird das Ziel beschrieben als erfülltes und glückliches Leben, Befreiung vom Leid, Gotteserfahrung, Erleuchtung, etc. Es gibt in jeder Tradition Erfahrungsberichte von Menschen, die dieses Ziel erreicht haben. Da Erfahrungen einen wesentlichen Bestandteil einer spirituellen Praxis darstellen, und sich die Forschungsfragen auch auf Menschen, die eine spirituelle Praxis ausführen, beziehen, wird in diesem Kapitel, in einer kurzen Form, auf den Erfahrungsaspekt der Spiritualität eingegangen.

Panikkar, ein spanischer Theologe verwendet anstatt des Begriffes Spiritualität das Wort Mystik.

Das Mystische ohne das Intellektuelle ist ein Gespenst. Das Mystische ohne das Sinnliche ist unmenschlich. Aber genauso ist das Sinnliche ohne das Intellektuelle und ohne das Mystische verkümmert und banal. Und Gedanken

allein, ohne jenes Andere, das die Atmosphäre erschafft, das Verständnis ermöglicht, sind lediglich Waffen der intellektuellen Gewalt. Die drei gehören wesentlich zusammen. (Nitsche, 2008, S.186)

Die mystische Erfahrung nach Panikkar ist die der „schweigenden Ur-Einheit“:  
„[...]so ist das Schweigen als gesammelte Fülle des Lebens in lassender Aufmerksamkeit der Ur-Sprungs-Raum der Freiheit sowie der privilegierte Raum der Gotteserfahrung“. (Nitsche, 2008, S.187)

Weiters wird Panikkar mit der Beschreibung seiner spirituellen Erfahrung zitiert:

In solcher Herzensruhe wird ein absichtsloses, ursprüngliches Handeln möglich, welches das alte China Wu Wie nennt: „Das Nicht-Handeln ist das Gesetz des Weisen“ 8[Chuang-tzu]XIII,3). Im Tao-te king wird gesagt: „Der Weise wirkt ohne Handeln, lehrt ohne Reden – gerade auch, weil dieses Nichts zum Menschen gehört“ [1991a(1.),78]. (Nitsche 2008, S.188)

Den gleichen Hinweis über die Übung in Stille und Schweigen gibt Jäger (2011) in seinem Aufsatz über die Kraft der Stille.

Die Kraft der Stille erfährt der Mensch, wenn es ihm gelingt, den Hintergrund allen Seins zu erfahren. Der wesentliche Schritt dorthin erfordert es, das Tagesbewusstsein zum Schweigen zu bringen, um unseren Geist von den Einschränkungen des Egos zu befreien. Es gibt verschiedene Zugänge zu diesem transpersonalen Bewusstseinsraum, wovon zwei die wohl gebräuchlichsten Grundformen aller spirituellen Wege darstellen: die Bewusstseinsvereinheitlichung und die Bewusstseinsentleerung. Im Grunde haben beide das gleiche Ziel: Ich zurückzunehmen, damit unser wahres Bewusstsein aufscheinen kann.[...] Das Ich schmilzt in das Wesen hinein, in die Non-Dualität. Das ist die eigentliche mystische Erfahrung, die Unio mystica. Hier gibt es keine Religion mehr, denn die Erfahrung ist transkonfessionell, transpersonal, nicht-dual und jenseits aller Konzepte [...] wer diese Erfahrung gemacht hat, wird sie als die „wirkliche Wirklichkeit“ erfahren, und nichts kann

ihn oder sie davon abhalten, diesen Zustand als gewaltiger und umfassender anzusehen als alles rational und sinnlich Wahrnehmbare. Aus dieser Erfahrung geht die alles einbindende Erfahrung der Einheit hervor, die Basis für eine universale Liebe. (Jäger W. & Kothes P., 2011, S.21f).

Panikkar beschreibt wesentliche Erkenntnisschritte auf dem Weg zu diesem „Urzustand“:

Die Freiheit ist mehr als eine Sache des Wollens. Wer das *nirwana*, die göttliche Wirklichkeit des erlösenden Verlöschens der Begierde begehrt, steht vor dem großen Hindernis, es zu erreichen. Wer es durch angestrengte Heiligkeit erreichen will, kommt über den religiösen Hochmut nicht hinaus [...] unter dem pressenden Druck moralischer Pflichten verkehrt sie sich zur Depression. [...] Solche Freiheit ist nicht die Freiheit der Wahl, die dem Wählenden selbst zur Qual werden kann. Es ist jenes lassende und liebende, spontane „ohne Warum“, in dem alle Angst und alle Verachtung überwunden sind. [...] Es ist paradox: Einübung in eine echte Spiritualität ist die Erfahrung des angstfreien Selbstseins. „Weil es keinen Weg gibt, haben wir keine Angst uns zu verirren, ihn zu verlieren. Es geht darum in uns die reine Vitalität zu erwecken [1991a(1.),86] Daraus folgt umgekehrt, dass die vielen geistigen Wege nur Geländer sind, an denen ich mich orientieren kann, um meinen unvertretbaren Weg zu finden und zu gehen. (Nitsche 2008, S.189f)

Wenn jedes Wollen ein Hindernis darstellt und trotzdem ein Ziel zu erreichen ist, welches in der Richtung des äußeren und inneren Schweigens zu finden ist, wie passiert es dann? Panikkar folgt in seiner Anweisung östlichen Lehren und wird zitiert:

Der Vokativ der sich als innerer Entschluss der Freiheit oder als Anruf des Herzens bekundet, hat für Panikkar zur Voraussetzung, dass der Mensch in der Kontemplation sich eines wissenden Nichtwissens gewahr wird. In der *Wolke* des theoretischen und kognitiven *Nicht-Wissens* wird der Mensch sich des schweigenden Wohers bewusst und für dieses aufmerksam. Doch ist diese Aufmerksamkeit als Aufnahmefähigkeit des Göttlichen wiederum ist der

göttlichen Initiative zu verdanken. „ Die Initiative der Initiation zur „Gotteserfahrung“ kommt von Gott . *Pati divina* sagen die Mystiker: den Einbruch der göttlichen Initiative erleiden“. [...]. Das aber bedeutet, dass die religiöse Wahrheitsfähigkeit einer eher passiven, femininen, empfangenden Haltung entspricht. „Die Wahrheit ist es, die uns sucht“[1994a(5.)64]. (Nitsche 2008, S.190f)

So wie Panikkar betont auch Sudbrack (1984), Jesuit, dass die, meist aus den spirituellen Richtungen des Ostens kommende, nonduale Einheitsmystik tatsächlich nicht getrennt von der auf Gott hin gerichteten personalen Beziehungsmystik zu sehen ist.

Wenn die Ekstase auf Gott hin dem Menschen zur „Einheits“ Erfahrung wird, beginnt dieser zu ahnen, dass Gott nicht nur das DU ist, dem er in Liebe begegnet, sondern auch der grundlose Grund, der die Einheitserfahrung trägt. Ein eindimensionales Sprechen von Gott und damit von Gotteserfahrung – nur „gegenüberstehendes Du“ oder nur „Meer der Seinseinheit“ – wird der göttlichen Wirklichkeit nicht gerecht. (Sudbrack, 1984, S.10)

Eine Erfahrung ähnlicher Couleur jedoch außerhalb eines religiösen oder spirituellen Kontextes beschreibt Schmidt-Salomon (2010):

[..] morgens wie gewohnt zur Universität gefahren, hatte ich mich an meinem Computer in meinem kleinen Büro gesetzt und den philosophischen Aufsatz fertiggestellt, an dem ich seit etwa einer Woche gearbeitet hatte [...] In diesem Moment geschah etwas, das ich nur schwer beschreiben kann. Es war, als hätte sich mit einem Schlag die Welt verändert. Die Farben leuchteten kräftiger als zuvor, [...] Noch bemerkenswerter war, dass diese starken äußeren Sinneseindrücke begleitet wurden von einem Gefühl größtmöglicher innerer Ruhe, das mich geradezu überwältigte. [...] ich hatte in diesem Moment nicht nur jegliches Gefühl für die Zeit, sondern auch jegliches Gespür für mein eigens Selbst verloren. [...] Ich war eins mit der Welt. [...] Wäre ich damals ein religiöser oder auch nur leicht esoterischer Mensch gewesen, hätte ich diese

außergewöhnliche Erfahrung als „Satori Erlebnis“ oder „Erleuchtung“ gedeutet. (Schmidt-Salomon, 2010, S.239ff)

Der Autor bringt seine Erfahrung mit der intensiven Auseinandersetzung mit seinem philosophischen Aufsatz in Zusammenhang und fragt sich, nachdem er seine eigene Erfahrung auf Übereinstimmung mit jenen, die in der Flow Theorie von Csikszentmihalyis beschrieben werden, überprüft und als darüber hinausführend empfunden hatte, letztlich:

„Lagen Rationalität und Mystik vielleicht doch nicht so weit auseinander, wie ich vorher geglaubt hatte?“ (Schmidt-Salomon, 2010, S.243)

Die von Csikszentmihalyis (2004) beschriebenen „Flow Erlebnisse“ bezeichnen das Aufgehen des Handelnden im jeweiligen Tun. Der Handelnde konzentriert sich völlig auf eine bestimmte Aktivität und vergisst dabei den Faktor Zeit. Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens dieses Zustandes steigt mit dem Grad der Erreichung einer Balance von Anforderung und Können, wobei beide Faktoren sich auf möglichst hohem Niveau befinden sollen. Aufbauend auf die Erkenntnisse von Csikszentmihalyis versuchen Gestalter von Arbeitsbedingungen diese so einzurichten, dass es bei den Mitarbeitern möglichst zu diesen Flow-Erlebnissen kommt, da diese Erlebnisse nach Csikszentmihalyis positive Folgen sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Interaktionsebene haben.

Im Lichte der Spiritualität kann eine Parallele gezogen werden, zu der Intention eines Meditation Praktizierenden, welcher versucht seinen Verstand zu beruhigen, zur Stille zu führen. Wiewohl die Beschreibung des „Flow“ Zustandes sich deutlich von Beschreibungen der mystisch, spirituell Suchenden in diesem Kapitel unterscheidet.

Zum Abschluss dieses Kapitels hier noch ein Erfahrungsbericht von Jäger (2010):

Da war kein Gott. Da war nur Unendlichkeit. Das ganze technokratische, systeminterne, theologische Glaubensgebäude schmolz zusammen. Was zurückblieb, war die Gewissheit, dass ich nicht das bin, was ich gemeint habe zu sein, und dass alles aus der Essenz kommt, die wir Leerheit, Gottheit, oder das



Eine nennen.[...] Es wurde mir klar, dass sich in der Erfahrung auch die wirkliche Ethik gründet. Es ist die Ethik der Liebe, die kein Du und kein zweites kennt. Was ich dem anderen antue, tue ich mir an. Ich bin krank in meinem kranken Nachbarn und bettle im Bettler auf der Straße. (Jäger, 2010, S.150ff).

## **4 Spiritualität und Ethik**

Eine Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet: Welche Werte werden in der Ausübung einer spirituellen Praxis gebildet? Im weiteren Sinne kann man diese Frage auch ausdrücken als Interesse am Zusammenhang zwischen Spiritualität, Werten und was über das Handeln von sogenannten spirituellen Menschen, die in verantwortungsvoller Position stehen, gesagt werden kann.

Nachdem in den Kapiteln 2 und 3 die Begriffe Werte, Spiritualität und Ethik definiert und aus der Literatur dazugehörige Modelle vorgestellt worden sind, wird in diesem Kapitel untersucht, wo das Verbindende zwischen Ethik und Spiritualität zu finden ist und wieweit sich Werte oder Wertesysteme spirituellen Richtungen zuordnen lassen.

In Tabelle 1 in Kapitel 3.2 wurde Spiritualität u. a. mit der „Teilnahme an übermenschlicher Wirklichkeit“ definiert, Religion mit dem „Vorhandensein einer übermenschlicher Wirklichkeit“ und Religiosität mit der „Bezugsform zu übermenschlicher Wirklichkeit“. Da Teilnahme an übermenschlicher Wirklichkeit deren Vorhandensein und auch eine Bezugsform dazu voraussetzt, wird in dieser Arbeit „spirituell“ als Überbegriff für die drei genannten Begriffe verwendet.

Zum Stand der Forschung kann gesagt werden, dass es kaum anerkannte wissenschaftliche Untersuchungen gibt, die den Zusammenhang zwischen Spiritualität, Werten und Ethik beschreiben. Diesem Umstand ist ja auch die Motivation zum Verfassen dieser vorliegenden Untersuchung zu verdanken.

Im Kapitel Spiritualität war im Zuge der Begriffsdefinition die Rede von „übermenschlicher Wirklichkeit“ und von „transzendenter Wirklichkeit“, was darauf verweist, dass hierbei von Bereichen außerhalb der Verstandesdomäne gesprochen wird,

was wiederum, als Hypothese des Verfassers, der Grund dafür sein kann, dass es kaum wissenschaftlich anerkannte Untersuchungen für diesen Bereich gibt.

In der deutschsprachigen Psychologie ist Religion kein Thema. Von einer empirischen Sozialwissenschaft erhofft man sich klare Fakten über innerseelische und zwischenmenschliche Beziehungen. Weil aber die Beziehung zu einer übermenschlichen, göttlichen Wirklichkeit höchst spekulativ erscheint, wird religiösen Fragen nach wie vor häufig ausgewichen - besonders im vernunftbetonten Deutschland. (Utsch, 2006, S. 298)

Utsch führt weiters aus:

Durch ihren wesentlich irrationalen Charakter stellt die menschliche Spiritualität eines der letzten psychologischen Geheimnisse und eine der wenigen unbekanntesten Größen des ansonsten gründlich durchanalysierten und strukturell erfassten Seelenlebens dar. Der Theologe Hans Küng hat die Religion als das letzte Tabu der Psychologie bezeichnet, [...] eine Veränderung bahnt sich jüngst durch eine stärkere Präsenz der Transpersonalen Psychologie an, die religiösen und spirituellen Themen einen hohen Stellenwert zumisst. (Utsch, 2006, S.305)

Es werden im Folgenden zwei religiöse/spirituelle Zugänge näher untersucht:

- Christentum und
- Buddhismus.

Diese beiden wurden ausgewählt, weil das Christentum im europäischen Raum die meistverbreitete Religion darstellt und der Buddhismus gerade in der Literatur über Führung und Management große Beachtung findet.

## **4.1 Christentum**

Die katholische Soziallehre unterscheidet zwischen dem „individualethischen“ und dem „institutionenethischen“ Blickwinkel. In der vorliegenden Arbeit steht das Handeln der Managerin, des Managers und der Führungskraft im Mittelpunkt, insofern wird dem individualethischen Gesichtspunkt mehr Raum gegeben.

Wallacher/Scharpensel (2011) schreiben, dass als Grundlage für die Bewertung unternehmerischen Handelns in der katholischen Soziallehre das der Freiheit und Würde der Person gemäße Recht auf Unternehmertum gilt, wobei das Gewinnstreben keinen Selbstzweck darstellt, sondern immer einem höheren Ziel verpflichtet ist, dem Dienst am Menschen und der Gesellschaft. In der Sozialenzyklika „Caritas in veritate“ aus 2009 widmet Papst Benedikt XVI dem Thema Unternehmensethik große Aufmerksamkeit. Darin beschreibt er die Chance einer globalisierten Welt mit Unternehmen, welche transnational tätig sind, betont aber die wachsende Verantwortung dieser Unternehmen die mit ihrem wachsenden Einfluss einhergeht, und spricht sich klar für einen „Stakeholder–Ansatz“ aus, indem im Gegensatz zum „Shareholder-Ansatz“ nicht nur die Interessen der Kapitalgeber im Vordergrund stehen, sondern gleichrangig die Mitarbeiter, die Kunden und der Beitrag der gesamten Unternehmung für die Gesellschaft (vgl. Wallacher/Scharpensel, 2011, S.83f).

Nach Habisch (2010) spricht Benedikt XVI in der gleichen Enzyklika im Kapitel 3 auf der individualethischen Ebene vom Wert der Liebe und wie diese durch die Durchdringung mit Wahrheit vor Missbrauch und Trivialisierung geschützt wird.

Wegen dieser engen Verbindung mit Wahrheit kann die Liebe [...] als ein Element von grundlegender Bedeutung in den menschlichen Beziehungen – auch im öffentlichen Bereich – erkannt werden.[...] *Nur in der Wahrheit erstrahlt die Liebe und kann glaubwürdig gelebt werden.* [...] Es ist das Licht der Vernunft wie auch des Glaubens, durch das der Verstand zur natürlichen und übernatürlichen Wahrheit der Liebe gelangt[...] Ohne Wahrheit gleitet die Liebe in Sentimentalität ab. Sie wird ein leeres Gehäuse, das man nach Belieben füllen kann [...] Die Wahrheit befreit die Liebe von den Verengungen einer Emotionalisierung, die sie rationaler und sozialer Inhalte beraubt, und eines Fideismus, der ihr die menschliche und universelle Weite nimmt. In der Wahrheit spiegelt die Liebe die persönliche und zugleich öffentliche Dimension des Glaubens an den Biblischen Gott wider, der zugleich „Agape“ und „Logos“

ist: Caritas und Wahrheit, Liebe und Wort (Papst Benedikt XVI, 2009, zit.n. Habisch A.)

