

## **Neues Bewusstsein im Wirtschaftsleben**

**Dr. Joachim Galuska, Bad Kissingen, 2006**

Als Unternehmer und Leiter eines mittelständischen Unternehmens möchte ich einige Merkmale eines neuen Bewusstseins beschreiben, seine Auswirkungen auf das Wirtschaftsleben aufzeigen und die gegenwärtige Bedeutung der entsprechenden kollektiven Bewusstseinsprozesse erläutern.

Wirtschaftliches Handeln basiert auf den kreativen Prozessen der Evolution. Die Evolution ist ein sich selbst entfaltender kreativer Prozess, der als ein Ausdruck und als einen seiner Teile auch uns Menschen hervorgebracht hat. Das Besondere unserer Art besteht aus meiner Sicht darin, dass wir die Freiheit besitzen, diesen evolutionären Prozess zu beeinflussen, mitzugestalten, fortzuentwickeln. Wir prägen also auf unsere eigene menschliche Art und Weise unserer belebten und unbelebten Umwelt, aber auch unserer eigenen Zukunft unseren Stempel auf. Wir nutzen dazu unsere Kenntnisse, Erfahrungen und technologischen Mittel. Bezogen auf das Wirtschaftsleben bedeutet dies den Einsatz von Geld, Immobilien, Maschinen und Menschen. In unseren Aktivitäten spiegelt sich somit immer unsere innere Struktur und die Struktur der Beziehungen zwischen uns Menschen. Hier entsteht die Frage, ob unser schöpferisches, evolutionäres Handeln im Wirtschaftsleben unser tieferes inneres Wesen als Menschen ausdrückt oder von unseren unbewältigten Trieben und Konflikten beherrscht ist.

### **Das psychosoziale System der Gier**

Ich brauche Ihnen die Probleme und Entgleisungen unseres Wirtschaftens nicht ausführlich zu beschreiben: Korruption, unangemessen hohe Vorstandsgehälter, überzogene Eigenkapitalrenditen, innere Kündigungen, wachsende Scheren zwischen Arm und Reich, Spekulationsblasen und Destabilisierungen von Volkswirtschaften, Marktfundamentalismus und Neoliberalismus sind nur einige Stichworte, die auf eine mangelnde Kontrolle und eine mangelnde Moral innerhalb unseres Wirtschaftssystems hinweisen. Wie kann es eigentlich dazu kommen, und was drückt sich in diesen destruktiven Aspekten aus?

Ich bin der Überzeugung, dass das größte Problem, das wir Menschen zur Zeit noch besitzen, darin besteht, dass wir unsere tierische Vergangenheit, unsere Instinkthaftigkeit und Triebhaftigkeit noch nicht wirklich beherrschen. Wir sind noch zu sehr unbewältigtes und unkontrolliertes Tier und noch zu wenig aufgewachtes Bewusstsein zu der

Größe, die wir eigentlich besitzen. Wir sind vielleicht vor vielen hunderttausend Jahren aufgestanden und laufen jetzt aufrecht durch die Gegend, aber geistig sind wir noch nicht zu unserer wahren Größe aufgestanden. Niemand wird bestreiten, dass wir Menschen Bedürfnisse besitzen, darauf basiert ja letztlich die wirtschaftliche Produktion. Es gibt eine Fülle von Theorien zu Bedürfnissen und Bedürfnishierarchien, die ich nicht weiter ausführen will. Wesentliche Bedürfnisse dürften die nach Besitz und nach Erlebnissen sein. Bedürfnisse, wie wir an der Nahrung und an der Sexualität erkennen, wollen befriedigt werden, dann sind sie erschöpft. Man kann sie nicht unendlich wiederholen. Wenn man ihnen aber verfällt und von ihnen beherrscht wird, dann stellen sie eine Sucht dar: Esssucht, Sexsucht. Interessanterweise fördert nun die Gesetzlichkeit des Wirtschaftssystems das Besitz- und Erlebnisbedürfnis, denn mit Geld lassen sich eben alle möglichen Bedürfnisse, etwas zu haben oder zu erleben, kaufen und damit erfüllen. Die Logik des Wirtschaftens, der maximalen Gewinnorientierung zu folgen, die höchste Rendite auf das eingesetzte Kapital anzustreben, trägt dazu bei, dass dieses Besitzbedürfnis sich verselbstständigt. Es ist nämlich nie vollständig erfüllt, man glaubt nie genug Geld zu haben oder haben zu können. Ein äußeres gesellschaftliches System, nämlich das ökonomische System, und ein inneres subjektives Bedürfnis haben sich verschränkt und verselbstständigt. Die Folge dieser Verselbstständigung ist eine Verrohung des Bedürfnisses. Seine tierische Grundstruktur, das unmittelbare Begehren, also die Gier, treten in den Vordergrund. Und eine unkontrollierte Gier, die uns beherrscht und der wir verfallen sind, nennen wir eine Sucht. Man könnte also von einer Geldgier oder gar von einer Geldsucht sprechen. Um die Macht und die Kraft dieser Struktur zu verstehen, halte ich es für entscheidend, die Komplementarität, also die Verschränktheit und Gleichzeitigkeit von etwas Individuellem, Persönlichem, Subjektivem und Gefühlichem auf der einen Seite und etwas Kollektivem, Objektivem und Äußerem, systemisch Vorhandenem auf der anderen Seite zu sehen. Man könnte dies ein psycho-ökonomisches System nennen, das diese Geldgier hervorbringt und von ihr wiederum gestützt und weiterentwickelt wird. Und als wäre dies nicht genug, besitzen wir noch weitere Felder dieses psychosozialen Systems der Gier.

