

## **Werteorientiertes Handeln in der Wirtschaft<sup>1</sup>**

*Hans Jecklin, Schweiz*

Ein Satz aus Willigis Jägers Vortrag von heute Vormittag klingt in mir noch nach: „*Ich bin das Ritual durch das die große Liebe und Weisheit spielt*“. Ich nehme ihn auf und wünsche mir, dass die große Weisheit und Liebe eben jetzt durch uns alle spielen möge! Ich spinne den Faden weiter, mit einem Wort aus dem Vortrag von Frau Linehan: „*Es geht darum den Augenblick, das Jetzt, ans Herz zu nehmen*“. Im Augenblick, im ständig sich erneuernden Jetzt, ist die Summe aller Vergangenheiten versammelt. Was kann Gegenwärtigkeit mehr sein, als dieses Potenzial anzunehmen und mitzugestalten, als Zukunft in der Gegenwart? Und ist dieses beherzte Eingehen auf den Augenblick nicht auch der Zugang zur tiefsten Freude des Einsseins, zum Glück?

Als ich nach der Rückkehr von einer langen Reise den mir zgedachten Vortragstitel „*Werteorientiertes Handeln in der Wirtschaft*“ im bereits gedruckten Programm entdeckte, war ich einen Augenblick lang verduzt und verstand nicht gleich, was ich unter diesem Titel zu einem Symposium über Seelische Gesundheit beizutragen hätte. Es verging eine ganze Weile, bis ich die Weisheit dieser Wahl und das mir damit angebotene Potenzial erfasste.

Wenn sich zwei Menschen auf Werte beziehen, heißt dies noch lange nicht, dass sie vom Gleichen reden. Nicht nur, dass der Eine seinen höchsten Wert in der Maximierung seines Nutzens sehen mag, während der Andere den Begriff mit gemeinschaftsdienlichem Denken und Handeln verbindet. Noch verwirrender ist es, wenn sich hinter dem vordergründigen Bezug auf ethische Werte unbezogener Eigennutz und Machtstreben verbergen. Etikettenschwindel mit ethischen Werten ist zur Modeerscheinung geworden; viele große Unternehmen überbieten sich darin gegenseitig, mittels aufwendig gestalteter Sozial- und Nachhaltigkeitsberichte. Als doppelbödig empfinde ich auch jene Ethik-Codes, die den Charakter von Hausordnungen tragen und der Unternehmensleitung im Falle Imagegefährdender Pannen als Alibi dienen, um sich von den direkt involvierten Mitarbeitern distanzieren zu können; auch wenn diese lediglich die von der Erwartung auf steigende Aktienkurse und die davon abhängenden Erfolgsprämien bestimmte Unternehmenskultur umsetzen.

Was mögen sich die Führungsverantwortlichen jener Finanzinstitute - nicht nur in der Schweiz - gedacht haben, welche die Vertrauenswürdigkeit ihrer Häuser ins Zentrum der Kundenwerbung stellten, während ihr wirkliches Interesse der Erfüllung unbegrenzter Wachstumsfantasien, im Dienst der Maximierung ihres persönlichen Einkommens galt? Nun ist das Vertrauen dahin: weg der Glaube an ein im Zentrum aller Bestrebungen stehendes Handeln im Interesse des Kunden; weg das Vertrauen in eine solide Anlagepolitik, in die Kompetenz der Spezialisten und eine ohnehin illusionäre Sicherheit. Spätestens jetzt, nach der neuesten Finanzkrise, wissen wir, wie es um die beschworenen Werte bestellt war: leere Worte, wie sie uns bereits wieder von den Plakatwänden entgegen lachen und an ein schmerzhaftes Erwachen erinnern.

---

<sup>1</sup> Redigierte Fassung des frei formulierten Vortrags vom 15.3.2008, im Rahmen des Symposiums „Seelische Gesundheit im Gesundheitswesen“ der Deutschen Suchtstiftung Matthias Gottschaldt, Berlin

Ist es nicht Ausdruck einer seelischen Krankheit, die nicht nur die Wirtschaft, sondern auch Politik und Gesellschaft in Besitz genommen hat, wenn sich professionelle Manager – und mit solchen haben wir es hier ohne Zweifel zu tun – derart im Sog ihrer Bedürftigkeiten verlieren, dass sie einfachste Regeln ihres Handwerks aus den Augen verlieren? Wie der Journalist Roger de Weck<sup>2</sup> kürzlich schrieb, haben die Verantwortlichen der betroffenen Finanzinstitute drei Regeln missachtet, die jedem Banklehrling beigebracht werden. Erstens: lege nie alle deine Eier in denselben Korb. Zweitens: Prüfe die Kreditwürdigkeit jener, denen du Geld ausleihst. Drittens: Versichere dich der Zuverlässigkeit, Kreditwürdigkeit und Legitimität deiner Anlageempfehlungen, bevor du sie den Kunden unterbreitest. So elementar sind diese Grundsätze, dass die wenigsten Anleger sich hatten vorstellen können, wie erfahrene Banker sich derartig einseitig und masslos in unsichersten Anlagevehikeln engagieren würden. Wie gross die Verblendung des klaren Menschenverstandes bei den Verantwortlichen war, können wir im Falle jener wachen Hausfrau ermessen, die das Management der Schweizer UBS auf die Gefahr der einseitigen Risikoverteilung in einem auf kleinste Zinserhöhungen anfälligen Markt aufmerksam machte und daraufhin rüde abgefertigt wurde. Das Ergebnis spricht deutlich genug für die Überlegenheit nüchternen Hausfrauenlogik gegenüber dem verblendeten Denkvermögen hoch kotierter Experten.

