

Zwischen Machbarkeit und Hingabe

Aktuelle Fragestellungen zur *Leadership*-Spiritualität¹

Erika Helene Etminan

In den nachfolgenden Ausführungen soll in Form einer Übersicht skizzenhaft beschrieben werden, welche Fragen im Themenfeld von *Leadership*-Spiritualität zurzeit eine Rolle spielen. Ein wichtiger Aspekt, der in fast allen Veröffentlichungen angesprochen wird, sind die persönlichen Kompetenzen, die Führungskräfte – auch in spiritueller Hinsicht² – haben müssen, wenn sie den Anforderungen der Zukunft gewachsen sein wollen. Gleichzeitig schwingt im Hintergrund immer auch die Frage mit, welchen Platz diese Fragen im größeren gesellschaftlichen und unternehmerischen Kontext einnehmen. Denn dieser Kontext ist zugleich auch »Klima« und »Zeitgeist«, in dem die persönliche und spirituelle Entwicklung heutiger Führungskräfte stattfindet.

Innerhalb des großen Feldes von Leitung in Unternehmen und Organisationen gibt es neben der psychologischen Literatur zunehmend auch Literatur, die spirituell orientiert ist. Die Grenze zwischen psychologischer und spiritueller Literatur erscheint allerdings fließend: Es lassen sich viele thematische Überschneidungen fin-

¹ Die nachfolgenden Ausführungen sind eine erste Inventarisierung der umfangreichen Literatur im Feld Spiritualität und *Leadership*. Es handelt sich hierbei gleichzeitig um die gekürzte Fassung eines einleitenden Kapitels, das Teil eines Promotionsvorhabens an der Radboud-Universität zu Nimwegen (NL) ist.

² In vielen Publikationen wird der Begriff Spiritualität nicht deutlich genug definiert, sondern bleibt eher vage. Diese Tatsache erwies sich bei der Analyse der Literatur als Problem und kann darum auch beim Lesen dieses Artikels ein Hindernis darstellen. Der Begriff »Spiritualität« enthält (aus meiner Sicht) immer einen transzendenten Aspekt, der die Grenzen der sichtbaren und fassbaren Welt überschreitet und auf eine höhere und umfassendere Wahrheit weist. Genau dieser Transzendenzbezug von Spiritualität wird in vielen Publikationen aber nicht erwähnt oder nur vage angedeutet. Stattdessen wird Spiritualität oft als ein nützliches Instrument dargestellt, das Menschen zufriedener machen kann. Wir werden im weiteren Verlauf auf diesen Unterschied eingehen.

den, man benutzt das gleiche Vokabular und hat oft dieselbe Zielsetzung vor Augen, nämlich eine deutliche Verbesserung des inneren Bezuges des Menschen zu seiner Arbeit und zum Führungsalltag.

Komplexe Problemstellungen in Organisationen und Unternehmen

Mitarbeiter und Führungskräfte sind heute oft unzufrieden mit den Organisationsstrukturen und dem Führungsstil der Leitung. Immer größerer bürokratischer Aufwand, der zusätzliche Zeit kostet, hält von der eigentlichen Arbeit ab, die andererseits immer schneller, aber von immer weniger Menschen getan werden soll. Zudem wird der Arbeitsalltag zunehmend durch Turbulenzen und durch Veränderungsprozesse bestimmt. Diese Prozesse verschlingen – zum Leidwesen aller – sehr viel Energie, die auf diese Weise dem eigentlichen Arbeitsprozess entzogen wird. Vor allem das Zusammenlegen von Abteilungen oder das Fusionieren ganzer Unternehmen werden als »Energiefresser« erfahren. Hohes Tempo und Zeitdruck führen zu Überlastung und zu Ermüdungserscheinungen – logische Folge und typische Kennzeichen dieser Situation.³ Stellenkürzungen und finanzielle Einsparungen sorgen für Verunsicherung, auch in Bezug auf die Zukunft des Unternehmens und des eigenen Arbeitsplatzes. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte kommen dabei mit existenziellen Ängsten und Sicherheitsbedürfnissen in Berührung. Diese Veränderungsprozesse konfrontieren alle Beteiligten mit vielen Unwägbarkeiten, die Verunsicherung und oft auch Veränderungs*unwilligkeit* mit sich bringen. Denn nicht immer sind Veränderungen erwünscht, man hatte sich an die alte Kultur, an das alte Paradigma gewöhnt – und auch an die Probleme. Führungskräfte, die solche Veränderungsprozesse aktiv durchführen oder begleiten, erfahren diese Veränderungsunwilligkeit als eine zusätzliche Last und als eine »Brems«.⁴

³ Vgl. WILLEM KOOT – IDA SABELIS: *Over-Leven aan de top. Topmanagers in complexe tijden*, Utrecht 2000.

⁴ Vgl. PETER SENGE U. A.: *The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen*, Hamburg 2000.

