

SPIRITUAL LEADERSHIP AM ARBEITSPLATZ: EIN VERGLEICH DER SPIRITUAL
LEADERSHIP MODELLE VON LOUIS FRY UND ANSELM GRÜN
(SPIRITUAL LEADERSHIP AT THE WORKPLACE: A COMPARISON OF THE
SPIRITUAL LEADERSHIP MODELS OF LOUIS FRY AND ANSELM GRÜN)

by

ERICH BÖKE

submitted in accordance with the requirements
for the degree of

MASTER OF THEOLOGY

in the subject

CHRISTIAN LEADERSHIP

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

SUPERVISOR: PROF V KESSLER

CO-SUPERVISOR: PROF J S DREYER

April 2022

Ehrenwörtliche Erklärung (DECLARATION)

Name: Erich Böke

Student number: 10265341

I declare that "*Spiritual Leadership am Arbeitsplatz- Ein Vergleich der Spiritual Leadership Modelle von Louis Fry und Anselm Grün*" is my own work and that all the sources that I have used or quoted have been indicated and acknowledged by means of complete references.

I further declare that I submitted the thesis to originality checking software and that it falls within the accepted requirements for originality.

I further declare that I have not previously submitted this work, or part of it, for examination at Unisa for another qualification or at any other higher education institution.

Karlsruhe, 22.04.2022

Ort, Datum



Unterschrift

Zusammenfassung

Glaube ist in unserer westeuropäischen Kultur Privatsache. Gleichzeitig ist Spiritualität ein Megatrend des aktuellen Jahrhunderts, der in der Öffentlichkeit immer mehr Raum einnimmt. Spiritual Leadership ist dabei ein Ansatzpunkt, um das Spannungsfeld zwischen Glauben im Privaten und Glauben in der Öffentlichkeit (der Fokus liegt dabei auf der Arbeit) zu überwinden. Die vorliegende Thesis vergleicht zwei bedeutsame Ansätze des Spiritual Leadership am Arbeitsplatz. Hierbei handelt es sich zum einen um das explizit als Spiritual Leadership betitelte Modell von Louis Fry. Mit Frys Modell soll der zweite zu betrachtende Ansatz des Benediktinerpaters Anselm Grün verglichen werden. Durch diesen Vergleich stelle ich die Erkenntnisse beider Modelle in den innerdeutschen Diskurs und zeige anhand dieser Führungsmodelle auf, wie Spiritualität bzw. Glaube am Arbeitsplatz Auswirkungen hat; abschließend würdige ich die Modelle theologisch.

Schlüsselbegriffe

Leitung, Führung, Führungstheorie, Christliche Führungskraft, Spiritualität, christliche Spiritualität, Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, Arbeit, Anselm Grün, Louis Fry

Summary

Faith is a private matter in our Western European culture. At the same time, spirituality is a megatrend of the current century, which is becoming more and more important in public. However, there is still a desire in the Western culture to make a difference between faith in the private sphere and faith in the public workplace. Spiritual Leadership has the potential to overcome this tension. This thesis compares two significant approaches of spiritual leadership in the workplace. First, Louis Fry's approach will be discussed, which is explicitly titled Spiritual Leadership. Fry's approach will be compared with the approach of the Benedictine Father, Anselm Grün. The purpose of this research is to compare these two models and make their findings available to the German discourse. Also, this comparison will show how spiritual leadership is impacting the workplace and, finally, I will discuss both models theologially.

Key Terms

Leadership, Leadership Theory, Christian Leadership, Spirituality, Christian Spirituality, Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, Work

Ukufingqa

Ukholo luyindaba yangasese esikweni lethu laseNtshonalanga Yurophu. Ngesikhathi esifanayo, ingokomoya liwumnyakazo omkhulu yekhulu leminyaka lamanje, elibaluleke kakhulu emphakathini. Kodwa-ke, sisekhona isifiso emasikweni aseNtshonalanga ukwenza umehluko phakathi kokholo emkhakheni wangasese kanye nokholo endaweni yokusebenza yomphakathi. Ubuholi obungokoMoya bunamandla okunqoba lokhu kushuba. Le ndaba ende iqhathanisa izindlela ezimbili ezibalulekile zobuholi bomoya emsebenzini. Okokuqala, kuzoxoxwa ngendlela kaLouis Fry, ebizwa ngokucacile ngokuthi Ubuholi bongokomoya. Indlela kaFry izoqhathaniswa nendlela kaBaba waseBenedictine, u-Anselm Grün. Inhloso yalolu cwaningo ukuqhathanisa lezi zifanekiso ezimbili nokwenza lokho okutholakele kutholakale enkulumeni yesiJalimane. Futhi, lesi siqhathaniso sizokhombisa ukuthi ubuholi bongokomoya bunomthelela kanjani emsebenzini futhi, ekugcineni, ngizoxoxa ngezifanekiso zombili ngokwezenkolo.

Amagama asemqoka

Ubuholi, Umbono wobuholi, Ubuholi BamaKristu, IngokoMoya, IngokoMoya LobuKristu, Ubuholi bongokoMoya, IngokoMoya Lasemsebenzini, Umsebenzi

Opsomming

Geloof is 'n private aangeleentheid in ons Wes-Europese kultuur. Terselfdertyd is spiritualiteit 'n megatendens van die huidige eeu, en 'n saak wat toenemend belangrik word in die openbaar. Daar is egter steeds 'n behoefte in die Westerse kultuur om onderskeid te tref tussen geloof in die private sfeer en geloof in die openbare werksplek. Spirituele leierskap het die potensiaal om hierdie spanning te oorkom. Hierdie tesis vergelyk twee betekenisvolle benaderings tot spirituele leierskap in die werksplek. Eerste onder bespreking is Louis Fry se benadering, met die eksplisiete titel Spirituele Leierskap. Fry se benadering word dan vergelyk met dié van die Benediktynse monnik, Anselm Grün. Die doel van hierdie navorsing is om hierdie twee modelle te vergelyk en die bevindinge beskikbaar te stel aan die Duitse diskoers. Hierdie vergelyking sal ook aandui hoe spirituele leierskap die werksplek affekteer. Laastens sal ek albei modelle teologies bespreek.

Sleuteltermes

Leierskap, Leierskapsteorie, Christelike leierskap, Spiritualiteit, Christelike spiritualiteit, Spirituele leierskap, werksplek-spiritualiteit, Werk

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG UND FORSCHUNGSÜBERBLICK	1
1.1	CHRISTLICHER GLAUBE AM ARBEITSPLATZ	1
1.2	SCHLÜSSELBEGRIFFE	3
1.3	POSITION DES FORSCHERS	6
1.3.1	<i>Lebensgeschichtliche Gründe für diese Forschung</i>	6
1.3.2	<i>Theologische Position des Forschers</i>	8
1.3.3	<i>Sonstige Annahmen</i>	15
1.4	THEOLOGISCHE VERORTUNG	17
1.4.1	<i>Christian Leadership als Teil der Praktischen Theologie</i>	17
1.4.2	<i>Einordnung in das transdisziplinäre Forschungsgebiet des Christian Leadership</i>	19
1.5	FORSCHUNGSDESIGN	21
1.5.1	<i>Ausgangssituation</i>	21
1.5.2	<i>Zielsetzung der Untersuchung</i>	22
1.5.3	<i>Gegenstand der Untersuchung</i>	23
1.5.4	<i>Forschungsfrage</i>	24
1.5.5	<i>Methodik</i>	26
2	HINTERGRUND	29
2.1	LEADERSHIP	29
2.1.1	<i>Begriffsannäherung</i>	29
2.1.2	<i>Christliches Leadership</i>	30
2.1.3	<i>Leadership im deutschsprachigen Raum</i>	31
2.1.4	<i>Zwischenfazit zu Leadership</i>	32
2.2	SPIRITUALITÄT	33
2.2.1	<i>Begriffsannäherung</i>	33
2.2.2	<i>Christliche Spiritualität</i>	35
2.2.3	<i>Spiritualität am Arbeitsplatz</i>	38
2.2.4	<i>Spiritualität der Führungskraft</i>	40
2.2.5	<i>Spirituelle Organisationen nach Mitroff und Denton</i>	43
2.2.6	<i>Zwischenfazit zu Spiritualität</i>	43
2.3	ARBEIT UND THEOLOGIE DER ARBEIT	44
2.3.1	<i>Begriffsannäherung</i>	44
2.3.2	<i>Prägende Arbeitsverständnisse heute</i>	45
2.3.3	<i>Theologie der Arbeit</i>	48
2.3.4	<i>Theologische Perspektiven auf Arbeit</i>	49
2.3.5	<i>Definition von Arbeit</i>	52
2.3.6	<i>Zwischenfazit zu Arbeit</i>	55
3	LOUIS FRY UND ANSELM GRÜN	57
3.1	LOUIS FRY: PERSON UND WERK	57
3.1.1	<i>Person</i>	57
3.1.2	<i>Werk</i>	57
3.1.3	<i>Spiritual Leadership nach Fry</i>	58
3.1.4	<i>Wandel des Modells</i>	63
3.1.5	<i>Rezeption</i>	64
3.2	ANSELM GRÜN: PERSON UND WERK	66
3.2.1	<i>Person</i>	66
3.2.2	<i>Werk</i>	67
3.2.3	<i>Grüns Modell auf Basis der benediktinischen Ordensregel</i>	68
3.2.4	<i>Rezeption</i>	70
4	VERGLEICH DER MODELLE VON FRY UND GRÜN	73
4.1	SPIRITUALITÄT	73
4.1.1	<i>Spiritualität bei Fry</i>	73
4.1.2	<i>Spiritualität bei Grün</i>	78

4.1.3	<i>Reflektion der beiden Modelle hinsichtlich Spiritualität</i>	82
4.1.4	<i>Zwischenfazit zu Spiritualität bei Fry und Grün</i>	92
4.2	FÜHRUNG.....	93
4.2.1	<i>Führung bei Fry</i>	93
4.2.2	<i>Führung bei Grün</i>	96
4.2.3	<i>Gegenüberstellung der Werte/Tugenden</i>	102
4.2.4	<i>Reflektion der beiden Modelle hinsichtlich Führung</i>	113
4.2.5	<i>Zwischenfazit zu Führung bei Fry und Grün</i>	121
4.3	UNTERNEHMENSKULTUR	122
4.3.1	<i>Unternehmenskultur bei Fry</i>	122
4.3.2	<i>Unternehmenskultur bei Grün</i>	124
4.3.3	<i>Reflektion der beiden Modelle hinsichtlich Unternehmenskultur</i>	127
4.3.4	<i>Zwischenfazit zur Unternehmenskultur bei Fry und Grün</i>	128
5	RESÜMEE	130
5.1	ERKENNTNISSE AUS DEM VERGLEICH.....	130
5.1.1	<i>Zusammengehörigkeit von Spiritualität und Führungshandeln</i>	130
5.1.2	<i>Pluralismus bei Fry als Hindernis für christliche Führungskräfte</i>	130
5.1.3	<i>In benediktinischer/m Spiritualität und Führen Inspiration finden</i>	131
5.1.4	<i>Gefahr der Instrumentalisierung der Spiritualität</i>	132
5.1.5	<i>Fehlender Kirchlicher Bezug</i>	132
5.1.6	<i>Vermittlung von Zweck und Zugehörigkeit als spirituelle Führungsaufgabe</i>	133
5.1.7	<i>Menschenorientierte Führungskraft</i>	134
5.1.8	<i>Persönlichkeitsentwicklungsprogramme</i>	134
5.1.9	<i>Arbeit muss aus theologischer Perspektive verstanden werden</i>	135
5.2	SPIRITUAL LEADERSHIP „ZUM BADE GEFÜHRT“	136
5.3	LIMITATIONEN DER STUDIE UND ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSFRAGEN	137
6	BIBLIOGRAPHIE	141

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier theologische Modelle nach Tim Keller (2017:216)	12
Abbildung 2: Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt (1973:164)	29
Abbildung 3: Persönliches Spiritual Leadership nach Fry & Nisiewicz (2013:40)	59
Abbildung 4: Spiritual Leadership nach Fry & Nisiewicz (2013:5)	60
Abbildung 5: Komponenten von Spiritual Leadership (Fry & Nisiewicz 2013:93; Eigene Übersetzung).....	61
Abbildung 6: Spiritual Leadership nach Grün (eigene Visualisierung).....	69
Abbildung 7: Spirituelle Reise nach Krieger und Seng (Fry & Nisiewicz 2013:62)	75
Abbildung 8: Werte des SL nach Fry verglichen mit den Tugenden Grüns	102
Abbildung 9: Komponenten des Spiritual Leaderships nach Fry im Vergleich zu Grün	119

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich zwischen Fry und Grün hinsichtlich Spiritualität.....	83
--	----

Abkürzungsverzeichnis

SL: Spiritual Leadership

WS: Workplace Spirituality

1 Einleitung und Forschungsüberblick

1.1 Christlicher Glaube am Arbeitsplatz

I'm prepared to contend that the primary location for spiritual formation is the workplace. (Peterson 2005:127)

Der US-amerikanische presbyterianische Pfarrer und Professor für Spirituelle Theologie Eugene H. Peterson vermittelt mit dieser Aussage, wie entscheidend das Arbeitsleben für das geistliche Wachstum eines Christen ist. Viele berufstätige Christen, die Glauben und Karriere vereinen möchten, empfinden jedoch eine starke Spannung, als ob sie sich in zwei Welten befänden: die private Welt der Familie und Kirche, in welcher der Glaube relevant und bedeutsam ist, und die öffentliche Welt, in welcher der Glaube keine Rolle spielen darf (Newbigin 1986:22). Gegen diese Trennung von privater und öffentlicher Welt argumentiert Miroslav Volf, indem er hervorhebt, dass der Glaube Teil des öffentlichen Lebens sein müsse. Dabei dürfe eine Religion jedoch nicht einen totalitären Anspruch haben. Vielmehr macht er deutlich, dass „religious people ought to be free to bring their visions of the good life into the public sphere“ (Volf 2001:x).

Viele Christen haben bewusst oder unbewusst die Hypothese übernommen, dass Gott nicht gegenwärtig in der Arbeit sei – außer man übt einen explizit geistlichen Dienst aus, wie Pastor oder Missionar. Viele dieser Christen denken, dass Gott beim Bibellesen, Beten und in der Gemeinde allgegenwärtig sei, aber in der Arbeit nur bedingt Relevanz habe (Keller & Leary-Alsdorf 2014:189). Dabei scheint es in Bibelversen wie; „Ob ihr nun esst oder trinkt oder was ihr auch tut, das tut alles zu Gottes Ehre“ (1.Korinther 10,31) doch eher so, als könne man seinen Glauben auf alle Bereiche des Lebens beziehen.

Die Sehnsucht nach einem lebensbezogenen Glauben sowie einem Bewusstsein für das innere Leben – beides wird in der Regel Spiritualität genannt – auch am Arbeitsplatz ist heutzutage keine Besonderheit mehr, sondern ein gesellschaftlicher Trend unabhängig von religiöser Zugehörigkeit. So berichtet die Zeitschrift *managerSeminare* nahezu jährlich über Spiritualität im Arbeitsumfeld (u.a. Culen & Mayhofer 2019). Diese Zusammengehörigkeit von Spiritualität und Arbeit nennt man *Workplace Spirituality*¹ oder auch *spirituality@work* sowie *God@work*. Die Ursprünge dieses Trends sind in den 1990er-Jahren in den USA zu finden (Kessler 2017:2). Doch auch früher war Spiritualität

¹ Der Begriff *Workplace Spirituality* wird fortan mit *WS* abgekürzt.

am Arbeitsplatz ein Thema von Bedeutung. So schrieb schon 1939 Dietrich Bonhoeffer in *Gemeinsames Leben*, dass Arbeit und Gebet zweierlei seien und doch zusammengehören (Bonhoeffer 2010:60). Seither gibt es viele Versuche, Spiritualität an den Arbeitsplatz zu bringen. So gibt es neben christlichen Ansätzen auch Konzepte, die besonders den Fokus auf die Achtsamkeit legen und damit vor allem den fernöstlichen Religionen nahestehen, als auch nicht-religiöse Entwürfe. Es ist also wichtig, zwischen Spiritualität mit und Spiritualität ohne religiösen Bezug zu unterscheiden (Phipps & Benefiel 2013:41-42).

Eine besondere Rolle kommt dabei Führungspersönlichkeiten zu. Die Art und Weise, wie sie WS leben, hat weitreichende Auswirkungen auf ihr Umfeld und damit auf das Unternehmen. Der Fachbegriff für einen solchen spirituellen Leitungsstil ist Spiritual Leadership². Allerdings herrscht Uneinigkeit bei der Definition von SL.

Man kann darunter verstehen, dass Leitende bewusst spirituelle Elemente in das Unternehmen einbringen. Ebenso kann man aus der Perspektive eines Christen darunter verstehen, dass man integer leben und daher sowohl in der christlichen Gemeinde als auch im beruflichen und jedem weiteren Kontext geistlich leiten möchte.

In the Christian tradition spirituality is not just seen as human wellbeing, wholeness or meaning. It is a deeply lived experience of the person and nature of God in every aspect of life as a primary orientation. (Naidoo 2014:3)

Konkret ergeben sich aus dieser Sehnsucht nach Spiritualität auch am Arbeitsplatz die beiden Themenfelder Spiritualität und Arbeit. Spiritualität am Arbeitsplatz ließe sich unterteilen in WS sowie SL. WS ist dabei gelebter Glaube einer Arbeitskraft, während SL gelebter Glaube einer Arbeitskraft mit Führungsverantwortung ist. Dem Bereich des SL kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da Führungspersönlichkeiten eine erhöhte Verantwortung innehaben und ihr Einfluss größer ist als der einer Arbeitskraft ohne Führungsverantwortung.

Ich habe selbst Führungsaufgaben in einem säkularen Unternehmen und versuche, Christsein ganzheitlich zu leben. Daher liegt weiter eine persönliche Motivation vor, den Fokus im Folgenden auf Ansätze bezüglich SL zu legen.

² Der Begriff Spiritual Leadership wird fortan mit SL abgekürzt.

1.2 Schlüsselbegriffe

An dieser Stelle werden elementare Begriffe dieser Studie eingeführt. Erklärungen zu diesen Kurz-Definitionen folgen im zweiten Teil dieser Thesis.

Arbeit und Arbeitsplatz

Im Rahmen dieser Studie wird Arbeit entsprechend Miroslav Volfs Definition verstanden.

Arbeit ist aufrichtige, zweckbestimmte und methodisch bestimmte gesellschaftliche Tätigkeit, die entweder als ihr primäres Ziel die Bedürfnisbefriedigung der tätigen Individuen bzw. ihrer Mitkreaturen hat, oder die, wenn ihr Ziel primär in ihr selbst liegt, für die tätigen Individuen notwendig ist, um ihre außerhalb dieser Tätigkeit liegenden Bedürfnisse zu befriedigen. (Volf 1988:102)

In modernen Gesellschaften wird Arbeit in der Regel vom restlichen Leben räumlich, zeitlich und ökonomisch getrennt. Gearbeitet wird üblicherweise an einem betrieblich zugewiesenen Arbeitsplatz³. Dieser stellt in einem Unternehmen den Ort dar, an welchem eine Arbeitskraft mit verschiedenen Arbeitsmitteln ihre Aufgaben verrichtet. Die Art des Arbeitsplatzes unterscheidet sich dabei je nach zu erledigender Arbeitsaufgabe.

Dualismus und Privatisierung des Glaubens

Der Begriff Dualismus wird von vielen Disziplinen genutzt. In dieser Arbeit ist damit die Trennung von Säkularem und Religiösem gemeint. Ein dualistisches Denken sortiert Glaube und damit auch Spiritualität in den Bereich der persönlichen Wahrheit ein. Diese persönlichen Werte sind jedoch zu trennen von den Tatsachen, welche in der Gesellschaft bindend für jeden sind (Newbiggin 1989:22). Die Folge ist, dass man die Religion und Spiritualität einer Person akzeptiert und zeitgleich davon ausgeht, dass diese keinerlei Relevanz über das persönliche Umfeld hinaus haben (Kim, McCalman & Fisher 2011:204-206). Die Folge ist eine Privatisierung des Glaubens.

Leadership, Führung, Leitung

Leadership bedeutet Führung oder auch Leitung. Diese drei Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Was gute Leitung ausmacht, ist von der persönlichen und kulturellen Prägung eines Individuums beeinflusst. Dennoch lassen sich allgemeingültige Merkmale für eine Definition festhalten. Peter Northouse definiert kurz und prägnant:

Leadership is a process where an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. (Northouse 2018:5)

³Die Corona-Krise sorgte dafür, dass vermehrt über Homeoffice diskutiert wurde und dieses nun häufiger als zuvor praktiziert wird. Zugleich ist es für viele Menschen nicht oder nur eingeschränkt möglich, von zu Hause aus zu arbeiten.

An dieser Definition wird ersichtlich, dass Leadership etwas mit Beeinflussung von Menschen und einem zu erreichenden Ziel zu tun hat. In diesem Sinne wird der Begriff Leadership auch in dieser Arbeit verwendet.

Wenn in dieser Arbeit von der Person gesprochen wird, die leitet, meine ich dabei Christen mit Führungsverantwortung an säkularen Arbeitsplätzen.

Führungsansatz, Führungstheorie, Führungsmodell

In dieser Arbeit möchte ich die Begriffe Führungsansatz, Führungstheorie und Führungsmodell synonym verwenden. Dies möchte ich tun, weil die Bedeutung dieser Begriffe, wenn sie in Bezug auf SL verwendet werden, verschwimmen. Einerseits zeigen die vorgestellten Konzepte des SL Möglichkeiten auf, wie man führen kann – sie beschreiben also Führungsansätze. Andererseits erklären die beiden in dieser Arbeit betrachteten Konzepte des SL aber auch theoretisch wie Führung auszusehen hat, wobei Spiritualität einbezogen wird. Folglich handelt es sich bei SL also auch um Führungstheorien.

Führungsmodelle dienen entsprechend des Gabler Wirtschaftslexikons dazu, „Aussagensysteme zur Erklärung von Führungserfolg“ (Nissen 2018:1) darzustellen. Dementsprechend liefern Führungsmodelle Erklärungen, weshalb man als Führungskraft Erfolg hat oder nicht. Die Erklärungen, weshalb Leitung erfolgreich oder nicht erfolgreich war, unterscheiden sich jedoch gravierend je nach zugrunde liegendem Führungsmodell.

Inner life, Spiritualität und christliche Spiritualität

Der Terminus „inner life“ ist gleichzusetzen mit Spiritualität. Heutzutage ist Spiritualität nicht mehr an religiöse Grenzen gebunden, sondern wird von religiösen wie auch nicht-religiösen Personen gesucht. Diese breite und vielfältige Verwendung hat dazu geführt, dass der Begriff schwammig ist und teilweise inflationär verwendet wird. So gibt es beispielsweise ökumenische, liturgische, pfingstlerische, evangelikale, feministische, afrikanische, islamische, buddhistische, an Taizé orientierte, psychotherapeutische, erotische und noch viele andere Formen von Spiritualität (vgl. Dahlgrün 2018:85; Rötting & Hackbarth-Johnson 2019:155). Das European SPES⁴ Institute zeigt folgende Elemente von Spiritualität unabhängig von religiöser Überzeugung oder spiritueller Strömung auf:

reconnection to the inner self; a search for universal values that lifts the individual above egocentric strivings; deep empathy with all living beings; and finally, a desire to

⁴ SPES steht für „Spirituality in economics and society“.

keep in touch with the source of life (whatever name we give it). (Bouckaert & Zsolnai 2011:7)

In der christlichen Literatur wird eine von Spiritualität gestaltete Lebensgestaltung, oftmals als Jüngerschaft betitelt. Darunter wird verstanden, dass man Jesus nachfolgt und entsprechend Gottes Vorstellungen lebt. Spirituelle Praktiken als Form der christlichen Lebensgestaltung sind dabei ein Aspekt von vielen, welche Jüngerschaft ausmacht (Peace 1997:294-295). In dieser Ausarbeitung werde ich auf Jüngerschaft nicht eingehen, weil der Fokus auf der spirituellen Praxis liegt.

Obwohl die Fachdisziplin dieser Arbeit Christian Leadership ist, soll als Definition für Spiritualität keine christliche, sondern eine breitakzeptierte Definition verwendet werden. Der Grund hierfür ist, dass diese Arbeit sich mit dem säkularen Arbeitsumfeld beschäftigt. Daher muss auch ein Begriff von Spiritualität verwendet werden, der zunächst von jeder Überzeugung akzeptiert wird. Welche Form Spiritualität dann im konkreten Fall hat, ist abhängig von der jeweiligen Glaubensrichtung. In Anlehnung an das European SPES Institute beziehe ich mich in dieser Arbeit bei der Definition von Spiritualität auf das innere Leben, sowie der daraus folgenden Lebensgestaltung. Im Kontext von Christian Leadership möchte ich die Begriffe Inner Life und gelebten Glauben gleichsetzen. Dementsprechend verstehe ich Spiritualität als Inner Life, bzw. gelebten Glauben, welcher sich im Leben eines Menschen zeigt.

Workplace Spirituality

Vertreter der WS versuchen Dualismus zu überwinden, indem sie Spiritualität nicht nur im privaten Bereich zu leben versuchen, sondern ebenso am Arbeitsplatz. Somit ist WS der Versuch, Spiritualität am Arbeitsplatz zu leben (Kessler 2017:3).

Spiritual Leadership

Sowohl WS als auch SL beziehen sich auf gelebten Glauben. SL betrifft jedoch nicht nur die spirituelle Praktik, sondern auch deren Auswirkungen. SL und WS sind sich auf individueller Ebene sehr ähnlich. SL ist jedoch mehr als ein Führungsmodell, welches Führungspersonen dabei hilft, Spiritualität und Ethik in ihr Führungshandeln einzubeziehen. Es bezieht sich folglich nicht nur auf spirituelle Praktiken, sondern auf das ganze Führungshandeln und Führungsverständnis.

SL zeigt Wege auf, wie Spiritualität eines Menschen im Alltag integriert wird und bindet zugleich „religious- and ethics and values-based approaches to leadership“ (Fry

2003:696) ein. Wenn in dieser Arbeit folglich von SL die Rede ist, so meint das ein konkretes Führungsmodell, welches in der späteren Masterthesis im Detail vorgestellt wird.

Werte, Values und Tugenden

Werte, die englische Übersetzung Values und der Begriff Tugenden sind Teil der im Folgenden vorgestellten Führungstheorien. Werte und Tugenden sind zu unterscheiden, aber zugleich miteinander verbunden. „Werte sind Überzeugungen davon, was gut und richtig ist“ (Afflerbach u.a. 2014:12-13). Bei Werten handelt es sich also um innere Einstellungen, die von der Kultur positiv gedeutet werden. Tugenden beziehen sich auf einen in der jeweiligen Kultur wichtigen Wert. Im Gegensatz zu abstrakten Werten sind Tugenden Charaktereigenschaft eines Menschen und bezeichnen die „Vollkommenheit des Charakters“ (Halbig 2013:106). Im praktischen Gebrauch werden Tugenden und Werte häufig synonym verwendet. So handhabe ich das auch in dieser Arbeit. Dieses Vorgehen steht im Einklang mit der zu analysierenden Literatur. So lautet etwa der Titel von Anselm Grüns Coaching Kompaktkurs „Führen mit Werten“, doch die Komponenten, die er dann vorstellt, betitelt er als Tugenden.

1.3 Position des Forschers

1.3.1 Lebensgeschichtliche Gründe für diese Forschung

In den Jahren 2010 bis 2015 war ich in einem Maschinen- und Anlagenbauunternehmen tätig – zunächst lediglich in den Praxisphasen meines dualen Studiums, später dann in Vollzeit als Vertriebsingenieur. Parallel dazu war ich stark in das christliche Kirchenleben eingebunden. Persönlich empfand ich in dieser Zeit mehrere Spannungsfelder zwischen christlichem Glauben und säkularer Arbeit.

Das erste Spannungsfeld umfasste den Bereich der Ethik. So unterschieden sich meine christlichen Wertvorstellungen teilweise deutlich von den Wertvorstellungen meiner Kollegen. Oft war ich herausgefordert zu entscheiden, ob ich zu etwas Stellung beziehen oder meine Meinung zurückhalten sollte. Doch auch selbst nach meinen Wertevorstellungen zu leben, war nicht einfach. So gab es mehrere Momente, in denen ich beispielsweise versucht war Halbwahrheiten zu erzählen, um Vorteile davon zu erhalten.

Das zweite große Spannungsfeld war der Bereich der praktizierten Frömmigkeit. Dabei beschäftigte mich insbesondere die Frage, inwieweit Frömmigkeit wie beispielsweise Gebet am Arbeitsplatz gelebt werden sollte. Bis zuletzt war ich mir darüber nicht im Klaren.

Ein drittes Spannungsfeld betraf das Engagement in der Ortskirche. In dieser hatte ich ehrenamtlich Leitungsverantwortung für andere Mitarbeitende, aber auch für die Jugendgruppe. Doch diese beiden Tätigkeiten konkurrierten oftmals mit Verpflichtungen meiner Arbeit. So hatte ich teilweise Verantwortung für eine kirchliche Abendveranstaltung, war jedoch auf der Arbeit noch in einem wichtigen Meeting, das bis zum Abend andauerte. Die Folge war, dass ich mich entscheiden musste: Christlicher Glaube in Form der Gemeindeveranstaltung oder säkulare Arbeit in Form von längerem Arbeiten?

Die Kirche selbst war mir in den genannten Spannungsfeldern keine große Hilfe. Weder die Herausforderung, wie diese beiden Arbeitsbereiche zeitlich gut miteinander zu kombinieren seien, noch die Fragen, wie man als Christ am Arbeitsplatz integer leben und wie man als Verantwortungsträger am säkularen Arbeitsplatz geistlich leiten könne, wurden thematisiert. Seitens der Kirche wurde lediglich vermittelt, wie wichtig es sei, auf der Arbeit „Licht und Salz“⁵ zu sein. Bei der praktischen Umsetzung dieses christlichen Sendungsauftrags gab es jedoch weder Hilfestellungen durch die Kirchengemeinde noch bekannte Vorbilder, ab denen ich mich hätte orientieren können. Schlussendlich schien es mir, als könne man das Spannungsfeld „Christlicher Glaube und Arbeit“ nur lösen, indem man entweder das Christentum zum frommen oder die Arbeit zum säkularen Beiwerk verkommen lässt und sich im jeweils anderen Bereich so stark wie möglich engagiert. Es kam mir vor, als müsse ich mich für das eine oder das andere entscheiden, wobei ich aus christlicher Prägung heraus, den Eindruck hatte, mich eher auf die kirchlichen Aktivitäten fokussieren zu müssen. Das konnte und kann meines Erachtens jedoch nicht die Lösung sein.

Aus meinem lebensgeschichtlichen Hintergrund ergibt sich daher eine weitere Motivation für diese Forschung. Ich möchte eine vertiefte Wahrnehmung und ein klares Verständnis darüber erhalten, wie Glaube und Arbeit im gelebten Alltag ganz konkret

⁵ Vgl. Jesu Worte in der Bergpredigt (Mt 5,13-16)

miteinander in Verbindung gebracht werden können. Ein wichtiger Anhaltspunkt hierfür ist SL am Arbeitsplatz, wovon die Masterthesis handeln wird.

1.3.2 Theologische Position des Forschers

1.3.2.1 Luthers Arbeitsverständnis

Ich stamme aus einer Familie, deren Familienmitglieder überzeugte Lutheraner sind. Somit ist das Berufsverständnis von Martin Luther für mich persönlich ein wichtiger Ausgangspunkt der theologischen Betrachtung. Luther erklärt, „dass Gott uns durch die Arbeit anderer ernährt, womit der Bauer, die Melkerin und der Krämer alle `Gottesdienst` tun“ (Keller 2017:201). Ebenso argumentiert Luther, „dass Gott uns die Gesetze guter Richter, die Lenkung weiser Fürsten und den Schutz starker Soldaten gibt, anstatt unsere Städte direkt zu beschützen“ (ebd). Kulturell niedrige, wie auch hoch angesehene Arbeit eines Menschen seien ein Weg, wie Gott auf der Erde wirke. Gott agiere scheinbar verborgen durch das Arbeiten der Menschen. Somit sei jegliche Arbeit eines Menschen eine Berufung Gottes für diese Welt (ebd).

1.3.2.2 Verhältnis von christlichem Glauben zur (Arbeits-)Welt

Ebenso bin ich in einer „landeskirchlichen Gemeinschaft“ aufgewachsen, die sich bis auf den heutigen Tag auf Teile der „Confessio Augustana“ von 1530 bezieht. Das Besondere an diesem Gemeinschaftsverband ist, dass er seit Anfang des 19. Jahrhunderts zwei Ausrichtungen hatte:

die sich auf das innerliche zurückziehende, endzeitlich ausgerichtete Haltung Böhmerles auf der einen Seite und die von den Gründungsvätern des Vereins vorgegebene Linie, die auf eine Beseitigung der geistlichen und leiblichen Not (also ein „in-die-Welt-Hineinwirken“) aus war. (Tuschik 2009:62)

Meine kirchliche Heimat war folglich von unterschiedlichen Haltungen hinsichtlich des Einlassens auf die Kultur geprägt. Während die einen sich in christliche Kreise zurückzogen, versuchten andere, ihr Umfeld mit einer christlichen Lebensweise positiv zu beeinflussen. Es wird deutlich, dass diese Grundhaltungen, die Tuschik beschreibt, einen großen Einfluss auf die Art und Weise haben, wie christliche Gläubige agieren – auch an ihrem persönlichen Arbeitsplatz. Folglich ist es für mich als Forscher wichtig, das Verhältnis von christlichem Glauben zur (Arbeits-)Welt darzulegen. Dies soll mittels einer Typologie geschehen. Typologien geben Orientierung und tragen dazu bei, die Vielschichtigkeit von Themen in ihrer Gesamtheit zu begreifen. Gerade durch Überspitzung und Kategorisierung können Motive pointiert dargestellt werden, was dann

dabei hilft, von allen Überzeugungen zu lernen, eine Verhältnisbestimmung durchzuführen und nicht einseitig zu werden. Jede typologische Darstellung bringt dabei Begrenzungen⁶ und Stärken⁷ mit sich. Im Folgenden möchte ich unter zu Hilfenahme einer Typologie aufzuzeigen, wie unterschiedlich Christen sich zur Kultur positionieren.

Die bekannteste Typologie ist H. Richard Niebuhrs „Christ and Culture“. In diesem 1951 erstmaligen erschienen Werk stellt er fünf Grundtypen⁸ für das Verhältnis zwischen Christus und Kultur dar. Dieses Werk ist bis heute das Standardwerk, wenn es um eine Verhältnisbestimmung von Kirche zu Kultur geht. Mittlerweile gibt es viele verschiedene Modifizierungen von Niebuhrs fünf Typen (Vatter 2017:164f).

Da es beim Darlegen einer Typologie mein Ziel ist, meine eigene theologische Position hinsichtlich dem Verhältnis von Glauben zur Welt und damit auch zur Arbeitswelt zu erläutern, möchte ich im Folgenden nicht Niebuhrs, sondern Timothy Kellers Typologie aufzeigen. Grund hierfür ist, dass Keller in seiner Typologie explizit auf die Zwei-Reiche Lehre von Luther sowie auf das Modell der Gegenkultur und damit auf die beiden wichtigsten Sichtweisen meiner kirchlichen Heimat eingeht.

1.3.2.2.1 Die vier theologischen Modelle nach Keller

Tim Keller verweist in seinen Aussagen über Christen und Kultur auf vier theologische Grundhaltungen, welche heutzutage insbesondere anzutreffen sind und oftmals unkritisch übernommen werden. Es ist folglich lohnenswert, diese vier Modelle vorzustellen und damit einen Überblick über die zeitgenössischen Strömungen zu erhalten.

I. Das Transformationsmodell verdeutlicht, dass Christen in jedem Lebensbereich als Nachfolger Jesu denken und handeln. Ziel ist, „dass Christen ihren Beruf aus einer christlichen Weltanschauung heraus ausüben und so die Kultur verändern“ (Keller

⁶ Die Bedeutung einer Typologie darf nicht überbetont werden, da sie in der Regel verallgemeinern, obwohl sich Menschen nie durch Schubladen-Denken festlegen lassen. Ebenso sind Typologien für sich alleine genommen nie ausreichend, um die Realität zu beschreiben, weshalb es sich immer um künstliche Denkkonstrukte handelt (vgl. Niebuhr 2001: 43f).

⁷ So zeigt Niebuhr in seinen Ausführungen auf, dass es für jede seiner fünf festgestellten Positionen gute Begründungen, biblische Belege und historisch einflussreiche Personen gab. Folglich hat jeder seiner fünf Typen je nach Kontext und Situation seine Berechtigung.

⁸ Niebuhr erkennt als Extreme die Typen „Christ Against Culture“ und „Christ of Culture“. „Christ Against Culture“ besagt, dass Treue zu Christus Ablehnung der Kultur bedeute (Niebuhr 2001:xlv). Der Gegenpol dazu stellt „Christ of Culture“ dar. Dieser Typ versuche dabei Gemeinsamkeiten zwischen christlichen Tugenden und edlen Werten der Kultur aufzuzeigen (ebd.).

Zwischen diesen Extremen liegen nach Niebuhr die Typen „Christ Above Culture“, „Christ and Culture in Paradox“ und „Christ Transformin Culture“ (:xlix).

2017:187). Säkulare Arbeit wird dabei ebenso wie Gemeindearbeit als ein wichtiger Dienst im Reich Gottes gesehen. Des Weiteren erkennen Vertreter dieses Modells das Hauptproblem unserer Zeit darin, dass Christen zu passiv oder einem Dualismus verfallen sind, statt ihren Glauben öffentlich zu leben und damit einen Unterschied in der Gesellschaft zu machen.

II. Das Relevanzmodell entspricht der Überzeugung, „dass der Geist Gottes in der Kultur am Wirken ist, um sein Reich auszuweiten“ (:192). Vertreter dieses Modells legen hohen Wert auf das Allgemeinwohl, sind eher unkritisch gegenüber der Gesellschaft und haben das Ziel, gemeinsam mit Gott hier auf der Erde Gutes zu tun „ohne allerdings dadurch etwas mit Erlösung und Gottes Werk in der Gemeinde zu tun zu haben“ (ebd.).

III. Das Modell der Gegenkultur besagt, dass die christliche Gemeinde eine Alternativgesellschaft zur „bösen Welt“ aufzeigt. Christen, die dieses Modell vertreten, versuchen nicht das Reich Gottes hier auf Erden zu bauen, es zu fördern oder die Gesellschaft zu verändern. Vielmehr solidarisieren sie sich mit den Armen und Ausgegrenzten der Gesellschaft und stellen damit ein Zeichen für das zukünftige, himmlische Reich Gottes dar. Dies geschieht primär durch das Vorleben von Gerechtigkeit und Frieden innerhalb ihrer Gemeinschaft. Die Gemeinschaft der Gläubigen ist der Ort, an welchem man Christentum lebt.

IV. Die Zwei-Reiche-Lehre in Anlehnung an Luthers Theologie besagt, dass Gott das weltliche und das geistliche Reich regiert. Jeder Mensch gehört zum weltlichen Reich und kann aufgrund der natürlichen Offenbarung und der allgemeinen Gnade Gottes zwischen Gut und Böse unterscheiden. Zum geistlichen Reich gehören lediglich diejenigen, welche durch Gottes Wort geleitet werden. Vertreter dieses Ansatzes sind davon überzeugt, dass Christen sowohl in säkularen sowie klerikalen Berufen Gott und den Menschen dienen können. Sie zwingen der Gesellschaft keine biblischen Normen auf, sondern appellieren an gemeinsame Auffassungen von Gut und Böse, Wahrheit und Schönheit (:199). Weiter vermitteln sie „Freude an Gottes guter Schöpfung und würdig[en] die Arbeit in säkularen Berufen und den Wert echter, sichtbarer Qualitätsarbeit“ (:219). Vertreter dieses Modells erkennen das Hauptproblem darin, dass die beiden Reiche Gottes miteinander verwechselt werden und der Christ dann entweder im weltlichen Reich zu stark um Relevanz und Veränderung der Gesellschaft bemüht ist oder sich aus der Gesellschaft zurückzieht.

1.3.2.2.2 Folgen für mich als Forscher

Keines der vier Modelle – so Keller – „liefert uns das Gesamtbild“ (:211), sondern stellt eine biblische Engführung und Einseitigkeit dar. Timothy Keller entwickelt ein Schaubild, welches alle vier zeitgenössischen theologischen Modelle zusammenbringt und zugleich verschiedene theologische Richtungen zu kategorisieren versucht. Die vertikale Achse beschreibt, ob die Modelle Gottes Wirken in der Welt erkennen. Der von Keller verwendete Ausdruck „starke allgemeine Gnade“ beschreibt dabei eine Überzeugung, dass der Mensch Gottes Wirken in der Kultur sehen kann. „Schwache allgemeine Gnade“ sieht die nicht-christliche Kultur als schlecht an, weshalb Vertreter dieser Meinung davon überzeugt sind, dass Gott nur innerhalb der christlichen Kirche wirke. Die horizontale Achse hingegen beschreibt, inwieweit man der Überzeugung ist, dass Kultur veränderbar sei. Das Spektrum reicht dabei von „passiv/pessimistisch“ hin zu „aktiv/optimistisch“.

Nach Keller ist es wünschenswert, möglichst in der Mitte seiner Grafik, also bei den vier Aspekten der Kernthese zu sein, da an dieser Stelle das Bewusstsein für die Fülle der biblischen Themen am ausgeglicheneren sei.

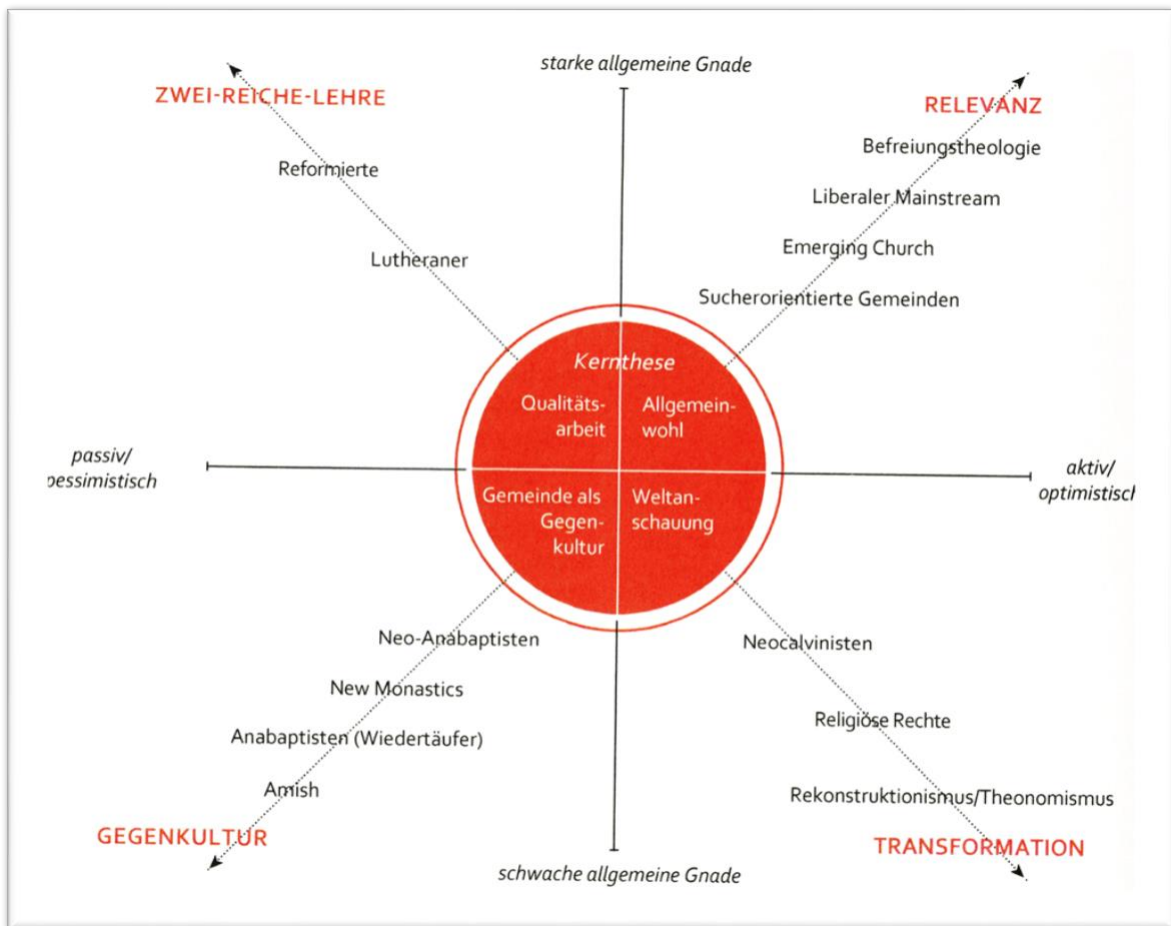


Abbildung 1: Vier theologische Modelle nach Tim Keller (2017:216)

Mir ist bewusst, dass sich jede Denkweise auf unterschiedliche Kernprobleme der Christenheit fokussiert, während andere unwichtig erscheinen. Ich möchte daher zum einen beide historischen Erben⁹ meiner kirchlichen Heimat wertschätzen und zugleich verdeutlichen, dass sie sich gegenseitig bereichern müssen. Doch nicht nur das – optimistischere Ansätze bezüglich der Kultur müssen zukünftig Beachtung finden. Insbesondere für das Thema SL am Arbeitsplatz ist ein ausgewogenes Verhältnis von christlichem Glauben zur Arbeitswelt relevant. Für mich als Forscher ist es dementsprechend wichtig, nicht zu optimistisch wie auch nicht zu pessimistisch im Blick auf die Kultur sowie die kulturellen Veränderungen zu sein. Ich versuche daher, denselben Ansatz zu verfolgen wie Keller:

Wir versuchen die Einseitigkeiten eines Triumphalismus oder einer Weltflucht in den bestehenden Modellen zu vermeiden; wir wollen keine Kompromisse mit der Kultur eingehen, aber uns genauso wenig aus der Gesellschaft herausziehen. Unser Ansatz versucht, die aufgezeigten kulturellen und biblischen Erkenntnisse jedes Modells in

⁹ Hier beziehe ich mich auf die Zwei-Reiche-Lehre und das Modell der Gegenkultur.

konkretes Handeln zu überführen. Das heißt, die menschliche und geistliche Bedeutung jeder menschlichen Arbeit zu würdigen (Zwei-Reiche-Lehre) und gleichzeitig unseren Blick auf die Götzen zu richten, die unser Leben und unsere Arbeit antreiben, und schätzen was aus dezidiert christlicher Sicht zum Wohl der Menschen getan wird (Transformationsmodell). Eine Verbindung dieser beiden Haltungen lässt Christen in Demut die Arbeit ihrer nichtchristlichen Kollegen schätzen, ohne sich selbst mit den in ihrer Branche geltenden Normen und Ansätzen zufriedenzugeben. (:220)

1.3.2.3 Verhältnis von christlichem Glauben zu anderen Glaubensrichtungen

Zeitgenössische Spiritualität neigt zu Pluralität¹⁰ und Synkretismus¹¹. Der religiöse Dialog zeigt, dass eine objektive Prüfung von transzendenten Erfahrungen eines Individuums sowie das Prüfen von religiösen Ansprüchen, die das Göttliche betreffen, unmöglich ist. Weiter existieren in der westlichen Gesellschaft verschiedene Religionen nebeneinander oder werden miteinander vermischt. Oftmals besteht auch die Überzeugung, dass alle Religionen gleich seien (Thiede 2014:86). Hinsichtlich des Verhältnisses des christlichen Glaubens zu anderen Glaubensrichtungen wird in der Regel auf Knitters Einteilung von 1985 zurückgegriffen.

