

## **Arbeitspapier / Abteilung Wirtschaft**

**Klaus Kairies**

**Ernst Schrott**

**Zur Relevanz der Entwicklung von Spiritualität für die  
Realisierung von „Corporate Social Responsibility (CSR)“**

# **Forschungsschwerpunkt:**

## **Entwicklung von Spiritualität**

- Ein komplementärer Weg zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen
- 

## **Zur Relevanz der Entwicklung von Spiritualität für die Realisierung von „Corporate Social Responsibility (CSR)“**

Klaus Kairies<sup>1</sup> / Ernst Schrott<sup>2</sup>

### **Inhaltsverzeichnis**

1	Begriffe und Problemstellung .....	2
2	Bedürfnisse und ihre Befriedigung .....	6
2.1	Zur Dominanz des Gewinnstrebens in der heutigen Welt der Unternehmen .....	6
2.2	Wir haben die Wahl – der subjektive Aspekt psychologischer Bedürfnisbefriedigung .....	8
3	Entwickelte Spiritualität – ein Leben im Hier und Jetzt .....	15
3.1	Eine gefühlte Verbundenheit .....	15
3.2	Die Macht der Erinnerung .....	19
3.3	Die Flow-Erfahrung .....	22
4	Möglichkeiten zur Ausbildung von Spiritualität .....	26
	Zusammenfassung und Ausblick .....	30
	Schrifttumsverzeichnis .....	33
	Weitere Beiträge aus dem Forschungsschwerpunkt .....	37

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. rer. pol. Klaus Kairies, Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik, Abteilung Wirtschaft, Fachhochschule Hannover, Ricklinger Stadtweg 120, D-30459 Hannover, E-mail: klaus.kairies@fh-hannover.de.

<sup>2</sup> Dr. med. Ernst Schrott, Arzt für Naturheilverfahren und Homöopathie in Regensburg, Vizepräsident Deutsche Gesellschaft für Ayurveda, Leiter Deutsche Ayurveda Akademie, Steyrerweg 11, D-93049 Regensburg, E-mail: Dr.Schrott@vedamed.de.

„Ein Problem kann nicht mit Hilfe des Bewusstseins,  
durch welches es herbeigeführt wurde, gelöst werden.“  
(Albert Einstein)

## **Zur Relevanz der Entwicklung von Spiritualität für die Realisierung von „Corporate Social Responsibility (CSR)“**

### **1 Begriffe und Problemstellung**

Der Gedanke des „Corporate Social Responsibility (CSR)“ als Managementkonzept geht davon aus, dass es in Unternehmen nicht nur darum geht, Gewinne zu maximieren. Da der Verwertungsprozess nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern von sehr vielen Faktoren (z. B. einem funktionierenden Staatswesen, fähigen Mitarbeiter/innen, kaufkräftigen Kunden, verfügbaren Rohstoffen) abhängig ist, tragen Unternehmen auch Verantwortung dafür, unter welchen Umständen und mit welchen Wirkungen Gewinne erwirtschaftet werden. Das Ziel von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ besteht letztlich darin, negativen Effekten des Gewinnstrebens durch die Herstellung von Win-Win-Situationen vorzubeugen.<sup>3</sup>

Häufig wird CSR als Mäzenatentum missverstanden. Danach entscheidet man sich im Unternehmen – je nach z. T. persönlicher Interessenlage – für ein Engagement in den Bereichen Kultur, Sport, Umwelt oder Soziales. Diesbezügliche positive Wirkungen sollen nicht in Zweifel gezogen werden. Die Verantwortung von Unternehmen im Rahmen des CSR-Konzeptes bezieht sich allerdings auf die Wirkungen ihres Verwertungsprozesses mit Blick auf Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiter.<sup>4</sup> „Die entscheidende Frage ist: Wie verdient ein Unternehmen sein Geld? Die Frage ist nicht,

---

<sup>3</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2008), S. 1; Grewe, W./Löffler, J. (2006), S. 4.

<sup>4</sup> Vgl. Kirchhoff, K.R. (2006), S. 19ff.

was ich mit dem Geld mache, nachdem ich es verdient habe, um soziales Engagement zu zeigen.“<sup>5</sup>

Hiervon betroffen sind die rein ökonomischen Fragen des Kerngeschäfts wie: Welche Produkte können hergestellt werden? Welche Technologien können eingesetzt werden? Wie sind die Prozesse zu strukturieren? Welche Marketinginstrumente sind einsetzbar? Daneben sind genauso relevant Fragen nach Einhaltung der Menschenrechte, dem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, Umweltschutz, der Aufstellung von Verhaltenskodizes gegenüber Mitarbeitern und anderen Stakeholdern<sup>6</sup> sowie der Gesellschaft.<sup>7</sup>

CSR als Managementkonzept steht – global betrachtet – für die Verbesserung des menschlichen Zusammenlebens. Weil dazu die Aufrechterhaltung, Pflege und Entwicklung der Existenzgrundlage gehört, handelt es sich um ethische Aufgabenstellungen, die durch CSR Einzug ins unternehmensbezogene Management gefunden haben.

Dies ist eine bemerkenswerte Entwicklung. Vor dem Hintergrund, dass im Rahmen der Unternehmensethik das unternehmerische Ziel der Gewinnmaximierung tendenziell eher kritisch bewertet wird, gab es bisher kaum ein Zusammengehen von praktischem Management und theoretischer Unternehmensethik.<sup>8</sup> Was hat zu der veränderten Einstellung in Unternehmen geführt?

Im Wesentlichen ist sie auf die Erfahrung und/oder Befürchtung von Unternehmen zurückzuführen, dass mit unethischem Verhalten Risiken für die Unternehmensentwicklung etwa aus Reputationsschäden einhergehen können. So ist es denkbar und z. T. bereits geübte Praxis, dass beispielsweise Nachhaltigkeitsfonds keine Wertpapiere bestimmter Unternehmen kaufen. Auch gibt es Mitarbeiter, die nur bei glaubwürdigen Unternehmen arbeiten wollen sowie Kunden, die sich vom Image eines Produktes beeinflussen lassen. Daraus ergibt sich, wie bereits erwähnt, dass Unter-

---

<sup>5</sup> Primosch, E. (2008), S. 9.

<sup>6</sup> Im Unterschied zum Begriff Shareholder bezieht sich der Begriff Stakeholder auf sämtliche Anspruchsgruppen von Unternehmen. Neben Mitarbeitern gehören dazu Kunden, Zulieferer, Kapitalgeber (Eigen-/Fremdkapital), Bürgergruppen und Konsumenten.

<sup>7</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001), S. 7; Beschoner; Th. (2005), S. 42; Kirchoff, K.R. (2006), S. 17; Bertelsmann Stiftung (2008), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Beschoner; Th. (2005), S. 41.

nehmen zukünftig nicht mehr ausschließlich die Interessen ihrer Shareholder zu berücksichtigen haben – unterschiedliche Stakeholder, also auch andere Anspruchsgruppen, fordern vom Unternehmen ebenfalls die Verfolgung ökologischer und sozialer Interessen.<sup>9</sup>

Im Gegensatz dazu stehen Praktiken von Unternehmen, die in einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit u. a. wie folgt diskutiert werden: „Wirtschaftsnachrichten lesen sich in diesen Tagen wie der Polizeibericht. Insiderhandel, Bespitzelung, Schmiergeld – der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Und das geneigte Publikum nimmt jede Nachricht als Beleg dafür, dass die Sitten in den Chefetagen verrotten. Besser sind sie in den vergangenen Jahrzehnten sicher nicht geworden. Wo sich Geld, Einfluss und persönlicher Ehrgeiz so ballen wie im Top-Management, fehlt es weder an Motiven noch an Gelegenheiten für vielerlei Verfehlungen.“<sup>10</sup> Einige dieser Themen sind:<sup>11</sup>

- Die Gleichzeitigkeit von Massenentlassungen und Erwirtschaftung von Milliardengewinnen,
- das Führen von Schwarzgeldkassen,
- Korruption,
- Gammelfleisch-, Wein- und andere Skandale aus der Lebensmittelindustrie,
- Hartz IV/Dumpinglöhne und gigantische Vorstandsgehälter,
- Umweltverschmutzung durch den Nichteinsatz vorhandener Technologien (dramatische Beispiele liefern Tanker auf hoher See oder die immense Ölverschmutzungen in der Nordsee beim alltäglichen Betrieb der Ölplattformen<sup>12</sup>),
- Bilanzfälschungen,
- die Werbung für Öko-Produkte lässt einen Schluss auf die Qualität von Nichtöko-Produkten zu,
- Produktionsbedingungen in der dritten Welt u. a. im Dienste der Global Player,
- in diesen Zusammenhang gehören allerdings auch schon zur Selbstverständlichkeit gewordene Praktiken, denen man täglich beispielsweise im Supermarkt begegnet. Dort sind Heerscharen von Experten beschäftigt, die „nichts anderes

---

<sup>9</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2008), S. 2; Grewe, W./Löffler, J. (2006), S. 3; Kirchhoff, K.R. (2006), S. 20.

<sup>10</sup> Winter, St. (2008), S. 1.

<sup>11</sup> Zu ein paar der im Folgenden aufgeführten Punkte wie Korruption und Bilanzfälschungen vgl. Leyendecker, H. (2007).

<sup>12</sup> Vgl. Greenpeace (2008), S. 1.

machen, als Beleuchtung, Einrichtung, Hintergrundmusik, Raumtemperatur soweit zu optimieren, bis der Kunde nur noch eines im Sinn hat: Kaufen, Kaufen, Kaufen.“<sup>13</sup>

Diese Aufzählung, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, vermittelt einen Eindruck darüber, dass es einen erheblichen Handlungsbedarf gibt, um die Intention des CSR-Konzeptes praktisch werden zu lassen. Für Unternehmen problematisch wird es, wenn sie von der Gesellschaft als Vehikel einer Minderheit zur Optimierung ihres Wohlstandes auf Kosten der Mehrheit wahrgenommen werden. Wenn es so weit kommt, sind Unternehmen mit einem Legitimationsverlust konfrontiert.<sup>14</sup> Dann sind Maßnahmen zur Vorbeugung und/oder Schadensbegrenzung gefragt.

Um hier gegensteuern zu können, den Legitimationsanforderungen der Gesellschaft also nachzukommen, steigt die Relevanz ethischer Fragestellungen in der Praxis von Unternehmen. Betriebswirtschaftlich drückt sich diese Entwicklung nicht zuletzt im Managementkonzept „Corporate Social Responsibility (CSR)“ aus.

Damit ist das Problem benannt, aber noch nicht gelöst. Wie oben dargelegt, zeigt der tägliche Blick in die Zeitung, dass auch mit zunehmender Verbreitung von CSR das unethische Verhalten in der Unternehmenswelt nicht abnimmt. Neue Konzepte allein reichen ganz offensichtlich nicht aus, um dieser ungünstigen Entwicklung erfolgreich entgegenzuwirken.

Mit diesem Beitrag soll gezeigt werden, warum ein einfaches Umdenken tendenziell zu kurz greift, um eine Entwicklung im Sinne von Win-Win-Situationen anzustoßen. Es sind vielmehr „Veränderungen im Zentrum des menschlichen Bewusstseins und Fühlens nötig.“<sup>15</sup> In diesem Zusammenhang spielt die Entwicklung von Spiritualität eine zentrale Rolle.

Spiritualität wird hier im Sinne der religionsunabhängigen Erfahrung verstanden, dass der Mensch mit allen Lebewesen, ja mit dem gesamten Kosmos verbunden und eins ist. Dies ist eine entscheidende Veränderung in der menschlichen Wahrneh-

---

<sup>13</sup> T-Online (2007), S. 1.