Um Ihrem Fachgebiet, dem Gesundheitswesen, ein wenig näher zu kommen: Vor rund acht Jahren suchte ich mir für eine Bruchoperation ein renommiertes Züricher Privatspital aus und war begeistert, nicht nur über die medizinische Leistung, sondern auch über die Pflege; ich empfand sie als perfekt, bis in die kleinsten Details, geradezu königlich. So war es keine Frage, dass meine Frau, für einen kleineren chirurgischen Eingriff, eben dieses Spital wählte. Die Erfahrung war ernüchternd und aufschlussreich: Der Empfang am frühen Vormittag, an dem sie auch operiert werden sollte, war freundlich. Nach dem Geleit aufs Zimmer, begann das Warten, ohne jede weitere Erklärung zum weiteren Verlauf. Es verging mehr als eine Stunde bis eine junge Dame erschien, um eine Blutprobe zu entnehmen. Mit zittriger Hand suchte sie die Vene und gestand auf Nachfrage, dass sie dies zum ersten Mal ausserhalb ihrer Ausbildung mache und leider keine Fachkraft für die Begleitung zur Verfügung stehe. In diesem Stile sollte es weiter gehen: Am Abend war niemand dafür abkömmlich, der frisch operierten Patientin die Utensilien für die persönliche Hygiene zu bringen. Die sichtlich beschäftigte, für den Essensservice zuständigen Mitarbeiterin fand lediglich Zeit, die zwei zur Wahl stehenden Menüs zu beschreiben, nicht aber für den Hinweis auf die Möglichkeit der Bestellung von kleineren Mahlzeiten, nach denen die Patientin gefragt hatte. Eine kleine Portion Rauchlachs kam einige Tage später ohne Brötchen und Butter; das hätte man separat bestellen müssen, war die nachträgliche Erklärung. Als die Dienst tuende Schwester sich für den Wochenendurlaub verabschiedete, bat meine Frau, sie möge doch noch schnell den Sammelbehälter für den Urin leeren. „Das könnten sie doch inzwischen auch selbst besorgen“ fand die bereits für den Urlaub gerüstete Krankenpflegerin.

Die Antwort auf mein Schreiben an den Direktionspräsidenten der Spitalgruppe war aufschlussreich: der lokale Betriebsdirektor meinte, dass Fehler nie ausgeschlossen werden könnten, umso mehr, als die

---

<sup>2</sup> ehemaliger Chefredaktor der ZEIT, Hamburg, und des Tages-Anzeigers, Zürich, in „Échos“, 9.5.08

Beanspruchung des Personals durch die eben erfolgte Erweiterung des Spitals gestiegen sei; auch könne man die Vergangenheit nicht mehr verändern, einschlägige Massnahmen zur Verbesserung der Umstände seien jedoch in Prüfung. Auf mein nochmaliges Schreiben an den Direktionspräsidenten - mit der Vermutung, dass das Fehlen jeglicher Regung von Bedauern im Brief des Betriebsdirektors wohl auch das für die Betreuungsqualität massgebende Betriebsklima widerspiegle - erhielt ich noch immer keine Antwort auf die in meiner Einschätzung den Kern des Übels treffenden Fragen: Diese Spitalgruppe hat finanziell äusserst erfolgreich gewirtschaftet. Seit meinem Aufenthalt vor acht Jahren haben sich Gewinn und Aktienkurs vervierfacht. Es ist zu vermuten, dass das auf den unmittelbaren Erfolg bezogene Management möglichst viele, aus seiner Optik als entbehrlich empfundene Leistungen ausmerzte? So wurde - wie wir andeutungsweise vernommen hatten - dem ausgedünnten Personalbestand auch das als überflüssig betrachtete Coaching entzogen? Zahlen die Patienten – beziehungsweise ihre Versicherungen – letztlich dafür, dass die am Kapitalgewinn interessierte Investorengruppe ihre Aktien kürzlich zum vierfachen Preis den nächsten Investoren weiter verkaufte, der nun seinerseits eine weitere Steigerung der Rendite anstrebt? Seelische Gesundheit im Gesundheitswesen? Lohnt es sich überhaupt, darüber nachzudenken?

Ich denke wohl! Dass hinter der seelischen Krankheit – Verblendung – ein global wirkender Mechanismus liegt, ist mir erstmals vor mehr als zehn Jahren vor Augen geführt worden: Ich hielt mich, zusammen mit einer Gruppe von 14 Kolleginnen und Kollegen, während eines Monats in einem Slum auf: in Ibayo, im Sog der philippinischen Megastadt Manila. Aus freien Stücken hatten wir uns einem kleinen Projekt zur Förderung und Schulung globalen Bewusstseins angeschlossen. So unerwartet und schockierend waren die Eindrücke, dass ich mehrere Wochen brauchte, um die hartnäckige Ermahnung der Initiatorin und Leiterin unserer kleinen Gruppe zu verstehen.

„Hans, du gehst mir hier nicht weg, bevor Du kapiert hast, warum Du da bist“, hörte ich sie fast täglich sagen. Schliesslich habe ich dann meine ganz persönliche Lehre doch noch verstanden. Das ging so:

Der sich in jeder Richtung über einige hundert Meter erstreckende Slum war nach hinten durch riesige Abfallberge begrenzt. Zusammen mit zwei weiteren Männern hauste ich in einer luftigen, aus Brettern gezimmerten Hütte. Während der ganzen Nacht donnerte ein mit Abfällen beladener Lastwagen nach dem anderen daran vorbei. Längst schon hatten sich die täglich wachsenden Abfallberge selbst entzündet. Je nach Wetterlage hüllte schwarzer, schwerer Rauch den Slum ein; Ursache der heftigen Atembeschwerden, an der viele Kinder und ältere Menschen litten. In den Märkten fielen mir die Verpackungen der gängigen Hygieneprodukte und Schleckereien der weltweit präsenten Konzerne auf: kleine Glitzerpackungen, auf die mageren Budgets der Armen abgestimmt, raffiniert den Anschein des Luxus evozierend; ohne jede Rücksicht darauf, wo diese Verpackungen letztlich landen würden und welche Tonnagen davon in Gross-Manila zusammen kämen. Niemals zuvor war mir die Kette von der Produktevermarktung zum Abfall und zur Krankheit so drastisch vor Augen geführt worden, wie damals in Ibayo.

