

# **Spirituelles Denken und Handeln in der Wirtschaft<sup>1</sup>**

Hans Jecklin

Sehr geehrte Damen und Herren, ich habe nicht im Sinn, Ihnen heute einen wirtschaftstheoretischen Vortrag zu halten. Dafür werde ich Ihnen in einem ersten Teil erzählen, was für mich spirituelles Denken und Handeln bedeutet, und aus welcher Quelle ich dazu schöpfe. Danach erst werde ich den Blick auf die Wirtschaft lenken, denn spirituelles Denken und Handeln in der Wirtschaft sind nicht anders als spirituelles Denken und Handeln in allen anderen Lebensbereichen.

## **Vom Vielen zum Einen**

Ich stehe hier vor Ihnen: einmal als Körper, den Sie wahrnehmen können: etwa einsfünsiebenzig groß, neunundsiebzig Kilo schwer, etwas mehr als 65 Jahre alt, und wir könnten in bezug auf meine materielle Zusammensetzung noch weiter in die Tiefe gehen.

Aber gleichzeitig ist da noch ein Wunder: Ein lebendiger Organismus, ein Zusammenspiel von einer Billion Zellen – eine Eins mit zwölf Nullen – die in jeder Sekunde Millionen von chemischen Reaktionen und Interaktionen auslösen, und so meine Lebensfunktionen aufrecht erhalten. Allein schon, um dieses nicht bewusst erlebte Geschehen zu wissen, lässt mich staunen.

Diese Lebensfunktionen melden sich bei meinem vitalen Bewusstsein, wenn ich durch mein Verhalten etwas zur Erhaltung dieses Lebens beitragen soll: als Überlebensimpulse zum Essen und Trinken, zu Ruhe und Schlaf, als Schutzbedürfnis vor Witterung und anderen Gefährdungen - und auch zur sozialen Verbindung: Nähe, Berührung, Fortpflanzung. Über die Sinne verbindet sich das vitale Bewusstsein mit der Außenwelt. Erst kürzlich bin ich während zwei Wochen auf dem Jakobsweg gewandert. Wie wunderbar ist es doch, die Luft des frischen Morgens an der Haut zu spüren - und später am Tag die wärmenden Strahlen der aufsteigenden Sonne - oder im Ausschreiten die Lebensfülle des Körpers zu erleben. Doch die Reaktion der Sinne kann auch überwältigen: Äußere Bedrohungen vermögen unsere Überlebensimpulse zu alarmieren und dadurch panische Fantasien und Handlungsweisen auszulösen, welche die Bedeutung der Situation bei weitem übersteigen.

In mir ist die gesamte Evolutionsgeschichte aus der Materie ins Lebendige und Bewusste ständig am Wirken, und so ist es natürlich, dass ich die Befriedigung dieser Impulse und Sinne – meine Bedürftigkeit oder Satttheit – erst einmal ganz der Außenwelt zuschreibe. Je nachdem, wie sie auf meine Bedürfnisse antwortet oder nicht, fühle ich mich gut oder

---

<sup>1</sup> Redigierte Niederschrift des frei gehaltenen Vortrags

schlecht – glücklich oder traurig. Die Weite dieses Gefühlserlebens ist etwas Wunderbares; sie wirkt als Spannweite in beiden Richtungen: ich kann nicht nur die eine, glückliche Hälfte wollen und die andere wegschieben. Es gibt in gleichem Maß die Gegenwart von Wohlbefinden und Kraft – bis hin zum Bäume ausreißenden und den Drachen tötenden Helden – wie auch die andere Seite: wenn ich mich ausgesetzt, nahebedürftig, unbefriedigt, wütend oder angstvoll erlebe; je nachdem als Macher oder Opfer.

Schmerzvolle wie glückliche Erfahrungen können sich als energetische Muster tief in unser emotionales und körperliches Gedächtnis einprägen. Darüber hinaus tragen wir in uns auch kollektive Prägungen aus der Menschheitsentwicklung bis in unsere Familiengeschichte hinein. Werden diese Prägungen durch äußere Geschehnisse in Schwingung versetzt, können die auffallenden Emotionen – ähnlich wie die Sinnes- und Lebensimpulse - unsere Sicht auf die äußere Wirklichkeit verschleiern. Dass diese getrübe Wahrnehmung situationsgerechtes Handeln nicht fördert, liegt auf der Hand.