Für Bilgri A. (2005) formuliert sich der Kern der christliche Ethik aus Jesus Antwort auf die Frage eines Gelehrten nach dem höchsten Gebot: „Du sollst den Herrn, deinen Gott, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und von deinem ganzen Gemüt. Dies ist das höchste und größte Gebot. Das andere aber ist dem gleich: Du sollst deinen Nächsten lieben wie Dich selbst.“ Die „Eudämonie“, seine Glückseligkeit, erreicht der Christenmensch dann, wenn die drei Pole, die im Doppelgebot der Liebe enthalten sind, nämlich Gott, der Nächste und Ich selbst, sich in einem Gleichgewicht der Zuneigung, der Zuwendung befinden. Ein Übergewicht einer der drei Pole würde als Fehlverhalten zu religiösem Fanatismus, bzw. Altruismus oder eben Egozentrismus führen.

Im Gegensatz zur Goldenen Regel (Handle anderen gegenüber so, wie Du selbst behandelt werden möchtest), die ein rein atheistisches Modell zu sein scheint, ist im Doppelgebot der Liebe Gott als der Unverfügbare und nicht Manipulierbare das stabile Moment eines sonst rein innerweltlich instabilen Beziehungsgeflechts interagierender Menschen. (Bilgri 2005, S.463)

Bilgri (2005) leitet aus der Gleichsetzung des Gebots der Nächstenliebe mit der Gottesliebe den hohen Rang der Liebe zum Nächsten ab, den diese bei den Christen einnehmen soll. Er kritisiert aber auch die christliche Tradition, die das „wie dich selbst“ übersieht und beruft sich unter anderem auch auf Erich Fromm, der die Bejahung des Lebens, des eigenen Glücks, des eigenen Wachstums und der eigenen Freiheit geradezu als Voraussetzung für die Liebesfähigkeit des Menschen sieht (vgl. Bilgri 2005, S.462).

Benedikt von Nursia hat aufbauend auf diesem Doppelgebot der Liebe die „Regula Monasteriorum“ entwickelt, die Benediktsregel, welche man durchaus als ein vom Christentum abgeleitetes „Werteleitbild“ bezeichnen könnte.

Es ist das Regulativ benediktinischer Spiritualität. Zentral ist das Finden des rechten Maßes in dem Verhältnis von „Ich“, „Gott“ und der Begegnung mit dem

„Nächsten“, dem Mitmenschen und damit der Welt.[...] „Gott suchen“ als zentrales Programm des Mönchlebens ist außerklösterlich gesehen als Suche nach dem Sinn, dem Ziel des Lebens, seiner inneren Mitte zu verstehen. [...] Die Führungsphilosophie Benedikts von Nursia bildet die Grundlage für ein Konzept ethisch-spiritueller Unternehmensführung. (Bilgri 2005, S.466f)

Einen christlich-traditionellen Standpunkt vertritt Hanssmann (2010), wenn er behauptet, dass gerade in dem Umstand, dass der Großteil des wissenschaftlichen Angebotes zu Ethikfragen formaler Natur ist, sich also auf die Postulierung rationaler Verständigungsverfahren beschränkt, eine Ursache für die negativen Folgen von unethischem Verhalten in der Wirtschaft liegt.

Formale Ethik – auch Verfahrensethik genannt - verzichtet überdies auf a-priori Werte, die nicht in Frage gestellt werden. Ihr fehlt damit Verbindlichkeit und Autorität. Schließlich kann alles, was durch ein Verständigungsverfahren festgelegt wurde, jederzeit durch ein erneutes Verständigungsverfahren geändert werden. Dies bedeutet Relativismus und Instabilität. (Hanssmann 2010, S.1)

Nach Hanssmann (2010) ist eine christlich fundierte Unternehmensethik eine normative und materiale Ethik, da ja diese auf Offenbarungsinhalten beruht, welche nicht zur Disposition stehen und inhaltliche Basisurteile und absolute Werte enthält. „Die Begründung ethischer Prinzipien sollte auf der Grundlage der christlichen Offenbarung erfolgen, wie sie in der heiligen Schrift vorliegt. Hierdurch sollen Autorität, Verbindlichkeit und Schutz vor Relativierung begründet werden“. (Hanssmann 2010, S.10)

In seinen weiteren Ausführungen gesteht Hanssmann (2010) ein, dass aus den Basiswerturteilen, wie Sie aus den zehn Geboten abzuleiten sind, nicht immer eindeutige Lösungen ethischer Probleme der heutigen Wirtschaftspraxis hergeleitet werden können und beschreibt das angestrebte Verhalten bei Pflichtenkollision (Hanssmann spricht bei Normenkonflikten von Pflichtenkollision):

„Kommt eine christlich orientierte Unternehmensethik an einen Punkt, wo sie keine eindeutigen Handlungsempfehlungen aus Ihren Basiswerturteilen herleiten kann, so muss eine prozessuale Phase der ethischen Überlegungen einsetzen, an der auch der ökonomische (und sonstige) Sachverstand zu beteiligen ist.“ (Hanssmann, 2010, S.12).

Als zusätzliche prozessuale Methode der Entscheidungsfindung empfiehlt er „Güterabwägung“ und beruft sich dabei auf Schirmmacher (Schirmmacher 2002, S.92) und auf Lay (Lay, 1996, S.85).

Als Basis für die Güterabwägung dient jedoch ein Wertekanon, der eben auf Aussagen und Passagen aus der Bibel begründet ist, wie eben zentral die Auslegung der zehn Gebote in drei Beziehungsbereiche:

- Mitmenschliche Beziehungen,
- Beziehungen zur übrigen Schöpfung,
- Gottesbeziehung. (vgl Hanssmann, 2010, S 21ff).

Nachdem ein kurzer Überblick über Werte im Christentum gegeben wurde, wird im nächsten Kapitel auf den Buddhismus eingegangen.

## **4.2 Buddhismus**

An dieser Stelle ist anzumerken, dass, wie von führenden buddhistischen Lehrern wie z. B. dem Dalai Lama und Thich Nhat Hanh, Buddhismus im Kern nicht als Religion zu bezeichnen ist.

Pfeifer-Schaupp (2012) führt in seinem Aufsatz über den Dialog zwischen buddhistischer Psychologie und systemischen Ansätzen aus, dass der Ursprungsbuddhismus nicht metaphysisch–religiös, sondern sehr stark empirisch und rational orientiert zu verstehen ist und damit auch als eine „angewandte Wissenschaft des Geistes“ bezeichnet werden könnte (vgl. Pfeifer-Schaupp, 2012, S.95). Er betont aber dann, abgrenzend zur westlichen, wissenschaftlichen Psychotherapie, dass das Ziel

des Buddhismus ein spirituelles ist: den Weg des Erwachens, der Befreiung, weisen (vgl. Pfeifer-Schaupp, 2012, S.100).

Nach Tenzin Gyatso, seiner Heiligkeit, dem Dalai Lama (2008) ist eines der Grundprinzipien des Buddhismus das Karma Konzept: Der Mensch gilt demnach in seinem momentanen Sein als die Summe seiner bisherigen Handlungen bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt. D. h. fortwährende gute Handlungen machen einen guten Menschen, fortwährende schlechte Handlungen machen einen schlechten Menschen. Besserung ist immer möglich, gute Handlungen mildern die negativen Auswirkungen schlechter Handlungen. Weiters wird im Buddhismus zwischen gesunden und ungesunden Handlungen unterschieden. Gesunde Handlungen erzeugen körperliches und moralisches Wohlbefinden und gelten deshalb als ethisch, ungesunde Handlungen dagegen verursachen Leid und richten Schaden an und werden deshalb als unethisch bezeichnet. Gesunden bzw. ungesunden Handlungen gehen Tendenzen im Denken voraus. Im Buddhismus wird versucht, die jeweiligen ungesunden Gedanken und Tendenzen in gesunde zu verwandeln. Als Beispiele dieser Tendenzen-Paare führt der Dalai Lama an:

- Selbstvertrauen vs. Unsicherheit,
- Achtsamkeit und Konzentration vs. Achtlosigkeit und Zerstreuung,
- Bescheidenheit vs. falscher Stolz,
- Rücksichtnahme und aktive Teilnahme am Wohl anderer vs mangelnde Rücksichtnahme, Gemeinheit und Schädigung anderer,
- Gleichmut vs. Gier, Sorge, Hass, Neid und Eifersucht,
- Scham vs. Schamlosigkeit,
- Freundlichkeit vs. Gleichgültigkeit und Ablehnung,
- Elan vs. Trägheit,
- Aufgeschlossenheit vs. Fanatismus und blinden Glauben

Laut dem Dalai Lama (2008) ist gerade für Führungskräfte die Anwendung der sechs buddhistischen Tugenden von großem Vorteil. Diese sind: Großzügigkeit, Ethische Disziplin, Geduld, Begeisterung, Konzentration und Weisheit.

Die Tugend „Ethische Disziplin“ wird hier verstanden als „Zähmung des Geistes“:  
„Die größte Herausforderung besteht darin, negative Motive und Emotionen wie Gier, Egoismus, Zorn, Hass, Lust, Angst, mangelndes Selbstvertrauen und Eifersucht in den Griff zu bekommen“ (Dalai Lama, 2008, S.49).

Van Den Muyzenberg (2008) beschreibt den vielfältigen Nutzen, den zahlreiche asiatische Manager aus der Anwendung der Prinzipien der rechten Anschauung und des rechten Handelns für sich und Ihre Unternehmen gezogen haben.

Der Buddhismusforscher P.A.Payutto erklärt: Aus buddhistischer Sicht sollte wirtschaftliche Tätigkeit ein Mittel zu einem guten und edlen Leben sein. Produktion, Konsum und andere wirtschaftliche Tätigkeiten sind kein Selbstzweck, sondern Mittel, die zum Wohl des Einzelnen, der Gesellschaft und der Umwelt eingesetzt werden. (Van Den Muyzenberg, 2008, S.119)

Die buddhistische Figur des „Bodhisattva“ stellt nach Willers (2010) das Ideal wachsender Fürsorge für andere dar. Dieser ist ein Mensch, der gelobt hat, vollkommene ethische Reife zu entwickeln und in absoluter Nächstenliebe anderen zu helfen auch die vollkommene Reife zu entwickeln und die Befreiung von allen emotionalen Belastungen zu erlangen (vgl. Willers, 2010. S.670).

Nächstenliebe und Fürsorge für andere, wie von Willers als Ideal beschrieben, wird nach Jäger (2010) durch eine intensive Erfahrung von Mitleid hervorgerufen:

Die Erfahrung der grenzenlosen Offenheit und Freiheit – dieser letzte mystische Zustand – ist die Grundlage des buddhistischen Mitgefühls. [...] Amapa drückt das in einem Gebet folgendermaßen aus: Im Augenblick der Erleuchtung, sobald ich das ursprüngliche Antlitz des Geistes erblicke, steigt ein grenzenloses Mitleid in mir auf. Je größer die Erleuchtung, umso stärker ist das Mitleid. (Jäger, 2010, S.51).



Das Kapitel Spiritualität und Ethik wird abgeschlossen mit einem Zitat von Pfeifer-Schaupp (2012): „Im Buddhismus ist Achtsamkeit niemals losgelöst von Ethik. Bei Buddha ist es das Mitgefühl, das rechte von falscher Achtsamkeit unterscheidet. Sittlichkeit und Tugend sind selbst integrale Bestandteile des Übungsweges der Achtsamkeit.“ (Pfeifer-Schaupp, 2012, S.100)

### **4.3 Moralische Erziehung (Ethik) und geistige Übungen (Spiritualität)**

In diesem Kapitel wird versucht, den Aspekt der Persönlichkeitsbildung im weitesten Sinn im Kontext der Spiritualität und Ethik zu beleuchten. Das Kapitel steht damit in Zusammenhang mit der Forschungsfrage 1, welche den Zusammenhang von spiritueller Praxis mit der Bildung eines persönlichen Wertesystems zum Inhalt hat.

Jäger (2010) deutet die Möglichkeit einer Entwicklung an, in dem er das Üben mit seiner Auswirkung beschreibt: „Spiritualität ist eine Dimension des Menschseins, die zusammen mit Körper, Psyche und Intellekt das Leben wesentlich bestimmt. Sie ist in allen Menschen als Potenz angelegt und kann durch Übung von Schweigen, Hingabe und Liebe entfaltet werden.“ (Jäger, 2010, S.156)

Er führt weiter aus: „Spiritualität schafft ein Bewusstsein für moralische Werte, die in die Erziehung einfließen und für demokratisches Handeln in unserer Gesellschaft unentbehrlich sind.“ (Jäger, 2010, S.156)

Als ein Beispiel der Entwicklung durch Übung aus dem christlichen Kontext können die Exerzitien nach Ignazius von Loyola genannt werden.

„Geistliche Übungen“ - exercitia - spiritualia - sind eine Methode, in der Stille sein Leben zu prüfen und zu ordnen. [...] Dazu gehört immer, dass man sich selbst, wie Ignatius sagt, auf „Ungeordnetes“ hin prüft, in unserem Kontext heißt das, auf egoistischen und falschen Gebrauch von Macht. Exerzitien können helfen, mehr „Ethik“ und mehr Wahrheit in das Führen zu bekommen. Exerzitien „üben ein“, wachsamer für bewusste und unbewusste innere

Strebungen und für die wahren Motive des Handelns zu werden. (Kiechle S. 2005, S.487)

Der buddhistische Kontext liefert mit seinem vielfältigen Angebot an Meditationsformen eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten, in welchen der Wert von geistiger Schulung für die menschliche Entwicklung empfohlen wird.

Der Dalai Lama beschreibt die Notwendigkeit geistiger Übungen, um zu einem rechten Handeln zu gelangen und führt an, dass er selbst bis heute mehrere Stunden täglich meditiert.

Der ungeschulte Geist ist wie ein Affe, der sich von Ast zu Ast schwingt: Unkonzentriert streunt er von einem Thema zum anderen. Wenn unser Geist durch Zorn, Hass, Ungeduld, Angst oder mangelndes Selbstbewusstsein getrübt ist oder wenn er unter den Eindruck negativer Ereignisse der Vergangenheit emotional aufgewühlt ist, verschwenden wir wertvolle Denkzeit. Diese negativen Gedanken und Emotionen kosten Zeit, die wir besser auf konstruktives Denken verwenden sollten. Der Zweck der geistigen Schulung besteht also darin, die Kraft des Geistes zu maximieren und auf wichtige Entscheidungen zu bündeln. (Dalai Lama, 2008, S.63f)

Sucht man im ethikwissenschaftlichen Kontext nach Parallelen zu den entwicklungspsychologischen Ansätzen der spirituellen Wege (wie z. B. die im Buddhismus beschriebene ethische Disziplin als Zählung des Geistes oder die im Christentum beschriebenen geistigen Exerzitien), so findet man in der Ethik auch Ansätze. Diese gründen aber eher auf der antiken Ethik als auf der modernen Ethik.

Fenner (2008) nennt als Ziel der antiken Ethik die Änderung der Persönlichkeit und ihrer Lebensform mittels mentaler und praktischer Übungen, als Ziel der modernen Ethik, die theoretische Begründung ethischer Handlungsprinzipien ohne Persönlichkeitsbildung, allenfalls ein Einüben in ethisches Argumentieren und führt dann den Begriff der „moralischen Erziehung“ ein (vgl. Fenner 2008, S.208ff).

Mit „Moralischer Erziehung“ beschreibt Fenner (2008) in Anlehnung an Aristoteles, dass moralisches Handeln letztlich nur durch wiederholtes Üben zu erlernen ist. Dieser Lernprozess besteht zum einen aus einer intellektuellen Komponente, welche vor allem die Vermittlung ethischer Reflexionskompetenz meint und zum anderen aus einer Komponente der praktischen Übungen (vgl Fenner 2008, S.214).

„Nach Vorgabe des antiken Tugendmodells zielen praktische Übungen nicht auf die Veränderung einzelner Handlungen ab, sondern auf die Transformation der *emotional-motivationalen Grundhaltung* des Charakters, der Persönlichkeit.“ (Fenner 2008, S.214)

Sokrates vertrat bereits die Meinung, dass Tugend nicht lehrbar sei, dass Tugend der Lehrer nicht direkt vermitteln und der Schüler nicht als Verstandesleistung lernen kann, sondern diese eine allgemein verbindliche Form der Praxis darstellt, die dieser an seinem Ort auf seine Weise handelnd zu erbringen hat (vgl Pieper 2007, S.145).

Ein Modell zur Entwicklungspsychologie in Zusammenhang mit Ethik liefert Kohlberg (1995). Er unterscheidet in seiner Studie drei entwicklungspsychologische Ebenen. Auf der ersten, der *präkonventionellen Ebene* folgt das Kind in der ersten Stufe dieser Ebene den Regeln der Eltern aus Furcht vor Strafe oder Liebesentzug aber auch in der Erwartung von Belohnung und Liebe. In der nächsten Stufe passiert Erziehung dann über Handeln und Austausch von gegenseitigem Nutzen. Auf der zweiten Ebene, der *konventionellen Ebene* möchte das Kind als Mitglied der Familie oder einer größeren Gruppe anerkannt und geliebt werden und übernimmt die Regeln von den verehrten Autoritätspersonen. Die dritte Ebene bezeichnet Kohlberg (1995) als *postkonventionelle Ebene*, hier wird dann das Handeln nach selbst überprüften universalen Regeln bestimmt und nicht aus Zwang gehandelt.