Es war an Weihnachten, glaube ich, als mir dieses Bild der Erde als lebendiger Organismus erschien: ich sah den Slum als Abszess am Körper dieser Erde - am Körper des kosmischen Christus, dessen Geburtstag wir eben feierten – oder an der materiellen Manifestation

des Einen Seins, um es auch trans-religiös zu sagen. „Abszesse sind lediglich die Ausflüsse der Krankheit“ ging es mir durch den Sinn „So ist der Slum nicht die Krankheit, sondern lediglich der Ort, wo sie ausfließt? Ein Ort der Heilung, also? Und liegt der Ursprung der Krankheit nicht vielmehr im Geist, in der Seele, als im Körper? In einer das Handeln in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bestimmenden Verblendung, um die ich als Unternehmer sehr gut weiss?“

Spontan vernahm ich im Slum von Ibayo den Ruf, die mir nach dem Verkauf unseres Unternehmens gegönnte Zeit für die Heilung an diesem krankmachenden Geist einzusetzen. Es ist wohl so, dass wir alle in dieser seelischen Krankheit der Gesellschaft vernetzt sind und in diesem Netz auf unsere je eigene Weise wirken. Wir tun gut daran, diesen Umstand wahr- und anzunehmen! Wenn wir uns weigern da genau hinzuschauen, wenn wir das alles einfach nur schrecklich und entsetzlich finden, wenn wir es weg schieben, weg ins Unbewusste, dann wird das Verdrängte von da aus unser Fühlen, Denken und Handeln mitbestimmen. Diese Bestimmtheit durch unbewusste Komplexe ist weit verbreitet. Es ist die seelische Krankheit, die ich meine: Verblendung. Gibt es eine Krise auf diesem Planeten, die nicht von ihr bestimmt ist?

Als Einzelne können wir den Mut aufbringen, die Wurzeln dieser Krankheit behutsam an unser Herz zu nehmen. Dann werden sich möglicherweise Schmerz, Wut und Ärger zeigen. Genauso wie sie bis vor nicht all zu langer Zeit in mir aufstiegen, wenn immer ich an den Chef dieses Hauses<sup>3</sup> dachte, das nun unserem Symposium Gastrecht in seinem wunderschönen Lichthof gewährt. Erst als ich nicht nur verstehen, sondern auch annehmen konnte, dass er, der prominente und seines Erfolges wegen bewunderte Banker, einfach in seiner eigenen Verblendung steckt, kamen meine Emotionen zur Ruhe und zur Heilung. Dass er dies in seiner jetzigen Konstitution gar nicht sehen, geschweige denn sich eingestehen kann, dass er sich auf dem Weg der Entfaltung seiner Persönlichkeit genau dort befindet, wo er jetzt steht, ist sein gutes Recht. Und dass er dafür auch noch bewundert wird, gehört zum Zustand des kollektiven Bewusstseins, in dem wir alle verbunden sind. Meine eigene Verblendung war es, die mich in einer inneren Gegnerschaft zu ihm festgehalten hat. Auch dies brauche ich mir nicht vorzuwerfen, denn es hat mich dahin geführt, wo ich eben jetzt stehe: in einem anderen Abschnitt der Entfaltung – und ausgerechnet im Lichthof der Deutschen Bank.

Inzwischen kann ich immer besser mit derartigen Situationen umgehen, indem ich aus einem unaufgeregten Mitgefühl hinschaue und nüchtern danach frage, ob ich mit meinen Mitteln zur Veränderung der Situation beitragen könne - und wenn ja: in welcher Form. Nicht immer geht es dabei um äusserlich sichtbare Aktivität. Es kann unter Umständen ebenso richtig sein, Blick und Mitgefühl still auf der Krankheit der Seele ruhen zu lassen, um ihre Tiefenstruktur noch besser zu verstehen.

Noch vor fünf Jahren vermochten mich ein Auftritt von Josef Ackermann im Schweizer Fernsehen und seine unreflektierte Erklärung zur Höhe seines Einkommens zu empören: Seine Mitarbeiter seien stolz, dass er so viel verdiene wie kein anderer europäischer Banker, denn dadurch wüssten sie, dass sie in der besten Bank und unter dem kompetentesten CEO arbeiteten. Doch sind

---

<sup>3</sup> Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank

solche Aussagen nicht Symptome einer weite Teile der Gesellschaft betreffenden Krankheit? Solange eine Gesellschaft jene bewundert, die so viel wie möglich nehmen und so wenig als möglich geben, werden derart verdrehte Argumentationen keine Wirbelstürme der Entrüstung auszulösen. Genau so wenig wie das Verhalten der Schweizer Grossbank UBS, die, nach Verlusten im Investmentbanking von einstweilen 12,3 Milliarden Franken, ihren verantwortlichen Mitarbeitern für das Jahr 2007 einen Bonus von gesamthaft 13 Milliarden auszahlte, und damit nicht mehr als ein ungehaltenes Raunen erntete.

