

# **Spiritualität in der Komplexität wirtschaftlichen Handelns**

Dr. Joachim Galuska, Bad Kissingen, 2003

Der Vortrag besteht aus drei Teilen:

1. Mein Weg
2. Ein mehrperspektivisches Unternehmensmodell
3. Die Steuerung eines Unternehmens

Der Anfang meines Wegs als Unternehmer war, meine Vision/meine Spiritualität in die Welt zu bringen. Man könnte auch sagen, den Himmel auf die Erde zu bringen. Das Unternehmen war das Mittel dazu, unternehmerisches Handeln stand in diesem Dienst.

Konkretisierung und Veranschaulichung anhand der Phasen: Vision, Prüfen, Balancieren, Nutzen.

Dieser Ansatz basiert auf der Trennung zwischen Spiritualität und Welt, Jenseits und Diesseits. Je mehr ich jedoch verstand was Nondualität ist, nämlich dass Form Leere ist und Leere Form ist, umso mehr sah ich ökonomisches Denken und seine Strukturen auch als Ausdruck des Absoluten und des Lebens. So begann ich mich ihnen zuzuwenden und genauer zu erforschen, was sie sind. Ich studierte Betriebswirtschaft für Ärzte, machte den MBA und begann zu begreifen, dass wirtschaftliches Handeln nicht nur dem Shareholder-Value dienen muss, sondern modernes Denken komplexer ist und sein muss, wenn man wirtschaftlich erfolgreich sein will und seine Ideen verwirklichen möchte.

Es gibt inzwischen eine Reihe komplexer Unternehmensmodelle, die vor allem im Rahmen des strategischen Managements entwickelt worden sind: Beispiele: EFQM, BSC.

Da ich mich viel mit Transpersonaler Psychologie und Psychotherapie beschäftigt habe, sind mir Ken Wilbers Modelle bekannt, und ich begann, sein Quadrantenmodell und sein Spektrumsmodell auf ein Unternehmen anzuwenden. Dies will ich nun kurz tun:

Die vier Quadranten ergeben sich aus den beiden Dimensionen subjektiv-objektiv und individuell-sozial.

Auf ein Unternehmen angewandt, finden wir die vier Quadranten: individuelles Erleben der Tätigen, individuelles Verhalten, Unternehmenskultur, Unternehmensorganisation. Die klassische Betrachtungsweise ist die rechte untere Perspektive. Auf diese reduziert sich häufig unternehmerische Betrachtung.

Innerhalb der vier Quadranten kann man unterschiedliche Ebenen, Leves, für unterschiedliche Entwicklungslinien anwenden: all quadrants, all lines, all levels. Daraus ergibt sich ein Reifegrad-Modell für ein Unternehmen. In diesem Sinne greife ich drei gegenwärtig bedeutsame Reifegrade heraus: das mythisch-rationale Unternehmen, das personal-rationale Unternehmen das integrale Unternehmen.

### **Das mythisch-rationale Unternehmen:**

Es basiert auf einem patriarchalen Familienmodell, die Angestellten stehen im Dienst des Unternehmers, der für "die ganze Familie" aller Mitarbeiter Fürsorge trägt, sie aber auch maximal ausbeuten kann. Der Boss herrscht oder regiert wie ein Fürst; dies kann mehr oder weniger abgeschwächt sein.

Unternehmenskultur: Familienkultur, Mitarbeiter gehören zur Familie, Beziehungen nach dem Eltern-Kind-Schema oder Geschwister untereinander mit entsprechender Geschwisterrivalität. Kultur der Fürsorge in der Führung, aber auch der Machtausübung und Ausbeutung, auf der anderen Seite Abhängigkeit, Anpassung, die Entwicklung persönlicher Reviere. Gefahr von Intrigen und Willkür, Dominanz der Gründerinteressen, mythisch-emotionale Kultur.

Organisationsstruktur: hierarchisch traditionell, eher veränderungsresistent und festgelegt, strukturerhaltend, recht starr.