Change Management und der Ruf nach einem Kulturwandel

Aufgrund der vielen und komplexen Veränderungen ist das sogenannte Change Management zurzeit hochaktuell. Vor allem in Unternehmen, die sich der Wertediskussion stellen, aber auch in Unternehmen mit deutlich christlicher Spiritualität haben Innovation und Change Management eine hohe Bedeutung.⁵ Andererseits hat das Arbeitsleben mit der weltweiten Vernetzung und der Computertechnologie insgesamt an Komplexität zugenommen. Deshalb müssen bei Veränderungs- oder Entwicklungsprozessen immer mehr Einflussfaktoren berücksichtigt werden, was die gezielte Steuerung von Prozessen sehr erschwert. Wichtige Fragen beziehen sich deshalb auf das Managen solcher Veränderungsprozesse: Kann man Veränderungsprozesse zielgerichtet steuern? Wie initiiert man neue Entwicklungen? Wie implementiert man neue Ideen, eine neue Kultur? Und was ist die „natürliche Zeit von Prozessen“?⁶ Die Beschäftigung mit Entwicklungsprozessen in Organisationen hat insgesamt sprunghaft zugenommen. Wesentliche Beiträge zur Prozesshaftigkeit von Entwicklungen haben das Verstehen von Prozessen vertieft sowie den Umgang mit Prozessen und ihren Krisenmomenten erleichtert. In diesem Zusammenhang wurden „lebenslanges Lernen“ und „lernendes Unternehmen“⁷ wichtige Stichworte. Zunehmend wird in den Reflexionen zum Change Management eine ganzheitliche Perspektive eingenommen, die auch spirituelle Betrachtungsweisen mit einbezieht. Daraus erwächst sehr schnell auch die Frage, wie solches Denken in den betrieblichen Alltag umgesetzt werden kann.⁸ Der Fokus dieser Reflexion hat sich inzwischen jedoch verschoben. Lag er bisher hauptsächlich auf der Organisation als Ganzer, so gibt es nun auch einige Autoren,

⁵ Siehe hierzu das Vorwort bei THOMAS DIENBERG – GREGOR FASEL – MICHAEL FISCHER (HG.): *Spiritualität & Management*, Berlin 2007.

⁶ FRANS STEVENS: *Ons beeld van leiderschap wordt te sterk beïnvloed door de Amerikaanse literatuur. Aandacht voor nuances in leiderschap*, in: *Leidinggeven & Organiseren* 48/3 (1998), 31.

⁷ PETER SENGE: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Stuttgart 1996.

⁸ Vgl. OTTO SCHARMER: *Theorie U – Von der Zukunft her führen*, Heidelberg 2009.

die sich damit beschäftigen, welche Rolle und welche Bedeutung dem Einzelnen in solchen Veränderungsprozessen zukommt.⁹

Das Nachdenken über die Prozesshaftigkeit von Entwicklung, ein zunehmendes Bewusstsein der Unbeherrschbarkeit von Prozessen und zudem verstärktes Nachdenken über ethische Fragen, all dies hat zur Folge, dass der Ruf nach einem *Kulturwandel* immer lauter wird. Kulturwandel bezieht sich hier auf eine umfassende Veränderung im Denken und Handeln der Menschen in Bezug auf Arbeit und Menschenführung.

Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften

Dieser Wunsch nach einem Kulturwandel richtet sich zuerst und vor allem an die Leitung von Organisationen und Unternehmen. In zunehmendem Maße wird deshalb der Ruf nach einer anderen Art der Führung laut. Führungskräfte sind aufgerufen, über Leitung allgemein und über ihr eigenes Leitungsverständnis zu reflektieren. Der Unterschied zwischen Leitung und Management wird neu formuliert in dem Sinne, dass Leitung mehr meint und umfassender ist als Management.¹⁰ Leitung hat sehr viel mit der Entwicklung von Visionen und der Führung von Menschen zu tun, während sich Management eher auf das konkrete Managen von Abläufen und Projekten richtet – und dabei tendenziell Gefahr läuft, über Zielorientierung und Effizienzdenken den Menschen aus dem Blick zu verlieren. Die Literatur zu diesem neuen Leitungsverständnis ist unüberschaubar. Zu unterscheiden sind eine psychologische und eine spirituelle Variante, die aber in ihren Grundaussagen zur Menschenführung weitgehend übereinstimmen. *Dienende* Menschenführung ist dabei in den letzten Jahren eines der wichtigsten Schlagworte.¹¹

⁹ Vgl. BERND KRIEGESMANN – FRIEDRICH KERKA – MARCUS KOTTMANN: *Innovationen werden von Menschen gemacht. Neue Herausforderungen für die Kompetenzentwicklung*, in: DIENBERG – FASEL – FISCHER (HG.): *Spiritualität & Management*, 125-152.

¹⁰ Vgl. KOOT – SABELIS: *Over-Leven aan de top*, 24.

¹¹ Vgl. ROBERT GREENLEAF: *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah 1991.

Im Zusammenhang mit dem Ruf nach »neuer Leitung« werden hohe und höchste Ansprüche und Anforderungen formuliert. Quer durch die Bereiche Business, Organisationen, Führung, Ethik, Management und Change Management werden ausführliche und relativ konkrete Vorstellungen davon geäußert, wie Führungskräfte heute und in der Zukunft sein sollten (eigentlich *müssen!*), um den komplexen Problemen, den schnellen Veränderungen und dem erhöhten Bedürfnis von Mitarbeitern nach Eigenverantwortung und nach Anerkennung¹² gewachsen zu sein. Nachdrücklich werden Fähigkeiten erwähnt, wie echter Dialog,¹³ Mut und Inspiration,¹⁴ Kreativität¹⁵ und vor allem: Authentizität.¹⁶ In diesem Zusammenhang wird dann auch erwartet, dass Führungskräfte über ein gehöriges Maß an Selbsterkenntnis¹⁷ verfügen, dass sie sich durch eine deutliche Identität (*self-concept*)¹⁸ und durch Sinn- und Werteorientierung¹⁹ auszeichnen. Dabei geht es um Werte wie Gerechtigkeit, Integrität, Menschenwürde und Dienstbarkeit.²⁰ Der Führungsstil