Ein wesentliches Merkmal eines solchen psychosozialen Systems der Gier besteht in der Umkehrung von Zielen und Mitteln: Das Wirtschaftssystem ist dann nicht mehr Teil unserer Kultur, dient nicht mehr der Arbeitsteilung und dem Austausch unserer Fähigkeiten, sondern funktionalisiert alles Menschliche zur Gewinnerzielung. Mehr und mehr Lebensbereiche werden ökonomisiert, um neue Märkte aufzubauen, neue Investitionen

zu ermöglichen und neue Einnahmen zu generieren. Das Gleiche scheint mir nun für unser politisches und für unser mediales System zu gelten. Das an sich verständliche und legitime Bedürfnis von uns Menschen danach, etwas zu bewirken, unsere Lebensbedingungen zu verbessern und uns zu verwirklichen, kann im Dienste der Menschheit stehen und die Evolution auf eine gute Weise weiterentwickeln. Leider erleben wir aber auch hier eine Unersättlichkeit. Niemals habe ich als Politiker genügend Einfluss und genügend Geltung. Die politischen Strukturen fördern Seilschaften, Intrigen, Machtspiele und Skrupellosigkeit. Mühselig sucht man nach integeren Politikern, denn ihre Persönlichkeit wird durch die Machtkämpfe, die vielen inneren Verletzungen und ihre Verarbeitung verformt. Auch hier verroht das Bedürfnis nach Wirksamkeit und verselbstständigt sich zur Gier nach Macht, der alles andere untergeordnet wird. Politiker dienen nicht den Menschen oder den großen Ideen der Menschheit, sondern sie herrschen. Sie benutzen die Medien und die Wirtschaft, Mitstreiter oder Gegner und politische Positionen, um ihre Macht auszubauen. Damit sind sie der Machtgier verfallen. Und wenn sie die Macht verlieren, fühlen sie sich leer, stürzen ab oder kompensieren ihren Machtverlust mit Alkohol oder anderem Suchtverhalten. Auch die Intensität und Macht dieses Musters können wir nur verstehen, wenn wir die zwei Seiten sehen: das persönliche, individuelle Machtbedürfnis, das sich zur Machtgier verselbstständigt hat und das dazugehörige politische System, das einen solchen Hunger fördert und benötigt. Dieses psycho-politische System, wie man es nennen könnte, wird in unserer Gesellschaft noch ergänzt durch ein psycho-mediales System.

Auch die Medienwelt dient häufig nicht mehr der Aufklärung und der Information, also der zunehmenden Bewusstwerdung von uns Menschen über die Welt und wie wir sie gestalten, sondern sie funktionalisiert uns Menschen, sie benutzt uns, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Privates, Wirtschaftliches, Politisches, Kulturelles, alles wird zu Ereignissen gemacht, die die Auflagenhöhe oder die Einschaltquoten steigern sollen. Und auch dieses mediale System verschränkt sich mit einem unserer tiefsten inneren Bedürfnisse, nämlich dem nach Gesehenwerden und Bewundertwerden. Doch wir Psychotherapeuten wissen, dass dieser Hunger nach Aufmerksamkeit nie letztlich gestillt werden kann, wenn seine Wurzeln in unserer Kindheit nicht angemessen aufgearbeitet werden. Wenn mir die Medienwelt so viel Aufmerksamkeit schenkt, dass ich meine Bedürftigkeit nicht mehr spüre, sondern vielleicht gar den Kick und Rausch erlebe im Scheinwerferlicht zu stehen, dann kann sich dieses Bedürfnis verselbstständigen und eine unersättliche Gier, berühmt zu sein, zur Folge haben. Denn auch die Gier nach

Aufmerksamkeit oder Ruhm kennt keine Grenzen, und auch hier wissen wir, dass viele Menschen, die im Licht der Medien stehen, abstürzen, wenn sie einmal diese Aufmerksamkeit verlieren.