Fenner (2008) bezeichnet die dritte Kohlberg'sche Ebene *autonome Moral*.

„Moralisch richtig handelt nämlich erst derjenige, der die moralischen Regeln nicht mehr als äußeren Zwang erlebt, sondern der ihre Vernünftigkeit und Richtigkeit eingesehen hat.“ (Fenner, 2008, S.216f)

Herold (2012) endet in seiner Beschreibung des Kohlberg'schen Stufenmodells mit der Aussage, dass ein „nur geringer Prozentsatz“ der Menschen die postkonventionelle Ebene und damit ein selbstständiges moralisches Bewusstsein erreicht. Dieser Umstand macht die Notwendigkeit von Institutionen und Kontrollen erforderlich (vgl. Herold, 2010, S.118f).

Eine ähnliche Aussage ist bei Zimbardo (1995) zu finden. Er unterscheidet zwischen „innengeleiteten“ und „außengeleiteten“ Menschen und es kommen laut einer amerikanischen Studie nur ca. 10 – 20 % aller Menschen im Laufe Ihres Lebens zu echter ethischer Autonomie und Spontanität, der Rest lebt außengeleitet (vgl. Niederschlag 2010, S.540).

Die angeführten Ansätze der Ethikwissenschaft einer „Moralischen Erziehung“ lassen einen direkten Vergleich zu den beschriebenen spirituellen Methoden zur „Geistesschulung“ durchaus zu. Die angegebenen Prozentsätze von „ethisch autonom handelnden Menschen“ lassen die Notwendigkeit nach Entwicklung dramatisch erkennen, wenn eben die Autonomie als Ideal gesehen wird.

## **5 Empirische Untersuchung**

Im folgenden Kapitel wird die Forschungsrichtung durch Besprechung der forschungsleitenden Fragestellung erörtert und werden die Untersuchungs- und Auswertungsmethode und die Untersuchungspartnerinnen und Untersuchungspartner vorgestellt.

### **5.1 Die forschungsleitende Fragestellung**

In den vorangegangenen Kapiteln wurde, den Forschungsfragen folgend, der Stand der Wissenschaft zu den relevanten Themengebieten dargelegt. Dabei hat sich gezeigt, dass im Themenbereich „Wie soll ich handeln?“, Werte, Moral, Ethik, Gewissen, viel geforscht und publiziert wurde und es konnte auf einer breiten Basis von umfangreichem Material aufgebaut werden.

Zu dem Thema Spiritualität gibt es zwar viel Geschriebenes, wenig baut jedoch auf empirischen Untersuchungen auf. Vor allem bei der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Spiritualität und Werten und wieweit die spirituelle Praxis das Handeln von praktizierenden Führungskräften determiniert, konnte nur wenig Material außerhalb der theologischen Literatur gefunden werden.

Aus diesem Umstand leitet sich aber auch die Motivation für das Verfassen der vorliegenden Arbeit ab.

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit beleuchtet das Thema: Konflikte zwischen persönlichen Überzeugungen, Meinungen und Einstellungen von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften, welche aktiv eine spirituelle Praxis leben und den Notwendigkeiten, die sich aus der Teilnahme am kapitalistisch orientierten Markt ergeben. Um diese beantworten zu können wurden aus dieser Fragestellung weitere Forschungsfragen abgeleitet:

### Forschungsfrage 1

Welche Werte werden in der Ausübung einer spirituellen Praxis gebildet?

### Forschungsfrage 2

Wieweit können diese Werte (aus Forschungsfrage 1) im beruflichen Umfeld von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften in ihrer beruflichen Rollengestaltung angewendet werden? Diese Frage untersucht, ob es zu einer Spaltung kommt, zwischen spiritueller Praxis als Freizeit- und Privatinteresse und beruflichem Alltag.

### Forschungsfrage 3

Inwieweit kommt es zu inneren Wertekollisionen? Zu dieser Frage gehören dann auch Folgende: Welche Art des Konflikts tritt auf, bzw. falls es zu keinem Konflikt kommt, kann etwas darüber gesagt werden, warum nicht?

### Forschungsfrage 4

Welche Strategien werden von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften angewendet, um mit Wertekonflikten umzugehen? Diese Frage beschäftigt sich damit, wie spirituell Praktizierende im beruflichen Kontext als Führungskräfte handeln.

Auf diese Fragestellung hin wurde das in den folgenden Kapiteln beschriebene Untersuchungs- und Auswertungsdesign aufgebaut.

## **5.2 Untersuchungs- und Auswertungsmethoden**

In diesem Kapitel werden die ausgewählten und angewendeten Untersuchungs- und Auswertungsmethoden beschrieben.

### **5.2.1 Untersuchungsmethode**

Als Untersuchungsmethode wurde der schriftliche Aufsatz, als Sonderform des qualitativen Interviews, gewählt. Das qualitative Interview wurde deshalb verwendet,

weil die beschriebene Forschungslücke eine sehr spezifische Zielgruppe anspricht, mit einer eingeschränkten Zahl von zu Befragenden, Antworten auf die Forschungsfragen am ehesten in inhaltsanalytischen Methode zu erwarten sind, mit dem Ziel, aus den Ergebnissen der Inhaltsanalyse Hypothesen ableiten zu können.

Die Wahl der Interviewform wurde wie von Hopf (2005) beschrieben durchgeführt, indem drei prinzipielle Fragen zum Untersuchungsinhalt beantwortet wurden:

- ob sich das Interview an wenigen sehr offenen Fragen oder an in der Reihenfolge festgelegten und inhaltlich sehr ausformuliert Fragen orientiert,
- ob ein konkretes, fokussiertes Thema im Mittelpunkt steht oder ein breites Spektrum von Situationen, und
- ob die Interviewfragen zu Aussagen in Erzählform (Narrativ) führen sollen und das Zuhören im Vordergrund stehen soll oder wie im Fall von komplexeren Zusammenhängen mit Nachfragen eine intensivere Interaktion von Interviewer und Interviewtem entsteht.

In der durchgeführten Untersuchung, mit wenigen, sehr offenen Fragen, einem fokussierten Thema im Mittelpunkt und Interviewfragen, die zu Aussagen in Erzählform (Narrativ) führen sollen, hat sich der Verfasser dieser Arbeit für eine Form des narrativen Interviews entschieden.

Nach Hopf (2005) ist mit der Form des narrativen Interviews die Idee verbunden, dass die Erzählungen weniger an den Ideologien und Rationalisierungen der Befragten orientiert sind, sondern stärker an konkreten Handlungsabfolgen. Weiters geht es um die Idee, dass in dieser Erzählform von Befragten mehr Gedanken und auch Erinnerungen preisgegeben werden, die bei direktem Fragen und Nachfragen nicht gesagt oder geschrieben werden würden.

Um eine unbewusste Beeinflussung der Antworten, nach Hermanns (2005) das von ihm sogenannte „Gefühl der glücklichen Koinzidenz“, möglichst zu vermeiden, wurde entschieden, die Fragen so zu formulieren, dass sie in eine Aufforderung und Bitte zum Schreiben eines Aufsatzes münden. Durch die Wahl dieser Methode wurde zum einen versucht, die geringstmögliche Beeinflussung des Interviewten durch den Interviewer zu erreichen, und zum anderen, auch durch einen hohen Grad der Offenheit der Frage

vom Aufsatzschreiber dessen wahre, möglichst unbeeinflusste, Assoziation zum Aufsatzthema zu erhalten. Es lässt sich sagen, dass der Aufsatz insofern eine Sonderform des narrativen Interviews darstellt, als er die Phasen 1 und 2 des von Fischer-Rosenthal und Rosenthal (1997b, S. 414 ff) beschriebenen Ablaufs darstellt und die Phasen 3 und 4 wegfällt.

1. die Erzählaufforderung, die so formuliert sein muss, dass die Gesprächspartner nicht zu sehr gegängelt werden und dass ihnen dabei geholfen wird, Erinnerungen zu mobilisieren und frei zu erzählen;
2. die autonom gestaltete Haupterzählung, oder – im Fall des biographisch-narrativen Interviews – die biographische Selbstpräsentation;
3. erzählgenerierende Nachfragen: a) anhand der in Phase 2 notierten Stichpunkte, b) externe Nachfragen;
4. Interviewabschluss. (Fischer-Rosenthal und Rosenthal, 1997b, S. 414 ff zit.n. Hopf 2005)

Bei diesem Forschungsgegenstand, der sich stark mit dem Handeln zugrunde liegender Wertesysteme beschäftigt, wären Dilemma-Interviews eine alternative Form der Untersuchung gewesen, welche die jeweilige moralische Urteilsfähigkeit aus den Begründungen zur Ableitung gebracht hätte.

Diese Variante hätte dann den Vorzug gegenüber dem Aufsatz als Methode bekommen, wenn es um eine vergleichende Untersuchung von Führungskräften mit versus Führungskräften ohne spirituelle Erfahrung gewesen wäre. Da dies nicht der Fall ist, wurde der Aufsatz gewählt.

### **5.2.2 Zielgruppe und Auswahl der Untersuchungspartnerinnen/Untersuchungspartner**

Für die Untersuchung wurden Personen gesucht und ausgewählt, die folgende Kriterien zu erfüllen hatten:

- Ausübung einer beruflichen Rolle mit möglichst hohem Gestaltungsraum, wie z. B. Unternehmenseigentümerin, Unternehmenseigentümer,



Unternehmensleiterin, Unternehmensleiters, Selbstständige Beraterin,  
Selbstständiger Berater, Führungskraft in erster oder zweiter Ebene

- Selbstbekenntnis, nicht nur einen Bezug zum Thema Spiritualität zu haben sondern auch aktiv eine spirituelle Praxis auszuführen, wie z. B. aktives Christsein, Meditation, Yoga o.ä.

In einem ersten Schritt wurden zehn Menschen, die der Verfasser der Arbeit bereits aus seinem beruflichen Umfeld kannte, angeschrieben und um ihre Mitarbeit gebeten. Nach einer Recherchephase wurden weitere zehn Menschen, die als Sprecherinnen, Sprecher bei zum Thema gehörenden Kongressen Bekanntheit erlangten und weitere vier, die Bücher zum Thema publiziert hatten, identifiziert und angeschrieben. In der schriftlichen Anfrage um Verfassung eines Aufsatzes wurde jeweils auch die Bitte mitgesendet, ob die Adressatin/der Adressat noch jemanden kennt, der über dieses Profil verfügt und auch ansprechbar ist. Auf diesem Wege wurden weitere elf mögliche Untersuchungspartnerinnen und Untersuchungspartner gefunden.

Aus den dann in Summe 35 angeschriebenen Personen haben 28 eine Antwort zurückgesendet, davon haben zehn sich bereit erklärt, Aufsätze zu verfassen. Weitere acht haben sich bereit erklärt, mitzuarbeiten, wollten jedoch keine Aufsätze verfassen, sondern haben Zeit für ein persönliches face to face Interview angeboten, zehn Personen haben eine Mitarbeit (meist aus Zeitgründen) abgelehnt, sieben Personen haben kein Feedback gegeben.

Um die Datenbasis über die zehn Aufsätze hinaus zu erweitern, und um der Methode „Aufsatz“ aus im vorigen Kapitel beschriebenen Gründen möglichst treu zu bleiben, wurde den acht, welche Ihre Mitarbeit in Form eines Interviews angeboten hatten, ein Gegenangebot unterbreitet, ein schriftliches Interview durchzuführen. Dazu wurden der Aufsatzangabe kurz zu beantwortende Fragen vorangestellt und hintenan gestellt, d. h. die Aufsatzangabe wurde in die Form eines schriftlichen Interviews verpackt. Aus den acht Angeboten für face to face Interviews konnten sechs schriftliche Interviews generiert werden.

Da mit zehn Aufsätzen eine ausreichende Basis für die Auswertung und Interpretation hergestellt werden konnte, werden die schriftlichen Interviews in der Auswertung und Interpretation nur als ergänzendes Material verwendet und die daraus entnommenen Daten als solche gekennzeichnet.

Folgender Text wurde als Aufsatzthemenangabe verwendet:

***Bitte um Verfassung eines Aufsatzes, der folgende Inhalte behandelt:***

*Wieweit kann ich die in meiner spirituellen Praxis gewonnenen Einsichten und Wertehaltungen in meiner Rolle als Führungskraft (Unternehmensleiter) umsetzen und leben?*

*Gibt es Situationen, in welchen ich in meiner Rolle als Führungskraft in Konflikte gerate, zwischen einerseits meinen Wertehaltungen und andererseits den Anforderungen, die das kapitalistisch geprägte wirtschaftliche Umfeld mit sich bringt?*

*Wenn ja, beschreiben Sie eine dieser Konfliktsituationen und wie Sie damit umgegangen sind.*

***Bitte um folgende Angaben zu Ihrer Person:***

*Welchen spirituellen Weg gehe ich, welcher Schule/Richtung lässt sich mein Weg zuordnen (z. B. Christentum, Buddhismus, Sufismus, etc) und seit wie vielen Jahren praktiziere ich?*

*Funktion in Unternehmen/Organisation:*

*Geschlecht:*

*Alter:*

(Als Verfasser der Masterthesis garantiere ich den vertraulichen Umgang mit den vom Aufsatzschreiber dargelegten Inhalten, Otto Raich, 11.4.2012).

Die Angabe bzw. Fragenliste für das schriftliche Interview ist im Anhang (A 1) ersichtlich.

Es folgt eine Tabelle, welche die Aufsatzschreiberinnen und Aufsatzschreiber im Überblick darstellt.

Aus Gründen des Datenschutzes werden die Namen der Untersuchungspartnerinnen und Untersuchungspartner nicht direkt genannt, sondern es werden ihnen Kürzel zugeordnet.

<b>Aufsatz - Kürzel</b>	<b>Gender</b>	<b>Alter</b>	<b>Berufliche Rolle</b>	<b>Spirituelle Richtung</b>
A	M	72	U-Eigner und Verwaltungsrat	Buddhismus, Sufismus, und Integralität
B	M	59	U-Eigner und Leiter	OB, das Göttliche an sich
C	W	64	Spirituelle Leiterin zweier Organisationen	Sufismus und Integralität
D	M	63	Senior Manager Bank	Buddhismus (Zen)
E	M	66	U-Eigner und Leiter	Meditationstherapie
F	M	62	U-Eigner und Leiter	Christ
G	M	42	U-Eigner und Leiter	Christ und Meditation
H	W	50	Programmdirektorin Bildungsanstalt	Christ und Buddhismus
I	W	48	U-Eigner und Leiter	Christ und Buddhismus (Zen)
J	M	50	U-Eigner und Leiter	Freie Spiritualität und Buddhismus

Tabelle 2: TeilnehmerInnen der Untersuchung, Aufsätze

Teilgenommen haben: drei Frauen, sieben Männer, der Altersschnitt liegt bei 57,6 Jahren, von den zehn Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfassern sind sieben Unternehmenseignerinnen und Unternehmenseigner und drei sind Führungskräfte in leitender Funktion. Vier fühlen sich dem Christentum verbunden, fünf dem buddhistischen Gedankengut, zwei dem Sufismus und fünf einer überkonfessionellen Spiritualität (in der Rubrik Spirituelle Richtung wurden Mehrfachnennungen gemacht).

Die äquivalente Darstellung der Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer, welche an einem schriftlichen Interview teilgenommen haben, ist in Tabelle 3 ersichtlich.

<b>Interview - Kürzel</b>	<b>Gender</b>	<b>Alter</b>	<b>Berufliche Rolle</b>	<b>Spirituelle Richtung</b>
K	M	36	U-Leiter	Christ
L	M	56	U-Eigner und Leiter und Universitätsprofessor	kA
M	M	44	U-Eigner und Leiter	Buddhismus (Zen)
N	M	55	U-Eigner und Leiter und Universitätsprofessor	Christ
O	M	44	Leiter Non Profit Organisation	Christ und Buddhismus
P	M	74	U-Eigner und Leiter	Freie Spiritualität

Tabelle 3: TeilnehmerInnen der Untersuchung, schriftliche Interviews

Teilgenommen haben: keine Frau, sechs Männer, der Altersschnitt liegt bei 51 Jahren, von den sechs Interviewverfassern sind vier Unternehmenseigner, davon lehren zwei an Universitäten, und zwei sind Führungskräfte in leitender Funktion. Drei fühlen sich dem Christentum verbunden, zwei dem buddhistischen Gedankengut, eine Person einer überkonfessionellen Spiritualität (in der Rubrik Spirituelle Richtung wurden Mehrfachnennungen gemacht) und eine Person machte keine Angabe.

Die Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer haben Ihre Aufsätze per E-Mail im Word- oder PDF-Format gesendet. In allen Fällen wurde der Originaltext unverändert als Word-Datei mit Zeilennummerierung abgespeichert und in dieser Form in die Auswertung übernommen.

### **5.2.3 Die Auswertungsmethode**

Nachdem nun die nach Mayring (2003) für die Auswertung notwendigen drei Charakteristika des Ausgangsmaterials, nämlich Materialfestlegung, Entstehungssituation und formale Charakteristika beschrieben worden sind, beschäftigt sich dieser folgende Abschnitt mit der Methodik der Auswertung, der qualitativen Inhaltsanalyse.