-
- ¹² Vgl. WILMA VAN METEREN: *Werknemer wil ook graag aandacht van de baas*, in: Trouw, 14.09.2009, 9.
- ¹³ Vgl. GÖTZ WERNER: *Führung für Mündige. Subsidiarität und Marke als Herausforderungen einer modernen Führung*, Karlsruhe 2006.
- ¹⁴ Vgl. STEPHEN COVEY: *Living the 7 Habits. Stories of Courage and Inspiration*, New York 1999.
- ¹⁵ Vgl. EDUARD POVEL: *Creatief leiderschap*, Schiedam 1993.
- ¹⁶ Der Ruf nach Authentizität klingt in vielen Beiträgen durch. Siehe hierzu auch PAUL DONDERS: *Authentische Führung. Leiterschaft in Balance*, Bd. 1, Asslar 2006. – Zum Unterschied zwischen authentischer und charismatischer Führung vgl. BRUCE AVOLIO – WILLIAM GARDNER: *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, in: *The Leadership Quarterly* 16 (2005), 315-338.
- ¹⁷ Vgl. JÖRG MÜLLER – DIETER STRAUSS: *Selbsterkenntnis und Menschenführung. Praktische Anleitungen*, Stuttgart 1996. – Hier ist deutlich *psychologische* Selbsterkenntnis gemeint, die allerdings von *spiritueller* Selbsterkenntnis abweicht.
- ¹⁸ Vgl. BARBARA VAN KNIPPENBERG U.A.: *Research in leadership, self and identity: A sample of the present and a glimpse of the future*, in: *The Leadership Quarterly* 16 (2005), 495-499. – Auch hier geht es um das *psychologische* Selbst, nicht um das *spirituelle*.
- ¹⁹ Vgl. HELMUT GRAF (HG.): *Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat*. Zum 100. Geburtstag von V. E. Frankl, Münster 2005.
- ²⁰ Vgl. STEPHEN COVEY: *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam 2006. – Diese Werte werden (nicht nur bei Covey) als selbstverständlich »gesetzt«, ohne zu begründen, warum oder wofür sie wichtig sind.

sollte nicht nur kontextuell angemessen²¹ und effektiv, sondern auch visionär²² und auf Transformation und Evolution²³ ausgerichtet sein. Diese Aussagen beziehen sich auch auf die Frage, welche Rolle in diesem Zusammenhang der eigenen Weltanschauung zukommt.²⁴ Aus alledem ergeben sich logischerweise veränderte Anforderungen an die Kompetenzentwicklung von Führungskräften,²⁵ jedoch ohne dass dieser Entwicklungsprozess in der Literatur wirklich Erwähnung finden würde.

Insgesamt wird in der Literatur der Eindruck vermittelt, dass solche Fähigkeiten die absolute Voraussetzung sind, um die Zukunft mit ihren Aufgaben meistern zu können. Es werden hohe Ideale aufgezeigt, wobei viele dieser Aussagen fast schon den Charakter von Forderungen haben.²⁶ Wenn man dieser Literatur glaubt, bekommt man den Eindruck, dass die (Arbeits-)Welt auf dem Wege der Besserung ist. Gleichzeitig aber zeigen Untersuchungen, dass sich an der *Realität* von Managern selbst nichts geändert hat. Denn anscheinend werden Führungskräfte mit zwei verschiedenen Niveaus konfrontiert. Es muss unterschieden werden zwischen einer (schönen) idealisierten, kommunizierbaren, politisch (und spirituell?) korrekten Oberfläche, auf der hehre Ziele formuliert und akzeptiert werden, und einer tiefer liegenden Schicht von möglicherweise unbewussten, aber durchaus wirksamen Grundmustern, die die alltägliche Realität bestimmen: „Die herrschenden Prinzipien sind noch immer Beherrschung, Planung und Programmierung trotz der Tatsache, dass die Begriffe Selbststeuerung und Chaostheorie überall einen reißenden Absatz finden.“²⁷ Diese tiefer lie-

²¹ Vgl. ARNOLD ROOZENDAAL: *Contextueel leiderschap. Diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode*, Assen 2008.

²² Vgl. COVEY: *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*.

²³ Vgl. PETER MERRY – PETER VAN DER ROEST: *Evolutionair Leiderschap. Integraal leiderschap voor een steeds complexere wereld*, Haarlem 2006.

²⁴ Vgl. RUTGERS VAN DER LOEFF – CORIEN LAMBREGTSE – HUIB KLAMER: *Geëngageerd. Ondernemers over hun persoonlijke betrokkenheid bij mens en maatschappij*, Zoetermeer 2003.

²⁵ Vgl. KRIEGSMANN – KERKA – KOTTMANN: *Innovationen werden von Menschen gemacht*.

²⁶ Trotz dieser hohen Ideale verkaufen sich auch Bücher zum Konkurrenzkampf (*rat-race*) gut, wie z. B. JOEP SCHRIJVERS: *Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren*, Schiedam 2002.