Als erstes erkennt Knitter die Überzeugung des konservativen Exklusivismus. Vertreter dieser Überzeugung formulieren, dass Religion keinen eigenen Wert habe, da Religion ein Versuch des Menschen darstelle, aus eigener Kraft heil zu finden. Somit sei das Christentum wie jede Religion falsch. Das Christentum wisse das aufgrund der Offenbarung Jesu jedoch und sei daher auch wahre Religion, denn sie erkenne, dass kein Heil außerhalb von Jesus zu finden sei (Knitter 1985:59).

Daneben gibt es den modifizierten protestantischen Exklusivismus. Auch dieses Modell ist der Überzeugung, dass Menschen in allen Religionen versuchen, sich selbst durch gute Werke zu retten. Für das Christentum sei die Verantwortung des Menschen hinsichtlich der Gnade Gottes jedoch zeitlich folgend. In anderen Religionen gebe es auch Erkenntnis Gottes, aber kein Heil. Das Christentum besage dementsprechend, dass „wir durch die Gnade Gottes im Glauben erlöst sind“ (:60).

Auf römisch-katholischer Seite ist seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil der Inklusivismus vorherrschend. Diese Position betont „einen Gott der Liebe, der will, daß alle Menschen errettet werden“ (:63). Daher gebe es auch eine Vielzahl an Heilswegen.

¹⁰ Unter Pluralismus versteht man eine Vielfalt von Überzeugungen, die nebeneinander bestehen.

¹¹ Unter Synkretismus versteht man die Vermischung verschiedener Religionen.

Der Gläubige antworte dann in seiner Religion auf die vermittelte Gnade Gottes. Somit gebe es „anonyme Christen“ in allen Glaubensrichtungen. Entscheidend für diese Position sei jedoch, dass Jesus als Gottes letzte und umfassende Offenbarung verstanden werde. „Alle positiven Werte und Wahrheiten anderer Religionen [...] bedürfen nach wie vor der Inklusion in Christus.“ (:65)

Abschließend stellt Knitter sein pluralistisch-theozentrisches Modell vor. Im religiösen Dialog erkennt er die eben genannten Modelle alle als Hindernis, weil sie die Einzigartigkeit Jesu betonen. Vielmehr müsse von einem Christozentrismus zu einem Theozentrismus übergegangen werden (:99), sodass alle Religionen sich gemeinsam für das Wohlergehen der Menschheit einsetzen. In diesem Sinne schließt Knitter sein Buch mit folgenden Worten ab:

Wenn dies geschieht, wird die Verwirklichung der zentralen Hoffnung und Ziele aller Religionen näherrücken. Allah wird erkannt und gepriesen werden; Krishna wird in der Welt handeln; die Erleuchtung wird vorgebracht und vertieft werden und die Menschen werden das Reich Gottes verstehen und fördern. (:195)

Aufgrund meiner bereits geschilderten theologischen Prägung verorte ich meine eigene Überzeugung als modifiziert Exklusiv und lehne das pluralistisch-theozentrische Modell von Knitter ab. Gleichzeitig bin ich mir bewusst, dass Elemente wie Nächstenliebe auch in anderen Religionen vorhanden sein können. Im Evangelium von Jesus Christus sehe ich jedoch die zentrale christliche Botschaft, welche nicht auflösbar und nicht übertragbar ist.

Spiritualität an säkularen Orten muss trotz meiner Überzeugung des christlichen Wahrheitsanspruchs dialogfähig sein. Bezugnehmend auf Anselm Grün¹² zeigt Werner Thiede¹³ eine Position hinsichtlich Spiritualität auf, die auch an säkularen Orten praktikabel ist:

Und erst dort, wo sich authentisches Christentum dialogfähig zeigt, hat dann auch das differenziert zu verstehende Diktum Anselm Grüns seinen angemessenen Ort: „Mein Verständnis von Theologie ist nicht, dass ich mich bewusst gegen andere Religionen und spirituelle Wege abgrenze, sondern dass ich versuche, ihre Anliegen zu integrieren. Die spirituellen Wege, die diese Religion entwickelt haben, sind voller Weisheit und wir Christen können von ihnen lernen.“ Die Wahrheit ist exklusiv, aber die Botschaft ist inklusiv. (Thiede 2014:124-125)

¹² Dieser vertritt einen Inklusivismus.

¹³ Dieser vertritt einen exklusiven christlichen Wahrheitsanspruch.

1.3.3 Sonstige Annahmen

Neben der lebensgeschichtlichen und theologischen Position möchte ich noch einige weitere, für diese Forschung wichtigen Annahmen meinerseits darlegen.

Zum einen bin ich der Überzeugung, dass Glaube und säkulare Arbeit nicht getrennt werden sollten. In SL und WS sehe ich Potential, um ein solches dualistischen Denken hinsichtlich Arbeit an einem säkularen Arbeitsplatz zu überwinden. Leitung und damit die Führungsperson spielen eine bedeutsame und einflussreiche Rolle in Organisationen, weshalb meiner Meinung nach SL größeren Einfluss als WS hat.

Des Weiteren nehme ich wahr, dass sich viele Personen danach sehnen, ganzheitlich Spiritualität zu leben¹⁴. Die Art und Weise, wie dies geschehen soll, unterscheidet sich jedoch von Mensch zu Mensch und auch von Generation zu Generation sehr. Viele Menschen wissen dabei oftmals nicht, wie sie Spiritualität ausleben können. Dabei profitieren Christen auch von säkularen Gedanken bezüglich Spiritualität und säkularer Leitung. Spirituelle Praktiken oder Führungsmodelle sollte man jedoch nicht unreflektiert übernehmen. Ähnliches gilt für Handlungsgestaltungen anderer Kulturen oder Berichte aus der Historie. Sie können als Inspiration dienen und erfordern zugleich Anpassungen an das konkrete Umfeld.

Meiner Meinung nach ist Arbeit ein wichtiges Element des Lebens. Ich empfinde Begriffe wie „Work-Life-Balance“ als suboptimal gewählt, weil damit konnotiert wird, dass Arbeiten vom Leben zu trennen sei. Vielmehr sollten verschiedene Lebensbereiche wie Kirche, Familie, Arbeit und Gesellschaft nicht unterschiedlich hoch priorisiert werden. Gleichzeitig nehme ich an, dass ein tieferes – insbesondere auch theologisches – Verständnis von Arbeit die Lebensgestaltung von arbeitenden Personen zum Positiven verändern würde. Leider vermitteln viele christlichen Gemeinden ihren Mitgliedern jedoch eine einseitige Sicht auf Arbeit, Leitung und Spiritualität – nämlich eher eine solche, die diese drei Bereiche voneinander trennt, anstatt sie zu einen. Wünschenswert wäre jedoch, dass christliche Gemeinden die Vielfalt und Vielschichtigkeit dieser Themen und ebenso konkrete Hilfestellung zur Umsetzung im Alltag aufzeigen. Verschiedene christliche Denkrichtungen und Konfessionen zu betrachten und zu analysieren, stellt meines Erachtens einen Mehrwert für die eigene Glaubenspraxis dar. Die Hoffnung ist,

¹⁴ Diese Wahrnehmung meinerseits deckt sich auch mit dem gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurs. (u.a. Stadelmann & Schweyer 2020:90)

dass diese Gedanken dann den Horizont erweitern und aufzeigen, wie vielfältig man Glauben leben kann – auch an einem säkularen Arbeitsplatz.

Louis Fry veröffentlichte sein Modell im Jahr 2003 (Fry 2003). Im neusten und in dieser Arbeit primär betrachteten Werk fungiert Melissa Sadler Nisiewicz als Co-Autorin, weshalb auch ihre Gedanken Teil dieser Theorie sind (Fry & Nisiewicz 2013). Da das Grundmodell jedoch von Louis Fry entwickelt wurde, schreibe ich ihm primär das Modell zu, ohne dabei jedoch die Leistung anderer Menschen für diese Führungstheorie zu schmälern. Damit einher geht die Tatsache, dass ich, meine beiden Supervisoren und auch die beiden Autoren¹⁵ der vorgestellten Modelle Männer sind. Ich bin der Überzeugung, dass jeder Mensch unabhängig des Geschlechts wertvolle Gedanken zum Thema dieser Forschung beitragen kann. Nun ist es jedoch so, dass hier ein Ungleichgewicht der Geschlechter vorliegt. Um zumindest sprachlich einem Ungleichgewicht entgegenzuwirken, verwende ich, wo immer möglich, neutrale Begriffe wie „Leitende“.

Führungstheorien versuchen Führungserfolg zu erklären. Daher wird Leitung mit positiven Aspekten verbunden oder es wird aufgezeigt, wie eine bestimmte Theorie negative Aspekte von Leitung überwindet. Bei aller Wertschätzung darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass Grenzüberschreitungen oder Machtmissbrauch geschehen. Mit der Zielsetzung, zwei Führungsmodelle zu vergleichen, geht einher, dass die negativen Aspekte von Leitung nachgeordnet sind. Dennoch sollen sie nicht unerwähnt bleiben, weshalb ich mich auf die Annahmen von Gary L. McIntosh und Samuel D. Rima über die „Dark side of leadership“ beziehe. Diese lautet, dass es keine perfekte Führungspersönlichkeit gibt. Die persönlichen Eigenschaften, die Menschen dazu bringen, erfolgreich zu sein, haben immer auch Schattenseiten, die teilweise zu Versagen und großen Herausforderungen führen. In jeder Führungspersönlichkeit liegen Dysfunktionen, welcher man sich erst bewusst werden und an welchen man lebenslang arbeiten muss (McIntosh & Rima 2007:14-15).

¹⁵ Hierbei beziehe ich mich darauf, dass SL nach Fry zunächst ein Modell von Louis Fry alleine war und dieser auch primär mit diesem Modell in Verbindung gebracht wird.

1.4 Theologische Verortung

1.4.1 Christian Leadership als Teil der Praktischen Theologie

Das 17. und 18. Jahrhundert waren geprägt von gesellschaftlichen Umbrüchen. In dieser Zeit forderte der Pietismus die Praxis „pietatis“, also die Frömmigkeit aller Christen im Alltag. Auch die zeitgleich auftretende Aufklärung schrieb der Praxis einen hohen Stellenwert zu. An diese Hochstellung der Praxis knüpft Friedrich Schleiermacher, der oft Vater der Praktischen Theologie genannt wird, mit seiner Schrift „Kurze Darstellung des theologischen Studiums“ (1811/1833) an. Er erkennt in der Praktischen Theologie eine „positive Wissenschaft“, deren Aufgabe es ist, eine Kunstlehre oder Technik der evangelischen Kirchenleitung zu erarbeiten. Sie ist dabei nicht die Praxis selbst, sondern verbindet als „Theorie der Praxis“ die Wissenschaft mit dem praktischen Leben der Kirchenleitung. (Kessler & Kretzschmar 2015:4). Dieses Verständnis hat sich jedoch gewandelt. Zum einen wird Praktische Theologie heute in viele Teilbereiche gegliedert. Christian Leadership ist eine Unterdisziplin der Praktischen Theologie. Zum anderen beschäftigt sich Praktische Theologie mit Themen über den ursprünglichen Kirchenkontext hinaus. So verdeutlicht Frank Thomas Brinkmann, dass Praktische Theologie¹⁶ versucht, Theologie und das Leben zusammenzubringen und sie somit Lebenshilfe ist. Gleichzeitig handelt es sich dabei jedoch um eine Wissenschaft, welche die praktischen Fragestellungen der Theologie mit anderen akademischen Disziplinen in Verbindung bringt:

Zum einen als eine praktische, sich nah am Menschen platzierende Lebenshilfe, die das christliche Credo als Existenzerhaltung und Daseinsklärung mit wertegründenden Regelwerken verknüpft anbietet, zum anderen als Wissenschaft, die das Genannte in ständiger Rückkopplung – sowohl an die historischen Ursprünge und ihre traditionsgeschichtlichen Entfaltungen als auch an gesellschaftliche Prozesse und kulturelle Phänomene – überprüft und reflektiert sowie kommunikabel und plausibel hält. (Brinkmann 2019:272)

Christian Grethlein versteht unter praktischer Theologie die „Theorie der Kommunikation des Evangeliums in der Gegenwart.“ (Grethlein 2012:8) Praktische Theologie ist auf konkrete, kritische Situationen gerichtet (:21). Deutungen dieser Situationen dürfen nicht allgemein religiös, theologisch oder spirituell sein, sondern müssen ausgehend vom Evangelium als Basis des Christentums geschehen werden. Der

¹⁶ Dies ist ebenso der Fall bei Christian Leadership als Unterdisziplin von Praktischer Theologie.

von Grethlein verwendete Begriff „Kommunikation des Evangeliums“ impliziert, dass im Dialog verbal sowie nonverbal immer wieder neu – also in der Gegenwart – deutlich werden muss, was das Evangelium in der konkreten Situation bedeutet (:157).

Der Sammelband „The Wiley Blackwell Companion to Practical Theology“ verdeutlicht, dass Praktische Theologie sich mit innerkirchlichen sowie mit Themen des alltäglichen christlichen Lebens beschäftigt. Praktische Theologie definiert der Sammelband als:

[P]ractical theology is a general way of doing theology concerned with the embodiment of religious belief in the day-to-day lives of individuals and communities. [...] [I]t is an open-ended, contingent, unfinished grasp or analysis of faith in action. (Miller-McLemore 2014:14)

Die gemeinsame Basis dieses Sammelbandes ist folglich das Verständnis von praktischer Theologie als praktiziertem Glauben in alltäglichen Situationen. In dem Sammelband werden daher pastorale Themen wie „Worship“ und „Pastoral Care“, aber auch Themen des christlichen Alltags wie „Eating“ oder „Consuming“ diskutiert (Miller-McLemore 2014:VII-X). Erstaunlich ist, dass dieses umfassende Werk nichts zu „Säkulare Arbeit“ oder „Leitung von Christen im säkularen Umfeld“ schreibt. Ähnliches ist bei den beiden deutschsprachigen, freikirchlichen Theologen Helge Stadelmann und Stefan Schweyer zu sehen. Sie erkennen eine Privatisierung des Glaubens (Stadelmann & Schweyer 2020:90) bei gleichzeitig auftretendem Megatrend der Spiritualität auch in der Wirtschaft. Dieser Megatrend fördere „ein besseres Verstehen konkreter Einzelphänomene und bewahrt vor Überbewertung kurzfristiger lokaler Entwicklungen“ (:94). Folglich erkennen sie die Notwendigkeit, dass Praktische Theologie sich mit den Fragen der Spiritualität auch in der Wirtschaft beschäftige. Im weiteren Verlauf ihrer Ausführung bezüglich Praktischer Theologie greifen sie diese Thematik jedoch nicht nochmals auf. Themen, die das „normale“ Leben von Christen betreffen wie Erwachsenenbildung, die Stärkung von Partnerschaften, Familienunterstützung und christliche Erziehung werden genannt. Das Themenfeld Arbeit bleibt jedoch unerwähnt, obwohl die Autoren selbst den Bezug dazu herstellen.

Es gibt aber auch Versuche, säkulare Arbeit und Spiritualität in den wissenschaftlichen Diskurs der Praktischen Theologie einzubinden. So veröffentlichte Jörg Schneider während seiner wissenschaftlichen Tätigkeit bei der Evangelisch-theologische Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen im *International Journal of Practical Theology* einen

Artikel über die Rolle der Spiritualität in den Bereichen Gesundheit und Arbeit. Er kommt zu dem Schluss:

Es hat sich gezeigt, dass in den Welten der Arbeit und der Gesundheit Spiritualität inzwischen eine anerkannt große Rolle spielt. [...] Als integrativer und bedeutender Bestandteil des Menschen kann Spiritualität in keinem Feld des Lebens übergangen werden. In manchen Bereichen wird Spiritualität vorausgesetzt und erwartet, in anderen wird sie als effizienzsteigerndes Potential entdeckt, zugelassen und gefördert. (Schneider 2012:154)

Diese drei Beispiele zeigen folglich, dass die dieser Thesis zugrunde liegende Thematik sowohl für die Praktische Theologie wie auch für das Christian Leadership Bedeutsamkeit haben, zugleich aber noch Forschungslücken festzustellen sind.

1.4.2 Einordnung in das transdisziplinäre Forschungsgebiet des Christian Leadership

Diese Masterthesis untersucht in erster Linie Führungsmodelle des SL, weshalb eine Einsortierung in die Fachdisziplin Christian Leadership am naheliegendsten ist. Bei Christian Leadership handelt es sich, wie von Volker Kessler und Louise Kretzschmar erläutert, um ein transdisziplinäres Forschungsgebiet (Kessler & Kretzschmar 2015:7). Dies bedeutet, dass Christian Leadership nie alleine betrachtet werden kann. Vielmehr werden je nach Fragestellung Wissen und Erfahrungen aus verschiedenen akademischen Disziplinen integriert. So ist es auch in dieser Thesis.

Zuerst sind die prägnanten Schnittstellen zwischen den Unterdisziplinen Christian Leadership und Ethik zu nennen. Christlicher Glaube prägt das unternehmerische Führungshandeln. So zeigt beispielsweise die EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ (2008) auf, dass Unternehmende vielfältige Verantwortung tragen und dementsprechend ethisch herausgefordert werden. Deshalb sind Berührungspunkte zur Ethik unumgänglich.

Christian Leadership hat zusätzlich Schnittstellen mit weiteren Forschungsdisziplinen: Innerhalb des Christentums gibt es verschiedene theologische Überzeugungen bezüglich Arbeit. Ausgehend davon sollen relevante Faktoren für das Arbeitsverständnis identifiziert werden. Daher müssen die Themenfelder Ökonomie und Theologie der Arbeit berücksichtigt werden. Die Denkweisen des Kapitalismus und Sozialismus prägen bis heute das Verständnis von Arbeit. Im Literaturteil der Masterthesis wird folglich ein Überblick über unterschiedliche Aspekte der Theologie der Arbeit wie auch der ökonomischen Denkrichtungen gegeben.

SL kann nur vollständig betrachtet werden, wenn auch die beiden Themenfelder Spiritualität und Leitung an sich betrachtet werden. Durch die Bearbeitung des Themas Spiritualität, insbesondere Spiritualität der christlichen Führungskraft, werden diverse Themenfelder relevant. Es ist es wichtig zu wissen, dass in der westlichen Gesellschaft eine Alternativkultur entstand, welche Spiritualität anstrebt, ohne religiös zu sein (vgl. Zimmerling 2003:127). So gibt es einige säkulare Initiativen, die sich mit Spiritualität im Arbeitsumfeld beschäftigen. Im europäischen Raum ist dabei das „European SPES Institute“ hervorzuheben. Fairholm geht sogar davon aus, dass Spiritualität „the anchor for most people’s work ethics and social morality“ (Fairholm 1998: 114) ist. Daher kann man WS auch nicht direkt mit einer bestimmten Ethik, Aktivität oder theologischen Überzeugung verbinden. Vielmehr, so schreibt Marilyn Naidoo, Professorin für Praktische Theologie:

it is about employees who understand themselves as spiritual beings at work whose souls need nourishment, a sense of purpose and meaning and a sense of connectedness to one another and to their workplace community. (Naidoo 2014:3)

Das Thema Leitung stellt einen Bezug zu Führung, Management und Organisation aus dem Bereich der Sozialwissenschaften her. Hier werden relevante Faktoren für christliche Leitende aufgezeigt. Zugleich wird bei WS und SL die Frage nach der Öffentlichkeit des Glaubens aufgeworfen. Somit ist ein Bezug zu den unterschiedlichen theologischen Ansätzen in Bezug auf eine öffentliche Theologie zu bedenken. Weiter gibt es viele Ansichten, inwiefern Glaube und (Arbeits-)Welt in einem Verhältnis zueinanderstehen. Somit tangiert ebenso die Disziplin der Kulturwissenschaft das vorliegende Forschungsthema.

Ersichtlich ist, dass das Themenfeld „Spiritual Leadership am Arbeitsplatz“ Bezüge zu verschiedenen akademischen Disziplinen aufwirft. Diese Arbeit soll dazu beitragen Theologie und Praxis zu verbinden und dabei sowohl Lebenshilfe, nah an den Menschen wie auch wissenschaftlich fundiert sein. Diese Zielsetzung entspricht Brinkmanns Definition von Praktischer Theologie¹⁷. Somit ist diese Arbeit im Bereich der Praktischen Theologie einzuordnen. Die Unterdisziplin ist das transdisziplinäre Forschungsgebiet Christian Leadership, weil durch den Bezug zu SL als Führungstheorie die Frage der Leitung unter christlichen Gesichtspunkten am prägnantesten ist.

¹⁷ Siehe Seite 14 in dieser Arbeit.

1.5 Forschungsdesign

1.5.1 Ausgangssituation

Thomas Dienberg ist der Überzeugung, dass Führungskräfte sich verschiedener Quellen bedienen müssen. Diese Quellen helfen dabei, Motivation, Leidenschaft, Orientierung und Sinn zu finden. Sie werden gespeist von Partnerschaft, humanistischen Weltansichten, religiösen Überzeugungen oder von der christlichen Spiritualität der Gottesbeziehung (Dienberg 2019:19). Die empirische Studie von Andreas Bunz über deutsche Spitzenmanager zeigt unter anderem auf, dass dieses Nähren aus Quellen nicht nur Theorie ist, sondern Führungskräfte solche inneren Quellen haben (Bunz 2005: 119).

Trotz dieser Tatsache, dass sich Führungskräfte aus Quellen nähren, wird in der westlichen Gesellschaft Glaube und Spiritualität weitestgehend vom restlichen Leben getrennt. Der Fachbegriff für eine solche Trennung von Säkularem und Religiösem ist Dualismus. Ein dualistisches Denken sortiert Glaube und damit auch Spiritualität in den Bereich der persönlichen Wahrheit ein. Diese persönliche Wahrheit ist jedoch zu trennen von den Überzeugungen, welche in der Gesellschaft bindend für jeden sind. Die Folge ist, dass man die Religion und Spiritualität einer Person akzeptiert und zeitgleich davon ausgeht, dass diese keinerlei Relevanz über das persönliche Umfeld hinaus hat (Kim, McCalman & Fisher 2011: 204-206). Dabei betrifft Spiritualität wie auch persönliche Überzeugungen alle Bereiche des Lebens, weshalb Vertreter der WS und SL versuchen, Spiritualität nicht nur im privaten Bereich, sondern ebenso am Arbeitsplatz zu leben.

Primär wird die Überwindung von Dualismus am Arbeitsplatz im englischsprachigen Raum diskutiert. Doch auch im christlichen deutschsprachigen Raum findet seit den 90er-Jahren ein Diskurs über diese Thematik statt. Die Zeitschrift faktor C oder Institutionen wie CiW¹⁸, FBG¹⁹, AEU²⁰, AcF²¹ oder die akademiker_SMD²² sind nur einige wenige Beispiele für Initiativen, die in diesem Bereich tätig sind. Andere wie insbesondere IUNCTUS²³ beschäftigen sich explizit mit dem Thema der Spiritualität und gehen dabei auf die besondere Situation von Führungskräften ein. Auch die evangelische Kirche in Deutschland beschäftigt sich mit der Situation von christlichen Führungskräften, wie die

¹⁸ faktor c / Christen in der Wirtschaft e. V.

¹⁹ Firmen fördern nach biblischen Grundsätzen e.G.

²⁰ Arbeitskreis evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V.

²¹ Akademie für christliche Führungskräfte

²² Studentenmission in Deutschland e. V.

²³ Kompetenzzentrum für Christliche Spiritualität der PTH Münster

EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ oder die Handreichung für Führungskräfte der Caritas „Entscheidungsfindung und Spiritualität“ deutlich machen. Diese kurze Übersicht zeigt, dass die Aspekte von Spiritual Leadership am Arbeitsplatz in Deutschland zunehmend diskutiert werden.

1.5.2 Zielsetzung der Untersuchung

Die Einleitung verdeutlichte, dass es Christen gibt, die sich danach sehnen, am säkularen Arbeitsplatz einen lebensbezogenen Glauben zu leben. Für Personen ohne Leitungsverantwortung kann sich hierbei die Frage stellen, welche Möglichkeiten zum Ausleben christlich-spiritueller Elemente am Arbeitsplatz es gibt. Dabei handelt es sich um eine Frage der WS. Für Leitende ergibt sich neben dieser Frage nach spirituellen Praktiken auch die Frage, inwiefern Spiritualität Einfluss auf ihr Führungshandeln hat. Diese Frage macht die Notwendigkeit von Führungstheorien deutlich. Es gibt verschiedene Führungsmodelle, welche spirituelle Komponenten enthalten (Makka 2019:83).

Thomas Ulrich etwa bezieht sich bei seinem Ansatz auf Authentic Leadership (Ulrich 2018:7). Authentic Leadership verdeutlicht die Ganzheitlichkeit wie auch die Bedeutsamkeit von Achtsamkeit als Führungskraft. Für christliche Führungskräfte bedeutet dieser Ansatz darüber hinaus, dass sie auch auf der Arbeit authentisch als Christ leben. Das Servant Leadership von Robert Greenleaf (Greenleaf 1970) wird ebenso mit Spiritualität in Verbindung gebracht. Es zielt primär auf den Dienstcharakter einer Führungskraft. Dieser Ansatz verweist auf die dienende Grundhaltung der Führungskraft und stellt somit zugleich ein wichtiges Konzept christlicher Führungskräfte dar. Transformationale Führung von Bass und Avolio verdeutlicht, wie wichtig Werte sind (vgl Northouse 2018:168-169). All diese Modelle haben jedoch keinen direkten Bezug zu spirituellen Praktiken und erklären daher auch nicht, inwiefern Spiritualität Teil des Führungserfolgs ist. Ihr Fokus liegt auf anderen Aspekten.

Gesucht wird vielmehr eine Führungstheorie, welche spirituelle Praktiken explizit in ihr „Aussagensystem zur Erklärung von Führungserfolg“ (Nissen 2018:1) einbindet. In der Rolle als Führungskraft in säkularen Unternehmen ist eine religionsunabhängige Basis notwendig. Dies führt dazu, dass eine sehr weite Definition von Spiritualität verwendet werden muss. Mir ist bewusst, dass diese Entscheidung aus christlicher Perspektive kritisiert werden kann. Diese Thesis beschäftigt sich jedoch mit dem säkularen

Arbeitsplatz. Für dieses Umfeld erscheint es klüger eine weite Definition von Spiritualität zu verwenden und somit den religiösen Dialog zu ermöglichen.

SL stellt solch einen säkular akzeptierten Ansatz dar, der zugleich für Christen die Chance bietet eine christliche Form des SL zu praktizieren. Dies führt jedoch dazu, dass die bestehenden Modelle des SL aus christlich-theologischer Perspektive gewertet werden müssen.

In dieser Arbeit vergleiche ich zwei Ansätze des SL. Es ist möglich, dass es sich dabei um Modelle handelt, welche einen Rahmen schaffen, der es ermöglicht, christlichen Glauben am säkularen Arbeitsplatz zu leben. Anhand der kritischen Würdigung im Anschluss an die Beantwortung der Forschungsfragen muss geprüft werden, ob das wirklich so ist.

1.5.3 Gegenstand der Untersuchung

Zu den umfassendsten und wissenschaftlich akzeptiertesten Ansätzen bezüglich SL im Sinne dieser Thesis, gehören die von Fry und Fairholm (vgl. Naidoo 2014:4). Louis Fry sah 2003 im Ansatz von Fairholm „the most completely developed model of spiritual leadership to date“ (Fry 2003: 710). Nach der Veröffentlichung seiner eigenen Führungstheorie wurde jedoch primär das Modell von Fry²⁴ wissenschaftlich diskutiert. Dass Frys Modell der wissenschaftlich akzeptierteste Ansatz des SL ist, zeigt sich unter anderem darin, dass Fry im Lexikon „Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance“ sein eigenes Modell vorstellt (Fry 2016). Wenn international von SL gesprochen wird, wird sein Modell darunter verstanden. In der gegenwärtigen Diskussion gilt er daher als Pionier und als die Person, die sich mit SL mehr als jeder andere beschäftigt hat (Neal 2013:14).

Der Benediktinerpater und Betriebswirt Anselm Grün ist die bekannteste Person, die sich in Deutschland mit den Grundzügen von SL am Arbeitsplatz beschäftigt. Er ist Autor verschiedener spiritueller Bücher und Referent. Außerdem berät er Manager aus der Betriebswirtschaft. Interessanterweise sind Grüns Gedanken trotz seiner Popularität kaum Teil des wissenschaftlichen Diskurses bezüglich SL in Deutschland. Während der Recherche für diese Arbeit zeigte sich, dass Grüns Schriften, welche Spiritualität, Leitung

²⁴ Auf Louis Fry und sein Werk gehe ich detailliert ein in Kapitel 3.1

und Beruf in ihrer Gesamtheit thematisieren, bislang nicht im Englischen erschienen und somit auch dort nicht Teil der Diskussion²⁵.

Hinsichtlich Ausbildungsangebote für praktizierte Spiritualität nennt Micic Fry „International Institute for Spiritual Leadership“ und Anselm Grün in einem Atemzug ohne näher auf sie einzugehen (Micic 2012:66). In dieser Forschung sollen die Führungsmodelle von Louis Fry und Anselm Grün miteinander verglichen werden. Diese Forschung thematisiert folglich zwei Führungsmodelle des SL. Auf der einen Seite steht Anselm Grün als zeitgenössischer, deutschsprachiger, christlicher Vertreter, während auf der anderen Seite der international bekannte²⁶ Pionier im Blick auf SL, Louis Fry, steht. Der Vergleich ihrer Führungsmodelle soll zunächst beide Modelle im deutschen Kontext bekannt machen, außerdem ein vertieftes Verstehen von SL generieren und darüber hinaus den wissenschaftlichen Diskurs bezüglich SL am säkularen Arbeitsplatz fördern.

Beide Autoren zeichnet aus, dass sie sich auf den christlichen Glauben beziehen und zugleich offen für andere Religionen sind. So definiert er beispielsweise den Begriff „Hope“, welchen er in seiner Führungstheorie als wichtiges Element sieht, durch ein Zitat aus Hebräer 11,1 (Fry 2003:713). Dies geschieht jedoch durch den Verweis auf ein Lexika, ohne das Hebräer genannt wird. Die Bezüge zum christlichen Glauben bei Fry sind daher indirekt. Grün hingegen verweist direkt auf die benediktinischen Ordensregeln sowie die Bibel. Zugleich ist er offen für die buddhistische Zen-Meditation²⁷. Frys und Grüns Offenheit für Religionen ist für diese Forschung über „SL am Arbeitsplatz“ ein wichtiger Faktor. Ihre Modelle sind somit nicht nur in christlichen Organisationen anwendbar und akzeptiert, sondern auch in einer multikulturellen Gesellschaft, wie sie in den meisten Unternehmen zu finden ist.

1.5.4 Forschungsfrage

Führungsmodelle deuten auf theoretischer Ebene, weshalb und in welcher Art und Weise Führungserfolg geschieht. Nun ist es so, dass sowohl Fry als auch Grün bei ihren Modellen einen Bezug zu Spiritualität herstellen. Die Frage ist, inwiefern sie Spiritualität als Teil von Führungserfolg bei nicht-kirchlichen Organisationen erkennen. Die konkrete

²⁵ Auf Anselm Grün, sein Werk und den wissenschaftlichen Diskurs gehe ich detailliert in Kapitel 3.2 ein.

²⁶ Trotz der internationalen Bekanntheit von Fry ist sein SL Modell noch nicht auf deutsch erschienen.

²⁷ Hierbei handelt es sich um eine buddhistische Meditationstechnik.

Forschungsfrage, die ich auf Basis ihrer literarischen Werke beantworten möchte, lautete dementsprechend:

Wie binden Louis Fry und Anselm Grün Spiritualität in ihre Führungsmodelle ein und inwiefern hat dieses Einbinden von Spiritualität Auswirkungen auf das Führungshandeln der Führungskraft sowie auf die angeleiteten Mitarbeitenden?

Um diese Forschungsfrage ausreichend zu beantworten, möchte ich den Fokus dieser Frage zusätzlich schärfen und konkretisieren. Der erste Teilbereich der Forschungsfrage zielt auf den Bereich der Spiritualität. Er lautet: „*Wie binden Louis Fry und Anselm Grün Spiritualität in ihre Führungsmodelle ein...?*“. Sowohl das Modell von Fry als auch der Ansatz von Grün erkennen in Spiritualität ein wesentliches Merkmal ihrer Führungstheorie. In dieser Hochachtung der Spiritualität unterscheiden sich ihrer Überlegungen bezüglich Führung deutlich von anderen Führungstheorien. Als Teil ihrer Führungstheorie definieren sie Spiritualität und zeigen Elemente von Spiritualität sowie deren Auswirkungen auf den Führungsalltag auf. Den ersten Teilbereich der Forschungsfrage möchte ich daher wie folgt konkretisieren.

1) Wie konkretisieren die beiden Autoren Spiritualität als Teil ihrer Führungstheorie und inwiefern trägt Spiritualität zum Führungserfolg bei? Wie äußert sich bei Fry im Vergleich zu Grün diese zentrale Rolle von Spiritualität im Berufsalltag?

Der zweite Teilbereich der Forschungsfrage lautet: „...*inwiefern hat dieses Einbinden von Spiritualität Auswirkungen auf das Führungshandeln der Führungskraft...*“. Sowohl Fry als auch Grün zeigen auf, dass Spiritualität das Führungshandeln und die Zielsetzung von Führung prägt. So ist entsprechend Fry spirituelles Wohlbefinden aller die Folge von SL. Ähnlich sieht es Grün, wenn er schreibt, dass es die Aufgabe von Führung ist, „dem Leben zu dienen und in den Menschen Leben hervor[zu]locken“ (Grün 2012:126). Daher ist es wichtig, Klarheit darüber zu erlangen, wie die beiden Autoren Führung und Erfolg der Führungskraft verstehen. Darüber hinaus sind Werte sowohl bei Fry als auch bei Grün ein wesentliches Merkmal des Führungshandeln. Dabei bleiben sie jedoch nicht auf abstrakter Ebene stehen, sondern benennen Werte, die entsprechend ihrer jeweiligen Führungstheorie entscheidend für Erfolg sind. Bei dieser zweiten Fragestellung fokussiere ich mich hierbei explizit auf die Führungskraft:

2) Was verstehen Fry und Grün unter Führung und Führungserfolg? Wie konkretisieren die beiden Autoren Führungshandeln entsprechend ihrer

Führungstheorie und inwiefern trägt diese Führungshandeln zum Führungserfolg bei? Wie unterscheidet bzw. ähnelt sich das auf Werten basierende Führungshandeln?

Die Forschungsfrage beinhaltet des Weiteren folgende Fragestellung: „...*inwiefern hat dieses Einbinden von Spiritualität Auswirkungen [...] auf die angeleiteten Mitarbeitenden?*“. Mit dieser Teilfrage wird folglich auf die Unternehmenskultur gezielt, die durch das Ausleben der Führungstheorie von Fry und im anderen Fall Grün entsteht. Grün schreibt explizit von einer „spirituellen Unternehmenskultur“, während Fry darlegt, dass „Spiritual Well-Being“ die sogenannte „Triple-Bottom-Line“ beeinflusst. Zur Bearbeitung des dritten Teilbereichs möchte ich daher erklären, was die beiden Autoren mit diesen Begriffen meinen und welche Faktoren für diese angestrebte Unternehmenskultur relevant sind:

3) *Wie konkretisieren die beiden Autoren die angestrebte Unternehmenskultur? Inwiefern hat diese Unternehmenskultur Auswirkungen auf die angeleiteten Mitarbeitenden?*

1.5.5 Methodik

Beim Vergleichen werden zwei oder mehrere Objekte nebeneinandergestellt, um ausgehend der Ähnlichkeiten und Unterschiede Erkenntnisse und vertieftes Verstehen zu gewinnen (Öhlschläger 2014:39). Beim Untersuchungsgegenstand handelt es sich um die Führungstheorien von Fry und Grün. Somit besteht in dieser Arbeit ein Bezug zur vergleichenden Literaturwissenschaft. Claudia Öhlschläger zeigt auf, dass die vergleichende Literaturwissenschaft darauf zielt, die zu vergleichenden Texte zu verstehen. Hierfür werden dementsprechend vergleichbare Strukturen benötigt.

Im Zuge des Vergleichs intensiviert der Leser seine Lektüre; er lenkt die Aufmerksamkeit auf bestimmte Merkmale, Eigenschaften, Strukturen des Textes, um diese zu extrahieren und zu abstrahieren. In der Gegenüberstellung verschiedener Größen, Gegenstandsbereiche, Texte schärft sich das Profil des Einzelnen. (Öhlschläger 2014:41)

Die Folge des Vergleichs ist, dass „neue erkenntnistheoretische Perspektiven“ (:42) entstehen. Was jedoch ein wissenschaftlicher Vergleich ist, kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. So gibt es zwar Methoden wie das Fünf-Ebenen-Modell von Genot (:43) oder aus dem Gebiet der Erziehungswissenschaften das Vier-Stufen-Modell des Vergleichens von Hilker oder Bereday (Adick 2014:17). Doch wissenschaftsgeschichtlich

ist lediglich eindeutig, „dass der Vergleich je nach Kontext ganz unterschiedlich aufgefasst worden ist“ (Eggers 2016:28) und „zu unterschiedlichen methodischen Festlegungen geführt hat“ (:17). Die Folge ist, dass Vergleiche abhängig von der jeweiligen Forschung unterschiedlich gestaltet werden (Öhlschläger 2014:48).

In dieser Arbeit werden zwei Führungstheorien – Frys und Grüns – miteinander verglichen, um ein vertieftes Verständnis von SL als Führungstheorie zu generieren. Aufgrund dieses Vergleiches zweier Führungstheorien liegt es nahe, sich methodisch an einem Standardwerk über Führungsmodellen zu orientieren. Peter G. Northouse vergleicht in seinem Buch „Leadership – Theory and Practice“ verschiedene Führungstheorien miteinander. Da er nach einem standardisierten Muster vorgeht, möchte ich Northouse Gliederung übernehmen. In dieser Forschung steht der unmittelbare Vergleich zweier sich sehr ähnlicher Modelle im Vordergrund, weshalb Northouse Vorgehen leicht angepasst wird.

Entsprechend Northouses Werk wird die Führungstheorie anfangs beschrieben. In Orientierung an diesem Vorgehen stelle ich zu Beginn die Führungsmodelle beider Autoren vor.

Der zweite Schritt bei Northouse heißt „How does it work?“. Dabei stellt er die Funktionsweise des Modells vor. Dabei unterscheide ich mich in meinem Vorgehen insofern von dem Northouses, dass ich die von mir in Kapitel 1.5.4 formulierten Teil-Forschungsfragen als Strukturelemente nutze, um die Funktionsweise beider Modelle unabhängig voneinander zu klären. Dabei werde ich alternierend vorgehen. Dieses Einbinden von vergleichbaren Strukturelementen ermöglicht somit erst den Vergleich der beiden Führungstheorien entsprechend derjenigen der vergleichenden Literaturwissenschaft.

Analog zu Northouse werden anschließend die Stärken und Schwächen jedes Modells aufgezeigt. Diese Forschung ist im Bereich des „Christian Leadership“ angesiedelt und analysiert, inwiefern die zu vergleichenden Modelle aus christlicher Perspektive zu werten sind. Daher werden die beiden Führungstheorien insbesondere aus christlicher Perspektive reflektiert.

Da es sich bei dieser Untersuchung um einen Vergleich zwischen den Modellen von Fry und Grün handelt, werden im Gegensatz zu Northouse' Vorgehen mögliche Case Studies und Führungsinstrumente nicht gesondert vorgestellt. Als Fazit möchte ich Folgerungen

aus dem Vergleich, Potentiale und Begrenzungen von SL im Allgemeinen sowie Begrenzungen dieser Studie und zukünftig relevante Fragestellungen darlegen.

2 Hintergrund

2.1 Leadership

2.1.1 Begriffsannäherung

Leadership bedeutet Führung oder auch Leitung. Das Führungskontinuum von Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt verdeutlicht, dass man unter Leitung verschiedene Verhaltensweisen verstehen kann. Es wird ersichtlich, dass Führung zwischen den Extremen autoritärer Führungsstil und laissez-faire Führungsstil einzuordnen ist.

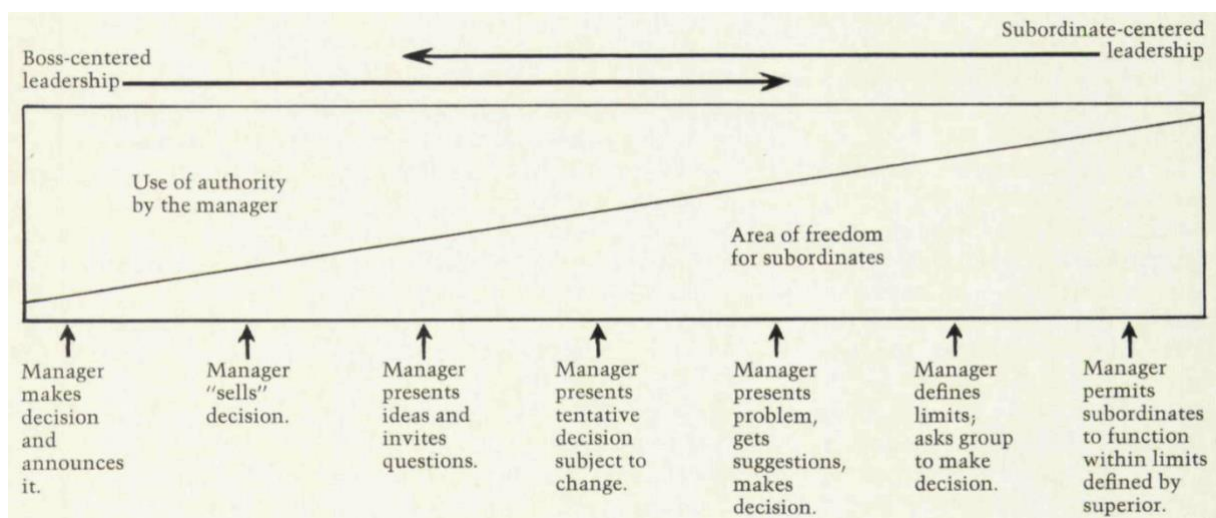


Abbildung 2: Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt (1973:164)

Die sieben unterschiedlichen Tätigkeiten der Manager in Tannenbaum und Schmidts Veranschaulichung haben ihre Berechtigung. Was eine gute Führungskraft charakterisiert, ist folglich von der persönlichen und kulturellen Prägung eines Individuums und dessen Umfeld beeinflusst (Rohrhirsch 2013:181).

Dennoch lassen sich allgemeingültige Merkmale festhalten. Peter Northouse beispielsweise definiert kurz und prägnant:

Leadership is a process where an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. (Northouse 2018:5)

An dieser Definition wird ersichtlich, dass Leadership immer etwas mit Beeinflussung von Menschen und auch einem zu erreichenden Ziel zu tun hat.

Der Managementexperte Fredmund Malik vertritt eine ähnliche Position. Für ihn beinhaltet wirksame Führung Resultatorientierung, Leistung eines Beitrags zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Nutzung von Stärken, Vertrauen und positives Denken (Malik

2014:70). Aus diesen Grundsätzen ergeben sich fünf zentrale Elemente: für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren und Menschen entwickeln und fördern (:166).