Unsere Gesellschaft wird also beherrscht durch die Gier nach Geld, Macht und Ruhm. Und dies ist nicht nur eine Angelegenheit vieler einzelner Menschen, sondern ebenfalls eine Angelegenheit unseres ökonomischen, politischen und medialen Systems. Letztlich leben wir also in einem psycho-sozialen Giersystem. Sie mögen meine Darstellung krass empfinden, ich habe aber noch gar nicht dargestellt, was es für Folgen hat, wenn die Gier in der Wirtschaftswelt, der Medienwelt und der politischen Welt zusammenwirken. Außerdem habe ich den Kontext unserer übrigen, eher individuellen und persönlichen Suchtverhaltensweisen, z. B. im Zusammenhang mit Alkohol, Video und Fernsehen, Essen, Sexualität, Konsum, Spielen usw. nicht weiter ausgeführt. Jedenfalls steht diese Betrachtung im Einklang mit der alten buddhistischen Lehre, deren zweite von vier fundamentalen Wahrheiten besagt, dass alles menschliche Leiden aus seinem Begehren, seinem Wollen, seiner Gier entstammt. Und der Buddhismus hat uns auch einen Ausweg aufgezeigt, und der liegt modern ausgedrückt in unserem Bewusstsein. Unser Geist kann diese Verhaftung, dieses Ausgeliefertsein und diese Unfreiheit überwinden. Es ist möglich, eine Haltung zu entwickeln, eine innere Verankerung zu finden, eine Seinsweise zu entwickeln, die jenseits der Gier liegen, die unserer Größe und Würde entsprechen und auch die Kräfte und Muster der Gier beherrschen. Und dies bringt uns nun zum neuen Bewusstsein.

### **Das neue Bewusstsein**

Viele Menschen begeben sich auf den spirituellen Weg, um von den Schwierigkeiten zu flüchten, die sie mit der vorhandenen Wirklichkeit haben. Doch auf diese Weise nehmen wir uns mit und verlagern nur unsere Unausgereiftheit in die spirituelle Welt. Idris Shah sagt: "Denke daran, dass Gier auch die Gier danach einschließt, nicht gierig zu sein." Das neue Bewusstsein muss sich also von woanders her speisen als nur von dem Versuch, die Not zu überwinden. Denn wenn wir unsere Gier loslassen, dann fallen wir oft in ein Loch, in eine große Leere. "Um sich in diese schreckliche Einsamkeit des Unbekannten zu wagen, muss man etwas haben, das größer ist als Gier: Liebe", sagt Carlos Castaneda. Wir brauchen also ein Bewusstsein, das sowohl die Gier überwindet, ihr einen Ort gibt und die in ihr wohnende Kraft in den Dienst unseres We-

sens stellt, als auch aus der Tiefe und Fülle unseres Seins schöpft und an unseren Fähigkeiten, Kompetenzen und unserer Größe ansetzt.

Unser gegenwärtiges Bewusstsein betont unsere Individualität, unser Ich, auf Kosten des Du und des Wir. Es ist rational geprägt, sucht nach vernünftigen Lösungen, denkt mechanistisch und versucht, das Leben und die Welt durch äußere Technologien zu beherrschen. Es glaubt an Theorien und Konzepte und ist immer wieder gefährdet, sich in Mythen und Ideologien zu verlieren. Doch nun geht es darum weiter zu werden, uns nicht in persönlichen Interessen zu verlieren, eine größere Komplexität aushalten zu lernen, neue Arten des Denkens zu finden und nicht nur die Details, sondern auch das Ganze sehen zu lernen. Dazu ist es zunächst einmal nötig innezuhalten und unsere gewohnte Art und Weise des Denkens und Handelns zu betrachten. Wenn wir – möglichst unvoreingenommen und offen – betrachten, wer wir als Menschen sind, wie wir mit uns selbst, mit den anderen Menschen und mit unserer Umwelt umgehen, dann können wir dies in aller Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit nur tun, wenn unser Bewusstsein weit wird und in einer gewissen Weise leer und bereit wird, die Dinge zu sehen, wie sie wirklich sind, ohne uns etwas vorzumachen. Dies bedeutet eine größere Wachheit und Aufmerksamkeit für alles was geschieht. "Wer ist wach?", fragt der indische Dichter Tagore. Können wir diese größere Wachheit, diese größere Bewusstheit entfalten und in ihrer Gegenwärtigkeit spüren? Wenn es uns gelingt, uns einmal freizumachen von allen Urteilen und Vorurteilen und diese innere Haltung einzunehmen des aufmerksamen Betrachtens und Beobachtens dessen, was geschieht, dann spüren wir in all dem unsere Gegenwart, unsere Anwesenheit, ganz unmittelbar. Wir spüren, mittendrin, mitten im Leben zu sein. Diese innere Position nenne ich die Verankerung in unserer Seele im Unterschied zu unserem alltäglichen Ich-Bewusstsein. Unsere Seele als Menschen zu spüren heißt, uns unseres Innersten bewusst zu werden, unseres Wesens, unserer Essenz, unseres wahren Selbst, um andere auf das Gleiche verweisende Begriffe zu verwenden. Wenn wir diese innere Haltung weiter erforschen, finden wir eine Reihe von Eigenschaften, die in diesem Bewusstseinszustand immer wieder beschrieben werden. Eine der wesentlichsten Eigenschaften unserer Seele ist ihre Offenheit für die anderen menschlichen Seelen. Das bedeutet, dass wir im Grunde spüren und fühlen, was wir tun, wie wir miteinander umgehen und wie andere Menschen denken und fühlen. Unsere Seele lässt uns unser Verbundensein spüren, auch mit denen unserer Art, die uns nicht gefallen: mit den Imperialisten, den Terroristen, den Ausbeutern und Egoisten. Das alles sind wir, sind Teile unserer menschlichen Familie, wenn man so will. In jeder