<sup>14</sup> Vgl. Grewe, W./Löffler, J. (2006), S. 3; Beschorner; Th. (2005), S. 40.

<sup>15</sup> Niederberger, L. (2001).

mung, da sich der Mensch heute üblicherweise als isolierte Einheit erfährt. Auf der Grundlage dieser neuen Erfahrung wäre es ihm spontan möglich, sein Handeln nachhaltig so zu ändern, dass es positiv für ihn selbst und die übrige Schöpfung ausfällt (Win-Win-Situation).<sup>16</sup>

## **2 Bedürfnisse und ihre Befriedigung**

Bedürfnisse werden von verschiedenen Positionen aus artikuliert und unterscheiden sich häufig grundlegend voneinander. Nicht selten kommt es vor, dass sie in einem gegensätzlichen Verhältnis zueinander stehen. Vor dem Hintergrund der Umsetzung des CSR-Konzeptes wird im Folgenden das betriebswirtschaftlich dominante Gewinnstreben näher beleuchtet und in einen Zusammenhang gestellt mit allgemeinen menschlichen physiologischen und psychologischen Bedürfnissen sowie deren Befriedigung.

### **2.1 Zur Dominanz des Gewinnstrebens in der heutigen Welt der Unternehmen**

Bei Unternehmen handelt es sich um Institutionen, die primär finanzwirtschaftliche Ziele verfolgen. Während Menschen grundlegende Bedürfnisse nach Anerkennung, Liebe, inneren Frieden usw. haben, dominiert in der Wirtschaft das Gewinnstreben. Der Gewinn ist – rein rechnerisch betrachtet – die Differenz zwischen Kosten und Leistungen. Kosten stellen den Verbrauch an Gütern, Diensten und Abgaben dar, die im Rahmen der Erzielung von Leistungen (verkaufte Produkte und Dienstleistungen) verursacht werden. Dazu gehören z. B. eingesetzte Rohstoffe, Verbrauch von Energie, Abschreibungen von Maschinen und auch Löhne und Gehälter. Eine gegebene Leistung unterstellt, steigt oder fällt der Gewinn in Abhängigkeit von der Kostenhöhe.

Um das Verhältnis von Kosten zu Leistungen zu optimieren, entwickelt sich das permanente Bedürfnis, im Rahmen des Verwertungsprozesses verursachte Kosten auf den Prüfstand zu stellen. Vor dem Hintergrund der Produktion für den anonymen Markt, also im Wettbewerb, stellt dieses Bedürfnis eine Notwendigkeit dar.

---

<sup>16</sup> Vgl. Russell, P. (2003), S. 233f.; Galuska, J. (2004), S. 11f.; Niederberger, L. (2001).

Aus diesem Blickwinkel betrachtet stellt sich beispielsweise in Bezug auf den Umweltschutz nicht die Frage danach, was nach dem gegenwärtigen Stand des Wissens möglich wäre, um im Idealfall einen Verwertungsprozess im Einklang mit der Umwelt zu installieren. Um die Kosten für den Umweltschutz gering zu halten, wird häufig nur im vom Gesetzgeber geforderten Umfang investiert.

Ähnlich verhält es sich bei der Produktion von Lebensmitteln. In dieser Branche weiß man ziemlich genau, was gesundheitsförderlich ist und was nicht. Ähnlich wie beim Umweltschutz kommt dieses Wissen häufig nicht zum Tragen, da das Geschäftsinteresse dagegen steht. Gammelfleisch- und ähnliche Skandale sind da nur die Spitze des berühmten Eisbergs. Ganz legal werden beispielsweise Unmengen von Zucker und Fett in der Nahrungsmittelindustrie verarbeitet, obwohl die damit einhergehenden Schäden bei Konsumenten hinreichend bekannt sind.

Auch der Abbau von Arbeitsplätzen bei gleichzeitiger Erwirtschaftung von Milliarden Gewinnen ist betriebswirtschaftlich durchaus plausibel.

Diese Beispiele zeigen, dass auf der einen Seite ein maximaler Gewinn angestrebt wird, während es auf der anderen Seite eine Reihe von Verlierern gibt. Das Interesse der einseitig ausgerichteten Gewinnmaximierung befindet sich also häufig nicht im Einklang mit der Befriedigung anderer Bedürfnisse. Dies widerspricht dem Sinn von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ als Managementkonzept.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht in diesem Abschnitt nicht um eine grundsätzliche Kritik am Gewinnstreben. Zwecks Aufrechterhaltung der Existenz ist ein Unternehmen darauf angewiesen, das finanzielle Gleichgewicht zu wahren. Auf den Prüfstand zu stellen wäre allerdings die derzeitige absolute Dominanz des Gewinnstrebens.

Bevor die Möglichkeiten zur ganzheitlichen Entwicklung von Unternehmen (Verwertungsprozess ohne Verlierer) näher beleuchtet werden, ein paar Gedanken zur Motivation der Gewinnmaximierung.



Stellt man die Frage nach den Verantwortlichen, kommt man sehr schnell zu dem Ergebnis, dass Vorstände und andere Geschäftsführer Strategien entwickeln und im operativen Geschäft versuchen, das Ziel der Gewinnmaximierung zu erreichen. Genauso schnell stellt man allerdings auch fest, dass es sich bei der Unternehmensleitung um ausführende Organe handelt. Sie arbeiten häufig als Gesellschafterunternehmer mit fremdem Kapital und sind verpflichtet, Ansprüche von Anteilseignern zu bedienen. Erfolgreiches Agieren führt nicht selten zur Auswechslung des Personals.

Damit verschiebt sich die Fragestellung nach möglichen Motiven für die Gewinnmaximierung auf die Gruppe der Anteilseigner. Weshalb sind sie so sehr an der maximalen Verwertung ihrer Anteile interessiert?

Um sich der Beantwortung dieser Frage zu nähern, soll im folgenden Kapitel gezeigt werden, dass die besonderen Bedürfnisse der Anteilseigner grundlegende Normen der gesamten Gesellschaft widerspiegeln. Deshalb erscheint es hilfreich, sich zunächst von den Verwertungsbedürfnissen der Anteilseigner zu lösen, um sie im gesellschaftlichen Lichte zu betrachten. In diesem Zusammenhang werden die Bedürfnisstrukturen von Menschen aus entwickelten Ländern thematisiert.

## 2.2 Wir haben die Wahl – der subjektive Aspekt psychologischer Bedürfnisbefriedigung

In der modernen Welt sieht es auf den ersten Blick so aus, dass individuelle Bedürfnisse vielfach auf Kosten anderer Menschen und/oder der Umwelt befriedigt werden. Was beispielsweise für den einen Freiheit symbolisiert, kann durchaus die Freiheit anderer einschränken. Auf diese Weise sind Probleme vorprogrammiert.

Dringt man allerdings ein in feinere Bereiche menschlicher Bedürfnisstrukturen, wird erkennbar, dass sich diese Probleme auflösen können. Auf dieser tiefer liegenden Ebene zeigt sich, dass sich die dort angesiedelten Bedürfnisse bei allen Menschen sehr stark ähneln.

Jeder kennt es vielleicht aus eigener Erfahrung oder spürt es, wenn er seine Aufmerksamkeit darauf richtet, dass diese Bedürfnisse mit Liebe, Zufriedenheit, Geborgenheit, Sinngebung, Selbstverwirklichung, innerem Frieden usw. zu tun haben. Es ist zwar heute – insbesondere in der Erwachsenenwelt – ungewöhnlich; dennoch stelle ich hier die Aussage eines Gründungsmitglieds der GÜNEN in den Vordergrund: „Dass wir alle Glück suchen, ist unbestritten.“<sup>17</sup>

Was wird nun unternommen, um diese Bedürfnisse zu befriedigen? In der heutigen Welt hat sich die Annahme durchgesetzt, dass es die Ereignisse in der Außenwelt sind, die uns beunruhigen, ängstigen, verzweifeln lassen, wütend machen usw. Bei dieser Annahme handelt es sich nicht nur um ein theoretisches Konzept, sie hat ganz praktische Konsequenzen. Macht man die innere Befindlichkeit von Dingen der äußeren Welt abhängig, versucht man die Situation zu verändern. Dann liegt beispielsweise bei Unzufriedenheit im Job der Gedanke nahe, den Job zu wechseln. Fühlt man sich in einer Beziehung unwohl, wechselt man den Partner. Vielleicht meint man, dass man eine größere Wohnung oder ein Haus benötigt, um zufrieden zu sein, möglicherweise braucht man auch eine Weltreise, um zum inneren Frieden zu gelangen. Natürlich kann es auch sein, dass man aus dem gewöhnlichen gesellschaftlichen Leben aussteigen möchte, um sich selbst zu finden usw. In diesen Kontext gehört auch das Streben nach maximalen Eigenkapitalrentabilitäten (Verwertungsgesichtspunkt von Anteilseignern) und das Verlangen nach mehr Einfluss und Macht.

Dagegen wäre nichts einzuwenden, wenn die Verfolgung diesbezüglicher Interessen nicht auf Kosten anderer und/oder der Umwelt geschieht und tatsächlich nachhaltig zu einer Verbesserung innerer Befindlichkeiten beiträgt.<sup>18</sup>

Haben denn die Ereignisse der äußeren Welt einen bestimmenden Einfluss auf die menschliche Befindlichkeit? In gewisser Weise ist dies zu bejahen. Zwecks Befriedigung bestimmter Bedürfnisse ist es sogar notwendig, die äußere Situation zu verändern. Wenn wir beispielsweise Hunger haben, geht es uns entschieden besser, wenn wir etwas essen, und wenn wir frieren, benötigen wir Wärme durch Kleidung und/oder Unterkunft.

---

<sup>17</sup> Kuby, C. (2007), S. 6; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 55; Sachse, K. (2002), S. 61ff.

Was für physiologische Bedürfnisse, die eine körperliche Grundlage haben, gilt, kann allerdings nicht auf psychologische Bedürfnisse übertragen werden. Hat jemand z. B. ein eher schwach ausgeprägtes Selbstwertgefühl, kann dies auch nicht durch hohen und höchsten materiellen Wohlstand geändert werden, es funktioniert einfach nicht. Bereits der Augenschein lehrt, dass es sehr viele Menschen gibt, die sich alles leisten können was man sich nur vorstellen kann, und trotzdem sind sie geplagt von innerer Unruhe, von Depressionen, Angst, Selbstzweifel und nicht selten damit einhergehenden Süchten.

Veränderungen äußerer Situationen können demnach psychische Befindlichkeiten nicht nachhaltig beeinflussen. In diesem Sinne gibt es zwischen Situation und Reaktion keinen kausalen Zusammenhang. Die folgende wissenschaftliche Untersuchung ist besonders geeignet, dies zu verdeutlichen.<sup>19</sup>

Im Rahmen einer empirischen Erhebung wurden Probanden darum gebeten, sich vorzustellen, dass sie die folgenden zwei Situationen erleben würden:

- Gewinn eines Millionenbetrags oder
- nach einem Unfall an einen Rollstuhl gefesselt zu sein.

Die Probanden sollten angeben, in welcher Situation es ihnen wohl besser gehen würde. Es wird kaum überraschen, dass fast jeder dem Millionärsleben den Vorzug eingeräumt hätte. Es gab sogar Befragte die erklärt haben, dass sie nach einem Unfall lieber tot als querschnittsgelähmt wären.