²⁷ KOOT – SABELIS: *Over-Leven aan de top*, 46.

genden, herrschenden Grundmuster, die die eigentliche Realität bestimmen, haben den Charakter einer (mächtigen!) „alles umfassenden Ideologie“, die wir letztlich „den Idealen der philosophischen Aufklärung“ zu verdanken haben.²⁸ Manager werden nicht nach den (*soften!*) Büchern gefragt, die sie gelesen haben. In Zielvereinbarungen werden sie auf das Erreichen von Produktionszielen festgelegt, die in der Leistungskontrolle abgerechnet werden. Deshalb scheint es ein Paradox unserer Zeit zu sein: Je mehr *Leitung* nötig ist, um die gegenwärtigen Probleme zu überwinden, desto weniger macht unsere Kultur gleichzeitig die *Formung* von Leitern möglich.²⁹

Spiritualität im Führungsalltag

Nachdem Spiritualität erst zur Privatsache geworden war, rückt sie jetzt wieder ins Licht der Öffentlichkeit. Vor allem in den USA, in England und in den Niederlanden ist das Bedürfnis nach Spiritualität am Arbeitsplatz (*workplace spirituality*) Gegenstand vieler Untersuchungen und Reflexionen. Die meisten dieser Stimmen sind ausgesprochen positiv und zeigen auf, dass Arbeitnehmer und auch Führungskräfte unter der Entfremdung ihrer Arbeit leiden und einen starken Wunsch nach innerer Verbindung mit ihrem Tun haben. Spiritualität am Arbeitsplatz scheint die Lösung für dieses Problem zu sein, auch wenn in vielen Fällen offenbleibt, was mit Spiritualität eigentlich konkret gemeint ist. Auf vielfältige Weise wird dem Wunsch nach einer *beseelten* Arbeitswelt Raum gegeben: weg von Ich-Bezug und Konkurrenz, hin zu Lebendigkeit, Lernfähigkeit, Kreativität, Initiative und Verantwortlichkeit. Es wird eine Vision entwickelt, in der *alles* anders ist. Eine Vision, in der das vielfältige Leiden des beruflichen Alltags verändert ist in freudiges Miteinander und begeisterten Einsatz und in der die innere Emigration von Mitarbeitern und Chefs in hohe Identifikation und Loyalität transformiert ist, in der also »Herz und Hand« wieder zusammenkommen. Diese Literatur antwortet auf ein anscheinend großes Bedürfnis nach innerer Verbindung mit der eigenen Tätigkeit. Es wer-

²⁸ Ebd. 224

²⁹ Vgl. JOHAN VERSTRAETEN: *Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar de oorspronkelijkheid*, Tiel 2003.

den Lösungen propagiert, die dabei helfen, die »Entfremdung«³⁰ des Menschen von seinem Tun zu überwinden und ihm (wieder) eine innere Beteiligung an seiner Arbeit zu ermöglichen. Spiritualität spielt in diesen Vorstellungen zunehmend eine wichtige Rolle. In vielen Beiträgen zur sogenannten *workplace spirituality*³¹ wird die Bedeutung von Spiritualität im Arbeitsleben betont, die dabei helfen kann, sich selbst und sein Handeln in einen größeren Rahmen einzuordnen. Mithilfe von Spiritualität soll so versucht werden, die Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit zu heilen. Der christliche Strang dieser Bewegung hat Wurzeln, die bis ins 19. Jahrhundert, in die Zeit der beginnenden Industrialisierung, zurückreichen.³² »*Soul in the workplace*« wird gesehen als eine Art, *zu sein* und *zu handeln*. Aufmerksamkeit spielt dabei scheinbar eine entscheidende Rolle, auch und vor allem wenn es um Veränderungen in einer Organisation geht.³³ Management und Spiritualität stehen sich dann nicht länger fremd gegenüber, sondern werden als „natürliche Partner“³⁴ gesehen: im Versuch, den Himmel auf die Erde zu holen.³⁵ Durch ihre christliche Orientierung findet bei manchen Autoren eine klare Schwerpunktsetzung in Bezug auf Spiritualität statt, vor allem in Bezug auf benediktinische und ignatianische Spiritualität. Inzwischen wird zielgerichtet auch der wissenschaftliche Diskurs zwischen Management und Spiritualität bzw. Theologie der Spi-

³⁰ Entfremdung entsteht durch extreme Arbeitsteilung (Taylorisierung) und – im marxistischen Sinne – durch die Trennung der eigentlichen Arbeit vom Besitz an Produktionsgütern und von den erstellten Produkten.

³¹ *Workplace spirituality* ist vor allem in England, den USA und inzwischen auch in den Niederlanden ein hochaktuelles Thema, zu dem es sehr viele Veröffentlichungen gibt.

³² Zu den christlichen Wurzeln von »Spiritualität und Arbeit« siehe FRANS MAAS: *Spiritualiteit in het werken: orientatie*, in: *Speling* 62/3 (2010), 8-14.

³³ Vgl. MARGARET BENEFIEL: *Soul at Work. Spiritual Leadership in Organizations*, Dublin 2005.

³⁴ MARGARET BENEFIEL: *Strange Bedfellows or Natural Partners? The Academic Study of Spirituality and Business*, in: *Studies in Spirituality* 16 (2006), 273-285.

³⁵ Vgl. ERICO DALE: *Bringing Heaven down to Earth: A Practical Spirituality of Work*, New York 1991.

tualität angeregt.³⁶ So können aus der Begegnung zwischen Unternehmenskultur und Spiritualität beide Seiten nur profitieren.³⁷