Familie gibt es Problemfälle, trotzdem gehören wir zusammen. Es gibt einen gemeinsamen Hintergrund unserer Menschheitsgeschichte, den wir fühlen und realisieren können und der uns gemeinsam hervorgebracht hat. Daran kommen wir nicht vorbei, wenn wir wirtschaftlich handeln. Und zugleich ist unsere Seele der Ort der innersten Werte und Prinzipien, der Ort, der uns spürbar macht, was menschlich ist und unmenschlich ist, was gut ist und wertvoll oder schädlich und destruktiv. Und dieser Ort lässt uns spüren, dass wir gemeinsam verantwortlich sind und dass wir nicht nur individuelle, sondern auch kollektive Antworten brauchen und dass wir nicht nur individuelle, sondern auch kollektive Visionen besitzen, von dem, wohin unsere Menschheit gehen möchte.

Ein neues Bewusstsein im Wirtschaftsleben ist also wach, aufmerksam und offen. Es ist verankert in der Tiefe unserer Seele und der Weite unseres Geistes. Es begreift die Komplementarität, die grundsätzliche Verschränkung von individueller und kollektiver Perspektive. Dies ist mehr als nur das Balancieren von persönlichen und sozialen Interessen. Es ist ein neues mehrperspektivisches Denken, das danach strebt, in integraler Weise unterschiedliche Perspektiven zusammenzuschauen: das Individuelle und das Kollektive, das empfindende Innere und das handelnde Äußere, das kompetente Gesunde und das entgleiste Kranke, das Stabilität- und Gleichgewichtsuchende und das Instabilität- und Neues Kreierende. Das neue Bewusstsein ist ganzheitlich. Es betrachtet ein Unternehmen nicht als eine betriebswirtschaftlich berechenbare Maschine, sondern als einen lebendigen Organismus, für den wir komplexe Modelle brauchen und den wir aus verschiedenen Perspektiven betrachten: Natürlich sind uns Unternehmensmodelle geläufig, die neben der finanzwirtschaftlichen Perspektive auch die Kundenperspektive, die Mitarbeiter, die Unternehmenskultur, die Abläufe im Unternehmen, die Philosophie und die Vision des Unternehmens und andere Blickwinkel integrieren. Es braucht aber heute ein Bewusstsein, das damit Ernst macht, dies wirklich zusammenzuschauen und zu gewichten, und zwar auf eine Weise, die nicht nur dem einzelnen Unternehmen nützt, sondern die das wirtschaftliche Handeln in den Dienst einer menschlichen Vision der Evolution stellt. Ein solches neues Bewusstsein könnte damit zu einer verantwortlichen, glaubwürdigen und beseelten Wirtschaft führen. Im Folgenden möchte ich skizzieren, wie sich ein neues Bewusstsein in unterschiedlichen Feldern des Wirtschaftslebens zeigen und auswirken kann.

## **Eine neue Ethik**

Es gibt in den letzten Jahren eine unübersehbare Bewegung: Unternehmensverantwortung, Ethics in Business, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Wertemanagement, Ethik-Kommissionen, Ethik-Richtlinien sind neue Begriffe, an denen dies ablesbar ist. Wertestudien, wie die Deep White-Studie der Akademie Schloss Garath aus den Jahren 2002 – 2005, wie die Studie für Aktienkursentwicklung und Nachhaltigkeitsperformance von Morgan Stanley und Ökom Research aus dem Jahr 2003 oder die Langzeitstudie von Collins & Porras zeigen einen eindeutigen Zusammenhang zwischen wertorientierter Unternehmensführung und Unternehmenserfolg und zwar anhand harter ökonomischer Kennziffern, wie Aktienkursen, Börsenwert usw. In der gegenwärtigen Diskussion wird jedoch dabei die Art der Werte nicht unterschieden. Viele durchaus integre, meist ältere Business-Leader fordern dabei eine Rückbesinnung auf Werte, die noch in abendländischen, bürgerlichen, patriarchalen Familien vermittelt wurden. Es handelt sich um solche Werte wie Gerechtigkeit, Fairness, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Pflichtbewusstsein, Gehorsam und Verantwortung. Diese "alten" Werte sind Teil unseres moralischen Empfindens. Sie werden, wie uns die Psychoanalyse aufgezeigt hat, von Autoritätspersonen vermittelt und prägen unser Über-Ich. Nicht nur äußere Gesetze und die Androhung von Strafen prägen unser Verhalten, sondern auch unser Gewissen, unsere Moral, drohende Schuldgefühle bei Verstößen gegen unsere Über-Ich-Gebote oder –Verbote. Doch diese Regulationsstruktur funktioniert nicht mehr in ausreichender Weise. Familiäre und gesellschaftliche Autoritäten dienen uns nicht mehr als Vorbilder, deren Werte und Regeln wir verinnerlichen. Viele der alten Werte, wie z. B. Gehorsam oder Pflichtbewusstsein sind nur noch teilweise überzeugend, und die Befreiung vom inneren Richter, vom strengen Über-Ich, wird als ein wesentlicher Schritt in der Persönlichkeitsentwicklung heute gesucht. Vielen Menschen bereitet es geradezu eine Freude, eine alte, z. B. körperfeindliche Moral zu überwinden und sich frei zu fühlen, den eigenen Wünschen mehr zu folgen. Im Wirtschaftsleben reiben sich sicherlich einige die Hände, wenn es ihnen gelungen ist, andere auszutricksen oder zu übervorteilen und auf diese Weise einen kräftigen Gewinn zu machen. Die alte Moral funktioniert also nicht mehr ausreichend und deswegen brauchen wir eine neue Ethik. Diese neue Ethik ist in unserem Herzen angesiedelt, in unserer Seele. Sie basiert auf den tiefsten inneren Werten von uns Menschen, die sich uns erst erschließen, wenn wir unsere Seele wecken und erkennen, welche Wesenseigenschaften, welche Grundmerkmale, welche Grundwerte wir in uns selbst tragen. Sie ist Ausdruck unseres spirituellen Erwachens, der Überschreitung unseres alltäglichen

