

# DER WIRKENDE GEIST

Lebt Spiritualität im Unternehmen, können die Mitarbeitenden zu sich und zur Welt in eine reale Beziehung treten.

Wenn wir auf Spiritualität im Unternehmen schauen, dann brauchen wir erst einmal ein Verständnis davon, was Spiritualität ist. Spiritualität ist zunächst innere Tätigkeit, das bewusste Ergreifen des eigenen Inneren. Die Mystik setzte auf diese innere Tätigkeit. Der Impuls der Rosenkreuzer setzte diese innere Tätigkeit in Verbindung mit weltlichem Engagement. Mit dem michaelischen Impuls folgte am Ende des 19. Jahrhunderts eine Erweiterung spiritueller Tätigkeit. Zum spezifisch Michaelischen gehört die Möglichkeit, dass der Mensch aus sich ein freies Wesen macht: Der Mensch selbst wird zum Quell der Wirklichkeit. Michael lädt ein, aus dem Geiste heraus im Weltgeschehen tätig zu werden und dadurch die soziale Grundforderung unserer Zeit zu empfinden. Rudolf Steiner hat diese Aufgabe 1921 in einem Spruch an die Bildhauerin Edith Maryon so beschrieben: «Den wirkenden Geist / an die Stelle des gedachten setzen, / Heißt in dieser Zeit, / Die soziale Grundforderung empfinden.» Man kann mit dem wirkenden Geist in eine Beziehung treten, die sich im Menschen, zwischen Menschen und auch zum Menschen sprechend manifestiert.

Der wirkende Geist im Menschen ist der lebendige Geist, den wir in uns erwecken können. Dadurch vermag sich das Innenleben des Menschen zu wandeln. Wenn wir in uns hineingehen, bemerken wir bald, dass wir gar nicht nur bei uns selbst bleiben können: Das Selbst möchte dem Geist in der Welt begegnen. Damit vollzieht sich die Wendung von der Selbst- zur Weltbezogenheit. Als moderne, von der Welt emanzipierte Menschen gehen wir eine neue, eine durch-ichte Verbindung mit der Welt ein. Das ist eine großartige Entdeckung, die jeder Mensch heute machen kann. Die Welt ist nicht nur da als Gegenstand, als ein Gegenüber, sondern sie kann mit dem Ich durchdrungen werden, wodurch sie sich anders manifestiert. Rudolf Steiner hat diese Situation 1918 in einem Spruch für Elisabeth Vreede so formuliert: «Erkennt der Mensch sich selbst: / Wird ihm das Selbst zur Welt; / Erkennt der Mensch die Welt: Wird ihm die Welt zum Selbst.» Dies liegt vor, wenn die Mitarbeitenden eines Unternehmens merken, dass das, was in ihnen vorgeht, eine Auswirkung hat auf das Klima im Unternehmen. Und umgekehrt: Das Klima in einem Unternehmen hat eine Auswirkung auf die innere Verfassung der Mitarbeitenden. Insofern ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, aus dem Innern heraus motiviert zu sein für die Aufgaben des Unter-

nehmens und diese sowie ihre Erfüllung für die Mitarbeitenden genügend ansprechend sind.

Um zu erschließen, was zwischen Menschen lebt, kann man darauf schauen, welchen Menschen man begegnet ist und was sich darin ausgesprochen hat. Dabei ist es wichtig, die Begegnung als Bild zu nehmen, damit sie sich ihrer Bedeutung nach auszudrücken vermag. Rudolf Steiner empfiehlt, von Zeit zu Zeit auf das eigene Leben mit folgenden Fragen zurückzublicken: Wem bin ich begegnet? Und wie hat die Begegnung auf mich gewirkt? Wenn das gemacht wird, bemerkt man: Man wird von seinen Mitmenschen plastiziert, transformiert und gebildet. Das geschieht ständig im Leben zwischen Geburt und Tod. Als ich Ende der 70er-Jahre bei der GLS-Bank tätig war, wirkte hier noch der Gründer Wilhelm Ernst Barkhoff. Er war eine große Persönlichkeit mit einer besonderen Eigenschaft: Im Reden bildete sich ihm der Gedanke, begleitet von einer ausgeprägten Mimik. Ich saß ihm manchmal im Büro gegenüber und hatte die Aufgabe, ihm zu signalisieren, wenn er beim Diktieren in seinen Ausführungen abschweifte. Ich sah also immer wieder in sein Antlitz, sah seine «Grimassen» und bemerkte, dass sie meine Mimik zu formen begannen. Da ermahnte ich mich: «Paul, das führt zu weit!»

Neben der Übung, auf andere zu schauen, geht es auch darum, auf sich selbst so zurückzuschauen, als ob man sich selbst gegenüber ein Fremder wäre. Wenn das gelingt, erwirbt man die Fähigkeit, bildhaft wahrzunehmen, wo man im Schicksal steht. Im Unternehmenszusammenhang wird der wirkende Geist zwischen Menschen tätig, indem sich der Mitarbeitende fragt: Bin ich in diesem Unternehmen noch am richtigen Ort? Gilt die Aufgabe des Unternehmens, wie sie sich heute stellt, weiterhin für mich? Oder habe ich eine neue Aufgabe zu ergreifen und wechsele, weil sie nicht mehr im Zusammenhang mit diesem Unternehmen steht? Diese Fragen werden im sogenannten Entwicklungsgespräch bewegt als einem Ort, wo sie ohne Macht seitens des Vorgesetzten und ohne Angst seitens des Mitarbeitenden angesprochen werden können sollen.