In der Studie wurde allerdings nachgewiesen, dass solche Äußerungen mit den wirklichen Gefühlen in den Jahren nach einem durchlebten Unglück kaum etwas zu tun haben. Dies zeigten die Antworten von tatsächlichen Lottogewinnern und Unfallopfern. Auch sie wurden nach ihrer Lebenszufriedenheit befragt. Es stellte sich heraus, dass der Millionengewinn das Wohlbefinden nicht auf Dauer hebt, und eine Querschnittslähmung die Lebenszufriedenheit viel weniger sinken lässt, als man es als Unbefangener erwarten würde. Zwar fühlten sich die Millionengewinner zunächst sehr stark angehoben, während die Gelähmten ihre verlorene Bewegungsfreiheit in den ersten paar Wochen nach dem Ereignis betrauernten. Nach einer Übergangszeit

---

<sup>18</sup> Vgl. Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 55.

fühlten sich die neuen Reichen allerdings nicht wohler als zuvor. Zu beobachten war auch, dass sich viele Rollstuhlfahrer nach einer Phase der Eingewöhnung damit abgefunden haben, auf fremde Hilfe angewiesen zu sein. Nach einer Zeit der Niedergeschlagenheit haben sie ihren alten Lebensmut fast vollständig wieder gewonnen. „Ob Unfallopfer oder Lotteriegewinner – wer vorher mit seinem Leben einverstanden war, ist es jetzt auch. Und die Nörgler bleiben Nörgler.“<sup>20</sup> Eine Änderung der Situation, auch wenn sie dramatisch verläuft, führt also nicht zwangsläufig zu einem nachhaltigen Wechsel der Befindlichkeit.

In die gleiche Richtung zielen Aussagen über verschiedene Alltagserfahrungen:<sup>21</sup>

- Was der eine nicht mag oder gar fürchtet, ist für den anderen ein Vergnügen. Beispiel: Vor Publikum sprechen. Die meisten sind nicht gerade begeistert, wenn man sie dazu auffordert, spontan ein paar passende Worte zu sagen. Andere wiederum lassen kaum eine diesbezügliche Gelegenheit aus.
- Manche geraten bei Begegnungen mit fremden Menschen ins Schwitzen, während andere in vergleichbaren Situationen geradezu aufblühen.
- Was für den einen ein aufregendes Abenteuer ist, kann für den anderen der reinste Albtraum sein. Während der eine das Unbekannte als enorm prickelnd und anregend empfindet, kann das bei anderen Menschen fast Panikattacken auslösen.
- Zeitdruck. Einige sind am leistungsfähigsten, wenn der Druck am größten ist. Sie können in diesen Situationen ihre Talente erst richtig entfalten. Bei anderen geht in vergleichbaren Situationen überhaupt nichts.
- Ein Erlebnis, das gemäß der persönlichen Neigung als sehr schön angenommen wird, z. B. ein goldener Sonnenuntergang an einem karibischen Traumstrand, ein exquisites Abendessen mit dem Herzensschatz, ein vollendetes Solokonzert des Lieblingspianisten oder was auch immer. Man erlebt etwas Wunderschönes und ist trotzdem nicht glücklich. Oder das Gegenteil. Man erlebt überhaupt nichts Besonderes, sondern etwas ganz Triviales, Alltägliches und fühlt sich trotzdem glücklich. Man sitzt vielleicht in einer Bahn, fährt eine Routinestrecke und denkt an nichts Besonderes. Und plötzlich wird einem klar, dass man glücklich ist.

---

<sup>19</sup> Vgl. Klein, St. (2004), S. 221f.

<sup>20</sup> Klein, St. (2004), S. 222.

<sup>21</sup> Vgl. Kairies, K. (2007), S. 4 sowie die dort angegebene Literatur.

Diese Beispiele zeigen, dass unterschiedliche Menschen in der gleichen Situation oft recht unterschiedliche Gefühle erfahren und verschiedene Reaktionen zeigen. Immer wieder ist auch zu beobachten, dass dieselbe Person zu verschiedenen Zeiten auf ähnliche Ereignisse ganz unterschiedlich reagiert. So wird z. B. eine völlig unerwartete Situation einmal als interessante Herausforderung wahrgenommen, während sie ein anderes Mal als nervtötende Zumutung oder Bedrohung empfunden wird.

Hieraus folgt, dass Gefühle sehr häufig nicht von einer äußeren Situation oder von anderen Menschen verursacht werden. Zwar sind die Situationen auch bedeutsam, aber sie führen nicht direkt, nicht zwangsläufig zu bestimmten Gefühlen. Die in bestimmten Situationen erfahrenen Gefühle hängen im Wesentlichen von uns selbst ab. So gesehen ist es unsere subjektive, unsere persönliche Art, auf Ereignisse zu reagieren. Der Mensch ist kein einfaches Reiz-Reaktions-Wesen.<sup>22</sup>

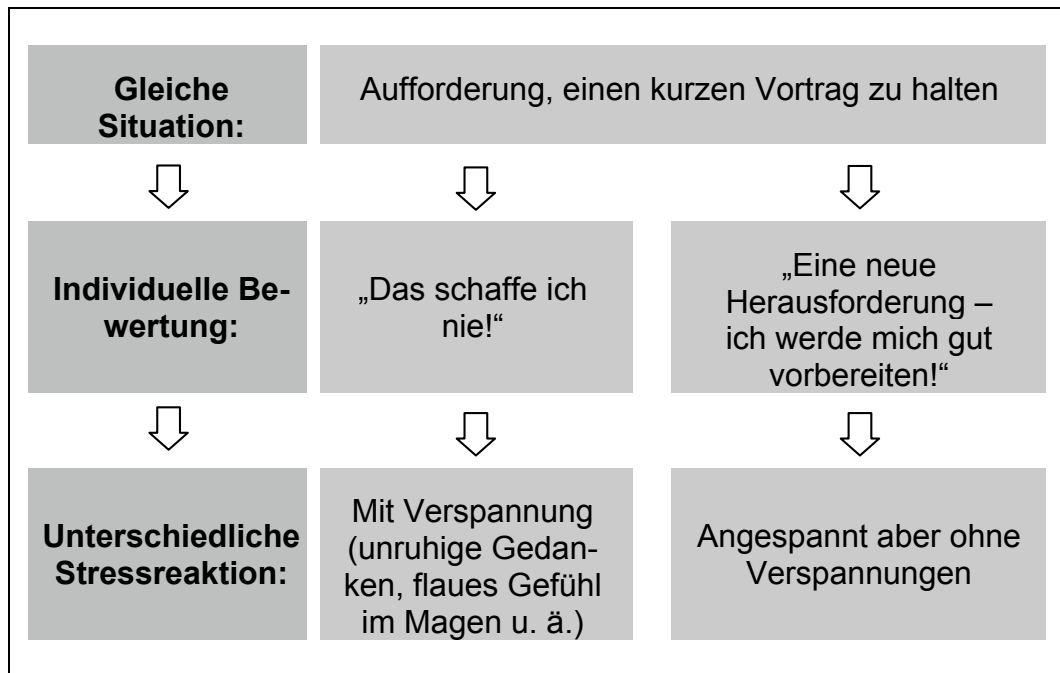
Die folgende Abbildung verdeutlicht die Erkenntnis aus der Stressforschung, dass die Art und Weise der menschlichen Reaktionen in den verschiedensten Situationen davon abhängt, wie sie wahrgenommen werden. Unsichtbare Elemente wie persönliche Bewertung, Auslegung, Glaube und Lebenseinstellung – also Bewusstseinsinhalte, die im Laufe des Lebens erlernt wurden – spielen in diesem Ablauf eine entscheidende Rolle.

Damit teilt die moderne Stressforschung die Erkenntnis des Philosophen Epiktet, dass es nicht die Dinge sind, die die Menschen belasten, sondern die Ansicht, die sie von ihnen haben.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Russell, P. (2002), S. 89ff; Schröder, J.-P./Blank, R. (2004), S. 84; Tausch, R. (1996), S. 36; Chopra, D. (1994), S. 191ff; Vester, F. (2003), S. 93ff; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 56f; Litzcke, S.M./Schuh, H. (2007), S. 9f.

<sup>23</sup> Vgl. Russell, P. (2002), S. 91.



Individuelle Bewertung und Stressreaktion – beispielhafte Darstellung

Hiermit wird deutlich, dass der Mensch in der jeweiligen Situation grundsätzlich die Wahl hat, inneren Frieden u. ä. oder etwas anderes zu erfahren. Entscheidend hierfür ist, wie Situationen wahrgenommen werden. Diese Erkenntnis aus der Stressforschung hat das kollektive Denken bis zum heutigen Tag nicht erreicht. „Wir leben (immer noch, d. V.) in dem Glauben, dass die Ereignisse in der Außenwelt bestimmen, ob wir inneren Frieden finden können oder nicht. Mit anderen Worten: Um glücklich sein zu können, muss die Welt so oder so sein. Auf dieser Annahme basiert das Denken unserer ganzen Gesellschaft. Und dadurch geraten wir in Konflikt miteinander.“<sup>24</sup>

Mit der Annahme, dass es von der Außenwelt abhängt, ob wir inneren Frieden u. ä. erfahren, wachsen die Menschen heutzutage auf. „Feel the sun“ lautet z. B. ein Werbespot, der zum Kauf einer bestimmten Zigarettenmarke ermuntern möchte. Oder es wird versprochen, dass der Abschluss eines bestimmten Kreditvertrags glücklich macht. Werbemanager sind sehr sensibel, wenn sie die tiefer liegenden Bedürfnisse von Menschen ansprechen. Sie wissen sehr genau, dass es sich hierbei um die bereits mehrfach genannten Empfindungen handelt. Diese bringen sie dann in Verbin-

<sup>24</sup> Russell, P. (1990), S. 183f.

derung mit ihren Produkten und behaupten einen Zusammenhang zwischen Produkt und Empfindung.

Wenn dieser Gedanke zur Selbstverständlichkeit geworden ist, wenn er verinnerlicht wurde, vergisst man sehr leicht, was man eigentlich erreichen wollte (Empfindungen wie inneren Frieden, Freude, Liebe ...). Dann lenkt man seine Aufmerksamkeit nur noch auf Dinge, von denen man meint, dass sie geeignet sind, diese Empfindungen hervorzurufen.

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass das Bedürfnis von Anteilseignern nach maximalen Eigenkapitalrenditen eine grundlegende Norm der gesamten Gesellschaft widerspiegelt. P. Russell spricht in diesem Zusammenhang von einer Falle, in der man sich verstrickt.<sup>25</sup> Die Falle besteht in der problematischen Grundannahme, dass die Ereignisse der Außenwelt bestimmen, ob wir glücklich sind, inneren Frieden erfahren können, ein stabiles Selbstwertgefühl haben o. ä.. Wird diese problematische Grundannahme nicht hinterfragt, gibt es kaum Erfolgsaussichten für die Umsetzung des Konzeptes „Corporate Social Responsibility (CSR)“ im Sinne der Herstellung von Win-Win-Situationen. Sofern das Streben nach maximalen Eigenkapitalrenditen alle anderen Interessen in den Hintergrund treten lässt, gibt es zwangsläufig eine Reihe von Verlierern. Hinzu kommt, dass hohe Eigenkapitalrenditen für diejenigen, die sie erhalten, kein Garant für die Erfahrung inneren Friedens, Angstfreiheit usw. sind, da es, wie gezeigt, keinen kausalen Zusammenhang zwischen psychischer Befindlichkeit und äußeren Situationen gibt.

Was für die Anteilseigner ausgeführt wurde, gilt für das gesamte Kollektiv. Seit frühester Kindheit wird gelernt, Befriedigung in der Welt der sinnlichen Erfahrung zu suchen. Immer wieder wird den Menschen versichert, dass Zufriedenheit durch eine Gerichtetheit nach außen erreichbar ist. Folglich sucht man in diese Richtung; denn das ist der Weg, den man gelernt hat. Für die Befriedigung psychologischer Bedürfnisse ist dieser Weg allerdings nicht zielführend und führt außerdem dazu, dass persönliche Interessen auf Kosten anderer und der Umwelt wahrgenommen werden – es also eine Reihe von Verlierern gibt.