Kritik an den bestehenden Verhältnissen, existenzielle Krisen und in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung innovativen Denkens sowie die Notwendigkeit einer hohen persönlichen Motivation und Identifikation lassen immer mehr Führungskräfte Sinnfragen stellen und bringen sie auch dazu, über die spirituelle Dimension ihres beruflichen Handelns nachzudenken. In der Literatur liegt der Fokus vor allem auf Aspekten wie Intuition³⁸ und Inspiration,³⁹ Synchronizität,⁴⁰ der Entwicklung der inneren Stimme⁴¹ sowie auf Liebe und Ehrfurcht.⁴² Solche Begriffe zielen auf veränderte Haltungen und Einstellungen, die sich wiederum in verändertem Führungsverhalten bemerkbar machen. Die meisten dieser Ansätze richten sich auf die Entwicklung des *inneren* Menschen, auf innere Qualitäten und auf Innerlichkeit überhaupt. Es geht darum, das eigene Herz, die Seele (wieder) mit der eigenen Tätigkeit zu verbinden.⁴³ Diese Begriffe machen deutlich, dass das Denken in Leitungskreisen einer enormen Veränderung unterliegt. Spiritualität wird als (Kraft-)Quelle von Leitung gesehen und Management zunehmend als praktizierte Spiritualität verstanden. Voraussetzung für ein solches Managementverständnis ist jedoch eine ganzheitliche Auffassung von Management,⁴⁴ die freilich noch nicht selbstver-

³⁶ Siehe hierzu das Vorwort bei DIENBERG – FASEL – FISCHER (HG.): *Spiritualität & Management*.

³⁷ Vgl. JOHANNES ECKERT: *Dienen statt Herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen – Herausforderungen – Anregungen*. Dissertation, Stuttgart 2000.

³⁸ Vgl. WESTON AGOR (HG.): *Intuition in Organisations*, Newbury Park 1989.

³⁹ Vgl. TEUN HARDJONO – HUIB KLAMER (HG.): *Breng spirit in je werk! Hoe doe ik dat? Handreikingen om geïnspireerd te werken*, Zoetermeer 2005.

⁴⁰ Vgl. JOSEPH JAWORSKI: *Synchronicity. The Inner Path of Leadership*, San Francisco 1998.

⁴¹ Vgl. STEPHEN COVEY: *De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie*, Amsterdam 2008.

⁴² Vgl. JACK HAWLEY: *Spiritualiteit en management. Een andere visie op leidinggeven*, Deventer 1997.

⁴³ Vgl. LENETTE SCHUIJT: *Met ziel en zakelijkheid*, Schiedam 2001.

⁴⁴ Vgl. WALTER KRIEG – URS JÄGER: *Kybernetischer Kreislauf der Spiritualität*, in: DIENBERG – FASEL – FISCHER (HG.): *Spiritualität & Management*, 101-124. – Mit »ganzheitlich« ist hier eine Grundhaltung gemeint, die sich nicht auf einzelne Dimensionen des Verstehens, Denkens und Handelns reduzieren lässt (vgl. ebd. 106).

ständig ist. In allen Beiträgen wird betont, dass Spiritualität eine wertvolle Hilfe für Führungskräfte sein kann.⁴⁵ Führung selbst wird als eine spirituelle Aufgabe angesehen, die dem Leben und den Menschen dient.⁴⁶ Aus dieser spirituellen Sicht heraus gibt es keine Leitung oder Führung *ohne* Spiritualität.⁴⁷ Der eigenen Selbstführung kommt dabei eine zentrale Rolle zu.⁴⁸ Zunehmend wird darauf hingewiesen, dass zur eigenen Weiterentwicklung und gleichgewichtigen Selbsterneuerung auch die spirituelle Dimension gehört: Streben nach deutlichen Werten, persönliche Hingabe, Studium und Meditation.⁴⁹ Letztendlich geht es darum, das gestörte Gleichgewicht zwischen Aktion und Kontemplation wieder zu erneuern und damit zu einer gelebten und praktizierten (integralen) Spiritualität zu kommen.⁵⁰ Allerdings darf für viele Führungskräfte gesagt werden, dass sie einen deutlichen Unterschied zwischen Spiritualität und Religion machen: Spiritualität: ja, aber ohne Religion.⁵¹ In einer Zeit leerer Kirchen scheint es, als ob die berufstätige Arbeit die Funktion der Kirchen zumindest teilweise übernommen hat, und so wird auch die Überlegung geäußert, ob uns hier Religion möglicherweise in einer anderen Form begegnet.⁵² Die Literatur macht deutlich, dass es für Führungskräfte heute darum geht, den tieferen (oder höheren) Sinn der eigenen Tätigkeit zu entdecken und anderen Menschen zu helfen, ebenfalls einen Sinn für ihr Tun zu finden.

⁴⁵ Vgl. WIL DERKSE: *Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*, Tiel 2002.

⁴⁶ Vgl. ANSELM GRÜN: *Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia*, Münsterschwarzach 2003.

⁴⁷ Vgl. RENÉ STOCKMAN: *Leiderschap in dienstbaarheid. De spiritualiteit van het leidinggeven*, Tiel 2004.

⁴⁸ Vgl. GRÜN: *Menschen führen – Leben wecken*.

⁴⁹ Vgl. COVEY: *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, 264. – Spiritualität wird jedoch überraschenderweise nicht im Inhaltsverzeichnis erwähnt.

⁵⁰ VERSTRAETEN: *Leiderschap met hart en ziel*.

⁵¹ Vgl. IAN MITROFF – ELIZABETH DENTON: *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, San Francisco 1999.

⁵² Vgl. HUIB KLAMER: *Een nieuwe dimensie – Spiritualiteit in leiderschap*, in: *Herademing* 16/60 (2008), 27-31.

Gleichzeitig liegt der Schwerpunkt aber – typisch für diese Zeit! – auch auf Aspekten wie Erfolg und Machbarkeit.⁵³

Eine neue Spiritualität?