Der wirkende Geist äußert sich, wenn er vom Menschen ausgeht, im Geistig-Seelischen, und zwar in den menschlichen Fähigkeiten: intellektuelle, soziale und praktische Fähigkeiten. Man kann spüren, ob und wie diese Fähigkeiten in einem Unternehmen leben können. Je nach Struktur des Unternehmens (hierarchisch,



funktionsorientiert oder basisdemokratisch) wird es anders sein. Dabei ist es wichtig, sich die Frage zu stellen, was die Aufgabe des Unternehmens ist, sich also an der gesellschaftlichen Aufgabestellung des Unternehmens zu orientieren.

Ich habe bisher geblickt auf das Wirken des Geistes im Menschen und zwischen Menschen. Wenn wir auf das Wirken des Geistes, zum Menschen sprechend, schauen, kommen wir auf seine Beziehung zu den Sternen, zum Kosmos. Rudolf Steiner hat dies in einem Spruch für Marie Steiner 1922 so formuliert: «Sterne sprachen einst zu Menschen. / Ihr Verstummen ist Weltenschicksal.» Sie haben gesprochen, halten nun aber inne. Etwas später heißt es: «In der stummen Stille aber reift, / Was Menschen sprechen zu Sternen [...]» Darin liegt der michaelische Impuls: Die Welt ist gebildet, geformt; die weitere Entwicklung ist darauf gerichtet, dass sich der freie Mensch betätigt. Der Kosmos hält inne und fragt sich: Was macht der Mensch? Fängt er an, zu den Sternen zu sprechen, also eine Beziehung zu den geistigen Wesen aufzubauen?

Die kosmischen Wesenheiten erscheinen in drei großen Hierarchien. Da gibt es die Seelengeister der dritten Hierarchie. Engel, Erzengel und Zeitgeister (Archai) sind auf dreierlei Weise mit dem Schicksal des Menschen verbunden. Die Engel blicken auf das Einzelschicksal des Menschen. Unser höheres Ich ist mit dem Engelen eng verbunden. Der Mensch fragt sich: Wie ist es mit meinem Schicksal? Finde ich, worauf ich mich vorgeburtlich vorbereitet habe? Sein Schicksal bejahen heißt, seinem höheren Ich auf der Spur zu sein. Blickt man auf ein Unternehmen mit der Frage, welche Menschen es als Mitarbeitende anzieht, ob ein Gemeinschaftsschicksal entsteht, lässt sich etwas vom Wirken der Erzengele erahnen. Wenn man sich befähigt, wahrzunehmen, welche Aufgaben das Unternehmen im Zeitengeschehen ergreift, befindet man sich mit den Archai im Bereich des Zeitenschicksals.

Auch wenn die Zeit sehr schnell vorüberzieht, gilt es, das Ruder eines Unternehmens auf Kurs zu halten, den langfristigen Impuls nicht aus dem Auge zu verlieren. Damit kommen wir zu den Lichtesgeistern der zweiten Hierarchie mit den Kyriotetes, Dynamis, Exusiai als Geister der Weisheit, Bewegung und Form. Lex Bos entwickelte einmal, wie diese Wesen mit sozialen Prozessen zu tun haben und deshalb für Unternehmen so wichtig sind. Wenn man zu ihnen eine Beziehung aufbaut, helfen einem Kyriotetes, die

Sinnfrage zu erschließen: Heute wird sie mit einem Leitbild beantwortet, das finde ich zu kurz, aber es zeigt an, dass nach der Existenzberechtigung eines Unternehmens gefragt wird. Dann gilt es, die Sinnfrage in Bewegung zu bringen, sie durch verschiedene Prozesse hindurch zu dynamisieren. Mir ist wichtig, dass der Sinn nicht einfach als Oneliner auf einem Prospekt erscheint, sondern dass er bei allen Mitarbeitern lebt. Schließlich soll das Unternehmen geformt werden, eine Gestalt annehmen. Das ist die Organisation eines Unternehmens, die nicht statisch aufzufassen ist, sondern sich entwickelt.

Mit den Kräftegeistern der ersten Hierarchie (Seraphim: Geister der Liebe, Cherubim: Geister der Harmonie, und Throne: Geister des Willens) haben wir es mit den Prozessen zu tun, die bis ins Physische gestaltend wirken. Sie können Welten erbauen. Sie haben uns zu modernen Menschen gemacht. Sie sind es auch, die uns die Menschwerdung in den ersten drei Lebensjahren ermöglichen. In dieser Zeit wird am Menschen sichtbar plastiziert: Der Mensch richtet sich von der Horizontalen in die Vertikale, beginnt zu gehen, zu sprechen und zu denken. Das alles sind Merkmale des spezifisch Menschlichen. Das Kind ahmt den erwachsenen Menschen nach, und dadurch können die Throne im Gehen, die Seraphim im Sprechen und die Cherubim im Denken wirken. Bezogen auf das Unternehmen kann man sich fragen: Steht es aufrecht in seiner Aufgabe, ist es identisch mit dem, wozu es angetreten ist? Kommuniziert das Unternehmen, wozu es ihm geht, oder macht es «nur» Werbung – geht es also darum, der Welt zu dienen, oder geht es nur darum, Kunden zu gewinnen? Gelingt es, das Denken so licht zu machen, dass das Unternehmen kongruent mit dem ist, was in der Welt geschieht – ist es also in Harmonie, steht es in Zusammenhang mit der Welt?

Spiritualität im Unternehmen bedeutet somit auch, sich gegenüber den geistigen Wesen zu öffnen, damit diese mit den Menschen zusammenwirken können.

---

Paul Mackay ist Mitglied des Vorstands am Goetheanum und Leiter der Sektion für Sozialwissenschaften am Goetheanum. Die hier dokumentierten Gedanken entwickelte er während der Tagung «Spiritualität im Unternehmen» («Goetheanum» Nr. 36/2011).