In der Menschheitsgeschichte wie auch in unserem Heranwachsen rief die elementare Kraft der Überlebensimpulse und Emotionen nach Regeln und Konventionen, die sich ebenfalls tief in unser Bewusstsein senkten: Von den 10 Geboten bis zur mütterlichen Ermahnung „was denken die Andern von Dir, wenn Du Dich so oder so verhältst?“ So habe ich mich in meiner Unternehmerlaufbahn immer wieder gefragt, was mich an einem möglichen Scheitern mehr ängstigen würde: der materielle Verlust oder die Bloßstellung vor den Blicken der Andern. An dieser Frage wird erneut klar, wie Vitalität, Emotionalität und Konventionen Zustände in uns schaffen können, die gerade in Krisensituationen zu falschem Verhalten führen: In mir selbst, in Institutionen und Unternehmen, global: in Wirtschaft und Politik.

Aber ich bin noch mehr als Materie, Vitales, Emotionen und Konventionen: ich kann denken, sachbezogen und logisch analysieren, ableiten, projizieren, strukturieren, planen und umsetzen. Wie faszinierend war das, als ich jung ins Unternehmen eintrat und mit diesem Werkzeug, angetrieben von unhinterfragter kreativer Energie meinen Platz eroberte. Auf die 68er Bewegung reagierte ich mit Verspätung – da war ich noch ganz damit beschäftigt, die Erwartungen meiner Vorfahren und Mentoren an einen tüchtigen Geschäftsmann zu erfüllen.

Erst einige Jahre später, mit dem Erwachen meiner weiblichen Seite, begann ich die destruktiven Folgen des eindimensional logischen Denkens wahrzunehmen. Vorerst einmal bekämpfte ich den Mangel an Sensibilität und Rücksicht in den Andern, nicht ohne gleichzeitig den Konventionen ins Gesicht zu schlagen, die ich für die Armut an Gefühlen generell verantwortlich machte. Im Rückblick ist mir erst aufgegangen, wie auch dieses pluralistisch und sensitiv bereicherte Denken noch immer dazu neigt, aus einem von Bedürftigkeit und Mangel geprägten Bewusstsein zu handeln. So geschieht es, dass wir samt aller Sensitivität, mit der wir die gerechte Sache vertreten, das Augenmass verlieren und uns unversehens in emotionaler Gegnerschaft oder destruktiven Streitigkeiten wieder finden.

Während ich Ihnen dies jetzt so erzähle, bin ich daran, mich aus den Gegensätzen zu lösen. Indem ich das Spiel der Bewusstseinskräfte in mir wahrnehme – im Fördernden wie auch im Begrenzenden – verlieren sie ihre Macht über mein Empfinden und Verhalten: Ich gewinne eine umfassendere, sie alle einschließende Sicht und entscheide in zunehmender Freiheit, wohin und wie weit ich mit Ihnen gehe. Diese Sicht des Beobachters haben Denker wie Pierre Teilhard de Chardin, Jean Gebser oder Ken Wilber als Diaphanie, Schau-Logik oder Integrales Bewusstsein benannt.

Integral, weil es dabei nicht mehr um die Abspaltung eines allfällig Störenden geht, sondern um die heile Integration dieser Ebenen in meine bewusste Wahrnehmung. Ich komme damit nicht auf der höheren Sprosse einer Leiter an, sondern in einem erweiterten Raum, der materielles, vitales, emotionales, konventionelles, rationales und sensitives Erleben mit einschließt und gleichzeitig überschreitet: Indem ich sie wahr- und annehme verbinde ich mich mit den mir innewohnenden Lebens- und Sinnesimpulsen, mit der Spannweite der Gefühle und der Fähigkeit differenziert zu Denken; statt mich von den Schattenseiten dieser Kräfte überrumpeln und verwirren zu lassen.

In dieser Betrachtungsweise werde ich mir auch bewusst, wie wir unsere Sicherheit und unser Aufgehobensein immer wieder an äußeren Zuständen festmachen. Geraten diese vermeintlichen Verankerungen ins Wanken – und das werden sie, wie alles dem Wandel unterworfen, immer wieder von neuem – schalten die Überlebensimpulse auf Panik, die Emotionen wallen auf und das Denken gerät in Verwirrung. Ein Freund von mir – Peter Koenig – lässt den Leser zu Beginn seines Buches „30 Lies about Money“<sup>2</sup> aufschreiben, was ihm Geld bedeutet: Sicherheit, Ansehen, Entwicklungschancen beispielsweise. Am Ende des Buches angekommen, wird der Leser aufgefordert, die eingangs formulierten Sätze so zu verändern, dass er die dem Geld zugeschriebenen Attribute in sich selbst findet: „*Sicherheit, Ansehen, Entwicklungschancen sind in mir*“.