Führungskräfte von heute sind in oder nach der Zeit der sogenannten New-Age-Bewegung aufgewachsen, das heißt in einer Zeit, in der neue spirituelle Impulse vor allem im Osten gesucht wurden.⁵⁴ Allerdings hat diese New-Age-Bewegung später in ihrer Ausrichtung eine Veränderung erfahren: Zunächst durchaus gesellschaftskritisch, wurde sie später selbst ein Markt mit einhergehender Marktorientierung. Sie legte ihren Charakter als Gegenbewegung ab, wurde zunehmend »salonfähig« und so auch akzeptabel für Betriebe.⁵⁵ Damit veränderte sich aber auch der Inhalt dessen, was unter Spiritualität verstanden wurde. War die Spiritualität der New-Age-Bewegung zunächst durchaus religiös und in spirituellem Sinne auf *Selbstverwirklichung* ausgerichtet, so geriet im Zuge der Vermarktung dieser transzendierende Ansatz in den Hintergrund. Zunehmend ging es um Sinngebung im psychologischen Sinne und um *well-being*. Dies aber bedeutete eine „psychologisierende Interpretation von Spiritualität“.⁵⁶ Sinngebung geschah nun individuell, in Form einer Zusammenstellung aus unterschiedlichsten Elementen und war dadurch gekennzeichnet, dass sie »frei« war und sich konfessionell nicht mehr festlegte. Allerdings entwickelte sich aus dieser »Freiheit« zunehmend ein »Muss«, weil Menschen dadurch gezwungen wurden, ihre Entscheidungen und ihren Lebensweg selbst zu verantworten.⁵⁷

Typisch für die dadurch entstandene Spiritualität scheint das Fokussieren auf *Glück* und auf die Machbarkeit dieses Glücks. Auf

⁵³ Vgl. GERTRUD HÖHLER: *Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen*, Berlin 2002; HANS-GEORG HUBER – HANS METZGER: *Sinnvoll erfolgreich. Sich selbst und andere führen*, Reinbek 2004.

⁵⁴ Im Zusammenhang mit *spirituality at work* weist Maas auf den demografischen Aspekt des damaligen Baby-Booms hin (vgl. MAAS: *Spiritualiteit in het werken*, 9).

⁵⁵ Vgl. BART VOORSLUIS: *Inleiding*, in: DERS. (HG.): *Niet bij winst alleen. Spiritualiteit en het bedrijfsleven*, Zoetermeer 1999, 7-13; hier: 9.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Vgl. ebd. 9f.

dem Hintergrund des Utilitarismus⁵⁸ ist die Suche nach Glück ein wichtiger Aspekt, der sich selbst in wissenschaftlichen Auseinandersetzungen zu ökonomischen Themen niederschlägt: eine „Ökonomie des Glücklichseins“.⁵⁹ Wurde Glück in früheren Zeiten und in einer christlich geprägten Kultur im Zusammenhang mit göttlicher Gnade gesehen und letztendlich erst für das Jenseits erwartet, so ist Glück heute etwas, das Menschen erwerben können, für das sie selbst verantwortlich sind und das machbar ist. Auch die vielfältigen Suchbewegungen der heutigen Zeit begeben sich vielfach auf diese *diesseitige* Glückssuche und geraten damit in die Nähe und in den Sog der *Machbarkeit*. Deshalb heißt es vorsichtig sein: „Spiritualität ist alles, aber nicht alles ist Spiritualität.“⁶⁰

Kritische Betrachtung der Ergebnisse der Literaturrecherche

In den meisten Beiträgen zu Spiritualität im Arbeitsleben wird kein konkreter Bezug zu bestehenden spirituellen Schulen oder Wegen aufgezeigt. Man bindet sich nicht an bestehende Traditionen, sondern ist eher synkretistisch. Leider wird das, was unter Spiritualität eigentlich zu verstehen ist, in den wenigsten Fällen deutlich definiert. Offensichtlich ist jedoch, dass es in vielen Fällen um eine psychologisierte Spiritualität geht, die mit der Humanistischen Psychologie eine Verbindung eingegangen und stark durch das sogenannte »Positive Denken« beeinflusst ist. Insgesamt vermittelt die Literatur den Eindruck, dass sich eine *neue* Spiritualität entwickelt hat, die statt auf Selbstverleugnung und Selbstaufopferung auf

⁵⁸ Das Verständnis dessen, was Spiritualität ist, hat anscheinend eine ähnliche Dehnung erfahren, wie es irgendwann auch mit der Ethik geschehen ist: Man hat Ethik auf das Nützlichkeitsprinzip reduziert (Utilitarismus). „Utilitarismus: Nützlichkeitsstandpunkt; die Auffassung, dass Nutzen und Glück des Menschen [...] Maßstab der Sittlichkeit sind; i. e. S. die [...] Lehre, die die größtmögl. Wohlfahrt möglichst vieler Menschen zum Prinzip des sittl. Handelns macht“ (*Das große Fischer Lexikon in Farbe*, Frankfurt/M. 1976).

⁵⁹ BRUNO FREY – ALOIS STUTZER: *The Economics of Happiness*, in: *World Economics: A Journal of Current Economic Analysis and Policy* 3/1 (2002), 25-41.

⁶⁰ HUIB KLAMER: *Spiritualiteit is alles, maar niet alles is spiritualiteit. Een zoektocht*, in: BART VOORSLUIS (HG.): *Niet bij winst alleen. Spiritualiteit en het bedrijfsleven*, Zoetermeer 1999, 14-26.

Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung setzt und statt Gehorsam eher Selbstbewusstsein⁶¹ predigt. Als *Well-being*-Spiritualität bezieht sie (auch) das Bedürfnis nach Entspannung mit ein und hat die Erhöhung von Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit zum Ziel. Es wird dann auch nur sehr selten wirklich von Gott, vom Göttlichen oder von einem vergleichbaren Begriff gesprochen. Es handelt sich hier um eine (im traditionellen Verständnis) nichtreligiöse Spiritualität, obwohl sie Elemente im Sinne von *religio* als Rückverbindung enthält.