Die Auswahl der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgte auf Basis deren Vorteile. Die wesentlichen Merkmale, durch die sich die qualitative Inhaltsanalyse auszeichnet, stellen zugleich auch ihre Vorteile dar. Nach Mayring (2003) sind diese:

- das Verstehen des Materials innerhalb seines Kommunikationszusammenhangs, dieser wurde im vorangegangenen Kapitel beschrieben, und
- die systematische und regelgeleitete Vorgangsweise in der Analyse des Materials. Mit theoriegeleitet meint Mayring (2003), dass als Basis für alle das Verfahren betreffende Entscheidungen der Stand der Forschung herangezogen wird. Jedoch sollten inhaltliche Argumente in der qualitativen Inhaltsanalyse immer Vorrang vor Verfahrensargumenten haben.

Als zentrales Element fungiert dabei das Kategoriensystem, dieses ermöglicht die Nachvollziehbarkeit der Analyse für andere.

Mayring (2003) unterscheidet drei Arten der Interpretation des Materials, die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung, wobei die Strukturierung wiederum in drei Varianten möglich ist, als inhaltliche, strukturierende und typisierende Strukturierung.

[...]Ziel inhaltlicher Strukturierungen ist es, bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden sollen, wird durch theoriegeleitet entwickelte Kategorien und (sofern notwendig) Unterkategorien bezeichnet. Nach der Bearbeitung des Textes mittels des Kategoriensystems (s. u. die genaue Beschreibung anhand der skalierenden Strukturierung) wird das in Form von Paraphrasen extrahierte Material zunächst pro Unterkategorie, dann pro Hauptkategorie zusammengefasst.

Für die vorliegende Arbeit wurde die Methode der inhaltlichen Strukturierung gewählt. Nach Mayring (2003) macht diese möglich, das Material nach vorher festgelegten Kriterien zu untersuchen und relevante Aspekte aus dem Material herauszufiltern.

Damit stellt diese Methode für die inhaltliche Analyse der Aufsätze das vielversprechendste Verfahren dar.

Die Bildung des Kategoriensystem erfolgte in zwei Stufen, zuerst wurden die Hauptkategorien auf Basis der theoretischen Erkenntnisse anhand der Forschungsfragen gebildet, in einem zweiten Schritt wurden auf Basis der im Untersuchungsmaterial gefundenen Inhalte Unterkategorien und zusätzliche Kategorien gebildet, bzw. Kategorien an im Material gefundene Besonderheiten angepasst. Damit folgt diese Vorgangsweise dahingehend dem Ablauf, wie er von Mayring (2003) beschrieben wurde, indem das Kategoriensystem in einem ersten Schritt theoriegeleitet gebildet, nach einem Anwendungsdurchlauf jedoch revidiert und überarbeitet wird.

Die jeweiligen Fundstellen aus dem Untersuchungsmaterial wurden zuerst paraphrasiert und dann den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Bei Abgrenzungsproblemen zwischen Kategorien wurden Kodierregeln aufgestellt und angewendet. Für jede einzelne Kategorie bzw. Unterkategorie wurde eine für diese Kategorie typische Fundstelle als Ankerbeispiel vollinhaltlich in das Kategoriensystem eingetragen.

Im Arbeitsschritt Paraphrasierung wurden die jeweiligen relevanten Aussagen in den Aufsätzen auf für die Kategorie wesentliche Details gekürzt. Hier ein Beispiel für diesen Vorgang:

Das Originalzitat im Aufsatz G in Zeile 28-32 lautet:

Da die Lehren Christi auch sehr stark handlungsorientiert formuliert sind, kann ich mir aus dem Bibellesen und Dank einer langjährigen aktiven Tätigkeit in meiner Kindheit- und Jugend in meiner Heimatpfarre und in der Begegnung und Auseinandersetzung mit namhaften Geistlichen sehr viel an Eigenreflexion und erweiterten Horizont in den Führungs- und Unternehmeralltag mitnehmen.  
(Aufsatz G)

Dieses Zitat wurde paraphrasiert zu:

„Lehre Christi ist handlungsorientiert formuliert und ich kann mir daraus viel als Führungskraft mitnehmen.“

und der Kategorie „Werte/Tugenden/Prinzipien“ und deren Unterkategorie „Kardinaltugenden und Bergpredigt“ zugeordnet.

Nachdem nun die Auswertungsmethode und deren Anwendung vorgestellt worden ist, werden im nächsten Kapitel die Auswertungsergebnisse dargestellt.

## **6 Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse**

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung, in der Reihenfolge der Forschungsfragen, dargestellt und dort, wo vorhanden, mit den Inhalten und Erkenntnissen der Theorie in Relation gesetzt.

### **6.1 Werte**

Der Forschungsfrage 1 folgend, wurden die Aufsätze auf die Anführung und Beschreibung von Werten untersucht, welche in Zusammenhang mit der spirituellen Ausrichtung, Einsicht oder Praxis der Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser stehen. Die Aufforderung Werte, die mit dem soeben beschriebenen Kontext im Zusammenhang stehen, im Aufsatz zu beschreiben, wurde implizit in der Aufsatzangabe formuliert („[...] die in meiner spirituellen Praxis gewonnenen Einsichten und Werthaltungen in meiner Rolle [...]“). Die Kategorie Werte wurde nach der Durchsicht des Materials um Tugenden und Prinzipien ergänzt.

In den Aufsätzen wurden 19 verschiedene Werte/Tugenden/Prinzipien gefunden, mit unterschiedlicher Häufigkeit der Nennung. Die zehn am häufigsten genannten sind in folgender Tabelle dargestellt und werden in der Folge einzeln mit einem Beispiel aus den Aufsätzen beschrieben:

Hauptkategorie 1	Unterkategorie	Anzahl Nennungen in Aufsätzen
Werte/ Tugenden/Prinzipien	Wertschätzend, nicht verurteilend	7
	Verantwortungsbewusst	6
	Reflexionsfähigkeit	8
	Vertrauen und Urvertrauen	4
	Dienen	5
	Kooperation	3
	Liebe	4
	Achtsamkeit und Präsenz	4
	Ruhe und Gelassenheit	3
	Kardinaltugenden und Bergpredigt	3

Tabelle 4: Hauptkategorie 1, Werte/ Tugenden/Prinzipien

### 6.1.1 Wertschätzend, nicht verurteilend

Dieser Wert wurde sieben Mal genannt, aus den sechs schriftlichen Interviews kommen weitere drei Nennungen hinzu.

Im Aufsatz C wird beschrieben, dass Stärken und Schwächen von Mitarbeitern ohne damit einhergehende Wertung erkannt werden können und welchen Einfluss eine solche Haltung auf die Unternehmenskultur hat. Auch die Herkunft der Fähigkeit (Tugend) des Nichtbewertens (Verurteilens) wird erwähnt, als aus der Wahrnehmung von Liebe für Mitmenschen erwachsend: „Die tiefe Liebe, oft als grenzenloses Mitgefühl bezeichnet, erkennt die Mitarbeitenden als das, was sie sind, sieht Stärken und Schwächen ohne Wertung und ist grundlegend wohlwollend, was eine Unternehmenskultur positiv stärkt.“ (Aufsatz A, C.22)

Aufsatzverfasser G drückt die Wertschätzung in ähnlicher Art und Weise aus: „Anderen generell und Mitarbeiterinnen im speziellen in einer sehr kooperativen und wertschätzenden auch liebevollen Art zu begegnen.“ (Aufsatz G, Z 35-36)



### **6.1.2 Verantwortungsbewusst**

In den Nennungen hat sich gezeigt, dass Verantwortung übernehmen mehrere Dimensionen haben kann. Für sich selbst, für andere wie z. B. Mitarbeiter, aber auch wie im Aufsatz F zu lesen ist, dass Freiheit Verantwortung in sich trägt. „Ich weiß, dass diese Freiheit eine große Verantwortung impliziert, und dieser versuche ich bei meiner Arbeit gerecht zu werden.“ (Aufsatz F, Z.51-52)

Neben der Bedeutung einen Weg auch der geistigen Entwicklung und Entfaltung zu beschreiten, ist für mich die Umsetzung meiner Berufung entscheidend und wie es so schön heißt, aus den mir anvertrauten biblischen „Talenten“ mehr zu machen und mich am jüngsten Tage dazu verantworten zu können.(Aufsatz G, Z. 68-71)

Dieses Zitat des Leiters und Eigentümers eines großen Beratungsunternehmens interpretiert die Verantwortung vor allem auch als Verantwortung für sich selbst, die Eigenverantwortlichkeit. Ein weiterer Aspekt ist der sichtbar im Christentum verankerte Glaube an ein „jüngstes Gericht“ und die daraus erwachsende Motivation für ein verantwortungsbewusstes Leben.

### **6.1.3 Reflexionsfähigkeit**

Dieser Wert wurde mit acht Mal aus zehn Aufsätzen am häufigsten genannt, aus den sechs Interviews kommt noch eine Nennung hinzu.

„Viel wichtiger ist jedoch, dass jeder spirituelle Weg mich zu einer Auseinandersetzung mit meiner eigenen Persönlichkeit führt.“ (Aufsatz D, Z. 77-78)

Wie von anderen Aufsatzschreibern auch direkt genannt, beschreibt es die Fähigkeit zum Geschehen in Distanz gehen zu können, eine Metaposition einnehmen zu können. Es ist bemerkenswert, dass gerade diese Fähigkeit in Zusammenhang mit spiritueller Praxis so oft genannt wurde.

#### **6.1.4 Vertrauen und Urvertrauen**

Diese Dimension wurde vier Mal genannt. Wobei der Begriff Vertrauen sowohl in Richtung Selbstvertrauen/Urvertrauen als auch in Bezug auf anderen trauen, verwendet wurde.

„Das Urvertrauen, das mit der Bewusstheit, die ich bin, einhergeht weiß, dass nicht das Wollen meines «Ichs» zum richtigen Ziel führt, sondern das Tun aus dem Nichtwollen der Bewusstheit.“ (Aufsatz A, Z.49-50)

„Eine Haltung, die auf Vertrauen und Kooperation ausgerichtet ist und nicht auf Konfrontation bzw. Konkurrenz.“ (Aufsatz H, Z.9-10)

#### **6.1.5 Dienen**

Ihre Tätigkeit in Ihrem beruflichen Handeln als Dienst zu sehen, drücken fünf Aufsatzschreiber aus (von zehn). Das Dienen äußert sich über den Unternehmenszweck, wie z. B. im Aufsatz A mit „Unternehmenszweck ist Steigerung des Gemeinwohls“, oder im Aufsatz E mit „Verständnis von Wirtschaften als Dienst am Umfeld“ oder auf der persönlichen Ebene wie z. B. im Aufsatz F:

Wer eine Mission hat, hat den Egoismus hinter sich gelassen, lebt für andere und befriedigt bei seiner Arbeit auch die höheren Bedürfnisse, die mentalen und die spirituellen. Menschen mit einer Mission wollen dienen, wollen Bedeutung kreieren, wollen einen Unterschied machen. (Aufsatz F, Z.26-28)

#### **6.1.6 Kooperation**

Kooperation wurde drei Mal genannt, immer als Angebot an andere zusammenarbeiten zu wollen. „Anderen generell und Mitarbeiterinnen im Speziellen in einer sehr kooperativen und wertschätzenden auch liebevollen Art zu begegnen.“ (Aufsatz G, Z.35-36)

### 6.1.7 Liebe

In Aufsatz A, C und J beschreibt Liebe den Seinszustand des Handelnden: „Dieses Tun aus der Quelle, aus der Bewusstheit, die ich bin, ist ausnahmslos ein Handeln, das geprägt ist durch radikale Verantwortlichkeit für das Wohl des Ganzen und damit [ein Handeln] aus radikaler Liebe.“ (Aufsatz A, Z.43-44) Auch in Aufsatz C wird Liebe als grundlegender Bewusstseinszustand beschrieben: „Die tiefe Liebe, oft als grenzenloses Mitgefühl bezeichnet, erkennt die Mitarbeitenden als das, was sie sind.“ (Aufsatz C, Z.16-17)

Im Unterschied dazu verwendet Aufsatzverfasser G Liebe nicht als Bewusstseinszustand aus dem gehandelt wird, sondern als Verhalten, anderen grundsätzlich liebevoll zu begegnen.

Im Zuge der schriftlichen Interviews wurde Liebe in sechs Interviews vier Mal erwähnt, wobei hier anzumerken ist, dass eine Interviewfrage Liebe thematisiert hatte. Ein Beispiel daraus, dieses verwendet Liebe auch wieder als Beschreibung eines Bewusstseinszustandes („Urgrund“). „[ Zu diesem Wertegerüst bin ich gekommen]Durch die eigene Erfahrung des Urgrundes sowie meines einzigartigen (inneren) Selbst und dessen Wesenhaftigkeit als unbedingte Liebe und allumfassende Weisheit.“ (Interview P, Z.21-24)

In einem weiteren Beispiel bezeichnet der Interviewpartner Liebe als Kernwert seiner Person:

Ich habe 3 Kernwerte als Person. „Aufrichtigkeit, Liebe, Freiheit“. Diese Werte scheinen natürlich auch in meiner Führungsrolle durch. Gleichzeitig habe ich die Werte nie bewusst vor dem Hintergrund meiner Rolle „gewählt“ oder „reflektiert“, da sie mir für das Führen besonders funktional erscheinen. Sie gehören zu mir als Person. Erst dann zu meiner Rolle. (Interview N, Z.13-17)

### **6.1.8 Achtsamkeit und Präsenz**

Achtsamkeit und Präsenz sind Begriffe, die vor allem auch im buddhistischen Gedankengut vorkommen, wie dies im Kapitel 4.2 auch von Pfeifer – Schaupp zitiert wurde.

In den Aufsätzen wurden diese Werte Begriffe (Tugenden) von den vier Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfassern D, H, I und J verwendet. Der Vergleich mit deren spiritueller Ausrichtung zeigt dann auch, dass alle vier dort Buddhismus anführen (vgl. Tabelle 2). Beispielsweise schreibt Aufsatzverfasser D mit direktem Verweis auf (Zen) Buddhismus: „Zen lehrt Achtsamkeit und Präsenz im Alltag. Durch die spirituelle Entwicklung werden die EGO-Schichten dünner und durchlässiger.“ (Aufsatz D, Z.30)

Die drei anderen Nennungen zielen mehr auf die Auswirkung von Präsenz und Achtsamkeit im Berufsleben. So schreibt Verfasserin von Aufsatz I: „Mich auf das Wesentliche zu konzentrieren, ganz dabei sein, gründlich arbeiten, tiefgründig schürfen“ (Aufsatz I, Z.29-30)

### **6.1.9 Ruhe und Gelassenheit**

Diese Tugenden wurden in drei Aufsätzen erwähnt, wobei auch hier die Intensität der erlebten Ruhe und Gelassenheit variieren dürfte. Aufsatzverfasserin C schreibt: „[reines Bewusstsein, selbstleuchtend, in tiefem Frieden, und eine grundlegende Freude am Dasein] Dies setzt zum einen enorme kreative Lebenskräfte frei und lässt zum anderen Gelassenheit und Heiterkeit selbst in schwierigen Situationen wirksam werden.“ (Aufsatz C, Z.13-15). Zum Vergleich schreibt Aufsatzverfasser B mit mehr Gelassenheit leben zu können. (Aufsatz B, Z. 38-39)

### **6.1.10 Kardinaltugenden und Bergpredigt**

Kardinaltugenden (Weisheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung) und Bergpredigt (Erläuterung und Ergänzung der Zehn Gebote durch Jesus) wurden im Kapitel 4.1 erläutert und werden von drei Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfassern erwähnt.

Zum Beispiel: „Alle diese Einsichten und auch die Kardinaltugenden kann ich als Geschäftsführer meiner kleinen GmbH [...] einbringen und leben.“ (Aufsatz F, Z.65-66) und als weiteres Beispiel sei angeführt:

Da die Lehren Christi auch sehr stark handlungsorientiert formuliert sind, kann ich mir aus dem Bibellesen und Dank einer langjährigen aktiven Tätigkeit in meiner Kindheit- und Jugend in meiner Heimatpfarre und in der Begegnung und Auseinandersetzung mit namhaften Geistlichen sehr viel an Eigenreflexion und erweiterten Horizont in den Führungs- und Unternehmeralltag mitnehmen. (Aufsatz G, Z. 28-32)

### **6.1.11 Interpretation der Ergebnisse zur Forschungsfrage 1**

Im Folgenden werden die in den Ergebnissen beschriebenen Werte mit dem in der Theorie beschriebenen Stand verglichen.

Wertschätzend/nicht verurteilend:

Eine wertschätzende Haltung ist gerade in der Moralphilosophie, der Sollensethik, wie in Kapitel 2.4.2 ausgeführt, ein zentrales Thema. Wenn die Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer den hohen Stellenwert einer wertschätzenden Haltung betonen, so haben Sie vordergründig nicht das eigene Glück im Fokus, sondern werden, wie in der Moralphilosophie beschrieben, die Interessen derer, die von der Handlung betroffen sind, berücksichtigt und nach den Idealen Gerechtigkeit und Gleichheit gestrebt.

Verantwortungsbewußt:

Der Begriff Verantwortung wird von den Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmern sowohl im Sinne der Eigenverantwortlichkeit als auch im Sinne Verantwortung für andere zu haben, verwendet. Der Aspekt der Eigenverantwortlichkeit kann der Strebensethik, dem streben nach dem eigenen Glück zugeordnet werden. Bei dem Untersuchungsteilnehmer, welcher sein Handeln überprüft, in dem er es im Angesicht eines jüngsten Gerichts betrachtet, stellt sich die Frage ob,

diese Überprüfung nicht auf der Kohlberg'schen Stufe der heteronomen Moral stattfindet, wie dies im Kapitel 4.4 beschrieben wurde.