Wenn wir alle Phänomene dieser Welt als Ausdruck des einen vollkommenen Seins annehmen - als dessen begrenzter, dem augenblicklichen Stand der Evolution entsprechender Ausdruck – ist die Fähigkeit zur klaren, von den unvermeidlichen Emotionen freie Schau auf das augenblickliche Geschehen die unabdingbare Voraussetzung. Aus dem Mitgefühl für die Begrenztheit der Akteure und des ihr Handeln mitbestimmenden Umfeldes mag dann die Frage aufsteigen, was diese Situation von mir als verantwortlichem Weltbürger brauche? Wenn immer ich als aktiver Mitspieler direkt am Geschehen beteiligt bin, ist die schonungslose Schärfung der eigenen Wahrnehmung besonders wichtig: Wo trage ich bei, dieses System mit zu nähren? Wo habe ich es in der Hand, mein Verhalten zu ändern? Kann ich im Kleinen oder im Grossen dazu beitragen, dass diese Bewusstseinsschärfung weiter um sich greift? Denn die Milliarden Gewinne kommen ja von den Menschen, die sie finanzieren, die mit ihrem Geld dafür zahlen. Bewusste Konsumenten hätten es in der Hand, die Verhältnisse zu ändern; denn - vergessen wir es nicht - kein Unternehmen produziert Waren und Dienstleistungen, die niemand abnimmt. Solange wir jedoch jene bewundern, die soviel nehmen, wie sie können, und sowenig als möglich geben, solange sind wir auch Mitspieler; wohl hoffend, dass auch für uns etwas vom finanziellen Überfluss abfalle? Sind nicht auch die Politiker, die wir wählen, Repräsentanten derartiger Erwartungen?

Es wäre wohl zu einfach, dies alles der menschlichen Gier zu- und es damit als unveränderbar abzuschreiben. Wir wissen aus Erfahrung, dass Esssucht auf ein Wohlbehagen vermittelndes Völlegefühl hin ausgerichtet ist; und wir wissen auch, dass es nicht lange anhält und wir früher oder später wieder hungrig sein werden. Auch der Akt des lustvollen Schlingens findet spätestens dann sein einstweiliges Ende, wenn der Bauch voll ist. Aber es reicht uns wohl auf die Länge nicht aus, lediglich den immer wieder neu sich meldenden Appetit zu stillen. Wir wollen mehr und besseres: Dauerhaftes Glück und dazu auch gleich die Gewissheit, es nicht verlieren zu können. Wir suchen und finden äussere Sicherheiten und Beziehungen, die uns glücklich machen sollen; fühlen wir uns in unseren Erwartungen getäuscht, gehen wir weiter zum noch Mehr und zum vermeintlich Besseren. Immer auf der Suche nach dem ungetrübten Glück und der nie endenden Aufgehobenheit.

Aus der eigenen Erfahrung, wie aus der Begleitung von suchenden Menschen, weiss ich, dass es in uns letztlich keine grössere Sehnsucht gibt, als die nach der einen, unbedingten Liebe: angenommen und geliebt zu werden, wie wir sind, mit allen unseren Unvollkommenheiten und Begrenzungen. Ist es nicht diese grosse Sehnsucht, die auch hinter der unersättlichen Gier nach wirtschaftlichem Erfolg wirkt? Hinter dem Unternehmensleiter, der sich mit voller Hingabe - ohne Seitenblicke auf die Nebenwirkungen

seines Tuns - der Pflege des Aktienkurses widmet, allein um seines Ansehens willen? Weil in seiner Vorstellung Erfolg und Karriere - vielleicht auch die Zuneigung seiner Nächsten - von der unendlichen Steigerung des Aktienkurses seines Unternehmens abhängen? So dass er, um sein ewiges Geliebtsein aufrecht zu erhalten, immer „kreativere Massnahmen zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts implementiert“ – wie die Finanzanalysten sagen – um sich schliesslich, ganz unerwartet, mitten in der weltweiten Finanzkrise zu finden.

Die stete und immer wieder neue Suche nach Liebe und Aufgehobenheit in Form äusserer Sicherheiten und Beziehungen wird uns unfehlbar auch mit deren Vergänglichkeit konfrontieren; durch Enttäuschungen, die uns letztlich auf das Wirkliche verweisen. Erst aus der Perspektive der Erfahrung unserer inneren Einheit mit dem Absoluten, wird sich die grosse Sehnsucht als das grosse Geschenk offenbaren: als unnachgiebige Wirkkraft des evolutiven Sogs hat sie uns durch das Wechselspiel von Täuschung und Enttäuschung zu unserem wahren Wesen geführt.

So wäre denn die tiefste Natur der Krankheit, die wir in Wirtschaft und Gesellschaft sehen, und wie sie sich in allen Krisen rund um den Planeten ausdrückt, ein Ziehen und Reissen zwischen dem evolutiven Sog und dem Festklammern an alten - individuellen und kollektiven - Bewusstseinsstrukturen? Ein erbarmungsloser Sog, der an den Verkrustungen schleift, bis sie brechen und die Verblendung einer klaren Sicht weicht?

Die traditionellen und neuen Wege zur Erfahrung unserer Aufgehobenheit im einen Sein stimmen darin überein, dass das Aufblühen dieses tiefsten Glücks in uns der ungetrübten Annahme des gegenwärtigen Augenblicks entspringt. Diese mystische Erfahrung liegt in unserer Zeit nahe. Sie ist weder an Askese noch an die Aufopferung eines gesunden Ich gebunden. Viele haben ihren Duft schon geatmet, aber ihn den besonderen äusseren Umständen zugeschrieben, die zur unbedingten Annahme jenes gegenwärtigen Augenblicks führten: Dem Ankommen auf einem Berggipfel, beispielsweise, der Stille in der Natur oder dem Zusammensein mit einem geliebten Menschen. Indem wir uns auf diesen Duft des Augenblicks bewusst und ganz einlassen, geben wir unserem inneren Sein – es ist schon seit jeher da - den Raum, sich zu manifestieren. Es geht nicht darum sich diese Erfahrung zu erkämpfen. Es reicht, wenn wir den Raum zulassen, damit es in uns aufzublühen vermag; aus einer Haltung der Hingabe an das umfassende Eine.