Andreas Bunz ergänzt, dass Führung nicht nur im Arbeitsumfeld, sondern auch im privaten Bereich geschieht. Weiter zeigt er, dass es bei Leitung zwei Pole gibt, die es im Gleichgewicht zu halten gilt. Leitende müssen Einfluss nehmen, um Aufgaben zu erledigen, sowie die Gemeinschaft einer sozialen Gruppe stärken (Bunz 2005:18).

2.1.2 Christliches Leadership

Die bisher vorgestellten Definitionen versuchten, Leadership prägnant zu formulieren. Leitung ist jedoch vielfältig – auch christliches Leadership. Daher möchte ich zunächst verschiedene Positionen zu christlicher Leitung aufzeigen. Walter Wright erkennt wie auch beispielsweise Malik, dass Leitung verschiedene Dimensionen hat. Besonders an seiner Erklärung ist jedoch erkennbar, dass er Gebet als wesentliches Merkmal eines christlichen Leitenden aufzeigt. Leitung eines Nicht-Christen und eines Christen würden sich dementsprechend primär im Gebet unterscheiden (Wright 1997:603). Ähnlich ergänzt Dienberg den Leadershipbegriff:

Leitung ist ein Dienstamt, das nur angemessen und erfolgreich ausgeführt werden kann, wenn es sich aus Quellen nährt. Diese muss die Führungsposition immer wieder aufsuchen und ihr Tun und Lassen „nähren“. (Dienberg 2019:19)

Dass Leitende sich aus Quellen nähren bzw. beten müssen, verdeutlicht, dass Leitung elementar etwas mit Spiritualität zu tun hat. Diese Quellen helfen dabei, Motivation, Leidenschaft, Orientierung und Sinn zu finden. Sie werden gespeist von Partnerschaft, humanistischen Weltansichten, religiösen Überzeugungen oder von der christlichen Spiritualität der Gottesbeziehung.

André Delbecq fügt hinzu, dass Spiritualität und Leitung einander bedingen. Er argumentiert, dass das Leadership eines Christen von Berufung, ganzheitlicher Spiritualität und Tapferkeit beeinflusst wird (Delbecq 1999:346-347). Weiter führt Delbecq aus, dass Spiritualität nicht dafür Sorge, dass Leitende erfolgreicher seien, aber es sich dabei um eine Kraft handle, welche es ermögliche, sich geschäftlich zu betätigen (:349).

Ein weiterer zentraler Aspekt der christlichen Perspektive ist dienende Führung (Kessler 2019:13). Jesus selbst begründe den dienenden Charakter von Leitenden in Bibelstellen wie Markus 10,42-44 oder Johannes 13,13-17. Somit lasse sich folgern, dass

die Spiritualität eines Christen sein Führungsverständnis verändert. Nach Volker Kessler unterscheidet sich ein christlicher Leitender zu einem nicht-christlichen Leitenden darin, dass er Jesus folge.

Unter einer christlichen Führungskraft verstehe ich eine Führungskraft, die bewusst Christus nachfolgt. Eine christliche Führungskraft kann eine Führungskraft in einer christlich orientierten Organisation wie zum Beispiel Kirche oder Diakonie sein. Es kann aber auch ein Christ sein, der Führungsverantwortung in einer säkularen Organisation hat (:7)

Wie deutlich wird, ist es schwierig, eine einheitliche, christliche Führungstheorie zu formulieren. Dies beschreibt auch Rohrhirsch:

Für einen Christen kann es keine allgemein-gültigen, a priori ausgearbeiteten, für jedermann verbindlichen Handlungsrezepte geben, die sich in jeder Situation anwenden lassen und für jede Situation gelten. In der Situation ist der Einzelne vor seinem Herrn allein (wie, philosophisch gesehen, vor seinem Gewissen). [...] Ein gemeinsamer christlicher Glaube führt nicht notwendig zu gleichen Handlungen der jeweiligen Personen. (Rohrhirsch 2013:242f)

Zugleich hat der christliche Glaube jedoch Auswirkungen auf das Leitungsverständnis eines Menschen. Christen, die Führungsverantwortung innehalten, leiten folglich nicht alle nach dem selben Muster. Und doch verändert der christliche Glaube das eigene Führungshandeln. Der Dienstcharakter eines Leitenden und spirituelle Praktiken wie Beten sind zwei Aspekte eines christlichen Leitenden²⁸.

2.1.3 Leadership im deutschsprachigen Raum

Der Begriff Führung wird im deutschsprachigen Raum selten genutzt. Vermutlich liegt das an der deutschen NS-Historie. Andreas Bunz zeigt auf, dass man sich im deutschsprachigen Raum von den Begriffen Führen und Folgen abwandte, da diese die

Führungsbeziehung zu einer einseitig verschobenen Aktiv-Passiv-Interaktion verlagerte[n]. Die Geführten sind dabei der passive Teil, der – wie der Begriff deutlich macht – von der führenden Person abhängig ist und durch verschiedene Sozialtechniken zu motivierter und engagierter Mitarbeit bzw. gar zu Identifikation mit Weltanschauung, Produkt oder Organisation bewegt werden soll. (Bunz 2005:21)

Der Unterschied zwischen Aktiv und Passiv sowie zwischen motivierend und zu motivieren prägt das Verständnis von Führung. Die Hauptaufgabe beim Führen ist es, andere Menschen zu motivieren, sodass diese zumindest kurzzeitig von einem passiven

²⁸ Dies verdeutlicht auch, dass die Führungstheorien des Servant Leaderships und des SL bedeutsam in der Forschungsdisziplin des Christian Leadership sind. Diese Forschung beschäftigt sich jedoch lediglich mit SL. Die Gründe hierfür wurden bereits in Kapitel 1.5.2 dargelegt.

Zustand zu einem aktiven Zustand gelangen und die befohlene Tätigkeit des Führenden erledigen.

Erst durch die englischsprachige Führungsforschung wird Führung — dann aber oft, wie in dieser Arbeit, als Leadership betitelt— im deutschsprachigen Raum diskutiert (:20). Northouse zeigt auf, das im deutschsprachigen Raum insbesondere Leistungs- und Aufgabenorientierung, Durchsetzungsvermögen, Zukunftsorientierung und Planung sowie Unsicherheitsvermeidung mit Leadership in Verbindung gebracht werden. Im Vergleich zu anderen Ländern sind „humane orientation, institutional collectivism, and in-group collectivism“ (Northouse 2018:443) jedoch weniger von Bedeutung. Gleichzeitig, so beschreibt Northouse, gehört Menschenorientierung ebenfalls zu den Facetten einer idealen Führungskraft.

The ideal leader in the Germanic Europe cluster has a style that is very participative while also being inspirational and independent. The ideal leader would be a unique, visionary person who is autonomus, charismatic/valued based participative, humane oriented, and team oriented, but not status conscious or concerned with face saving. In short, the Germanic European countries think effective leadership is based on participation, charisma, and autonomy but not face saving and other self-centered attributes. (Northouse 2018:451)

Bunz zeigt in seiner Forschung über deutsche Spitzenmanager, dass diese ihr Führungsverhalten repräsentativ verstehen, sowie zweck- und wertorientiert seien (Bunt 2005:194). Dazu gehört erstens unabhängig von der Religiosität „die Werte der christlich-abendländischen Kultur“ (:188), der Charakter eines Leitenden, sein Glaube, sein Ethos und eine hirtliche Führung. Ausgehend von dieser Werterationalität argumentiert Bunz, dass Führung als dienende Führung verstanden werden muss, die Berufung im Leben gebe und die Führungsaufgabe somit mehr als ein „Job“ sei (:189f). Zweitens verhielten sich die befragten Leitenden zweckrational. Leistung, Kompetenz, nach wirtschaftlichen Zielen zu leiten und veranstaltende Führung seien hierbei Merkmale der Leitung (:194).

2.1.4 Zwischenfazit zu Leadership

Beachtet man Leitung im deutschen Kontext, so wird deutlich, dass Führende in Deutschland als gut eingeschätzt werden, wenn sie nicht egozentrisch, statusorientiert oder gesichtswahrend wahrgenommen werden. Vielmehr werden Partizipation, Unabhängigkeit, Menschen- und Wertorientierung sowie die Fähigkeit zum Inspirieren positiv gewertet (Northouse 2018:451). Die Forschung von Andreas Bunz verdeutlicht

darüber hinaus, dass deutsche Spitzenmanager Leitung als repräsentative Führung verstehen, die sowohl Werte als auch den Zweck betone.

Der christliche Glaube betont die Wichtigkeit dienender Leitung und spiritueller Praktiken, die als innere Quellen dienen. Trotz des gemeinsamen christlichen Glaubens können Führungsstile dennoch sehr verschieden ausfallen.

Weiter bedeutet Leitung zielorientierte Einflussnahme. Dabei geschieht Leitung auf strukturellere Ebene durch Strategie, Vision usw., aber auch durch die Beziehung zwischen Leitendem und Mitarbeitenden.

Aus christlicher Perspektive müssen zwei Aspekte von Leitung betont werden. Zum einen wird Leitung als Dienst für Gott, für die Organisation und für die Menschen der Organisation verstanden (Kessler 2019:30). Hieran wird deutlich, dass christliche Leitende Organisations-, Menschen- und Gott-orientiert sein müssen. Zweitens stellt der Glaube an Gott eine wichtige Quelle der Führungskraft dar. Spirituelle Praktiken wie Gebet geben Motivation, Leidenschaft, Orientierung und Sinn (Dienberg 2019:19).

2.2 Spiritualität

2.2.1 Begriffsannäherung

Erwin Möde definiert folgendermaßen: „Spiritualitäten sind Grundeinstellungen zum Leben, zur Welt und zu den Mitmenschen“ (Möde 2000:7). Seiner Meinung nach prägen Kulturen ihre individuellen Spiritualitäten, weshalb diese „also von Kulturstufen und von Lebensformen ab[hängen]“ (ebd.). Folglich beschreibt Möde Spiritualität als die Lebenseinstellung eines Menschen. Im deutschsprachigen Raum wird den Menschen die Möglichkeit eingeräumt, frei über ihre Lebenseinstellung und somit auch über ihre Spiritualität zu entscheiden. Religionen können Orientierung bieten, müssen es aber nicht. Folglich wird Spiritualität nicht mehr auf einen bestimmten religiösen Kontext begrenzt, sondern weist gerade in seiner Unbestimmtheit auf etwas Transzendentes und zutiefst Intimes hin (Peterson 2005:27).

Verschiedene Autoren erkennen, dass Spiritualität heutzutage vermehrt auftaucht. Dabei ist Spiritualität jedoch nicht mehr an religiöse Grenzen gebunden, sondern wird von religiösen, wie auch nicht-religiösen Personen gesucht. Werner Thiede erkennt, dass Pluralität in der Religiösen Landschaft vorliege (Thiede 2014:106). Dabei erkenne man zum Teil „ein zur Beliebigkeit neigendes Herauspicken einzelner Elemente aus

verschiedenen religiösen Traditionen“ (Bochinger in Martin 2005:37), selbst wenn man durch dieses Herauspicken den entsprechenden Religionen nicht gerecht werde. Rötting und Hackbarth-Johnson bezeichnen dieses Bedienen aus der Fülle der Angebote als Patchworkspiritualität, bei welcher es sich oft um ernsthafte Suchbewegungen handle (Rötting & Hackbarth-Johnson 2019:152).

Es gibt viele unterschiedliche Vorstellungen von Spiritualität. Aufgrund der multireligiösen Gesellschaft, in welcher wir leben, überrascht das nicht weiter. Doch selbst innerhalb von Religionen wie beispielsweise dem Christentum lässt sich Spiritualität kaum definieren. Das liegt an den vielen verschiedenen Konfessionen, deren Alleinstellungsmerkmalen und dem vorliegenden Kulturchristentum, welches christliche Inhalte nur selektiv lebt (Möde 2000:9).

Obwohl Spiritualität kaum zu definieren ist, erkennt Ariane Martin in der spirituellen Such-Bewegung sieben Dimensionen, die in unterschiedlichen Glaubenseinstellungen gefunden werden können. Als Erstes verweist sie, dass im Mittelpunkt nicht etwa Gott, sondern die Person selbst steht. Zweitens liegt eine Sehnsucht nach Erlebnissen und Geheimnisvollem im Gegensatz zu einem banal empfundenen Alltag vor. Drittens besteht ein Wunsch nach Heilung, Glück, Fülle und geistiger Erneuerung. Die vierte Dimension lautet Festigkeit und besagt, dass Orientierung in der Lebensführung des Alltags gesucht wird. Fünftens ist der Wunsch nach Gemeinschaft unter Gleichgesinnten vorhanden. Die nächste Dimension ist eine Reise in die Weite und damit das Eingebundensein in etwas Höheres sowie die Erweiterung von transzendenten Erfahrungen. Abschließend benennt Martin das Verhältnis zur Welt. Dabei erkennt sie, dass manch einer eine negative Einstellung habe und sich daher dem Traditionellen zuwende. Andere wiederum übernehmen Verantwortung für die Menschen und die Welt (Martin 2005:40f).

Ähnlich stellt Peter Zimmerling fest, dass Glaubenswissen nicht mehr im Zentrum stehe. Vielmehr gehe es primär um religiöse Erlebnisse des Individuums:

Charakteristika der neuen Religiosität sind also 1. Verankerung der Religion in der Erfahrung. 2. Ort der religiösen Vergewisserung ist jeweils das Individuum, das die religiöse Erfahrung macht. 3. Die Annäherung der neuen Religiosität zeichnet ein institutionskritischer Zug aus. 4. Die neue Religiosität vertritt keinen theologischen Wahrheitsanspruch. (Zimmerling 2003:128)

Ähnlich kritisiert J.T. English, dass in individualistischen spirituellen Ansätzen Erlösung „is not found in knowing God but in knowing self“ (English 2020:24). Dies entspräche

jedoch nicht dem biblischen Befund. Vielmehr könne Erlösung von Stress, Ängsten und Verwirrung nur in Gott gefunden werden. Es liegt also ein Unterschied zwischen dem kulturellen Verständnis von Christentum und dem biblischen Verständnis von Christentum vor (:32).

2.2.2 Christliche Spiritualität

Das Wort Spiritualität leitet sich vom lateinischen Begriff „spiritalis“ ab. Es ist die Übersetzung des griechischen Worts „πνευματικός“ (pneumatikos), welches Luft, Atmosphäre oder Atem bedeutet. Die Septuaginta, als griechische Übersetzung des Alten Testaments, verwendet für das hebräische Wort „רוּחַ“ (ruach), welches hauptsächlich als Geist Gottes verstanden wird, ebenfalls dieses griechische Wort. Biblisch wird „πνευματικός“ mit „geistlich, vom Geist (Gottes) gewirkt/erfüllt/gegeben“ (Kleines Wörterbuch zum Neuen Testament 2001: πνευματικός) übersetzt. Durch die Verwendung „πνευματικός“ wird folglich das Verhältnis des Menschen zu Gott verdeutlicht. Dabei ist Gott selbst der, welcher durch seinen Geist belebt.

Kees Waaijman definiert Spiritualität als Beziehungsprozess, bei welchem es auf Gottes Wirken und auf menschliches Wirken ankomme (Waaijman 2002:426). Die Verteilung dieser beiden Pole unterscheidet sich jedoch je nach Überzeugung. Geschichtlich war Spiritualität, aufgrund der Überbetonung der menschlichen Aktivität, oftmals einer christlichen Elite vorbehalten (Peterson 2005:28). Trends wie WS verdeutlichen, dass es jedoch Menschen gibt, die Spiritualität unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer christlichen Elite leben wollen.

Der Begriff „Spiritualität“ breitet sich seit den 1970ern konfessionsübergreifend aus. Von evangelischen Vertretern wurde der Begriff Spiritualität lange Zeit kritisch gesehen, weil er „das menschliche Handeln leicht in den Vordergrund“ (Zimmerling 2003:15) rücke. Mittlerweile ist er jedoch auch in evangelischen Kreisen akzeptiert, weil darin das Wirken Gottes wieder neu ins Bewusstsein käme (ebd.). Peter Zimmerling als evangelischer Vertreter definiert den Begriff Spiritualität als gelebter und gestaltgewinnender Glaube:

[D]en äußere Gestalt gewinnenden gelebten Glauben, der in der paulinischen Forderung des „vernünftigen Gottesdiensts“ von Röm 12,1f seine biblische Begründung besitzt. Evangelische Spiritualität wird dabei durch den Rechtfertigungsglauben sowohl motiviert als auch begrenzt: Einerseits befreit die Rechtfertigung Sola Gratia dazu, den Glauben in der konkreten Lebensgestaltung zu bewähren, andererseits bewahrt sie davor, das eigene spirituelle Streben zu überschätzen. (:16)

Durch den Verweis auf Römer 12,2 wird ein veränderndes Moment angedeutet. Die Betonung von sola gratia verdeutlicht, dass es auf Gott sowie auf Menschen ankommt.

Das IUNCTUS-Kompetenzzentrum für Christliche Spiritualität der PTH Münster verweist klarer auf das Beziehungsgeschehen wie auch auf das verändernde Moment der Spiritualität als Zimmerling. Dabei impliziert jedoch die Aussage „der fortwährenden Umformung“ ein intensiver werdendes Prozessgeschehen, in welchem der Mensch gereinigt wird.

Wir verstehen unter christlicher Spiritualität die fortwährende Umformung (transformatio) eines Menschen, der antwortet auf den Ruf des menschengewordenen Gottes Jesus Christus. Diese Umformung verwirklicht sich in engagierten und verantworteten Beziehungen zur Welt, zum Mitmenschen und zu sich selbst. (Dienberg 2017:43)

André L. Delbecq betont die persönliche innere Erfahrung und Suche nach der vollsten persönlichen Entwicklung. Er betont dabei die menschliche Verantwortung. Spiritualität habe auch etwas mit einem größeren Ganzen zu tun, was in seiner Tradition Gott entspreche (Delbecq 1999:345). Das Ergebnis der Spiritualität ist laut Delbecq ein liebevoller und mitfühlender Dienst. Ähnlich hatte das schon oben das IUNCTUS-Institut definiert. Beide lösen durch diese Formulierung die geschichtlichen Spannungen zwischen einem zurückgezogenen, asketischen und kontemplativen sowie einem aktiven, liebenden und dienenden Lebensstil (Möde 2000:296).

Nach Thiede (2019:29) sei im Neuen Testament im Gegensatz zu Yoga, Zen u.a. keine detaillierten Anleitungen für spirituelle Erfahrungen zu finden. Thiede hat recht, dass der biblische Befund keine Schritt-für-Schritt Anleitung zu spirituellen Praktiken erkennen lässt. Zugleich berichtet die Bibel von Sabbat-Heiligung, unterschiedlichen Gebeten, Bibelstudium, Gottesdiensten und Abendmahl; all dies sind Möglichkeiten, um Glauben erfahrbar zu machen. Auch in der Geschichte der evangelischen Kirche gab es viele Versuche, Spiritualität bewusst zu leben. Luther sah die Stille als einen Weg zu Gott bezeichnete die Nächstenliebe als Alltagsgottesdienst. Zugleich war es Luther wichtig, „dass sich der Glaube im Alltag, d.h. in Familie und Beruf zu bewähren hat“ (Zimmerling 2003:40). In der neueren Geschichte riefen der Pietismus und die Erweckungsbewegung „aus einer rel. Lethargie zu einer bibelbezogenen und christzentrischen strengen geistlichen Lebensführung“ (Börner-Klein 1999:1490) auf. Bonhoeffer (2010) versuchte, Spiritualität in Form von Meditationszeiten, Tageszeitengebete, persönlicher Beichte,

aber auch mittels der christlichen Gemeinschaft zu leben. Diese Versuche erreichten jedoch nie die Kirche als Ganzes, sondern lediglich Untergruppierungen oder Einzelne. Die Folge ist, dass die Fülle an christlicher Spiritualität heute oft vergessen ist. Es geht zunächst einmal darum, „ihren ursprünglichen Reichtum an Gestaltungsformen — sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht — im Rahmen der Gesamtkirche wiederzugewinnen“ (Zimmerling 2003:193). Dabei sollte man nicht nur die eigene Konfession betrachten, sondern die Fülle an christlichen Spiritualitätspraktiken nutzen. Ob, wie von Zimmerling vorgeschlagen, spirituelle Formen fremder Religionen von Fall zu Fall ebenfalls herangezogen werden können oder diese gänzlich abzulehnen sind, möchte ich hier nicht diskutieren²⁹. Vielmehr möchte ich betonen, dass die christlich Spiritualität eine große Auswahl an spirituellen Formen innehält. Durch eine Neubelebung christlicher Praktiken erhielte man einen umfangreichen Pool an spirituellen Praktiken. Diese sind sowohl individuell erfahrbar und zeigen darüber hinaus die Zentralität der Kirche für jeden Gläubigen auf. Seitens der Evangelischen Kirche seien beispielsweise persönliches Gebet, persönliche Bibellese, sakramentale Dimension in Form von Taufe, Abendmahl und Beichte, die Gemeinschaftsdimension, Musik, Heiligengedächtnis, Pilgern und Fasten, Freizeiten, Exerzitien und Glaubenskurse genannt (:192-195). Dabei handelt es sich aber lediglich um Überbegriffe, die keine vollständige Auflistung darstellen. So zeigt sich beispielsweise die gemeinschaftliche Dimension in Kirchentagen, in der Ortsgemeinde oder mittels geistlichen Vätern und Müttern (:240). Auch das persönliche Gebet bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten. So kann man vorformulierte oder freie Gebete sprechen. Es gibt spezielle Tagesgebete oder Gebetstechniken. Darüber hinaus hat Gebet verschiedene Dimensionen wie Bitte, Fürbitte, Klage, Dank, Lob und Anbetung. Gebete können dabei gesprochen, aber auch verschriftlicht oder kreativ gestaltet werden. Weiter möchte ich darauf verweisen, dass christlicher Glaube ohne Lehrsätze eine wichtige spirituelle Komponente verliert. So geben dogmatischen Lehrsätze, wie beispielsweise solche, die Aussagen zum Leid aus dem Kreuzestod Jesu ableiten, oft Halt und Orientierung. Lehrsätze sind folglich auch eine Form von Spiritualität bzw. untrennbarer Teil dessen.

²⁹ Siehe hierzu meine Position hinsichtlich christlichem Glauben zu anderen Religionen unter 1.3.2.3.

Die genannten Beispiele verdeutlichen, dass christliche Spiritualität aus einer Fülle an individuellen und gemeinschaftlichen spirituellen Praktiken besteht. Hier liegt ein deutlicher Unterschied zwischen zeitgenössischen Suchbewegungen und christlicher Spiritualität. Die Gemeinschaft der Gläubigen, die sich als Kirche trifft, ist ein zentrales Element von christlichem Glauben und christlicher Spiritualität.

2.2.3 Spiritualität am Arbeitsplatz

Artikel 4 des Grundgesetzes verweist explizit auf die Glaubens- und Bekenntnisfreiheit jedes Menschen. Jeder in Deutschland darf also glauben oder nicht-glauben, was ihm beliebt, und diese Religion aktiv ausüben. Glaubensgespräch, kultische Handlungen wie Beten oder Beachten religiöser Gebräuche³⁰ sind daher auch am säkularen Arbeitsplatz rechtlich erlaubt, solange sie zu keinen Betriebsstörungen führen³¹ (Böllmann 2021:12). Seitens des Unternehmens dürfen Mitarbeiter nicht zu Aktivitäten oder Veranstaltungen verpflichtet werden, die nicht mit ihrem Gewissen oder religiösen Überzeugungen vereinbar sind (ebd.).

Fairholm geht davon aus, dass Spiritualität „the anchor for most peoples’s work ethics and social morality“ (Fairholm 1998:114) ist. Fairholm erkennt spirituelle Begriffe in der Führungstheorie und folgert, dass eine Sehnsucht nach Spiritualität vorhanden ist. Leider versuche man jedoch, die positiven Effekte der Spiritualität zu nutzen und dennoch die Spiritualität eines Menschen weiterhin vom öffentlichen Leben zu trennen (Fairholm 1998:118). Marilyn Naidoo erkennt, dass WS ein Ausdruck dessen ist, dass Menschen sich auch am Arbeitsplatz als „spiritual beings“ wahrnehmen. Daher ist Naidoo der festen Überzeugung, dass es sich bei WS um eine dauerhafte Erscheinung handle, da ein anhaltendes Bedürfnis zu Grunde liege.

[M]ore and more people entertain the notion that work can be meaningful and fulfilling. This trend will endure, simply because it speaks to the deeper needs of the human heart and provides a promising remedy to declining job satisfaction. (Naidoo 2014: 6f)

Judi Neal zeigt auf, dass es schon immer Personen gab, die Spiritualität leben wollten. Früher verstand man ein spirituelles Erlebnis jedoch als Zeichen, ein religiöses Leben zu starten. Dies sei heutzutage nicht mehr der Fall. Vielmehr erachte man es als wichtig, im

³⁰ Zu nennen wäre hier zum Beispiel das Einhalten der Sonn- und Feiertagsruhe.

³¹ Etwaige Missionsversuche stören die Neutralität hinsichtlich Glaubens- und Bekenntnisfreiheit, weshalb diese als Betriebsstörung anzusehen und daher untersagt sind.

säkularen Umfeld zu bleiben und Spiritualität in diesen Alltag zu integrieren (Neal 2013: 3).

Mittlerweile wird das Thema Spiritualität am Arbeitsplatz wissenschaftlich untersucht. So gibt es unter anderem den „Faith at Work Scale“. Dieser von jüdisch-christlichen Gedanken beeinflusste, empirische Test misst anhand der fünf Dimensionen „relationship, meaning, community, holiness, and giving“ (Lynn 2013:419) die Integration von Spiritualität und Arbeit. Andere Forschungen untersuchen, welche Aspekte Spiritualität am Arbeitsplatz voranbringen (Rutte 2013).

Es gibt auch Personen, die WS kritisch sehen. Konrad Paul Liesmann beispielsweise erkennt, dass die Ökonomie in der westlichen Welt einen Absolutheitsanspruch habe. Eine Verbindung von Spiritualität und Ökonomie oder Spiritualität und Leadership am säkularen Arbeitsplatz seien folglich voneinander zu trennende Dinge (Liesmann 2005:31). Ebenso erkennt auch Gregory Pierce in dem Trend der Spiritualität am Arbeitsplatz Gefahren. Insbesondere die Gefahr, dass Spiritualität seitens des Unternehmens instrumentalisiert werden könnte, um den Menschen zu mehr Leistung zu bewegen, sieht er kritisch (Pierce 2001:3). Gleichzeitig akzeptiert er jedoch den Trend, dass Menschen ihre Spiritualität nicht vom Arbeitsplatz getrennt leben möchten. Seiner Meinung nach gibt es fünf Kriterien, die eine Spiritualität am Arbeitsplatz gewährleisten. Erstens muss es unabhängig vom Arbeitsplatz möglich sein, Spiritualität an diesem zu leben. Zweitens sollte Spiritualität nicht die Arbeit unterbrechen und somit zu weniger Produktivität führen. Drittens sollte die spirituelle Praxis mittels Routinen möglich sein. Viertens ist es empfehlenswert, wenn diese Spiritualität durch etwas in Erinnerung gerufen wird und nicht einfach nur darauf basiert, spirituell zu sein. Abschließend empfiehlt er, dass diese Spiritualität auch gelebt werden kann, ohne dass jemand anderes davon etwas mitbekomme (:29-30). Obwohl niemand etwas von der Spiritualität mitbekommen müsse, verändere die Verbindung von Spiritualität und Arbeit beide Bereiche (:3).

Wie im Kapitel 2.2.2 Christliche Spiritualität bereits erwähnt, bietet Christliche Spiritualität eine reiche Fülle an spirituellen Praktiken. Denise Daniels und Shannon Vandewarker beispielsweise erklären, dass christlich spirituelle Praktiken sehr wichtig während des Arbeitens sind. Sie „open our eyes and tune our ears to where we may have missed God working“ (Daniels & Vandewarker 2019:xiii). Diese beide Autoren stellen

exemplarisch elf spirituelle Praktiken vor, die mit dem Arbeitsalltag vereinbar sind. Spiritualität am Arbeitsplatz zu leben ist folglich auch für christliche Glaubende wichtig und möglich.

2.2.4 Spiritualität der Führungskraft

Spiritualität – oder konkret in diesem Kontext WS – beeinflusst natürlich auch das Leadership einer Person. So entdeckte Andreas Bunz bei seiner Studie über deutsche Spitzenmanager, dass diese auf Spiritualität verweisen. Neben einer religiösen Dimension beziehen sich andere auf übergeordnete Prinzipien, die Halt im Leben geben, Dasein in Beruf und Familie Sinn verleihen und Führungsverständnis prägen (Bunz 2005: 118-119).

Ebenso erkennt auch Dienberg, dass Spiritualität eine wichtige Komponente für die Leitung darstellt.

Management erhält durch die christliche Spiritualität eine Vertiefung, indem der Blick auf die Quellen des Leitungshandelns und auf das Menschenbild gelenkt wird. Management aus einer christlichen Spiritualität heraus legt den Fokus auf die Menschen, die eine Organisation und ein Unternehmen ausmachen. Nicht die Arbeitsabläufe, nicht die Struktur und das Produkt stehen im Mittelpunkt, sondern der Mensch. (Dienberg 2019:28)

Nach Warode und Gerundt gehört zu dem Themenfeld von Spiritualität und Leadership neben der „Reflexion der eigenen Person und dem Transfer der persönlichen Einstellung in das berufliche Handeln“ (Warode & Gerundt 2019:112) auch die Sensibilisierung für die persönliche Spiritualität. Im Folgenden sollen einige wichtige Elemente vorgestellt werden, die Führung und Spiritualität zusammenbringen. Diese Auflistung versucht einen breiten Literaturüberblick über das Thema Spiritualität und Leadership zu geben, hat jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern zeigt primär die in der Literatur diskutierte Bandbreite auf.

2.2.4.1 Grundhaltung

Nach Warode und Gerundt geht es vordergründig darum, „eine Haltung, einen Geist, eine Kultur zu schreiben und nicht eine reine funktionale Methodik“ (Warode & Gerundt 2019: 121). Für sie entspricht Spiritual Leadership der Grundhaltung eines Menschen. Aus dieser Grundhaltung heraus gehe es dann auch darum, persönlich Spiritualität zu betreiben und in den Alltag zu integrieren (:122).

2.2.4.2 Ganzheitlichkeit

Der Mensch ist ein ganzheitliches Wesen. Alles was ihn ausmacht muss in einer ganzheitlichen Betrachtung berücksichtigt werden. Diese Zusammengehörigkeit wird durch Ansätze des SL aufgegriffen (Delbecq 2013:695). Bolsinger bezieht sich ebenfalls auf die Einheit von Körper, Seele und Geist und erklärt, dass die „persönliche und ganzheitliche Begegnung mit dem dreieinigen Gott, [...] im Zentrum christlicher Spiritualität [steht]“ (Bolsinger 2019:133).

Für Naidoo ist ebenso eindeutig, dass Spiritualität eine Ressource des menschlichen Lebens darstelle, welche nicht vom Rest abgekoppelt sein könne, sondern zur Ganzheitlichkeit des Menschen gehöre.

Research concludes that organisations must honour the whole person and the spiritual energy that is at the core of everything. (Naidoo 2014:3)

2.2.4.3 Mindful Leadership

Achtsamkeit und Mindfulness sind heute die großen Schlagworte (Dienberg 2019:26). Daher verwundert es nicht, dass SL aus diesem Blickwinkel betrachtet wird. Narbeshuber und Narbeshuber verweisen unter anderem auf die Global Mindfulness Practice, des Softwareunternehmens SAP. Dieses Achtsamkeitsprogramm habe nach Aussagen von SAP einen Return on Investment von 200%. Aber auch Unternehmen wie Google oder dm werden als positive Beispiele genannt. In der Regel werde Meditation eingesetzt, um die Achtsamkeit zu bündeln und zu stärken, sodass dies einen positiven Einfluss auf den Menschen habe (:14).

2.2.4.4 Centricity

Thoms Ulrich kombiniert in seinem Ansatz des SL die Führungstheorie Authentic Leadership mit Fokus und Centricity. In dieser sieht er eine „mächtige Quelle“ (Ulrich 2018:14). Dabei sind Achtsamkeit und Mindfulness wichtig. Dabei versteht er Centricity als den Kern eines Menschen. Es gilt, diesen in allen Aspekten des Lebens widerzuspiegeln.

Spiritual Leadership fokussiert auf das, was man über sein Selbst erfahren kann und wie man an seinem Selbst arbeiten kann, in vollem Bewusstsein und Achtsamkeit. Oder analog zur Weisheit des „Talmud“ (– oder „Lao Tzu“): Achte auf Deinen Charakter. Achte auf Deine Gewohnheiten. Achte auf Deine Handlungen. Achte auf Deine Worte. Achte auf Deine Gedanken. Achte auf Deine Werte. Und im Kern: Achte auf Deine innere Centricity. (:15)

2.2.4.5 Reife

Andere wie beispielsweise Daniel Harris betrachten dieses Themenfeld mit dem Fokus auf die Reife eines Menschen. Bei SL gehe es folglich nicht primär um spirituelle Praktiken, sondern um geistlich und emotional gereifte Leiterpersönlichkeiten.

A spiritually mature leader is a self-aware and morally centered individual with a deep inner life who is able to transcend his/her own ego for the good of the team. (Harris 2019:14)

2.2.4.6 Werteorientierung

Wertorientierung wird von verschiedensten Autoren betrachtet, die sich mit Spiritual Leadership auseinandersetzen. Nach David Trott gibt es 17 spirituelle Werte, welche wichtig im Berufsalltag sind (Trott 2013:677). Unabhängig wie viele spirituell bedeutsame Werte es gibt, erkennt auch Marilyn Naidoo das Bedürfnis nach gelebten Werten auch am Arbeitsplatz:

[S]eeking self-actualisation through their work lives by acting as change agents. They are not willing to compromise their personal values for the sake of their professional careers, nor are they willing to do the reverse. In the process, they are striving to 'express and develop their complete self at work' by bringing their personal values, used here as synonymous with spiritual beliefs, into the workplace . [...] people search for ways to 'leave a legacy', to achieve satisfaction in knowing that their lives made the world a better place. (Naidoo 2014:2)

Auch im deutschsprachigen Raum sind Werte ein zentrales Thema (Bunz 2005:188). Warode und Gerundt zeigen auf, dass gelebte Spiritualität und „ein bestimmtes Wertegerüst in einem Unternehmen zu leben“ (Warode & Gerundt 2019:112) zusammengehören. Ebenso verdeutlicht es Arndt Bolsinger, welcher erklärt, dass christliche Werte eine wichtige Funktion innehaben, wenn es darum geht, Spiritualität und Arbeitswelt zusammenzubringen.

Werte mit christlichem Begründungszusammenhang erfüllen eine Brückenfunktion zwischen den rationalisierten Wertvorstellungen allgemeiner und weltanschauungsübergreifender Art und dem christlichen spirituellen Kapital im Unternehmen. (Bolsinger 2019:135)

2.2.4.7 Sinnorientierung

Neben den Werten ist aber auch der Sinn ein zentrales Thema. So sind für Führungskräfte übergeordnete Prinzipien von Bedeutung (Bunz 2005:119). Führungskräften kommt bei dieser Sinnorientierung eine zentrale Rolle zu. Zum einen müssen sie selbst den Sinn ihres Arbeitens finden. Zum anderen leiten sie Personen, welche selbst nach einem Sinn beim Arbeiten streben.

As a leader your ability to understand and work with the human need for meaning at work can enrich your own work life as well as create real benefits for your people and your organisation. (Lips-Wiersma & Morris 2013:236)

2.2.5 Spirituelle Organisationen nach Mitroff und Denton

Die Studie von Mitroff und Denton ist nach ihrer eigenen Aussage eine der ersten Studien, welche die verschiedenen Ausprägungen von WS systematisch darlegt (1999:xiv). Sie sprechen von „Models for Spiritual Development in the Workplace“ (Mitroff & Denton 1999:8). Dabei zielt ihre Forschung jedoch nicht auf das WS eines Individuums; ihr Fokus gilt stattdessen spirituellen Organisationen. Sie nutzen also nicht den Begriff SL. Da sie jedoch ihren Forschungsfokus auf die Organisation legen, kann man ihr Forschungsergebnis bereits als Kategorisierung der verschiedenen SL-Ansätze sehen. Anhand von 30 Dimensionen erkannten sie fünf verschiedene spirituelle Organisationsmodelle.

In einer Religion-Based Organization geht es darum, Religion am Arbeitsplatz zu etablieren und jeden für diese bestimmte Religion zu gewinnen (:59). Die Evolutionary Organization steht Spiritualität sehr offen gegenüber. Sie betont jedoch keine bestimmte Religion, sondern ist ökumenisch oder ein säkularer Verein, der Menschen dabei helfen will, ihr Leben zu meistern (:84). Das schlussendliche Ziel ist daher nicht zahlenmäßiges Wachstum, sondern persönliche Weiterentwicklung, basierend auf Prinzipien. Unter einer Socially-Responsible Organization wird eine Organisation verstanden, die sich nicht spirituell, sondern werteorientiert versteht. Primäres Ziel ist das Gemeinwohl zu steigern. Dies geschieht oftmals durch eine gewinnorientierte Organisation, welche eine Non-Profit-Organisation unterstützt (:138). Leitende von Values-Based Organizations lehnen alles Spirituelle und Religiöse ab. Sie sind der Überzeugung, dass lediglich Werte zu ethisch-korrekten Unternehmen führen (:161). Jedes der Modelle sei ein adäquater Ansatz, um Sinn und Zweck im Arbeitsleben zu finden. Zugleich habe jedes der Modelle Stärken und Schwächen. Außerdem bringe jedes Modell der Organisation bestimmte Nutzen sowie damit einhergehende Herausforderungen (:8). Schlussendlich könne keines der Modelle in Reinform den Gegebenheiten und Situationen in Unternehmen vollkommen Genüge tragen.

2.2.6 Zwischenfazit zu Spiritualität

Wie zu Beginn verdeutlicht, ist es schwierig, den Begriff „Spiritualität“ zu definieren. Daher sollen anstelle einer Definition Elemente aufgezeigt werden, welche entsprechend der obigen Ausführungen Teil von christlicher Spiritualität sind. Zu diesen Elementen gehören: 1. Gottes belebendes Handeln, 2. ein Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch, 3. Erfahrbarkeit dieses Geschehens, ohne zu einer christlichen Elite gehören zu müssen, 4. ein spirituelles Streben des Menschen, ohne die eigene Aktivität zu überhöhen, 5. ein veränderndes Element, welches sich in veränderten Handlungen und Haltungen des Menschen in Bezug zur Welt, zum Mitmenschen und zu sich selbst zeigt, 6. Balance zwischen einem kontemplativen und aktiven Lebensstil, 7. die Zugehörigkeit zum größeren Ganzen, nämlich der christlichen Gemeinschaft.

Spiritualität ist wichtig für Personen und Organisationen. Es gibt spirituelle Menschen, weshalb Spiritualität nicht gänzlich vom Arbeitsleben ausgeschlossen werden kann. Vielmehr zeigt der Überblick über die verschiedenen Ausprägungen der Spiritualität einer Führungskraft sowie den fünf Modellen von spirituellen Organisationen, dass es Ansätze von WS gibt. Pierce fünf Kriterien für WS, die ich in 2.2.3 ausgeführt habe, erscheinen mir als gute Prämisse für das Ausleben von WS jeglicher Person.

Beachtet werden muss jedoch, dass Insbesondere als Führungskraft und Organisation eine erhöhte Vorsicht hinsichtlich Spiritualität geboten ist, denn es gilt Glaubens- und Gewissensfreiheit. Spiritualität an sich wie auch deren Ausübung und Ausübungsform sind somit umstritten oder können gar bedrohlich wahrgenommen werden. Weiter darf Spiritualität nicht manipulierend eingesetzt und spirituelle Menschen dürfen nicht bevorzugt werden.

2.3 Arbeit und Theologie der Arbeit

2.3.1 Begriffsannäherung

Arbeit ist Teil des Lebens. Das alltägliche Arbeiten, die Geschichte der Arbeit und die Theologie ist derart komplex, dass diese Komplexität verdeutlicht: Arbeit ist Fluch und Segen zugleich. Diese Thesen beschäftigt sich mit Spiritual Leadership am Arbeitsplatz. Arbeitsplätze können säkular oder klerikal, an fest bestimmten Orten oder flexibel, ästhetisch und arbeitsunterstützend gestaltet sein oder nicht. Der Arbeitsplatz ist schlicht

der Ort, an dem Menschen ihrer Arbeit nachkommen. Daher ist ein umfassendes Verständnis von Arbeit wichtig für weitere Überlegungen.

In modernen Gesellschaften wird in der Regel Arbeit vom restlichen Leben räumlich, zeitlich und ökonomisch getrennt. Gearbeitet wird üblicherweise an einem betrieblich zugewiesenen Arbeitsplatz. Dieser stellt in einem Unternehmen den Ort dar, an welchem eine Arbeitskraft mit verschiedenen Arbeitsmitteln ihre Aufgaben verrichtet. Die Art des Arbeitsplatzes unterscheidet sich dabei je nach zu erledigender Arbeitsaufgabe.

Kurz und prägnant definieren Johannes Czwalina und Clemens Brandstetter: „Arbeit ist eine Art ‚energetischer‘ Aufwand, der betrieben wird, um einem Mangelzustand abzuhelpfen.“ (Czwalina & Brandstetter 2010:19) Hier wird schon ersichtlich, dass Arbeit notwendig ist, um einen Mangel – welcher das auch immer sein mag – zu überwinden. Impliziert wird somit, dass Arbeit immer mit Anstrengung einhergeht.

Arbeit ist ein menschliches Tun, welches dafür sorgt, das tägliche Brot zu besorgen (Papst Johannes Paul II 1981:1). Somit ist Arbeit mit Erwerb verbunden (Kocka & Offe 1999:9). Erwerbsarbeit lässt sich in verschiedene Tätigkeitsformen unterteilen. Czwalina und Brandstetter machen dabei deutlich, dass mit dieser Differenzierung der Tätigkeit soziale Identität und das Niveau der Lebensführung verbunden seien. Außerdem gebe es einen Wunsch nach Zeiten ohne Arbeiten, weil Arbeit zwar gesellschaftlich positiv gewertet, aber zugleich als Last empfunden werde.

Als Norm und als Realität ist Erwerbsarbeit zentral für die Kultur und den Zusammenhalt unserer Gesellschaft. Umgekehrt wird der lebenslängliche Verzicht auf die bzw. der Ausschluß von Erwerbsarbeit (etwa der Nur-Hausfrau) heute als eine ebenso rückständige wie riskante Lebensform betrachtet. Entsprechend positiv wird Erwerbsarbeit in der Regel gewertet: als Mittel der Daseinsvorsorge, als Inhalt sinnvoller Lebensgestaltung, als Wert und als Sinn, obwohl in der Einschätzung von Arbeit auch weiterhin – wie seit Menschengedenken – die Momente von Mühe, Unlust und Last nicht fehlen und Nicht-Arbeit (Freizeit) ein begehrtes Gut ist. (Kocka & Offe 1999:10)

2.3.2 Prägende Arbeitsverständnisse heute

Paul Stevens behauptet, dass sich die ganze Arbeitskultur von einer ursprünglichen „Survival“-Kultur hin zu einer „Identity“-Kultur wandelt (Stevens 1999:107). Es gibt jedoch Menschen, die ungern arbeiten oder abstreiten würden, dass sie ihren Wert auf der Arbeit finden. Dies liegt daran, dass Menschen unterschiedliche Verständnisse davon haben, welche Rolle Arbeit im Leben haben soll. Der Theologe Jürgen Moltmann lehrt:

„Das Wesen des Menschen liegt in seiner Arbeit“ (Moltmann 1971:74). Trotz negativer und positiver Aspekte von Arbeit sei Arbeit eine Komponente, welche den Menschen zum Menschen mache. Weiter verweist er auf drei wichtige Aspekte von Arbeit der jüngeren Geschichte. Erstens erkennt er ein Spannungsfeld zwischen Lebensunterhalt und Selbstverwirklichung. Zweitens, so sagt er, stelle Arbeit einen wichtigen gesellschaftlichen Prozess für den Einzelnen dar. Arbeit sei somit Selbstzweck und erfordere gerechte Entlohnung. Abschließend verdeutlicht er, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit von Bedeutung sei (Moltmann 1979:78-80).

Die beiden prägenden Arbeitsverständnisse unserer Zeit entstanden aufgrund Spannung zwischen der arbeitenden Bevölkerung und den privilegierten Herren während der industriellen Revolution. Adam Smith begründete das kapitalistische System – Karl Marx das sozialistische System. Beide werde ich im Folgenden kurz darstellen. Ergänzen möchte ich diese beiden Ansichten durch Friedrich Nietzsches Arbeitsverständnis, welches den in diesem Kapitel erwähnten Trend dass Arbeit häufig als Ort gesehen wird, in welchem man Identität und Sinn findet, erahnen lässt. Außerdem stelle ich Max Webers Gedanken zum protestantischen Arbeitsethos vor.