Von der oftmals eher vagen Spiritualität des »alternativen« Bereichs setzen sich die vielen christlich orientierten Publikationen ab. Sie beziehen sich durchaus auf Begriffe wie »höhere Führung« und »Berufung«. Da ist ein göttlicher Anderer, der den eigenen Entscheidungen einen übergeordneten Rahmen gibt, in den man sich einordnen kann. Wegen seines Gottesbezuges wäre dieser Ansatz also eher als *substanziell*⁶² zu bezeichnen, obwohl auch hier das Substanzielle, also Gott, manchmal kaum zu erahnen ist. Erwähnenswert erscheint die Tatsache, dass in vielen christlichen Publikationen die stark normierenden Aspekte traditioneller Kirchenlehre zurückgelassen wurden. Diese Literatur geht nicht länger von einem auf Gehorsam ausgerichteten Menschen aus, sondern legt die Betonung auf ein offeneres, entwicklungsorientiertes Menschenbild.

Ob es nun um die aktuelle christlich orientierte oder um die aktuelle alternative Literatur geht, kennzeichnend für viele Veröffentlichungen zur Spiritualität in diesem beruflichen Kontext ist, dass vor allem ihre *funktionelle* Seite betont wird, nämlich ihre Wirkung auf das Arbeitsleben: Erhöhung von Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Produktivität. Aufgrund dieser starken Betonung des

⁶¹ Die Begriffe Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Selbstbewusstsein sind hier psychologisch gemeint.

⁶² Die Bezeichnung »*substanzielle* Spiritualität« wird hier verwendet in Anlehnung an die Unterscheidung zwischen substanziellem und funktionalem Religionsverständnis. Siehe hierzu KLAUS HOCK: *Einführung in die Religionswissenschaft*, Darmstadt 2002. – Die Verwendung des Begriffes »Gott« geschieht hier auf dem Hintergrund der christlichen Tradition, kann aber auch durch Begriffe anderer Religionen oder spiritueller Bewegungen ersetzt werden, die das »Höchste« oder das »Absolute« bezeichnen. Denn in anderen Religionen/Bewegungen gibt es vergleichbare Zentren (Ziele, Fixpunkte), die eine ernsthaftige Spiritualität in Menschen wachrufen.

Nutzens drängt sich der Eindruck auf, dass Spiritualität im konkreten Kontext von Arbeits- und Führungsalltag vor allem *funktionalistisch* gedacht wird mit klaren Zielen auch von Produktionserhöhung. Denn: »Wenn es dem Menschen gut geht, leistet er mehr!« Die eigentliche substanzielle Bedeutung von Spiritualität in ihrer Transzendenzbezogenheit bleibt dabei zurück. Spätestens bei der Frage des »Implementierens« wird deutlich, dass dieses neue Verständnis von Spiritualität sich weit entfernt hat von dem, was mit Spiritualität ursprünglich⁶³ gemeint war. Bei einer Spiritualität, die – durchaus wohlge meint – implementiert und für betriebliche Ziele benutzt wird, steht die Machbarkeit im Vordergrund, mit der der Mensch Griff und Zugriff auf Leben und Geschehen haben möchte. Spiritualität wird auf diese Weise ihrem eigentlichen Ziel entfremdet. Sie verliert den Kontakt zur eigenen Wurzel und zur ursprünglichen Absicht. Der Mensch soll – so die Botschaft! – *selbst* für sein Glücklichein sorgen. Sehr kritisch betrachtet, könnte man die Frage stellen, ob auf diese Weise die Lösung der komplexen Probleme der heutigen Ökonomie und Gesellschaft zurückverlagert wird auf eine individuelle und vor allem auf eine unpolitische Ebene.

Auf der einen Seite gibt es, darin ist die Literatur überzeugend, einen großen »Hunger« nach Spiritualität, auch nach Spiritualität in Bezug auf die eigene Arbeit, und nach gefühltem Sinnzusammenhang des eigenen Tuns. Immer wieder wird betont, dass Spiritualität für Führungskräfte sehr hilfreich sein kann. Gemeint ist dabei eine *integrierte* und persönlich *gelebte* Spiritualität, wobei religiöse Form oder konfessioneller Kontext eher eine Nebensache zu sein scheinen. Auf der anderen Seite aber sind Antworten wenig überzeugend, wenn sie in der Verlängerung des menschlichen Machbarkeitswahns liegen und Spiritualität einführen und benutzen wollen. Diese Antworten reduzieren Spiritualität auf ihre (eventuell) günstigen Nebeneffekte. In einer kleinen Anzahl von Publikationen wird der Nutzen von Spiritualität sogar so offen in den Vordergrund gesetzt, dass man sagen muss: Hier wird Spiritualität *pervertiert*.⁶⁴

⁶³ »Ursprünglich« ist hier bezogen auf die westliche bzw. christliche Tradition.