Die Erfahrung des unbedingten Aufgehobenseins bedarf zu ihrer zunehmenden Verankerung der Wiederholung. Es ist, wie wenn sich auf diese Weise eine innere Gewohnheit in uns einprägen würde. Immer seltener vermögen uns dann die emotionalen Reaktionen auf äussere Geschehnisse aus der Ruhe zu bringen, und wenn es doch geschieht, finden wir leichter den Weg zurück zurück. Die neue innere Sicherheit erlaubt uns eine freiere Gestaltung der Gegenwart: unser Fühlen, Denken und Handeln ist nicht mehr von der Sorge um Anerkennung und Liebe bestimmt; wir Handeln aus der unbedingten Liebe und Weisheit, die wir als unseren Urgrund erkannt haben. Aus dem ungetrübten Blick auf die Verbindung der äusseren Gegebenheiten mit der inneren Weisheit ergibt sich meist auch die Antwort auf die Frage, was die jeweilige Situation von uns braucht: Nicht immer wird es ein Tun sein; oft genügt es, wenn wir im Sinne eines mitfühlenden Zeugen den Raum offen halten. Damit sich die

Dinge frei entfalten können; in einer Weise, die unser Verständnis weit übersteigt.

Ich verstehe die Verankerung in der inneren Aufgehobenheit als entscheidende Wende im Bewusstsein jedes Menschen: Wenn wir unsere Glücksvorstellungen nicht mehr an den vergänglichen Phänomenen festmachen, sondern sie im tiefen Glück und in der Aufgehobenheit unseres Wesens entdeckt haben.

Natürlich wird es auch weiterhin Wellen von Angst und Panik geben. Wie gut kenne ich dies doch aus meinen Anfängen im Meditieren. Kaum je war ich unbeholfener und reizbarer, als unmittelbar nach der Rückkehr aus längeren Aufenthalten in der Stille. Erst recht, wenn ich es ganz gut machen wollte und mir so sehr daran lag, die frisch gewonnen Einsichten über die Natur der unbedingten Liebe zur Geltung zu bringen. Eine erste schlechte Nachricht konnte ich noch mit dem Lächeln des Erhabenen beiseite schieben. Dass mich - eher früher als später - die zweite und die dritte Hiobsbotschaft erreichen würden, gehörte wohl mit zur Weisheit der Umstände, bis ich aus der zunehmend angestregten Ausgeglichenheit kippte und dem nächsten Unglücksboten kurzerhand einen verbalen Kinnhaken versetzte. Schliesslich brachten die verdutzten Zuschauer mit der unschuldigen Frage, ob dies wohl vom Meditieren komme, mein inneres Drama zur Spitze.

Das Spiel wiederholte sich einige Male, bis ich merkte, dass die Suche nach dem Ort der inneren Stille nur die halbe Sache ist. Ohne die zweite Hälfte, nämlich die Annahme unserer Bedingtheit durch die menschliche Natur, bleibt unser Verhalten trotz besten Vorsätzen unberechenbar und zuweilen explosiv. „Gott vor Augä und dä Tüüfel im Ranzä“<sup>4</sup> pflegten wir als Jugendliche jenen frömmelischen Gutmenschen nachzusagen, die nur ihre lichte Seite leben wollten und dabei die dunkle verdrängten. Jeder Mensch trägt die ganze Geschichte der Evolution in sich: Äonen alte, sich überlagernde Schichten vom Geist der Gruppe und der Gesellschaft geschaffener Gewohnheiten und Verletzungen, die sich in unsere materiellen, vitalen, emotionalen und mentalen Erinnerungen eingegraben haben. Noch archaischer sind die noch immer ständig in uns ablaufenden lebenserhaltenden Funktionen. Sie vermitteln uns Handlungsimpulse, zum Essen und Trinken beispielsweise, die, je nachdem wie direkt sie beantwortet werden, in Gefühle von Lust oder Unlust übergehen. Je mehr diese vitalen Impulse und ihre emotionalen Äusserungen durch Konditionierung und Anpassungen an die gesellschaftlichen Normen verletzt oder entwertet wurden, umso kräftiger ist ihre Tendenz, sich auf unbeherrschte, chaotische Weise Gehör zu verschaffen. Schieben wir diese Kräfte mit Willenskraft beiseite, werden sich die verdrängten Lust- und Unlustgefühle in mehr oder minder subtiler Weise unserer Denkstrategien bemächtigen. Oft werden wir so, ohne es zu merken, zu Werkzeugen unserer vitalen Impulse.

Anders ist es, wenn wir ihr vielschichtiges, letztlich nie in seiner Gänze durchschaubares Wirken als Teil unserer menschlichen Natur respektieren; wissend auch um die Spuren, die ihnen im Lauf der Geschichte durch wechselnde Konditionierungen eingeprägt wurden. Bringen wir diesen Respekt zusammen mit der Achtsamkeit des Herzens, wie sie nur aus der tiefen Verankerung in der inneren Aufgehobenheit möglich ist, werden wir die Wende von aussen nach

---

<sup>4</sup> Schweizerdeutsch, sinngemäss „Gott vor Augen und den Teufel im Bauch“

innen wirklich leben können; auch im bewegten Alltag des Geschehens um uns und in der Welt.