2.3.2.1 Adam Smith

Adam Smith gilt als Begründer des Kapitalismus. In seinem Werk „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“ spricht er primär vom sozialen Wohlstand. Ausgehend von einer südenenglischen Stecknadelfabrik thematisiert Smith insbesondere die Arbeitsteilung und verweist auf die Vorteilhaftigkeit, aber auch auf die Probleme dieser Arbeitsform. Heute ist vor allem seine Metapher der unsichtbaren Hand bekannt, welche besagt:

Nicht weil einzelne Arbeitende ihr Wohlergehen gegenüber dem der Gesellschaft zurückstellen und für das Allgemeinwohl tätig sind, sondern im Gegenteil, weil sie ganz explizit ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse verfolgen, steige, so meinte Smith, von unsichtbarer Hand gelenkt der Wohlstand für alle und schafft so Gemeinwohl. (Füllsack 2009:51)

Nach Miroslav Volf geht Smith davon aus, dass Arbeit lediglich getan wird, um die Situation und den persönlichen Wohlstand zu verbessern. Der Zweck von Arbeit ist folglich Wohlstand und der Sinn von Wohlstand ist folglich das Vermeiden von Arbeit. Arbeit wird folglich negativ und als zu erledigendes Übel gewertet (Volf 2001:50).

Adam Smiths Ausführungen verdeutlichen, dass Arbeit als notwendiges Übel gesehen wird, um eine Not zu überwinden und schlussendlich irgendwann aufgrund des persönlichen Wohlstands nicht mehr arbeiten zu müssen.

2.3.2.2 Karl Marx

Für Karl Marx, den Begründer des Sozialismus, war Arbeit die „ewige Notwendigkeit zur Produktion und Reproduktion menschlichen Lebens“ (Füllsack 2009:63). Folglich wurde Arbeit über ihren Zweck, ihren produktiven Nutzen definiert. Ob eine Arbeit als produktiv oder unproduktiv angesehen wird, unterliegt subjektiven Empfindungen (ebd.). Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass es sich um eine zielgerichtete, soziale Tätigkeit handelt, welche mittels eines Werkzeugs ein Objekt bearbeitet. Für Marx war Arbeit folglich notwendig, um das menschliche Dasein zu gewährleisten. Ebenso galt für ihn, dass Menschen Arbeit genießen sollten. Darüber hinaus betonte er den schöpferischen Aspekt von Arbeit (Volf 2001:58).

Indem Karl Marx den schöpferischen Aspekt von Arbeit betont, zeichnet er ein positiveres Bild von Arbeit als Smith. Zugleich ist Arbeit für ihn eine planvolle und zielgerichtete Tätigkeit.

2.3.2.3 Friedrich Nietzsche

Friedrich Nietzsche (1882 in Barbey 2012) zeigt auf, dass es nicht die Arbeit ist, welche man betrachten müsse, sondern die Menschen, welche unterschiedliche Einstellungen zu Arbeit haben. Einem Teil der Menschen „ist Arbeit ein Mittel, und nicht selber das Ziel“ (zitiert in Barbey 2012:37). Arbeit wird folglich von ihm als notwendiges Übel verstanden, welches dabei hilft, einen Mangel zu überwinden. Anderen ist es wichtig, dass Lust die Arbeit prägt. Das Arbeiten an sich soll „der Gewinn aller Gewinne“ (ebd.) sein. Nietzsche erkennt, dass für manche Menschen Lust an der Arbeit wichtiger sei als die Beseitigung eines Mangels. Arbeit müsse folglich ein Ort der Sinn-Erfüllung sein. Ist dies der Fall wäre man auch zu harter und gefährlicher Arbeit bereit (ebd.). Nietzsche verdeutlicht folglich, dass manche Menschen Arbeit als notwendiges Übel wahrnehmen, während für andere der Aspekt der Lust entscheidend ist. Der Umgang des Menschen mit Arbeit entscheidet folglich ob Arbeit positiv oder negativ gewertet wird.

2.3.2.4 Max Weber

Der Soziologe Max Weber erkennt zwei grundsätzliche Positionen zur Arbeit. Erstens beschreibt er die traditionelle Haltung (Weber 2010:83), welche besagt, dass der Mensch

nicht darauf fokussiert ist, mehr zu verdienen, sondern lediglich so viel wie nötig ist, um so weiter zu leben wie bisher. Dem gegenüber steht die Vorstellung des Berufs als Selbstzweck (:84). Weber verdeutlicht, dass Luther, Calvin, der Pietismus, die Methodisten und die Täuferbewegung aus der Bibel schlossen, dass jeder Mensch von Gott zu Arbeit berufen (:185) und gegenüber Gott für seinen Besitz als dienender Verwalter verantwortlich sei (:193). Daher solle der Mensch seine irdischen Pflichten erfüllen und Gott wohlgefällig leben. Christliche Askese geschah vor Luther und Calvin außerhalb der Welt in Klöstern, bei Ersteren jedoch nun innerhalb der weltlichen Ordnung. Ziel war „das weltliche Alltagsleben mit ihrer Methodik zu durchtränken, es zu einem rationalen Leben in der Welt und doch nicht von dieser Welt oder für diese Welt umzugestalten“ (:181). Es entstand ein neues Berufsethos. Für Arbeitende galt fortan entsprechend dem gottgewollten Lebenszweck nüchtern, gewissenhaft und fleißig zu arbeiten (:197f). Unternehmer hingegen sollten „mit dem Bewußtsein, in Gottes voller Gnade zu stehen und von ihm sichtbar gesegnet zu werden“ (:197), ihrem Erwerbsinteresse folgen, dabei jedoch sittlich und untadelig leben. Mit Max Weber ist daher zu sagen, dass die evangelischen Kirchen durch ihrer Betonung von Arbeit als zentralem Aspekt der christlichen Lebensführung den Kapitalismus begünstigten (:199).

2.3.3 Theologie der Arbeit

Entsprechend der Bibel ist Arbeit „selbstverständlich Teil menschlichen Lebens. Sie gehört zum Paradies [...], zum realen Leben der vorfindlichen Welt [...] und ebenso zur erhofften künftigen Heilszeit“ (Ebach 1998:678f). Doch obwohl Arbeit so eng mit dem Leben verbunden ist, macht sie nicht die Identität des Menschen aus. Vielmehr gestaltet man durch Arbeit das Leben und die Welt und erwirtschaftet den Lebensunterhalt. Die Bibel zeichnet dabei ein Bild, das sowohl die mühselige Seite als auch die positiv schöpferische Seite der Arbeit aufzeigt. Darüber hinaus verdeutlicht das Sabbatgebot, dass Arbeit und Erholung in angemessenem Verhältnis zueinander stehen sollen. Nur der Wechsel von Tätigsein und Ruhe spiegeln das ganze Bild von Arbeit, wie es die Bibel beschreibt, umfassend wider (Peterson 2005:115). Durch diesen Wechsel wird deutlich, nicht „das Letzte herausholen“ zu müssen. Jürgen Ebach erläutert, dass die Vision der Bibel eine Entbindung der Arbeit vom Zwang ist. Sie bildet damit einen Gegensatz zur Antike, welche die Utopie verfolgt, den Menschen vom Zwang der Arbeit zu entbinden.

Dementsprechend wertet die Bibel Arbeit positiv bei gleichzeitigem Aufzeigen von Missständen (Ebach 1998:679).

Bereits das Alte Testament verbindet handwerkliche Tätigkeit und theologische Gelehrsamkeit. Als Beispiel kann hierfür der Prophet und Vieh- und Maulbeerfeigenbaumzüchter Amos genannt werden. Auch das rabbinische und spätere Judentum schätzt die Verbindung von praktischer Arbeit und Theologie. So waren Jesus, seine Jünger oder andere wichtige Personen wie Paulus Handwerker und theologisch interessiert oder im Fall von Jesus, einem ausgebildeten Zimmerman, sogar rabbinischer Lehrer.

Die Verbindung von körperlicher Arbeit und Torastudium im rabb. Judentum und vor allem das Beispiel des Paulus wurden zum Leitbild in den frühen christl. Gemeinden. Ziel ist die Nachfolge Jesu und die Arbeit für die Verbreitung des Ev. mit dem eigenen Lebenserwerb zu verbinden. (:679f)

Diese Beispiele machen deutlich, dass die Bibel Arbeit und Spiritualität nicht unterschiedlich wertet. Vielmehr gehört beides unweigerlich zum Leben des Menschen dazu (Stevens 2012:11). Eine dualistische Weltsicht, welche geistliche Tätigkeit wertschätzt, aber säkulare Arbeit abwertet, ist somit nicht vertretbar.

Die Theologie der Arbeit ist ein Feld der Theologie. Darrell Cosden zeigt auf, dass die ersten Ansätze hierbei nach dem Zweiten Weltkrieg von katholischen Theologen geschrieben wurden. Unter einer Theologie der Arbeit versteht er:

It is a theological exploration of work itself undertaken by exploring work with reference to a multitude of doctrines within a systematic theology. (Cosden 2004:5)

Die Theologie der Arbeit beschäftigt sich folglich nicht damit, wie man arbeiten soll, sondern mit normativen theologischen Ansichten bezüglich Arbeit.

2.3.4 Theologische Perspektiven auf Arbeit

Es gibt verschiedene Herangehensweisen, die theologischen Perspektiven auf Arbeit, kurz auch „Theologie der Arbeit“ genannt, zu betrachten. Im Folgenden stelle ich mehrere Ansätze vor und zeige, welche Aspekte von Arbeit diese unter theologischen Gesichtspunkten betonen. Natürlich gibt es Überschneidungen der Ansätze. Auf diese möchte ich allerdings nicht eingehen. Vielmehr sollen die unterschiedlichen Betrachtungsweisen aufgezeigt werden, um die Theologie der Arbeit in Fülle darzulegen.

Ora et labora

Die mönchischen Orden des Mittelalters hatten den Leitspruch „Ora et labora“. Arbeit und Gebet gehörten für die Menschen in den Klöstern zusammen. Entscheidend war, dass Arbeit und Gebet gemeinsam zu Gott führen sollten. Außerdem sollte Beten auch während der Arbeit „das Verhalten bei der Arbeit und im Umgang mit den Menschen prägen.“ (Ruppert & Grün 1982:37)

Dabei verzichteten Mönche auf persönlichen Besitz und begünstigten damit das Allgemeinwohl, was sich in schönen Klöstern oder umfangreichen Bibliotheken wie auch dem Dienst an Gott und den Armen widerspiegelte. Arbeit sorgte also für konkrete Hilfe am Menschen (Czwalina & Brandstetter 2010:26).

Schöpfung

Papst Johannes Paul II bezieht sich in seinen Ausführungen über Arbeit insbesondere auf den Schöpfungsbericht. Damit macht er deutlich, dass sich menschliche Arbeit vor allem von der Gottebenbildlichkeit des Menschen ableite. Der Mensch sei Gottes Ebenbild, weshalb er als Co-Arbeiter und Co-Schöpfer Gottes auf der Erde fungiere. (Papst Johannes Paul II 1981:6)

Gottebenbildlichkeit des Menschen

Brad Smith, William Hendricks und Raymond Bakke beziehen sich ebenso auf den Schöpfungsbericht. Doch im Gegensatz zu Papst Johannes Paul II sehen sie das schöpferische Handeln als nachgeordnet an. Ihr Fokus liegt vielmehr darauf, dass der Mensch Repräsentant Gottes und damit ähnlich wie ein König befähigt sei, Entscheidungen zu treffen und einen Unterschied in seinem ihm anvertrauten Reich zu machen. (Smith u.a. 2005: 26)

Neuschöpfung

Stephan Wyszynski spricht davon, dass sich Arbeit vom schöpferischen Handeln Gottes ableitet: „Die menschliche Arbeit ist eine Fortsetzung der schöpferischen Arbeit Gottes, sie ist die Vollendung des Schöpfungswerkes“ (Wyszynski 1959:57). So verweist er ebenso darauf, dass es Gott selbst gewesen sei, der „uns zur Zusammenarbeit mit sich auf[rief]“ (ebd.). Seinen Gedanken der Schöpfung führt Wyszynski jedoch noch weiter bis hin zur Neuschöpfung des Menschen durch Jesu Erlösungswerk. Der neue Bund von Jesus stellt somit die Grundlage für seine Theologie der Arbeit dar (:108).

Berufung

Dieser Ansatz geht auf Luther zurück und verdeutlicht:

Alle weltliche Tätigkeit kann so ausgeübt werden, dass sie der Berufung durch Gott zum guten Werk am Nächsten entspricht. [...] Jeder Christenmensch hat deshalb einen doppelten Beruf, den Beruf zum Glauben und den Beruf zum Dienst am Nächsten. Weil sich beides in jeder christlichen Existenz verbindet, kann es keinen Rangunterschied zwischen den Berufen geben. (Huber 2019:8)

Timothy Keller rät, dass Menschen sich eine Arbeit suchen sollten, die den persönlichen Gaben und Fähigkeiten entspricht und dadurch die Möglichkeit gibt, die eigenen Kompetenzen zu entfalten. Zeitgleich führe das Verständnis von Arbeit als Berufung jedoch dazu, dass man eine Arbeit wählen solle, welche den Mitmenschen nutze (Keller & Leary-Alsdorf 2014:104). Arbeit sei folglich eine Berufung Gottes für den Menschen hier auf der Welt.

Pneumatologischer Ansatz

Dieser Ansatz zeigt auf, dass es der Geist Gottes ist, welcher Arbeit des Menschen ermöglicht: „When human beings work, they work only because God’s Spirit has given them power and talents to work“ (Volf 2001:121). So verweist Miroslav Volf als Hauptvertreter dieses Ansatzes darauf, dass in Exodus 35 bereits davon gesprochen wird, dass der Handwerker und Künstler Bezalel dem Geist Gottes seine Fähigkeiten verdanke. Ebenso verdanke David entsprechend 1. Chronik 28 seine Pläne für den Tempel dem Geist Gottes. Aber auch andere Richter und Könige Israels seien nach dem biblischen Zeugnis mit dem Geist Gottes für ihre spezifische Tätigkeit ausgestattet worden. Da durch Pfingsten nun der Geist Gottes auf alle Gläubigen gekommen sei und sie fortan ihr ganzes Leben im Geist lebten, gelte das auch für die tägliche Arbeit des Menschen. Arbeit als Charisma bedeute folglich, dass eine enge Verbindung des arbeitenden Menschen mit Gott während dem Arbeiten vorliege (:114).

Trinitarischer Ansatz

Andere Ansätze wie der von David Jensen beziehen sich explizit auf das trinitarische Gottesverständnis. Hierbei unterscheidet Jensen zwischen den verschiedenen Werken der Dreifaltigkeit Gottes und versucht, daraus Konsequenzen für das Arbeitsverständnis von uns Menschen zu erhalten (Jensen 2006:xi).

Ebenfalls auf die Trinität Gottes bezieht sich Daniel Doriani. Er nennt zwölf davon abgeleitete biblische Prinzipien, die zum Teil auch in anderen Ansätzen ersichtlich werden

(Doriani 2019:17-21). Erstens, so Doriani, arbeitete Gott bei der Schöpfung selbst und führte (2) bereits bei der Schöpfung den Ruhetag ein. (3) Jesus selbst habe körperlich und geistig gearbeitet. Arbeit jeglicher Form und Feiertagsruhe sind also gut. (4) Weiter verdeutlicht der Sündenfall, dass Arbeit mühevoll wurde, dies aber zugleich (5) notwendig zum Überleben ist. (6) Sechstens werden Menschen in der Bibel über ihren Beruf charakterisiert. Es liegt also eine Verbindung zwischen Arbeit und Identität vor. Weiter (7) sind Arbeit und Berufung keine Synonyme. Berufung stellt den Ort dar, für welchen Gott Menschen begabt und motiviert hat. Und dennoch kann es sein, dass Menschen an einem anderen Platz arbeiten, um den Lebensunterhalt für diese Berufung zu finanzieren. (8) Achtens zeigt der biblische Befund, dass Gott Menschen in spezifische Rollen oder Berufungen stellt und zugleich die Offenheit betont, dass Menschen eine andere Rolle annehmen. Damit geht einher, dass (9) Gott jede Begabung eines Menschen wertschätzt. Diese Sorge dafür, dass jeder seine Talente einsetzt. Weiter (10) war der Sündenfall der Auslöser dafür, dass jede Arbeit oder jeder Beruf negative Aspekte beinhaltet. Jesus erlöste die Welt mit seiner Arbeit. Daher sollen auch wir in einer gefallenen Welt arbeiten. (11) Elftens ist jeder Christ zum vollzeitlichen Dienst in Gottes Reich berufen. Darunter versteht Doriani, dass Christen unabhängig davon, ob sie im säkularen oder klerikalen Umfeld arbeiten, mit ihrem Tun Gott gefallen sollen. Letztens (12) ist Arbeit eine Tätigkeit, mit der wir „Gottes Hand“ sein können. Als Beispiel nennt er, dass Gott durch Bauern und Bäcker dafür Sorge, dass jeder Mensch sein täglich Brot erhalte.

Eschatologischer Ansatz

Darrell Cosden bezieht sich in seinen Überlegungen auf Jürgen Moltmann. In seinen Ausführungen wird ersichtlich, dass Arbeit von uns Menschen seiner Meinung nach in Zusammenhang mit dem kommenden Reich Gottes stehe.

Work is a way for people to take part in either the destruction or preservation of the unfinished world. It is a way to serve the creating God and Work together with the redeeming God. Without detailed explanation, Moltmann suggests that work in the Kingdom of God in some way closely relates to God's renewing of heaven and earth. There is then a transcendent meaning and value to work itself. (Cosden 2004:76)

Reich Gottes

Ben Witherington III schreibt explizit von einer Reich Gottes Perspektive, welche er bezüglich Arbeit vertritt. Dabei bezieht er sich jedoch im Gegensatz zu Cosden nicht auf das noch kommende Reich Gottes, sondern verdeutlicht den Stellenwert, den Arbeit auf

das jetzt schon angebrochene Reich Gottes hier auf der Erde hat (Witherington III 2011:81).

2.3.5 Definition von Arbeit

Zu Beginn dieses Kapitels wurde bereits eine erste Definition des Arbeitsbegriffs vorgestellt. Der Fokus der Definitionen von Papst Johannes Paul II, Kocka und Offe sowie Czwalina und Brandstetter lag dabei primär beim Verdienst und bei der Überwindung eines Mangels. Diese Ansicht verdeutlicht, dass Arbeit dazu dient, die Welt und das persönliche Dasein zu gestalten. Arbeit wird folglich als höchst individuell und sinnstiftend verstanden. Darüber hinaus erläutert Füllsack, dass Arbeit immer mit Mühen verbunden war, Menschen mittels der Arbeit jedoch nicht nur individuelle Bedürfnisse befriedigten, sondern bleibende Werte generierten.

[A]uch wenn wir heute mitunter das Gefühl haben, dass wir vielleicht gar nicht mehr so viel arbeiten sollten — sei es, weil wir persönlich zurückstecken wollen, oder sei es, weil wir die Ausbeutung unserer Naturressourcen als problematisch erleben — so verdankt sich dieses Gefühl den Vorleistungen früherer Generationen, die mit ihren Arbeiten die Bedingungen — etwa auch die der moderneren Freizeitgesellschaft — geschaffen haben, unter denen wir heute unsere Arbeit verrichten. (Füllsack 2009:10)

So erziele eine Generation durch ihre Tätigkeit Vorleistungen für die folgende Generation. Der daraus entstandene Status Quo sorge für eine neue Knappheit, welche nun überwunden werden muss. Folglich sei wiederkehrende Knappheit der Hauptgrund für Arbeit. Diese Definitionen zeigen auf, dass Arbeit als Erwerbsquelle für menschliches Leben von zentraler Bedeutung ist, da durch Arbeit ein bestehender Mangel überwunden wird. Doch was Arbeit an sich ist, bestimmen sie nicht. Der Fokus auf Erwerbstätigkeit zur Befriedigung materieller Bedürfnisse und die Mühsal der Arbeit greifen zu kurz und bedürfen Ergänzung.

Stephan Wyszynski greift den Schöpfungsauftrag Gottes für den Menschen (vgl. Gen 1,28) auf und verdeutlicht, dass Arbeit das Ziel hat, Wert zu schaffen. Zum einen beschreibt er dabei den Gegenstand, an welchem gearbeitet wird:

Wir wollen nämlich dem Ding eine neue Nützlichkeit verschaffen, einen neuen Wert, Vollkommenheit. Dann erst ist Arbeit zielgerichtet. Darin liegt auch der ganze Sinn der Arbeit. Durch die Veredelung der Materie wird die Arbeit zum Ausgangspunkt des steigenden Volksvermögens und Wohlstands. Das, was rings um uns besteht, soll nach Gottes Willen in seinem Wert gesteigert werden. (Wyszynski 1959:33)

Zum anderen soll aber auch der Arbeitende selbst durch seine Arbeit Wert zugesprochen bekommen und seine physischen und moralischen Fähigkeiten verbessern

(:34). Wyszynski stellt somit der Auffassung, dass Arbeit lediglich die Überwindung eines Mangels sei, die Würde, Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit der Arbeit für die Welt wie auch für den arbeitenden Menschen selbst gegenüber. Durch diese Gegenüberstellung wird der Arbeitsbegriff um den wichtigen doppeldeutigen Aspekt des „Wert-Schaffens“ erweitert.

Cosden (2004:178f) definiert Arbeit im Sinne von Überwindung eines Mangels, von schöpferischer Tätigkeit, persönlichem Wachstum und der Bedeutsamkeit von Arbeit für einen Menschen. Weiter habe Arbeit einen sozialen Aspekt. Dadurch wird die Zentralität von Arbeitsteilung und der damit einhergehenden sozialen Interaktion unterstrichen. Darüber hinaus ist in seiner Definition die Zusammengehörigkeit von Arbeit und Ethik ersichtlich. Durch den direkten Bezug auf Gläubige und die zukünftige Welt, auf welche Christen hoffen, handelt es sich bei dieser Definition jedoch nicht um eine allgemeingültige Definition von Arbeit. Dadurch kann Cosdens Definition lediglich von Christen verwendet werden. Zugleich unterstreicht diese Engführung auf das Christentum, dass der Arbeitsplatz für Christen ein Ort des geistlichen Wachstums ist und die Ewigkeit Einfluss auf die Art und Weise hat, wie Christen arbeiten.

Miroslav Volfs Verständnis von Arbeit ist:

Arbeit ist aufrichtige, zweckbestimmte und methodisch bestimmte gesellschaftliche Tätigkeit, die entweder als ihr primäres Ziel die Bedürfnisbefriedigung der tätigen Individuen bzw. ihrer Mitkreaturen hat, oder die, wenn ihr Ziel primär in ihr selbst liegt, für die tätigen Individuen notwendig ist, um ihre außerhalb dieser Tätigkeit liegenden Bedürfnisse zu befriedigen. (Volf 1988:102)

Der Aspekt der Zweckbestimmtheit verdeutlicht, dass arbeitende Menschen einen Zweck verfolgen. Weiter wird ersichtlich, dass die Tätigkeit eines Diebes nicht als Arbeit gesehen werden sollte, da sie nicht aufrichtig ist. Ethik ist also Teil dieser Definition. Die Verwendung des Wortes „methodisch“ verweist darauf, dass Menschen beim Arbeiten zur Erfüllung der Tätigkeit hilfreiche Arbeitsmethoden anwenden. Ebenso wird deutlich, dass die Tätigkeit gesellschaftlich ist. Darunter fallen für Volf zwei Aspekte. Zum einen wird das Ziel der Arbeit durch die gesellschaftliche Situation mitbestimmt. Zum anderen wird dadurch, ähnlich wie bei Füllkrug, deutlich, dass Technologie und Methode gesellschaftlich überliefert werden und dadurch heutige Arbeiter von früherer Arbeit profitieren. Weiter beinhaltet Volfs Definition den Aspekt der Arbeitsteilung und erklärt, dass Arbeit ein Mittel ist, um Bedürfnisse zu befriedigen. Der Begriff „Bedürfnisse“ ist klug

gewählt, da er vielschichtig ist. Sowohl materielle als auch immaterielle Aspekte können darin enthalten sein. Volf erklärt, dass Arbeit primär „um der Befriedigung der Bedürfnisse willen verrichtet wird“ (:103). Sie kann also aus Freude und Selbstzweck geschehen. Als Beispiel nennt Volf die Tätigkeit eines Geistlichen, der biblischen Apostel oder eines Künstlers, welche mit ihrer jeweiligen Tätigkeit nicht unbedingt ihre materiellen Bedürfnisse stillen, aber dennoch arbeiten (:104). Ähnliches gilt für ehrenamtliche Tätigkeit, denn auch der Ehrenamtliche stillt mit seinem Tun einen Teil seiner Bedürfnisse. Positiv ist außerdem, dass Volf darauf verweist, dass nicht jedes Bedürfnis mittels der Arbeit gestillt werden muss. So kann eine Tätigkeit ohne Freude getan werden, mit dem Ziel Bedürfnisse zu stillen, welche außerhalb der Tätigkeit liegen. Vofs Definition ist aufgrund der Unterscheidung zwischen Bedürfnissen und außerhalb der Arbeit liegenden Bedürfnisse sehr komplex. Meines Erachtens ist Vofs Begriffsdefinition jedoch umfassend und mit Ausnahme des Einschubs „wenn ihr Ziel primär in ihr selbst liegt“ (:102), leicht verständlich. Die wichtigsten Aspekte von Arbeit werden aufgezeigt und kein Aspekt von Arbeit wird zu stark betont. Teilaspekte wie Erwerbsarbeit, um materielle Güter zu erwirtschaften, soziale Identität, welche in der Arbeit gefunden werden kann, Niveau der Lebensführung, welches durch Arbeit angestrebt wird, Wunsch nach Freizeit wie auch nach Sinnhaftigkeit der Arbeit, aber auch die Last, als welche Arbeit verstanden werden kann, sind in dem vagen, aber dennoch klaren Begriff der Bedürfnisbefriedigung enthalten. Meines Erachtens trägt diese Definition damit allen drei vorgestellten heutigen Vorstellungen von Arbeit³², Rechnung, weshalb ich mich im Folgenden stark auf Vofs Ausführungen stütze.

2.3.6 Zwischenfazit zu Arbeit

Theologie wertschätzt Arbeit und zeigt darüber hinaus wichtige Aspekte auf, welche für Christen in ihrer täglichen Arbeit Inspiration liefern kann. Gleichzeitig sollte eine Begriffsdefinition — gerade in einer multikulturellen Welt — theologische Gedanken nicht einfach als allgemeingültig darstellen. Daher möchte ich abschließend den Begriff Arbeit zweigeteilt definieren.

Als allgemeingültige Definition von Arbeit lehne ich mich ausgehend von der Argumentation in Kapitel 2.3.5 an Volf an, lasse jedoch aus Gründen der besseren

³² Siehe Kapitel 2.3.2.

Verständlichkeit einzelne Teile weg, was zu folgender Definition führt: *Arbeit ist aufrichtige, zweckbestimmte und methodisch bestimmte gesellschaftliche Tätigkeit, die als ihr primäres Ziel die Bedürfnisbefriedigung der tätigen Individuen bzw. ihrer Mitkreaturen hat, und / oder notwendig ist, um ihre außerhalb dieser Tätigkeit liegenden Bedürfnisse zu befriedigen.*

Neben dieser Arbeitsdefinition möchte ich auch noch die Erkenntnisse aus den Kapiteln 0 und 2.3.4 zusammenfassen: Die Bibel zeigt viele Aspekte von Arbeit auf. Das wird in der Vielfalt der theologischen Ansichten deutlich. Erschwerend kommt hinzu, dass die Bibel den Menschen als Ganzes versteht und nicht zwischen verschiedenen Bereichen des Lebens unterscheidet. Christen, die sich also fragen, inwiefern Arbeit ihr Leben beeinflusst, müssen Handlungsmöglichkeiten auf den Gedanken finden: „How one should responsibly live one’s life as a whole“ (Volf 2001:14). Kurz und prägnant könnte man sagen: *Arbeit ist Teil des Lebens auf der Erde und auch zukünftig im Paradies. Arbeit ist würde- und verantwortungsvolle Ausübung des Kultur- und Schöpfungsauftrag Gottes, bei welchem Menschen nicht nur Wert schaffen, sondern auch Wert finden, indem sie ihre gottgegebenen Charismen im Dienste Gottes und der Gesellschaft nutzen. Seitens der Bibel wird säkulare wie auch klerikale Arbeit positiv gewertet und zugleich die irdischen, negativen Auswirkungen nicht verharmlost.*

3 Louis Fry und Anselm Grün

3.1 Louis Fry: Person und Werk

3.1.1 Person

Louis W. Fry ist „Professor of Management and Leadership“ an der „Texas A & M University-Central Texas“. Außerdem ist er Gründer des „International Institute for Spiritual Leadership“, welches sich zum Ziel gesetzt hat, persönliches SL und SL auf Organisationsebene zu fördern. Außerdem ist er Teil mehrerer Redaktionsleitungen von Zeitschriften, welche über WS schreiben.

1999 unterrichtete Fry Kurse über Leitung, Verhaltensstatistik und Familienlebensberatung. Zeitgleich durchlebte Fry persönlich eine schwierige Zeit. Diese Umstände führten gemeinsam dazu, dass er die spirituelle Komponente von Leitung wahrnahm. Er entdeckte, dass Liebe, Hoffnung und Vision die Paradigmen für Leitung im 21. Jahrhundert werden müssten und dass es sich dabei um eine intrinsische Kraft handelte (Fry 2013b:67).

Daraufhin richtete er seine Forschung auf dieses Themengebiet und entdeckte in Fleischmans „The Healing Spirit“ (1999), dass Menschen ein Bedürfnis nach Sinn sowie Zugehörigkeit zu einer Gruppe hätten. Weiter ist Fry der Überzeugung, dass Wissenschaft und Technik gegenwärtig der pantheistische³³ Gott unserer Gesellschaft seien (Fry 2013b:68). Trotz dieser Überzeugung ist Fry offen für andere Glaubensansätze, weshalb er allgemein den Begriff „higher power“ (:67) verwendet. Seine Zielsetzung ist es, „to co-create a conscious, sustainable world that works for everyone“ (:68). Für dieses Ziel ist Spiritualität ein wichtiges Merkmal. Daher verheimlicht er Spiritualität nicht, sondern betont sie als einen von mehreren Aspekten der SL-Theorie (:69).

3.1.2 Werk

Fry veröffentlichte sein Modell des SL erstmals 2003 in *The Leadership Quarterly*. Sein Buch zusammen mit Melissa Sadler Nisiewicz „Maximizing the triple Bottom Line Through Spiritual Leadership“ (Fry & Nisiewicz 2013) ist Frys umfangreichstes Werk. Darin legt er seine Führungstheorie in allen Einzelheiten dar und zeigt Beispiele für praktiziertes SL auf. Um eine Fallstudie seines Führungsmodells handelt es sich bei „Spiritual Leadership in Action: The CEL Story – Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People“ (Fry &

³³ Pantheismus ist die Lehre, dass Gott in allen Dingen der Welt zu finden ist.

Altman 2013). Das von Fry geleitetet International Institute für Spiritual Leadership verweist unter dem Menüpunkt Consulting auf eben diese zwei Bücher; Fry selbst lenkt den Fokus folglich auf diese Bücher. In Aufsätzen bezieht er sich immer auf seinen ersten Aufsatz von 2003 und sein 2013 erschienenes Buch (vgl. Fry 2013a:704). Sie stellen somit die literarische Basis seiner Führungstheorie dar. Das „Maximizing the triple Bottom Line Through Spiritual Leadership“ (Fry & Nisiewicz 2013) am bedeutsamsten ist, zeigt sich an der Startseite seines Instituts. Dort befindet sich neben der Mission und Vision auch eine Kaufempfehlung für eben dieses Buch. In dieser Forschung fokussiere ich mich daher auf Frys umfangreiches und überarbeitetes Modell von 2013. Die genannte Fallstudie ist nicht Gegenstand der Untersuchung, da in dieser Forschung Führungsmodelle und nicht deren Anwendung verglichen werden. Darüberhinaus berücksichtige ich Frys Lexikonartikel über SL als Führungstheorie (2016).

3.1.3 Spiritual Leadership nach Fry

Das zentrale Merkmal von Frys Leitungsverständnis ist Motivation. Das Ziel von Leitung sei es, eine Gruppe von Menschen zu motivieren, an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten. Ausgehend von motivationsbasierten Ansätzen verdeutlicht er, dass viele Führungstheorien versuchten, den Menschen ständig zu motivieren, um Höchstleistung zu erzielen. Hierbei handle es sich um extrinsische Motivationsmittel wie Leistungsdruck oder Bonuszahlungen. Die SL-Theorie ziele im Gegensatz dazu auf die Erhöhung der intrinsischen Motivation. Fry begründet diesen Fokus auf intrinsische Motivation mit einem Bedürfnis der arbeitenden Menschen nach „spiritual survival“ (Fry 2003:694). Entscheidend für diese intrinsische Motivation des Leitenden sowie der Angeleiteten sei zum einen der Glaube und die Hoffnung an eine Vision, welche ein Gefühl der Berufung wecke und dafür Sorge, dass der Zweck der Tätigkeit erkannt wird. Zum Zweiten sei ein ethisches System notwendig, welches eine auf altruistischer Liebe basierende Kultur prägt. Dadurch fühlten sich Leitende und Angeleitete zugehörig zu einer Gruppe, verstanden und wertgeschätzt. Als Drittes steigere eine „inner-life practice“ die intrinsische Motivation, da diese den Glauben an die Vision und die Werte der altruistischen Liebe positiv beeinflusse (Fry & Nisiewicz 2013:39).

Die Führungstheorie von Fry unterscheidet zwischen SL als Einzelperson und SL als Organisation. Zu beachten sei dabei, dass SL auf Organisationsebene nur funktioniere,

wenn Führungskräfte SL³⁴ als Individuum ausleben. Die Folge eines persönlichen SL sei spirituelles Wohlbefinden, welches sich in einer Gewissheit der persönlichen Berufung und der Zugehörigkeit zu einer Gruppe zeige. Die persönlichen Resultate des SL seien erhöhte Verbindlichkeit, Produktivität, psychologisches Wohlbefinden und Zufriedenheit.

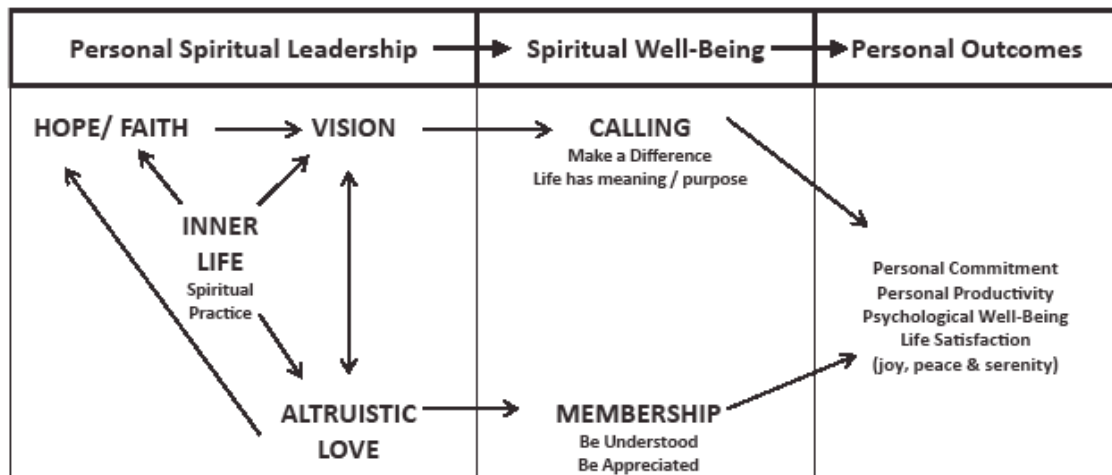


Abbildung 3: Persönliches Spiritual Leadership nach Fry & Nisiewicz (2013:40)

Im Hinblick auf Unternehmen vertreten Fry und Nisiewicz die Überzeugung, dass „the organization exists to serve people and not to make people serve it“ (:223). SL-Theorie fokussiert sich auf den Mensch und nicht das Unternehmen. Wird die SL-Theorie als Organisation gelebt, so sieht das Modell sehr ähnlich zu dem oben beschriebenen persönlichen SL aus. Der Unterschied sei, dass Leitende und Angeleitete dieselbe Vision verfolgten sowie die Werte der altruistischen Liebe in der Organisation teilten und lebten. Nach Fry ist die sogenannte „Triple Bottom Line“ das Ziel und die Folge von SL als Organisation. Darunter verstehen sie, dass man durch Zugehörigkeit und Berufung sowohl Gewinne erwirtschaftet als auch das Leben der Mitarbeiter und der Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, verbessert. Die Ergebnisse seien somit auf „people, planet and profit“ (Fry & Nisiewicz 2013:1) ausgerichtet. Die Folge sei Engagement und Produktivität der Mitarbeiter, finanzielle Leistungsfähigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens.

³⁴ SL besteht aus einer „inner-life practice“, Hoffnung auf / Glaube an eine Vision und altruistischer Liebe.

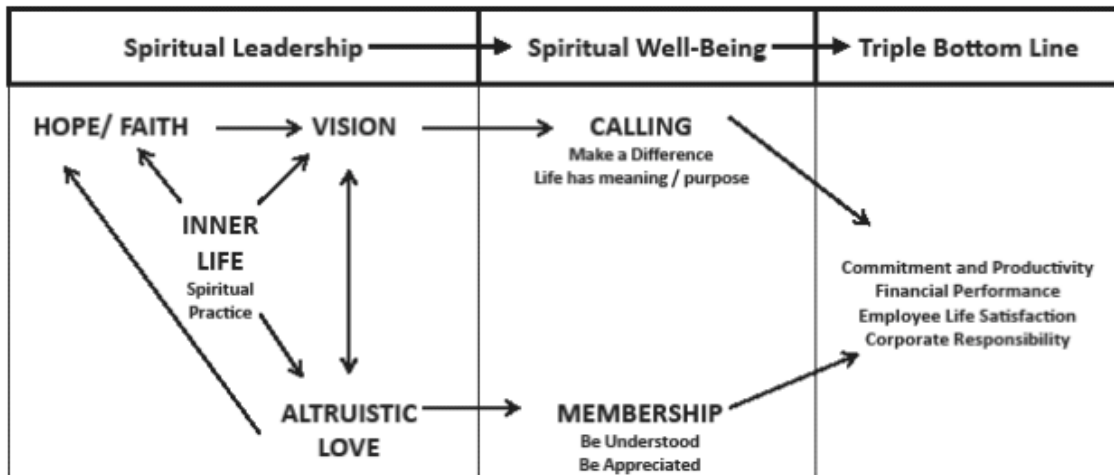


Abbildung 4: Spiritual Leadership nach Fry & Nisiewicz (2013:5)

Die Komponenten von Frys Modells sind:

Inner-life practice

SL sei, so Fry, nicht auf eine bestimmte Religion ausgelegt. Vielmehr zeigt sein Ansatz verschiedenste Denk- und Glaubensrichtungen eine Führungstheorie auf, welche spirituelle Praxis integriert (Fry & Nisiewicz 2013:9). Spiritualität Sorge nicht dafür, dass man „Handzettel“ von einer höheren Macht erhalte, sondern verändere primär den Menschen, welcher Spiritualität praktiziert (:77).

Altruistische Liebe und Hoffnung auf / Glaube an die Vision

Bei SL handle es sich um einen „intrinsic motivation process based in an effort-performance-reward process“ (:38). In Hoffnung/Glaube, Vision und altruistische Liebe³⁵ erkennt Fry je einen Prozessschritt der SL-Theorie. Abbildung 5 zeigt, dass jeder dieser Prozessschritte von bestimmten Haltungen geprägt ist.

Die Vision ziele auf die Leistung³⁶ und helfe dabei, Klarheit bezüglich der Reise als Individuum und Unternehmen zu erhalten:

[V]ision serves three important functions by clarifying the general direction of change, simplifying hundreds or thousands of more detailed decisions, and helping to quickly and efficiently coordinate the actions of many different people. (Fry 2003:711)

Eine Vision motiviere Leitende und Angeleitete und zeige auf, dass das Leben Sinn habe und die Tätigkeit einen Unterschied mache. Die Aufgabe der Führungskraft sei daher, eine Vision aufzuzeigen und zu kommunizieren, die Menschen mobilisiert, das Ziel

³⁵ In Kapitel 3.1.3 wurden diese drei Überbegriffe bereits vorgestellt.

³⁶ Der englische, von Fry verwendete Begriff im Prozess der intrinsischen Motivation lautet performance.

und den Weg definiert, hohe Ideale widerspiegelt, Exzellenz als Standard festlegt, sowie Hoffnung und Glauben fördert (:711).

Altruistische Liebe sei eine Ergänzung zur Vision. Gemeinsam ermöglichen sie ein spirituelles Wohlbefinden. Bei altruistischer Liebe handle es sich um das ethische Grundgerüst dieser Führungstheorie. Fry schreibt:

Altruistic love [...] drives out and removes fears associated with worry, anger, jealousy, selfishness, failure, and guilt and gives one a sense of membership. (: 714)

Die Werte der altruistischen Liebe entsprechen der Belohnung³⁷. Auch sie seien Teil des Motivationsprozesses, da die Menschen im Unternehmen dadurch ein Gefühl der Zugehörigkeit, des Verstandenseins und des füreinander Sorgens erleben (:39).

Im Gegensatz zu extrinsischen Motivationsprozessen sorgt eine auf Werten basierende Kultur jedoch, dass Angestellte die Arbeit an sich als Belohnung erleben. Es entstehe Hoffnung/Glaube, dass die Anstrengung³⁸ sich lohnt. Diese Zuversicht rege die intrinsische Motivation an, sodass Mitarbeiter bereit seien, alles zu tun, was nötig sei, um die Vision zu erreichen.

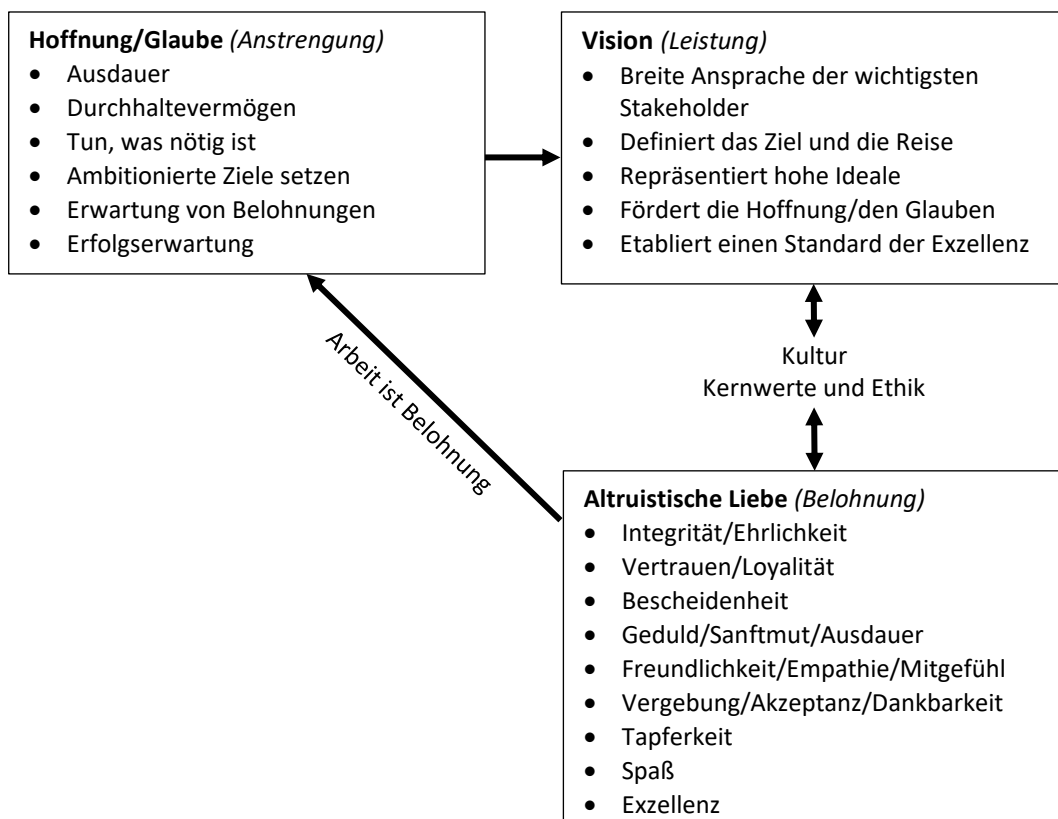


Abbildung 5: Komponenten von Spiritual Leadership (Fry & Nisiewicz 2013:93; Eigene Übersetzung)

³⁷ Der englische, von Fry verwendete Begriff im Prozess der intrinsischen Motivation lautet reward.

³⁸ Der englische, von Fry verwendete Begriff im Prozess der intrinsischen Motivation lautet effort.

Spirituelles Wohlbefinden

Das Ziel des Handelns basierend auf altruistischer Liebe, Hoffnung/Glaube und Vision sei spirituelles Wohlbefinden. Die Folge der Vision sei ein Gefühl der Berufung. Altruistische Liebe schaffe tiefe Zugehörigkeit.

The two primary components of workplace spiritual well-being are the need for calling or being called (vocationally), which gives a sense of meaning and purpose, and the need for social connection, belonging, or membership. These two components of spiritual well-being are interconnected, universal, and common to the human experience. (Fry & Nisiewicz 2013:131)

Beide Aspekte seien universelle menschliche Bedürfnisse. Zusammen beantworteten sie die Grundfragen des menschlichen Lebens: Warum bin ich hier? Wozu bin ich bestimmt? Was ist meine Leidenschaft und mein Leben wert? (:139)

Berufung (Calling) entstehe primär aus der Vision und erzeuge ein Gefühl, welches einem vermittele, dass man einen Unterschied im Leben anderer mache (:45). Dadurch verstände man Sinn, Wert und Zweck der Arbeit des Einzelnen und des Unternehmens.