⁶⁴ Als ein prägnantes Beispiel hierfür darf auf die Veröffentlichungen von Oumet verwiesen werden: ROBERT OUMET: *Spirituality in Management. Reconciles Human Well-Being – Productivity – Profits*, Quebec 2005. Siehe hierzu

Die Tendenz, dass in der Praxis *Nutzendenken* und *Machbarkeit* den Umgang mit Spiritualität beeinflussen und bestimmen, wird von einigen Autoren wahrgenommen und auch kritisch kommentiert.⁶⁵ Diese Stimmen verdeutlichen die Spannung zwischen einer ursprünglichen und einer betrieblich implementierten Spiritualität. Sie beklagen, dass Spiritualität auf diese Weise von ihren Wurzeln, ihrem Ziel und ihrer eigentlichen Bedeutung losgelöst, für weltliche Zwecke benutzt und damit eigentlich *entfremdet* wird. Die Mentalität von Machern und das eigentliche Ziel von Spiritualität sind anscheinend nicht so leicht zu vereinbaren. Möglicherweise ist die Umsetzung auch deshalb nicht einfach, weil der Begriff »Spiritualität« insgesamt so vage bleibt.

Offene Fragen

1) Es wird – in bester Absicht – viel über Spiritualität und Arbeit geschrieben, aber noch ist offen, worin eigentlich die spirituelle Dimension von Arbeit liegt. Vielleicht ist diese Frage für Menschen mit jüdisch-christlichem Hintergrund leichter zu beantworten als für Anhänger der *neuen* und alternativen Spiritualität. Wie bekommt man Zugang zur spirituellen Dimension von Arbeit? Ist der Zugang zur spirituellen Dimension von Arbeit an die eigene (auch spirituelle) Entwicklung gekoppelt? Dann wäre die Frage, um welche Entwicklung es hierbei geht und wie sie gefördert werden könnte. Oder handelt es sich bei dem Zugang zur spirituellen Dimension von Arbeit um eine (psychologische) Haltung, die man erlernen kann? Der Unterschied zwischen den beiden Herangehensweisen liegt im Resultat: Im ersten Fall *ist* Arbeit spirituell, im zweiten Fall *betrachtet* man Arbeit als spirituell.

auch die Werbung für ein Seminar: ROBERT OUMET: *Business Spiritualiteit in twee halve dagen. Hoe Business Spiritualiteit in Management leidt tot Menselijke Welzijn, Hogere Productiviteit en een Durzaam Resultaat*. Werbung für ein Seminar, 1.-2. Oktober 2006. Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, in Zusammenarbeit mit: Nieuwe Dimensies B.V., Eemnes.

⁶⁵ Vgl. ERIK DE JONGH: *Spiritualiteit als handelswaar*, in: Theologisch Debat 3/1 (2006), 4-12; FRANS MAAS: *Het ultiem perspectief in ondernemingen? Kritische Kanttekeningen bij bedrijfsspiritualiteit*, in: Theologisch Debat 3/1 (2006), 13-22.

2) Im Zusammenhang mit Change Management, aber auch mit betrieblicher Spiritualität, werden die Führungskräfte gegenwärtig mit sehr hohen Anforderungen konfrontiert. Die Ansprüche, die diesbezüglich an die Kompetenzentwicklung formuliert werden, zielen auf ein hohes Entwicklungsniveau – auch in spiritueller Hinsicht. In den meisten Publikationen werden die Ansprüche an Kompetenz und erforderliche Fähigkeiten der Führungskräfte als Forderungen mit normativem Charakter formuliert. Es bleibt offen, welche persönliche Entwicklung Führungskräfte *selbst* absolvieren müssen, um solchen (An-)Forderungen gerecht werden zu können. Um welche Entwicklung geht es dabei, wie kommt sie zustande, und durch welche Faktoren wird sie beeinflusst?

3) Der Ruf nach *Authentizität* kommt sowohl in reiner Managementliteratur vor als auch in Publikationen, die versuchen, Management und Spiritualität zu verbinden. Durch diese starke Betonung bekommt Authentizität beinahe die Funktion einer Basisgröße, eines Fundamentes, auf dem erst alles Weitere aufbauen kann. Authentizität aber würde heißen, in Zeiten größter Verunsicherung doch voller Vertrauen und Zuversicht offen zu sein für ungewöhnliche und neue Wege und den Mut und das Vertrauen zu haben, diese Wege auch zu gehen. Daher stellen sich die Fragen, wie Führungskräfte ihre Bereitschaft (Mut!) zur Authentizität entwickeln und woher sie (in dieser säkularisierten Zeit!) das Vertrauen und die Fähigkeit nehmen, mit existenzieller Unsicherheit umzugehen.

4) Es sollte auch die Grenze zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung beleuchtet werden, denn gerade hier kommt es zu vielen Unklarheiten und Missverständnissen. Zum Teil werden identische Begriffe verwendet, wie zum Beispiel: Ich, Selbst, Selbsterkenntnis, Selbstverwirklichung, die aber in ihrer Bedeutung davon abhängig sind, ob sie in einem psychologischen oder in einem spirituellen Sinne verwendet werden. Die psychologische Bedeutung dieser Begriffe hat sich im normalen Sprachgebrauch durchgesetzt. Dies führt aber zu Irritationen, wenn es um spirituelle Entwicklung geht. Hier müssten – im gegenseitigen Interesse – dringend die Konzepte geklärt werden, denen diese Begriffe dann entnommen bzw. zugeordnet werden.

5) Eine letzte Frage gilt der Begleitung der Entwicklungsprozesse von Führungskräften, vor allem dann, wenn es (auch) um die Entwicklung einer persönlichen Spiritualität geht. Normales Coaching würde dabei nicht ausreichen, geistliche Begleitung (in der üblichen Form) würde dem konkreten beruflichen Alltag mit seinen Fragen und Belastungen nicht genügen können. Die Frage ist also, welche Form von Begleitung Führungskräfte nötig haben, wenn sie sich in Entwicklungsprozessen befinden, die *alle* Facetten ihrer Person umfassen.