---

<sup>25</sup> Vgl. Russell, P. (1990), S. 183.

Daraus folgt, dass die Welt entweder ein Jammertal sein muss, oder dass es alternative Möglichkeiten gibt, tiefe Freude, ein stabiles Selbstwertgefühl, inneren Frieden usw. zu empfinden. Im folgenden Kapitel wird gezeigt, dass die Entwicklung von Spiritualität dazu einen entscheidenden Beitrag leisten kann und damit geeignet erscheint, das Konzept von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ wirksamer werden zu lassen.

### **3 Entwickelte Spiritualität – ein Leben im Hier und Jetzt**

Stressforscher haben herausgefunden, dass es im entspannten Zustand nur sehr schwer möglich ist, destruktive Gedanken zu haben,<sup>26</sup> und in der Meditationsforschung wurde herausgearbeitet, dass die Übung geistiger Techniken zur Erfahrung positiver Emotionen beiträgt.<sup>27</sup> Durch z. B. meditative Praktiken wird dem menschlichen Geist nichts hinzugefügt. Demnach kann sich im Zustand tiefer Entspannung im Menschen eine offensichtlich stets vorhandene Ebene ausdrücken, die von den Allermeisten im normalen Wachbewusstsein nicht wahrgenommen wird.

Dieser Bereich wurde von dem berühmten Komponisten Johannes Brahms als „Quelle unseres Wesens“<sup>28</sup> bezeichnet. Heutzutage setzt sich zunehmend der Begriff „Spiritualität“ durch – und zwar sowohl in der populären Öffentlichkeit wie beispielsweise im Focus<sup>29</sup> als auch im betriebswirtschaftlichen Kontext,<sup>30</sup> um zwei Bereiche herauszugreifen.

#### **3.1 Eine gefühlte Verbundenheit**

Die modernen Definitionen von Spiritualität sind sehr stark vom Aspekt der Einheits- erfahrung geprägt. So wurde z. B. im Rahmen einer Studie über Personalentwicklung folgender Begriff zugrunde gelegt: Das grundlegende Gefühl des Verbundensein mit

---

<sup>26</sup> Vgl. Tausch, R. (1996), S. 150.

<sup>27</sup> Vgl. Ott, U. (2002), S. 11ff.; Ott, U. (2002a), S. 8.

<sup>28</sup> Zitiert bei: Abell, A. M. (1999), S. 63.

<sup>29</sup> Vgl. Weber, Ch. (2005).

<sup>30</sup> Vgl. Mitroff, I. I./Denton, E. A. (1999).



dem eigenen vollständigen Selbst, anderen und dem gesamten Universum.<sup>31</sup> Hier kommt der Gedanke von Einheit und Verbundenheit deutlich zum Ausdruck, allerdings nicht als theoretisches Konzept, sondern als Gefühl. In dieser Definition wird also davon ausgegangen, dass es möglich ist, diese Verbundenheit zu spüren. Deshalb ist es auch nicht möglich, Spiritualität auf nur kognitiver Ebene zu erlernen.

Was kann man sich unter dem Gefühl der allgemeinen Verbundenheit vorstellen? Es ist schwer, diese Frage zu beantworten. Angenommen, man möchte einem Menschen, der vom süßen Geschmack keine Vorstellung hat, erklären, was süß ist. Hier stößt man sehr schnell an seine Grenzen. Letztlich läuft es auf die Empfehlung hinaus „probiere mal, dann weißt Du, was mit einem süßen Geschmack gemeint ist“. Das Erfahrungswissen ist an dieser Stelle nicht ersetzbar.

Zurück zum Gefühl der Verbundenheit. Auch in diesem Zusammenhang ist die Erfahrung durch nichts zu ersetzen. Eine Annäherung kann man mit Hinweis auf romantische Beziehungen versuchen. Beziehungen im zwischenmenschlichen Bereich kann man empfinden und dieses Gefühl wird als Liebe bezeichnet. Es entfaltet sich im Herzen, das man als spirituelles Organ bezeichnen könnte. Um dieses Gefühl zu erfahren kommt niemand auf die Idee, es im kognitiven Sinne lernen zu wollen, hier gilt ausschließlich das Gefühl, die Erfahrung.

Die Verbundenheit im Sinne von Spiritualität ist umfassend, sie geht deutlich über die Beziehung zweier Menschen hinaus. Deshalb könnte man die romantische Liebe vielleicht als die kleine Schwester der allumfassenden Liebe im Sinne von Spiritualität bezeichnen.

Daraus folgt: Auch wenn in den entwickelten Ländern den Menschen immer wieder versichert wird, dass Zufriedenheit, Glücklichkeit u. ä. Empfindungen durch eine Gerichtetheit nach außen erreichbar ist, deutet sich nunmehr an, dass eine Umorientierung hilfreich wäre. Zwecks Befriedigung dieser psychologischen Bedürfnisse wäre es zielführender, sich mittels geistiger Techniken nach innen zu wenden.

---

<sup>31</sup> Vgl. Mitroff, I. I./Denton, E. A. (1999), S. 83; dort heißt es: „The basic feeling of being connected with one's complete self, others, and the entire universe.“ Vgl. auch Niederberger, L. (2001) sowie Russell, P. (2003), S. 221ff.

Aus dem Blickwinkel des „Corporate Social Responsibility (CSR)“ im Sinne der Herstellung von Win-Win-Situationen gilt es allerdings, den Aspekt der allgemeinen Verbundenheit zusätzlich aus einem anderen Blickwinkel zu beleuchten.

Die Intention von CSR besteht – wie oben abgeleitet – darin, Handlungen nicht auf Kosten anderer Menschen und der Umwelt durchzuführen. Nun kann man wohl annehmen, dass es die natürlichen Fähigkeiten des Menschen übersteigt, die Auswirkungen einer Handlung in ihrer gesamten Reichweite zu überschauen.<sup>32</sup> Damit wäre es nicht möglich, das Konzept von Corporate Social Responsibility in idealer Form umzusetzen.

Das oben dargelegte Verständnis von Spiritualität im Sinne des grundlegenden Gefühls des Verbundensein mit dem eigenen vollständigen Selbst, anderen und dem gesamten Universum besagt allerdings, dass jeder Mensch zu jeder Zeit Zugang hat zu allem was ist; denn er bildet mit allem eine Einheit. Und nicht nur das. Diese Einheit kann man fühlen. Damit wäre es möglich, eine Situation in seiner Vollständigkeit wahrzunehmen. Wenn in diesem Sinne alles eine Einheit darstellt, ist jeder mit den Resultaten seiner eigenen Handlungen konfrontiert, es tut dem Handelnden beispielsweise weh, wenn er andere Menschen oder die Umwelt verletzt, da er sich letztlich selbst verletzt. Der Volksmund behauptet aus meiner Sicht in diesem Sinne sehr zutreffend, dass man bestimmte Handlungen nicht „über’s Herz bringt“ – eben weil sie im wahrsten Sinne des Wortes weh tun.

Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Gefühl der Verbundenheit auch empfunden wird. Vor diesem Hintergrund ist Niederberger zuzustimmen, wenn er sagt, dass „die ökologische Bedrohung und Zerstörung unserer Lebensgrundlage global nur überwunden werden kann, wenn ein Wandel eintritt, der mehr ist als ein rein mentales Umdenken und ein Aufstellen von universalen ethischen Standards. Es sind Veränderungen im Zentrum des menschlichen Bewusstseins und Fühlens nötig. Der neue Mensch und somit auch die Manager/innen der Zukunft brauchen dazu die existenzielle Erfahrung, dass alles Leben im Universum miteinander in Beziehung steht und sich gegenseitig beeinflusst (Hervorhebung d. V.).“<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Russell, P. (2003), S. 144.

Damit hätte man eine verlässliche Orientierung. Man würde Handlungen, die auf Kosten anderer oder der Umwelt gehen, unterlassen, nicht, weil sie verboten werden, sondern weil geföhlt wird, dass sie falsch sind.<sup>34</sup> Das folgende Zitat von Johann Gottlieb Fichte, Philosoph und erster Rektor der Berliner Universität soll dem tieferen Verständnis dieser Aussage dienen: „Die Stimme des Inneren gebietet mir in jeder besonderen Lage meines Daseins, was ich zu tun oder zu meiden habe; sie begleitet mich, wenn ich nur aufmerksam auf sie höre, durch alle (Hervorhebung d. V.) Begebenheiten meines Lebens ....“<sup>35</sup>

Die Umsetzung des Konzeptes von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ erfordert demnach die Entwicklung von Spiritualität im Menschen. Es hat sich gezeigt, wie eng das Gefühl des Glücklichseins und der Liebe verbunden ist mit Handlungen, die zu reinen Win-Win-Situationen führen. Es ist nicht möglich, das eine vom anderen abzukoppeln, beides gehört zur Natur des Menschen.

Oben wurde im Rahmen der Bebilderung unzureichender Corporate Social Responsibility im Wirtschaftsleben erwähnt, dass sich Wirtschaftsnachrichten heutzutage häufig lesen wie ein Polizeibericht. Insiderhandel, Bespitzelung, Schmiergeld – der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Vor dem Hintergrund der spirituellen Ebene menschlicher Existenz besteht die Lösung dieses Problems nicht darin, das Eigeninteresse aufzugeben. Es geht vielmehr darum, unsere Vorstellungen von dem was wird sind auszuweiten. Ein Mensch mit einem in diesem Sinne erweiterten Bewusstsein handelt weiterhin im eigenen Interesse. Der Unterschied besteht darin, dass dieser „neue“ Mensch sich mit dem Ganzen verbunden fühlt. Dies führt automatisch dazu, dass seine Handlungen positiv für ihn selbst, seine Umgebung und das gesamte Universum ausfallen. Es gibt keine Verlierer, die Handlungen sind in diesem Sinne ganzheitlich, Bedürfnisse werden nicht mehr auf Kosten anderer Menschen und/oder der Umwelt befriedigt.<sup>36</sup>

Damit komme ich zum Ausgangszitat von A. Einstein: „Ein Problem kann nicht mit Hilfe des Bewusstseins, durch welches es herbeigeföhrt wurde, gelöst werden.“ Es ist eine Erweiterung des menschlichen Bewusstseins um die Erfahrung der spirituel-

---

<sup>33</sup> Niederberger, L. (2001).

<sup>34</sup> Vgl. Russell, P. (2003), S. 145.

<sup>35</sup> Zitiert in: Osten, H. v. d. (1993), S. 103.

len Ebene erforderlich. Unter dieser Voraussetzung könnte der Mensch dann in den von Johann Wolfgang von Goethe geprägten Satz einstimmen: „Ganz leise spricht ein Gott in meiner Brust, ganz leise, ganz vernehmlich, zeigt uns an, was zu ergreifen ist und was zu flieh'n.“<sup>37</sup>

Wenn Spiritualität die Grundlage menschlicher Existenz ist, stellt sich die Frage, warum es so wenig glückliche Menschen gibt, weshalb Angst, Ärger, Wut, Verzweiflung u. ä. Empfindungen so deutlich dominieren und warum es in der Wirtschaft so viele Handlungen gibt – auf Kosten anderer Menschen und zum Schaden der Umwelt.