Zugehörigkeit (Membership) entstehe aufgrund einer von altruistischer Liebe geprägten Kultur. In einer solchen Kultur wüssten sich Menschen verstanden, wichtig und wertgeschätzt. Außerdem zeige diese Zugehörigkeit auf, dass man gemeinsam eine bedeutsame, einflussreiche und starke Gemeinschaft ist (:149).

Resultat: Persönlich bzw. Triple Bottom Line

Nach Fry ist Führungserfolg das Resultat von intrinsischer Motivation, welche schlussendlich zu einem Spirituellen Wohlbefinden führe. Die Folgen von persönlichem SL seien Verbindlichkeit, Produktivität, Lebenszufriedenheit, Freude, Frieden und Gelassenheit.

Auf Organisationsebene führe seine Führungstheorie zu der sogenannten Triple Bottom Line. Diese besagt, dass Führungserfolg auf drei Ebenen geschieht. Zum Ersten habe SL positive Auswirkungen auf die Menschen der Organisation – selbst auf die, welche SL nicht persönlich praktizierten. Zweitens würden das Umfeld und sämtliche Stakeholder des Unternehmens davon profitieren. Drittens fördere die durch SL gesteigerte intrinsische Motivation die Produktivität des Unternehmens.

3.1.4 Wandel des Modells

Seit der Erstveröffentlichung im Jahr 2003 hat Fry in Kooperation mit anderen Autoren viele weitere Artikel zu SL geschrieben. So überrascht es nicht, dass sein Modell von 2003 weiterentwickelt wurde.

Im ersten Entwurf seiner SL-Theorie hatten die Teilbereiche beschreibende Unterüberschriften. In den folgenden Darstellungen wurde aus „Leader values, attitudes, & behaviors“, „Follower needs for spiritual survival“ und „organizational Outcomes“ die Überschriften „SL“, „Spiritual Well-Being“ und „Triple Bottom Line“. Diese erfuhren anschließend keinerlei Änderungen. Fry betonte, was diese drei Bereiche der SL-Theorie ausmache, veränderte sich in der Darstellung im Laufe der Zeit.

Das innere Leben als Quelle für das Leadership ist für Fry von solch großer Bedeutung, dass er seine Führungstheorie 2008 um diesen Aspekt ergänzte. Dabei handelt es sich um die persönliche spirituelle Praxis eines Menschen. Fry trägt damit dem gesellschaftlichen Bedürfnis nach Spiritualität genüge. Außerdem ist er der Meinung, dass eine spirituelle Praxis die Aspekte des SL positiv beeinflusse.

Employees have spiritual needs (i.e., an inner life) just as they have physical, mental, and emotional needs, and none of these needs are left at the door when one arrives at work. At the root of the connection between spirituality and leadership is the recognition that we all have an inner voice that is the ultimate source of wisdom in our most difficult business and personal decisions. (Fry & Cohen 2008:270)

In der Übersicht aus dem Jahre 2016 (:4) wird aus Spiritual Practice das Wortpaar Spiritual/Mindful Practice. Diese Veränderung verdeutlicht visuell, was in den Jahren davor bereits inhaltlich deutlich war; Achtsamkeitspraktiken sind ein zentrales Merkmal seines Verständnisses von inner life und die bedeutendste Komponente seines Spiritualitätsverständnisses.

In 2003 waren Effort, Performance und Reward noch die Hauptbegriffe des Leitungshandelns. Diese Begriffe sind Teil seiner Erklärung über extrinsische und intrinsische Motivation und stellen einen wichtigen Aspekt seiner Argumentation dar. Seit 2013 sind nur noch Hope/Faith, Vision und Altruistic Love zu finden. Die Begriffe, mit welchen Fry die SL Theorie in direkter Beziehung zu Motivation setzt, sind seither nur noch in wenigen Darstellungen zu finden. In Frys Buch aus dem Jahre 2013 beispielsweise befinden sich zwei Abbildung, die beide mit „Qualities of Spiritual Leadership“ betitelt sind. Beim ersten Mal verwendet Fry lediglich Vision, Altruistic Love und Hope/Faith (Fry

& Nisiewicz 2013:43), während beim zweiten Mal Effort, Performance und Reward enthalten sind (:93). Dabei sind diese Begriffe jedoch nachgeordnet. Aus in Großbuchstaben geschriebenen Begriffen in 2003 wurden kleine, in Klammern befindliche Begriffe im Jahr 2013. Mit dieser Änderung ist der Verweis auf intrinsische Motivation, welche durch SL gefördert werden, nicht mehr sofort ersichtlich. Gleichzeitig stärkt dieses Loslösen in der Visualisierung die von Fry verwendeten Begriffe Glaube/Hoffnung, altruistische Liebe und Vision. Der Fokus liegt nicht mehr auf Motivation, sondern auf seinem Ansatz des SL.

Ebenfalls angepasst wurde das Modell hinsichtlich der Resultate. So sprach Fry 2003 lediglich von „Organizational Outcomes“. 2013 führte er dann zwei getrennte Visualisierungen³⁹ ein, jeweils mit Fokus auf die „Personal and Organizational outcomes“. Im Lexikonartikel von 2016 ist nur ein Schaubild zu finden, welches auf verschiedene Resultate verweist. Im Fließtext zum Schaubild benennt Fry „Organizational commitment“, „Unit Productivity“ und „Life Satisfaction“ als Ergebnis (Fry 2016:4). Damit verweist er auf Aspekte, welche er bereits zuvor als Teilaspekte der Triple-Bottom-Line verstand. Dennoch zeigt sich, dass aus einem Modell, welches zunächst nur den Nutzen für die Organisation nannte, ein Modell wurde, welches sowohl den Nutzen für die Organisation als auch den Nutzen für das Individuum aufzeigt.

Nahezu wörtlich gleich geblieben sind die Betonung von „Calling“ und „Membership“. Hier findet sich in der Erklärung 2003 und 2013 derselbe Wortlaut. Im Jahr 2016 finden sich lediglich kleine sprachliche Änderungen in den Nebensätzen. Die Hauptsätze sind jedoch identisch geblieben. Diese Beständigkeit verdeutlicht, wie entscheidend es für Fry ist, dass aus einer Vision eine Berufung und aus altruistischer Liebe ein Umfeld entsteht, zu welchem man sich zugehörig fühlt.

3.1.5 Rezeption

Frys Führungstheorie wurde in verschiedensten Kontexten aufgegriffen. Oftmals agierte Fry dabei als Co-Autor. In anderen Fällen unterstützte er andere beim Schreiben von Artikeln. Dies war beispielsweise der Fall bei Peter Case und Jonathan Gosling, die spirituelle Organisationen und deren Nutzung von WS kritisch reflektierten (Case & Gosling 2010). SL als Führungsansatz, welcher offen für WS ist, wurde von Krishnakumar

³⁹ Siehe Abbildung 3: Persönliches Spiritual Leadership nach Fry & Nisiewicz (2013:40) und Abbildung 4: Spiritual Leadership nach Fry & Nisiewicz (2013:5).

u.a kritisch gewürdigt. Sie zeigten, dass das Verständnis von SL noch lückenhaft sei (Krishnakumar u.a 2014:2). In Frys Modell sahen sie jedoch den umfassendsten Entwurf einer SL-Theorie (Krishnakumar u.a :4).

Fry gilt als der meist zitierteste Wissenschaftler hinsichtlich SL (Neal 2013:14). Bezüge von SL wurden zum Gesundheits- und Schulsektor hergestellt. Weiter wurde SL im Kontext der Polizei, von islamischer und vielen weiteren Blickwinkeln betrachtet⁴⁰. James Low und Oluremi Ayoko erforschten SL in „Religion-Based Organizations“ und nutzten hierfür Frys Fragebogen hinsichtlich SL (2018).

Auch in der Theologie ist Fry Teil des Diskurses. Der Systematische Theologe Patrick Nullens stellt das Modell von Fry als „moral source in the business world“ (2019:185) vor, ohne dieses theologisch zu werten. Johannes Schröder erforschte in einer empirischen Studie über „Leading Evangelical Seminaries in German-Speaking Europe“, dass die von ihm befragten Personen als Leitende im Sinne von Frys SL-Theorie bezeichnet werden können (Schröder 2018:266). Stuart Boyer sieht vielfältige Ansätze des SL als Führungstheorie. Aus Perspektive einer biblischen Leiterschaft kritisiert er insbesondere die fehlende Klarheit hinsichtlich Spiritualität in Frys SL-Theorie (Boyer 2019:38).

Trotz der internationalen Popularität ist Frys SL-Theorie nicht Teil der wissenschaftlichen Diskussion im deutschsprachigen Raum (vgl. Oh & Wang 2020:6). So verweist beispielsweise lediglich ein Beitrag des Buchs „Spiritualität in der Managementpraxis“ (Warode, Bolsinger & Büssing 2019) auf Fry. Dabei wird Frys Modell anhand von Ansätzen der „hellen Führung“ (Warode & Gerundt 2019:118) kategorisiert. Frys Modell beinhaltet jedoch im Gegensatz zu den anderen genannten Ansätzen explizit Spiritualität als einen Aspekt der Führungstheorie. Daher verwundert es, dass Frys Modell ohne echte Vorstellung lediglich als spirituelle Führung betitelt wird. Dieses Nicht-Eingehen auf Fry überrascht umso mehr, da die Herausgeber nach eigener Aussage für die Thematik der Spiritualität im Management sensibilisieren (Warode, Bolsinger & Büssing 2019:7) und zugleich den Diskurs fördern wollen (:9). Ein so populäres Modell dem deutschen Publikum vorzustellen und kritisch zu würdigen, hätte zu dieser Zielsetzung sicherlich beigetragen.

⁴⁰ Eine Übersicht über sämtliche Werke Frys findet sich unter <https://iispiritualleadership.com/resources/>

3.2 Anselm Grün: Person und Werk

3.2.1 Person

Mit 19 Jahren begann Wilhelm Grün das Noviziat im Benediktinerkloster Münsterschwarzach. Dort bekam er den Ordensnamen Anselm. Grün studierte Philosophie, Theologie und Betriebswirtschaft. Laut Federsel (2006) wurde Pater Anselm Grün von der Spiritualität Benedikts von Nursia sowie der Wüstenväter, der Bibel, dem Theologen Karl Rahner, der analytischen Psychologie C.G. Jungs, der Spiritualität und Psychologie Henri J.M. Nouwens und der Initiatischen Therapie des Karfried Graf Dürckheim geprägt. Neben seiner Aufgabe als Cellerar ist er Autor und Geistlicher sowie psychotherapeutischer Begleiter für spirituell interessierte Menschen. Dabei hat er ein missionarisches Anliegen, was er wie folgt beschreibt:

Ich bin Missionsbenediktiner. Und so ist es auch ein missionarisches Anliegen, in dieser Welt, in der immer mehr spirituell suchende Menschen sich für östliche Religion interessieren, den Reichtum der christlichen Tradition so zu vermitteln, dass die Leute spüren: Da steckt viel Weisheit und Menschenfreundlichkeit in der christlichen Tradition. (Grün 2014b:226)

Die Vielfalt an Themen, über die Grün schreibt oder referiert, ist groß. Die Gründe hierfür sind seelsorgerlicher Art:

Wenn ich schreibe, habe ich immer konkrete Menschen vor Augen. Ich versuche mich in sie hineinzusetzen und ihre Fragen zu erraten. Dann antworte ich ihnen so, dass sie es verstehen können. Und es ist eine ermutigende Sprache, keine moralisierende, keine missionierende, sondern eine Sprache, die die Menschen dort abholt, wo sie stehen, und ihnen einen Weg zeigen möchte, wie sie gut weitergehen können (Grün 2014a:28)

Deutlich wird, dass Grün ein christlich-missionarisches Anliegen hat, ohne eine missionarische Sprache sprechen zu wollen. Er wolle den Menschen auf die Art weiterbringen, wie es diesem und seiner persönlichen Situation entspreche. Er vertraue drauf, dass das Christentum auch heute noch die Menschen berühre, weshalb er sie nicht belehre, sondern sie mit ihrem Inneren in Berührung mit dieser Religion bringen möchte (:231). Beispielhaft für Grüns seelsorgerliche Intention ist der Hintergrund seines Buchs „Leben und Beruf“ (2009a), welches in den Kontext dieser Thesis zu zählen ist. So schreibt Grün in der Einleitung, dass er in vielen Gesprächen konkrete Probleme aus dem Arbeitsleben und die Last, welche damit einhergehe, bespreche. Mittels seines Buches wolle er Antworten auf die gängigsten Fragen der Postmodernen geben, sodass Leser

Erkenntnisse über sich selbst, das Arbeitsleben, Gottes Segen und ihren persönlichen Weg gewinnen könnten (:10).

3.2.2 Werk

Anselm Grün hat mehrere Hundert Bücher geschrieben. Ich berücksichtige im Folgenden lediglich literarische Werke, die direkt einen Bezug zu SL am Arbeitsplatz herstellen. Das Buch „Menschen führen – Leben wecken“ ist die Betrachtung der Regeln Benedikts⁴¹ über den Cellerar⁴². Grüns Führungsmodell hat seinen Ursprung folglich im klösterlichen Leben. Es sei jedoch nicht weltfremd, sondern rege dazu an, eine neue, nicht seelenlose Form des Führens zu suchen (:9). Das gesamte Buch stellt eine kommentierte Version des „nicht systematisch aufgebaut[en]“(:45) Kapitels über den Cellerar dar. Er beschreibt jeden Begriff der Cellararsregel und verweist bei dieser Kommentierung auf den säkularen Unternehmeralltag.

Bei „Führen mit Werten: Ethisch handeln – Herausforderungen bewältigen“ handelt es sich um einen Coaching-Kompakt-Kurs, welcher Meditationsangebote, Selbstreflexionsfragen und Übungen aufzeigt. Grün schreibt, dass er in diesem Werk die Regeln Benedikts konkretisiert habe und durch den Bezug auf Werte und Tugenden versuche, sein Modell auf eine breitere Basis zu stellen. Zugleich beendet er die Einleitung dieses Coaching-Kurses mit den Worten: „Vertraue dem fast 1500 Jahre alten benediktinischen Führungsmodell“ (Grün 2009b:9). Diese Aussage macht also deutlich, dass Grün in Tugenden zwar die „breitere Basis“ (:7), aber die Ordensregeln Benedikts, welche er in „Menschen führen – Leben wecken“ im Detail darlegte, als das zugrunde liegende Führungsmodell sieht. Folglich stellt der Coaching-Kompakt-Kurs lediglich eine Konkretisierung von einem Teilaspekt seiner Führungstheorie – den Werten und Tugenden – dar.

Diese beiden genannten Bücher von Anselm Grün ergänzen sich folglich gegenseitig und behandeln das Themengebiet SL am Arbeitsplatz in ihrer Fülle. Daher dienen sie in dieser Arbeit gemeinsam als Hauptuntersuchungsgegenstand.

⁴¹ Benedikt von Nursia ist Begründer des Benediktinerordens. In der katholischen Kirche gilt er als Heiliger. Die evangelische und anglikanische Kirchen sehen ihn ihm einen bedeutenden Glaubenszeugen.

⁴² Der Cellerar ist der Wirtschaftsverwalter eines Klosters. Somit ist diese Funktion vergleichbar mit dem Geschäftsführer eines Unternehmens. Über ihm steht lediglich der Abt als geistlicher Leiter oder Gesamtleiter des Klosters.

In seinem Werk zusammen mit Friedrich Assländer „Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel“ (2007) verweist Grün auf die Ordensregeln Benedikts und christliche Werte. Es stellt also keine wesentliche Ergänzung zu den oben genannten Büchern dar.

Natürlich gibt es auch weitere Bücher, welche die Thematik dieser Untersuchung tangieren. Das ist zum Beispiel der Fall bei „Leben und Beruf: Eine spirituelle Herausforderung“ (2009a), in dem Grün die Herausforderungen und christliche Spiritualität im Beruf bearbeitet, oder sein Buch geschrieben mit Fidelis Ruppert „Bete und arbeite“ (1982), in welchem das benediktinische „ora et labora“ beschrieben wird. Des Weiteren schrieb Grün auch über Benedikt von Nursia und dessen Spiritualität (1979; 2006a). Diese Werke sind alle bedeutsam, um zu verstehen, was Grün unter Spiritualität versteht. Da Spiritualität ein wichtiger Aspekt von SL ist und die zweite Forschungsfrage⁴³ explizit nach dem Verständnis von Spiritualität fragt, müssen diese Quellen Beachtung finden. Sie sind jedoch als Ergänzung zu sehen, da der Fokus in diesen nicht auf SL, sondern auf Spiritualität liegt. Hinsichtlich Spiritualität sollen folglich „Menschen führen – Leben wecken“ und „Führen mit Werten: Ethisch handeln – Herausforderungen bewältigen“ Hauptuntersuchungsgegenstand sein.

Des Weiteren schreibt Grün über Themen, die Teilaspekte von SL aufgreifen. Exemplarisch verweise ich an dieser Stelle auf „Macht“ (2020) und „Quellen innerer Kraft“ (2011). Beide Themen legen den Fokus auf ein bestimmtes Teilthema von SL. Da diese Bücher lediglich ein mit SL zusammenhängendes Thema behandeln, werde ich nicht auf sie eingehen. Auch thematisiere ich keine Anwendung der benediktinischen Führungstheorie, wie beispielsweise Bodo Janssens „Kraftquelle Tradition – Benediktinische Lebenskunst für heute“ (2019), sondern fokussiere mich auf Grüns Verständnis der Regel Benedikts.

3.2.3 Grüns Modell auf Basis der benediktinischen Ordensregel

Grüns Zielsetzung ist es, das Führungsmodell des heiligen Benedikts für das nicht-klösterliche Leben fruchtbar zu machen⁴⁴.

⁴³ Siehe Seite 19 in dieser Arbeit.

⁴⁴ Neben Grün versuchen auch andere die Regel Benedikts auf Unternehmen zu übertragen. Karl Herndl beispielsweise zeigt die Bedeutsamkeit der Regel für den Vertriebsprozess auf (Herndl 2012). Johannes Claudius Eckert wiederum vergleicht die Unternehmenskultur der der BMW AG mit der Ordensspiritualität der Bayerischen Benediktinerkongregation (Eckert 2000). Grün ist also nicht der erste oder einzige, der versucht die Ordensregel Benedikts für die Wirtschaft fruchtbar zu machen. Zugleich ist er jedoch der populärste Autor.

Unter Spiritualität versteht er die Grundlage des täglichen Lebens. Spiritualität ist somit der Startpunkt beim Praktizieren seines Führungsmodells. Die Folge von Spiritualität sei eine reife Persönlichkeit. Diese reife Persönlichkeit könne dann ein tugendhaftes Leben führen. Ein tugendhaftes Leben wiederum führe zu einer spirituellen Kultur, in der Menschen aufblühen können. Keine Komponente kann ohne die vorherige gedacht werden. Spiritualität ist der Ausgangspunkt seines Modells.

Im Kloster gilt der Grundsatz „Ora et labora“. Spiritualität ist also der natürliche Ausgangspunkt der benediktinischen Führungstheorie. Jeder müsse spirituell sein, was insbesondere für Leitende gelte. Bereits bei der Wahl zum Cellerar muss der Celleraranwärter einen Prozess der Selbsterkenntnis und der persönlichen Reife abgeschlossen haben; letztere entwickle sich im Kloster durch den spirituellen Weg des Einzelnen (Grün 2006a:42). Grün ist der Überzeugung, dass nur gereifte Persönlichkeiten leiten sollten. Er argumentiert, dass eigene Emotionen das Führungshandeln nicht behindern dürften und ein angemessener Umgang mit Emotionen lediglich reifen

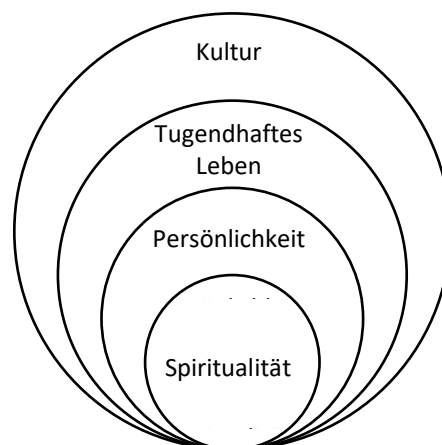


Abbildung 6: Spiritual Leadership nach Grün (eigene Visualisierung)

Persönlichkeiten möglich sei. Der Charakter und die Persönlichkeit seien entscheidender als das Beherrschen von Führungsaufgaben. Nicht umsonst beschreibt der Klappentext dieses Führungsmodell als „Führen durch Menschlichkeit“ (Grün 2012). Basis des Leitens ist daher die Führungspersönlichkeit, die Gesinnung und der Charakter des Leitenden.

Doch nicht nur bei der Wahl zum Cellerar sei Persönlichkeit entscheidend. Grüns Fokus liegt nicht auf dem Führungshandeln, sondern auf der Gesinnung der Führungsperson. Diese müsse menschenorientiert sein. Bei allem menschenorientierten Handeln sei es jedoch wichtig, auf die eigene Seele zu achten (Grün 2012:45) und das eigene Führungshandeln als Dienst an den Menschen zu verstehen (:49). Weiter beschreibt Grün,

wie eine Führungskraft im Umgang mit materiellen Gütern und Geld umzugehen habe. Auch dabei ist es von Bedeutung, mit diesen Dingen „Menschen zu dienen und ihnen Lust am Leben zu vermitteln“ (:72). Die Menschenorientierung habe also nicht nur beim Umgang mit Menschen, sondern auch beim Umgang mit Dingen höchste Priorität. Deutlich wird das daran, dass in Grüns Argumentation immer der Mensch im Zentrum der Überlegungen steht. Im Coaching-Kompaktkurs „Führen mit Werten: Ethisch handeln - Herausforderungen bewältigen“ (2009) beschreibt Grün dieses von ihm vorgestellte Führungshandeln als tugendhaftes Leben.

Die Zielsetzung von wirtschaftlicher Leitung ist nach Benedikt der Aufbau des Hauses Gottes, in dem die Gemeinschaft der Mönche durch Gebet und Arbeit Gott sucht. Die wirtschaftliche Leitung des Cellerars trage dazu bei, dass das Haus Gottes errichtet werde. Leitung habe folglich eine spirituelle Dimension. Grün erklärt, wie das Bild vom Haus Gottes in Klöstern und wirtschaftlichen Unternehmen ausgelebt werden könne. Es gehe darum, eine spirituelle Unternehmenskultur zu schaffen, die sowohl nach innen im Unternehmen als auch nach außen in die Gesellschaft Wirkung habe. Dies wird nicht durch Frömmigkeit der Menschen, sondern durch deren Handeln erreicht. Wichtig bei jeglichem Handeln sei, „daß die Schöpfung als Schöpfung gesehen und geachtet wird und daß der Mensch in seiner Würde als Geschöpf Gottes erkannt wird“ (Grün 2012:119). Folglich gehe es nicht um monetäre Gewinne (:121), sondern um eine Gemeinschaft von Menschen, „die einander achten, in der jeder aufblühen soll, weil jeder eine unantastbare Würde hat“ (:11). Laut Grün kann eine solche Führung zu Gewinnen führen (:12). Die explizit wirtschaftliche Zielsetzung wird in seinem Führungsmodell jedoch nicht näher geschildert.

3.2.4 Rezeption

Was Anselm Grün auszeichnet, ist seine Popularität bei gleichzeitiger Kritik aus manchen christlichen Kreisen. So wird er aufgrund seiner Offenheit für Spiritualität anderer Glaubensrichtungen nicht nur geschätzt, sondern auch kritisiert (vgl. Posener 2010). Grün äußert, dass er diese Vorwürfe kenne, sie jedoch für unbegründet halte, weil es seine Zielsetzung sei, auf esoterisches Suchen christliche Antworten zu geben. Er verweist auf die frühe Kirche, welche heidnische Traditionen nicht ausrotteten, sondern diese in das Christentum integrierten. Durch christliche Feste sollten heidnische Sehnsüchte gestillt werden (Grün 2014b:226-227). Auch habe der Evangelist Johannes so gehandelt. Er

nutzte, kritisierte und deutete Begriffe der Gnosis in seinem Evangelium christlich. Nicht Vermischung von Religionen, sondern das Finden von verständlichen Antworten sei der Grund dieses Vorgehens (:228).

Evangelikale Christen wie Brenscheid (2014) kritisieren außerdem Grüns Erlösungslehre. Grün weiß jedoch um die Vielfalt der biblischen Antworten und versteht sich im Einklang mit vielen anderen evangelischen und katholischen Theologen (:228). Hinsichtlich der katholischen Theologie sieht er viele Dogmen primär als Bilder der Seele. Dass er damit jedoch nicht Kritik des Vatikans auf sich ziehe, liege seiner Meinung nach daran, dass er nie die Kirche als Institution angreife, sondern diese annehme, wie sie sei, und immer aus seelsorgerlicher Perspektive schreibe und handle (Frerichs 2019).

Trotz der Popularität und der sehr großen Gesamtauflage von Anselm Grüns Büchern gibt es nur sehr wenige wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die sich mit seiner Person und seinen Ansichten beschäftigen (Kücherer 2021:285). Der Grund hierfür ist vermutlich, dass seine Popularität nicht an seiner Wissenschaftlichkeit, seiner Theologie oder, wie in dieser Forschung betrachtet, seinem Führungsmodell liegt – alles Aspekte, die Grundlage einer wissenschaftlichen Veröffentlichung sein könnten –, sondern mit seiner Authentizität begründet werden kann (Philipp, Schwaratzki & Amherdt 2014:9-10).

Vereinzelt ist Anselm Grün aber auch Teil des wissenschaftlichen Diskurses. So betrachtet Heiner Kücherer die Sprache Anselm Grüns und zeigt auf, was dies für die Homiletik bedeutet (Kücherer 2021). Nienke Vos vergleicht Henri Nouwen, Anselm Grün und Kathleen Norris hinsichtlich derer Erkenntnisse über die Wüstenväter. Sie zeigt auf, dass Grün als Übertrag von Benedikts Modell auf die konkrete Situation zu verstehen sei. In diesem Sinne verbindet Grün „antiquity and modernity in a particular way, focusing explicitly on psychological issues and speaking the language of mental health“ (Vos 2017:170). Julia Knetzger analysiert benediktinsiche Führungsprinzipien für die Wirtschaft und führt dabei ein Experteninterview mit Anselm Grün (Knetzger 2010).

Im Bezug auf Führen – den Untersuchungsgegenstand dieser Forschung – schrieb Grün einen Beitrag über Servant Leadership im Sammelband „Fokus Management und Führung“ (Grün 2014:329-341). In diesem Beitrag beschreibt er Führen und Dienen, wie es im Lukas-Evangelium der Bibel vorkommt. Weiter ist Grün gefragter Redner hinsichtlich Führungsfragen. So war Grün einer der Hauptredner beim Future Talk im Jahre 2021 des Karlsruher Instituts für Technologie (House of Competence 2021).

Darüber, ob Grün den genannten Beitrag oder den Vortrag an dieser Universität lediglich aufgrund seiner Authentizität⁴⁵ oder auch wegen seiner Wissenschaftlichkeit oder Theologie schrieb beziehungsweise hielt, kann nur spekuliert werden. Unabhängig von dieser Frage zeigt sich, dass Grün im wissenschaftlichen Diskurs so sehr akzeptiert ist, dass er selbst in wissenschaftlichen Veröffentlichungen oder Vorträgen von Universitäten Fragen der Führung aus biblischer oder klösterlicher Perspektive behandeln darf.

⁴⁵ Vgl. Philipp, Schwaratzki & Amherdt 2014:9-10

4 Vergleich der Modelle von Fry und Grün

Northouse beschreibt in seinem Werk zunächst immer eine bestimmte Führungstheorie. Daher wurden im vorherigen Kapitel die Führungsmodelle beider Autoren vorgestellt. Wie in 1.5.5 beschrieben, lautet der zweite Schritt bei Northouse „How does it work?“. Da der unmittelbare Vergleich beider Modelle im Vordergrund steht, unterscheide ich mich in meinem Vorgehen insofern von Northouse, dass ich die Frage „How does it work?“ nicht über allgemeine Aspekte von SL beantworte. Vielmehr nutze ich die von mir in Kapitel 1.5.4 formulierte Forschungsfrage mit ihren drei Unterfragen, um die Funktionsweise beider Modelle zu klären. Diese Forschung ist in der Disziplin des Christian Leadership anzusiedeln. Daher werden die Forschungsergebnisse auch theologisch reflektiert. Dadurch wird auch die Frage geklärt, wie die beiden Modelle aus christlicher Perspektive zu werten sind.

Beim Vergleich werde ich alternierend vorgehen und vorwiegend Primärliteratur nutzen. Zu Unterstützung ziehe ich gelegentlich Sekundärliteratur hinzu.

4.1 Spiritualität

Fry und Grün erkennen in Spiritualität einen wichtigen Teil von Führung. In diesem Kapitel stelle ich ihre Ausführungen zu Spiritualität vor. Außerdem vergleiche ich sie miteinander und reflektiere sie im Sinne der Theologie. Die Leitfrage lautet dabei:

Wie konkretisieren die beiden Autoren Spiritualität als Teil ihrer Führungstheorie und inwiefern trägt Spiritualität zum Führungserfolg bei? Wie äußert sich bei Fry im Vergleich zu Grün diese zentrale Rolle von Spiritualität im Berufsalltag?

4.1.1 Spiritualität bei Fry

4.1.1.1 Zum Begriff

Fry erklärt, dass nahezu jeder Mensch spirituell sei. Für viele Atheisten oder Agnostiker stelle Technik oder Wissenschaft eine höhere Macht dar, sodass sie eigentlich einen „nature-based pantheistic god“ (:61) anbeten. Schlussendlich sei die Frage nach Gott die Suche nach einer idealen Hilfsquelle und Gegenstand von Hingabe unabhängig davon, welche Glaubensrichtung man verfolge (Horton in Fry & Nisiewicz 2013:60). Nach Fry sei es egal, welche höhere Macht man habe, solange daraus „faith in a transcendent vision to love and serve others“ (Fry & Nisiewicz 2013:61) resultiere. Als Beispiel hierfür führt er, die Anonymen Alkoholiker an, die es jedem offenließen, welcher höheren Macht man

vertrauen könne. Daran wird deutlich, dass Fry hinsichtlich des religiösen Dialogs pluralistischer Überzeugung⁴⁶ ist.

Spiritualität zeige sich in spirituellen Praktiken. Diese stellen Quellen dar, die Nächstenliebe sowie Hoffnung auf und Glaube an eine Vision positiv beeinflussten und zur intrinsischen Motivation beitrügen. Letztere trage dann wiederum zu vorteilhaften Ergebnissen für den Einzelnen wie auch das Unternehmen bei (:59).

In diesem Sinne bedeute Spiritualität, dass ein Individuum „Power“ von einer höheren Macht „anzapfe“ und dadurch der Wunsch des Einzelnen nach Bedeutsamkeit, Identitätsbewusstsein, Gemeinschaft und einem guten Leben genährt werde (ebd.). Konfessionslose, spirituelle Praktiken seien gleichwertig zu religiösen Traditionen anzusehen. In allen spirituellen Suchbewegungen erkennt Fry zwei Facetten: die Suche nach Bedeutsamkeit und die Suche nach transzendtem Sein. Dafür benötige es Gemeinschaft, die auf Werten der altruistischen Liebe und einem Dienst am Mitmenschen basiere (:8).

Fry erkennt, dass gängige Führungstheorien „physical, mental, or emotional elements of human interaction“ (Fry 2003:694) bedenken. Spiritualität als wichtiges Element des Menschen werde jedoch vernachlässigt. Seine Führungstheorie hingegen binde Spiritualität explizit ein und erkenne in ihr die Quelle für intrinsische Motivation. Dabei steht eine „inner-life practice“ für alle offen (Fry & Nisiewicz 2013:39). So könne man als Teil der spirituellen Praxis inspirierende Literatur lesen. Unter diesem Begriff gruppiert Fry sowohl die Bibel als auch wissenschaftliche Artikel oder sonstige Bücher. In diesem Sinne könne seine SL-Theorie mit oder ohne religiösen Bezug ausgelebt werden. Somit wird jeder Überzeugung ermöglicht, eine eigene Form von WS in die SL-Theorie zu integrieren (:9).

4.1.1.2 Spirituelle Reise und Achtsamkeit als Grundlage des SL

Fry ist der Überzeugung, dass Spiritualität in ihrem Kern nicht nach Geschenken einer höheren Macht strebe, sondern die persönliche Veränderung entscheidend sei (:77). Bei Spiritualität handle es sich also um eine Reise mit Höhen und Tiefen, die einen näher daran bringe, sich einem „higher good, based on love and service through the unitive way“ (:89) zu widmen. Die spirituelle Reise beginne man durch die Erfahrung einer uns

⁴⁶ Siehe hierzu 1.3.2.3 Verhältnis von christlichem Glauben zu anderen Glaubensrichtungen

liebenden höheren Macht, die uns dann dabei helfe, uns selbst zu lieben. Diese Selbstliebe habe zur Folge, andere lieben und ihnen dienen zu können (Fry & Nisiewicz 2013:177). Außerdem werde man seine Berufung erkennen, und lernen „to balance his body, mind, emotions, and spirit and to laugh and appreciate the new life he has been given“ (:179). Dieser Veränderungsprozess eines Menschen sei die Basis für persönliches SL und SL auf Organisationsebene.

Spiritualität gehe mit einer spirituelle Reise von Ichbezogenheit hin zu einer Menschenzentrierung einher. Mit Mark Krieger und Yvonne Seng begründet Fry, dass alle Weltreligionen⁴⁷ auf ihre spezielle Weise nach Wissen über die Wirklichkeit und einem erfüllteren Leben suchten⁴⁸. Trotz der Unterschiedlichkeit ließen sich bei allen Religionen fünf gemeinsame Level des „Knowing and Being“ (:62) identifizieren. Nach Krieger und Seng sei das Ziel der spirituellen Reise, von Level 5 zu Level 1 zu gelangen. Bei dieser Reise gehe es jedoch nicht darum, etwas Bestimmtes zu tun, sondern zu einem vertieften

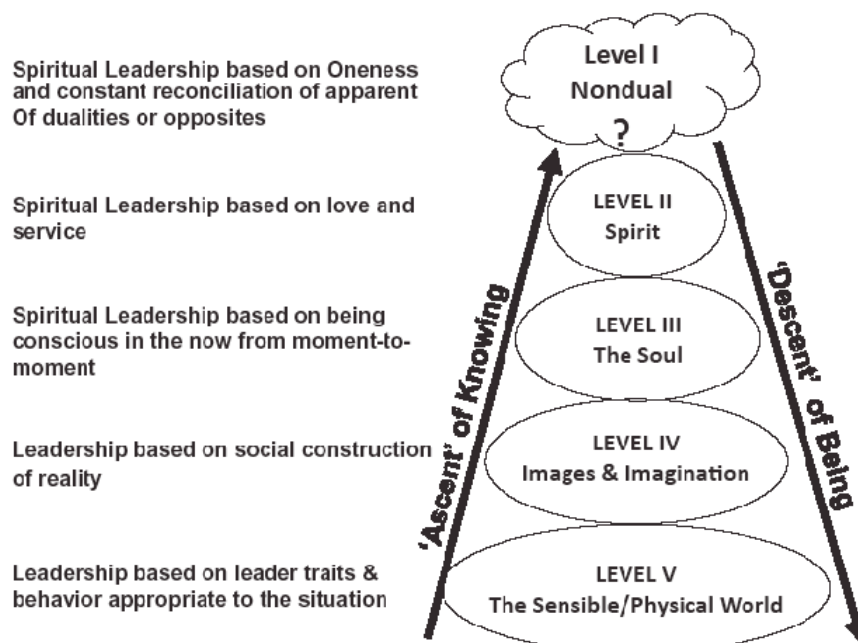


Abbildung 7: Spirituelle Reise nach Krieger und Seng (Fry & Nisiewicz 2013:62)

„Sein“ zu gelangen. Dieser Vorgang wird durch den nach oben gerichteten Pfeil auf Abbildung 7 symbolisiert.

Level 5 beinhaltet das physische Verhalten des Leitenden und ein Bewusstsein für Aufgaben, Untergebene und die Organisation. In Level 4 wird die Bedeutsamkeit von

⁴⁷ Die fünf Weltreligionen sind das Christentum, Judentum, Islam, Hinduismus und Buddhismus.

⁴⁸ Daran lässt sich, wie bereits skizziert, erkennen, dass Fry nach Knitters Modell als pluralistisch-theozentrisch angesehen werden muss.

Werten, Vision und Kultur erkannt. Auf Level 3 entwickelt das Individuum Kenntnisse über Seele und kann achtsam im Hier und Jetzt leben (:66).

Level 2-Leitende kennen ihre Berufung und leben in Beziehungen basierend auf Liebe und Dienst. Die Kraft hierfür erhielten sie, so Fry, von ihrer höheren Macht. Jede Religion verweise darauf, dass Level 1 in Form von „pure emptiness and pure fullness or completeness“ (:67) sowie einer „transcendent unity where, moment to moment, all is one“ (:69) angestrebt wird. Personen wie Jesus, Mohammed, Buddha oder Ramana Maharshi seien Beispiele für Leitung ausgehend von Level 1⁴⁹. Kritisch könnte man einwenden, dass es biblisch-theologisch jedoch keine Belege dafür gibt, dass Jesus, wie von Fry behauptet, vollständige Leere verkörpere. Beim Konzept der vollständigen Leere handelt es sich nicht um ein christliches Konzept.

Der nach unten gerichtete Pfeil verdeutlicht, dass das Voranschreiten in weitere Level immer die Erkenntnisse der vorherigen Level beinhaltet. Dieses vertiefte „Knowing and Being“ diene zugleich als Quelle, um die diesem Level zugehörigen Leitungstätigkeiten zu leben. So beeinflusse beispielsweise die altruistische Liebe des dritten Levels die Vision des Leitenden⁵⁰ und natürlich auch sein Verhalten⁵¹. Unabhängig des Levels, auf welchem man sich befinde, sei „further inner work“ (:69) notwendig.

Bei Frys SL-Theorie sei es erforderlich, dass Leitende mindestens das dritte Level erreicht hätten und ausgehend von diesem oder einem höheren Level des „Knowing and Being“ agierten. Achtsamkeit⁵² durch Meditation werde in diesem Level erlernt. Sie stelle somit die Basis der WS einer Führungskraft dar (Fry 2016:4). Bei Achtsamkeitsübungen und Meditationen gehe es darum, sich seiner Emotionen bewusst zu werden. Dies geschehe durch Bewusstsein für prägende Erlebnisse in der Vergangenheit sowie mögliche Überidentifikationen mit bestimmten Gruppen oder Kulturen. Diese intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Seele sei ein harter Prozess. Deshalb begännen Menschen damit erst, wenn ein Leidensdruck vorliege (:71). Achtsamkeit versteht Fry als

⁴⁹ Das hier vorgestellte Modell ist nicht zu verwechseln mit dem sehr bekannten Modell der Level-5-Führungskraft von Jim Collins. Jim Collins spricht von den fünf Ebenen individueller Führungskompetenz. In seinem Modell haben Level-5-Leitende die höchste Führungskompetenz (Collins 2008:37). Frys Modell bezieht sich nicht auf Führungskompetenz, sondern auf Spiritualität. Nach seinem Modell ist Level 1, das höchste Stadium, ein Zustand des Nondualismus. Es handelt sich also um nicht vergleichbare Konzepte, die beide aus fünf Leveln bestehen, da diese Level unterschiedliche Dinge beschreiben.

⁵⁰ Die Vision ist Teil von Level 4.

⁵¹ Das Verhalten ist Teil von Level 5.

⁵² Fry nutzt im Englischen den Begriff awareness.

Prozess des Hörens und Loslassens des selbstzentrierten Seins. Durch Achtsamkeit beginne man Emotionen, Leid, Vergänglichkeit und Gedanken wahrzunehmen, sich aber fortan nicht von diesen leiten zu lassen, sondern Herr über diese zu sein. Achtsamkeitspraktiken führten nicht zu einem herausforderungsfreien Leben, sondern halfen die Gegenwart anzunehmen, wie sie sei. Sie änderten somit die persönliche Einstellung des Menschen. Regelmäßige Meditationen egal welcher Art seien für SL elementar (:74). Schlussendlich trage Achtsamkeit mit dem eigenen Körper und eigenen Gefühlen dazu bei, dass man Level 2 erreiche und andere wahrhaftig liebe und ihnen dienen könne.

4.1.1.3 Spirituelle Programme und Mission Statement

Unter Verweis auf medizinische Untersuchungen argumentiert Fry, dass Spiritualität die Basis für Wohlbefinden sei (:133). Spiritualität helfe bei der Suche nach „ultimate purpose, enduring truths, and how we relate in community with our fellow human being“ (:139). Alle Religionen bezögen sich auf die Berufung zu einer größeren Sache und die Zugehörigkeit zu einer besonderen Gruppe. Religion zeige also Antworten dieser spirituellen Suche des Menschen auf. Heutzutage suchten viele Menschen die Stillung ihrer Bedürfnisse nach Berufung und Zugehörigkeit nicht mehr von der Religion, sondern im Arbeitsumfeld (:131).

Im weiteren Verlauf seines Buches zeigt Fry zwei Wege auf, wie Spiritualität einer Person helfen könne, Berufung und Zugehörigkeit im Arbeitsumfeld zu erleben. Zum einen empfiehlt er, an einem spirituellen oder religiösen (Selbsthilfe-)Programm teilzunehmen (:154). Ziel sei die Unterstützung der Spirituellen Reise und Persönlichkeitsentwicklung. Konkret gehe es darum, Level 3 oder Level 2 des „Knowing and Being“-Modells unter Anleitung zu erreichen. Programme wie das bereits genannte der Anonymen Alkoholiker seien hilfreich, da sie auf spirituellen Prinzipien beruhten und Körper⁵³, Psyche⁵⁴ und Spiritualität⁵⁵ thematisierten. Dadurch trügen sie dazu bei, den Weg des „Knowing and Being“ zu gehen (:158).

Zum andern führe ein persönliches Mission Statement dazu, dass Spiritualität Auswirkungen auf den Berufsalltag habe. Ziel dieses Tools sei, eine Art Kompass

⁵³ In Bezug auf den Körper gehe es darum, ungesunde Verhaltensmuster zu beenden.

⁵⁴ Die geistige Dimension versuche ungesunde Gedanken und Emotionen zu überwinden.

⁵⁵ Spiritualität helfe bei der Überwindung von Selbstzentriertheit.

bestehend aus Werten und Prinzipien für das Handeln zu haben. Diese gäben Orientierung beim Erreichen persönlicher Lebensziele und halfen integer mit den eigenen Werten zu leben (:191).

4.1.1.4 Auswirkungen von Spiritualität

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Fry der Meinung ist, Spiritualität zeige sich im Berufsalltag vor allem dadurch, dass regelmäßig meditative Achtsamkeitsübungen praktiziert würden. Aber auch die Teilnahme an religiösen oder spirituellen Programmen sowie das Erstellen und Nutzen eines persönlichen Mission Statements seien spirituelle Elemente, welche den Berufsalltag beeinflussten. Spiritualität trage durch diese Elemente wesentlich zum Führungserfolg bei, da sie die Quelle der intrinsischen Motivation sei.

4.1.2 Spiritualität bei Grün

4.1.2.1 Zum Begriff

Grüns Bücher über Führen beinhalten keine eigenen Kapitel über Spiritualität. Vielmehr ist Spiritualität in jedem Kapitel Teil der Argumentation. Eine prägnante Definition von Spiritualität gibt Grün erst im abschließenden Kapitel seines Buches. In dieser zeigt sich, dass Spiritualität und Führung zusammen gehörten:

Ja, das Führen selbst ist eine spirituelle Aufgabe. Spiritualität verstehe ich dabei einmal als geistlichen Weg, auf dem ich durch Gebet und Meditation Gott immer mehr Raum in mir gebe. Spiritualität ist aber auch die Spur der Lebendigkeit. (Grün 2012:126)

Die Begriffe spirituell, Spiritualität, innere Transzendenz und Seele – alles Begriffe, die mit diesem Themengebiet zu tun haben – kommen 187-mal⁵⁶ in „Menschen führen – Leben wecken“ vor. Dies entspricht dem klösterlichen Grundsatz „ora et labora“ – bete und arbeite –, welcher besagt, dass Spiritualität und Arbeit bzw. Führungshandeln untrennbar zusammengehören. Grün steht damit im Einklang der benediktinischen Tradition, „dass Tun und Lassen, Sein und Handeln im Alltag wesentlich zur Spiritualität gehören und dass Spiritualität in der konkreten Alltagsbewältigung ihren Bestand hat“ (Zátonyi 2019:26).

4.1.2.2 Spiritueller Weg

Grüns Definition von Spiritualität macht deutlich, dass es sich um einen spirituellen Weg des Einzelnen handle. Der Weg könne herausfordernd sein, doch „[e]rst von diesen Voraussetzungen her kann man sich dann der konkreten Aufgabe des Führens widmen“

⁵⁶ Ich habe mittels der elektronischen Suchfunktion nach den genannten Begriffen gesucht und bin in der Addition auf die Anzahl 187 gekommen.

(:125). Mit diesem Verständnis eines spirituellen Wegs bezieht sich Grün auf Benedikt von Nursia. Dieser zeige einen Weg auf, in dem der einzelne Mönch Reife gewinne, heil und ganz werde (Grün 2006a :42f). Dabei handle es sich um die zwölf Stufen der Demut. Während dieser spirituellen Reise werde man sich seinen Schattenseiten, Emotionen und Bedürfnissen stellen. Ziel des benediktinischen Zwölf-Stufen Programms ist Demut und die „vollkommene Gottesliebe [...], welche die Liebe zu Gott [...] und die Liebe zu den Brüdern einschließt“ (Grün 2006a:49). Die zwölf Stufen der Demut führten, so Grün, zu menschlicher Reife und zu Gemeinschaft mit Menschen und mit Gott (ebd.). Die Haltung der Demut werde eingeübt, indem sich der Mönch immer wieder ein bestimmtes Wort Gottes vorsage. Dies fördere eine Haltung, bei welcher der Mönch „sich vom gegenwärtigen Gott und seinem Wort umwandeln [...] lasse[...] und dadurch immer weiter in die Liebe Christi hineinzuwachsen[...]“ (Grün 1979:20) versuche.