Solange wir die Sicherheiten nach außen projizieren sind wir manipulierbar. Jedes Rütteln an den (illusionären) Verankerungen löst elementarste Angst aus: um unser Überleben, um unser Ansehen und das Geliebtsein durch die Andern wie auch – mit oft noch fatalerer Wirkung – um die Wertschätzung für uns selbst. Natürlich spürt die Umwelt die in der Angst wurzelnde Manipulierbarkeit und nützt sie aus: wie jener CEO, der die Wertschätzung für seine Mitarbeiter mit der Überzeugung verbindet, dass ein wenig Angst um den Verlust der Arbeitsstelle der Motivation nur förderlich sein könne – und zugleich gesteht, dass auch er nachts mit der Angst aufwache, seine Ziele nicht zu erreichen und damit sein Gesicht wie den Job zu verlieren. Im Kleinen wie im Grossen sind wir ständig diesem Spiel mit der Angst ausgesetzt und spielen es, wenn wir gerade in der Position des Stärkeren sind, auch gerne mit.

---

<sup>2</sup> Koenig, Peter (2003): *30 Lies about Money*, Lincoln, NE 68512

Die integrale Wahrnehmung des Beobachters bewirkt Abstand zum inneren Geschehen und öffnet die Sicht auf die Verstrickung der inneren Kräfte in die äußeren Verhältnisse. Wenn wir nun gegenwärtig und absichtslos wahr- und annehmen, was und wie es in uns ist, mag sich dieser reinen Betrachtung unwillkürlich eine Schwingung liebevollen, ja zärtlichen Mitfühlers zumischen, die sich – lassen wir ihr Raum – zu einer tiefen Annahme des gegenwärtigen Zustandes erweitert. Meist eröffnet sich gleichzeitig eine neue Sicht auf die irritierende äußere Situation, verbunden mit einer überraschenden Klarheit darüber, was sie von uns an Handeln braucht - oder nicht braucht.

Dieses Da-sein mit dem gegenwärtigen Augenblick hat sich für mich mehr und mehr als wesentlicher Schlüssel zum Glück erwiesen; denn Glück kann immer nur jetzt sein, weder in der Vergangenheit noch in der Zukunft. So bildet die integrale Sicht des Beobachters nicht nur die Voraussetzung für einen überlegenen Umgang mit konflikthaften Herausforderungen vielfältiger Art, sondern auch die Brücke zum Ursprung jenes überraschenden zärtlichen Mitfühlers: ein weiterer, die bisherigen sowohl umschließender wie überschreitender Bewusstseinsraum. Es fällt mir noch immer schwer, ihn mit angemessenen, unserer Zeit entsprechenden Worte zu fassen. So zitiere ich vorerst Meister Eckhart, wie er vor rund siebenhundert Jahren die Erfahrung von Übergang und Ankunft ausdrückte:

*Wir hören viel, aber wir hören erst eigentlich, wenn wir die wirren Stimmen haben sterben lassen und nur noch eine spricht. Wir sehen viel, doch sehen wir erst eigentlich, wenn wir die wirren Lichter alle ausgeblasen haben, und nur das eine klare, grosse in der Schale leuchtet, das fern ist aller Geschaffenheit aller Gespaltenheit.*

*Hier ist Gottes Grund mein Grund und mein Grund Gottes Grund. Hier lebe ich aus meinem Eigenen, wie Gott aus seinem Eigenen lebt. (S. 324)<sup>3</sup>*

*Dieser Grund ist eine einfaltige Stille, die in sich selbst unbeweglich ist; von dieser Unbeweglichkeit aber werden alle Dinge bewegt und werden alle diejenigen Leben empfangen, die vernunftterhellt in sich selbst leben. (S. 426)*