und gewöhnlichen Ich-Bewusstseins und unseres Gefangenseins in unseren Lieblingskonzepten. Sie ist Ausdruck des zutiefst Menschlichen und Überpersönlichen in uns, des Wesen unserer Art. Ein Verstoß gegen Werte einer solchen Ethik wird in unserem Innersten gespürt und gefühlt, er kann nicht einfach verdrängt, beiseite geschoben oder abgespalten werden, wie im Umgang mit unserer Moral. Eine solche spirituelle Ethik, das sind wir selbst, das macht uns in unserem Innersten aus. Daher trägt sie auch, wenn uns die äußere Situation oder die persönliche Interessenslage keine moralische Orientierung geben. David Loy spricht von einem Wandel ethischen Verhaltens von der Moralorientierung zur Erkenntnisorientierung der Nichtgetrenntheit. Solche neuen spirituellen Werte sind beispielsweise: Bewusstheit, Achtsamkeit, Authentizität, Integrität, Sinnorientierung, Verbundenheit und globale Verantwortung. Diese neue Ethik steht natürlich nicht im Gegensatz zur alten Moral, sondern vertieft sie, umfasst sie, gibt den alten Werten einen neuen Ort, differenziert zwischen tiefen, grundlegenden Werten, wie z. B. Liebe und Menschenwürde und eher oberflächlicheren abgeleiteten Werten, wie z. B. Disziplin oder Ordentlichkeit. Eine solche neue Ethik setzt daher auf allen Ebenen an, beim Einzelnen, bei den Institutionen und Unternehmen und auf der globalen Ebene unseres Zusammenwirkens.

### **Der neue Umgang mit Geld und Kapital**

Ein neuer Umgang mit Geld ist nur möglich, wenn wir die Geldgier überwinden. Überzeugende Modelle zur Veränderung der Finanzstruktur setzen also Bewusstseinsbildungsprozesse voraus. Nur ein von der Gier befreiter Umgang mit Geld kann sowohl den persönlichen als auch den gemeinschaftlichen Interessen von uns Menschen dienen. Dazu ist sowohl eine Konfrontation und Begrenzung der Suchtaspekte des Geldverkehrs nötig als auch die Entwicklung eines neuen alternativen Bewusstseins für das Geld. Geld ist kein Zweck, sondern ein Mittel. Es erleichtert uns das Leben, hilft uns, uns auszutauschen, uns weiterzuentwickeln und unsere Wertschätzung für etwas auszudrücken. Ein neuer Umgang mit Geld bezieht die finanzielle Bewertung auf andere innere Werte, es bezahlt etwas oder investiert in etwas, was wir wertschätzen, was Bedeutung für uns hat. Und diese Bedeutung, dieser innere Wert, wird eigentlich gefühlt, gespürt. Wir können deutlich unterscheiden zwischen Produkten oder Dienstleistungen, die nur Verpackung sind, äußerer Schein oder oberflächliche Befriedigung und anderen, die uns wirklich etwas geben oder uns in der Tiefe erfüllen oder weiterbringen. Im Grunde können wir innerhalb unseres Wirtschaftssystems als Kunden bereits danach