Grün nennt diesen Reifungsweg zur Demut die Entwicklung der geerdeten Spiritualität. Darunter versteht er den Gegensatz zu hohen Idealen, zum Schwärmen von der Liebe Gottes, zum selbstlosen Einsatz für Menschen und das gleichzeitige Verdrängen von Aggression, Emotion und Bedürfnis. Vielmehr nehme geerdete Spiritualität das Irdische ernst und setze sich mit irdischen Emotionen auseinander. „Spiritualität [sei] nicht eine Flucht vor der Wirklichkeit, sondern gerade die Kunst, den Dingen gerecht zu werden, sie so zu sehen, wie Gott sie geschaffen hat“ (Grün 2012:16). Geerdete Spiritualität stelle sich somit den persönlichen Verdrängungen, sei zu Selbsterkenntnis und Veränderung bereit und fände durch Rituale und einer christlichen Lebenskultur im Alltag ihren Ausdruck (Grün 2006a:115f).

Die geerdete Spiritualität Benedikts nimmt die Erde ernst. Hier auf Erden zeigt sich, ob der Himmel über uns offen steht. In meinem Fleisch will sich ausdrücken, dass Gott in mir wohnt. In meiner Lebenskultur drückt sich aus, ob ich spirituell bin, oder nicht. (:116f)

4.1.2.3 Mediation und Gebet

Grün versteht unter Meditation „Worte vom Kopf ins Herz fallen lassen“ (Grün 2009b:31), auf dass man seine Mitte finde, in der man ganz selbst und in Berührung mit den inneren Quellen sei. Bei Meditation gehe es nicht um Tätigkeiten, sondern um das Sein vor Gott (Grün 1979:21). Meditation sei verbunden mit Achtsamkeit, bei sich bleiben, Selbsterkenntnis, heil werden, Schattenseiten meistern, Aussöhnung mit der Vergangenheit und gesund werden. Der spirituelle Weg erfordere Meditation und Gebet. Entsprechend

Grüns Vorstellung der geerdeten Spiritualität umfasse Spiritualität die Bereitschaft zu Selbsterkenntnis (Grün 2006a:13) und Gott Raum zu geben (:126). Dies erst ermögliche es, die Führungsaufgabe auszuüben.

Die tägliche Meditation ist daher für den Cellerar kein Luxus, sondern gerade Voraussetzung, dass er seine Aufgabe gut zu erfüllen vermag. Der Cellerar soll bei sich sein und aus der „inneren Mitte“ heraus handeln. Er kann nur dann wirklich in Beziehung zu den Menschen und zu den Dingen treten, wenn er zuerst in Beziehung zu sich selbst ist, zu dem, was in seinem Innern vor sich geht. Und die Beziehung zu sich selbst, zu seiner Seele, ist zugleich Beziehung zu Gott. (:46)

Meditation und Selbsterkenntnis sind wesentlich in seinem Coaching-Kompakt-Kurs über Führung. Jede der Mediationsangebote im Coaching-Kompakt-Kurs geht von Bibelversen aus. Weiter kennt Grün neben der Schriftmediation noch andere Meditationsformen wie zum Beispiel das Meditieren in eine bestimmte Haltung hinein. Hierbei gehe es darum, sich unangenehme Situationen und deren authentische Meisterung vorzustellen, sodass man dann in der Wirklichkeit mit einer inneren Gelassenheit reagieren könne (Grün 2009b:59). Interessanterweise folgt in seinem Buch auf diese Meditationsübung sofort die Meditation von Bibelworten. Dies entspricht dem benediktinischen Grundsatz, welcher die Meditation von Bibelworten ins Zentrum stellt (Eckert 2000:187).

Gebete oder Meditationen sollen häufig und kurz stattfinden, sodass sie den Alltag durchdringen und der Alltag regelmäßig auf Gott hin geöffnet wird. Im klösterlichen Leben seien sogar manche Tätigkeiten mit bestimmten Gebeten verbunden, sodass Gebet und Arbeit zusammenwachsen, man sich das Beten somit erst gar nicht vornehmen müsse, sondern Gebet ein Arbeitsstil werde (Ruppert & Grün 1982:37).

Darüber hinaus sei Kontemplation eine wichtige Meditationsform, da man dabei „in den inneren Raum der Stille, zum Ort Gottes, in dem Gott selbst in uns wohnt“ (Grün 2012:111-112) gelange. Kontemplation stelle dabei einen inneren Raum der Stille dar, in welchem man „Freiheit von der Macht der Menschen, von der Macht ihrer Erwartungen, ihrer Ansprüche, ihrer Urteile und Verurteilungen“ (:112) erlange. Auf dieser Basis sei es möglich gut zu führen. Um in diesen inneren Raum der Stille zu gelangen, nutzt Grün auch Techniken der Zen-Meditation. Darin sieht Grün einen

Zugang zu den urchristlichen Formen der Meditation, wie sie im frühen Mönchtum üblich waren. Schon damals wurde meditiert, und zwar nicht durch Nachdenken,

sondern durch das Achten auf den eigenen Atem und ein Wort, das man mit dem Atem verband. (Grün 2006b:40)

Daran wird deutlich, dass Grün hinsichtlich des religiösen Dialogs inklusiver Überzeugung⁵⁷ ist.

Meditation helfe bei Selbsterkenntnis und dabei, Gott Raum zu geben, und spende darüber hinaus Kraft. Meditation sei wichtig, weil „in diesem Raum eine Quelle sprudelt, die nie versiegt, weil sie von Gott kommt“ (Grün 2012:113). Diese Quelle Gottes Sorge dafür, dass man nicht ausbrenne (ebd.), und fördere Kreativität (:53). Ebenso zeige Meditation auf, dass es sich im Leben um ein Suchen nach Gott handle. Damit steht Grün im Einklang mit benediktinsicher Spiritualität, welche die Gottsuche zum entscheidenden Kriterium macht (Eckert 2000:190). Dieser Bezug zur Transzendenz Sorge unweigerlich dafür, dass das eigene Ego, Erfolg, Leistung, Profit und Einkommen weniger wichtig seien (Grün 2012:19) als ein „achtsamer Umgang mit der Schöpfung und mit den Menschen“ (:7). Dieser Grundsatz des achtsamen Umgangs mit dem Individuum wird auch daran deutlich, dass Grün über einzelne Menschen meditiere und „überlege, was in [diesem] für Fähigkeiten stecken, was seine Begrenzungen und Gefährdungen sind, was ihn fördern und was ihn behindern könnte“ (:87f). Dies entspräche, so Julia Knetzger, dem benediktischen Führungsverständnis (Knetzger 2010:80).

4.1.2.4 Spirituelle Dimension von Führung

Nach Grün kommt es bei Führung auf die Persönlichkeit des Führenden, Selbsterkenntnis, Reife und die Fähigkeit, sich selbst zu führen, an (Grün 2012:13). Grün schildert in „Menschen führen – Leben wecken“, dass die Persönlichkeit und Reife des Führenden bedeutsam sind. Im Verlaufe dieses Buches zeigt er ebenso, dass Werte, die aus einem spirituellen Lebensstil entstehen, wichtig seien. Im Coaching-Kompakt-Kurs fokussiert sich Grün auf einen wertebasierten Ansatz. Doch zugleich geben verschiedenste Reflektionsfragen die Möglichkeit, die Bedeutsamkeit von geistlicher und emotionaler Reife herauszuarbeiten. Bei Grün sind folglich Reife und Werte zentrale Bestandteile von SL. Diese Kriterien für Führungskräfte leitet auch Julia Knetzger von benediktischer Spiritualität ab (Knetzger 2010:68).

Grün erkennt eine spirituelle Dimension in verschiedenen Führungstätigkeiten. Er erklärt, dass Führung von spirituellen Praktiken wie Gebet profitiere und zugleich an sich

⁵⁷ Siehe hierzu 1.3.2.3 Verhältnis von christlichem Glauben zu anderen Glaubensrichtungen.

eine spirituelle Aufgabe sei. Das bedeutet, dass man durch Führungstätigkeit Gott ebenso nahe komme, wie es auch durch Gebet der Fall sei (Grün 2012:48). Klare Entscheidungen seien daher die Folge des Hörens auf die Stimme Gottes (:27) oder ein guter Umgang mit den Dingen die Folge von Gottesfurcht (:29).

In seinem Buch „Leben und Beruf – Eine spirituelle Herausforderung“ fasst Grün die spirituelle Aufgabe des Führens zusammen. Erstens gehe es um „Selbstbegegnung und Selbsterkenntnis“ (Grün 2009a:133). Dabei handle es sich um einen Prozess der Aussöhnung mit sich selbst und dem Stellen verdrängter Schattenseiten. Zweitens verbinde Meditation einen Menschen mit der nie endenden Quelle Gottes. Sie reinige die eigenen Emotionen (:134). Drittens unterstütze Meditation dabei, bei sich selbst zu bleiben, proaktiv zu leiten und sich nicht unter Druck setzen zu lassen oder sich aus seiner „Mitte reißen [zu] lassen“ (:135). Viertens müssten Leitende eine spirituelle Haltung verkörpern und einen spirituellen Weg gehen. Dies führe zu einer veränderten Persönlichkeit und schlussendlich zu Demut. Eine Haltung der Demut sei die Basis für den „Dienst an den und für die Menschen und letztlich für Gott“ (:137). Fünftens helfe Meditation dabei „mein weltliches Tun geistlich zu durchdringen“ (:138). Darunter versteht Grün, Abstand zu einem egozentrischen Verhalten zu gewinnen und vielmehr Menschen zu dienen und Gott mit der Arbeit zu verherrlichen, anstatt sich durch die Führungsaufgabe besser dastehen lassen zu wollen (:139). Knetzger erkennt wie Grün, dass in diesem Streben, nach Gottes Vortellungen zu handeln und Menschen zu dienen, ein deutlicher Unterschied von benediktinsicher Führungstheorie zu nicht spirituellen Führungstheorien liegt (Knetzger 2010:87).

4.1.3 Reflektion der beiden Modelle hinsichtlich Spiritualität

Beide Autoren zeigen eine Verbindung zwischen Spiritualität und Erfolg als Führungskraft auf. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die erkannten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Frys und Grüns Aussagen hinsichtlich der Spiritualität einer Führungskraft.

	<i>Fry</i>	<i>Grün</i>
<i>Argumentation</i>	Spiritualität als eine von mehreren wichtigen Komponenten	Fokus auf Führung als spirituelle Aufgabe
<i>Spirituelle Reise</i>	Liebe, Erfahrung der Liebe einer höheren Macht, Menschenbezogenheit, Dienst	Demut, vollkommene Gottesliebe, Menschenbezogenheit
<i>Gemeinschaft</i>	Gemeinschaft als Ort des Lernens von spirituellen Praktiken	Indirekte Thematisierung der Gemeinschaftsdimension von Spiritualität
<i>Wahrheitsfrage</i>	Pluarlistisch, Arbeit als Ort der Religion	Bezugnahme auf das Evangelium
<i>Quellen</i>	Motivation und Inspiration unabhängig der Glaubensrichtung	Kreativität und Lust an der Arbeit aus der Quelle des Heiligen Geistes
<i>Einfluss der Spiritualität auf die Führungskraft</i>	Werte der altruistischen Liebe	Gereifte Führungspersönlichkeit

Tabelle 1: Vergleich zwischen Fry und Grün hinsichtlich Spiritualität

4.1.3.1 Argumentation

Fry bezieht sich in einem eigenen Kapitel auf Spiritualität. Dabei ist eine inner-life practice der Ausgangspunkt für Spiritual Leadership. Spiritualität ist folglich eine von mehreren wichtigen Komponenten seines Modells.

Bei Grün findet sich in beiden Büchern über Führung kein eigenes Kapitel über Spiritualität. Vielmehr ist der klösterlichen Grundsatz „ora et labora“ immer Teil seiner Ausführungen, da Führung eine spirituelle Dimension habe und zugleich eine spirituelle Aufgabe sei (Grün 2012 :125). Führung und Spiritualität sind bei Grün selbst in seinem Argumentationsaufbau untrennbar.

4.1.3.2 Spirituelle Reise

Beide Autoren betonen die Erfahrbarkeit von Spiritualität für jedermann. Weiter zeigen sie durch den Bezug auf die Gottesliebe, dass es sich bei Spiritualität um ein Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch handle. In dieser Gottesliebe ist jedoch ein Unterschied zwischen den Modellen zu erkennen. Fry beschreibt, dass man die Liebe einer höheren Macht erlebe. Im Fokus steht also die Erfahrung des passiven Individuums, welche dann Auswirkungen habe. Dies entspricht dem Trend der „neuen Religiosität“ und ist mit dem evangelischen Theologen Zimmerling, sowie aus evangelikaler Perspektive (2003) kritisch zu sehen. Auch bei den zwölf Stufen Benedikts ist das Individuum aktiv, indem es Gott und Menschen liebt. Im Gegensatz zu Fry macht Grün jedoch deutlich, dass es schlussendlich nicht auf eigene Taten, Emotionen und Erfahrungen ankomme sondern auf Gott und sein Handeln.

Ebenso erkennen Fry und Grün in Spiritualität eine Reise, welche von Höhen und Tiefen geprägt sei. Damit stehen sie entsprechend Schröder in Einklang mit einer evangelikalischen Sicht auf Spiritualität:

A fitting metaphor for evangelical spirituality is that of a journey that begins at a moment of conversion, and that is obediently walked in abandonment and sanctification sustained by grace while moving from achieving and doing to resting and being (Schröder 2018:79).

Nach Fry und Grün müsse man sich seinen eigenen Schattenseiten stellen und schlussendlich von Ichbezogenheit hin zu einer Menschenbezogenheit gelangen. Dieser Wandel von Egozentriertheit hin zu Menschenbezogenheit zeigt das verändernde Element von Spiritualität. Eine solche Abkehr von der Selbstbezogenheit eines Menschen ist dabei zutiefst christlich. Auch in der Bibel ist das zu finden. So ermutigt Jesus seine Jünger in Johannes 15,13 dazu, sein Leben für andere zu geben; schlussendlich starb er selbst, um die Menschheit zu erlösen (u.a. 1 Petrus 1:18-19). Auf den ersten Blick propagieren beide Autoren ein christliches Konzept. Im Detail betrachtet stellt man jedoch fest, dass dies bei Fry nicht der Fall ist.

Nach Fry ist das Ziel der spirituellen Reise auf Level 1 des Knowing and Being zu gelangen. Aus christlicher Perspektive stimmt es zunächst, dass Christen eine Veränderung im Leben erfahren. Zugleich geht mit dieser spirituellen Reise die Möglichkeit einer Selbsterlösung einher. Ein solcher Erlösungsgedanke widerspricht fundamental dem christlichen Erlösungsgedanken⁵⁸.

Grün macht deutlich, dass der Mensch in seiner Ohnmacht offen für eine Gottesbegegnung sein müsse (Grün 1999:27). Ebenso komme es bei der spirituellen Reise nicht auf das menschliche Handeln, sondern auf Gott an. Nicht der Mensch könne sich bessern, sondern jegliche Veränderung komme von Gott (:46).

Bei Grün und Fry zeigt sich folglich eine deutliche Spannung zwischen Gottes Wirken und dem eigenen Wirken. Das Wort μεταμορφοῦσθε in Römer 12,2 beschreibt dieses Zusammenspiel besonders gut. Es bedeutet verwandeln oder umgestalten. Da es sich dabei um den Imperativ passiv handelt, erklärt J.M. Nützel:

Das Pass. zeigt, daß Pls nicht an eine von Menschen ausgehende Leistung denkt, sondern an die Überzeugungskraft Gottes, die menschliches Sinnen verwandelt. Der Imp. μεταμορφοῦσθε fordert allerdings menschliche Bereitschaft und Mitwirkung. Da

⁵⁸ Erlösung von Sünde, vom Fluch des Gesetzes und vom Tod geschieht nach christlicher Vorstellung alleine durch die vollkommene Tat Jesu Christi am Kreuz und dessen Auferstehung von den Toten.

Pls seine Forderung an Christen richtet, kann er nicht eine einmalige Neuausrichtung (etwa bei der Annahme des Glaubens und ihrer Besiegelung in der Taufe) im Auge haben; er denkt offenbar an eine andauernde, fortschreitende Veränderung des inneren Wesens. (Nützel 1992: 1021f)

Bei Veränderung handelt es sich folglich um einen Prozess, zu welchem Rückschritte, Probleme, Irrwege oder Anfechtung, aber auch Erfolge, Siege usw. gehören. Dies entspricht dem Begriff der spirituellen Reise. Das transformative Wirken an uns Menschen geschieht jedoch passiv durch Gott selbst wie auch eigenverantwortlich durch den Mensch. Grün zeigt im Gegensatz zu Fry dieses Zusammenspiel von Aktiva und Passiva auf.

4.1.3.3 Gemeinschaft

Grün und Fry verstehen Spiritualität individualistisch. Vereinzelt gibt es zwar Aussagen, dass spirituelle bzw. religiöse Gemeinschaft wichtig seien (Grün 2006a:120), doch diese fallen nicht ins Gewicht. Die Ansätze entsprechen damit den individualistischen und nicht-dogmatischen spirituellen Suchbewegungen. Mit Eckert ist jedoch zu sagen, dass bereits Benedikt von Nursia für die damalige Zeit das Individuum betonte. Er zeigt auf, dass Benedikt es jedem ermöglichte, seinen originellen Weg zu Gott, zu erfülltem Leben und zur Selbstentfaltung zu finden (Eckert 2000:228). Grün steht in dieser Betonung des Individuums folglich im Einklang mit der Basis seiner Führungstheorie.

So beschreibt Grün im „Coaching-Kompakt-Kurs“ ausschließlich Meditationspraktiken für den Einzelnen oder nennt in seinem Buch „Leben und Beruf“ lediglich Themen, die das Individuum betreffen. Gleichzeitig war für Benedikt neben der individuellen Dimension von Spiritualität auch die gemeinschaftliche Dimension sehr wichtig, weshalb er gemeinschaftliches Beten im Kloster besonders betonte (Eckert 2000:197). Aufgrund Grüns Klosterlebens ist die Gemeinschaftsdimension von Spiritualität biografisch vorhanden und wird z.B. in folgender Beschreibung deutlich: „Es wird bei uns dreimal im Jahr beim Abendessen vorgelesen“ (Grün 2012:9). Der Bezug zu gemeinschaftlicher Spiritualität ist hier nicht gleich ersichtlich. Man erkennt ihn jedoch durch die Information, dass Benediktiner immer gemeinschaftlich schweigend essen und diese Zeit somit Teil der spirituellen Praxis ist. Ein gemeinsames Essen, bei dem laut vorgelesen wurde, trägt also in besonderer Weise zum Gemeinschaftserleben bei. Weiter gibt es im Kloster gemeinsames Psalmenlesen und viele andere Tätigkeiten, in denen gemeinschaftlich Spiritualität praktiziert wird. Trotz der klösterlichen Herkunft, stellt Grün

Spiritualität jedoch primär so vor, als könne man sie allein und privat für sich ausleben. Aufgrund Grüns Zugehörigkeit zu einem Orden lebt er Spiritualität immer auch in Gemeinschaft mit anderen Gläubigen, weswegen diese Engführung auf individuelle Spirituaität sehr verwunderlich ist. Es stellt sich die Frage, weshalb Grün diesen gemeinschaftlichen Aspekt von Spiritualität so wenig thematisiert. Böhlemann und Herbst nennen diesen Aspekt „Wir-Frömmigkeit“. Sie erklären, dass Spiritualität einen Menschen „selbst beim einsamen Beten, Reflektieren oder Planen, stets wieder in die Gemeinschaft zurück[führe]“ (Böhlemann & Herbst 2011:25). Ein stärkerer Fokus darauf hätte eine weitere Dimension von Spiritualität aufgezeigt und wäre somit gewinnbringend für ein umfängliches Verständnis von Spiritualität gewesen.

Fry versteht Spiritualität ebenfalls individualistisch. Ebenso wie Grün verweist er darauf, dass Spiritualität auch in Gemeinschaft ausgelebt werden muss. Betrachtet man die Argumentation von Fry, so wird deutlich, dass es Fry bei diesem Vorschlag nicht darum geht, dass er in der Zugehörigkeit zur religiösen Gemeinschaft ein Selbstzweck sieht. Vielmehr sei Gemeinschaft lediglich als Unterstützung notwendig, um höhere Level des „Knowing and Being“ zu erreichen (Fry & Nisiewicz 2013:154). So ist es nach Fry möglich, verschiedenen spirituellen Gurus zu folgen oder religiösen Gemeinschaften verbindlich beizutreten, ohne deren Überzeugungen vollständig teilen zu müssen. Vielmehr könne man dadurch „deepen your practice“ (:287). Der Fokus in diesem Zitat liegt nicht auf der religiösen Gemeinschaft oder den religiösen Überzeugungen, sondern auf dem Individuum und dessen Ziel, auf der persönlichen spirituellen Reise voranzukommen. Inwiefern religiöse Werte oder spirituelle Praktiken Halt geben, wenn sie unabhängig von ihrer religiösen Quelle ausgelebt werden, erklärt Fry nicht. Hier setzt Schröder mit seiner Kritik an.

It seems that these authors cannot dismiss the validity of the constructs and values that emerge from religious sources, but at the same time seek to avoid the exclusivity that many religious systems claim. The question remains if those values are sustainable once removed from their religious source. (Schröder 2018:82).

Spiritualität könne, so Schröder, nicht durch die Art und Weise definiert werden, wie eine Person Religion ausübe. Es gehe gerade nicht darum, spirituelle Praktiken zu verbessern; vielmehr werde Spiritualität durch das Wirken Gottes im Leben eines Glaubenden definiert (:78).

4.1.3.4 Wahrheitsfrage

Fry erklärt mit Horton, dass der ethische Monotheismus, welcher Ethik, Werte und Sinn betone und dadurch die Gesellschaft präge, den Höhepunkt aller Religionen darstelle (Fry & Nisiewicz 2013:61). Gleichzeitig verdeutlichen Frys Erklärungen zur spirituellen Reise, dass er in jeder Religion Wahrheit erkennt (:67). Er sieht bei allen Religionen „the quest for the nondual or sense of oneness with all“ (:88), weswegen er die Einheit der Religionen fordert. Dies entspricht einer pluralistisch-theozentrischen Überzeugung. Es wirkt, als wolle Fry sämtliche religiösen Werte aller religiösen Gruppen als wichtig ansehen. Dies entspricht Werner Thiede Erkenntnis, dass gegenwärtig ein Desinteresse an verbindlicher Religionszugehörigkeit bei zeitgleichem Interesse an einer allgemein unverbindlichen Spiritualität vorliege:

„Nachchristlich“ besagt in diesem Zusammenhang ein relatives Desinteresse am konkret-Religiösen zu Gunsten einer im säkularen Raum leicht tolerablen, allgemein unverbindlichen und angeblichen allen Religionen abstrakt zuzusprechen gemeinsame Grundform von Religiosität. (Thiede 2014:86)

Grün ist ausgehend von einer inkusivistischen Position, wie sie die römisch-katholische Kirche seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil vertritt, offen gegenüber Meditationstechniken fernöstlicher Religionen. Zugleich führte diese Offenheit für fernöstliche Meditationstechnik Grün nicht dazu, die christliche Wahrheitsfrage anzuzweifeln, sondern öffnete ihm einen „Zugang zu den urchristlichen Formen der Meditation, wie sie im frühen Mönchtum üblich waren“ (Grün 2006b:40). Weiter geben Aussagen, dass man „nicht an die ganze Dogmatik des Christentums glauben“ (Grün 2009b:12) müsse, oder es nicht wichtig sei, „ob ich Christ bin oder nicht, sondern ob ich eine spirituelle Dimension in meinem Leben annehme“ (ebd.) Anlass für Kritik.

Beide Autoren sind folglich offen gegenüber spirituellen Praktiken aus den verschiedensten Religionen. Dieses Meiden von Exklusivität ist für ihre Führungstheorie wichtig, da sie dadurch jeder religiösen und nicht-religiösen Überzeugung offenstehen. Eine solche Offenheit gegenüber sämtlichen Religionen ist im interreligiösen Dialog keine Seltenheit mehr. Mit Thiede ist jedoch zu sagen, dass das Christentum einen Wahrheitsanspruch vertritt (2014:16). Zugleich muss insbesondere im Kontext des säkularen Arbeitsplatzes gefragt werden, was die Folgen eines solchen Anspruches sind.

Laut Thiede habe das Modell des Inklusivismus⁵⁹ im religiösen Dialog Sympathie gefunden (:108). Dieser Ansatz basiert auf der Einmaligkeit der eigenen Glaubensüberzeugung und ist zugleich wertschätzend und lernbereit im religiösen Dialog. Nach Thiede zeige Grün deutlich auf, dass die christliche Wahrheit zwar exklusiv, doch die Botschaft des Christentums inklusiv sei (:125). Dennoch sei sein Verständnis von Spiritualität⁶⁰ für Protestanten schwierig zugänglich, doch lasse sich viel von Grün lernen (Kucherer 2021:285). Nach Kucherer wird also ersichtlich, dass manche Diskrepanz im religiösen Dialog schon allein aufgrund konfessioneller Unterschiede naheliege, und in Grüns Offenheit gegenüber anderen Religionen, wie teilweise behauptet (Brenscheid 2014), noch keinen Synkretismus vorliege.

Eine SL-Theorie, die von Christen praktiziert wird, muss aufgrund des Arbeitsumfeldes geradezu bereit zu religiösem Dialog sein. Zugleich darf dabei nicht das „Bekenntnis zur kirchlich geglaubten Wahrheit“ (Thiede 2014:109) verraten werden. Aus Christlicher Perspektive ist Spiritualität nicht losgelöst von Religion. Vielmehr ist mit Boyer zu sagen, dass Spiritualität ohne den Heiligen Geist sinnentleert ist (Boyer 2019:40). Ein inklusivistischer Ansatz, wie von Grün propagiert, ist daher aus evangelikaler Perspektive akzeptabel. Frys pluralistisch-theozentrisches Verständnis von Spiritualität unterschlägt jedoch die Bindung der Spiritualität an den dreieinen Gott der Bibel und ist daher kritisch zu sehen.

4.1.3.5 Spiritualität als Quelle

Das Nähren einer Führungskraft aus Quellen ist sowohl bei Fry wie auch bei Grün zu erkennen. Damit stehen sie im Einklang der christlichen Tradition.

Alle großen biblischen Führer waren groß im Beten. Sie waren nicht Führer wegen ihrer brillanten Gedanken, weil ihre Quellen unerschöpfbar waren, wegen ihrer großartigen Bildung oder ihrer natürlichen Begabung, sondern weil ihnen durch die Kraft des Gebets die Kraft Gottes zur Verfügung stand. (Sanders 2003:83)

Für beide Autoren ist Meditation zentrales Element, um zur Verbindung mit einer dem Menschen innewohnenden Quelle zu gelangen. Während Grün einen starken Bibelbezug bei der Meditation aufzeigt (Grün 2009b:31 u.a.), wird bei Fry ersichtlich, dass er Religion pluralistisch versteht. Nach Fry sei die Form oder Religion der Mediation egal, solange

⁵⁹ Selbstverständlich wird auch diese Position kritisiert. Auf einen Diskurs der verschiedenen Ansätze möchte ich verzichten. Siehe hierzu meine theologische Position unter 1.3.2.3.

⁶⁰ Dabei ist insbesondere seine Mystik des „inneren Raums“ gemeint.

„awareness or mindfulness of one’s body and senses, mind, and heart“ (Fry & Nisiewicz 2013:74) entwickelt werde.

In Bezug darauf, dass Spiritualität als Quelle verstanden wird, zeigt sich entsprechend Boyer, dass es einer theistischen Definition von Spiritualität bedarf. So zeigten die Ansätze des SL und WS, dass Personen Veränderungen erführen, doch zugleich „the power and motivation for the changes“ (Boyer 2019:36) unklar blieben.

Fry zeigt eine Verbindung von Spiritualität zu Motivation deutlicher auf. Seiner Überzeugung nach trage SL zu Motivation und Inspiration bei der Führungskraft und den Angeleiteten bei (Fry & Nisiewicz 2013:4). Grün schreibt, dass aus der „inneren Quelle [...] Phantasie, Lust an der Arbeit und Kreativität hervorsprudeln“ (Grün 2012:87). Dies lässt vermuten, dass beide Autoren spirituellen Quellen mit Motivation und Inspiration verbinden. Dass Spiritualität motivierenden Charakter hat, ist, wie es zu Beginn dieser Arbeit dargelegt wurde, gängige Annahme.

Hinsichtlich der Verbindung von Spiritualität und Motivation als Teil einer Führungstheorie wird jedoch mit Recht Kritik geäußert. So sehen Krishnakumar u.a. die Gefahr, dass Führungskräfte SL als Versuch ansehen könnten, Mitarbeitende mittels Spiritualität auszunutzen, sodass diese die Bedürfnisse der Organisation über ihre eigenen stellten. Diese Gefahr besteht bei jeder motivationsbasierten Führungstheorie (Krishnakumar u.a. 2014:14f). Aus Perspektive von Fry und Grün könnte man erwidern, dass dies nicht ihrem Ansatz entspreche. Nehme eine Führungskraft den Umgang mit Spiritualität nämlich ernst, so müsse sie eine spirituelle Reise gehen und würde zu einer Menschenbezogenheit gelangen. Ein solches verändertes Sein würde nicht zu einem Manipulieren von Angestellten führen. Dies beschreibt nun natürlich ein theoretisches Idealszenario. Ein Missbrauch von SL als Führungstheorie ist selbstverständlich möglich und nicht auszuschließen. Daher darf Krishnakumars u.a. Kritik nicht ungeachtet bleiben. Ganz im Gegenteil: Spiritualität darf – trotz ihrer motivierenden Komponente – nicht zu einer reinen Motivationstheorie werden. Zugleich ist mit Case und Gosling skeptisch zu hinterfragen, ob der Zusammenhang von Spiritualität und Motivation tatsächlich so naheliegend ist, wie von Fry und Grün behauptet (Case & Gosling 2010:19).

4.1.3.6 Arbeit als Religionsersatz bei Fry

In Religionen wie dem Christentum können Menschen Zugehörigkeit zu einer großen und bedeutsamen Gruppe finden. Gleichzeitig erfahren sie, dass es einen Grund gibt, weshalb

sie auf der Welt sind. Fry verwendet die Termini Zugehörigkeit und Berufung als wesentliche Aspekte von spirituellem Wohlbefinden und erklärt, dass diese am säkularen Arbeitsplatz zu finden seien. Somit erfülle Arbeit zentrale Merkmale von Religionen und nehme schlussendlich den Platz der höheren Macht ein.

Work provides an opportunity for employees to gain a sense of belonging to a larger, caring community. In membership one feels engaged in the body of the productive human community and has a sense of continuity. It can help people feel they are important, that they have value, and that they belong. *Many of the spiritual need met in earlier days by religious affiliation [...] are currently becoming met in the workplace.* At its heart, membership connects us at work so that we experience deep communion with others as a part of something larger than ourselves. (Fry & Nisiewicz 2013:149, kursive Hervorhebung durch mich)

Die Hervorhebung im obigen Zitat von Fry zeigt dessen Annahme, dass Arbeit religiöse Bedürfnisse stillen könne. Er sieht in Arbeit einen Ort, in welchem Menschen Berufung und Zugehörigkeit erfahren können. Hier ist mit Tourish und Tourish zu kritisieren:

the workplace is not a useful medium for people to find the deepest meaning in their lives, and, furthermore, [l]eaders of business organizations are not spiritual engineers or secular priests, charged with responsibility for the human soul, and business organizations are not a suitable forum for exploring such issues (zitiert in Case & Gosling 2010: 19)

Zugleich verdeutlichen Case und Gosling, dass es Verbindungen zwischen Arbeit und Spiritualität gebe, welche nicht zu kritisieren seien.

perhaps the disciplines of spiritual exercises are functional in improving performance at work; but the discipline of these exercises, and of philosophy itself, might be considered to be good in themselves (Case & Gosling 2010: 20)

Im Zusammenhang von Spiritualität und Arbeit darf also nicht kritisiert werden, dass spirituelle Bedürfnisse auch am Arbeitsplatz gestillt werden möchten. Vielmehr sollte Arbeit nicht der primäre Ort der spirituellen Sinnerfüllung sein. Somit hat Fry recht, wenn er behauptet, dass Menschen Sinn und Zugehörigkeit am Arbeitsplatz finden können. Er steht damit im Einklang mit dem Theologen Timothy Keller, der sich auf Luther beruft. Keller sagt, dass „alle Arbeit (auch sogenannte ‚weltliche‘) genauso eine Berufung Gottes wie der Dienst des Mönchs oder Priesters“ (Keller & Leary-Alsdorf 2014:19) sei. Aus theologischer Perspektive sei Arbeit „wichtig und fundamental“ (:33). Außerdem erfahren Christen auf der Arbeit, wie auch von Fry argumentiert, Identität und Wert. Die ultimative Berufung und Zugehörigkeit fänden sie jedoch nicht in dieser, da Arbeit nach christlicher Überzeugung „nicht *der* große Sinn“ (:40) im Leben sei. Darin unterscheidet sich jedoch

Fry von Kellers Darlegung. Bei Fry wird Arbeit zu dem Ort, welcher in monotheistischen Religionen Gott und der religiösen Gemeinschaft vorbehalten sei. Mittels Arbeit würden spirituelle Bedürfnisse gestillt. Fry stößt hinsichtlich Arbeit also erneut auf christliche Wahrheiten, deutet diese jedoch nicht theologisch, sondern gibt Arbeit den Platz, den aus theologischer Perspektive eigentlich die Religion innehält.

4.1.3.7 Einfluss der Spiritualität auf die Führungskraft

Grün erklärt, dass Führen im Sinne der Ordensregel Benedikts nur funktioniere, wenn man Spiritualität praktiziere. Dafür müsse man nicht Christ sein, aber gleichzeitig die Würde des Menschen hochachten. Knetzger folgert daher, dass diese Theorie auf die Wirtschaft anwendbar sei, insofern „die Hochachtung des Menschen gewahrt bleibt“ (Knetzger 2010:101). Vertritt man einen exklusiven Wahrheitsanspruch hinsichtlich des christlichen Glaubens, so tut man sich mit dieser Aussage schwer, da sie die Menschenwürde aber nicht die Christuszentrierung betont. Bedenkt man jedoch, dass Anselm Grün aus einer inklusivistischen Perspektive argumentiert, so ist es nachvollziehbar, dass er anerkennt, dass man auch aus einer anderen Religion als „anonymer Christ“ an der Ordensregel Benedikt partizipieren könne.

Grün verweist auf Benedikt von Nursia: „Führung durch die Persönlichkeit ist für Benedikt das Wichtigste“ (Grün 2012:7). Damit macht er deutlich, dass die wichtigste Grundlage für SL die Reife einer Führungskraft sei. Diese Reife entstände aus praktizierter Spiritualität (:125). Weiter verdeutlichen beide Autoren, dass die Persönlichkeit sowie Spiritualität dieser Person zunächst entwickelt werden müsse. Dass Spiritualität der Weg zur reifen Persönlichkeit sei, sieht auch der Theologe Thomas Härry. Er erläutert, dass es bei Spiritualität primär darum gehe, dass im Menschen „Eigenschaften und Verhaltensweisen heranreifen“ (Härry 2018:36). Dieses Reifen müsse als Empfangen von „Gottes Leitung und Prägung“ (:38) verstanden werden und geschehe „in den großen Übungswegen der christlichen Spiritualität“ (ebd.). Mit Härry können also die Ansätze von Fry und Grün bestätigt werden; Persönlichkeit entwickelt sich durch Spiritualität. Gleichzeitig macht Härry deutlich, dass es nicht um formale Ausübung von spirituellen Praktiken gehe. Nicht die Praktik führe zur Persönlichkeitsveränderung, sondern dort „wo sich jemand in Freiheit und Entschlossenheit für Gott öffnet“ (ebd). Mit Härry ist klar, dass sinnerfüllte Spiritualität an den theistischen Gott gebunden sein muss. Es gehe also nicht, wie von Fry dargelegt, darum „transcendet unity“ (Fry & Nisiewicz 2013:67) zu

erfahren, sondern dass sich diese transzendente Einheit „im bewussten Gestalten unserer Freundschaft mit Gott“ zeige (Härry 2018:38).

Dass solche Programme nach Grün und Fry ein wichtiger Teil einer SL-Theorie sind, sollte Kirchen anregen, Programme zu entwickeln, welche Christen bei ihrer Entwicklung der Persönlichkeit und Spiritualität helfen. Diese Forderung ist auch in Gemeindeliteratur zu finden. So fordert English, dass Kirchen entsprechende Angebote schaffen, die Auswirkungen auf alle Bereiche des Lebens haben (English 2020:186f).

Gleichzeitig geht mit dieser Forderung einher, dass Kirche nicht nur solche Angebote schaffen, sondern auch, dass christliche Führungskräfte sich Zeit dafür nehmen müssen. Spirituelle Angebote seitens der Kirchen sind nicht etwas für besonderes Fromme oder Menschen mit viel Zeit. Vielmehr sind sie beim SL notwendig und tragen somit zum Führungserfolg bei.

4.1.4 Zwischenfazit zu Spiritualität bei Fry und Grün

Um Spiritualität mit Führungs- und Managementmethoden integrativ verbinden zu können, braucht es einen Ansatz, der die Ebenen Person, Rolle und systematische Rahmenbedingungen miteinander in den Dialog bringt. (Warode & Gerundt 2019:112)

Diese Forderung von Warode und Gerundt kann in den SL-Theorien von Fry und Grün als erfüllt angesehen werden. Beide Modelle stellen einen integrativen Ansatz vor und sehen Spiritualität als Ausgangspunkt ihres Führungsmodells. Eine spirituelle Praxis beeinflusst sämtliches Führungshandeln: Werte, Einstellungen und Verhalten. Spiritualität wird somit in jeden Aspekt von Führung einbezogen. Dies entspricht nicht nur den Wünschen vieler spiritueller Menschen, sondern auch dem christlichen Glauben.

Insbesondere Meditation und Achtsamkeitsübungen sind für beide wichtige Elemente der spirituellen Praxis. In der Art und Weise wie beide Autoren Spiritualität beschreiben, liegt in ihren Ansätzen die Gefahr des Individualismus. Aus christlicher Perspektive ist Grüns Ansatz eine mögliche Herangehensweise an das Thema Spiritualität.

Fry hingegen propagiert einen Pluralismus, welcher trotz seiner Wertschätzung für christliche Werte und christliche Spiritualität meiner Überzeugung nach nicht dem christlichen Wahrheitsanspruch entspricht. Vielmehr müsste Spiritualität im christlichen Sinne Glaubenswissen und festen Glauben an „die Heilzusage Gottes in Jesus Christus für die Welt“ (Zátonyi 2021:34) in den Mittelpunkt stellen. In der christlichen Spiritualität gehe es nämlich nach Naidoo nicht primär um Ganzheitlichkeit oder Wohlbefinden des

Menschen, sondern darum, die Person und Natur Gottes in jedem Aspekt des Lebens zu erfahren (Naidoo 2014:3).

4.2 Führung

Bei SL handelt es sich um eine Führungstheorie. Die Frage ist, wie Fry und Grün Führung konkretisieren und was sie darunter verstehen. Beide Modelle erklären, dass Werte zu Führungserfolg beitragen. Daher wird der Bereich der Werte im Detail betrachtet. Neben dem Vorstellen und Vergleich ihrer Führungsverständnisse, werden die Ergebnisse aus Perspektive des Christian Leadership reflektiert. Als Leitfragen dienen folgende Fragen:

Was verstehen Fry und Grün unter Führung und Führungserfolg? Wie konkretisieren die beiden Autoren Führungshandeln entsprechend ihrer Führungstheorie und inwiefern trägt diese Führungshandeln zum Führungserfolg bei? Wie unterscheidet bzw. ähnelt sich das auf Werten basierende Führungshandeln?

4.2.1 Führung bei Fry

4.2.1.1 Zum Begriff

Frys Grund für die Entwicklung der SL-Theorie ist die Überzeugung, dass Menschen spirituelle Bedürfnisse haben und gleichzeitig jedes Unternehmen Gewinne erzielen müsse. Fry versucht mit seinem Modell, Wirtschaftlichkeit und ein bereichertes Leben der Mitarbeitenden, Kunden, Zulieferer und der Gesellschaft in einer Führungstheorie zu kombinieren. Ziel sei es, einen tieferen Sinn als Gewinnmaximierung allein aufzuzeigen. Gelingen dieser Spagat, so lebe eine Führungskraft einen bewussten Kapitalismus (Fry & Nisiewicz 2013:10).

Die entscheidende Leitungsaufgabe sei die Förderung von intrinsischer Motivation (Fry & Nisiewicz 2013:35). Seine Theorie soll Führungskräften erklären, wie sie die intrinsische Motivation aller Stakeholder fördern können. Hierbei unterscheidet Fry zwischen Leading und Leadership. Unter Leading versteht er alles, was mit der offiziellen Führungsrolle verbunden ist. Es gehe um den Einfluss sowie die zwischenmenschlichen und führungspezifischen Fähigkeiten, die Leitende haben. Leading fördere die intrinsische Motivation des Einzelnen. Leading geschieht in seiner Führungstheorie im Personal SL.

Bei Leadership handle es sich um Leitung auf Gruppenebene, was Aspekte wie geteilte Gruppenerwartungen, soziale Einflüsse, Gruppendynamik und die Förderung der intrinsischen Motivation der Gruppe beinhalte. Fry benennt diesen gruppenspezifischen Part der Motivationsförderung als Organizational SL. Dabei beginnen die Angeleiteten das

SL in der Gruppe und untereinander zu fördern. Leadership funktioniert nur, wenn Leading geschehe. Die Führungskraft agiere als Prototyp und fördere die intrinsische Motivation auf der persönlichen Ebene. SL auf Gruppenebene folge dann im zweiten Schritt. Die aktuelle Teilforschungsfrage, die unter 4.2. benannt wurde, stellt den Leitenden in den Fokus. Daher wird im Folgenden Personal SL näher betrachtet⁶¹.

4.2.1.2 Glaube, Liebe, Hoffnung als Motivationselemente seiner Führungstheorie

Fry verwendet die Begriffe Glaube, Liebe und Hoffnung, welche auch im biblischen Text aus 1. Korinther 13 zu finden sind. In Bezug zur von ihm vorgestellten altruistischen Liebe referenziert er auf diese Bibelstelle, ohne auf diese einzugehen. Dass sich Fry explizit auf einen biblischen Text bezieht und diesen für seine Argumentation nutzt, verdeutlicht, dass Fry nicht nur im säkularen, sondern auch im theologischen Diskurs Beachtung finden muss.

Im Alltag zeige sich Liebe, so Fry, durch das Ausleben verschiedener Werte. 385-mal findet sich der Begriff value, also Wert, in seinem Buch. Konsequenterweise bezeichnet er all diese Varianten des Auslebens von Werten als Werte der altruistischen Liebe. Diese Werte sind nach Fry zentrales Merkmal des Führungshandelns:

[Y]ou have to love your people to lead effectively. [...] Therefore, for a leader, love in the workplace means genuinely caring for one's people and sharing one's knowledge, understanding, and compassion to enable them to grow and succeed. (:92).

Er vergleicht seine Werte der altruistischen Liebe mit religiösen Werten, Werten der WS, Werten aus der positiven Psychologie und aus der „Character-Education“ (Fry & Nisiewicz 2013:134). Die unterschiedlichen Konzepte werden jedoch nicht miteinander in Beziehung gesetzt oder gewertet. Sie stehen nebeneinander. Weiter nennt Fry in seinem Buch ein Beispiel eines Personal-Mission-Statement. Bei diesem werden jedoch nur einzelne seiner Werte genannt, darüber hinaus aber auch Werte erwähnt, die in seiner Aufzählung gar nicht vorkommen.

Seine Betonung von Liebe sollte dafür sorgen, dass die SL-Theorie als Leitung durch Liebe verstanden werden müsse und dazu beitragen, dass Menschen ihr Bestes geben und gleichzeitig Fehler machen dürften (:91). Dass Fry von altruistischer, also selbstloser, Liebe schreibt, verdeutlicht, wie herausfordernd es ist, entsprechend dieser Führungstheorie zu leiten. Altruistische Liebe entstehe durch Fürsorge, Sorge und

⁶¹ Die später folgende Teilforschungsfrage in Kapitel 4.3 wird Organizational SL betrachten.

Wertschätzung für sich selbst und andere. Dafür sei ein Gespür für die Ganzheitlichkeit und das Wohlbefinden eines Menschen sowie die Einheit als Team erforderlich (:712). Fry konkretisiert die Liebe anhand der Menschenzentrierung des Leitenden.

Hoffnung und Glaube sind ebenso wie Liebe Teil der Visualisierung von Frys Modell. Liebe nimmt in der Argumentation von Fry jedoch einen sehr viel größeren Teil ein. So betiteln Fry und das Kapitel, in welchem die Elemente von SL – also Glaube/Hoffnung, Vision und altruistische Liebe – beschrieben werden, als „SL and the Values of Altruistic Love“. Den Begriff Vision greift Fry später nochmals auf, wenn er Themen wie Mission Statement oder Calling als Element des Spiritual Well Beings beschreibt.