Viele innere Wege der verschiedensten Religionen und Traditionen wie auch die der freien Spiritualität führen in die Erfahrung dieses wesentlichsten Seins. Auch wenn sie sich äußerlich unterscheiden, sehe ich sie eher als verschiedene Blumen, die in unterschiedlichen Bedingungen aus einem gemeinsamen Grund wachsen. Die inneren Erfahrungen und Phänomene, denen man auf diesen Wegen begegnen kann, sind jenen vertraut, die sie gegangen sind. Sie unterscheiden sich in ihrer Essenz weniger voneinander, als dies manche Hüter der Wege betonen. Ich bin – zu meinem Glück und ohne mich von der Warnung vor Beliebigkeit abhalten zu lassen – auf verschiedenen dieser Wege während je mehrer Jahre gegangen,

---

<sup>3</sup> Diese und die folgenden zwei Seitenzahlen beziehen sich auf: Reiter, Peter: *Der Seele Grund - Meister Eckhart und die Tradition der Seelenlehre*, Würzburg, 1993

um jenen zu finden, der mich schließlich an die Wirklichkeit meines Herzens führte. Daher scheint es mir für unsere Zeit angemessen zu sein, dass jeder Mensch eigenverantwortlich den Weg und seine (oftmals temporären) Begleiter sucht, die ihn die Erfahrung seines wahren Wesens finden lassen: Das wesentlichste Sein hinter seiner Person.

Und hier mein Versuch, der eigenen Wesenserfahrung Sprache zu geben: Ein reines Sein – einfach so; in seiner Vollkommenheit braucht es nichts anderes. Eine tief liebende Gegenwärtigkeit, die nichts will, die nur ist. Eine unendliche Weisheit, in der ich mich geführt und getragen fühle. - Ich bin in Wirklichkeit zeitlicher Ausdruck dieses reinen Seins. Wenn ich dies zulasse – mich ihm anvertraue - verändern sich meine Wahrnehmung, meine Denk- und Handlungsweisen, meine Sprache, auch meine Stimme.

### **Vom Einem zum Vielen**

Um diesen Zustand im Alltag zu leben - erst immer wieder und dann immer durchgängiger - ist die feine Wahrnehmung des Kippunktes zwischen Angst und Liebe entscheidend. Denn, wo Liebe ist, gibt es keine Angst, und wo Angst ist, gibt es keine Liebe. Nicht jene Liebe meine ich, die gibt, um dafür zu bekommen; sondern jene, die einfach ist, und die mit dem ist, was und wie es ist.

Ein neues Programm der inneren Motivation: „Liebe statt Angst“. Es bedingt die stete, achtsame Unterscheidung der Geister: die Frage nach dem Ursprung der inneren Stimme, bevor wir sie in sprechen oder handeln umsetzen. Ist sie von Freude und Liebe getragen, folge ich ihr. Führt sie mich in die Emotionalität, bin ich gut beraten, zuerst diese an- und an mein Herz zu nehmen und dann neu hinzuhören, wozu es mich ruft.

Es braucht wenig – wir sind keine Heiligen – um uns aus dieser Aufgehobenheit im Wesen zu holen: Wenn meine Frau mir vor dem Frühstück sagt, dass ich nun schon wieder ein zweites Milchsieb anbrauche, wo doch das erste noch neben der Pfanne liegt ist, es schon geschehen. Der Hans, der um sein Geliebtsein fürchtet, der Angst hat vor dem nicht-in-Ordnung-sein schreit auf. - Ja, es gibt ihn noch immer - und es gibt keinen anderen Weg, als den Dialog aufzunehmen mit diesem Hans und seiner Angst; nur so kann der ängstliche Hans langsam zur Ruhe kommen.

Ich glaube nicht an eine Spiritualität, die ausschließlich zum Makellosen strebt, die direkt zum Heiligen will. Wenn wir nicht unsere elementarsten Impulse mit einbeziehen – das Bild der Arche Noah leuchtet eben in mir auf – wenn wir auf dem Weg nicht den ganzen Reichtum des Menschseins mit umschließen, werden wir nur scheinheilig: „Gott vor Auge und de Tüüfel im Ranze“ hieß es schon in meiner Jugend für diese Art von Gutmenschen. Die Spaltung ist gemeingefährlich, denn aus dem abgedrängten Bösen entspringen Eifer und Hass auf die Andersdenkenden. Wenn ich hingegen um meine eigenen Beschränktheiten

nicht nur weiß, sondern sie auch mit Mitgefühl umgeben kann, komme ich wie von selbst dahin, fairerweise auch dem Andern sein Maß an Unvollendetheit zuzugestehen.