Mit Bezug auf Aspekte aus der Stressforschung wird im Folgenden aufgezeigt, dass die spirituelle Ebene menschlicher Existenz überschattet ist und sich deshalb nicht oder nur sehr unvollständig ausdrücken kann. Damit ist es vielfach kaum möglich, angemessen zu reagieren, Handlungen werden fehlerhaft.

### 3.2 Die Macht der Erinnerung

D. Chopra zeigt betont die Vollkommenheit des menschlichen Gedächtnisses und erwähnt, dass Freud in den Anfängen der Psychoanalyse erstaunt war über die Präzision, mit der seine Patienten erlebte Ereignisse in ihrem Unterbewusstsein gespeichert hatten. So konnte er beispielsweise einen Patienten zu einem Trauma zurückführen, das dieser im Alter von zwei Jahren erfahren hatte. Seine Mutter hatte ihn wegen einer notwendigen Mandeloperation über Nacht in der Klinik gelassen. Im ersten Schritt musste Freud feststellen, dass sich die Erinnerung nicht klar aufdecken ließ, da das ursprüngliche Gefühl der Verlassenheit verborgen war. Wenn der Patient mutig genug war, konnten diese Deckmäntel allerdings allmählich abgestreift werden. „Mit äußerster Klarheit erinnerte sich der Patient genau daran, was in jener Nacht im Krankenhaus geschehen war, nicht nur an jede Nuance des Gefühls, sondern an die kleinsten Details der Umgebung – die Zeit auf der Uhr, die Anzahl der Schritte bis in den Operationssaal, die Haarfarbe der Krankenschwester. Warum aber sollten wir uns auch nicht an solche Einzelheiten erinnern? Sie sind uns einge-

---

<sup>36</sup> Vgl. Russell, P. (2003), S. 233f.; Nefiodow, L. A. (2001), S. 189f.

prägt worden wie auf Mikrochips und steuern nun allen zukünftigen Ereignissen ihre Daten bei."<sup>38</sup>

Somit trägt jeder Mensch die Welt seiner Vergangenheit in sich. Die Informationen werden im Gedächtnis allerdings nicht wertfrei, sondern als bewertete bzw. interpretierte abgelegt. Durchlebte Empfindungen bleiben somit erhalten und werden aktiviert. Dies geschieht, sobald ein vergleichbares neues Ereignis eintritt. In diesem Sinne diktieren die Erinnerungen, was ängstigt oder ärgerlich macht. So fühlt man sich z.B. ausgeliefert und frustriert, wann immer eine Situation zu sehr an frühere Momente erinnert, wo man hilflos und frustriert war. Diese Tatsache verleiht „der Erinnerung eine heimtückische Macht.“<sup>39</sup>

Zur Verdeutlichung des Wirkprinzips mag die im Folgende geschilderte Erfahrung dienen, die ein deutscher Soldaten während seines Einsatzes in Bosnien gemacht hat.<sup>40</sup> Das Ereignis: Der Soldat sitzt in einem Konvoi, der Hilfsgüter in ein Flüchtlingslager bringt. „Er fährt vorn, da kommen Kinder gerannt. Er steigt aus, vor ihm ein Knirps, der ‚bomba, bomba‘ schreit und Menzel (so der Name des Soldaten, d. V.) irgendwas in die Hand drücken will. Eine Handgranate, der Splint ist gezogen. Mit einem Griff packt der Soldat die Hand des Jungen, drückt sie auf die Granate und auf diesen Metallbügel, der eine Explosion auslöst, sobald er aufspringt. Das Kind erschrickt, es brüllt und zappelt, Menzel aber hält es mit beiden Armen fest. Über zwei Stunden kniet er so in der Sonne, in voller Montur, den Jungen im Schwitzkasten – und in Todesangst. Das Zittern. Die panische Angst vor dem Blitz, der ihn und das Kind gleich wegreißen wird. Die Gewissheit, dass er seine eigenen Kinder nie wiedersehen wird. ‚Ich hab‘ mit dem Leben abgeschlossen.‘ Menzel weint jetzt beim Erzählen, leise.“

Diese Erfahrung liegt nun schon mehrere Jahre zurück. Ausgelöst durch beispielsweise den Motor eines Rasenmähers, der plötzlich aufjault, im Anblick von Uniformen oder einfach nur in der Hitze des Sommertags geschieht es aber immer noch, dass sich diese Erfahrung wiederholt. Im wahrsten Sinne des Wortes ist er dann nicht mehr in der Gegenwart (auf seinem Bauernhof), sondern wieder in Bosnien,

---

<sup>37</sup> Zitiert in: Osten, H. v. d. (1993), S. 103.

<sup>38</sup> Chopra, D. (1994), S. 197.

<sup>39</sup> Chopra, D. (1994), S. 198; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 56f.

dann spürt er wieder das Kind in seinen Armen und die Granate in der Faust und es stellt sich wieder die damals erfahrene Angst ein.

Die Macht der Erinnerung führt bei dem Soldaten dazu, dass er von Zeit zu Zeit gegenwärtige Situationen gar nicht mehr oder nur sehr verzerrt wahrnehmen kann. Situationsgerechtes Handeln ist vor diesem Hintergrund kaum möglich, es wird durch die innere Kommunikation in Form von in diesem Fall dramatischen Bewertungs- und Interpretationsmustern gestört (Posttraumatische Belastungsstörung).

Erfahrungen wie dieser Soldat machen die wenigsten Menschen. Mit dem grundsätzlichen Phänomen, dass wir gegenwärtige Situationen durch die Brille vergangener Erfahrungen wahrnehmen, sind allerdings die allermeisten konfrontiert. Die Ursache dafür ist von großer Komplexität. Dazu gehören vielfach auf die frühe Kindheit zurückgehende emotional belastete Erfahrungen sowie belastende Einstellungen, die sich durch lebenslange Verstärkung tief in die Persönlichkeit eingepägt haben. Auf dieser Grundlage entwickeln sich sehr häufig belastende Gedanken, innere Programme bzw. Interpretationsmuster, die von Ängsten, wie nicht klug oder gescheit genug zu sein, nicht akzeptiert zu werden, keinen guten Eindruck zu machen usw. dominiert werden. Vielleicht entwickelte sich auch die Einstellung, man sei zu rein gar nichts zu gebrauchen, oder man hatte Lehrer, die nicht förderten sondern entmutigten. Insgesamt handelt es sich hierbei um Einschränkungen im Wahrnehmungsspektrum, die oft lebenslang erhalten bleiben und in unterschiedlichsten Situationen in den verschiedensten Lebensbereichen als Belastung wahrgenommen werden.<sup>41</sup>

Festzuhalten ist, dass empfundene Belastungen, wie sie hier beschrieben wurden, in vielen Fällen in keinem ursächlichen Zusammenhang zu gegenwärtigen Situationen bzw. anderen Menschen zu sehen sind. Es handelt sich vielmehr um die Macht der Erinnerung und damit um das Resultat eines inneren Dialogs. Dieser Stress, der im Kopf entsteht, geht einher mit verzerrten Wahrnehmungen von Situationen und anderen Menschen, verhindert bzw. erschwert die Wahrnehmung der spirituellen Ebene menschlicher Existenz und führt zu fehlerhaftem Handeln.<sup>42</sup> Damit ist ein grundsätzli-

---

<sup>40</sup> Vgl. Bullion, C. von (2006), S. 4.

<sup>41</sup> Vgl. Kairies, K. (2007), S. 5 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>42</sup> Vgl. Burzik, A. (2002), S. 120.

ches Hindernis für die Umsetzung von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ umrissen.

Wäre es möglich, die Macht der Erinnerung aufzulösen, müsste sich der Wesenskern des Menschen bzw. seine spirituelle Ebene Ausdruck verleihen können. Dieser Zusammenhang wird im folgenden Kapitel, das die Flow-Erfahrung beleuchtet, dargelegt.

### 3.3 Die Flow-Erfahrung

In den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurde vom ungarisch-amerikanischen Soziologen M. Csikszentmihalyi die Fließ- bzw. Flow-Erfahrung entdeckt.<sup>43</sup> Durch empirische Erhebungen hat er herausgefunden, dass Menschen, wenn sie im Hier und Jetzt, also in der Gegenwart, leben, besondere Erfahrungen machen. Diese wurden von ihm Flow-Erfahrung genannt. Während dieser Erfahrung scheinen Arbeitsprojekte wie von selbst voranzukommen, und selbst die tiefste Konzentration erfordert keine Anstrengung. „Solange sie sich ‚im Fluss‘ befinden, haben diese kreativen Menschen das Gefühl, weit über ihre üblichen Fähigkeiten hinausgehoben zu sein.“<sup>44</sup> G. Huhn schreibt, dass Menschen, die sich im Flow befinden ein besonderes „Glücksgefühl des Gelingens“<sup>45</sup> erfahren.

Um dies empirisch herauszuarbeiten wurden von M. Csikszentmihalyi Schachspieler, Bergsteiger, junge Tänzer und Chirurgen über ihre Empfindungen beim Spielen, Klettern, Rock-Tanzen und Operieren befragt. Diese Tätigkeiten wurden gewählt, da sie häufig eine völlige Zentrierung der Aufmerksamkeit erfordern. Gedanken an Vergangenheit oder Zukunft haben dabei keinen Platz. Die ganze Aufmerksamkeit ist auf die gegenwärtige Aktivität gerichtet. Mit dieser vollständigen Geist-Körper-Koordination einher geht – so ein Ergebnis der Studien – die Wahrnehmung von Freude.<sup>46</sup>

Im Allgemeinen wiesen die Befragten in ihren Aussagen darauf hin, dass der Grund für ihre Hingabe in die jeweilige Tätigkeit in dem besonderen Erleben beim Ausüben

---

<sup>43</sup> Vgl. Csikszentmihalyi, M. (1999).

<sup>44</sup> Chopra, D. (1991), S. 187; Huhn, G. (1999), S. 24.

<sup>45</sup> Huhn, G. (1999), S. 24.

der betreffenden Aktivität bestand und nicht in irgendeinem außerhalb der Aktivität liegenden Ziel. In einem Fragebogen wurden am häufigsten die Items „Freude an der Aktivität und am entsprechenden Können“ und „Die Aktivität selber: Das Muster, die Handlung, die dadurch aufgespannte Welt“ gewählt, um die Motivation für ihre Tätigkeiten zu umschreiben.<sup>47</sup> So beschrieben z. B. befragte Chirurgen ihre Empfindungen mit Worten wie „macht Spaß“, „großartiges Gefühl“, „richtig gutes Gefühl“, „wie das Einnehmen von Narkotika“ usw.<sup>48</sup> Items wie „Prestige, Ruhm“ und „Wettbewerb, sich mit andern messen“ wurden hingegen durchweg als wenig zutreffend eingeschätzt.<sup>49</sup>

Beim Flow handelt es sich also um die Erfahrung eines zutiefst wohltuenden und das Bewusstsein ordnenden Zustands. Damit einher geht das Gefühl großer Kompetenz und Befähigung. „In ihren intensivsten Ausprägungen stellen sie Momente höchsten Glücks dar, Erlebnisse der Selbsttranszendenz (Erfahrung von Spiritualität, d. V.) und Verschmelzung mit einem größeren Ganzen (Einheitserfahrung, d.V.), die z. T. ein Leben lang erinnert werden.“<sup>50</sup>

Ein junger Dichter, der gleichzeitig erfahrener Bergsteiger war, beschreibt sein Erleben mit folgenden Worten: „Die Mystik des Kletterns im Fels ist das Klettern; man steht schließlich oben auf dem Fels, ist froh darüber und wünscht sich doch, dass es immer so weiterginge. Der Grund des Kletterns liegt im Klettern, genau wie der Grund für das Dichten im Schreiben selber liegt; man erobert nichts anderes, als Dinge, welche in einem selbst liegen. ... Die Handlung des Schreibens rechtfertigt das Dichten. Beim Klettern ist es dasselbe: Erkennen, dass man ein einziges Fließen ist. Der Zweck dieses Fließens ist, im Fließen zu bleiben, nicht Höhepunkte oder utopische Ziele zu suchen, sondern im flow zu bleiben. Es ist keine Aufwärtsbewegung, sondern ein kontinuierliches Fließen; aufwärts klettert man nur, um den flow im Gang zu halten. Es gibt keine andere Begründung für das Klettern, als das Klettern selber, es ist eine Selbstkommunikation.“<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Huhn, G. (1999), S. 24f. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>47</sup> Vgl. Csikszentmihalyi, M. (1999), S. 203.