auswählen. Wir könnten sogar in gewissem Umfang die Preise danach aushandeln, was uns eine bestimmte Leistung im Grunde wert ist. Und wenn wir Geld anlegen, dann können wir auch unser Kapital dort investieren, wo seriös gearbeitet wird, Wesentliches geschieht, menschliche Werte geschaffen werden und nicht dort, wo lediglich eine maximale Steigerung der Rendite im Verhältnis zu einem minimalen Risiko möglich ist, gerade wenn es auf Kosten der Mitarbeiter eines solchen Unternehmens oder der sozialen oder ökologischen Umwelt geschieht. Es geht also darum, die verrohende Dynamik, die durch den billigsten Preis und den maximalen Gewinn bestimmt wird, in einen größeren und weiteren Kontext der Bewertung zu stellen. Die von mir beschriebene neue Wertschätzung ist also komplexer, sie besitzt zusätzliche Kriterien und ist bezogen auf unsere inneren Werte, lebt also im Einklang mit unserer Seele. Diese neue Wertschätzung ist Teil unseres bisherigen Finanzsystems und verändert es zugleich. Das traditionelle Geldsystem war noch dadurch gekennzeichnet, dass dem Geld etwas Dingliches gegenüberstand, z. B. eine Ware oder aber auch ein wertvoller Rohstoff, wie eben Gold. An den modernen Finanzmärkten werden nun nicht mehr nur noch Waren gehandelt oder Anteile an tatsächlich existierenden Unternehmen, sondern häufig werden nur noch Finanzprodukte gehandelt. Der Handel dieses sagen wir einmal "virtuellen Geldes" übersteigt inzwischen um ein Vielfaches das Volumen des Handels mit irgendeinem konkreten Hintergrund. Auch dieses virtuelle System des Handels mit Finanzprodukten ist Teil unseres Finanzsystems und hat dies fundamental verändert. Hier haben sich neue Regeln entwickelt, die sich auf Wahrscheinlichkeitsschätzungen und auf die Spekulation über das Anlegerverhalten gründen. Die Börse folgt mehr den Gesetzen einer Massenpsychologie als denen einer seriösen Vernunft. Und so ist es nicht verwunderlich, wenn sich neue Finanzsysteme entwickeln, die andere Regeln für den Kapitalverkehr formulieren. Ich meine damit die Komplementär- und Regionalwährungen, die den Anreiz zu persönlicher Bereicherung vermindern und stattdessen soziale und regional förderliche Komponenten einbeziehen. Komplementäre Systeme besitzen den Charme, konventionelle Systeme sichtbar zu machen, uns seine bis dahin unbewussten Mechanismen aufzuzeigen. Die Komplementärmedizin hat uns die Struktur der Schulmedizin aufgezeigt, sowohl ihre Stärken als auch ihre Schwächen. Ebenso können uns komplementäre Währungssysteme die Stärken und Schwächen des konventionellen Systems aufzeigen, und wir können mit einer größeren Bewusstheit unsere gegenwärtigen Finanzstrukturen begreifen und weiterentwickeln. Der neue Umgang mit Geld und Kapital integriert also das traditionelle Geldsystem und

das virtuelle Geld der Finanzmärkte mit der von mir beschriebenen neuen Wertschätzung und den komplementären Währungssystemen.

### **Erfüllte Arbeit**

Arbeit ist ein wesentlicher Lebensbereich, durch den wir unserem Leben Sinn geben. Erfüllen wir unsere Lebensaufgaben, finden wir und verwirklichen wir unsere Berufung, dann bereichert und erfüllt uns dies, auch wenn wir viel arbeiten. Burnout-Prozesse treten meist dann auf, wenn wir entfremdet arbeiten müssen, wenn wir etwas tun, was nur auf der Oberfläche zufrieden stellt und nicht im Einklang steht mit unserer Seele. Ein erfülltes Arbeiten ist immer ein beseeltes Arbeiten. Entscheidend dafür ist, immer wieder innezuhalten, auf die Stimme unserer Seele zu lauschen und unsere innersten Anliegen zu spüren. Was liegt mir wirklich am Herzen in die Welt zu bringen? Welche Impulse aus diesem kreativen strömenden Feld der Evolution, das ständig neue Tendenzen, Bewegungen, Ideen und Absichten ausbildet, möchte ich aufgreifen und mir zu Eigen machen? Welche wesentlichen Anliegen des Menschseins spüre ich in meinem Herzen? Möchte ich zur Heilung beitragen, ein Grundbedürfnis für Essen oder Trinken für die Menschen erfüllen, die Natur schützen, die Welt schöner machen, Spiritualität in die Welt bringen, das Zusammenleben und Kommunizieren der Menschen verbessern? Was passt zu mir? Wozu stehe ich? Was will ich wirklich wirklich, wie Bergmann sagt. Es geht um das, was ich wirklich will, was ich verwirklichen will, wofür ich gehe und mein Leben gebe. Dieses Innere trifft dann auf eine äußere Welt, eine gesellschaftliche Realität, in der ich mir vorstelle, meine Berufung und meine Herzensanliegen zu verwirklichen. Aus dieser Berührung zwischen innerstem Anliegen und äußerer Wirklichkeit entstehen dann die Visionen für meine Arbeit und für meine Tätigkeit. In Prinzip ist es der gleiche Vorgang, der auch am Anfang einer Unternehmensgründung steht. Der Unternehmer möchte etwas Neues in die Welt bringen, etwas anders machen oder es zumindest auf die eigene Weise tun. Dafür nimmt er Risiken auf sich und schafft Strukturen, durch die er seine Visionen und Ziele dann verwirklichen kann. Der Mitarbeiter in diesem neuen Bewusstsein sucht sich Strukturen, innerhalb deren er seine innersten Anliegen verwirklichen kann, innerhalb deren er mit seinem Herzen arbeiten und leben kann. Der Arbeitsplatz ist im Grunde vor allem ein Lebensplatz und erst in zweiter Linie ein Ort des Geldverdienens. Gerades deshalb ist der Verlust von Arbeitsplätzen so schmerzlich, wenn es keine anderen Möglichkeiten zur Erfüllung unserer Lebensaufgabe gibt. Denn wir Menschen brauchen die Möglichkeit, eine Bedeutung zu fühlen, die