### **Spirituelles Denken**

Spirituelles Denken heißt für mich zuallererst Hingabe. Mich dem reinen Sein anzuvertrauen. Dieses wahre Wesen, dem ich mich dabei hingebe, ist mehr als der zeitliche Hans, der jetzt hier steht und spricht: es überschreitet und umfaßt die Person. Solange ich im Vertrauen bin, haben meine Worte ihren tieferen Ursprung im Sein, und sie tragen der Gegenwart in diesem Raum Rechnung. Unsere Sensibilität, unsere Intelligenz und unser Ausdrucksvermögen sind wunderbare Instrumente, die wir formen und derer wir uns bedienen können, aber die Essenz entspringt immer unserem innersten Wesen.

Wenn mich äußere Herausforderungen in ihren Bann ziehen, ist Achtsamkeit gegen innen angezeigt: Was geschieht jetzt in mir? Seien es sich aufbäumende Lebensimpulse oder Wellen der Angst um den Verlust von Anerkennung und Liebe: ihnen wende ich mich zu, und erst wenn ich ihnen Raum in mir gegeben habe - soviel, wie sie im Augenblick beanspruchen - kann es in mir ruhig werden. Wenn ich dann den Konflikt ans Herz nehme, tauchen aus einer Art „Leere des Nichtwissens“ Antworten einer ganz neuen Qualität auf; sie tragen den Bedürfnissen der Situation Rechnung, in dem sie die in ihr wirkenden Kräfte wahrnehmen, sie integrieren und auf eine umfassendere Ebene des Verstehens führen. Blind in die Abwehr von Mangel gebundene Energien werden frei und neu auf die Gestaltung gemeinschaftlicher Fülle ausgerichtet. Ent-scheiden des Fragmentierten, im echten Sinne des Wortes.

Heute Vormittag ist von jenen gesprochen worden, die an Chakren glauben, und so riskiere ich nach der Etikette der Beliebigkeit auch jene der Abergläubigkeit. Die Wirksamkeit der in Indien Chakra genannten psychischen Organe ist für mich eine Erfahrung außerhalb jedes Zweifels. Statt vom Herzchakra kann ich fast ebenso gut von einem Ort der Wärme und Zärtlichkeit in meinem Brustraum sprechen. Führe ich ein an mir nagendes Problem da ganz nahe heran, wandelt sich dessen Qualität. Wenn ich nachts mit Angst aufwache und diese Angst an- und zum Herzen nehme, wird es ruhig in mir. Bedrängende Angst kann sich so in die Gegenwärtigkeit tiefen Glücks wandeln. Das Herz wirkt in dieser gegenwärtigen Wahrnehmung als Brücke zum Wesen, jenseits der Bedingtheit durch die unbewussten vitalen, emotionalen und mentalen Kräfte.

Aus der konsequenten Arbeit mit der Wirkkraft des Herzens hat sich im Laufe der Zeit ein immer tieferes Vertrauen in die Weisheit der inneren Führung ergeben. Zu Anfang war ich oft unsicher: Bin ich wirklich geführt oder folge ich vorgefassten Meinungen, Wünschen oder noch so raffinierten Leidvermeidungs-Strategien? In einer derart unsicheren Situation wandte ich mich an einen erfahreneren Freund. „*Folge doch einfach der Stimme, die Du jetzt als in*

*nerer Führung wahrnimmst“* riet er mir. Nur so würde ich lernen, ihren Klang herauszuhören und sie vom bedürftigen Denken zu unterscheiden; schließlich würde ich an den Resultaten erkennen, ob ich der unbedingten Liebe oder meinen persönlichen Vorlieben gefolgt sei. Ein Blick auf die Welt und die Wahrnehmung dessen, was derzeit im Namen Gottes und seiner Religionen an grauerregender Lieblosigkeit geschieht, zeigt, wie absolut unerlässlich diese achtsame Unterscheidung der Geister ist.<sup>4</sup>

Im Zuge der Kultivierung des Herzens, wird sich früher oder später ein anderes psychisches Organ melden: Manche nennen es „drittes Auge“ oder „Auge des Geistes“, weil es nicht die sichtbaren Phänomene wahrnimmt, sondern deren innere - seelischen und geistigen - Strukturen. Dieses gegenwärtige „Sehen“ ist mit ruhiger und vorurteilsloser Zugewandtheit verbunden; schwergewichtig mental ausgerichteten Menschen vermag dieser Zustand eine leichter zu begehende Brücke zum Wesen bieten, als das für sie weniger vertraute Herz.