Individuelles Erleben: Identifizierung oder Entfremdung, eher kindliche Identifizierung mit dem Mythos der Familie, Unternehmen als Familienersatz. Evtl. narzisstisches Empfinden eines Stolzes, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein. Persönliche Interessen im Vordergrund, auch Bedürfnisorientiertheit, Wunsch nach Anerkennung, Macht, mehr Geld, mehr Urlaub in unrealistischer Weise. Bei Enttäuschung entsteht ein dissoziiertes entfremdetes Verhältnis zur Arbeit und das eigentliche Leben findet in der Freizeit statt.

Individuelles Verhalten: unkritisches Engagement oder Joberledigung. Das kann bis zum Überengagement gehen, sowohl beim Unternehmer als auch bei den Mitarbeitern. Oder die Arbeit wird nur als Job betrachtet, die Aufgaben werden eben erledigt. Forderungen werden gestellt, gewerkschaftliches oder Betriebsrats-Verhalten, immer mehr zu wollen.

### **Personal-rationales Unternehmen:**

Dieses basiert auf vernünftigen Vereinbarungen über Ziele, Aufgabenverteilungen, Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens. Die Abläufe sind transparent und es gibt einen Austausch über Entwicklungen und Interessen.

Unternehmenskultur: Kooperationskultur, gemeinsame Ziele, sachlich aufgabenbezogene Zusammenarbeit auch unterschiedlicher Fachleute, Teambildungen, Lernklima und Unterstützungsklima, internes Coaching im Dienste der Unternehmensziele und Ergebnisse, sozialer Austausch, Betonung eines kooperativen Klimas.

Unternehmensorganisation: effizienzorientiert und funktional, Suche nach den günstigsten Ergebnissen unter gegebenen Bedingungen (personell, finanziell, Markt), sich selbst optimierende Organisation, Prozessoptimierung im Sinne der Effizienzsteigerung, in der Regel dem Shareholder-Value folgend.

Individuelles Erleben: Selbstverwirklichung, Übernahme persönlicher Verantwortung und Zuständigkeit im eigenen Arbeitsbereich, Identifizierung mit der Aufgabe, Anerkennung der eigenen Grenzen, Suche nach Selbstverwirklichung der eigenen Ideen und Interessen in der Arbeit.

Individuelles Verhalten: Rollenerfüllung, Arbeit wird verstanden als eine der verschiedenen Rollen im Leben, Balancierung von Arbeit und Freizeit, selbstständige Aufgabenerfüllung, Verhandlungen über optimales und angemessenes gerechtes Verhältnis von Bezahlung und Leistung.

### **Integrales Unternehmen:**

Dieses basiert auf gemeinsamen Visionen und Werten, denen man dient, vielperspektivische Betrachtung und Anerkennung der ständigen Austausch- und Entwicklungsprozesse.

Kultur: Wertegemeinschaft, Entwicklung eines gemeinsamen Geistes gemeinsamer Werte, Prinzipien und Visionen; Balancierung individueller und kollektiver Werte und Interessen, Klima des gemeinsamen Dienens einer größeren Aufgabe, eines sinnvollen Beitrags zur Welt, humanistisch-(spirituelle) Unternehmensethik; ständige Bemühungen um zunehmende Bewusstheit und Verantwortlichkeit.

Organisation: ganzheitlich-komplex, vielperspektivische Betrachtung, komplexe integrale Unternehmensmodelle, sich selbst entwickelnde, evolutiv verändernde Organisationsstruktur im Sinne der Anpassung an das sich verändernde Wertgefüge und die Marktentwicklung.

Individuelles Erleben: kreative Lebendigkeit, Verwirklichung eigener Werte und Prinzipien als Teil des gemeinsamen Prozesses, an dem der einzelne Anteil hat, mitwirkend, kokreativ. Arbeit als kreativer Lebensbereich, als Möglichkeit, sich in der Welt auszudrücken und als Ort der Sinnerfüllung und Sinnerfahrung; Arbeitsplatz als der richtige Ort, Verantwortungsübernahme für sich und das Ganze.