Reflexionsfähigkeit:

Im Kapitel 4.4 wurden „geistige Übungen“ als Ausdruck des Glaubens an Entwicklung und als Funktion und Wesenheit der Spiritualität beschrieben. Es darf angenommen werden, dass der hohe Stellenwert, den „Reflexionsfähigkeit“ in den Aufsätzen einnimmt, damit in Zusammenhang steht.

Vertrauen:

Vertrauen wird in zwei Bedeutungen verwendet. Einmal als Urvertrauen, das aus transzendenten, spirituellen Erfahrungen erwächst (siehe Kapitel 3.4), und Vertrauen als Basis einer kooperativen Zusammenarbeit.

Dienen :

Die hier angeführten Zitate „Steigerung des Gemeinwohls“ und „für andere leben“ zeigt in Richtung Wohltätigkeit, dies ist nach Höffe das optimal-höchste Kriterium zwischenmenschlichen Zusammenlebens (vgl. Fenner 2008, S.199).

Liebe:

Der Wert Liebe findet sich in vier von zehn Aufsätzen. Die Anzahl erscheint unerwartet hoch, da ja der Begriff Liebe im beruflichen Managementkontext nicht sehr gebräuchlich ist. In Bezug auf die beschriebene Theorie können wir die Liebe, wie Sie uns als Begriff in den vorliegenden Aufsätzen und schriftlichen Interviews begegnet, zu mehreren Theoriekapiteln klar zuordnen.:

Liebe als Konsequenz von Vernunft (vereinfacht ausgedrückt), wie es Papst Benedikt XVI im Kapitel 4.1 betont. Hier nochmals ein kurzer Auszug daraus:

Wegen dieser engen Verbindung mit Wahrheit kann die Liebe [...] als ein Element von grundlegender Bedeutung in den menschlichen Beziehungen – auch im öffentlichen Bereich – erkannt werden.[...] *Nur in der Wahrheit erstrahlt die Liebe und kann glaubwürdig gelebt werden.* [...] Es ist das Licht der Vernunft wie auch des Glaubens, durch das der Verstand zur natürlichen und

übernatürlichen Wahrheit der Liebe gelangt[...] Ohne Wahrheit gleitet die Liebe in Sentimentalität ab.“ (Papst Benedikt XVI, 2009, zit.n. Habisch A.)

Liebe ist ein Gefühl, welches in der Gefühlsethik, wie in Kapitel 2.6 beschrieben, in seiner Form als Mitgefühl seinen Platz hat. Gerade erst die Fähigkeit der Empathie und des Mitgefühls versetzen uns in die Lage die Situation anderer nachempfinden zu können. (vgl. Pieper 2007 und Fenner 2008)

Und schließlich jene Liebe, die, wie im Kapitel 3.4 beschrieben, scheinbar ohne Objektbezug in dem als „Urgrund“ beschriebenen Bewusstseinszustand strömt. Als Beispiel ein Zitatausschnitt von Jäger: „Das Ich schmilzt in das Wesen hinein, in die Non-Dualität. Das ist die eigentliche mystische Erfahrung, die Unio mystica. [...] Aus dieser Erfahrung geht die alles einbindende Erfahrung der Einheit hervor, die Basis für eine universale Liebe.“ (Jäger W. & Kothes P., 2011, S.21f)

Achtsamkeit und Präsenz:

Diese Begrifflichkeit wird vor allem im Buddhismus verwendet. So wie Jäger (2011) ausführt: „Es geht dabei um eine reine Aufmerksamkeit. Nicht um eine Aufmerksamkeit auf etwas, sondern um reine Präsenz.“ (Jäger W. & Kothes P., 2011, S.22f) In den Aufsätzen wurden diese Werte Begriffe (Tugenden) von den vier Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfassern D, H, I und J verwendet. Der Vergleich mit deren spiritueller Ausrichtung zeigt dann auch, dass alle vier dort Buddhismus anführen (vgl. Tabelle 2).

Kardinaltugenden und Bergpredigt:

Wie in den Kapiteln 4.1 und 4.3 beschrieben, stellt zum einen das Christentum einen Wertekanon als Handlungsleitfaden zur Verfügung, zum anderen ist der Stellenwert von Tugenden, wie z. B. die der in Kapitel 2.7 beschriebenen Kardinaltugenden seit dem 5. Jahrhundert aus der griechischen Kultur überliefert.

Auch hier verwundert es nicht, dass alle drei Autorinnen und Autoren in Tabelle 2 das Christentum als spirituellen Hintergrund angeben.

Wie in der Interpretation der Ergebnisse und Aussagen der einzelnen Werte ersichtlich, wurden in der Untersuchung im Zusammenhang mit Spiritualität durchwegs Werte genannt, welche in der Ethik als sogenannte „hohe Werte“ beschrieben werden.

Daraus kann die Hypothese abgeleitet werden, dass die spirituelle Praxis, die eine Form der geistigen Schulung darstellt, als ein Weg der ein Weg der moralischen Erziehung gesehen werden kann und dabei Werte gebildet werden, welche in der Ethik als „hohe Werte“ beschrieben werden.

## **6.2 Ausübung und Anwendung der in Zusammenhang mit spiritueller Praxis stehenden Werte im beruflichen Kontext**

Der Forschungsfrage 2 folgend, werden in diesem Abschnitt die Aufsätze auf Anmerkungen hin untersucht, inwieweit die im vorigen Kapitel beschriebenen Werte von Unternehmensleiterinnen und Unternehmensleitern und Führungskräften in ihrer beruflichen Rollengestaltung angewendet werden können. D. h. diese Frage untersucht, ob es zu einer Spaltung zwischen spiritueller Praxis (dann als Freizeit- und Privatinteresse) und dem beruflichen Alltag kommt.

Es kann eingangs gesagt werden, dass aus allen zehn Aufsätzen klar hervorgeht, dass die Verfasserinnen und Verfasser keine Trennung zwischen ihren, den auf ihrer spirituellen Praxis basierenden Werten und der Anwendung dieser in ihrem beruflichen Alltag sehen.

Es zeigt sich jedoch, dass diese im Kern gleiche Aussage aus verschiedenen Blickwinkeln gemacht wird und zum Teil mit Bedingungen versehen oder aber auch in einem Entwicklungszusammenhang gestellt wird. Auf diese Unterschiede aufbauend wurden Unterkategorien zur Hauptkategorie „Ausübung und Anwendung der in Zusammenhang mit spiritueller Praxis stehenden Werte im beruflichen Kontext“ gebildet und in folgender Tabelle dargestellt:



Hauptkategorie 2	Unterkategorie	Anzahl Nennungen in Aufsätzen
Ausübung und Anwendung der in Zusammenhang mit spiritueller Praxis stehenden Werte im beruflichen Kontext		
	Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf	8
	Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf, Wahl des Umfeldes als Bedingung	2
	Berufliche Herausforderungen sind auch (spirituelle) Entwicklungschancen	2
	Nicht alle Aufträge annehmen	2

Tabelle 5: Hauptkategorie 2, Ausübung und Anwendung der in Zusammenhang mit spiritueller Praxis stehenden Werte im beruflichen Kontext

Den zehn verschiedenen Aufsätzen sind die ersten beiden Unterkategorien zuzuordnen ( $8 + 2 = 10$ ), die beiden letzten Unterkategorien stellen Doppelnennungspunkte dar. D. h. die Aussage „Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf“ bzw. „Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf, Wahl des Umfeldes als Bedingung“ wird in zwei Fällen ergänzt mit „Berufliche Herausforderungen sind auch (spirituelle) Entwicklungschancen“ bzw. mit „Nicht alle Aufträge annehmen“.

### 6.2.1 Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf

In diese Unterkategorie fallen die Beschreibungen von acht Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfassern.

„Da Führung ausschließlich etwas mit Menschen und deren Persönlichkeit zu tun hat, kann es langfristig nicht gelingen, in sich eine Trennung zwischen Spiritualität als „Privatsphäre“ und beruflicher Rolle aufrechtzuerhalten.“ (Aufsatz G, Z.14-15) Das ist ein repräsentatives Beispiel, in welchem die „Nicht-Trennung“ ganz klar formuliert und direkt angesprochen wurde.

Ein anderes Beispiel stellt Aufsatz A dar, in diesem ist die Nicht-Trennung zwar klar erkennbar, aber indirekt formuliert:

Das ist der Beginn zur gänzlich neuen Wahrnehmung der Wirklichkeit. Die Wirklichkeit bleibt dieselbe. Es verändert sich nur deren Wahrnehmung. Spirituell sein heißt somit, jeden Augenblick des Alltags aus der allumfassenden Perspektive [...] dieser Bewusstheit zu leben. Jeder dieser Lebensaugenblicke hält uns Anreize zu unserer spirituellen Entwicklung bereit. (Aufsatz A., Z.13-17)

Es ist klar zumindest der Anspruch formuliert, jeden Augenblick des Alltags, aus der „allumfassenden Perspektive“ zu leben, dies wird an dieser Stelle als die berufliche Rolle einschließend interpretiert. Durch den Hinweis auf die spirituelle Entwicklung wurde diese Aussage zusätzlich der Unterkategorie „Berufliche Herausforderungen sind auch (spirituelle) Entwicklungschancen“ zugeordnet.

### **6.2.2 Keine Trennung zwischen Spiritualität und Beruf, Wahl des Umfeldes als Bedingung**

Zwei Autorinnen und Autoren bringen die Anwendung der Werte mit dem Umfeld, also dem beruflichen Kontext in Zusammenhang und knüpfen an die Anwendung eine Bedingung.

„[...] All dies lässt sich in einer Management-Stellung durchaus leben, solange das ganze Unternehmen sich ethischen Zielen verpflichtet fühlt.“ (Aufsatz D, Z.30-33) Der Aufsatzverfasser, ein Vorstand einer Großbank, schreibt an anderer Stelle, dass er kürzlich die Bank aus ethischen Gründen in den Vorruhestand verlassen hat.

Die zweite Nennung dieser Unterkategorie beschreibt, dass die Verfasserin/der Verfasser in Ihrer vorigen Anstellung Probleme mit der Unvereinbarkeit Ihres Wertesystems mit dem des Arbeitgebers hatte, kündigte, und nun in einer christlichen Organisation gut arbeiten kann.

### **6.2.3 Nicht alle Aufträge annehmen**

Ähnlich der Bedingung nach Wahl des beruflichen Umfeldes ist jene der selbstständigen Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser, nach Wahl der Kunden

und Geschäftspartner mit der Maßgabe, eine positive Übereinstimmung der jeweiligen Wertesysteme zu haben oder diese als Potential zu erkennen. Als Beispiel sei hier die Aussage von Aufsatzverfasser F, dem Eigentümer und Leiter eines Beratungsunternehmens, angeführt: „Weil ich sie [Geist, Seele und Bewusstsein] habe, weiß ich, wie wichtig es ist, was und wo ich wähle, wo ich zulasse, gewählt zu werden und wo ich meide oder ausweiche.“ (Aufsatz F. Z.53-56)

#### **6.2.4 Berufliche Herausforderungen sind auch (spirituelle) Entwicklungschancen**

Zwei Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser beschreiben Probleme, die es bei der Anwendung ihres Wertesystems gibt. Der Weg, damit umzugehen, ist, diese als Herausforderungen zu erkennen.

Und es sind gerade die Themen, persönliche Enttäuschungen durch Mitarbeiter, finanzielle Schäden mit Existenzängsten, in denen ich durch Meditation , durch in mich gehen, durch die Möglichkeit, das ganze aus einer höheren Perspektive zu sehen, durch die Brille der universellen Liebe zu sehen, darüber hinweg komme, und mich nicht darin verstricke, sondern das als Prüfung oder Aufgabe sehen kann. Gerade diese Prüfungen sind es auch, die Reife entstehen lassen, und nicht, sich im Kampf gegen diese Problem aufreiben zu lassen. (Aufsatz J, Z.21-27)

#### **6.2.5. Interpretation der Ergebnisse zur Forschungsfrage 2**

Die Auswertung dieser Kategorie hinsichtlich der Forschungsfrage 2 zeigt im ersten Schritt, dass offensichtlich eine hohe Übereinstimmung darin vorhanden ist, Werte die in einer spirituellen Auseinandersetzung und Praxis gebildet wurden, auch im beruflichen Kontext anwenden und leben zu können.

Wobei zum Teil auch Aussagen gemacht wurden, dass ein entsprechendes Umfeld eine Bedingung darstellt. Mit Umfeld als Bedingung ist gemeint, dass diese Autorinnen und Autoren sich aus Organisationen, deren Wertesystem Sie nicht mittragen konnten, zurückgezogen haben und sich eine Anstellung in einer Organisation mit besserer Übereinstimmung der Wertesysteme gesucht haben. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber auch die Dimension des zum Zeitpunkt der Untersuchung ja bereits vorhandenen

jeweiligen beruflichen Umfeldes der ausgewählten Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser. Es kann hier die Hypothese gebildet werden, dass, wenn acht Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser keine „Anwendungsprobleme“ sehen, dies auch deshalb der Fall sein könnte, weil Sie sich zuvor ein Umfeld geschaffen haben, welches zu Ihrem Wertesystem passt, sei es weil Sie in entsprechenden Organisationen Platz gefunden haben oder als Unternehmenseigentümerin bzw.

Unternehmenseigentümer sich dieses Umfeld selbst gestalten können. Unabhängig davon agieren alle Unternehmerinnen und Unternehmer, die an der Untersuchung teilgenommen haben am freien Markt in Europa, d. h. obwohl Sie großen Einfluss darauf haben, das engere Umfeld innerhalb ihrer Unternehmung zu gestalten, haben Sie aber nur eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeit am freien Markt und sind dort dessen Wirkkräften ausgesetzt. Trotzdem formulieren Sie, keine „Anwendungsprobleme“ zu haben.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass sehr oft konsequenter Handlungsweise berichtet wird. Wie eben die angeführten Beispiele der Wahl des Umfeldes zeigen, aber auch klare Aussagen dazu, gewisse Aufträge konsequent abzulehnen, wenn die jeweiligen Wertesysteme nicht zusammenpassen würden.

Daraus kann die Hypothese abgeleitet werden, dass ein durch Spiritualität gebildetes und verinnerlichtes Wertesystem immer angewendet wird, und die damit einhergehenden Konsequenzen getragen werden, sei es durch Wahl des beruflichen Umfeldes, durch kritische Auswahl von Geschäftspartner bzw. Aufträgen und allgemeiner formuliert, durch konsequente Handlungsweise in den zu treffenden Entscheidungen.

### **6.3 Wertekonflikte und Umgang damit**

In diesem Kapitel, wird in der Kategorie „Wertekonflikte und Umgang damit“ den beiden Forschungsfragen 3 und 4 (Inwieweit kann es zu Konfliktsituationen auf Grund von Wertekollisionen kommen, und welche Strategien werden von Unternehmensleiterinnen, Unternehmensleitern und Führungskräften angewendet, um mit Wertekonflikten umzugehen?) nachgegangen.

Die Untersuchungsmethode „Aufsatz“ hat auf Grund Ihrer maximalen Offenheit eine sehr große Bandbreite zur Konsequenz, sowohl in den Möglichkeiten der Interpretation der „Angabe“ durch die Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser als auch in den vorliegenden Textstellen in den Aufsätzen.

Aus den zehn Aufsätzen wurden in fünf Aufsätzen (A, C, J, E, F) jeweils eine für die Kategorie relevante Textpassage identifiziert, entnommen und ausgewertet, aus den verbleibenden fünf Aufsätzen (B, D, G, H, I) jeweils zwei Textpassagen. Zusätzlich wurde eine Fundstelle aus dem schriftlichen Interview P hinzugenommen. Alle Fundstellen wurden dann sechs verschiedenen Unterkategorien zugeordnet:

Hauptkategorie 3	Unterkategorie	Anzahl Nennungen in Aufsätzen	Nennungen
Wertekonflikte und Umgang damit			
	Tiefer Bewusstseinszustand kennt keinen Konflikt	2	A,C
	Wenn Konflikte, dann sind dies Herausforderungen zur Transzendenz des Konflikts	5	B,G,I,J,P
	Konflikte ja, aber nicht wegen Wertekollision sondern wegen eigenen Persönlichkeitsmerkmalen	2	D,H
	Bestimmte Geschäfte und Praktiken kann man nicht verantworten	5	D,F,G,H,I
	Wertekonflikt werden durch gute Auftragsklärung weitgehend vermeiden	1	B
	Keine Konflikte	1	E

Tabelle 6: Hauptkategorie 3, Wertekonflikte und Umgang damit

Die in den Unterkategorien zusammengefassten Inhalte werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

### **6.3.1 Wenn Konflikte, dann sind dies Herausforderungen zur Transzendenz des Konflikts**

Vier Nennungen in dieser Kategorie beschreiben den Wertekonflikt als Herausforderung und als Aufgabe, eine Lösung zu finden. Der Eigentümer und Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens schreibt:

Wertekonflikte kommen eigentlich nur durch die ökonomische Notwendigkeit effizient zu wirtschaften zustande, denn trotz aller sozialer Ausrichtung der Unternehmen müssen wir ordentlich wirtschaften und wenn Mitarbeiterinnen die von ihnen geforderte Leistung trotz Unterstützung und Aufforderung nicht erbringen können, sich von diesen zu trennen auch wenn deren gesundheitliche oder private Situation schwierig ist. (Aufsatz G, Z.91-94)

Aufsatzverfasser J, Unternehmenseigner und Geschäftsführer eines produzierenden Unternehmens, beschreibt auch eine schwierige Situation mit einem Mitarbeiter, in der letztlich die Kündigung ausgesprochen wurde. Er führt aus, dass die Konfliktklärung viel zerstörerischer ausgefallen wäre, hätte er nicht viele Jahre lang intensive Selbsterfahrung betrieben. (vgl Aufsatz J, Z.40-42)

Die selbstständige Beraterin I führt in Ihrem Aufsatz an, dass sie im Falle der Wertekollision versucht, in die Metaposition zu gehen und aus Distanz zum Geschehen zu agieren.(vgl. Aufsatz I, Z.115-116)

Zusätzlich wird an dieser Stelle ein Beispiel aus den schriftlichen Interviews angeführt, aus Interview P.