### **Spirituelles Handeln**

Auf die Frage, wie denn ein Handeln aus dem innersten Wesen wirkungsvoll in die Praxis umzusetzen sei, fand ich meine Antwort in der Bhagavad-Gita, dem Mittelpunkt des indischen Epos „Mahabharata“. Ihre zentrale Aussage: *„Lass im Augenblick des Handelns die begehrten Früchte los“*. – Das heißt, unser Handeln nach besten Kräften, sinnvoll und zweckmäßig, auf das von uns als richtig erkannte Ziel auszurichten; um dieses Ziel und seine Früchte im Augenblick des Handelns loszulassen. Die so gewonnene Freiheit der Sicht erlaubt uns, gegenwärtig wahrzunehmen, wo uns das Handeln hingeführt hat, und diesen Ort als Antwort der inneren Weisheit auf die gegenwärtige Situation anzunehmen.

Die Vorteile dieser Handlungsweise sind einleuchtend. Statt einem verpassten Ziel nachzuhängen und uns über den vermeintlichen Misserfolg zu grämen, nehmen wir die Qualität des neuen Ortes und seine Chancen wahr. Gibt es doch keinen anderen Ort, von dem aus wir den nächsten Schritt tun können: aus einer anderen Richtung aufs ursprüngliche Ziel hin, sofern es uns aus der neuen Perspektive noch immer erstrebenswert erscheint – oder in eine neue Richtung, deren Potenzial wir erst von hier aus wahrnehmen, wo uns das Handeln hingeführt hat. Dieses Wechselspiel von zielbezogenem Handeln und flexiblen Konzepten ist ebenso spirituell wie vernünftig.

Wenn sich unsere Entscheidungen aus der Verwurzelung im wahren Wesen gestalten, wird unser Handeln nicht mehr von Mangel und Bedürftigkeit – von Abneigungen und Vorlieben – geprägt sein. Indem wir dieser inneren Weisheit durch unsere persönlichen Begabungen und

---

<sup>4</sup> Die Erkenntnis der Neurobiologie, wonach unsere „bewußten Entscheidungen“ jeweils bereits rund eine halbe Sekunde vorher im Gehirn fallen, unterstreicht die Bedeutung der achtsamen Unterscheidung der Geister, die unser Fühlen, Denken und Handeln bestimmen.

Fertigkeiten Ausdruck geben, gestalten wir Fülle aus einer unerschöpflichen Quelle und teilen sie mit der Welt, wo immer im Alltag unser Platz ist.

### **Globale Sicht**

Wenn wir den Blick aus diesem Vertrautsein auf die Erde richten, kann uns das Phänomen der Globalisierung als großes Geschenk der Evolution erscheinen; als eine Erweiterung des Bewusstseins, die uns ermöglicht, ein breiteres Spektrum der Schöpfung zu verstehen und ans Herz zu nehmen. Sind unser Herz und unser Auge des Geistes klar, können wir diese Erde in ihrer wunderbaren Vielfalt wie auch in ihrer Zerrissenheit wahrnehmen, ohne über ihren Schattenseiten in Schmerz und Verzweiflung zu verharren; je stiller es in uns geworden ist, umso klarer sind auch die Sicht und das Mitgefühl für das blinde Wirken der elementaren Bewusstseinskräfte in der Welt. Wir nehmen wahr, in welchem Maß das globale Geschehen durch Vorstellungen von Mangel bestimmt ist - durch einseitiges Denken in Geldwerten - und wie die Angst ums Überleben und ums Geliebtsein auch die kollektive Wahrnehmung fesselt; während die Gegenwart der Fülle aus dem Blickfeld entschwindet. Dabei wissen wir doch ganz genau, dass, beispielsweise, Wachstum von Wirtschaft und Bruttosozialprodukt in unserer westlichen Gesellschaft nicht auch Zuwachs an Wohlbehaltensein und Glück bedeutet. Im Gegenteil: Wer wünscht sich denn im Ernst ein höheres Bruttosozialprodukt, dank noch mehr Katastrophen, Unfällen, Krankheiten, Verwaltungstätigkeit, Verkehrsaufkommen und unnützem Konsum? Wovon brauchen wir wirklich mehr? Und weshalb gewinnt immer wieder Angst die Oberhand über die Liebe - und unser besseres Wissen?