Hoffnung und Glaube werden jedoch nur sehr kurz dargelegt⁶². Fry definiert Hoffnung als „desire with expectation of fulfillment“ (Fry 2003:713). In Glauben sieht er die Gewissheit, dass diese Hoffnung stimme (ebd). Menschen die Hoffnung/Glauben hätten, wüssten, wohin sie gingen und wie sie dorthin gelangten. Weiter seien sie bereit, sich Widerständen zu stellen, um ihre Ziele zu erreichen. Glaube und Hoffnung fungierten folglich als Treiber einer persönlichen Vision.

Da auch Grün auf Hoffnung und Glaube verweist, diskutiere ich die Verwendung dieser Begriffe später. Dennoch möchte ich bereits an dieser Stelle mit Schröder darauf hinweisen, dass es andere Perspektiven auf die Begriffsdefinitionen hinsichtlich Glaube und Hoffnung gibt. Schröder zeigt auf, dass die von ihm befragten Führungspersonen aus dem christlichen Kontext dem entsprächen, was Fry mit Hoffnung/Glaube impliziere. Doch zugleich sei es für viele merkwürdig, ihre Hoffnung in ein Unternehmen zu setzen (Schröder 2018:267).

4.2.1.3 Entwicklung von SL

In Bezug auf die Entwicklung von Personal SL stellen das Zwölf-Stufen-Programm und das persönliche Mission Statement für Fry wichtige Instrumente dar.

Das Zwölf-Stufen-Programm vermittele die spirituellen Werte der altruistischen Liebe und trage dazu bei, dass Leitende auf Level 3 des Knowing and Being⁶³ kämen. Ziel sei es, von dieser Ebene heraus leiten zu können. Außerdem würden nur Menschen, die einen solchen spirituellen Prozess durchlaufen hätten, sowohl Personal SL als auch

⁶² Ebenso wie die Definition von Liebe ähneln sich die Definitionen von Glaube und Hoffnung aus den Jahren 2003 (Fry 2003:713f) und 2013 (Fry & Nisiewicz 2013:93f). In dem Artikel von 2016 werden Hoffnung und Glaube gar nicht mehr definiert. Vielmehr trügen sie zur Vision bei (Fry 2016:3).

⁶³ Dieses Modell wurde bereits in Kapitel 4.1.1.2 dargelegt.

Organizational SL leben können (:179). Im Detail wurde das Zwölf-Stufen-Programm Fry bereits in Kapitel 4.1.3.2 dargelegt. An dieser Stelle verweise ich lediglich auf das Programm, da ein solcher „Recovery Process“ (:158) laut Fry elementarer Bestandteil sei, um als Führungskraft SL praktizieren zu können. Spiritualität und Führungshandeln gehörten untrennbar zusammen.

Mit dieser Forderung nach einem Mission Statement steht Fry nicht alleine da, sondern greift gängige Konzepte des Managementdiskurses auf. Das Mission Statement entsprechend der SL-Theorie verbinde Hoffnung/Glaube, Vision und altruistische Liebe und fungiere somit als Kompass basierend auf Werten und Prinzipien. Außerdem sei es die Basis der Selbstführung, gebe „focus, guidance, and direction“ (:191) und ermögliche das Leiten im Sinne von SL. Fry erklärt, dass das Mission Statement ein „rescripting process“ darstelle. Es solle Orientierungshilfe im Leben sein, unterliege aber aufgrund der Veränderungen im Leben ständigen Anpassungen⁶⁴. Das Mission Statement schaffe eine Grundlage, auf der man als Führungskraft seine persönliche Vision verfolgen und zugleich integer, entsprechend der eigenen Werte leben könne (:180). Erstens beinhaltet das Mission Statement die Vision⁶⁵, die Begründung für diese Vision⁶⁶ und die Mission⁶⁷. Zweitens würden persönliche Kernwerte festgehalten⁶⁸. Das Mission-Statement im Sinne von Fry konkretisiere folglich alle Elemente seiner SL Führungstheorie⁶⁹ (:180).

4.2.2 Führung bei Grün

4.2.2.1 Zum Begriff

Grün erkennt in der Ordensregel Benedikts Grundsätze, die dem Abt und Cellerar bei der Leitung des Klosters helfen. Die Regel Benedikts „zeigt Wege, wie die Führung den

⁶⁴ Beim Schreiben eines Mission Statement sei darauf zu achten, dass es die eigene Vision visualisiert und dadurch für die Selbst-Motivation dienlich sei. In diesem Sinne müssten die Aussagen in einem solchen Dokument aus der Ich-Perspektive, im Präsens, zielgerichtet und positiv geschrieben sein.

Weiter solle man in einem Mission Statement Stakeholder, deren Erwartungen und wie man in Bezug auf diese Personengruppen leben möchte, notieren. Dies sei wichtig, weil jeder dieser Stakeholder in einem gewissen Sinne Einfluss auf die persönliche Ausrichtung und Ethik habe.

Fry empfiehlt, sich auf zwei Erwartungen und Probleme zu fokussieren. Für den persönlichen Veränderungsprozess sei dieser Fokus in Kombination mit konkreten Zielen hilfreich (:186).

⁶⁵ Fry erklärt, dass es bei der Vision um die Frage geht: „[W]hat is my journey?“ (Fry & Nisiewicz 2013:185)

⁶⁶ Fry erklärt, dass es dabei um die Frage geht: „[W]hy this journey is important?“ (ebd.)

⁶⁷ Fry erklärt, dass die Mission Folgendes klärt: „[W]hat I’m doing now to fulfill my purpose and Vision?“ (ebd.)

⁶⁸ Fry erklärt, dass die Werte „reflect how I seek to relate to God, family, students, friends, boss, co-workers, and community“ (:189).

⁶⁹ Entsprechend seines Schaubilds über SL sind damit Hoffnung/Glaube, Vision und altruistische Liebe gemeint.

Menschen mit ihren Bedürfnissen und der Schöpfung mit ihren Ansprüchen gerecht werden und zugleich wirtschaftlich arbeiten und den Unterhalt vieler Menschen sichern kann“ (Grün 2012:8). An diesem Zitat wird das Ziel von Grüns Führungstheorie deutlich: Es gehe zwar um wirtschaftliches Handeln, aber der Mensch stehe im Zentrum der Überlegungen. Dieses menschenorientierte Handeln könne dann langfristig bessere Ergebnisse erzielen (Grün 2009b:8). Belege für diese These nennt er nicht.

Grüns Buch „Menschen führen – Leben wecken“ stellt eine kommentierte Fassung des Kapitels über den Cellar der Ordensregel Benedikts dar. Ein Übertrag der Regeln des Cellarars als wirtschaftlicher Verwalter eines Klosters auf die Leitenden von Unternehmen ist aufgrund der beidseitigen wirtschaftlichen Verantwortung naheliegend. Zugleich bleibt die Frage offen, inwiefern es sinnvoll ist, eine Regel aus der benediktinischen Ordensregel zu nehmen und diese ohne den Bezug zu den anderen 72 Ordensregeln und ohne klösterlichen Bezug auf korrekte Weise auszuleben. Dies gilt, insbesondere wenn man bedenkt, dass die Ordensregel als Einheit gedacht ist, welche Gebet und Arbeit im täglichen Ordensleben verbindet (Weber 2019:337).

Um das Führungsverständnis von Grün entsprechend Benedikts Regel darzulegen, nutze ich eine wiederkehrende Aussage und deren Ausführung. Bei diesem Strukturelement handelt es sich um „Führen heißt“ oder ähnliche Formulierungen⁷⁰. Insgesamt 27-mal ist dieser Ausdruck vorhanden.

Im Schluss seines Buches fasst Grün die Zielsetzung des Führens zusammen:

Führung heißt, das Leben in den Menschen hervorzulocken, das Gott ihnen geschenkt hat, die Möglichkeiten und Fähigkeiten in den Menschen zur Entfaltung zu bringen, die sie von Gott erhalten haben. Wer so führt, der dient wahrhaft den Menschen. (Grün 2012:126)

Individuen sollen in ihrer Einzigartigkeit gesehen und individuell zur Entfaltung gebracht werden. Gleichzeitig enthält Grüns Verständnis von Leitung einen Gottesbezug. Gott schenke dem Menschen das Leben und dessen Fähigkeiten. Leitende müssten sich folglich bewusst sein, dass die Führungsaufgabe darin bestehe, hervorzulocken, was Gott in den Menschen hineingelegt habe. In dieser spirituellen Leitungstätigkeit sieht Grün eine schöne und zugleich herausfordernde Aufgabe.

⁷⁰ Grün verwendet „Führen heißt“ neunmal. Des Weiteren aber auch folgende Varianten: Je einmal verwendet er „heißt führen“, „Führen aber heißt“, „ist Führen“ sowie „heißt Führung“. Je siebenmal verwendete er „Führung heißt“ und „Führen ist“.

Im Kapitel über die Eigenschaften des Verantwortlichen wird deutlich, dass Grün im Einklang mit der Benediktischen Ordensregel (Knetzger 2010:87) unter Führen ein menschenorientiertes dienendes Verhalten erkennt. Nicht das eigene Ego zu bedenken, sondern „zuerst die Menschen und das Wohl des Unternehmens“ (Grün 2012:28) in den Blick zu nehmen, sei wahre Führung. Bezüglich des Menschenbilds versuche Grün in jedem Menschen Christus zusehen und somit den guten Kern zu entdecken (:35). Er habe es sich zur Aufgabe gemacht, „Menschen zu motivieren, sie zu beflügeln, sie zur Kreativität zu ermutigen“ (:37). Mit dieser dienenden Grundhaltung beziehe er sich auf Jesus (:50). Durch Führung solle dem Einzelnen gedient und so Leben geweckt werden. Ziel sei es, das Angeleitete die eigenen Gott-geschenkten Fähigkeiten entdeckten und in den Dienst für die Gemeinschaft stellten (:51).

Führung nach Benedikt fördere aktiv Kreativität (:52), Sorge für Kranke und Schwache (:54), setze sich für die Gesellschaft ein (:59), fördere Mitarbeitende und unterstütze diese bei der persönlichen Reifeentwicklung (:60). Ebenso sei es geboten, über den anvertrauten Menschen zu meditieren. Das bedeute zu überlegen, „was in ihm für Fähigkeiten stecken, was seine Begrenzungen und Gefährdungen sind, was ihn fördern und was ihn behindern könnte“ (:87f). Nach Eckert unterscheidet sich das Führen im Kloster zum Führen im säkularen Unternehmen in diesem Aspekt. Während im Kloster das fürsorgende und seelsorgerliche Element im Vordergrund stehe, liege der Fokus in Unternehmen darauf, dass die verschiedenen Potentiale zusammengebracht werden (Eckert 2000:273). Eine Führungskraft müsse jedem Einzelnen individuell gerecht werden. Hierfür müsse man „das Maß jedes Einzelnen erkenne[n] und achte[n]“ (:102), „alles zur rechten Zeit und im richtigen Augenblick geschehen [...] lassen“ (:103) und jedem Einzelnen aufzeigen, dass er für das Unternehmen wichtig sei. Weiter sei es Leitungsaufgabe, „Freude am Miteinander und an der Arbeit zu vermitteln“ (:105). All diese Forderungen an einen Leitenden verdeutlichen, wie menschenzugewandt und wohlwollend diese Führungstheorie ist. Das bedeutet aber nicht, dass Harmonie angestrebt werden soll. Grün macht deutlich, dass vielmehr Klarheit vorherrschen und ein radikaler Umgang mit Problemen praktiziert werden solle, sodass Fehler „amputiert“ werden könnten (:94).

Zuletzt solle die Art und Weise des Wirtschaftens Auswirkungen im Unternehmen und auf die Gesellschaft haben. Das Miteinander und „Werte, die von der Seele geprägt sind“ (:122), sollen positiven Einfluss auf viele Menschen haben und so die Welt verändern.

4.2.2.2 Kriterienkatalog zur Auswahl einer Führungskraft

Grüns benediktinisches Modell betont die Haltung⁷¹ des Leitenden. Grün geht es im Sinne Benedikts nicht um das „Wie“, sondern zunächst um das „Wer“. Bereits vor der Ernennung zum Cellerar müsse dieser durch eine „Schule der Selbsterkenntnis gegangen [sein], wie sie die frühen Mönche beschrieben haben“ (Grün 2012:13). Grün erkennt also, dass es einen Kriterienkatalog für potentielle Leitende geben sollte. Die Ordensregel Benedikts beziehe sich mit dieser Forderung auf die biblische Tradition, dass die Auswahl von Leitenden gut bedacht werden müsse⁷². Dies ist definitiv ein positives Element, wenn man die Führungstheorie des SL nach christlichen Grundsätzen betrachtet.

Eine angehende Führungskraft müsse erfahren sein. Grün erklärt, dass in der lateinischen Ordensregel für Erfahrung der Begriff Weisheit verwendet werde. Weisheit sei auf Erfahrungen basiertes Wissen. Daher brauchen Leitende „Gespür für das Richtige, für das, was ist. Er braucht Erfahrung mit sich selbst und mit den Menschen“ (:15). Zweitens sei Reife wichtig. Wie bei einer Frucht seien auch Führungskräfte nur in reifer Form genießbar. Dazu gehöre nüchterne und sachliche Beurteilung der Dinge, ohne sich von eigenen Bedürfnissen, Emotionen, Angst oder Misstrauen beeinflussen zu lassen. Eine solche Führungskraft werde nicht für Macht und Einfluss oder persönliche Eitelkeiten kämpfen, sondern „dieser Versuchung zur Maßlosigkeit widerstehen können und sich mit dem Maß begnügen, das für ihn und seine Firma angemessen ist“ (:18). Drittes müsse sich Bescheidenheit im Leben einer angehenden Führungskraft zeigen. In der Transzendenz erkenne man, „dass es im Leben letztlich um Gott geht und nicht nur um Erfolg und Leistung, um Profit und Einkommen“ (:19). Dies führe zu Bescheidenheit. Bescheidene Menschen verkörperten Zufriedenheit anstatt unermessliches Streben nach Erfolg und Besitz. Viertens sollten Leitende demütig sein. Unter Demut versteht Grün, dass man sich

⁷¹ Grün verwendet Persönlichkeit, Haltung und Charakter einer Führungskraft in derselben Argumentationslinie (Grün 2012:13f). Mir ist bewusst, dass diese Begriffe oftmals voneinander abgegrenzt werden. Darauf möchte ich jedoch ausgehend von Grün verzichten. Vielmehr möchte ich von einem Kriterienkatalog sprechen, in welchem Persönlichkeitseigenschaften, Haltungen und Charakterzüge gleichwertig nebeneinander stehen.

⁷² Die Bibel, weist an verschiedenen Stellen auf solche Kriterien für Leitende hin. Siehe Exodus 18,20f; Apostelgeschichte 6,3; Apostelgeschichte 20,28-35; 1.Thessalonicher 5,12; 1.Timotheus 3,1f; 1.Timotheus 5,17ff; Titus 1,7; 1.Petrus 5,1f

seiner Menschlichkeit und Zerbrechlichkeit bewusst ist und sich nicht über andere erhebt. Nur demütige Leitende würden „menschlich mit ihnen [den Angeleiteten] umgehen und sie in ihrer Würde achten. [...] Er wird sie verstehen, das heißt, er wird zu ihnen stehen und sich vor sie stellen, wenn sie Probleme haben“ (:20). Fünftens solle eine potentielle Führungskraft nicht aufgeregt sein oder Hektik verbreiten. Vielmehr solle Ruhe von ihr ausgehen (:23). Sechstens fordert Grün Gerechtigkeit gegenüber dem anderen, worunter er einander „nicht verletzen“ (:25) versteht. Um gerecht zu sein, müsse man sich mit der eigenen Lebensgeschichte auseinandergesetzt haben. Mit einer aufgearbeiteten Lebensgeschichte sei es möglich, die Anzuleitenden nicht zu verletzen und somit gerecht zu sein. Siebtens solle die Führungsperson nicht langsam, träge oder zögerlich sein, sondern effektiv arbeiten und klare Entscheidungen treffen. Sowohl das effektive Arbeiten (:26), als auch klare Entscheidungen treffen zu können seien Kennzeichen eines spirituellen Menschen. „Sie kommt aus dem inneren Gespür heraus, in dem der Mönch auf die Stimme des Heiligen Geistes in sich hört und ihr traut“ (:27). Achtens dürften Leitende nicht verschwenderisch sein, sondern sollten „sorgsam auf alles achten, was ihm anvertraut ist. Er hat [...] nur das Amt des sorgfältigen Achtens auf das, was ist, damit alles richtig behandelt wird, damit alles dem Zweck dient, den es von Gott her bekommen hat“ (:28). Ebenso ist die Gottesfurcht Teil des Kriterienkatalogs. Gottesfurcht zeige sich nicht nur in der Spiritualität, sondern auch im Umgang mit den Menschen und den anvertrauten Dingen. Man betrachte sich selbst, andere Menschen und Dinge aus der Perspektive Gottes und gehe mit ihnen daher so um, wie es Gott entspreche:

Gottesfurcht befreit von der krankhaften Bezogenheit auf mich selbst, von der Angst um mich und meinen Erfolg. Wer Gott fürchtet, wird frei von der Angst vor Versagen, vor Misserfolg, vor Kritik. Und die Gottesfurcht befreit mich, dass ich frei von mir selbst die Menschen und die Dinge von Gott her sehe und ihnen daher gerecht werde. Ich werde mit Menschen und Dingen so umgehen, wie es Gott entspricht, der Menschen wie Dinge geschaffen hat. (:30)

Daher ist die Gottesfurcht für den Cellerar als wirtschaftlichen Verwalter eines Klosters und somit ebenso für Führungspersonen in der Wirtschaft von Bedeutung. Abschließend fordert Grün, dass eine Führungskraft wie ein Vater sein solle. Unter dieser Tätigkeit versteht Grün, dass eine Führungskraft „den Mitarbeitern Mut macht, etwas zu wagen, ein Risiko einzugehen, auch Fehler zu machen“ (:31). Weiter macht er deutlich, dass es

einem Vater „immer um das Wohl der Familie“ (:32) gehe. Ein Vater gebe den Kindern einen Vertrauensvorschuss und ermögliche ihnen, eigene Erfahrungen zu machen. Die Begrenzung der Regel Benedikts für die Wirtschaft benennt Grün im Interview mit Julia Knetzger. Darin erläutert er, dass die von Benedikt geforderte Führungsrolle des Arztes eine Überforderung darstelle. Führungskräfte seien nicht der Therapeut des Einzelnen. Dies müsse an anderen Stellen mithilfe von anderen Personen geschehen (Knetzger 2010:99).

Hat der Leitende Selbsterkenntnis gewonnen, gelernt, sich selbst zu führen und mit den eigenen Emotionen und Bedürfnissen zurecht zu kommen, könne man von einem reifen Charakter sprechen. All das lerne der Leitende in der Spiritualität. Ohne diese Reife wirkten Emotionen usw. „als Schatten destruktiv auf die Umgebung. [...] Daher ist es richtig, daß Benedikt auf den Charakter des Leitenden so großen Wert legt“ (Grün 2012:14). In diesem Sinne folge gute Führung auf Spiritualität⁷³.

4.2.2.3 Tugendhaftigkeit einer Führungskraft

Im Führungsalltag zeigt sich Grüns Führungstheorie durch das Ausleben von Tugenden. Grün schreibt, dass man sämtliche Führungseigenschaften, die Benedikt von Nursia in seiner Ordensregel fördert, Tugenden nennen könne. „Das Wort Tugend kommt von taugen. Nur der taugt für die Führung, wer die Tugenden (lateinisch: virtutes, das bedeutet Kräfte) in sich verinnerlicht hat“ (Grün 2012:20). Das Cellerarskapitel verweist auf verschiedene Tugenden. Diese ergänzt Grün um ausgewählte Aspekte des Abtskapitels. Nun ist es jedoch so, dass Benedikt „das Cellerarskapitel nicht ganz systematisch aufgebaut“ (:45) hat. Dieses Fehlen von Systematik in der Führungstheorie hat Grün vermutlich veranlasst, sich beim Coaching Kompakt-Kurs nicht erneut auf Benedikts Ordensregel zu beziehen. Vielmehr nutzt er die systematisierten Kardinaltugenden Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß und Klugheit und stellt ihnen vier selbst ausgewählt Tugenden zur Seite. Dabei handelt es sich um Wahrhaftigkeit, Treue, Versöhnung und Weisheit⁷⁴. Grün erklärt, dass diese Tugenden mit den Kardinalstugenden verwandt seien und sie weiter entfalten sollten. Er erläutert jedoch

⁷³ Den Einfluss von Spiritualität auf eine Führungskraft habe ich bereits in Kapitel 4.1.3.7 dargelegt.

⁷⁴ Nach Volker Kessler entspricht die biblische Weisheit der Tugend der Klugheit (Kessler in Afflerbach u.a. 2014:21). Diese inhaltliche Nähe von Klugheit und Weisheit zeigt sich auch bei Grün. In einer anderen Auflistung der Kardinaltugenden benennt er Klugheit und Weisheit in ihrer Gesamtheit als eine Kardinalstugend (Asländer & Grün 2014:92).

nicht, weshalb ausgerechnet diese vier Tugenden ausgewählt wurden. Die insgesamt acht Tugenden ergänzt Grün um die göttlichen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe. Auch diese spirituellen Tugenden sollten das Verhalten der Menschen prägen und dabei helfen, gut miteinander umzugehen. Außerdem seien die spirituellen Tugenden wichtig, weil man dem „Menschen nur gerecht [werde], wenn wir auch seine spirituelle Dimension berücksichtigen“ (ebd.).

4.2.3 Gegenüberstellung der Werte/Tugenden

Eine große Ähnlichkeit der beiden Modelle besteht in der Art und Weise, wie der Leitende seine Führungsaufgabe ausleben soll. Sowohl Fry als auch Grün beziehen sich bei der Frage „Wie geschieht Führung?“ auf Werte bzw. Tugenden⁷⁵. Außerdem erkennen beide, dass die von ihnen genannten Elemente auf der Spiritualität des Leitenden basieren. Grün erkennt elf Tugenden, während Fry verschiedene Werte der altruistischen Liebe aufzeigt. Fry vergleicht die Werte seines SL-Modells mit Modellen anderer Disziplinen. In seinem Vergleich geht es darum, welche Komponenten entscheidend für das Wohlbefinden der Menschen ist. Manche Werte/Tugenden finden sich in beiden Modellen. In der folgenden Tabelle werden diese mit durchgezogenen Linien verbunden. Weitere Werte/Tugenden ähneln sich zum Teil. Dies wird in der Tabelle mit gestrichelten Linien visualisiert. Beide Modelle verweisen auch auf Elemente, die sich beim anderen nicht finden lassen.

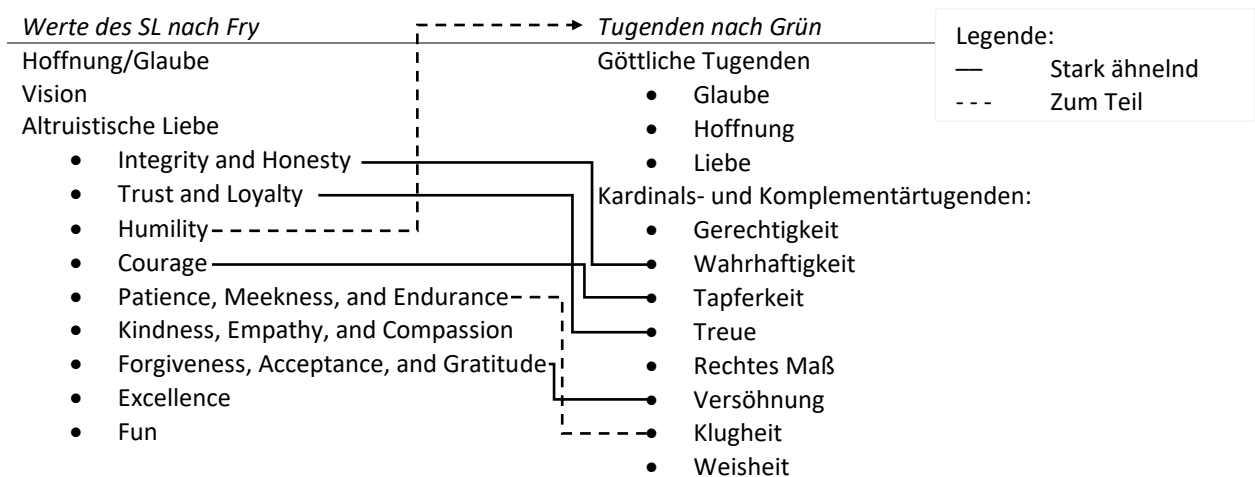


Abbildung 8: Werte des SL nach Fry verglichen mit den Tugenden Grüns

⁷⁵ Die Begriffe Tugenden und Werte werden trotz ihrer Unterschiedlichkeit im praktischen Gebrauch meistens synonym verwendet, wie es auch von mir in dieser Arbeit gemacht wird. Siehe hierzu meine Definition zu Werte, Values und Tugenden auf S.5.

4.2.3.1 Vorbemerkung zu Tugenden und Werten

In der Pastoraltheologie zeigt sich, dass Werte und Tugenden eng verbunden sind mit Führungsverantwortung. So listet beispielsweise Sanders verschiedene Qualitäten eines Leitenden auf (Sanders 2003:43-68).

Werte als gemeinsamem Startpunkt jeder spirituellen Organisation⁷⁶ erkannten schon Mitroff und Denton. Ebenso verweisen die Mission Statements säkularer Firmen auf Werte. Es ist folglich nachvollziehbar, dass sich Fry und Grün in ihren Ansätzen des SL auf Werte beziehen, obwohl sich ihre Hintergründe, Lebenswelten und Ansichten zu Spiritualität so stark unterscheiden. Werte als kleinste gemeinsame Basis verbinden sowohl die beiden Modelle miteinander, schaffen aber auch eine Verbindung zum Christentum, welches Werte hochachtet.

Gleichzeitig bleibt die Frage nach „richtigen“ Tugenden und Werten. Anselm Grün erklärt, dass manche Werte ohne Bezug auf die Kardinaltugenden nicht zu einem gesunden Leben führten (Assländer & Grün 2007: 98-99). Nach Bolsinger Sorge christliche Spiritualität jedoch dafür, dass Werte nicht lediglich Forderungen zu moralischem Leben darstellten, sondern sie erlaube „es, die Werte auch geistlich zu erfassen und zu vertiefen und sie klar christlich zu begründen“ (Bolsinger 2019:141). Weiter verdeutlicht Bolsinger, dass christliche Spiritualität über Werte verbalisiert werde. Dabei betont er jedoch, dass nicht wertvolles oder tugendhaftes Leben, sondern eine Beziehung zum lebendigen Gott der Grund für Spiritualität sei (:143).

4.2.3.2 Göttliche Tugenden bei Grün und die Elemente des SL bei Fry

Alle drei göttlichen Tugenden Glaube, Liebe und Hoffnung sind bei Fry und Grün zu finden.

Göttliche Tugend: Liebe

Fry schreibt, dass Leitung und Liebe nur selten miteinander in Verbindung gebracht werden (Fry & Nisiewicz 2013:91). Grün erklärt, dass es um Menschlichkeit beim Führen gehe, was wiederum mit Nächstenliebe in Zusammenhang gebracht werden kann (Grün 2012: Klappentext). Liebe stellt in beiden Führungstheorien das zentrale Motiv dar und wird von Fry bzw. Grün umfangreich diskutiert. Damit bildet SL einen Gegenpol zu anderen motivationsbasierten Führungstheorien, die primär die Zielsetzung des Unternehmens betrachten und Ethik dabei nachgeordnet behandeln.

⁷⁶ Siehe hierzu Kapitel 2.2.5.

Fry nutzt den Begriff altruistische Liebe als Sammelbegriff verschiedener Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit. Darin zeigt sich die Bedeutsamkeit von Liebe in Frys Führungstheorie. Liebe fungiere als das übergeordnete Merkmal und sei treibende Kraft aller seiner aufgelisteten Werte (Fry & Nisiewicz 2013:91).

Im Gegensatz dazu erkennt Grün in der Liebe keinen Sammelbegriff für verschiedene Werte, sondern eine göttliche Tugend. Es gebe viele gute und hilfreiche Führungsinstrumente, wenn die Ausstrahlung eines Menschen jedoch nicht von Liebe geprägt sei, werde der Leitende seine Mitarbeiter nicht für sich und seine Ziele gewinnen können. Die Liebe darf dabei allerdings nicht verzweckt werden; sie sei immer absichtslos. Bei Liebe im Unternehmen ist von nüchterner Liebe zu sprechen, die sich im Respekt vor jedem Einzelnen, in der Achtung seiner Würde und im guten Verhalten dem Einzelnen gegenüber zeige. Grün erkennt in der Liebe die Voraussetzung dafür, dass Führung gelingt (:149). Dieses Hochachten der Liebe in zwischenmenschlichen Beziehungen ist zutiefst christlich.

Wenngleich P[au]l[u]s häufig absolut von der Liebe der Christen redet, und somit ἀγάπη leicht als eine unter anderen sittlichen Haltungen verstanden werden könnte, betont er entschieden den Vorrang der ἀγάπη (Schneider 1992:24f)

In Ergänzung zu Grüns und Frys Ansatz der Liebe in Bezug auf Spiritualität, äußern sich einige Theologen wie folgt. Mit Schneider ist zu sagen, dass Liebe ebenso „im NT fast ausschließlich auf die Liebe von Person(en) zu Person(en) bezogen“ (:22) sei. Zugleich habe Liebe jedoch auch einen Gottesbezug. Liebe fasse nämlich die Gebote der zweiten Dekalogtafel zusammen und zeige somit neben der grundlegenden Menschenzentrierung⁷⁷ auch einen Bezug zu Gott auf. Die Liebe Gottes, so Afflerbach, welche sich besonders in Christus zeige (Afflerbach u.a. 2014:15), sei somit von Geist geschenkt, sei aber zugleich auch handlungsweisend im Leben eines Menschen (Schneider 1992:25). Das biblische Zeugnis spreche folglich im Gegensatz zu Fry nicht von einem Gefühl der Ganzheit, der Harmonie und des Wohlbefindens, welches durch Fürsorge, Sorge und Wertschätzung für sich selbst und andere entstehe. Auch seien die göttlichen Tugenden, wie von Grün geschildert, nicht nur menschliche Haltungen unabhängig davon, ob man Christ sei oder nicht. Hinsichtlich Liebe sei abschließend mit Böhlemann und Herbst gesagt, dass christliche Spiritualität immer die Liebe zu Gott und

⁷⁷ Auf diese verweist Fry mittels verschiedener Werte.

den Menschen widerspiegelt. Aus einer Begegnung mit Gott lässt sie dann wiederum Menschen aufblühen (Böhlemann & Herbst 2011:25). Eine SL-Theorie, aus christlich-theologischer Perspektive gedeutet, würde erfordern, dass dieser Gottesbezug von Liebe in den Modellen von Fry und Grün ergänzt würde.

Göttliche Tugenden: Hoffnung und Glaube

Grün behauptet, das in allem Tun des Menschen die Hoffnung der eigentliche Beweggrund sei, der den Menschen antreibe, im Leben vorwärts zu gehen. Hoffnung sei zwar nicht greifbar, aber zugleich versichere sie, dass Gott in allen Situationen, ob gut oder schlecht, schlussendlich für den Menschen Sorge – auch wenn der Weg noch nicht ersichtlich sei (Grün 2009b:130). Dass Grün Hoffnung christlich deutet, zeigt sich auch darin, dass er mit Moltman schreibt, dass „das Kreuz die Hoffnung der Erde“ (:129) sei und es ohne Glauben keine Hoffnung gäbe, „die diese Welt übersteigt“ (:131). Gott sei es nämlich, der „dem Menschen eine gute und heile Zukunft schaffe[]“ (:130). Nicht der Mensch, sondern Gott kreierte den erhofften Sehnsuchtsort. Hinsichtlich des Führungshandelns nimmt dieser christliche Aspekt von Hoffnung jedoch nicht den Kern von Grüns Begriffsdefinition ein. Vielmehr definiert er: „In der Hoffnung streckt [der Mensch] sich aus nach dem, was ihn erwartetet und was er ersehnt“ (:130). Hoffnung kann nach Grün folglich auf nicht-christliche Dinge bezogen sein. Mit Hoffmann ist jedoch zu sagen, dass christliche Hoffnung das Ausmaß der Hoffnung verändert. Das Christentum habe nämlich im Gegensatz zu allen anderen eine „Hoffnung, die von Todesfurcht befreit und tröstet“ (Hoffmann 1979:724). Er erklärt, dass christliche Hoffnung immer theozentrisch ist und dabei auf der Gnade Gottes in Jesus Christus basiert. Hoffnung existiert also nicht ohne christlichen Glauben. Vielmehr bedeutet hoffen frohes warten auf Jesus als Retter und ist dabei auch mit Leid verbunden. Dieses Leid wird jedoch positiv gewertet, da es Gottes eingreifen ankündigt:

Sie [Hoffnung] ist immer zuversichtliche, gewisse Erwartung göttlichen Heilshandelns. Ohne die Augen vor den Nöten und Gerichten im Vorfeld der Parusie⁷⁸ zu verschließen, schaut sie auf die kommende Stadt Gottes⁷⁹. (:725)

Weiter erklärt Grün, dass die Tugend des Glaubens zwei Dimensionen habe. Zum einen der Glaube an Gott. Darunter versteht er eine vertrauensvolle Beziehung zu Gott, bei

⁷⁸ Parusie bezeichnet die Wiederkunft von Jesus Christus.

⁷⁹ Diese Begriff basiert auf der Offenbarung des Johannes. Darin wird von einer Stadt gesprochen, welche am Ende der Apokalypse entsteht.

welcher man sein Herz und sein Vertrauen an Gott hänge. Dieser Glaube gebe eine innere Freiheit und Vertrauen, auf dessen Basis man die Welt gestalten könne (Grün 2009b:121). Zum anderen erkennt Grün in dieser Tugend den Glauben an den Menschen – sowohl an sich selbst als auch an das Gegenüber. Die Basis für diese Überzeugung sei, dass Benedikt von Nursia in jedem Menschen Christus sehe. Die Regel Benedikts besage, dass Mönche damit rechnen sollen, dass Christus durch Menschen zu ihnen spreche. Jeder habe somit eine göttliche Würde und in jedem stecke ein guter Kern (:123). Für das Führungsverhalten sei Glaube auf zwei Arten wichtig: Erstens solle der Leitende darauf vertrauen, dass die Welt gut und in jedem Menschen etwas grundlegend Gutes vorhanden ist. Zweitens sei der Glaube an Gott erforderlich, der es dem Leitenden ermögliche, einen festen Stand zu haben, sicher und somit innerlich frei zu sein (ebd).

Fry greift die beiden biblischen Termini Hoffnung und Glaube auf, definiert diese jedoch gänzlich ohne Gott. Glaube und Hoffnung im biblischen Sinne haben zwar auch einen Gegenwartsbezug und lassen sich im Sinne Frys als Gewissheit, wohin man gehe, und der Bereitschaft, sich Widerständen zu stellen, verstehen (Fry 2003:713). Der Unterschied ist jedoch, dass Fry Hoffnung und Glauben auf eine Unternehmensvision bezieht. Die biblische Hoffnung basiert jedoch vollkommen auf „der göttlichen Prädestination der Glaubenden zum Heil und erhält dadurch den größtmöglichen Sicherheitsgrund. Wer dazu nicht zählt, hat keine Hoffnung“ (Mayer 1992:1070).

Hoffnung im biblischen Sinne gründet sich auf göttliche Verheißungen, weshalb Ungewissheit überwunden werden kann (Mayer 1992:1070). Glaube betont die Annahme und das Vertrauen „an das Wort dessen, der Christus von den Toten erweckte und den Gottlosen in Christus gerecht spricht“ (Barth 1992:226). Weiter bedeutet Glaube, wie Paulus diesen Begriff in 1 Korinther 13 verwendet, die

Annahme der Botschaft von Gottes Heilshandeln in Christus [...]. Hat Gott ein für allemal im Kreuz Christi heilschaffend gehandelt, so kann die Antwort des Menschen nur in gehorsamer Annahme, im Sich-verlassen auf Gottes χάρις, im Sich-beschenken-Lassen mit und im Leben aus dieser Gabe bestehen. (Barth 1992:225)

Nach Barth ist Glaube folglich konträr zu einem Leistungsprinzip zu verstehen. Dies steht in deutlichem Widerspruch zu Frys Zusammenfassung von Hoffnung und Glaube als „effort“, also der Anstrengung, beim Arbeiten. Hoffnung und Glaube nach Barth können nicht als Teil eines intrinsischen Motivationsprozesses instrumentalisiert werden, der, wie

es Fry betont, dazu führen sollte, dass die Arbeit erledigt werde. Vielmehr sind Hoffnung und Glaube im Gegensatz zu Fry explizit religiös zu deuten.

Zwischenfazit zu göttlichen Tugenden

An dieser Stelle zeigt sich, dass Grüns im Vergleich zu Fry Führungsmodell christlich geprägt ist und er Tugenden von Gott her ableitet. Er steht damit im Einklang mit dem britischen Neutestamentler N.T. Wright, der sagt:

Die Herrlichkeit der Tugend besteht im christlichen Sinne darin, dass das Selbst nicht im Mittelpunkt des Bildes steht. Im Mittelpunkt stehen Gott und Gottes Königreich. (Wright 2011:69-70)

Aus christlicher Perspektive müssen Tugenden, wie bei Wright genannt oder wie sie in Grüns Tugendkatalog beschrieben werden, in Beziehung zu Gott gesetzt werden. Frys Modell müsste hier folglich angepasst werden, wenn es als Christ ausgelebt werden soll. Diese Kritik gilt auch für alle weiteren Tugenden, welche ich im Folgenden vorstelle, da es sich hierbei um tiefer liegende Grundannahmen handelt.

4.2.3.3 Stark ähnelnde Werte / Tugenden bei Fry und Grün

Integrity und Honesty im Vergleich zu Wahrhaftigkeit

Nach Fry wissen integre Führungskräfte, wie sie sich verhalten sollten und welche Motive dieses Verhalten hervorrufe. Ehrlichkeit bedeute, dass man mit sich selber ehrlich sei. Die Folge sei, dass ehrliche Führungskräfte proaktiv die Wahrheit kommunizierten – selbst in Krisenzeiten. Bei diesem Wert gehe es darum, integer und ehrlich die Wahrheit zu sagen, nach Hilfe zu fragen, zuzuhören und zu lernen. Ehrlichkeit sei wichtig, weil Mitarbeitende nur Verantwortung für eigene Fehler übernähmen, wenn sie sähen, dass der Leitende das auch tue (Fry & Nisiewicz 2013:97).

Grün beschreibt mit Wahrhaftigkeit eine Tugend, welche ebenso Ehrlichkeit und Integrität zur Folge habe. Die Tugend der Wahrhaftigkeit bedeute, dass man die Wahrheit sage und dass man echt und authentisch sei. Auf einen wahrhaftigen Menschen sei Verlass und dieser sei unbestechlich. Wahrheit beinhalte Mut, sich der Situation zu stellen – sowohl schwierigen Situationen im Unternehmen als auch dem persönlichen inneren Schatten. Jeder Mensch habe blinde Flecken und sei nicht perfekt, doch sobald man beginne, Wahrheit in Bezug zu Gott zu setzen sowie innere Klarheit und Lauterkeit gewinne, könne man wahrhaftig leben. Die Wahrheit müsse mit Liebe und Klugheit verbunden sein, denn Wahrheit ohne Liebe und Klugheit verkomme. Daher sei zu prüfen,

ob der andere die Wahrheit zu ertragen vermag (Grün 2009b:51). Ehrlichkeit bei Fry und Wahrhaftigkeit bei Grün sind zwar nicht dasselbe, dennoch sind die Überschmittsmengen und auch die von beiden genannte Wahrhaftigkeit in Krisenzeiten derart unübersehbar, dass hier von einem gemeinsamen Wert gesprochen werden kann.

Trust und Loyalty im Vergleich zu Treue

Frys Wert des Vertrauen / der Loyalität und Grüns Wert der Treue haben ebenfalls eine sehr ähnliche Bedeutung. Auch in diesem Fall kann aufgrund der Schnittmenge von einem gemeinsam Wert gesprochen werden. Unter Vertrauen versteht Fry die Bereitschaft, in jemanden sein Vertrauen zu setzen, selbst wenn das risikoreich oder unsicher sei (Fry & Nisiewicz 2013:99). Wenn Leitende und Angeleitete sich gegenseitig vertrauten, dann sei das ein Anzeichen dafür, dass sie in der Vergangenheit verantwortlich gehandelt hätten und zu ihrem Wort stände. Um Vertrauen zu schaffen, müssten Führungskräfte verlässlich und solide kommunizieren.

Nach Grün zeige sich Treue in Verlässlichkeit, im Einhalten von Versprechen, im Wissen, woran man sei, in Festigkeit und Stehvermögen in kritischen Situationen sowie in vertrauensvollen Beziehungen. Treue schaffe Vertrauen; dieses Vertrauen sei in geschäftlichen Beziehungen wichtiger Bestandteil. So könnten sich Mitarbeiter sicher sein, dass ein treuer Chef trotz eines Fehlers weiter zu ihnen stehen werde. Durch ein solches Verhalten entstehe ein Klima der Verlässlichkeit und Sicherheit (Grün 2009b:72).

Courage im Vergleich zu Tapferkeit

Weiter beziehen sich beide Autoren auf Tapferkeit. Nach Fry bedeutet Tapferkeit die Fähigkeit, trotz möglicher Angst und Unsicherheit handeln zu können (Fry & Nisiewicz 2013:101). Tapfere Menschen kennten ihre Ziele und täten dann alles, um diese zu erreichen. Dabei gehe es darum, Grenzen zu setzen und zu diesen zu stehen. Man müsse sagen, was man denke und sich für die Dinge einsetzen, die ein Gewinn für die Gesamtheit darstellten. Weiter behauptet Fry, dass Liebe ein Treiber von Tapferkeit sei. Tapfere Menschen würden Risiken aufnehmen, um sich für ihre eigenen Überzeugungen und die Menschen, die sie liebten, einzusetzen.

Nahezu identisch beschreibt Grün Tapferkeit; Tapferkeit bedeute, zu sich zu stehen und das zu verfolgen, was man als richtig erkannt habe. Tapfere Menschen ließen sich bei Konflikten nicht umstimmen, sondern setzten sich für das Wichtige ein. Ein tapferer Mensch ertrage lange und sei konfliktbereit. Hierbei sei er standhaft und stehe zu den

eigenen Überzeugungen ohne stur zu sein. Grün sagt, dass Tapferkeit ohne den Einsatz für das Gute wertlos sei und deswegen von Klugheit und Gerechtigkeit ergänzt werden müsse. Ergänzung benötige Tapferkeit durch Klugheit und Gerechtigkeit. Die Klugheit zeige dem Tapferen, für welche gerechte Sache er zu kämpfen habe (Grün 2009b:62).

Forgiveness, Accptance und Gratitude im Vergleich zu Versöhnung

Fry betont die Wichtigkeit, in guten Beziehungen zu anderen Menschen zu leben. Daher ist Vergebung/Akzeptanz/Dankbarkeit einer seiner Werte. Er erklärt, dass ein solches Verhalten von Groll, Selbstmitleid und Zorn befreie und stattdessen zu Gelassenheit, Freude und Frieden führe (Fry & Nisiewicz 2013:108).

Ebenso erkennt Grün die Bedeutsamkeit von versöhnten Beziehungen. Auch hier liegen stark ähnelnder Wert vor. Um zur Versöhnung fähig zu sein, müsse man nach Grün zunächst mit sich selbst versöhnt sein. Er behauptet, dass jeder Mensch Verletzungen erleide und Ängste habe. Für Führungskräfte sei Versöhnung mit sich selbst notwendig, denn nur Personen, die mit sich versöhnt seien, könnten auch Versöhnung unter den Mitarbeitenden stiften. Die Tugend der Versöhnung führt somit zu einem angenehmen Arbeitsklima und zu besseren Ergebnissen, da Konflikte zwischen den Mitarbeitenden weniger Reibungsverluste zur Folge haben. Für den heiligen Benedikt sei Versöhnung sehr wichtig gewesen. Leitende sollen sich wie Ärzte verhalten (Grün 2009b:100). Gerade schwierige Mitarbeiter brauchten Zuwendung und Unterstützung dabei ihre eigenen Wunden zu heilen. Diese Einstellung ziele nicht darauf, dass der Mitarbeiter funktioniere und seine Leistung bringe, sondern dass dieser heil werde (ebd).

4.2.3.4 Zum Teil ähnelnde Werte / Tugenden bei Fry und Grün

Patience, Meekness und Endurance im Vergleich zu Klugheit

Entsprechend Fry sei Geduld wichtig, um mit Frustration, Unzufriedenheit, Krankheit, Schwierigkeiten usw. umzugehen. Es gehe darum, die Kontrolle über impulsives Verhalten zu behalten, wenn negative Dinge passierten. Unter Sanftmut versteht Fry die Bereitschaft, den Drang zu unterdrücken, im falschen Moment um sich zu schlagen. In diesem Sinne ähnelt dieser Wert Frys der Tugend Klugheit bei Grün. Sie sei aufs Handeln ausgerichtet und erkenne die Wege, wie das Gute verwirklicht werde. Klugheit sei eine Urteilskraft, die wisse, was zu tun, was stimmig und was richtig sei. Klugheit und Geduld/Sanftmut bedeuten somit ein Gespür, wie Dinge sind und wie man darauf angemessen reagieren kann. Fry bezieht sich jedoch nicht nur auf einen angemessenen

Umgang mit Situationen, sondern zusätzlich auch auf das Zu-Ende-Bringen von Aufgaben (Fry & Nisiewicz 2013:103).