Die Sicht aus dem offenen, mit der unbedingten Liebe und Weisheit unseres innersten Wesens verbundenen Herzen schafft zu den vitalen und emotionalen Wellen einen feinen Abstand: unsere Identität löst sich aus dem Eingebundensein in diese primären Regungen und verlagert sich in die Haltung eines mitfühlenden – sehenden und wissenden - Zeugen. Mehr noch: es entsteht ein Raum der Transformation. Darin dürfen sich die Emotionen in ihrer ganzen aufgestauten Intensität ausleben und erschöpfen. Das bringt, wo nötig, Heilung und den ungetrübten Blick auf die Herausforderung der jeweiligen Situation. Dort, im inneren Raum des Herzens findet auch die Begegnung statt: der äusseren Gegebenheiten und ihren Herausforderungen mit der umfassenden Weisheit und Liebe. Es ist die Begegnung der einen, nicht-dualen Wirklichkeit mit der Welt der Gegensätze, mit unseren individuellen Fähigkeiten zu fühlen, zu denken und zu handeln. Eine wortlose Begegnung, die wir Kreativität nennen: ein letztlich nicht durch Gedanken und Worte zu erklärendes Wunder.

Diese in einem tieferen Sinn kreativen Impulse gilt es von den unbewussten vitalen und emotionalen Regungen zu unterscheiden; auch dies ist ein Prozess der eigenen Erfahrung. Wir erwerben ein zunehmend unbestechliches Gespür für den Geschmack der Verbindung mit dem Wesentlichen, für die damit einhergehende Aufgehobenheit und ihr stilles, unspektakuläre Glück. Daraus mag sich im Handeln ein von Gewissheit getragenes Feuer entwickeln, das aber in einer aufflammenden Euphorie allzu leicht auch in die unbewusste Identifikation des anerkennungsbedürftigen Ich mit seinem Tun hinüber zu gleiten vermag. Deshalb ist Achtsamkeit am Platz – frei von Ängstlichkeit und Schuldgefühlen.

Aus diesem freieren Wahrnehmungs- und Handlungsvermögen ergibt sich, wo immer wir tätig sind, ein ganz neues Potenzial: die Fähigkeit unsere innere Fülle, dieses Glück des Aufgehobenseins und die Nähe der kreativen Quelle, mit unserem Umfeld zu teilen. „Responding to what is now“ sagte Frau Linehan am Vormittag, das wäre dann für mich das Antworten auf das, was es jetzt braucht, ein Teilen der grossen Fülle, in der wir alle stehen und die unser wahres Wesen ist. Stellen wir uns vor, wie sich die Welt verändern würde, wenn immer mehr Meinungsführer in Politik und Wirtschaft aus einer derart fundierten Handlungsfreiheit agierten.

Betrachte ich aus dieser inneren Verbundenheit die Erde in ihrer Verstrickung mit so vielen verwirrenden und verwirrten Kräften, so werden sich die Emotionen unter dem Blick unerschütterlichen Mitgefühls irgendwann erschöpfen. Schmerz, Wut, auch Resignation kommen zur Ruhe, und das Herz beginnt sich zu erwärmen.

Dann ist es Zeit für die Frage, was denn dieser Planet von mir brauche, damit es ihm und uns gut gehe? Dass es uns nur gut gehen kann, wenn es dem Planeten – unserem Lebensraum - gut geht und wir mit ihm in Harmonie leben, liegt auf der Hand. Es zeigen sich mir die verschiedenen Aspekte der menschlichen Tätigkeiten, wie sie auf diesem Planeten zum Wohl der globalen Familie zusammenwirken: Gesundheitswesen, Erziehung und Kultur, Energieversorgung, Verkehrsverbindungen, Rechtswesen, und schliesslich auch Wirtschaft. Die Wirtschaft, von deren Werteordnung diese Gedanken ausgegangen sind, hat dabei keinen Anspruch auf eine Sonderstellung:

ihre Aufgabe ist die Versorgung mit den Produkten und Dienstleistungen, derer wir für ein gutes Leben bedürfen. Nicht mehr und nicht weniger. Die als Teil der Wirtschaft tätigen Unternehmen, wie auch die Beschäftigten aller Tätigkeitsbereiche, leisten ihren Beitrag zur Finanzierung der staatlichen Aufgaben in der Form von Steuern, aufgrund der erzielten Gewinne bzw. Einkommen.

In aufgeklärten Familien ist es mittlerweile selbstverständlich, dass die Geschicke der Gemeinschaft nicht allein von jenen bestimmt werden, die für die Sicherstellung der Finanzen zuständig sind. Einer Mehrheit der politischen Vertreter aus der Wirtschaft scheint dieses Verständnis noch immer fremd zu sein. Sie vertreten die Auffassung, dass die Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung sich nach der finanziellen Tragbarkeit aus ihrem Blickwinkel zu richten habe. Sehen wir die Aufgabe der Wirtschaft als eine Leistung zum Wohle der Menschen neben anderen, nicht minder wichtigen Tätigkeiten, so ist diese Optik nicht mehr haltbar.

Auch die Rolle des einzelnen Unternehmens können wir als die eines Organismus sehen, der - schlicht und unspektakulär - seinen Beitrag zum Wohle der Menschen leistet. Diese Rolle dürfen wir mit unserer ganzen Kreativität ausfüllen, indem wir auf die zentrale Frage, wozu es unser Unternehmen braucht, jene einzigartige Weise finden, wie sich unsere Kompetenz und Begeisterung mit den Bedürfnissen der Gesellschaft treffen. In der Art und Weise, wie wir unsere Fülle mit der Gemeinschaft teilen, liegt letztendlich der Sinn des Unternehmens, seine Existenzberechtigung.