<sup>48</sup> Vgl. Csikszentmihalyi, M. (1999), S. 160.

<sup>49</sup> Vgl. Csikszentmihalyi, M. (1999), S. 203.

<sup>50</sup> Burzik, A. (2002), S. 113.

<sup>51</sup> Csikszentmihalyi, M. (1999), S. 73.



Die Flow-Erfahrung stellt sich demnach ein, wenn der Geist vollständig auf die Aktivität gelenkt wird, wenn sich der Mensch also im Hier und Jetzt befindet und die Macht der Erinnerung sich nicht entfalten kann. Dann ist es möglich, das „Einssein mit sich und der Welt“<sup>52</sup>, die spirituelle Ebene menschlicher Existenz, zu erfahren.

Um die Vorstellung über die Bedeutung von entwickelter Spiritualität zu konkretisieren, wird im Folgenden ein Erfahrungsbericht der seinerzeit berühmten Basketballspielerin Patsy Neal aus USA vorgestellt. In ihm beschrieb sie ihre Gefühle, die sie bei einem nationalen Basketballturnier während des Freiwurf Wettbewerbs empfand.

Sie schrieb, dass sie bei ihren Freiwürfen im Endspiel um eine nationale Meisterschaft so ruhig, wie noch nie zuvor in ihrem Leben war. Sie sah und hörte nicht einmal mehr die Zuschauer. Für sie gab es nur noch sie selbst, den Ball und den Korb. Selbst die Anzahl der von ihr geworfenen Körbe hatte in diesem Moment keine Bedeutung für sie. Ihre Gefühle waren das Einzige, was für sie wirklich zu zählen schien. Es wäre ihr trotzdem schwer gefallen, daneben zuwerfen, selbst wenn sie es gewollt hätte. Sie berichtet, dass ihre Bewegungen nicht mehr ihrer bewussten Kontrolle unterlagen und dass sie es insgesamt als Hochgefühl empfand. Dann wörtlich: „Hätte es in meiner Macht gestanden, in dieser Erfahrung zu verweilen, hätte ich alle meine Besitztümer dafür hingegeben. Aber es unterlag nicht meinem Willen ... es überstieg mein Verständnis ... war jenseits von mir. Und doch war ich das.

... Als Ergebnis dieses Erlebnisses weiß ich, daß Geist und Körperbewegung zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Wenn sie sich vermischen, scheint man zwischen der realen Welt und einer anderen Welt, einer Welt von Wundern, zu hängen. Man erreicht Sachen, die man sich nicht einmal im Traum vorstellen konnte. Man geht über die normalen Körperkräfte hinaus und in die Kraft des Universums hinein, entdeckt Ströme und Empfindungen, die anscheinend keinen Anfang haben oder im Selbst ihr Ende finden.“<sup>53</sup>

Dieser Bericht lässt erkennen, dass Patsy Neal eine neue ihr bisher unbekannte Dimension ihrer selbst erfahren hat (.. es überstieg mein Verständnis, war jenseits von mir, und doch war ich das). Während sie tiefe Ruhe und eine besondere Freude empfand, gelangen ihr in dieser Erfahrung intuitiv sportliche Höchstleistungen.

---

<sup>52</sup> Huhn, G. (1999), S. 24.

Im Bericht kommt auch zum Ausdruck, dass solche Erfahrungen religionsunabhängig sind. Sie sind nicht an Doktrinen und Rituale von Glaubensgemeinschaften gekoppelt. Ihr war es gelungen, achtsam im Hier und Jetzt zu sein, in ihrer Aufgabe vollständig aufzugehen. Weil die inneren vergangenheitsorientierten Programme keine Wirksamkeit mehr entfalten konnten, bestand für Patsy Neal die Möglichkeit, eine feinere Ebene ihrer selbst wahrzunehmen. Auf dieser Grundlage hat sie folgende drei grundlegende Erfahrungen machen können:

- Intuitiv handeln (ohne nachzudenken, aber in dem tiefen Wissen, dass es richtig ist. Als Basketballspielerin im Freiwurfwettbewerb besteht dieses im Werfen von Körben).
- Glücklich sein (in dem Bericht sagte sie: "Hätte es in meiner Macht gestanden, in dieser Erfahrung zu verweilen, hätte ich alle meine Besitztümer dafür hingegeben").
- Ruhe spüren (in dem Bericht sagte sie: „Bei den Freiwürfen im Endspiel um eine nationale Meisterschaft war sie so ruhig, wie noch nie zuvor in ihrem Leben“).

Die Erfahrung dieser feinen Ebene menschlicher Existenz ist also sehr wertvoll und wird von vielen Künstlern, Wissenschaftlern, Managern und anderen Sportlern bestätigt.<sup>54</sup> Immer wieder werden mir solche Erfahrungen auch von Teilnehmerinnen und Teilnehmern an spirituell ausgerichteten Stressbewältigungsseminaren anvertraut.

Als Zwischenfazit ist herauszustellen, dass die Umsetzung des Konzeptes „Corporate Social Responsibility (CSR)“ im Sinne der Herstellung von Win-Win-Situationen gegenwärtig auf Schwierigkeiten stößt. Häufig werden Interessen auf Kosten anderer Menschen und der Umwelt wahrgenommen. Es gibt Verlierer auf verschiedenen Seiten und auch die Befindlichkeit der Handelnden erfährt keine grundsätzliche Verbesserung.

Die Erfahrung von Spiritualität, der grundlegenden Ebene menschlicher Existenz, bietet hier eine Lösungsmöglichkeit. Sowohl der Spiritualitätsbegriff als auch empirischen Erhebungen aus der Flow-Forschung sowie ein exemplarischer Erfahrungsbe-

---

<sup>53</sup> Zitiert bei: Douillard, J. (1996), S. 35.

richt haben gezeigt, dass der Mensch grundsätzlich in der Lage ist, so zu handeln, dass die Ergebnisse positiv für ihn selbst, seine Umgebung und das gesamte Universum ausfallen, vorausgesetzt, er ist in der Lage, seine Vorstellung von dem was er ist, auszuweiten. Dies ist möglich, wenn man sich mit voller Aufmerksamkeit dem widmet, was man im gegenwärtigen Augenblick tut, wenn man mit seinen Gedanken also nicht in der Vergangenheit verhaftet ist und sie auch nicht um die Zukunft kreisen lässt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es keine Ziele gibt, sie haben in diesem Kontext allerdings lediglich eine richtungsgebende Funktion und dominieren nicht die gegenwärtige Handlung.<sup>55</sup> Die in diesem Sinne ganzheitlichen Handlungen gehen einher mit der Erfahrung tiefer Freude.

Damit hat die Entwicklung von Spiritualität für die Realisierung von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ eine große Bedeutung und es stellt sich die Frage, ob es möglich ist, ein Leben im Hier und Jetzt gezielt zu üben. Anhaltspunkte dazu bietet das folgende Kapitel.

#### **4 Möglichkeiten zur Ausbildung von Spiritualität**

Die Art und Weise, wie Menschen zur Erfahrung der allgemeinen Verbundenheit gelangen, ist ganz unterschiedlich. So können es Naturerfahrungen sein, oder Erschütterungen auf Urlaubs- oder Geschäftsreisen in die Dritte Welt, wo das Elend vieler Menschen plötzlich als Teil von sich selbst wahrgenommen wird.<sup>56</sup> Die Entwicklung von Spiritualität kann auch durch gesunde Ernährung, Reinigung durch Entschlackung, angemessene Bewegung, durch Atemübungen, Gebete, schamanische Rituale und Meditation sowie das Hören auf die Impulse des Körpers gefördert werden.<sup>57</sup>

Der Ayurveda wird an dieser Stelle besonders betont, da sein Konzept viele der eben erwähnten Aspekte beinhaltet. Aus dem Sanskrit ins Deutsche übersetzt bedeutet Ayurveda „Wissenschaft vom langen Leben“. Wobei bemerkenswert ist, dass unser deutsches „ewig“ ethymologisch aus der Sanskritwurzel „ayus“ (Zeitspanne, Leben) abgeleitet ist und die ayurvedische Lehre die beiden Dimensionen des Lebens be-

---

<sup>54</sup> Vgl. Kairies, K. (2001), S. 14ff.

<sup>55</sup> Vgl. Burzik, A. (2003), S. 18.

<sup>56</sup> Vgl. Niederberger, L. (2001).

leuchtet: Die materielle, zeitlich begrenzte Spanne eines Lebens und die zeitlose, ewige Dimension, die die Grundlage des Lebens darstellt und als Seinsform aller Schöpfung allen Wesen zugrunde liegt. Diese wiederum ist die verbindende Einheit von Mensch, Natur und Kosmos.

Diese Wissenschaft, die insbesondere in den Industrienationen während der letzten Jahrzehnte in hohem Maße an Popularität gewonnen hat, legt einerseits großen Wert auf die Einzigartigkeit des Menschen. Im Ayurveda geht man aber andererseits auch davon aus, dass diese verschiedenen Eigenschaften Ausdruck einer darunter liegenden Wirklichkeit sind, die als das Selbst bezeichnet wird. Das Selbst ist der Sitz von Veda (Wissen). „Der Veda, so sagen die vedischen Texte, ist das vollkommene Wissen von den Naturgesetzen, das jeder Mensch in sich trägt.“<sup>58</sup> Diese Ebene des Menschen wird in unserem Kulturkreis als Spiritualität oder Wesenskern des Menschen bezeichnet. Auf dieser Ebene unterscheiden sich die Menschen nicht voneinander.

Ein zentraler Ansatz des Ayurveda zur Entwicklung von Spiritualität ist das Üben von Meditation. Zur Verbreitung unterschiedlicher Meditationstechniken haben nicht zuletzt langjährige Forschungsarbeiten über die Wirksamkeit solcher Übungen beigetragen.

Das Wort Meditation bedeutet ursprünglich „zur Mitte kommen“<sup>59</sup> Der Zweck dieser Übungen besteht darin, sich dem Wesenskern bzw. dem Bereich der Spiritualität zu nähern. Bei den traditionellen Meditationsarten, die weltweit Bedeutung erlangt haben – dazu gehören im Wesentlichen die Zen- und die Transzendente Meditation (TM) – lernt der Geist, über die Ebene der Gedanken hinauszugehen, sie zu „transzendieren“. Damit löst sich der Meditierende von eingefahrenen, starren Interpretationen bzw. Bewertungen. Während der Übung aufkommende Gedanken, Reaktionen und Gefühle werden wert- und spekulationsfrei so gesehen, wie sie sich im Augenblick gerade zeigen.

---

<sup>57</sup> Vgl. Niederberger, L. (2001); Bauhofer, U. (2005); Schrott, E. (2007); Russell, P. (2002), S. 93f.

<sup>58</sup> Schrott, E. (2003), S. 16; Bauhofer, U. (1997), S. 71ff.

<sup>59</sup> Vgl. Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 55; Kairies, K. (2001), S. 66ff.