Individuelles Verhalten: ganze Person, integeres integriertes persönliches Auftreten, Rolle als Teil der gesamten Person, Selbstführung und Selbstmanagement als ganze Person, Arbeit und Freizeit als zusammengehörende, sich bereichernde Teile des Lebens, Suche nach der individuellen optimalen Mischung der Ergebnisse der Arbeit wie Gehalt, Freizeit, Sinnerfüllung, Selbstverwirklichung, sozialer Austausch usw.

Jede Ebene gibt der bisherigen einen relativierten Ort.

Ein echtes, integrales Unternehmen würdigt alle Reifegrade innerhalb der Komplexität.

Probleme treten auf durch die Dominanz einzelner Quadranten:

Beispielsweise wirkt die Dominanz einer überzogenen Familienkultur in allen Quadranten: Wir sind alle eine große Familie, in die sich alle einzuordnen haben und wo jeder am gleichen Strick ziehen muss. Dies führt zu einer patriarchalen Hierarchie mit persönlichen Abhängigkeitsverhältnissen, Loyalitätsketten und willkürlichen Ordnungen je nach Gründer- bzw. Firmenideologie. Für den einzelnen bedeutet dies eine Sozialisation in die Firmenkultur mit Konformitätsdruck, Anpassungsdruck, Unterwerfungsforderung und minimalem individuellen Entfaltungsspielraum. Gratifiziert wird danach, was der einzelne für die Familie bedeutet und wie gut er sich in die Familie einpasst.

Bei der Dominanz regressiver Kindheitsthemen des einzelnen drücken die Mitarbeiter aus: die Arbeit soll das innere Kind zufriedenstellen und Defizite in der Kindheit ausgleichen. Das bedürftige innere Kind sucht nach einem sozialen Gehalt und einer Unterstützung seiner Bedürftigkeit durch Anpassung von Arbeitszeit, Gehalt und Freizeit je nach Bedürftigkeit. In der Unternehmenskultur wird das Kindheitsdrama zum Arbeitsdrama, im Vordergrund stehen dann die Bedürfnisse nach Anerkennung und gesehen werden, die entweder bestätigt und gratifiziert werden oder zu Trotz und Enttäuschung führen. Die Organisation könnte durch einen kindlichen Betriebsrat gekennzeichnet sein, der verwöhnt und gesehen werden will, oder etwas reifer durch eine übermäßige Entwicklung sozialer Einrichtungen, in denen das Unternehmen individuelle Lebensproblematiken zu kompensieren versucht.

Die Dominanz der rechten Seite, also die der objektiven Bedingungen, führt meist zu einer Dissoziation der Betrachtungsweisen im Unternehmen, eine mögliche Auswirkung ist das Klassenkampfeszenario: erst kommt das Fressen und dann die Moral, das gesellschaftliche Sein bestimmt das Bewusstsein, nur Geld, Unternehmensstrukturen und Rechte zählen, nicht ein kooperativer Geist, sozialer Austausch und Sinnerfüllung. Eine Antagonismus zwischen Mitarbeitern und Unternehmern führt zu der Betrachtungsweise der einzelnen Mitarbeiter als Opfer oder Benachteiligte in einem unversöhnlichen Gegensatz zum Unternehmensinteresse. Dies passt komplementär zu einer dominanten Profit-Maximierung oder des Share-

holder-Values in rücksichtsloser Reinkultur. Hier wird das Erleben des einzelnen und die Zusammenarbeit gnadenlos dem Profitinteresse unterworfen und funktionalisiert. So wird das Subjektive dissoziiert, als Psychoquatsch abgewertet und nicht berücksichtigt.