über unseren persönlichen und privaten Raum hinaus geht. Sinn und Erfüllung finden wir, wie Viktor Frankl uns gezeigt hat, nur in der Überschreitung unseres Ichs in dem Bezug auf andere Menschen, eine große Idee oder etwas Transzendentes und Göttliches. Eine große Kraft liegt auch in der inneren Verpflichtung etwas zurückzugeben und auszugleichen für das Geschenk des Lebens, für die Fürsorge unserer Eltern und das soziale Netz unserer Mitmenschen, das uns trägt. Wir Menschen leben nicht gerne in der Schuld und brauchen daher das Gefühl nützlich zu sein. Und unsere Seele spürt sehr genau, wann diese Pflicht erfüllt ist und wann sie uns freigibt für das cokrative Zusammenspiel oder den verdienten Ruhestand.

### **Neue Führung**

In Prinzip gilt dies auch für Leitende in Unternehmen. Neue Führung zeichnet sich durch Leadership aus. Leadership wird vom Management unterschieden, das Management-Theorien und -Techniken anwendet und letztlich ein betriebswirtschaftliches Handwerkszeug darstellt. Die neue Führung legt auf Mitarbeiterführung und Selbstführung noch mehr Gewicht als auf das Management. Der Kern von Leadership ist im Grunde Selbstführung. Wie gestalte ich meine Arbeit, meine Arbeitszeit, meine Arbeitsabläufe, mein Verhältnis von Arbeit, Familie, Freunden, Freizeit usw.? Wie steuere ich meine inneren Zustände, um zu guten Entscheidungen zu kommen? Bin ich Reagierender oder Agierender? Wie gehe ich mit komplexen Situationen um? Besitze ich Raum für Kreativität? Steht mein Wirken im Einklang mit meinem innersten Anliegen und meinen inneren Werten? Selbstführung bedeutet, in der Mitte meines Handelns zu stehen, mich selbst, meinen Umgang mit meinen Mitarbeitern und mein Arbeitsfeld aktiv gestalten zu können. Und dazu ist die Verankerung im Bewusstseinsraum meiner Seele essenziell.

Es bedeutet eine offene intuitive aperspektivische Position einnehmen zu können. Eine solche Position ist nötig, um mit komplexen Situationen umgehen zu können, zwischen verschiedenen Perspektiven auf das Unternehmen wechseln zu können und die großen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Neue Führung ist in diesem Sinne integrales Management, bereit zur Selbstführung, zur Arbeit an der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Schattenseiten und zur Schulung des eigenen Bewusstseins. Die Folge ist eine gewisse innere Unabhängigkeit und Integrität eines Leitenden. Und dies wirkt sich auf eine werteorientierte und ethische Unternehmensführung aus. Eine weitere Folge ist

die Chance eines so geführten Unternehmens zur Exzellenz. Exzellenz ist aus meiner Sicht eine Eigenschaft eines Unternehmens, in der sich zwei Aspekte verbinden: 1. Leitende und Mitarbeiter, die den Geist des Unternehmens oder die Seele des Unternehmens in ihrer Begeisterung ausstrahlen und 2. wenn dies mit einer hohen Fachkompetenz und einer hohen Managementqualität der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens geschieht. Entscheidend ist, dass nicht nur einzelne Mitarbeiter diese Verbindung von Fachkompetenz und Verankerung in ihrer eigenen Seele ausstrahlen, sondern dass ihr Bewusstsein und Handeln ausgerichtet ist auf das gesamte Unternehmen. Erst dann entstehen Synergien, und das gesamte Unternehmen strahlt. Es wirkt lebendig. Und dann kann die Folge Exzellenz sein: ausgezeichnete Ergebnisse, besonders einzigartige Leistungen und ein exzellenter Ruf.