Selbstverständlich gab es täglich derartige Konfliktsituationen. Ich habe sie in meinen letzten zehn Unternehmerjahren immer mehr als Herausforderungen verstanden, mein Bewusstsein zu schärfen. Selbstverständlich habe ich immer wieder Kompromisse zwischen den äußeren Herausforderung und der „reinen Lehre“ machen müssen. Das gehört dazu, und wenn wir nicht in einer inflationären Haltung (auch in den positiven Werten) leben, können wir aus allen Umständen das bestmögliche bzw. praktizierbare verstehen und umsetzen. Wenn

wir uns nicht mit falscher Heiligkeit umgeben, sind wir auch in der Lage, unsere Bedingtheit wahr- und anzunehmen. (Interview P, Z. 62-69)

### **6.3.2 Konflikte ja, aber nicht wegen Wertekollision, sondern wegen eigenen Persönlichkeitsmerkmalen**

Zwei der Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser führen eigene Persönlichkeitsanteile als maßgebliche Faktoren für einen stattfindenden Konflikt an, und beschreiben Ihr Bemühen, durch Verändern eben dieser Merkmale den Konflikt oder auch das Auftreten künftiger, auf diesen Merkmalen gründenden Konflikte, auszuschließen. Aufsatzverfasser D hat Probleme mit seinem Vorgesetzten, erkennt, dass eine „Vaterprojektion“ zum Konflikt führt und setzt sich damit therapeutisch auseinander. (vgl. Aufsatz D, Z. 40-42). „Viel wichtiger ist jedoch, dass jeder spirituelle Weg mich zu einer Auseinandersetzung mit meiner eigenen Persönlichkeit führt.“ (Aufsatz D, Z.38-40)

Aufsatzverfasserin H beschreibt auch Schwierigkeiten in Ihrer beruflichen Rolle, und dass sie diesen damit begegnet, eigene Kompetenzen weiterzuentwickeln, Ausbildungen in Mediation und Psychotherapie absolviert (vgl. Aufsatz H, Z. 33-35).

### **6.3.3 Tiefer Bewusstseinszustand kennt keinen Konflikt**

Der erste Vertreter dieser Unterkategorie führt aus, dass es in seinem Fall zu keinem Wertekonflikt kommt, da die dafür notwendige Grundlage nicht vorhanden zu sein scheint.

Bin ich aber verankert in der nondualen Wirklichkeitswahrnehmung, im integral- spirituellen Gewahrsein, also an der Quelle des Seins, kann «ich» gar nicht in Konflikt geraten, da kein «ich» vorhanden ist. Diese spirituelle Wahrnehmung nimmt die ganze Welt, alles was im Augenblick erscheint, sei es gut oder schlecht, schwarz oder weiß in unerschütterlicher Gelassenheit wahr. [...] Das Urvertrauen, das mit der Bewusstheit, die ich bin, einhergeht weiß, dass nicht das Wollen meines «Ichs» zum richtigen Ziel führt, sondern das Tun aus

dem Nichtwollen der Bewusstheit. Dazu braucht es kein «ich», sondern die Offenheit, dankbar alles willkommen zu heißen, was das Leben einem schenkt. Auch die Kündigung. [eine anstehende Kündigung als Ausgangspunkt der Ausführungen].(Aufsatz A, Z.32-35 und 49-52).

Die zweite, dieser Unterkategorie zugehörige Aufsatzverfasserin formuliert ähnlich, dass Sie nicht in Wertekonflikte kommt, da Sie grundsätzlich der inneren Ethik – einer Ethik aus der Stille – folgt (vgl Aufsatz C, Z.26-28).

#### **6.3.4 Bestimmte Geschäfte und Praktiken kann man nicht verantworten**

Dieser Kategorie konnten aus fünf Aufsätzen Fundstellen zugeordnet werden (aus zehn Aufsätzen), was auf eine hohe Relevanz schließen lässt. Alle fünf beschreiben, dass Sie auf Grund von unterschiedlichen Wertauffassungen entweder Ihre Anstellung gekündigt (angestellte Führungskräfte) oder aber Kundenaufträge gekündigt oder abgelehnt haben (selbstständige Unternehmerinnen, Unternehmer und Beraterinnen, Berater). Jeweils ein Beispiel sei angeführt.

Eine angestellte Führungskraft schreibt:

Der spirituelle Weg wird zwar oft auch dazu führen, dass man als Manager bestimmte Geschäfte und Praktiken nicht mehr verantworten kann. [...]die letztlich für mich in die Entscheidung mündeten, sehr frühzeitig und aus eigener Motivation in den Ruhestand zu gehen. (Aufsatz D, Z.71-76)

Ein Beispiel ähnlichen Zuschnitts eines selbstständigen Unternehmers:

Auch in meiner jetzigen Tätigkeit begegne ich bei Auftraggebern regelmäßig Situationen, die sich mit meiner Haltung und meinen Wertevorstellungen nicht vereinen lassen. [...] Ich mache dann keine gute Miene zum bösen Spiel, sondern versuche passioniert und ausdauernd die Dinge zum Guten zu verändern. Wenn das nicht geht, ziehe ich die Konsequenz und kündige die Geschäftsbeziehung auf. (Aufsatz F, Z. 76-82)

Die Textstelle „versuche passioniert und ausdauernd die Dinge zum Guten zu verändern“ hat eine zusätzliche Relevanz für die in diesem Kapitel eingangs



beschriebene Unterkategorie „Wenn Konflikte, dann sind dies Herausforderungen zur Transzendenz des Konflikts“.

Die gleiche Vorgangsweise (das Beste zu versuchen und wenn es nicht geht, konsequent zu beenden) wird auch von Aufsatzverfasser G, einem Unternehmer, beschrieben, allerdings mit einer anderen, gegensätzlichen Konsequenz, nämlich Entscheidung für die Wirtschaftlichkeit: „Produkte und Projekte aus ökonomischen Gründen nicht machen zu können oder abubrechen, obwohl sie viel Sinn und Wert erzeugen, ist leider kein wirklicher Konflikt, sondern manchmal einfach notwendig.“ (Aufsatz G, Z.98-100)

Gemeinsam ist den Nennungen in dieser Unterkategorie, dass der jeweils beschriebene Wertekonflikt gelöst wird, indem die Verfasser ihrem jeweiligen Wertesystem treu bleiben und lieber die Konsequenzen einer Kündigung tragen, als in einem Kompromiss zu leben.

### **6.3.5 Wertekonflikte werden durch gute Auftragsklärung weitgehend vermieden**

Die einzige Nennung in dieser Unterkategorie hat insofern eine Ähnlichkeit mit der vorhin genannten, als auch hier die Konsequenz aus einem Wertekonflikt gezogen wird. In diesem Fall jedoch frühzeitig, bevor es überhaupt zur Zusammenarbeit und zum Konflikt kommt.

Nachdem ich vor einem Engagement immer ein Gespräch mit der Geschäftsführung suche, um Ziele und Erwartungen an die Trainings bzw. an mich abzuklären und ich erst danach die Aufgabe übernehme (oder auch ablehne), kommt es sehr selten zu Konflikten über Inhalte und Zielerreichung. (Aufsatz B, Z.29-31)

### **6.3.6 Keine Konflikte**

Aufsatzverfasser E begründet keine Konflikte wegen Werten zu haben, weil er sein Unternehmertum mehr als Dienst am Umfeld erlebt, als die finanzielle Optimierung voranzustellen.

Wie schon vorhin beschrieben, war mein Verständnis von Führungskraft, Chef aber auch vom Wirtschaften an sich nicht kapitalistisch geprägt, sondern eher als Dienst am Umfeld. In diesem Zusammenhang verursachte mir diese Einstellung natürlich eine Menge (finanzieller) Schwierigkeiten. Ich empfand diese Schwierigkeiten jedoch nicht als Konflikte. So war einfach mein Leben. Dieses war dadurch erheblich schwieriger und anstrengender, als wenn ich etwas mehr kapitalistisch eingestellt gewesen wäre. Ich machte mir und meiner Familie das Leben relativ schwer. „Viel Einsatz – wenig Geld“. Abschließend kann ich sagen, dass ich diese Form meines Handelns in der Wirtschaft jedoch als selbstverständlich ansah. So dass ich keine Konflikte zwischen spiritueller Praxis und wirtschaftlichem Handeln erkannte. (Aufsatz E, Z.84-92)

Die in diesem Bericht beschriebene Handlungsmaxime „Dienst am Umfeld“ mit geringer Priorität auf die Handlungskonsequenz, zeigt Parallelen zu dem als „Gesinnungsethik“ genannten Ethikmodell, dessen Vertreter z. B. auch Kant ist, wie im Theorieteil in Kapitel 2.5.5.1 beschrieben.

### **6.3.7 Interpretation der Ergebnisse zu den Forschungsfragen 3 und 4**

Die Aussagen in der Unterkategorie „Wenn Konflikte, dann sind dies Herausforderungen zur Transzendenz des Konflikts“ beschreiben das Annehmen der Herausforderung als Führungskraft zwischen Werten abzuwägen und zu entscheiden. Die in den Aufsätzen beschriebenen Lösungen folgen keinem erkennbaren Muster, welche in Richtung Egoismus oder in Richtung eines idealisierten Altruismus zeigen würden. Gerade Interviewpartner P spricht die eigene Bedingtheit an. Die beschriebenen Entscheidungsprozesse machen aber einheitlich eine große Ernsthaftigkeit um das Ringen nach der besten Entscheidung transparent. Aufsatzschreiber G beschreibt den „wirtschaftlichen Grundkonflikt“ zwischen ökonomischen und sozialen Argumenten abwägen zu müssen, gibt aber keinen Hinweis darauf, wo die Grenze gezogen wird, zwischen unternehmerischem Gewinn und dem Wohl der anderen.

Bei den in der Unterkategorie „Konflikte ja, aber nicht wegen Wertekollision, sondern wegen eigenen Persönlichkeitsmerkmalen“ beschriebenen Konflikten, stellt sich die Frage, ob ein Konflikt, für dessen Ursache eine Vaterprojektion angegeben wird, ein Wertekonflikt ist. Im Kapitel 2.1.1 Wertekonflikte wurden diese nach Pieper (2007) mit kollidierenden Normen beschrieben. Aus diesem Blickwinkel müssten wir wissen, ob mit der Vaterprojektion auch Normen in Zusammenhang standen (oder zwar eine gleiche Normen- und Wertebasis da war, aber z. B. aus einem Autoritätsproblem heraus Anweisungen schlecht befolgt werden konnten).

In den, in der Unterkategorie „Tiefer Bewusstseinszustand kennt keinen Konflikt“ zitierten Aussagen, tritt in den beschriebenen Fällen offensichtlich kein innerer Wertekonflikt auf. Ein Aufsatzschreiber geht sogar so weit, zu sagen, dass das Auftreten eines (inneren) Wertekonfliktes ein Hinweis darauf ist, dass die betroffene Person sich in der Ich-haftigkeit befindet. Wäre er in der „non-dualen“ Wirklichkeit verankert, gibt es keinen Konflikt. Das bedeutet, dass hier nicht (nur) auf Basis von Rationalität, also Verstandestätigkeit gehandelt wird, sondern aus einem geistigen, das Verstandesbewusstsein überschreitenden Zustand. Sowohl inhaltlich als auch in der Wortwahl sind Parallelitäten zu den im Theoriekapitel 3.4 beschriebenen Erfahrungen erkennbar. Im Falle des Aufsatzschreibers A, der die „non-duale Wirklichkeit“ anführt, gibt es den Verweis zur Beschreibung von Sudbrack, im Falle der Aufsatzschreiberin C, die „die Ethik aus der Stille“ anführt, gibt es Parallelen zu den Berichten von Panikkar und Jäger aus dem gleichen Theoriekapitel 3.4.

Es stellt sich zudem die Frage, ob „keine Wertekonflikte zu haben“ und von einer „Ethik der Stille“ zu sprechen, auch mit dem im Theoriekapitel 2.5.4 beschriebenen Wertefühlen nach Scheler in Zusammenhang steht.

Es kann hier die Hypothese gebildet werden, dass tiefe spirituelle Erfahrungen dazu führen, dass das jeweilige „richtige Handeln“ direkt einsichtig erfahrbar wird.

Nachdem in diesem Kapitel auf das Thema Wertekonflikte und Umgang damit eingegangen wurde, wird im nächsten Kapitel eine Kategorie besprochen, welche in der Auswertungsphase entstanden und gebildet worden ist.

## **6.4 Erfahrungsberichte in Zusammenhang mit Spiritualität**

Bei der Auswertung der Aufsätze ist aufgefallen, dass sechs Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser das Zustandekommen bzw. die Ursache ihrer persönlichen Wertesysteme und auch ihres Konfliktverhaltens durch Beschreibung von spirituellen Erfahrungen oder Bewusstseinszuständen begründeten. Darum wurde die zusätzliche Kategorie „Erfahrungsberichte in Zusammenhang mit Spiritualität“ aufgenommen. Diese Erfahrungsberichte werden zunächst unkommentiert als Zitate wiedergegeben und sodann in 6.4.2 mit der Theorie in Vergleich gesetzt.

### **6.4.1 Erfahrungsberichte**

Aufsatzverfasser A, ein Unternehmenseigner und Verwaltungsrat eines produzierenden Unternehmens mittlerer Größe schreibt:

Spiritualität ist ein sehr weiter Begriff. Meiner Meinung nach hat Spiritualität in jedem Fall etwas mit Entwicklung zu tun: Entwicklung von einer dualen Wirklichkeitswahrnehmung: «Ich» bin der von der Welt, von den andern Menschen getrennte Mensch, der in Konkurrenz zu seinen Artgenossen und den übrigen Lebewesen um sein Überleben kämpft - zu einer nondualen Wahrnehmung: Alles was existiert, die Vielheit des Vielen ist Ausdruck des Einen. Es gibt keine Trennung. Alles ist mit allem verbunden. Die Soheit meiner Existenz ist nicht nur Teil des Kosmos, der Kosmos ist auch Teil meines Soseins. - Spiritualität beginnt also bei der Anerkennung der einfachen Tatsache der Allverbundenheit allen Seins. (Aufsatz A, Z.4-12)

Aufsatzverfasser A führt weiter aus:

Das Urvertrauen, das mit der Bewusstheit, die ich bin, einhergeht weiß, dass nicht das Wollen meines «Ichs» zum richtigen Ziel führt, sondern das Tun aus dem Nichtwollen der Bewusstheit. Dazu braucht es kein «ich», sondern die Offenheit, dankbar alles willkommen zu heißen, was das Leben einem schenkt. (Aufsatz A, Z.48-52)

Das hier beschriebene „Tun aus dem Nichtwollen der Bewusstheit“ formuliert die Aufsatzverfasserin C in ähnlicher Weise: „Eine spirituelle Praxis lässt Paradoxe spielen: wie Tun im Nichttun, absichtslos/absichtsvoll, so dass Synchronizität leichter erkannt und genutzt werden können. Die Intuition wird zudem eingesetzt, was komplexen Zusammenhängen oft die entscheidende Richtung zu geben vermag.“ (Aufsatz C,Z.21-24)

Eine Abhandlung über die spirituelle Praxis von der gleichen Aufsatzverfasserin C:

Eine spirituelle Praxis vermittelt Einsicht in tiefere Lebenszusammenhänge. Durch das Loslösen von Ich-identifizierten Rollen, Perspektiven usw. kann das eigentliche Menschsein hervortreten: reines Bewusstsein, selbstleuchtend, in tiefem Frieden, und eine grundlegende Freude am Dasein – grundlos! Dies setzt zum einen enorme kreative Lebenskräfte frei und lässt zum anderen Gelassenheit und Heiterkeit selbst in schwierigen Situationen wirksam werden. Der Kopf ist dabei frei, so dass ungehindert und klar Verstand und Vernunft einsetzbar sind. Die tiefe Liebe, oft als grenzenloses Mitgefühl bezeichnet, erkennt die Mitarbeitenden als das, was sie sind; sieht Stärken und Schwächen ohne Wertung und ist grundlegend wohlwollend, was eine Unternehmenskultur positiv stärkt. (Aufsatz C, Z.10-13)

In die gleiche, von Aufsatzverfasserin C beschriebene Richtung des „Loslösen von Ich-identifizierten Rollen, Perspektiven“ weist Aufsatzverfasser E, wenn er schreibt:

Der Unterschied zu einem hedonistischen Weg ist der, dass dieser Weg ein spiritueller Weg ist, von dem wir wissen, dass eine klare Richtung hat - vom begrenzten Ich zum unbegrenzten Großen, (Gott, Dao, Einheit usw.) das wir jedoch vorher natürlich nicht kennen können! "JE WENIGER ICH BIN, DESTO DEUTLICHER KANN DAS GROSSE (GÖTTLICHE) SICHTBAR WERDEN!" (Aufsatz E, Z.150-156)

Der Zen-praktizierende Seniormanager einer Großbank, Aufsatzverfasser D, schreibt: „Zen lehrt Achtsamkeit und Präsenz im Alltag. Durch die spirituelle Entwicklung werden die EGO-Schichten dünner und durchlässiger.“ (Aufsatz D, Z.30-31)

Ähnlich formuliert auch Aufsatzschreiber J: „Meine wesentlichen Erfahrungen sind, dass das Sein ohne Illusion das wesentliche Leben ist. Sich dem öffnen, was ist und immer wieder überrascht zu werden, von dem, wer man selbst ist und wer die Menschen um einen sind“. (Aufsatz J, Z.14-16)

Über den Aspekt der Transzendenz schreibt Aufsatzverfasser G:

„Neben diesen Grundbedingungen meines Tuns und der Ausrichtung an Werten und einem größeren Sinn besteht in dem Mechanismus von Spiritualität, an sich etwas aus meiner Sicht Unerlässliches für die Aufgabe einer Führungskraft, nämlich der Aspekt der Transzendenz.“ (Aufsatz G, Z.71-73)

Im schriftlichen Interview P ist zu lesen:

Durch die eigene Erfahrung des Urgrundes sowie meines einzigartigen (inneren) Selbst und dessen Wesenhaftigkeit als unbedingte Liebe und allumfassende Weisheit. Aus der Reflexion darüber ist der Entschluss erwachsen, mich dieser Essenz hinzugeben, mit dem Wunsch durch mein Denken, Fühlen und Handeln immer vollkommener Ausdruck davon zu werden. (Interview P, Z.21-24)

#### **6.4.2 Interpretation der Erfahrungsberichte**

Aus den zitierten Passagen aus den Aufsätzen A und C lassen sich zu den Beschreibungen von Panikkar im Kapitel 3.4 Parallelen erkennen: „In solcher Herzensruhe wird ein absichtsloses, ursprüngliches Handeln möglich [...]“ (Nitsche 2008, S.188).