Alle diese Modelle sind Modelle für etwas Unbekanntes. Auch ein Unternehmen ist etwas evolutionär Entstandenes, etwas Lebendiges, ein lebendiger zwischenmenschlicher Organismus. Wir können ihn nur teilweise verstehen, haben ihn nie völlig im Griff. Wir schauen durch die Perspektiven der Quadranten (oder durch andere Perspektiven) auf die Wirklichkeit eines Unternehmens. Wichtig ist zu wissen, dass wir nur perspektivisch schauen können, dies aber nur Perspektiven sind, Blickwinkel, Weltansichten, Unternehmensverständnisse. Dabei taucht die Frage auf: Was ist der richtige Blick? Wie treffe ich die richtigen Entscheidungen? Was ist die richtige Haltung angesichts der Komplexität und Zielperspektivität?

Hier kommt Transpersonales und Spirituelles herein, zunächst einmal im Sinne der aperspektivischen Position.

Die aperspektivisch integrale Position von Gebser: Der Betrachter ist nicht mit einer Perspektive identifiziert, er schaut auf die Perspektiven, auf die Quadranten. Wir als Beobachter entsprechen im Moment dieser Position, wenn wir auf die Perspektiven schauen. Wir sehen diese Perspektiven als Möglichkeiten vor uns und wissen, dass wir die Wirklichkeit nicht anders als durch diese Perspektiven betrachten können. Die aperspektivische Position nun kann sich aus diesen Perspektiven herauslösen, da sie nicht mit ihnen verbunden ist. Diese Position ermöglicht eine Flexibilität, zwischen den Perspektiven zu wechseln, sich ihnen zuzuwenden oder von ihnen abzuwenden. So werden sowohl die einzelnen Perspektiven anerkannt, aber auch ihre begrenzte Reichweite aufgezeigt. Damit ist diese Position ein Standort für eine wirklich integrierende innere Haltung.

Wird diese Position vertieft, indem der Standpunkt des Beobachters erkannt und ausgedehnt wird, so eröffnet sich der transpersonale Bewusstseinsraum.

Die integral aperspektivische Position und der transpersonale Bewusstseinsraum eröffnen das Verständnis der Intuition als das Prinzip der Steuerung unserer inneren Prozesse. Intuition wird nicht romantisch verstanden als gefühlsmäßiges Han-

deln, sondern als das Prinzip der Steuerung unserer Wahrnehmung, unseres Denkens und Handelns. Sie ist damit das, was den Prozess unseres Erlebens zunächst relativ unbewusst lenkt. Im transpersonalen Bewusstsein können jedoch die Abläufe des Erlebens in einer gewissen Kontinuität wahrgenommen werden. Diese intuitive Steuerung kann also hier zum ersten Mal bewusst werden. Damit sind wir nicht mehr den unbewussten impulsiven oder gefühlsmäßigen Elementen der Intuition ausgeliefert.

Das transpersonale Bewusstsein ist also der Ort bewusster Intuition.

Die voll entfaltete Intuition ist frei, nicht gebunden, sie ist aperspektivisch. In bewusster intuitiver Haltung sind wir in der Lage, die verschiedenen Perspektiven einzunehmen und die komplexen Informationen auf uns wirken zu lassen. Intuition ist elastisch, gleitend. Die intuitive Haltung gleitet mit dem Erlebnisstrom, sie fließt mit. In sich selbst besitzt sie eine innere Stille, Freiheit und Gelöstheit, die ja auch als Eigenschaften eines transpersonalen Bewusstseins beschreiben wurden. Gleichzeitig ist sie eine offene, unbestimmte, gewissermaßen bereite Haltung, so dass etwas Neues entstehen kann, auftauchen kann, entdeckt werden kann, kreierte werden kann. Wesentliche Kriterien für das Wirken einer ausgereifteren Intuition sind der Eindruck von Stimmigkeit, von Evidenz, von Angemessenheit und Unmittelbarkeit.