Dies ist von großem Wert; denn durch das Überschreiten der Gedankenebene verlieren die inneren Belastungsfaktoren ihre schädlichen Wirkungen und die Erfahrung tiefer Ruhe bei gleichzeitiger geistiger Wachheit stellt sich ein. Durch die zunehmende Auflösung der Macht der Erinnerung empfindet der bzw. die Meditierende darüber hinaus tiefe Freude bis hin zu Glücksgefühlen. Empirische Untersuchungen zeigen außerdem, dass sich ein Gefühl von Einheit und Verbundenheit entwickelt.<sup>60</sup>

Mit Zunahme der Meditationspraxis wurde insbesondere bei Meditierenden der Transzendentalen Meditation festgestellt, dass diese Empfindungen auch in der täglichen Aktivität nach der Meditation mehr und mehr anhalten.<sup>61</sup>

Damit erweist sich die Meditation als geeignetes Mittel, um die Entwicklung von Spiritualität gezielt zu fördern. Wie sich dies auch auf das praktische Leben auswirken kann, zeigen Erfahrungsberichte von Führungskräften aus der Wirtschaft, die die Zen-Meditation praktizieren und über ihre Erfahrungen in Capital berichteten.<sup>62</sup>

Dort wird mehrfach erwähnt, dass sich Vorstandsmitglieder seit Ausübung dieser Technik mehr mit dem Ganzen verbunden fühlen – auch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Vor diesem Erfahrungshintergrund haben sie gewissermaßen automatisch ihren Führungsstil geändert und eine bis dahin kaum gekannte authentische soziale Kompetenz entwickelt. Sie wirkten damit glaubwürdiger und überzeugender als jemand, „der nach dem Führungsseminar lediglich die angelernten Redewendungen und Verhaltensweisen ausprobiert, die nicht zu ihm passen.“<sup>63</sup> Das Fazit des Berichts lautete: „Wer meditiert, arbeitet kreativer, entscheidet konsequenter, führt besser – und lebt glücklicher.“<sup>64</sup> Der Bericht insgesamt veranschaulicht, dass die Öffnung hin zu feineren Bereichen menschlicher Existenz einhergeht mit einer verbesserten Befindlichkeit, und dass sich dies auch in veränderten Verhaltensweisen ausdrückt. Hier findet sich bestätigt, dass der Umgang mit sich selbst sich auch im Umgang mit anderen widerspiegelt.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 57f; Ott, U. (2002), Grönn, H. (2002), S. 323; Kairies, K./Reinelt, J. (2004), S. 11; Schäfer, S. (2007), S. 52.

<sup>61</sup> Vgl. Schachinger, W./Schrott, E. (1999), S. 37ff.

<sup>62</sup> Vgl. Lenz, B. (1999).

<sup>63</sup> Äußerung des promovierten Theologen Baldur Kirchner in: Lenz, B. (1999); S. 86.

<sup>64</sup> Lenz, B. (1999), S. 84.

<sup>65</sup> Vgl. Linneweh, K. (1996), S. 202.

Dieser Gedanke sei mit den Worten von Niederberger noch einmal betont: „Der spirituelle Weg beginnt bei uns selbst, endet aber nicht dort. Die Achtsamkeit nach innen sucht ihre Entsprechung im Außen: In den Beziehungen und Partnerschaften, im Arbeitsklima sowie im Umgang mit fremden Menschen und der Natur.“<sup>66</sup>

Um das Konzept von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ im Sinne der Herstellung von Win-Win-Situationen umsetzen zu können, ist eine entscheidende Veränderung notwendig – die kollektive Entwicklung von Spiritualität. In diesem Kapitel wurde erwähnt, dass es viele Möglichkeiten gibt, diesen Entwicklungsprozess gezielt zu fördern, wobei die Wirksamkeit von Meditationstechniken bereits wissenschaftlich untersucht, einschlägig dokumentiert und publiziert wurde. Was im klassischen Sinne empirisch nicht nachweisbar ist, ist die Wirksamkeit von entwickelter Spiritualität für eine umfassende Umsetzung von „Corporate Social Responsibility (CSR)“. Große diesbezügliche Defizite lassen es notwendig erscheinen, zukünftig grundlegend neue Wege zu gehen.

---

<sup>66</sup> Niederberger, L. (2001).

## Zusammenfassung und Ausblick

- „Corporate Social Responsibility (CSR)“ als Managementkonzept steht – global betrachtet – für die Verbesserung des menschlichen Zusammenlebens. Weil dazu die Aufrechterhaltung, Pflege und Entwicklung der Existenzgrundlage gehört, handelt es sich um ethische Aufgabenstellungen, die durch CSR Einzug ins unternehmensbezogene Management gefunden haben. Das Ziel besteht letztlich darin, negativen Effekten des einseitigen Gewinnstrebens durch die Herstellung von Win-Win-Situationen vorzubeugen. Hier gibt es erheblichen Handlungsbedarf, da diesbezügliche Probleme letztlich die Unternehmen selbst in ihrer Entwicklung ungünstig beeinflussen.
- Eine isolierte Analyse der Motive für das weit verbreitete einseitig ausgerichtete Gewinnstreben von Unternehmen scheint wenig sinnvoll, da die besonderen Bedürfnisse von Anteilseignern grundlegende Normen der gesamten Gesellschaft widerspiegeln. Relevant in diesem Kontext ist die im Kollektiv sehr stark verwurzelte Annahme, dass die Ereignisse in der äußeren Welt einen bestimmenden Einfluss auf die menschliche Befindlichkeit haben. Zwar trifft dies auf physiologische Bedürfnisse zu, kann aber auf psychologische Bedürfnisse nicht übertragen werden. Die Befriedigung psychologischer Bedürfnisse wie die Erfahrung von Liebe, Zufriedenheit, Selbstverwirklichung, innerem Frieden usw. hat in den sog. entwickelten Ländern eine zentrale Bedeutung.
- Die Befriedigung psychologischer Bedürfnisse kann nachhaltig nicht durch Veränderung der Situation erfolgen. Welche Alternative wäre denkbar? Hier kommt es zu einer entscheidenden Ergänzung: Die Erfahrung von Spiritualität, der grundlegenden Ebene menschlicher Existenz. Sowohl der Spiritualitätsbegriff mit seinem zentralen Element der Einheitserfahrung, als auch empirische Erhebungen aus der Flow-Forschung sowie Erfahrungsberichte zeigen, dass es im Menschen von Natur aus angelegt ist, sich so zu fühlen, wie er es sich wünscht – tief empfundene Freude, inneren Frieden... .  
Die Erfahrung dieser feinen Ebene menschlicher Existenz führt außerdem dazu, so zu handeln, dass die Ergebnisse positiv für den Handelnden, seine Umgebung und das gesamte Universum ausfallen. Die nachhaltige Verbesserung psy-

chischer Befindlichkeiten und die Entwicklung von Handlungen, die keine Verlierer kennen, gehören untrennbar zusammen. Dies macht die Relevanz der Erfahrung von Spiritualität für die Umsetzung des Konzeptes „Corporate Social Responsibility (CSR)“ besonders deutlich.

- Um im Sinne von Win-Win-Situationen zu handeln ist es nicht angezeigt, das Eigeninteresse aufzugeben. Es geht vielmehr darum, die Vorstellungen von dem, was wir sind, auszuweiten. Ein Mensch mit einem in diesem Sinne erweiterten Bewusstsein handelt weiterhin im eigenen Interesse. Der Unterschied besteht darin, dass dieser „neue“ Mensch sich zusätzlich mit dem Ganzen verbunden fühlt.
- Spirituelle Erfahrung bzw. die Erfahrung des Wesenskerns des Menschen ist möglich, wenn man sich mit voller Aufmerksamkeit dem widmet, was man im gegenwärtigen Augenblick tut, wenn man mit seinen Gedanken also nicht in der Vergangenheit verhaftet ist und sie auch nicht um die Zukunft kreisen lässt. Dies ist die Umschreibung für ein Leben im Hier und Jetzt.
- Auch wenn es sehr einfach klingt, ein Leben im Hier und Jetzt zu führen, zeigen weit verbreitete Phänomene wie Angst, Ärger, Wut, Verzweiflung, Burn out u. ä., dass es bei weitem keine Selbstverständlichkeit ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach systematischen Möglichkeiten zur Entwicklung von Spiritualität.
- Wie Menschen zur Erfahrung der Verbundenheit kommen, ist sehr unterschiedlich. Der Ayurveda beispielsweise hält hier diverse Ansätze bereit. Dazu gehören Körper- und Atemübungen, Meditation, Reinigung durch Entschlackung, typengerechte Ernährung, Beachtung von Biorhythmen und viele andere Methoden, immer mit dem Ziel, die Balance zu erhalten oder wiederzufinden, die Balance von Ruhe und Aktivität, Handeln und Nichthandeln, von nach außen und nach innen gehen und in Einklang zu kommen und zu sein mit sich selbst, seiner eigenen Natur und der ihn umgebenden Schöpfung und sozialen Umwelt. In aller Regel beginnt der spirituelle Weg bei sich selbst, er endet dort allerdings nicht. Für die Umsetzung des Konzeptes „Corporate Social Responsibility (CSR)“



ist der Aspekt wichtig, dass die Aufmerksamkeit nach innen ihre Entsprechung im Außen sucht. Dies zeigt sich dann in der Qualität von Beziehungen und Partnerschaften, im Arbeitsklima, im Umgang mit fremden Menschen, aber auch im Umgang mit der Natur.

- Wenn in heutiger Zeit die Volksparteien in Deutschland in die bildungspolitische Offensive gehen, so ist das sicher hilfreich und auch notwendig. Zu prüfen wäre allerdings, ob es im Sinne von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ angemessen erscheint, Schülern, Studenten und anderen sich in der Ausbildung Befindlichen die Möglichkeit einzuräumen und das Wissen zu vermitteln, feinere Bereiche ihrer Existenz zu entwickeln; denn nur die Anwendung von gelernten Fakten und hoch entwickelten intellektuellen Fähigkeiten, denen in der heutigen Ausbildung auf den unterschiedlichen Stufen viel Aufmerksamkeit geschenkt wird, mangelt es an ethischen Maßstäben und einer sinnvollen sozialen Orientierung, dann fällt es schwer zu beurteilen, ob das, was der Intellekt entscheidet, sinnvoll und lebensförderlich ist oder nicht.<sup>67</sup>
- Die Entwicklung von Spiritualität führt nicht zur Abkehr vom Leben. „Vielmehr geht es darum, den Blick für jene Wahrheiten freizubekommen, die hinter Verstand und Vernunft liegen und jenseits des ... Materialismus existieren, und ihre Macht in das Leben hineinzubringen.“<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Russell, P. (2003), S. 191f.

<sup>68</sup> Nefiodow, L.A. (2001), S. 189f.