Weiters tragen die hier zitierten Beiträge der Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser A, C, E und D alle Verweise auf das Loslösen von Ich-identifizierten Rollen und auf das Dünner-Werden von Ego-Schichten in sich. Dazu gibt es Parallelen zu dem im Kapitel 3.4 zitierten Ausführungen von Jäger (2011) der u.a. schreibt: „[...] Der wesentliche Schritt dorthin erfordert es, das Tagesbewusstsein zum Schweigen zu

bringen, um unseren Geist von den Einschränkungen des Egos zu befreien.“ (Jäger W. & Kothes P., 2011, S.21f)

Der im Interview P verwendete Begriff „Erfahrung des Urgrundes“ wurde bereits im Theorieteil in Kapitel 3.4 bei Sudbrack besprochen, wo es unter anderem heißt: „[...] auch der grundlose Grund, der die Einheitserfahrung trägt.“ (Sudbrack, 1984, S.10)

Die in diesem Kapitel angeführten Zitate aus den Aufsätzen beschreiben spirituelle Erfahrungen, welche in ähnlicher Weise in der Literatur meist von Menschen beschrieben werden, die ihr ganzes Leben auf das Thema Spiritualität und Mystik ausgerichtet haben, sei es als buddhistischer oder christlicher Mönch oder Nonne. Dass diese Erfahrungsberichte nun von in der Wirtschaft tätigen Menschen beschrieben werden, ist ein unerwartetes Ergebnis der Untersuchung und bedürfe einer weiteren, mehr auf dieses Thema fokussierten Studie.

Es kann die Hypothese gebildet werden, dass spirituelle bzw. mystische Erfahrungen auch von Menschen gemacht werden können, welche einen Beruf in der Wirtschaft ausüben und diese Erfahrungen sich als wertebildend und befreiend in der Ausübung des Berufes auswirken.

## **7 Zusammenfassung**

Im Zuge der vor allem seit dem letzten Jahrhundert stattfindenden Bewegungen der Säkularisierung, Pluralisierung, Globalisierung und Individualisierung wird von Trendforschern beobachtet, dass es auch eine sogenannte Respiritualisierung, gewissermaßen als Gegentrend, gibt (vgl. Stippich 2008, S.65).

Dieser Trend der Respiritualisierung macht auch nicht halt vor Managerinnen, Managern, Unternehmerinnen, Unternehmern und Führungskräften, welche in verantwortlichen Positionen im Markt tätig sind. Bei dieser Personengruppe kommt als treibende Kraft noch hinzu, dass in einer immer komplexer werdenden Welt, mit immer mehr mündig gewordenen Konsumentinnen und Konsumenten, globalem Wettbewerb, stark gestiegenen Kommunikations- und Innovationsgeschwindigkeiten der Grad der

Komplexität sehr hoch geworden ist und damit die jeweils richtige Entscheidung zu finden immer schwieriger geworden ist. Der daraus entstehende Druck lastet auf den Schultern der Managerinnen und Manager und diese suchen in der Auseinandersetzung mit Spiritualität nicht nur nach Entspannung, sondern auch nach klaren Handlungshilfen.

Für Managerinnen/Manager gibt es mittlerweile ein großes Angebot von Meditationsseminaren, Exerzitien, Einkehrwochen u. v. a. m., in welchen spirituelle und religiöse Inhalte, speziell aufbereitet für diese Zielgruppe angeboten wird. Auch der Büchermarkt ist voll mit Titeln, vor allem auch Selbsthilfebüchern, dieser Art. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es bisher kaum Untersuchungen über den Zusammenhang von Spiritualität und Management.

Die vorliegende Untersuchung hat sich als zentrale Fragestellung vorgenommen, Konflikte zwischen persönlichen Überzeugungen, Meinungen und Einstellungen, und den Notwendigkeiten, die sich aus der Teilnahme am kapitalistisch orientierten Markt ergeben, untersuchen zu wollen. Als Untersuchungszielgruppe fungieren dabei Managerinnen und Manager, im konkreten Unternehmensleiterinnen und Unternehmensleiter, sowie Unternehmenseigentümerinnen und Unternehmenseigentümer und Führungskräfte, welche aktiv eine spirituelle Praxis ausführen und sich selbst als spirituelle Menschen bezeichnen.

Auf Basis des mit zehn Teilnehmern kleinen Samples wurde die Untersuchung als qualitative Studie mit qualitativer Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode angelegt.

Um die Beeinflussung der Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer durch den Untersuchenden so gering wie möglich zu halten, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht persönlich interviewt, sondern um das Verfassen eines Aufsatzes zum Thema Wertekonflikte gebeten.

In der Analyse der Werte, Tugenden und Prinzipien welche die Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer in Zusammenhang mit



Ihrer spirituellen Praxis bringen (Forschungsfrage 1) wurden in absteigender Anzahl genannt: Wertschätzung, Verantwortungsbewusstsein, Reflexionsfähigkeit, Vertrauen, Dienst an der Gemeinschaft, Kooperation, Liebe, Achtsamkeit und Präsenz, Ruhe und Gelassenheit, sowie die Kardinaltugenden und das Wertesystem der Bergpredigt.

Werden die genannten Werte im Lichte der Wertehierarchie, wie Sie Pieper (2007) beschreibt, gesehen, so ist mit Wertschätzung als am öftesten genannter Wert die oberste Wertestufe der ethischen Grundwerte, die Menschenwürde, vertreten. Die dann genannten Werte können den moralischen Werten zugeordnet werden, wie Verantwortungsbewusstsein, Kooperation, Vertrauen und Dienst an der Gesellschaft den Sozialwerten für gutes Zusammenleben oder die Reflexionsfähigkeit und den Liebe den Individualwerten.

Bemerkenswert sind die in den Aufsätzen vorkommenden Hinweise darauf, auf welche Weise die Verfasserinnen und Verfasser zu ihren Wertesystemen gekommen sind. Zum einen wird von moralischer Erziehung in Elternhaus und Schule gesprochen, bzw. auch von Übernahme von Werten aus religiösen Systemen und Gemeinschaften und zum anderen aber auch davon, dass handlungsweisende Werte direkt aus den beschriebenen Bewusstseinszuständen wie z. B. „Erfahrung des Urgrundes“ oder „die Wesenhaftigkeit meines inneren Selbst als unbedingte Liebe“ entstehen..

Daraus kann die Hypothese abgeleitet werden, dass die spirituelle Praxis, die eine Form der geistigen Schulung darstellt, als ein Weg der moralischen Erziehung gesehen werden kann und dabei Werte gebildet werden, welche in der Ethik als „hohe Werte“ beschrieben werden.

Die Antwort auf die Frage, wieweit in spiritueller Praxis gewonnene Einsichten und darauf aufbauende Wertesysteme im beruflichen Alltag als Unternehmensleiterin, Unternehmensleiter und Führungskräfte eingesetzt und angewendet werden können (Forschungsfrage 2), ist aus den Aufsätzen sehr klar hervorgegangen.

Von den zehn Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfassern haben acht formuliert, dass Sie keine Trennung zwischen ihrer spirituellen Praxis und ihrem Beruf ziehen und auch nicht erleben, zwei haben sich ebenso geäußert, aber ein entsprechendes Umfeld als Bedingung angeführt. Mit Umfeld als Bedingung ist gemeint, dass diese Autorinnen und Autoren sich aus Organisationen, deren Wertesystem Sie nicht mittragen konnten, zurückgezogen haben und sich eine Anstellung in einer Organisation mit besserer Übereinstimmung der Wertesysteme gesucht haben.

Eine Aussage zur „Nicht-Trennung“ zwischen Beruf und Spiritualität des Unternehmenseigners und Aufsatzverfassers G sei hier beispielhaft angeführt: „[...] kann es langfristig nicht gelingen in sich eine Trennung zwischen Spiritualität als „Privatsphäre“ und beruflicher Rolle aufrechtzuerhalten.“

Aus den zehn Antworten (aus zehn Aufsätzen) lässt sich klar ableiten, dass für diese Gruppe Spiritualität und spirituelle Praxis sich nicht auf eine Betätigung in der Freizeit, im Sinne Regenerierung oder Wellness oder Erholung beschränkt, sondern, um es mit den Worten des Aufsatzverfassers A zu sagen, „jeden Augenblick des Alltags aus der allumfassenden Perspektive [...] zu leben.“

Ein weiteres Ergebnis ist, dass sehr oft konsequenter Handlungsweise berichtet wird. Wie eben die angeführten Beispiele der Wahl des Umfeldes, aber auch klare Aussagen dazu, gewisse Aufträge konsequent abzulehnen, wenn die jeweiligen Wertesysteme nicht zusammenpassen würden.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber auch die Dimension des zum Zeitpunkt der Untersuchung ja bereits vorhandenen jeweiligen beruflichen Umfeldes der ausgewählten Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser. Es kann hier die Hypothese gebildet werden, dass, wenn acht Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser keine „Anwendungsprobleme“ sehen, dies auch deshalb der Fall sein könnte, weil Sie sich zuvor ein Umfeld geschaffen haben, welches zu Ihrem Wertesystem passt, sei es weil Sie in entsprechenden Organisationen Platz gefunden haben oder als Unternehmenseigentümerin bzw. Unternehmenseigentümer sich dieses Umfeld selbst

gestalten können. Unabhängig davon agieren alle Unternehmerinnen und Unternehmer, die an der Untersuchung teilgenommen haben, in unterschiedlichen Industrien und Branchen am freien Markt in Europa, d. h. sie haben großen Einfluss darauf, das engere Umfeld innerhalb ihrer Unternehmung zu gestalten, haben aber auch wieder eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeit am Markt.

Aus diesem Teil der Untersuchung lässt sich die Hypothese ableiten, dass ein durch Spiritualität gebildetes und verinnerlichtes Wertesystem im beruflichen Alltag weitgehend übernommen und angewendet wird, und die damit einhergehenden Konsequenzen getragen werden, sei es durch Wahl des beruflichen Umfeldes, durch kritische Auswahl von Geschäftspartner bzw. Aufträgen und allgemeiner formuliert, durch konsequente Handlungsweise bei zu treffenden Entscheidungen.

Die Ergebnisse, welche sich auf die Frage nach auftretenden Wertekonflikten (Wertekollisionen) und den Umgang damit (Forschungsfragen 3 und 4) beziehen, zeigen ein aufgefächertes, differenziertes Bild. Die Aufsätze lassen sich in zwei Gruppen teilen, eine Gruppe (drei Aufsätze) führt an, dass Sie keine Wertekonflikte in ihrer Berufsübung wahrnimmt und die andere Gruppe (sieben Aufsätze) erkennt und bespricht Konfliktsituationen und auch den Umgang damit.

Aus der Gruppe „keine Konflikte“ führen zwei Aufsatzverfasserinnen bzw. Aufsatzverfasser an, dass Sie aus einem Bewusstseinszustand heraus handeln, in dem es offensichtlich keine Wertekonflikte gibt. In einem Fall (Aufsatz A) wird dies beschrieben als: „in der nondualen Wirklichkeitswahrnehmung im integral-spirituellen Gewahrsein, also an der Quelle des Seins, kann «ich» gar nicht in Konflikt geraten, da kein «ich» vorhanden ist.“ und im anderen Fall (Aufsatz C) wird dies beschrieben mit: „...komme ich nicht in Wertekonflikte, da wir grundsätzlich der inneren Ethik – einer Ethik aus der Stille – folgen“

Es geht aus den Aufsätzen nicht ganz klar hervor, ob diese beiden Aufsatzverfasserinnen und Aufsatzverfasser tatsächlich in jedem Moment im beruflichen Alltag aus einem Zustand heraus handeln, in welchem keine

persönlichkeitsbasierten Probleme vorkommen und in welchem von absoluter Freiheit gesprochen wird, wie dies im Kapitel 3.4. der vorliegenden Arbeit mannigfaltig beschrieben wurde oder ob nach dem Auftreten einer Wertekollision dieser beschriebene Zustand als innerer Ort der Entscheidungsfindung aufgesucht wird.

Der dritte Aufsatzschreiber der Gruppe „keine Konflikte“ (Aufsatz E) beschreibt, keine Wertekollisionen zu haben und sein Handeln als vom „Dienst am Umfeld“ geleitet.

Es stellt sich in diesem Falle die Frage, ob nicht vor dem Handeln eine Abwägung von Optionen basierend auf Werten stattgefunden hat und dann immer für die dienende Option entschieden wurde.

Die größere Gruppe (7 Aufsätze) schreibt, Konflikte zu haben und wie Sie damit umgeht. In fünf Fällen (aus den sieben) werden Wertekollisionen im Spannungsfeld Soziale Argumente – Wirtschaftliche Notwendigkeiten, erkannt. Ein repräsentatives Beispiel dazu von Aufsatzschreiber G lautet: „Wertekonflikte kommen eigentlich nur durch die ökonomische Notwendigkeit effizient zu wirtschaften zustande, denn trotz aller sozialer Ausrichtung der Unternehmen müssen wir ordentlich wirtschaften und wenn Mitarbeiterinnen die von ihnen geforderte Leistung trotz Unterstützung und Aufforderung nicht erbringen können, sich von diesen zu trennen, auch wenn deren gesundheitliche oder private Situation schwierig ist“. (Aufsatz G)

Aufsatzschreiber G beschreibt den „wirtschaftlichen Grundkonflikt“ zwischen ökonomischen und sozialen Argumenten abwägen zu müssen, gibt aber keinen Hinweis darauf, wo die Grenze gezogen wird, zwischen unternehmerischem Gewinn und dem Wohl der anderen.

Die Aufsätze dieser fünf Fälle, in denen Wertekonflikte beschrieben werden, beschreiben den Umgang mit dem Konflikt als Annehmen der Herausforderung als Führungskraft zwischen Werten abzuwägen und zu entscheiden. Die in den Aufsätzen beschriebenen Lösungen folgen keinem erkennbaren Muster, welche in Richtung Egoismus oder in Richtung eines idealisierten Altruismus zeigen würden. Es wird auch

die eigene Bedingtheit direkt angesprochen. Die beschriebenen Entscheidungsprozesse machen aber einheitlich eine große Ernsthaftigkeit um das Ringen nach der besten Entscheidung transparent.

In zwei Fällen (aus den sieben) wird auch von Konflikten berichtet, diese werden aber mit der eigenen Persönlichkeit in Zusammenhang gebracht, und weniger mit Wertekollisionen, wie z. B. die beschriebene Vaterprojektion des Aufsatzschreibers D.

Hier müsste man wissen, ob hinter der Vaterprojektion konkurrierende Werte standen, um von einer Wertekollision sprechen zu können oder ob es sich z. B. um einen Autoritätskonflikt handelt.

Der Gruppe der sieben Aufsätze, die Konflikte erkennen und beschreiben, ist gemeinsam, dass die Konflikte als persönliche Herausforderung, das jeweilige Optimum aus der Konfliktsituation zu machen, erkannt wird und auch eine Chance für die eigenen persönliche Weiterentwicklung gesehen wird.