Die Intuition ist ein Ausdruck unserer Seele. Sie ist eine Steuerungsfunktion, die sowohl mit dem Diesseits als auch dem Jenseits verbunden ist und das Ganze abgleicht. Wir müssen noch sehr viel über Intuition lernen, Intuition entdecken, trainieren und üben, und dazu kann so etwas wie Meditation enorm helfen.

Intuition ist somit das Herzstück von Leadership, einer inneren und äußeren Führung. Eine solche Leadership bemüht sich um zunehmende Bewusstheit um die inneren Prozesse des Führens. Sie erkennt, dass im Innersten der Führung die Visionen unserer Seele sind: Visionen, etwas Wirklichkeit werden zu lassen, das aus unserem Herzen kommt, das die Not der Menschen lindert, das die Lebensfreude bereichert, das den Menschen dient. Leadership, Intuition und Visionen sind somit

verbunden mit den inneren Werten des Menschseins, denn unsere Seele ist der Ort der Werte, und aus dieser Quelle heraus handelt echte Leadership. Eine Ethik, die aus der Verankerung in den inneren Werten wirkt, besitzt ein größeres und tieferes Potential als eine Moral, die auf Konventionen und Regeln basiert. Denn eine solche Ethik basiert auf der Erkenntnis in die Verbundenheit alles Seins, in die Verbundenheit der menschlichen Seelen und der Seele von uns Menschen mit der gesamten Evolution. Ein Verstoß gegen eine solche Ethik wäre somit ein Verstoß gegen die bessere Einsicht und nicht lediglich ein sich Hinwegsetzen über moralische Vereinbarungen aus egoistischen Motiven heraus. Eine solche Verankerung ist allerdings nicht weltabwandt, sondern geradezu weltzugewandt. Intuitiv werden die wesentlichen Perspektiven für wirtschaftliches Handeln erwogen, gewichtet, verwirklicht, realisiert und wieder neu abgestimmt. Intuition ist offen für das Unbekannte, für das noch nicht Kreierte, das entworfen wird und sogleich die Verwirklichung der Entwürfe spürt. Sie ist somit sensomotorisch im wirtschaftlichen Handeln, prozessual gleitend und begleitend. Damit ist sie die entscheidende Funktion für die Gestaltung und Führung von Wandlungsprozessen; denn sie ist in der Lage, sowohl Identifizierung als auch Nicht-Identifizierung zu nutzen, sich also vollkommen mit den Zielen, Zwecken und Handlungsweisen eines Unternehmens zu identifizieren und sich gleichzeitig auch immer wieder innerlich hier herauszulösen. Damit ist Intuition die Funktion, die sowohl Aufstieg als auch Wandlung und Auflösung eines Unternehmens begleiten und steuern kann.

In der Darstellung der Unternehmensmodelle habe ich das integrale Unternehmensmodell beschrieben als ein Beispiel für ein komplexes Unternehmensverständnis. Lassen Sie mich zum Abschluss die Vision eines transpersonalen Unternehmens skizzieren. Ein transpersonales Unternehmen würde sich dadurch auszeichnen, dass es in einem unmittelbaren und wachen Kontakt ist mit seiner eigenen Seele. Dies ist nicht abstrakt gemeint, sondern die kollektive Seele aller im Unternehmen tätigen Menschen. Eine solche Unternehmensseele besitzt natürlich die Eigenschaften der menschlichen Seele, und da der Kern der menschlichen Seele nach meinem Verständnis darin besteht, Absolutes und Göttliches in Individuelles und Weltliches zu verwandeln, ist eine seiner Kerneigenschaften eben die Wandlungsfähigkeit. Strukturen, seien sie organisatorischer oder kultureller Art, basieren auf Konzepten, Entwürfen, Verständnissen der Wirklichkeit. Da aus transpersonaler

Sicht Konzepte nichts als Konzepte sind, also Transparenz besitzen, und sowohl eine Identifizierung mit ihnen möglich ist als auch eine reine Betrachtung, wäre ein solches Unternehmen immer wieder in der Lage, sich selbst zu wandeln, zu evolvieren, eben ein Transformator für das Universelle im wirtschaftlichen Handeln zu sein.