### **Die Unternehmensseele**

Entscheidend ist also die Verankerung der Mitarbeiter in ihrer eigenen Seele und in der Unternehmensseele. Ich verwende den Begriff der Unternehmensseele gerne, da für mich ein Unternehmen ein lebendiger sozialer Organismus ist und nicht nur eine formale abstrakte Organisation. Ich halte es für fatal, dass viele Unternehmensleiter ihr eigenes Unternehmen nicht verstehen. Sie besitzen zwar eine Kenntnis über die Organisationsstruktur und über die wirtschaftlichen Kennzahlen, vielleicht auch über die verschiedenen Managementsysteme innerhalb ihres Unternehmens, aber sie haben oft kein Verständnis für den ideellen Wert ihres Unternehmens, für die Bedeutung, die das Unternehmen für die Mitarbeiter und die Gesellschaft besitzt, für das gefühlte gemeinsame Selbstverständnis derer, die das Unternehmen gemeinsam hervorbringen. Deswegen scheitern auch so viele Fusionen, weil zwar formal Synergien entstehen müssten, die beiden zu fusionierenden Unternehmen aber irgendwie nicht zusammenpassen. Der klassische Begriff, der sich darauf bezieht, ist die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur ist so etwas wie das gemeinsame Bewusstsein aller Mitarbeitenden eines Unternehmens. Sie ist der erlebte Ausdruck der Arbeitsgemeinschaft. In ihr lebt eben der Unternehmensgeist, entfaltet sich die Seele des Unternehmens. Die Unternehmenskultur ist die gemeinsame Ausrichtung auf die grundlegenden Anliegen, Werte und Ziele des Unternehmens im Umgang miteinander, in der Gestaltung der Beziehungen und der Abläufe. Sie gründet sich in der Bezogenheit des Einzelnen und im gemeinsamen Bezug auf das Ganze. Wir haben in Heiligenfeld einige Prinzipien formuliert, für die wir Strukturen und Maßnahmen entwickelt ha-

ben, die sich im Erleben und Verhalten der einzelnen Mitarbeiter, im Klima des Zusammenseins und den Arbeitsbedingungen auswirken sollen. Diese Prinzipien sind: Kooperation und Teamgeist, gesunde Arbeit, beseelte Arbeit mit Herz, Sinn und Spiritualität, Kreativität, Entwicklung und Lernen. Die aktive Entwicklung und bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur ist meines Erachtens entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Ein Unternehmen wird erst dann exzellent, wenn die Unternehmensseele fühlbar wird, spürbar wird, also in diesem Sinne erwacht. Ein solches aufgewachtes beseeltes Unternehmen ist sich seiner Selbst bewusst, kennt seine eigene Größe und seine Besonderheit und bringt diese zum Ausdruck. Ein solches Unternehmen strahlt von innen her, leuchtet in gewisser Weise, bringt mehr Licht in die Welt. Wenn die Unternehmensseele gespürt wird und bewusst wird, dann entfaltet sie sich weiter. Ihre Wesensmerkmale, ihre besonderen Qualitäten, ihre Schönheit, ihre Inspiration, ihre Begeisterung, ihre Lebendigkeit fließen in die Aktivitäten und Leistungen mit ein, so dass diese von den Wesensqualitäten des Unternehmens durchdrungen werden. So handelt und wirkt das Unternehmen auf seine eigene besondere Weise, in der eigenen Größe und Würde. Es geht also darum, das auszustrahlen, was man ist, und nicht, was man sein will oder sein soll. Exzellenz kann sich dann ereignen wie ein Geschenk oder eine Gnade, die zeigt, dass etwas Größeres wirkt. Exzellenz ist somit nicht einforderbar oder machbar, sondern einfach die Ausstrahlung der Größe, der Eigenart, der Kompetenz und Schönheit, die dieses Unternehmen eben besitzt.

### **Eine beseelte gesellschaftliche Wirklichkeit**

Das ist also das neue Bewusstsein: im Grunde unsere erwachte Seele, eine größere Bewusstheit, ein spirituelles Bewusstsein. Ein solches Bewusstsein kann überall im Wirtschaftsleben entstehen, nicht nur bei den Unternehmensführern, sondern auch bei den Mitarbeitern, bei uns als Kunden oder als Bürgern. Es scheint andere anzustecken, zu wecken und zu inspirieren. Es macht uns bewusst, wie wir wirtschaften und wie wir wirtschaften können. Es trägt in sich eine Vision einer menschlichen und beseelten Wirtschaft. Es stellt unsere Wirtschaftsprozesse in den Dienst einer höheren Wertigkeit, nämlich uns Menschen und der Evolution zu dienen und sie nicht primär zu egoistischen Zwecken zu missbrauchen. Es schafft innerhalb der Wirtschaft eine neue, nicht organisierte subkulturelle Zone von Menschen, die sich gegenseitig erkennen, weil sie sich in ihren Herzensanliegen verbunden fühlen, weil sie ihre Seelenverwandtschaft spüren. Es ist doch befriedigender, mit Menschen zusammenzuarbeiten und Geschäfte

zu machen, die mit ihrer Seele bei der Arbeit sind, die sich um Integrität bemühen und denen innere Werte mindestens genauso wichtig sind wie äußere. So entsteht ein neues virtuelles Business-Netz innerhalb unserer Business-Welt, eine komplementäre wirtschaftliche Welt, die von innen her unser Wirtschaftssystem verwandeln kann. Und da dieses neue Bewusstsein die Kraft und Größe besitzt, die Gier nach Geld, Macht und Ruhm zu begrenzen und zu überwinden, ist es auch in der Lage, das psycho-ökonomische, das psycho-politische und das psycho-mediale System zu einem beseelten Wirtschaften, zu einer beseelten Politik und zu einer beseelten Medienwelt zu verwandeln. Dann haben wir vielleicht die Chance, unsere Welt und unsere eigene Zukunft gemäß unserer Größe und Würde als Menschheit zu gestalten.