Wie bei der Frage nach der Anwendbarkeit der spirituellen Erkenntnisse im Berufsleben wurde auch hier bei der Beschreibung der Konfliktsituationen in mehreren Fällen sehr konsequentes Handeln beschrieben, wenn Wertesysteme nicht zusammenpassen. Als Beispiel Aufsatzschreiber D: „Bestimmte Geschäfte und Praktiken kann man nicht verantworten“. (Aufsatz D, Z.75-76)

Es kann hier die Hypothese gebildet werden, dass tiefe spirituelle Erfahrungen dazu führen, dass das jeweilige „richtige Handeln“ direkt einsichtig erfahrbar wird.

Im Vorfeld der Untersuchung war nicht erwartet, dass spirituelle Bewusstseinszustände auf die Ausübung der beruflichen Rolle der Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer einen nennenswerten Stellenwert einnehmen. Aus diesem Grund wurde dieser Aspekt auch nicht in den Forschungsfragen formuliert, die Arbeit jedoch im Zuge der Auswertung der Ergebnisse um diesen Aspekt ergänzt. In der Analyse der Ergebnisse hat sich gezeigt, dass sechs Aufsatzverfasserinnen und

Aufsatzverfasser das Zustandekommen bzw. die Ursache ihrer persönlichen Wertesysteme und auch ihres Konfliktverhaltens durch Beschreibung von spirituellen Erfahrungen oder Bewusstseinszuständen begründeten. Dabei konnten in den Beschreibungen der Autorinnen und Autoren deutliche Parallelen zu Berichten über mystische Erfahrungen aus christlichen, buddhistischen und überkonfessionellen Kontexten festgestellt werden.

Diese stimmen mit Zitaten (als einer der Repräsentanten sei Jäger genannt) aus dem Theorieteil überein, wo das Zustandekommen ethischer Werte über die persönlichen Erfahrungen des Urzustandes, in welchem intensives Mitleid mit allen fühlenden Wesen erfahren wird, erklärt wird.

Es kann die Hypothese gebildet werden, dass spirituelle bzw. mystische Erfahrungen auch von spirituellen Menschen gemacht werden, welche in der Wirtschaft tätig sind, und diese Erfahrungen sich als wertebildend erweisen und sich entlastend auf die Ausübung des Berufes auswirken.

Die mystische Erfahrung als Begründung für das Entstehen von handlungsweisenden Werten wird, wie im Theorieteil anhand des von Scheler beschriebenen „Wertefühlen“ beschrieben, in der verstandesdominierten, westlichen Ethikwissenschaft kritisch gesehen.

Abschließend bleibt zu bemerken, dass die Aufsatzinhalte darauf schließen lassen, dass die Aufsatzschreiberinnen und Aufsatzschreiber alle basierend auf einer „autonomen Moral“ (nach Fenner) bzw. basierend auf der „postkonventionellen Ebene „ (nach Kohlberg) handeln und dies als eine verbindende Komponente über alle zehn Aufsätze gefunden wurde.

## 8 Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat sich mit dem Handeln von Unternehmenseigentümerinnen, Unternehmenseigentümern und Führungskräften beschäftigt, welche sich als spirituelle Menschen bezeichnen und eine spirituelle Praxis ausführen und damit ein Feld untersucht, das in der Literatur so noch nicht beschrieben wurde. Es wurde in der vorliegenden Untersuchung herausgefunden, dass diese spirituell praktizierenden Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer ihre Erkenntnisse und Wertesysteme durchaus im beruflichen Alltag in einem kapitalistisch geprägten Umfeld zur Anwendung bringen.

Es wäre interessant in einer weiteren Untersuchung herauszufinden, wie deren Verhalten als Führungskräfte und Entscheiderinnen bzw. Entscheider von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlebt wird, im Vergleich zu Führungskräften, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gleichen Unternehmen oder in einer vorigen Anstellung erlebt hatten, also dem hier in dieser Untersuchung vorliegenden Selbstbild ein Fremdbild gegenüberzustellen.

Basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung könnte mit einer, nach den gleichen Kriterien wie in der vorliegenden Untersuchung ausgewählten, größeren Untersuchungszielgruppe, in einer weiteren, breiter angelegten quantitativen Untersuchung der Zusammenhang der angesprochenen Wertesysteme mit den spirituellen Erfahrungen untersucht werden. Es kann also der Frage nachgegangen werden, ob es tatsächlich eine „innewohnende“, im Geist direkt erfahrbare Moral gibt, die nicht in moralischer Erziehung gebildet wurde, sondern, wie von den Teilnehmern beschrieben, Mitgefühl und Liebe für alle anderen handelnden Wesen von sich aus vorhanden sind.

Über den Umgang mit Wertekonflikten mehr zu erfahren und den Aspekt des Einflusses der spirituellen Praxis bei Führungskräften besser verstehen zu können, wäre es methodisch eine Bereicherung, in einer vergleichenden Untersuchung mittels Dilemma-Interviews spirituell praktizierenden Führungskräften und einer Vergleichsgruppe

spirituell nicht praktizierender Führungskräfte Dilemma-Situationen vorzustellen und deren moralische Entscheidungsfindungsprozesse zu analysieren. Die danach anzustellenden Untersuchungen zu den Unterschieden lassen ein hohes Erkenntnispotential erwarten.

In den weiteren Untersuchungen wäre es vorteilhaft, das Sample nicht nur quantitativ auszuweiten, sondern auch kulturell. In der vorliegenden Untersuchung wurde vor allem mit Menschen mit Bezügen zum Christentum und zum Buddhismus gearbeitet.

Interessant wäre sicherlich der Einbezug des Judentums und des Islam, da ja beide dieser monotheistischen Religionen spezifische Zugänge zu materiellen Werten haben, wie z. B. das Judentum zum Thema Werte schaffen, der Islam z. B. zum Thema Geldleihen und Zinsen. Und auch geographisch scheint eine Ausweitung wertvoll zu sein. Basierend auf den Ausführungen von Utsch (2006) herrscht im amerikanischen Raum ein anderes, mit weniger Berührungängsten ausgestattetes Verhältnis zwischen Religionspsychologie und der Psychologie. Amerikanische Religionspsychologen scheinen sich viel stärker dafür zu interessieren, welchen Einfluss traditionell als religiös empfundene Gefühle auf die alltägliche Lebens- und Beziehungsgestaltung nehmen (vgl. Utsch, 2006, 298 f).

In dieser Arbeit wurden Unternehmerinnen und Unternehmer zitiert, die von sich behaupten, aus einem sogenannten „tiefen“ Bewusstseinszustand heraus zu leben, in welchem keine Wertekonflikte auftauchen und in welchem das Tun aus dem Nicht-Tun entsteht. Die dabei beschriebenen Werte und Prinzipien sind vor allem von Wertschätzung, Liebe, Mitgefühl und Wohlwollen geprägt, also Werten, die in der Ethik als sogenannte hohe Werte bezeichnet werden. Es gibt Beschreibungen solcher „tiefer“ oder „mystischer“ Zustände in allen religiösen und spirituellen Traditionen. Diese wurden meist von Menschen verfasst, die sich ausschließlich mit diesem Thema und der Suche nach solchen Zuständen befasst haben. Dass diese Beschreibung nun auch bei Teilnehmerinnen und Teilnehmern des öffentlichen Lebens und der Wirtschaft vorkommt, dürfte ein Phänomen unserer Zeit sein und auch gleichzeitig die Chance eröffnen, dass sich das Verhalten in der Wirtschaft in deren Umfeld weiterentwickelt, da ja deren Wertesystem dem altruistischen nähersteht als dem egoistischen.



## Literaturverzeichnis

- Bilgri, A. (2005). Das Haus Gottes weise verwalten. Ein Ansatz zu einer spirituellen Unternehmenskultur. In Meier U. & Sill B (Hrsg.), *Zwischen Gewissen und Gewinn. Wertorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung*. (S461-468), Regensburg: Pustet
- Brantschen n. (2009). *Vom Vorteil gut zu sein. Mehr Tugend – Weniger Moral*. München: Kösel
- Csikszentmihalyis, M. (2004). *Good Business: Leadership, flow and the making of meaning*, London: Penguin Books
- Dalai Lama & Van Den Muyzenberg, L., (2008). *Führen, Gestalten, Bewegen. Werte und Weisheit für eine globalisierte Welt*. Frankfurt am Main: Campus
- Dunde, S. R. (1993). Religion. In S. R. Dunde (Hrsg.), *Wörterbuch der Religionspsychologie*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Fenner, D. (2008). *Ethik*. Tübingen und Basel: UTB A. Francke
- Gollan, T. (2012). *Sozialer Einfluss auf Werthaltungen und seine Konsequenzen für kulturelle Diffusion*. Dissertation. Hamburg: Universität Hamburg Fachbereich Psychologie
- Habisch A. (2010). Der Dualismus von Markt und Staat zerstört den Gemeinsinn“
- Hemel, U., (2007). *Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis*. München: Carl Hanser
- Hermanns H. (2005) Interviewen als Tätigkeit. In Flick, Von Kardoff E. & Steinke I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Herold, N. (2012). *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Darmstadt: WBG
- Hopf C. (2005). Qualitative Interviews – ein Überblick. In Flick, Von Kardoff E. & Steinke I. (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Höllinger, F. (1996). *Volksreligion und Herrschaftskirche: Die Wurzeln religiösen Verhaltens in westlichen Gesellschaften*. Opladen: Leske und Budrich.
- Jäger W., (2005). *Wiederkehr der Mystik. Das Ewige im Jetzt erfahren*. Freiburg: Herder

- Jäger W. & Kothes P. (2011). *zen@work. Manager und Meditation. Einzigartige Erfahrungsberichte aus der Führungsetage*. Bielefeld: Inspire Kamphausen
- Kiechle S. (2005). Die Dinge „guter Führung“ – im Geist des Ignatius von Loyola. In Meier U. & Sill B (Hrsg.), *Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung*. (S 479 – 503), Regensburg: Pustet
- Kögler, M. (2006). *Spiritualität als Ressource? Zusammenhang von Spiritualität mit psychischer Belastung und Therapieerfolg bei PatientInnen der psychosomatischen Klinik Bad Grönenbach*. Diplomarbeit. München: Ludwig-Maximilians-Universität München
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (8. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz.
- Niederschlag H. (2010). Spiritualität und Gewissen-Kraftquelle und Herausforderung auch für Führungskräfte, die mehr als führen wollen. In Meier U. & Sill B. (Hrsg.), *Führung.Macht.Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche* (S.537-548), Regensburg: Friedrich Pustet
- Nitsche B., (2008). *Gott – Welt – Mensch. Raimon Panikkers Gottesdenken – Paradigma für eine Theologie in interreligiöser Perspektive?* Zürich: Theologischer Verlag Zürich
- Ott, K. (2005). *Moralbegründungen zur Einführung*. 2.erg.Auflage. Hamburg: Junius
- Pfeifer-Schaupp, U. (2012). Buddhistische Psychologie und systemische Ansätze – ein transformativer Dialog. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*. 3, S.95
- Pieper A. (2007). *Einführung in die Ethik*. Tübingen und Basel: A. Francke
- Polak, R. (2002). *Megatrend Religion? Neue Religiositäten in Europa*. Ostfildern: Schwabenverlag.
- Ruhbach G. & Sudbrack, J. (1984). *Große Mystiker*. München: C.H.Beck
- Scheler, M. (1954). *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Werteethik. Neuer Versuch eines ethischen Personalismus*. Bern: VERLAG

- Schmidt-Salomon, M. (2009). *Jenseits von Gut und Böse. Warum wir ohne Moral die besseren Menschen sind*. München: Pendo
- Schneider S. (2005). Vom Nutzen der Ethik in Wirtschaft und Gesellschaft. In Meier U. & Sill B (Hrsg.), *Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung*. (S 85 – 99), Regensburg: Pustet
- Schmitz u./Zwierlein E. (2009). *Management und Spiritualität, Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch*, Würzburg: Echter
- Stippich, M. (2008). *Religiöser Wertewandel im 21. Jahrhundert: Religiosität und Spiritualität im Kontext der Erwachsenenbildung und des Lebenslangen Lernens*. Dissertation. Graz: Karl-Franzens-Universität Graz
- Sudbrack, J. (1987). *Neue Religiosität: Herausforderung für die Christen*. Mainz: Topos.
- Thurnherr, Urs (2001). *Vernetzte Ethik. Zur Moral und Ethik von Lebensformen*. Freiburg/München: Karl Alber.
- Utsch, M. (1998). *Religionspsychologie: Voraussetzungen, Grundlagen, Forschungsüberblick*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Utsch, M. (2006). Religion und Psychologie. In B. Weyel & W. Gräb (Hrsg.). *Religion in der modernen Lebenswelt. Erscheinungsformen und Reflexionsperspektiven*. S. 296-314, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Wallacher, J. & Scharpenseel (2011). Unternehmensethik und Katholische Soziallehre. In Wallacher J. & Au C. & Karcher T. (Hrsg.), *Ethik in Wirtschaft und Unternehmen in Zeiten der Krise* (S.80-93). Stuttgart: Kohlhammer
- Weber, M. (1988). *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Willers, C. (2010). Sich und andere führen. Spirituelle Psychologien in den großen Erleuchtungstraditionen. In Meier U. & Sill B. (Hrsg.), *Führung.Macht.Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche* (S.662 - 674), Regensburg: Friedrich Pustet

## Internetquellen:

Bundschuh-Schramm, C.(2008), Begriff „Spiritualität“, Spiritualität als Praxis individueller Religiosität. Institut für Fort- und Weiterbildung, Diözese Rottenburg-Stuttgart. URL:

[http://www.drs.de/fileadmin/IFBW/Bundschuh/Stichwort\\_Spiritualitaet.pdf](http://www.drs.de/fileadmin/IFBW/Bundschuh/Stichwort_Spiritualitaet.pdf),

[Datum des Zugriffs: 10.8.2012]

Gautama Buddha (ca 500 v.Chr.), Anguttara Nikaya 1.3

<http://www.theravada-buddhismus.at/>

[Datum des Zugriffs: 1.9.2012]

## Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1:	Religion, Religiosität, Spiritualität (Utsch, 1998, zit.n. Stippich 2008, S.19).....
Tabelle 2:	TeilnehmerInnen der Untersuchung, Aufsätze.....
Tabelle 3:	TeilnehmerInnen der Untersuchung, schriftliche Interviews.....
Tabelle 4:	Hauptkategorie 1, Werte/ Tugenden/Prinzipien.....
Tabelle 5:	Hauptkategorie 2, Ausübung und Anwendung der in Zusammenhang mit spiritueller Praxis stehenden Werte im beruflichen Kontext
Tabelle 6:	Hauptkategorie 3, Wertekonflikte und Umgang damit.....

## **Anhang**

Anhang 1 Schriftliches Interview .....A1

### **Schriftliches Interview für die Untersuchung im Rahmen der Masterthesis „Spiritualität, Liebe und Management“**

#### **Bitte um freie Beantwortung folgender Leitfragen:**

*Welche sind für mich als Unternehmer/Führungskraft die mir am wichtigsten erscheinenden Werte, im Managen einer Organisation und im Führen von Menschen?*

*Wie bin ich zu diesem Wertegerüst gekommen, wodurch ist es in mir entstanden?*

*Welche Rolle hat dabei die Erziehung bzw. die Annahme einer Religion und/oder einer spirituellen Praxis gespielt?*

*Wieweit kann ich die in meiner spirituellen Praxis gewonnenen Einsichten und Werthaltungen in meiner Rolle als Führungskraft (Unternehmensleiter) umsetzen und leben?*

*Wie gehe ich zum Beispiel mit folgenden Themen um:*

- Verlagerung von Arbeitsplätzen in Länder mit günstigeren Arbeitskosten
- Gleichbezahlung von Frauen und Männern
- Spreizung von Gehältern innerhalb des Unternehmens
- das „vertretbare richtige Gehalt“ für Manager
- „angemessene“ Eigenkapitalverzinsung,
- Auswahl von ökologisch „besser vertretbaren“, aber teureren Werkstoffen (Zukauf von Halbfabrikaten) oder Technologien in Zeiten, in denen das Unternehmen gute Gewinne macht.

*Gibt es Situationen, in welchen ich in meiner Rolle als Führungskraft in Konflikte gerate, zwischen einerseits meinen Werthaltungen und andererseits den Anforderungen, die das kapitalistisch geprägte wirtschaftliche Umfeld mit sich bringt?*

*Wenn ja, beschreiben Sie eine oder mehrere dieser Konfliktsituationen und wie Sie damit umgegangen sind:*

*Welche Werte haben Sie dann der Entscheidung zugrunde gelegt und würden Sie heute auch wieder so entscheiden?*

#### **Bitte um folgende Angaben zu Ihrer Person:**

Welchen spirituellen Weg gehe ich, welcher Schule/Richtung lässt sich mein Weg zuordnen (z. B. Christentum, Buddhismus, Sufismus, etc) und seit wie vielen Jahren praktiziere ich:

Funktion in Unternehmen/in der Organisation:

Geschlecht:

Alter:

(Als Verfasser der Masterthesis garantiere ich den vertraulichen Umgang mit den vom Aufsatzschreiber dargelegten Inhalten, Otto Raich, 11.4.2012).