## Schrifttumsverzeichnis

- Abell, A. M. (1999): Gespräche mit berühmten Komponisten über die Entstehung ihrer unsterblichen Meisterwerke, Inspiration und Genius, 5. Auflage, Haslach, Artha Verlag, ISBN 3-89575-047-6.
- Bauhofer, U. (1997): Aufbruch zur Stille, Bergisch Gladbach, Gustav Lübbe Verlag.
- Bauhofer, U. (2005): Souverän und gelassen durch Ayurveda, München, Südwest Verlag.
- Beschorner, Th. (2005): Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance – Schillernde Begriffe und ihre Deutung, in: Ökologisches Wirtschaften 3/2005, S. 40-42.
- Bertelsmann Stiftung (2008): Das CSR-ABC, Frequently Asked Questions CSR, in: [http://www.competence-site.de/pr.nsf/AttachShow!OpenFrameset&attachfile=/pr.nsf/4774BF107BF26956C12572030057C66F/\\$File/faq\\_csr\\_bertelsmann\\_stiftung.pdf](http://www.competence-site.de/pr.nsf/AttachShow!OpenFrameset&attachfile=/pr.nsf/4774BF107BF26956C12572030057C66F/$File/faq_csr_bertelsmann_stiftung.pdf) (Lesedatum: 07.09.2008).
- Bullion, C. von (2006): Das "Kriegszittern" kommt nicht an die große Glocke, in: Die Harke vom 29.07.2006, S. 4.
- Burzik, A. (2002): Üben im Flow – das Geheimnis der Meister, in: Musikphysiologie und Musikermedizin 3(2002), S. 112-122.
- Burzik, A. (2003): "Mit Leib und Seele" üben, in: Das Orchester 11/2003, S. 13-18.
- Chopra, D. (1991): Die Körperseele, Bergisch Gladbach, Gustav Lübbe Verlag.
- Chopra, D. (1994): Die Körperzeit, Bergisch Gladbach, Gustav Lübbe Verlag.
- Clemens, K. (2007): Im Gespräch mit W. Held zum Thema „Gesundheit ist eine philosophische, keine medizinische Frage“, in: a tempo 5/2007, S. 4-7.
- Crisand, E./Lyon, U. (1998): Anti-Streß-Training, Autogenes Training mit Yoga und Meditation, 3. Auflage, Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Csikszentmihalyi, M. (1999): Das flow-Erlebnis, Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen, 7. Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta.
- Douillard, J. (1996): Fit mit Ayurveda – Das sanfte Konditions- und Sportprogramm, Niedernhausen/Ts, Falken Verlag.
- Galuska, J. (2004): Spirituelles Bewusstsein in Wirtschaftsprozessen, in: Galuska, J. (Hrsg.) (2004): Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business, Die spirituelle Dimension im wirtschaftlichen Handeln, Bielefeld, J. Kamphausen-Verlag, S. 11-33.

- Grewe, W./Löffler, J. (2006): Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht, in: Gazdar, K, et al. (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin und Heidelberg, Springer-Verlag, S. 3-11.
- Greenpeace (2008): Ölplattformen belasten Nordsee immer stärker, bei Beobachtungsflügen große Ölteppiche entdeckt, in:  
[http://www.oekonews.at/index.php?mdoc\\_id=1032198](http://www.oekonews.at/index.php?mdoc_id=1032198) (Lesedatum: 20.08.2008).
- Grünn, H. (2001/2002): Wenn man entspannt ist, hat der Stress keine Chance, in: Wirtschaftsstudium (WISU), 10/01 – 2/02 (Artikelserie).
- Huhn, G. (1999): Das Flow-Erlebnis als Schlüssel für Lernen, Wachstum und Motivation, in: Personalführung 6/1999, S. 24-30.
- Kairies, K. (2001), Stress bewältigen durch Kreativität, Heidelberg, Sauer-Verlag.
- Kairies, K. (2007): Stressbewältigung durch Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung – Ein Konzept zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen, in: Arbeitspapier Nr. 170/2007 aus der Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik, Abteilung Wirtschaft der Fachhochschule Hannover.
- Kairies, K./Reinelt, J.: Stressmanagement auf der Basis einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ – Strategie zu Fehlzeitensteuerung und Entwicklung von Soft-Skills, in: Der Betriebswirt 3/2004, S. 8-14.
- Kirchhoff, K.R. (2006): CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar, K, et al. (Hrsg.) (2006): Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin und Heidelberg, Springer-Verlag, S. 13-33.
- Klein, St. (2004): Die Glücksformel oder wie die guten Gefühle entstehen, 6. Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt-Verlag.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001): GRÜNBUCH – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, in:  
[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf)  
(Lesedatum: 22.09.2008).
- Lenz, B. (1999): Die Kraft der Stille, in: Capital 3/1999, S. 84-88.
- Leyendecker, H. (2007): Die Grosse Gier, Korruption, Kartelle, Lustreisen: Warum unsere Wirtschaft eine neue Moral braucht, Berlin, Rowohlt.
- Linneweh, K. (1996): Streßmanagement, 3. Auflage, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag.
- Litzcke, S.M./Schuh, H. (2007): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 4. Auflage, Heidelberg, Springer.

- Maier, A., Schrott, E. (2005): Glück und Erfolg sind kein Zufall. Die Erfolgs- und Managementgeheimnisse des Veda, Bielefeld, J. Kamphausen Verlag.
- Mitroff, I. I./Denton, E. A. (1999), A. Study of Spirituality in the Workplace, in: Sloan Management Review 4/1999, S. 83–92.
- Nefiodow, L. A. (2001): Der sechste Kondratieff – Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, 5. Auflage, Sankt Augustin, Rhein-Sieg-Verlag.
- Niederberger, L. (2001): Spiritualität wird in Chefetagen salonfähig, in: Die Weltwoche (Zürich), 50/2001.
- Osten, Henning v. d. (1993): Über die Welt und über Gott: zeitgemäße Antworten auf 11 Grundfragen des Lebens, Bielefeld, Context Verlag, 1993
- Ott, U. (2002): Transpersonale Erfahrungen während tiefer Meditation, in: Transpersonale Psychologie und Psychotherapie 1/2002, S. 7–16.
- Ott, U. (2002a): Mystische Erfahrungen durch Meditation, in: Deutsches Yoga-Forum 5/2002, S. 6-13.
- Primosch, E. (2008): Corporate Social Responsibility – Kein Ablasshandel für ein ruhiges Gewissen, in: sonnemann, Businessmagazin der Frankfurt School of Finance & Management, 1/2008, S. 9.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung, OECD (2008): Nachhaltige Politik bezahlbar, nicht-nachhaltige nicht, in: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/index.php?id=3408> (Lese-datum: 27.03.2008).
- Russell, P. (1990): Synergie: Lebensprinzip – Managementprinzip, in: Bachmann, A./Schaeffer, M. (Hrsg.): Neue Wege – neue Ziele, Denkanstöße und Orientierungshilfen in einer Wendezeit, München, Wilhelm Heyne Verlag, S. 175-186.
- Russell, P. (2002): Quarks, Quanten und Satori, Wissenschaft und Mystik: Zwei Erkenntniswege treffen sich, Bielefeld, J. Kamphausen Verlag.
- Russell, P. (2003): Der direkte Weg, Bielefeld, J. Kamphausen-Verlag.
- Sachse, K. (2002): Die Formel des Tibeters, in: Focus 10/2002, S. 62-74.
- Schachinger, W., Schrott, E. (1999): Gesundheit aus dem Selbst – Transzendente Meditation, 2. Auflage, Bielefeld, J. Kamphausen Verlag.
- Schäfer, S. (2007): Tief im Ich, in: Süddeutsche Zeitung – Wissen 13/2007, S. 50–52.
- Schröder, J.-P./Blank, R. (2004): Stressmanagement – Stress-Situationen erkennen – erfolgreiche Maßnahmen einleiten, Berlin, Cornelsen Verlag.
- Schrott, E. (2003): Ayurveda für jeden Tag, München, Verlag Mosaik bei Goldmann.

- Schrott, E. (2007): Ayurveda – Gesundheit, Glück und langes Leben, München, Verlag Mosaik bei Goldmann.
- Tausch, R. (1996): Hilfen bei Stress und Belastung, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt-Verlag.
- T-Online (2007): Die Geheimnisse der Supermärkte, in: <http://lifestyle.t-online.de/c/12/89/22/46/12892246.html> (Lesedatum: 23.12.2007).
- Vader, J.-P. (2006): Spiritual health: the next frontier, in: European Journal of Public Health, Vol. 16 No. 5, S. 457.
- Vester, F. (2003): Phänomen Streß, 18. Auflage, München, Deutscher Taschenbuchverlag.
- Weber, Ch. (2005): Erleuchtung nicht ausgeschlossen, in: Focus 52/2005, S. 65–74.
- Winter, St. (2008): Kommentar zu den Skandalen: Neue Maßstäbe, in: Göttinger Tageblatt vom 20.05.2008 <http://www.goettinger-tageblatt.de/newsroom/wirtschaft/art659,603880#> (Lesedatum: 20.08.2008); der Kommentar ist ebenfalls nachzulesen in: Die Harke (Tageszeitung im Landkreis Nienburg) vom 20.05.2008.

Bisherige Beiträge aus dem Forschungsschwerpunkt:

Entwicklung von Spiritualität – ein komplementärer Weg zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen

Kairies, K.: Kreativität bei Führungspersonen - Integration von Nichtrationalität in die Praxis des Managements, in: Der Betriebswirt 2/96, S. 34-36 sowie 3/96, S. 12-15.

Kairies, K.: Durch Streßmanagement Erfolgspotentiale für Unternehmen erschließen, in: Der Betriebswirt 1/97, S. 25-32.

Kairies, K.: Ruhe im Sturm – Manager meditieren, in: EURO Wirtschaftsmagazin Oktober 1998, S. 54-58.

Kairies, K.: Das Betriebsklima – Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten – eine Betrachtung im Lichte der Stressforschung, in: Der Betriebswirt 4/98, S. 14-21.

Kairies, K./Schrott, E.: Transzendenz – Basis für Kreativität im Management – eine Betrachtung im Lichte der Stress- und Meditationsforschung, in: Arbeitspapier Nr. 44/2000 aus dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover.

Kairies, K.: Vedische Strategien gegen Stress und Krankheit in der Wirtschaft, in: Erfahrungsheilkunde 1/2001, S. 1-9.

Kairies, K.: Stressmanagement, in: Bühner, R. (Hg.): Management-Lexikon, München, Wien, Oldenbourg-Verlag, 2001, S. 731 - 734.

Kairies, K.: Stress bewältigen durch Kreativität, Heidelberg, Sauer-Verlag, 2001.

Kairies, K./Schrott, E.: Einfluss der Soft Skills auf den Unternehmenserfolg, in: Betriebswirtschaftliche Blätter – Fachzeitschrift für Unternehmensführung in der Sparkassen-Finanzgruppe, 02/2002, S. 62-68.

Kairies, K.: Das Betriebsklima – Bedeutung, Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten – eine Betrachtung im Lichte der Stress- und Meditationsforschung, in: Sauer, H. (Hg.): Betriebliches und persönliches Gesundheitsmanagement, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag, 2002, S. 249-268.

Kairies, K./Reinelt, J.: Das Element Angst in Beschäftigungsverhältnissen am Beispiel des Öffentlichen Dienstes, in: Erfahrungsheilkunde 7/2003, S. 465-471.

Kairies, K.: Locker bleiben, in: karrierefürer hochschulen, 2/2003, S. 120-122.

Kairies, K.: Stressmanagement – Stressbewältigung – Stressabbau – Ergänzung der Fachhochschulausbildung zur Persönlichkeitsentwicklung und Ausbildung von Soft Skills, in: Arbeitspapier Nr. 88/2004 aus dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover.

Kairies, K./Reinelt, J.: Stressmanagement auf der Basis einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ – Strategie zu Fehlzeitensteuerung und Entwicklung von Soft-Skills, in: Der Betriebswirt 3/2004, S. 8-14.

Kairies, K.: Stressbewältigung durch Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung – Ein Konzept zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen, in: Arbeitspapier Nr. 170/2007 aus der Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik, Abteilung Wirtschaft der Fachhochschule Hannover.

Kairies, K.: Es braucht eine entscheidende Veränderung, in: Grimmenstein, M. (Hg.) (2008): Quo Vadis Deutschland? Was sich ändern muss, München u. a., Steno Verlag, 2008, S. 295-306.