### **Wirtschaft wozu?**

Diese Art der globalen Sicht hat mich zur Frage geführt, wozu denn Wirtschaft da sei. Die Antwort ist kurz und unspektakulär: „Zur Versorgung der Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen.“ Ein wichtiger Dienst, unter anderen; neben Gesundheits- und Bildungswesen, neben Wissenschaft und Forschung, neben der Bereitstellung einer Infrastruktur, die uns das Leben erleichtert - innerhalb eines Rahmens, der für die Gestaltung und das Teilen der Fülle auf eine nachhaltig lebens- und friedensfördernde Weise sorgt.

In diesem lebensdienlichen Verständnis kann auch das einzelne Unternehmen seine einzigartige Rolle finden. Ich weiß aus meiner unternehmerischen Erfahrung, dass sich Entscheidendes ändert, wenn wir die Orientierung vom bestmöglichen Umgang mit dem Mangel auf das Bewusstmachen und Teilen unseres Potenzials an Lebensfülle umstellen. Der Energiefluss wechselt seine Richtung: von Druck auf Sog. Die Einmaligkeit des Unternehmens – seine Ausstrahlung von Freude, Gestaltungskraft und Kompetenz - bildet den anziehungskräftigen Kern. Darum sammeln sich die zu ihm in Resonanz befindlichen Mitarbeitenden



und Kunden. Sind die unternehmerische Fülle und seine Sinnorientierung optimal aufeinander abgestimmt, ist es keine Hexerei, auch die materielle Ebene so zu gestalten, dass am Schluss auch die Rechnung aufgeht. Eben: Verdienen kommt vom Dienen.

Was Sinnorientierung für die Förderung und Motivation der Mitarbeiterschaft bedeuten kann, ist mir im Rahmen eines unserer Visionstage aufgegangen: Spontan, nicht im voraus beabsichtigt, teilte ich mit den Anwesenden den persönlichen Wunsch, das Leben so zu gestalten, dass ich mich daran aus der Sicht meiner letzten Lebensstunde freuen kann. „Und“ – fuhr es aus mir fort – *„konsequenterweise müsste ich dies auch Ihnen allen zugestehen: dass Sie in Ihrer beruflichen Arbeit nichts glauben tun zu müssen, dass Sie aus dieser Sicht bereuen. Dazu bekennen wir uns: Wenn immer wir Entscheide oder Maßnahmen treffen, die diesem Grundsatz zuwiderlaufen, sind wir bereit, uns darauf behaften zu lassen und ein offenes Gespräch zu führen.“* Das Echo war unmißverständlich. Es gibt keine wirksamere Motivationskraft, als eine gesellschaftsdienliche Sinnggebung des Unternehmens, in der jede und jeder Einzelne sich mit seinem persönlichen Lebenssinn wieder finden kann: wonach sehnen wir uns mehr, als nach dem eigenen Ja zu unserem Sein? Was auch klar ist: Das unternehmerische Bekenntnis muss gelebt werden und jederzeit nachprüfbar sein; sonst steht mit dem Untergang der schönen Worte auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens auf dem Spiel.

Da eine klar kommunizierte Sinnorientierung auch die entsprechende Mitarbeiterschaft anzieht, gingen wir im Zuge der Entwicklung der Unternehmenskultur davon aus, dass im gesammelten inneren Wissen der rund hundertfünfzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein reichhaltigeres Bild vom gesellschaftsdienlichen Musikhaus vorhanden sein müsse, als allein bei uns Inhabern oder innerhalb des Kaders. Dementsprechend wagten wir es – erstmals im Jahr 1994 – unsere eigenen Vorstellungen loszulassen und die gesamte Mitarbeiterschaft – von den Lehrlingen bis zu den leitenden Mitarbeitern – zur gemeinsamen Entdeckung der Vision des idealen Musikhauses für die Zukunft einzuladen. Während zweimal zwei Tagen tagte je eine Hälfte der Belegschaft, während die andere den Betrieb aufrecht erhielt, und am fünften Tag, einem Sonntag, führte das Plenum die Bilder zur gemeinsam gestalteten Vision zusammen. *„Sie ist uns Vorbild und Orientierungshilfe im Alltag. In der Spannung zwischen Vision und der derzeitigen Wirklichkeit liegt die Kraft zur Veränderung“* lautete die Präambel, und sie versprach nicht zuviel. Unter Mitwirkung der gesamten Belegschaft wurde eine Art Grundstrom unserer unternehmerischen Tätigkeit tief verankert; er wirkte als Anziehungskraft und vermittelte dem Unternehmensalltag eine Richtung, die viele Regelungen und Rückfragen überflüssig machte.