Entsprechend unserer globalen Mitverantwortung kann es nicht genügen, wenn die Leistungen eines Unternehmens allein dem Kunden und dem eigenen Vorteil dienen. Das Unternehmen dient zugleich dem Gemeinwohl, in dessen Rahmen alle Beteiligten – Kunden, Mitarbeiter, Partner, Kapitaleigner – gemeint sein wollen; der achtsame Umgang mit den Nebenwirkungen auf die Umwelt – Luft, Wasser und Erde - gehört im Interesse aller mit dazu.

Eine derart umfassende Sinnausrichtung zieht auf allen Ebenen jene Menschen an, die mit dem unternehmerischen Lebensfluss von Fühlen, Denken und Handeln in Resonanz stehen. Dann wird auch der Unternehmenserfolg zu einer sich mit höchster Wahrscheinlichkeit einstellenden Begleiterscheinung, ohne im Zentrum der unternehmerischen Bestrebungen zu stehen. Budgets und Kennzahlen werden ganz schlicht in ihrer durchaus hilfreichen Bedeutung als Orientierungshilfen auf dem Weg zur Sinnerfüllung wahrgenommen.

Es war an einer der Visionsfindung unseres Unternehmens gewidmeten Tagung, unter Einbezug sämtlicher Mitarbeitenden, als ich völlig unvorbereitet und absichtslos den wohl wirkungsvollsten Satz aussprach, der mir in meinem Unternehmerleben über die Lippen gekommen ist. Ich schicke voraus, dass wir beide - mein Vetter Peter Jecklin und ich, zu gleichen Teilen Eigner und Leiter des Unternehmens in dritter Generation – darauf vertrauten, dass die Summe des inneren Wissens von hundertachtzig, durch die Ausstrahlung des Unternehmens angezogenen Mitarbeitenden ein umfassenderes Bild des idealen Musikhauses ergeben würde, als irgendein, von uns zweien mit Hilfe aussen stehender Berater erarbeitetes Konzept. Wir hatten bereits unsere positiven Erfahrungen mit einer ersten, auf diese Weise entdeckten Vision gemacht. Wir waren überzeugt von Qualität und Wirksamkeit des gemeinsam

gefundenen und entsprechend tief verankerten Grundstroms, an dem sich das alltägliche Denken und Handeln ausrichtete.

Die nach zwei Jahren zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Vision anberaumte Folgetagung eröffnete ich, bevor wir das Feld wiederum ganz den Mitarbeitenden und dem Moderator überliessen, mit folgenden Worten: „Bei der Vorstellung, in meiner letzten Stunde auf mein Leben zurückzuschauen, wünsche ich mir, dies mehrheitlich mit Freude auf das von mir Bewirkte tun zu können.“ Ebenso spontan, sprach es aus mir weiter: „.. und wenn ich dieses Ideal für mich selbst beanspruche, muss ich es fairerweise Euch allen ebenfalls zugestehen. Das bedeutet, dass niemand in diesem Hause in einer Weise handeln soll, zu der er aus seinem innersten Wissen nicht stehen kann. Und ich bekenne mich dazu – und bin mir der Zustimmung meines Vetters gewiss - dass wir uns immer der Diskussion stellen werden, wenn Sie unter dem Eindruck stehen, aufgrund unserer Firmenpolitik oder – Kultur gegen ihr Gewissen handeln zu müssen.“

Was als blosses Lippenbekenntnis hätte voll daneben gehen können, erwies sich, als überprüfbarer Teil einer von Sinn bestimmten Unternehmenskultur, als äusserst produktiv. Es kamen seit Urzeiten eingeschliffene Praktiken auf den Tisch, die unseren Ansprüchen an Wahrhaftigkeit und Integrität gegenüber der Kundschaft nicht entsprachen; auch wenn sie sich nach dem Buchstaben des Rechts vertreten liessen. Dies hatte Änderungen in wesentlichen Bereichen zur Folge, die unsere Glaubwürdigkeit nach aussen und innen erhöhten. In anderen Fällen, insbesondere im Zusammenhang mit kritischen Fragen bezüglich der Preisgestaltung, verstanden die Mitarbeiter, wie sich die mit ihrer Leistung verbundenen Aufwendungen in den Preisen niederschlagen mussten. Vorbei waren die Zeiten, da sich die Mitarbeiter mit einem Achselzucken und der Erklärung, es sei alles „von oben“ bestimmt, aus der Affäre zogen. Selbstbewusstsein und ein Wissen um den Wert der eigenen Arbeit bestimmten nun das Preisgespräch mit der Kundschaft.

Dass ein bewusst gemachter und erfahrbarer Sinn des Unternehmens die darauf ansprechbaren Menschen anzieht, ist das Eine. Die Motivationskraft, die in den Mitarbeitenden erwacht, wenn sie feststellen, dass sie sich mit ihrem eigenen Sinnbedürfnis in der Sinnausrichtung des Unternehmens wieder finden, übertrifft in seiner Wirkung alles, was durch Prämien, Boni und andere Erfolgsrezepte versprochen wird. Es ist eine stille, aber umso tiefer verankerte Wirkung, die von allen Beteiligten ein hohes Mass an Integrität verlangt; es kann ein beglückender, zugleich auch anspruchsvoller Weg werden, der aber auch schnell in Selbstzerstörung mündet, wenn die versprochene Integrität nicht eingelöst wird. Vielleicht hätte ich diesen Weg in die Selbstbindung an Sinn und Wahrhaftigkeit nicht so schnell gewagt, wenn ich in jenem Augenblick die Stimme meiner Intuition nicht so klar und vernehmlich gewesen wäre? In einem Augenblick einer offenen Verbindung von aussen und innen? Ich kann diese Art der Entfaltung der Wirklichkeit nur dankbar zur Kenntnis nehmen.