Die Unternehmenskultur könnte darin bestehen, dass für die innerste Vision des Unternehmens, für seinen besonderen Wert eine beständige Aufmerksamkeit besteht, dass die Seele des Unternehmens gespürt und gepflegt wird, es also eine spirituelle Ausstrahlung und einen spirituellen Bezug besitzt. Ein solches Unternehmen würde beitragen zu einem weiteren Erwachen des menschlichen Bewusstseins, indem es die eigenen inneren Vorgänge und vielleicht auch die der Bezüge zur gesellschaftlichen Umwelt immer weiter aufklärt und weitet. In seiner Kultur würde die Bereitschaft zur Veränderung, zur Entwicklung, zu neuen Entwürfen unterstützt und gelebt werden. Seine Beziehung zum Marktumfeld wäre nicht winlose, maximaler Preis, sondern koevolutiv und kokreativ.

Seine Organisationsstruktur bestände aus einer Mischung von stabilen sicheren Strukturelementen mit kreativen Projekten. Eine solche Organisationsstruktur wäre nicht straff organisiert, sondern komplex und modular aufgebaut, so dass viel Eigenverantwortung möglich ist und Wandlungen stattfinden können, auf die das gesamte Unternehmen mit einer neuen Konfiguration reagieren kann. Tragend wäre der gemeinsame Geist, der Bezug also zur Unternehmensseele, den Visionen, Werten und der Lebendigkeit. Diese inneren Qualitäten wären repräsentiert in äußeren Strukturelementen, z. B. Besprechungstypen, Kommissionen, Beiräten oder Auswahlkriterien für Führungskräfte.

Das Erleben des einzelnen Mitarbeiters ist natürlich abhängig von seinem jeweiligen Bewusstseinsstand. Charakteristisch wäre jedoch, einen Platz zu haben, der einem entspricht und den man auch im Großen und Ganzen innerlich so annehmen kann. Die Bedeutung der eigenen Einzigartigkeit zu empfinden und zugleich die Teilhabe an etwas Größerem zu erleben, würde die Chance zu einer hohen beruflichen und persönlichen Erfüllung und die Möglichkeit zu weiterer innerer und äußerer Entwicklung bieten. Die innere Beziehung zum Unternehmen besteht in einer inneren Freiheit zur Verbundenheit und zur Teilhabe. Dies erlaubt selbstverständlich auch die Lösung aus einem solchen Unternehmen und Abschiede mit dem Gefühl einer gegenseitigen Bereicherung.

Das Verhalten des Einzelnen ist selbstverständlich auch abhängig von Bewusstsein und Position. Arbeitsvertrag und Gehalt müssen natürlich stimmen, wären aber nicht mehr die bestimmenden Faktoren für das Verhalten. Eine verantwortliche Rollenerfüllung wäre ebenso selbstverständlich wie die Ausrichtung auf ein gutes Arbeitsergebnis. Konflikte würden nicht vermieden, sondern mit dem ernsthaften Bemühen um das beste Ergebnis und der Würdigung aller wesentlicher Perspektiven ausgetragen. Jeder einzelne würde also in aufrichtiger Weise seinen Beitrag dazu leisten, die Aufgabe des Unternehmens zu erfüllen.

Ich gebe zu, eine solche Vision klingt noch arg idealistisch, aber dies ist nun mal die Gefahr einer transpersonalen Darstellung, die gegenüber der heutigen Wirklichkeit konfrontieren muss. Aber über die Struktur eines kreativen evolutionären non-dualen Unternehmens, das sowohl das tiefste Verständnis des Absoluten und Unbekannten als auch die tiefsten Abgründe menschlichen Daseins in seiner Soheit realisiert, wissen wir noch wenig.