Diese Art von Visionsentdeckung und –umsetzung folgt zuerst dem Weg, den ich zu Anfang des Vortrags mit Blick auf den einzelnen Menschen genommen habe. Auch im Unternehmen sind diese Ebenen oder Kräfte ständig am Wirken: Materie und Vitalität, Emotionalität und

Formalität, Rationalität und Sensitivität. Es ist hilfreich, sie erst einmal in ihren förderlichen und hinderlichen Aspekten gegenwärtig wahr- und ernst zu nehmen; als integrale Sicht auf die Innenseite des Unternehmens sowie als Vorbereitung für die (spirituelle) Hinwendung zum Wesen: der inneren Weisheit einer durch ihre Sinnggebung verbundenen Gruppe von Menschen. Die verschiedenartigen Persönlichkeiten wirken dabei wie eine Vielzahl von Prismen, die das kollektive Bild in einen unerhörten Reichtum an Facetten ausfächern.

Auch die Umsetzung der Vision in die äußere Wirklichkeit folgt dieser inneren Ordnung, jedoch in umgekehrter Reihenfolge: als Verdichtung vom geistigen Wesen zur festen Materie. Zuerst geht es um den Austausch der inneren Bilder und Worte unter den Teilnehmenden, ihr Zusammentragen und Verdichten in ein gemeinsam gestaltetes Dokument, das wir „Vision“ nennen. Auf dem Weg der Vision in ihre „Inkarnation“ geben wir uns mit Hilfe unserer Sensitivität zuerst Rechenschaft über ihre potenziellen Einflüsse auf Umwelt und Gesellschaft; daraus entsteht ein lebensdienlicher Rahmen für die zukünftigen Denk- und Handlungsweisen. Innerhalb dieser Leitplanken strukturieren wir auf rationale Weise die Planung unserer Ziele und Strategien; dafür setzen wir das notwendige Minimum an formalen Regeln. Unsere emotionalen Kräfte begeistern die Planung: unsere Freude verleiht ihr Lebens- und Anziehungskraft. Der daraus entstehende Kunden- oder Nachfragefluss sowie die unternehmerische Antwort darauf machen das vitale Leben des Unternehmens aus, den eigentlichen Markt. Nach einem letzten Schritt der Verdichtung manifestieren sich Ertrag und Kosten in der Bilanz als Soll und Haben – Besitz und Schulden; wenn die Mischung stimmt, mit einem positiven Saldo.

Es ist faszinierend, nicht nur ein Unternehmen, sondern das Leben überhaupt aus dieser Haltung zu gestalten: als Manifestation des innersten Wesens in der Materie. Mich immer wieder von Neuem auf die Gegenwart einzulassen, bedeutet für mich Glück, und ich bin dankbar dafür, dass ich das darf – auch gerade jetzt, in diesem Augenblick!

**Hans Jecklin**, geb. 1938. Langjährige unternehmerische Erfahrung und Führungstätigkeit in zahlreichen kulturellen und sozialen Institutionen, parallel zu einem freien, westliches und östliches Wissen vereinigenden inneren Erfahrungsweg.  
Heute: Begleitung von Einzelpersonen und Institutionen - Teams und Grossgruppen - bei der Sinn- und Visionsfindung im individuellen und gemeinschaftlichen Handeln. (Praxis für Bewusstseinsentfaltung, Forum für Integrale Wirtschaft: [www.integralewirtschaft.info](http://www.integralewirtschaft.info) ).

Publikationen:

- Jecklin, Hans/Martina Köhler (2003): *Wirtschaft wozu? Abschied vom Mangel*, Winterthur, 2003.
- Jecklin, Hans (2004): *Integrale Leadership: Jenseits von Ethik und Moral*, in: Zeitschrift für Transpersonale Psychologie und Psychotherapie, 10. Jg. 2004, Nr. 1, S. 57-65
- Jecklin, Hans (2004): *Vom Sachzwang zur Sinnerfüllung*, in: Die spirituelle Dimension im wirtschaftlichen Handeln, hrsg. v. Joachim Galuska, Bielefeld, 2004
- Jecklin, Hans (2001): *Die soziale Verantwortung von Unternehmen*, in: Sozialalmanach „Sozialpolitik in der Weltgesellschaft, Caritas Luzern 2001, S. 197-212