Die Verbindung der unternehmerischen Sinnfindung mit der gemeinschaftlich entdeckten Vision hat sich für uns fruchtbar ausgewirkt. Es ist uns gelungen, die gängige Ordnung der Werte auf den Kopf zu stellen. Nach dem zweiten Visionsprozess stand die gesellschaftliche Bedeutung von Musik zuoberst auf der Werteskala, gefolgt vom Bekenntnis zur Optimierung der darauf ausgerichteten Dienstleistungen. Die Absicht, einen massvollen Gewinn zu erzielen,

um die Lebensfähigkeit des Unternehmens auch in Zukunft und über allfällige Wellentäler hin zu sichern, nahm dem alten Wort gemäss, dass sich verdienen aus dienen ableite, den letzten Platz ein.

Wir wurden nicht enttäuscht: Die gemeinsame Verankerung im Sinn lässt Kreativität sich entfalten. Die so entstehende eine Fülle, verleiht dem Unternehmen seine einzigartige Ausstrahlung, seinen unverwechselbaren Duft. Gewinn fällt an als Folge der Anziehungskraft des Unternehmens und dem Teilen seiner Fülle – der gesammelten Kompetenz einer motivierten Mitarbeiterschaft – mit den Partnern. Auf diesem Hintergrund wage ich es, Gewinn als durchaus geschätztes Nebenprodukt zu bezeichnen, das nicht aufgrund des Hinterherjagens nach Budgetzielen und Erfolgsmarken, sondern als normale Funktion lebensdienlichen Handelns „einfach“ anfällt.

Zum Abschluss: Was ist Lebensfülle? Für mich ist es die tiefe Freude, den Augenblick zu gestalten, wie auch jetzt gerade, und mich als Teil eines lebendigen Feldes zu fühlen und zu wissen, dass ich in diesem Feld mitgestalte. Immer wieder von Neuem die täglichen Herausforderungen anzunehmen, auf die meine Natur oft erst mit Ärger, Wut oder Abwehr reagiert, öffnet und stärkt mein Herz; ich realisiere, wie relativ diese emotionalen Wellen sind und wie viel tiefer meine Beziehung zu dem wird, was der Augenblick von mir braucht. Und so erfahre ich, wie das Leben auf diese Weise reicher wird: von Tag zu Tag.

Ich danke Ihnen fürs zuhören!

## **Fragen aus dem Publikum:**

### Zuhörer:

Sie haben von Vision gesprochen, aber ich denke eine Vision ist ja immer etwas ganz Individuelles. Und Sie haben doch als Unternehmer Ihrem Unternehmen so eine große individuelle Vision aufgeprägt, und darin haben sich dann Ihre Mitarbeiter gefunden oder ist das für Sie gar keine Frage, der Unterschied?

### Hans Jecklin:

Ich denke die unternehmerische Arbeit ist die Sinngebung. Diese Sinngebung ist so klar zu modellieren, dass aus ihr spricht, wofür wir stehen, wofür unser Feuer brennt. Die Dankbarkeit, im Dienste der Musik wirken zu dürfen, stand für meinen Vetter und mich dabei im Zentrum. Wir haben auch erklärt, welche Rendite wir von unserem Unternehmen erwarten; eine massvolle Zahl, die um die Hälfte unter den Vermutungen seitens der Mitarbeiterschaft lag. Was die Entdeckung der Vision betrifft, so ließen wir uns - angeregt von unserem deutschen Unternehmensberater, Matthias zur Bonsen – zu einem Experiment überzeugen, das auch uns erst ein wenig Angst machte: „Wenn Ihr mit Eurer Sinngebung die richtigen Menschen angezogen habt, dann tragen sie gemeinsam ein perfektes Bild des idealen Musikhauses in sich. Und wie sollten 180 Ansichten aus den verschiedenen Blickwinkeln nicht ein reicheres Bild ergeben, als ihr zwei euch vorstellen könnt?“ Das Ergebnis, eine Liste von 14 qualitativen Aussagen hat uns überzeugt, aber auch die Mitarbeiter. Es war auch ihr Eigenes, mit einer ganz anderen Wirkung als das schönste, auf Hochglanzpapier gedruckte, fremd produzierte Firmenleitbild.

### Zuhörer:in:

Vielleicht nur eine Anmerkung: Es wäre schön wenn der Geist, den Sie in Ihr Unternehmen einfließen liessen, wenn der in die Organisationsberatung mehr einfließen könnte und sich dadurch perpetuieren könnte und sich dadurch eine grundsätzlich andere Haltung in der Organisationsberatung einstellen würde.

### Hans Jecklin:

Ich denke, es gibt inzwischen sehr viele Berater, die gerne auf diese Weise arbeiten würden. Oft liegt das Problem bei den Kunden. Im Unterschied zu echten Unternehmern, die über eine grössere Gestaltungsfreiheit verfügen, weil sie ja meist ihr eigenes Geld riskieren, sind Manager in Grossunternehmen viel weniger frei. Zu sehr ist ihr Geschick von der Entwicklung der Börsenkurse ihrer Unternehmensaktien bestimmt. Sie haben Angst, Erwartungen zu enttäuschen, weil damit ihr Ansehen auf dem Spiel steht und sie mit ihrer Stelle viel zu verlieren haben. Daher auch die Angst hinzuschauen, was sie mit ihrem Tun bewirken. Wer den Blick in die Tiefe fürchtet – das ist in der Psychotherapie nicht anders – will Rezepte, die auf der äusseren Handlungsebene funktionieren. Und bei Kunden, die lediglich auf schnell umsetzbare Erfolgsrezepte aus sind und echte Transformation scheuen, können auch die umsichtigsten Organisationsberater nur wenig ausrichten.