4.2.3.5 Sonderfall der Demut

In Grüns Auflistung der Tugenden im Coaching-Kompakt-Kurs ist Demut nicht enthalten. Dies ist verwunderlich, da das benediktinische Führungsverständnis in Demut eine wichtige Tugend von Führungskräften sieht. Grün selbst verweist auf die Zentralität von Demut als Tugend für Leitende. Sie sei eine der Eigenschaften, welche eine Person charakterisieren müsse, bevor sie zur Führungskraft werden könne (Grün 2012:20). Demut ist also bei beiden Führungsverständnissen wichtig. Dass Grün die Tugend der Demut nicht in seinem Tugendkatalog aus dem Jahr 2009 auflistet, obwohl er deren Bedeutsamkeit in seinem Buch „Menschen führen – Leben wecken“ zeigt, kann daran liegen, dass er sich in seinem Tugendkatalog vorrangig auf die göttlichen Tugenden und die Kardinalstugenden bezieht. Unbeachtet ist Demut im benediktinischen Führungsstil jedoch keinesfalls. Ganz im Gegenteil: Knetzger erkennt in Demut neben Selbstwahrnehmung, Weisheit und dem Finden vom rechten Maß eine von vier Schlüsselkompetenzen für erfolgreiches Führen nach Benedikt von Nursia (Knetzger 2010:56).

Nach Fry ist Demut die Abkehr vom eigenen Ego sowie von der Fokussierung auf Stärken und Schwächen. Demütige Menschen erkannten ihre Limitation an und lebten selbstlos. Demut führe zu Lernbereitschaft, Offenheit und Respekt gegenüber anderen Menschen. Demut sei das Zeichen der spirituellen Reise und der Erkenntnis, dass die eigene Kraft nicht ewig reiche. Zugleich gehe mit Demut das Bewusstsein einher, dass es eine höhere Macht gebe und sich eine Menschen-Fokussierung im Leben lohne (Fry & Nisiewicz 2013:100f). Ebenso wie Fry versteht auch Grün Demut als Eigenschaft, „die eigene Zerbrechlichkeit und Unbeständigkeit (fragilitas) anzunehmen“ (Grün 2012:20). Auch den Respekt gegenüber Menschen erwähnt Grün (ebd.).

Fry und Grün verstehen Demut also nahezu identisch und erkennen auch die Wichtigkeit dieser an. Da Grün die Tugend der Demut jedoch nicht in seinem Tugendkatalog auflistet, kann nicht von einem gemeinsamen Wert gesprochen werden. Daher betrachte ich Demut als Sonderfall im Vergleich der Tugenden.

4.2.3.6 Nur bei Fry enthaltene Werte

Excellence

Nach Fry gehe es bei Exzellenz darum, gute Leistung zu erbringen sowie die Leistungen der Angeleiteten zu honorieren (:113). Dieser Fokus auf Leistung ist in der benediktinsichen Regel nicht zu finden. Zwar betont die Tugend des rechten Maßes auch das Tun, dabei liegt der Fokus jedoch nicht auf Leistung, sondern auf einem ausgewogenen Verhältnis aus Aktion zu Kontemplation (Knetzger 2010:58).

Fun

Spaß, also die Freude am Arbeiten, sei auf zwei Arten möglich. So könne der Wert der Freude durch Freude an der Tätigkeit selbst liegen. Möglich sei aber auch, dass sich Freude aufgrund der Teamatmosphäre entwickle. Die Folge von Freude auf der Arbeit sei, dass die intrinsische Motivation steige (Fry & Nisiewicz 2013:116). Grün verwendet den Begriff Spaß in seinem Werk nicht. Er erwähnt lediglich, dass durch Führung niemand traurig werden, sondern eine Atmosphäre der Lust am geschaffenen werden solle Arbeiten (Grün 2012:116-117). Grüns Führungstheorie entstand im Kloster. Die Suche nach dem privaten Glück⁸⁰ ist dabei nicht im Fokus, sondern Ernsthaftigkeit und Gottesfurcht. Im Gegensatz dazu steht der Ansatz Frys im Einklang mit dem „Pursuit of Happiness“, dem Streben nach Glück. Dies ist Teil der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten und somit das Recht eines jeden Amerikaners. Der „Pursuit of Happiness-Approach“ prägte viele Managementbereiche wesentlich (Malik 2014:42), daher ist es nicht verwunderlich, dass Grün Kernaspekte wie die Lust am Arbeiten in seiner Literatur zu Führung als wichtig aufzeigt. Fry als Amerikaner ist von diesem Ansatz jedoch stärker geprägt, weshalb die Betonung von Freude biografischen nachvollziehbar ist.

Kindness, Emptahy und and Compassion

Freundlichkeit, Empathie und Mitgefühl stellen für Fry die Basis der Menschenzentrierung dar. Fry beschreibt, dass Warmherzigkeit, Rücksichtnahme und Mitgefühl für andere wichtig seien (Fry & Nisiewicz 2013:105). Auch diese Tugenden finden sich nicht direkt im Tugendkatalog von Anselm Grün. Dennoch zeigt sich in dessen menschenorientiertem Ansatz genau diese Haltung, wie sie von Fry beschrieben wird.

⁸⁰ So betont es beispielsweise die Lehre des Hedonismus.

4.2.3.7 Nur bei Grün enthaltene Tugenden

Gerechtigkeit

Grün erkennt in der zuteilenden Gerechtigkeit eine weitere Tugend. Bei dieser gehe es darum, „dem einzelnen geben, was ihm zusteht.“ (Grün 2009b:38) Dazu gehöre gerechter Lohn, Aufmerksamkeit, Achtung der Würde eines jeden, Handeln ohne Ansehen der Person und dem Gegenüber Recht zuteil werden lassen und dies „unparteiisch [...] ohne die eigenen Bedürfnisse hineinzumischen, richtig und gerecht“ (:37) zu tun. Gerechtigkeit bedeute nicht, alle gleich zu behandeln, sondern den Einzelnen so zu leiten, wie er es brauche. Bei Gerechtigkeit verweist Grün auf die Regel Benedikts für den Abt. Dieser solle sich zuerst um das Reich Gottes und um seine Gerechtigkeit kümmern. Für Grün heißt das, dass Gott herrschen solle. Gottes Wille solle überall geschehen – also auch in wirtschaftlichen Unternehmen. Wenn ein Mensch nämlich entsprechend des Willen Gottes handle, so würden Menschen heil und der Leitende selbst sei frei, den Menschen zu dienen; das bedarf es im Kloster und in Unternehmen (:45).

Fry führt Gerechtigkeit nicht an. Die Grundsätze von Gerechtigkeit sind jedoch auch in seinem Modell zu finden. So spricht er von der Verantwortung eines Unternehmens nicht nur für den eigenen Profit, sondern auch für die Menschen und die Welt.

Weisheit

Weisheit ist laut Grün eine intellektuelle Tugend. Sie sei eine Einsicht, die Zusammenhänge durchschauen sowie Gut und Böse voneinander unterscheiden könne. Weise Menschen wüssten von den Urgründen des Lebens und hätten „Einblick in das Geheimnis Gottes und des Menschen“ (Grün 2009b:115). Weiter schreibt Grün, dass Weisheit ihren Grund in Gott habe und darin bestehe, Gott ernst zu nehmen und sich bewusst zu sein, dass es sich bei guten wie auch schlechten Ereignissen um die Pläne Gottes handle. Grün betont bei diesem Wert deutlich einen Zusammenhang zu Gott und somit auch zum christlichen Glauben. Vertiefend zeigt Grün mit Paulus auf, dass die wahre Weisheit nur im Kreuzestod Jesu zu finden ist (:116). Damit entspricht er dem biblischen Zeugnis von Weisheit, welches besagt, dass Weisheit ohne Gott nicht existieren kann (Afflerbach u.a. 2014:22).

Rechtes Maß

Grün erklärt, dass es bei der Tugend des rechten Maßes darum gehe zu wissen, was man leisten könne. Ziel sei es, sich selbst und andere nicht zu überfordern, aber auch nicht zu

wenig zu fordern. Neben der Leistung solle man auch in anderen Bereichen maßvoll handeln – in der Menge der Arbeit, im Suchen von Lob und Anerkennung, beim Geldverdienen usw; die Extreme zeigten, dass der Mensch sein eigenes Maß nicht kenne und sich dadurch schlussendlich schaden werde. Verantwortliche müssten nicht nur ihr eigenes Maß kennen, sondern auch das Maß der Mitarbeitenden ausloten und diesen helfen, ihr eigenes Maß zu finden. Dies helfe dabei, Mitarbeitende entsprechend ihres Maßes einsetzen, fordern und fördern zu können. Die Verwendung dieses rechten Maßes ermögliche es dem Leitenden außerdem, dem Starken und dem Schwachen gerecht zu werden – der Starke würde schlussendlich seine Stärke testen könne, während der Schwache ermutigt werden würde, nicht im Selbstmitleid zu versinken (Grün 2009b:85).

4.2.4 Reflektion der beiden Modelle hinsichtlich Führung

4.2.4.1 Zusammengehörigkeit von Vision und Werten

In Frys Führungstheorie stehen die Werte der altruistischen Liebe und die Vision nebeneinander. Bereits beim ersten Blick wird deutlich, dass beide Aspekte wichtig sind – zum einen ein menschen- und wertorientiertes Verhalten, aber auch eine gemeinsame Zielsetzung. Beides wird gleichwertig benötigt. Zwar erklärt Fry lediglich die Werte der altruistischen Liebe in einem gesonderten Kapitel, doch zugleich werden Vision und Werte im persönlichen Mission Statement gleichermaßen betrachtet. Mission Statements sind weit verbreitet und Fry nutzt dieses Konzept, um damit Werte und Zweck hilfreich in seine Führungstheorie einzubinden. Es liegt also, wie von Andreas Bunz gefordert, eine Balance zwischen „Einflussnahme zur Erfüllung von Aufgaben sowie zur Bindung von Personen an eine soziale Gruppe“ (Bunz 2005:18) vor.

Auch Grün verweist darauf, dass eine Vision und Ziele für ein Unternehmen wichtig seien:

[E]ine Vision von Gemeinschaft, von gemeinsamer Arbeit, vom Sinn und Ziel des Miteinanderes [...]. Es braucht eine Vision, um in dieser Welt etwas in Bewegung zu bringen. Eine Vision motiviert, sie weckt bei den Mitarbeitern neue Kräfte. Sie gibt ihnen das Gefühl, an einer wichtigen Aufgabe mitzuarbeiten, einen entscheidenden Beitrag für die Vermenschlichung dieser Welt zu leisten. Eine Vision schafft Gemeinschaft. (Grün 2012:122)

Dieses Zitat Grüns macht verdeutlicht, dass Ziele wichtig seien. Zum anderen geht es Grün bei der Vision um die Gemeinschaft. Für Grün ist Gemeinschaft das zentrale Element. Meines Erachtens zeigt sich hier eine Unausgewogenheit zwischen Aufgaben

und Menschenorientierung. Dieser Fokus lässt sich durch den Bezug auf die Ordensregel Benedikts erklären. Das Ziel eines Klosters ist die Gemeinschaft der Brüder oder Schwestern mit dem Ziel Gott zu finden. Natürlich gibt es auch im Kloster Aufgaben, doch darauf liegt nicht der Fokus. In einem Unternehmen ist die Zielsetzung jedoch anders als in einem Kloster. Die Unausgewogenheit ist also durch Grüns Kontext nachvollziehbar, aber dennoch im Kontext von säkularer Arbeit zu einseitig.

Vision und Werte gehören nicht nur in der SL-Theorie zusammen. So zeigt Bunz in seiner Studie über deutsche Spitzenmanagern die Zusammengehörigkeit von Zweck und Werten auf. (:194). Ebenso verdeutlicht der Theologe Daniel Doriani, dass Arbeit sowohl von einer persönlichen Berufung (Doriani 2019:96-101) als auch von Werten der Liebe (:116) geprägt sein sollte. Dies zeigt sich auch in der gegenwärtigen Forschung, welche Spiritualität der Führungskraft hinsichtlich Werte- (Warode & Gerundt 2019:112) und Sinnorientierung (Lips-Wiersma & Morris 2013:236) diskutiert. Ebenso in der Pastoraltheologie sind Vision und kulturprägende Werte Instrumente des Führungshandeln (Böhlemann & Herbst 2011:32).

Die Vision für eine bessere Zukunft darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Arbeit trotz eines Zwecks und des Liebesgebots negative Aspekte innehält. Arbeit ist nicht der Ort der Erlösung und hilft auch nicht dabei, Erlösung zu finden. Fry jedoch neigt dazu, Arbeit zu überhöhen und in ihr erlösende Element zu sehen⁸¹. Das entspricht nicht der theologischen Überzeugung, dass die Erde und damit auch Arbeit vom Sündenfall⁸² geprägt und ebenso wie die ganze Menschheit erlösungsbedürftig sind. Das Evangelium⁸³ als rettende Botschaft darf nicht vergessen werden, falls man als Christ diese Führungstheorie verfolgt. In Bezug auf das von Fry empfohlene Mission Statement ist die Theologie der Arbeit folglich notwendige normative Vorbemerkung und kann sich so in Frys Ansatz auf normative und grundlegende Art und Weise einfügen. Ein theologisches Verständnis von Arbeit verdeutlicht, wie Arbeit als Christ zu sehen ist und trägt somit

⁸¹ Siehe hierzu Kapitel 4.1.3.6.

⁸² Vor dem Sündenfall lebte der Mensch in enger Verbindung mit Gott im Paradies. Der Sündenfall, welcher in 1. Mose 3 beschrieben wird, sorgte jedoch dafür, dass die Menschheit fortan getrennt von Gott und außerhalb des Paradieses leben muss.

⁸³ Mit Simon Gathercole kann der Aufbau des Evangeliums verstanden werden als: „1. Der Sohn Gottes entäußerte sich selbst und kam in der Gestalt des Dieners Jesus Christus in die Welt. 2. Er starb als stellvertretendes Opfer am Kreuz. 3. Er ist als Erster einer ganzen erneuerten Welt auferstanden“ (Gathercole in Keller 2017:57). Evangelium bedeutet somit, dass Gott selbst in Gestalt von Jesus den Zustand von dem Sündenfall wieder herstellt.

dazu bei, dass Arbeit weder überbewertet noch abgewertet wird – unabhängig davon welche Erklärungsmuster man für Führungserfolg nutzt.

4.2.4.2 Motivation als Hauptaufgabe

Nach Wunderer und Bruch gibt es indirekte (strukturelle) und direkte (interaktive) Führungsformen (2009:85). Fry zeigt durch den Verweis auf Personal SL und Organizational SL beide Formen auf. Grün hingegen thematisiert vor allem die interaktive Form des Führens, zeigt aber auf, dass Führungshandeln die Kultur prägt und somit indirekte Führung geschieht. Den Begriff Leitung habe ich so definiert, dass eine Führungskraft eine Gruppe von Individuen beeinflusst, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Northouse 2018:5). Da Fry Leitung als Motivationsprozess versteht, entspricht sein Führungsmodell dieser Definition. Durch die Förderung der intrinsischen Motivation sollen gemeinsame Ziele erreicht werden.

Auch Grün erkennt in Motivation eine wichtige Aufgabe. Im Gegensatz zu Fry beschreibt er nicht, wie Motivation gefördert werden könne, sondern erklärt, dass nicht-menschenorientierte Führung zu Demotivation führe. Diese gelte es jedoch zu vermeiden und stattdessen Motivation und Kreativität zu fördern (Grün 2012:37).

Mit dieser Forderung Führung als Motivationsprozess zu verstehen, stehen Fry und Grün im Einklang mit den Theologen Böhlemann und Herbst, welche sagen, dass Führungskräfte die Passion von Menschen fördern müssten, sodass diese „von einer Vision angesteckt werden, für die es sich lohnt, das Beste zu geben, sich richtig ins Zeug zu legen und dabei selbst hochzufrieden mit dem eigenen Tun zu sein“ (2011:63).

4.2.4.3 Menschenorientierte Führung

Hinsichtlich des Einsatzes von Spiritualität wurde bereits aufgezeigt, dass in Motivationsförderung Gefahren liegen. Dasselbe gilt auch für menschenzentriertes Führen. So könnten Führungskräfte diese Führungstheorie nutzen, um offensichtlich werte-voll, aber innerlich nicht menschenzentriert, sondern egozentriert zu handeln. Werte und Vision könnten mit dem Ziel eingesetzt werden, dass Arbeiter sich besser fühlten, zugleich aber mehr und härter für weniger Lohn arbeiten sollten. Diese Gefahr scheint beiden Autoren bewusst zu sein. Fry zeigt an Beispielen von Nazi-Deutschland oder Stalin auf, dass diese auch eine Vision hatten, deswegen Zugehörigkeit zu einer Gruppe schufen und dennoch nicht den Grundsätzen des SL entsprächen (Fry & Nisiewicz 2013:134). Ebenso zeigt Grün auf, dass Liebe nicht zweckmäßig sein dürfe (Grün

2009b:149). Mehrmals wird in beiden Ansätzen deutlich, dass Grün und Fry Leitung als menschenorientiertes Handeln verstehen und die Meinung vertreten, dass Führungskräfte nicht egoistisch sein dürfen. Ihre Ansätze sollen folglich einen Gegenpol zu narzisstischem oder ausbeuterischem Führen darstellen. Gleichzeitig sind auch ihre Modelle nicht davor gefeit, die Grundsätze und Elemente der Modelle zu übernehmen und dennoch egoistisch zu handeln.

4.2.4.4 Liebe als Basis des Führens

Es scheint, als seien bei Fry und Grün die einzelnen Werte und Tugenden nicht von elementarer Bedeutung. Vielmehr sollen die Werte und Tugenden als Hilfestellungen dienen, um menschenzentriert agieren zu können. Dies steht im Einklang mit ihrem menschenzentrierten auf Liebe gründentem Führungsverständnis.

Fry widmet von den drei Komponenten Hoffnung/Glaube, Vision und Liebe lediglich der altruistischen Liebe ein eigenes Kapitel. Er sagt, dass Liebe das Ergebnis der spirituellen Reise sei. Liebe ist folglich sehr bedeutsam für sein Verständnis von SL. Auch nach Grün ist Liebe „die Voraussetzung dafür, dass Führung gelingt“ (Grün 2009b:149). Es gehe darum, den Menschen zu lieben und ihm Vorrang vor allen wirtschaftlichen Zielen und Idealen zu geben (Grün 2012:89). Daher wundert es nicht, dass sich der Begriff „Liebe“ 51-mal in seinem Buch „Menschen führen – Leben wecken“ befindet. Liebe stellt damit ein entscheidendes Konzept von Grüns Modells dar.

Grün schreibt: „Liebe allein genügt nicht bei der Menschenführung“ (:90). Hier wird deutlich, weshalb beide Modelle in der Liebe zum Menschen die zentrale Komponente von Führung sehen, doch zugleich einen Katalog an Verhaltensweisen aufzeigen, wie man als Führungskraft leben solle. Grün und Fry betonen in diesem Zusammenhang Tugenden/Werte. Gleichzeitig zeigt sich innerhalb ihrer Systeme keine Stringenz ihrer Tugend- beziehungsweise Wertekonzepte. Vielmehr liegt trotz dem Aufzeigen von Kriterienkatalogen scheinbar eine Wahlfreiheit vor. Die Frage, die sich aufgrund dieser Wahlfreiheit hinsichtlich der Werte stellt, ist, ob es Werte oder Tugenden gibt, die für SL nach Fry oder nach Grün unabdingbar sind, oder ob es destruktive Werte bzw. Tugenden

gibt, die zwar lebensfördernd erscheinen, aber schlussendlich negative Auswirkungen haben⁸⁴. Beide Fragen werden nicht geklärt.

Trotz der Wahlfreiheit konkretisieren die von Grün und Fry vorgestellten Tugenden/Werte, wie sich altruistische Liebe beziehungsweise Führen durch Menschlichkeit im Alltag zeigen kann. Ihre Kataloge stellen also Instrumente dar, um SL als Führungskraft auszuleben. Zugleich bleibt die Grundfrage offen, inwiefern diese Werte in der Praxis wirklich Orientierung geben. Tugendhaftes Leben ist in der Praxis herausfordernd. Grün verweist beispielsweise auf die Tugend des Maßhaltens. Darin erklärt er, dass Leitende ihre Angestellten im Blick haben und den Mitarbeitenden fördern, aber nicht überfordern sollen. Gerade Führungskräfte finden sich oft verfahrenen Situationen gegenüber: Was macht der Leitende mit einem schwachen Mitarbeitenden, der unfähig ist, seine Aufgaben zuverlässig zu erledigen? Oder was ist bei einem Mitarbeitenden zu tun, der über seine Kräfte hinaus arbeitet? Inwiefern hilft es da wirklich, wenn die Tugend des Maßhaltens das eigene Handeln prägen soll?

Beide Modelle propagieren also wertevolles Handeln. Für Christen – ob Führungskraft oder nicht – ist ein tugendhaftes Leben Pflicht und Auftrag zugleich⁸⁵. Beide Ansätze des SL integrieren folglich ein Konzept, welches biblisch geboten ist, und helfen somit Führungskräften dabei, den christlichen Anspruch des tugendhaften Lebens in ihren Führungsalltag zu integrieren. Dabei ist zu beachten, dass das Evangelium in Tugenden „nicht de[n] Weg zum Guten, sondern de[n] Weg des Guten“ (Afflerbach u.a. 2013:133) sieht. Ein tugendhaftes Leben ist nach christlicher Auffassung nicht aus eigener Kraft aus möglich und ermöglicht es auch nicht, gerecht vor Gott zu sein. Ebenso zeigt die biblische Narrative des Hiob, dass selbst der Gerechte – oder in anderen Worten der Tugendhafte – Leid erfahren kann. Glück, Frieden oder Gerechtigkeit entstehen folglich nicht durch das Ausleben von Tugenden. Vielmehr besagt das Evangelium, dass Gott vom Menschen gefunden werden kann und die Menschheit von Gott her in erster Linie Empfangende ist. Darin besteht das Glück des Menschen und die Folgedessen, sozusagen die Antwort des Menschen auf Gottes Gaben, ist ein tugendhaftes Leben (:134).

⁸⁴ In Tugenden und Werten liegt nämlich die Gefahr, diese für schlechte Dinge zu missbrauchen. Beispielhaft hierfür sind die Nazis zu nennen, welche preußische Tugenden für die Umsetzung ihre Ziele nutzten.

⁸⁵ Christliche Tugendkataloge finden sich in Gal 5,22f, Kol 3,12-14; Eph 4,2f; Phil 4,8; 1.Tim 4,12; 2.Tim 2,22; 2.Tim 3,10; 1.Petr 3,8; 2.Petr 1,5-7 u.a.

4.2.4.5 Hohe Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte fungierten als Prototyp des idealen Verhaltens (Fry & Nisiewicz 2013:41). Der Startpunkt ist dabei, dass man sich seiner eigenen Machtlosigkeit bewusst werde (:159). Schlussendlich könne man jedoch das Ziel des Level 1 des Knowing and Beings erreichen. Die Zielsetzung sei also, so zu sein, wie beispielsweise Jesus Christus es war (:67), was einen sehr hohen Anspruch darstellt. Fry macht zwar auch deutlich, dass es sich dabei vielmehr um ein inspirierendes Beispiel handle, aber es dennoch möglich sei, diese perfekte Stufe zu erreichen. Es wirkt, als müsse man auf seiner spirituellen Reise nur weit genug sein, um entsprechend der genannten hohen Ideale leiten zu können. Wenn Leitende zum Ausleben der SL-Theorie derart ideal sein sollen, muss man entweder diesen Anspruch einfach kommunizieren, was zu großem Druck führen und negative Seiten fördern könnte, oder man muss werdende Leitende an die Hand nehmen und ihnen diese Art der Entwicklung ermöglichen. Das ist jedoch nur möglich, wenn das ganze System und Unternehmen derart menschenorientiert gestaltet ist, dass am Ende die hohen Ideale als Führungskraft umsetzbar sind. Inwiefern dies in säkularen Unternehmen wirklich umsetzbar ist, sei hier als offene Frage formuliert.

Auch Grün macht deutlich, dass Führung vom Leitenden viel verlange (Grün 2012:126). Die Kriterien bei der Wahl des Cellerars verdeutlichen dies. Gleichzeitig bezeuge die Regel Benedikts gerade, dass es nicht um Perfektion gehe. Menschliche Fehlbarkeit sei akzeptiert. Somit bleibt im benediktischen Führungsstil trotz der hohen Ideale die Menschlichkeit und Realitätsnähe zentral (Knetzger 2010:126).

Der hohen Anspruch an Führungskräfte hat aufgrund deren Macht und Einfluss seine Berechtigung. Aus christlicher Perspektive darf dies jedoch nicht so verstanden werden, dass Menschen durch ihr Tun Vollkommenheit erlangen könnten. Dementsprechend ist Erlösung und Glück nicht allein in Achtsamkeit, Vision, Tugenden, Berufung oder Zugehörigkeit zu finden, sondern bedarf aus christlicher Perspektive eines klaren Evangeliumsbezugs. Der Mensch bleibt fehlerbehafteter Mensch, der auch trotz hoher Ideale niemals vollumfänglich gerecht wird. Vielmehr konfrontiert das Evangelium den Menschen mit seiner Unvollkommenheit und zeigt gleichzeitig auf, dass es Gott ist, welcher altruistisch liebt:

Erstens deckt das Gesetz Gottes die trügerische Natur unserer eigenen Tugenden auf, indem es uns die wahre Heiligkeit Gottes zeigt. Wir verdienen nicht so viel, wie wir meinen. Zweitens wechselt die Bibel einfach das Thema und spricht darüber, wie sehr

Gott die Unwürdigen liebt. Mit anderen Worten: Das Evangelium hilft uns, endlich aufzuhören, uns gegen Gott abzuschotten, indem es verkündet: Gott liebt gerade böse Menschen, die ihren Zustand nicht wahrhaben wollen, so bedingungslos. (Ortlund 2018:25)

SL neigt jedoch dazu, Glück und Erlösung in anderen Aspekten als dem Evangelium zu finden. Dies stellt somit eine Gefahr dieser Führungstheorie aus christlicher Perspektive dar.

4.2.4.6 Spiritualität als Erklärung von Führungserfolg

Die spirituelle Praxis eines Leitenden beeinflusst laut Fry die Kernkomponenten Hoffnung/Glaube, Vision und die Werte der altruistischen Liebe. Diese beeinflussen sich gegenseitig und prägen schlussendlich eine Kultur des spirituellen Well-Being. Auch das Modell von Grün basiert auf der Spiritualität eines Führenden. Diese wirkt sich, so Grün,

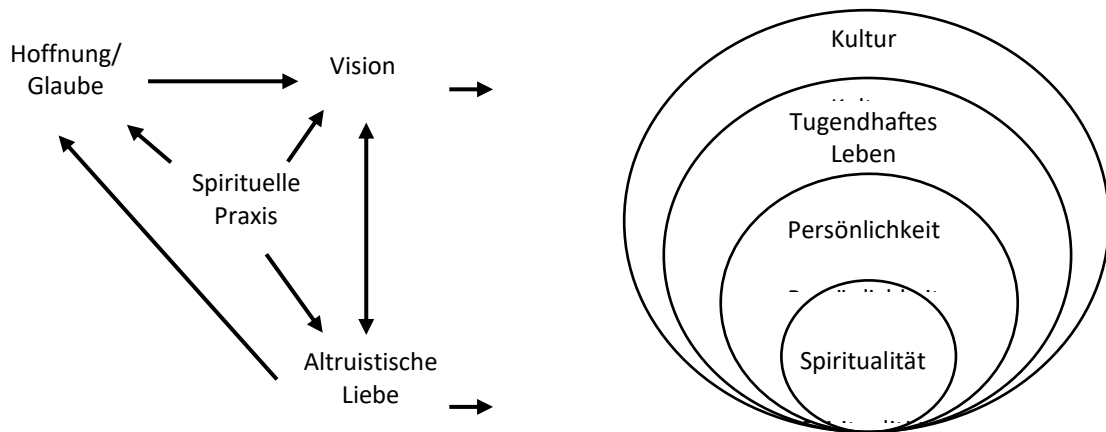


Abbildung 9: Komponenten des Spiritual Leaderships nach Fry im Vergleich zu Grün

jedoch zunächst auf die Persönlichkeit aus. Erst eine reife Persönlichkeit sei zur Leitung legitimiert und werde dann schlussendlich durch ein tugendhaftes Leben eine spirituelle Unternehmenskultur prägen. Die folgende Abbildung visualisiert, dass Spiritualität ausgehend von einer spirituellen Praxis in beiden Modellen zu lebensfördernden Werten führt, die schlussendlich die Kultur und das Leben der Menschen positiv beeinflussen.

Interessant ist, dass sowohl Fry als auch Grün erkennen, dass tugendhaftes Leben von Spiritualität genährt wird. Damit kommen sie dem Verständnis des Evangeliums nahe, dass Tugendhaftigkeit die Folge des Glaubens ist (Afflerbach u.a. 2013:133). Mit Ariane Martin ist außerdem zu sagen, dass Werte und Tugenden an sich etwas Transzendentes in sich haben. Sie dienen, als „Markierungspunkte, die [dem Individuum] Hilfestellung in der Lebensführung und in der Strukturierung des Alltags geben“ (Martin 2005:40). Somit sind

Werte und Tugenden wichtiges spirituelles Element, welche einer spirituellen Person helfen, ein Leben zu führen, das „taugt“.

SL-Theorie betrachtet Spiritualität nicht getrennt vom Führungshandeln, sondern erläutert, dass Spiritualität im Führungsalltag Auswirkungen habe und dass gelebter Glaube bewusst das Führungshandeln präge. Entsprechend ist Spiritualität in beiden Modellen Teil eines Erklärungssystem für Führungserfolg.

Einerseits ist es aus christlicher Perspektive richtig, dass Spiritualität Einfluss auf das Leben und somit auch auf das Führungshandeln hat. Andererseits ist einem kausalen Zusammenhang von Spiritualität und Erfolg entschieden zu widersprechen. Spiritualität kann nicht als Geheimcode angesehen werden, um erfolgreich zu sein (Case & Gosling 2010:12). Ein solches auf Kausalität gemünzte Argumentation entspricht eher dem Verhalten der von Jesus oft kritisierten Pharisäer (Daniels & Vadewarker 2019:5).

Nicht die spirituellen Praktiken an sich bedingen Erfolg. Vielmehr muss Gott so verstanden werden, dass er gegenwärtig in jedem unserer Lebensbereiche ist. Hier ist ein ausgewogenes und theologisches Verständnis von Arbeit wichtig, um die spirituelle Komponente beim säkularen Arbeiten nicht zu überhöhen. Mit Boyer ist zu sagen, dass SL nur als effektiv angesehen werden kann, wenn eine Bindung an den Heiligen Geist vorliege. Sei dies der Fall, so stelle SL einen Ansatz dar, welcher Gott und Führungshandeln verbinde.

SL remains effective only due to the Holy Spirits work within. Given this, SL provides toward connecting divine ability and personal cooperation, according to purpose providing organizational connection while fulfilling organizational goals. (Boyer 2019:36)

Auch hier zeigt sich erneut, wie wichtig eine klare und fundierte Definition von Spiritualität für die SL-Theorie ist. Bei christlicher Spiritualität am Arbeitsplatz liegt der Fokus nicht darauf, mittels spiritueller Praktiken und Werten die Chancen für Führungserfolg zu erhöhen. Vielmehr ist Spiritualität am säkularen Arbeitsplatz der Ausdruck der göttlichen Beziehung und Berufung von Menschen am säkularen Arbeitsplatz. Mit Daniels und Vandewarker kann gesagt werden: „Spiritual practice open our eyes and tune our ears to where we may have missed God working“ (2019:xiii).

An dieser Stelle möchte ich auf Böhlemann und Herbst verweisen, welche erklären, dass es biblische Visionen benötige, um zu leiten. Diese seien von Gott geschenkte Hoffnungsbilder, die im hörenden Gebet und der Schriftmeditation entstünden. Daraus

könne man dann eine persönliche Vision erstellen, wie sie von Fry und Grün gefordert werde. Diese seien, so Böhlemann und Herbst, motivierende Bilder für die Zukunft. Doch sie seien nicht substanzlos, sondern konkretisierten die biblische Vision „für das eigene Leben und die berufliche Identität“ (Böhlemann & Herbst 2011:32). Aus dieser persönlichen Vision lasse sich ein Leitbild für eine Unternehmung erstellen. Darunter verstehen sie sehr ähnlich wie Fry im von ihm vorgestellten Mission Statement ein Dokument, welches Mission, Vision, Werte und Kultur zusammenfasse. Mit diesen beiden Theologen ist also zuzusagen, dass Vision, die Motivation und Mission Statements⁸⁶, welche mit der SL-Theorie einhergehen, sehr gut sind, insofern sie von einer biblischen Vision gespeist werden. SL-Theorie aus christlicher Perspektive müsste folglich hier ansetzen und die von Fry und Grün verwendeten Begriffe christlich bestimmen.

4.2.5 Zwischenfazit zu Führung bei Fry und Grün

Beide SL-Theorien betonen, dass nicht monetäre Ziele im Fokus stehen. Gleichzeitig wird deutlich, dass wirtschaftlicher Erfolg natürlich wichtig ist. Hinsichtlich Führung betonen beide Autoren zwei Führungsweisen:

Erstens gehe es darum Menschen zum Aufblühen zu bringen. Dies geschehe durch Menschen- und Werteorientierung. Liebe und Tugendhaftigkeit sollten das Verhalten der Führungskraft prägen. Aus christlicher Perspektive zeige sich, dass Tugendhaftigkeit in Beziehung zu Gott gesetzt werden müsse, was Grün in seinem Modell, im Gegensatz zu Fry tut. Für SL als eine mögliche Führungstheorie eines leitenden Christen am säkularen Arbeitsplatz gilt daher, dass Frys Konzept nicht einfach übernommen werden darf, sondern bei einem tugendhaften Leben die Überzeugung Grüns übernommen werden muss, welche Tugendhaftigkeit von Gott her versteht.

Zweitens sei es notwendig, Mitarbeitende zu inspirieren und ihnen dabei zu helfen, motiviert für ihre Aufgabe zu sein. Dies geschehe, indem Führungskräfte den Sinn und den Zweck der Aufgabe darlegten. In der Vision erkennen Fry und Grün ein hilfreiches Führungsinstrument. Im Sinne des Christian Leaderships muss eine Unternehmensvision jedoch biblisch fundiert sein. Auf diesen Gottesbezug hinsichtlich der Vision verweisen jedoch weder Fry noch Grün.

⁸⁶ Der deutsche Begriff für Mission Statements ist Leitbilder.

4.3 Unternehmenskultur

Jede Tugend und die Vision tragen bei beiden Autoren zur Unternehmenskultur bei. Im Folgenden wird näher dargelegt, inwiefern Unternehmenskultur in den Ansätzen von Fry und Grün jeweils vorkommt und Zeichen der Kultur beschrieben, welche der Führungstheorie von Fry beziehungsweise Grün entsprechen. In der abschließenden Reflektion gehe ich explizit auf das Thema Arbeit ein und stelle die von Fry und Grün vorgestellte Unternehmenskultur in Beziehung zu den theologischen Erkenntnissen hinsichtlich Arbeit. Die Leitfrage im Vergleich zwischen Fry und Grün lautet:

Wie konkretisieren die beiden Autoren die angestrebte Unternehmenskultur? Inwiefern hat diese Unternehmenskultur Auswirkungen auf die angeleiteten Mitarbeitenden?

4.3.1 Unternehmenskultur bei Fry

4.3.1.1 Zum Begriff

Menschen arbeiteten nicht nur für Lohn, sondern wünschten sich auch, einer sinnhaften Tätigkeit nachzukommen und ihre Aufgaben kompetent zu erledigen. Außerdem seien die Beziehungen zu den Kollegen wichtig und der Beruf sollte mit den persönlichen Überzeugungen übereinstimmen, sodass Arbeit Teil des ganzheitlichen Lebens sein könne (Fry & Nisiewicz 2013:197). Diese Bedürfnisse von Angestellten ließen sich nur stillen, wenn die monetären sowie die nicht-monetären Bedürfnisse aller Stakeholder des Unternehmens beachtet würden (:241f). Das von Fry beschriebene Personal SL in Kombination mit Organizational SL beschreibt eine Führungstheorie, die deutlich macht, wie dies gelingen könne. Fry argumentiert, dass spirituelles Wohlbefinden eines Menschen nur indirekt hervorgerufen werden könne. Es sei notwendig, altruistisch zu lieben sowie Hoffnung und Glaube an eine Vision zu haben. Leitung im Sinne der SL-Theorie stärke das Wohlbefinden aller und sei kulturstiftend (:152f). Hinsichtlich der Unternehmenskultur komme Führungskräften eine zentrale Rolle zu, da sie mit ihrem Verhalten die Kultur am stärksten prägten. Durch ihr Verhalten und Vorleben von SL stellten sie einen Prototypen dar. Dieses Ideal solle sorgen dafür, dass sich das Bewusstsein der Gruppe für die Vision und die Werte der altruistischen Liebe erhöhe (:41). Schlussendlich werde als Unternehmen die Triple-Bottom-Line erreicht. Die Resultate jedes Einzelnen seien erhöhte Verbindlichkeit, Produktivität, psychologisches Wohlbefinden und Zufriedenheit. Dies geschehe jedoch nicht, weil man sie bewusst anstrebe, sondern aufgrund von SL „as result of satisfying employees' fundamental need for spiritual well-

being“ (:46). Ein Gespür für die Berufung entstehe durch die Vision (143). Gelebte Werte und die daraus entstehende Zugehörigkeit zu einer Gruppe förderten eine Atmosphäre der Kreativität und des Mutes. Dies habe positiven Einfluss auf die Ergebnisse des Unternehmens (:150).

Nach Fry ist „[t]he need for establishing spiritual well being with organizations [...] not a new idea“ (Fry & Nisiewicz 2013:130). Die SL-Theorie stelle einen Ansatz dar, wie das spirituelle Wohlbefinden jedes Stakeholders eines Unternehmens und damit auch die Kultur, welche vom Unternehmen ausgeht, gefördert werde könne.

4.3.1.2 Zeichen einer spirituellen Unternehmenskultur

Da Spiritualität die Quelle sei, von welcher persönliches SL lebe, sei es erforderlich, WS als Organisation zu fördern. Hierbei muss auch für alle Beteiligten klar sein, dass WS Geld koste. SL-Theorie gebe Menschen und ihrem Wohlbefinden Priorität. Hierfür müsse man auf Organisationsebene einen Rahmen schaffen, in dem jedem die Möglichkeit gegeben werde, spirituelle Praktiken zu vollziehen. Die Vorteile von WS als Teil der SL-Theorie seien deutlich größer als die Kosten, weil die intrinsische Motivation gesteigert und eine produktive Kultur geschaffen werde. Diese Kultur fördere, dass bessere Ergebnisse erzielt würden.

Wird SL als Organisation praktiziert, so müsse bereits der Einstellungsprozess von SL geprägt sein. So sei die Offenheit des potenziellen Mitarbeitenden für WS wichtig. Diese Forderung Frys ist außerordentlich groß und kann in einem säkularen Unternehmen nicht verbindlich sein. Die Gesetzeslage in Deutschland ermöglicht dies gar nicht, weil Religion in säkularen Unternehmen nicht als Einstellungskriterium fungieren darf⁸⁷.

Weiter bedürfe es der Gewissheit, dass die Fähigkeiten der Person zum Erfolg des Unternehmens beitragen werden. Die Persönlichkeit, Integrität und die Übereinstimmung mit der Vision und den Werten des Unternehmens seien dabei wichtiger als Bildung, Abschluss oder Arbeitserfahrung (:222-225). Daneben seien angemessene Löhne, ein familienfreundlicher Arbeitsplatz und damit einhergehend die Möglichkeit zur Flexibilität wichtig (:151). Anhand eines konkreten Beispiels zeigt Fry, wie SL als Organisation aussieht. Darin beschreibt er, dass unter anderem Gebetsmails und Gebetsräume oder die Offenheit, in Meetings kurz inne zu halten und still zu werden, umsetzbare Ideen sein

⁸⁷ Es gibt jedoch auch Organisationen mit einem bestimmten Bekenntnis. Solche Organisationen dürfen von Ihren Mitgliedern erwarten, dieses Bekenntnis zu teilen.

könnten; auch geteilte Boni, Programme, die es Mitarbeitern leicht machen sich bei herausfordernden Zeiten⁸⁸ gegenseitig zu helfen, Einladungen von inspirierenden Rednern und monatliche Firmenessen, bei welchen spirituelle Redner Vorträge halten, wären hierbei denkbar (:22-24; :290f).

4.3.2 Unternehmenskultur bei Grün

4.3.2.1 Zum Begriff

Immer wieder macht Grün deutlich, dass Führende eine spirituelle Unternehmenskultur und damit ein gutes Klima und eine gute Atmosphäre schaffen sollen. 80-mal verweist er in seinem Buch „Menschen führen – Leben wecken“ auf einen der Begriffe Klima⁸⁹, Kultur⁹⁰ oder Atmosphäre⁹¹. Eine solche Kultur sei menschenorientiert, was er folgendermaßen deutlich macht: „Das Heil, das Ganz-Sein, das Wohl des Einzelnen, geht Benedikt über den Erfolg“ (Grün 2012:88f). Diese Kultur zeige sich durch „ein verlässliches und klares Betriebsklima“ (:115).

Im letzten Satz des Cellerarskapitels erkennt Grün das eigentliche Ziel des Führens. Dieses besagt, „dass im Hause Gottes niemand verwirrt oder traurig wird [...]. Es geht Benedikt einmal um den Menschen und sein Heil, seine Gesundheit und sein Wohlbefinden, zum anderen um Gott.“ (:116f). Ausgehend vom Kloster sei diese Zielsetzung naheliegend. Immerhin sei der Zweck eines Klosters, dass man in oder durch die Gemeinschaft Gott findet. Für Unternehmen sei es im Gegensatz zum Kloster jedoch wichtig, dass man dem Kunden einen Nutzen biete; ohne diesen verliere ein Unternehmen seine Existenzberechtigung. Hungenberg und Wulf sprechen hierbei vom Leistungsangebot eines Unternehmens. Dieses besteht aus Produkten oder Dienstleistungen (Hungenberg & Wulf 2011:12). Säkulare Unternehmen bieten im Gegensatz zu Klöstern jedoch in erster Linie „Güter zur Fremdbedarfsdeckung“ (ebd.) an. Auch Klöster sind schlussendlich auf dem wirtschaftlichen Markt aktiv. Das primäre Ziel unterscheidet sich jedoch. Grüns Führungsmodell des „Führens durch Menschlichkeit“ hat folglich aufgrund der klösterlichen Herkunft eine Schlagseite.

⁸⁸ Damit sind folgende Herausforderungen gemeint: „financial need, parenting, death, illness, and many other life challenges.“ (:291)

⁸⁹ Der Begriff „Klima“ findet sich 53 Mal in seinem Buch.

⁹⁰ Die Begriffe „Kultur“ und „Unternehmenskultur“ findet sich jeweils 20 Mal in seinem Buch.

⁹¹ Der Begriff „Atmosphäre“ findet sich sieben Mal in seinem Buch

4.3.2.2 Zeichen einer spirituellen Unternehmenskultur

Eine spirituelle Unternehmenskultur habe verschiedene Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Das erste Zeichen sei, „dass die Mitarbeiter gemeinsam ein Ziel zu erreichen suchen, dass nicht jeder nur für sich kämpft, sondern dass ein Miteinander entsteht“ (:115). Grün verdeutlicht, dass das gemeinsame Ziel eines Unternehmens und das Miteinander gleichermaßen bedeutsam seien. Dieses Miteinander bezieht er nicht nur auf die menschliche Gemeinschaft, sondern auch auf den Umgang des Menschen mit der ihm zur Verfügung stehenden Zeit. Eine spirituelle Unternehmenskultur ermögliche es einem Angestellten, nach seinem eigenen Biorhythmus zu arbeiten (:116).

Beim zweiten Zeichen handle es sich um „Frieden und Klarheit, Ruhe und Lust am Arbeiten“ (ebd.). Eine spirituelle Unternehmenskultur Sorge nicht für Hektik, sondern ermögliche es den Angestellten, achtsam und gelassen zu arbeiten. Erforderlich hierfür sei, dass die Angestellten die Ziele des Arbeitens kennen, der einzelne Achtung und Ehrfurcht erfahre und Konflikte gelöst würden.

Drittens Sorge eine spirituelle Unternehmenskultur für die Errichtung des Hauses Gottes. Im engen Sinne sei darunter das Kloster zu verstehen. Grün sieht im Haus Gottes „ein schönes Bild für eine Unternehmenskultur, die motivierte Mitarbeiter auch heute anziehen könnte“ (:120). Er spricht von Haus Gottes als einem Klima, „in dem Gott erfahrbar wird“ (:118). Den einzelnen Mönchen solle die Möglichkeit geschaffen werden, Gott zu suchen und zu beten. Grün überträgt das Bild des Haus Gottes auf den betrieblichen Alltag und erklärt, dass dieses Haus Gottes nicht Frömmigkeit oder Gottsuche bedeute, sondern „dass alles seinen richtigen Stellenwert hat, dass die Schöpfung gut behandelt wird und der Mensch wahrhaft Mensch sein darf“ (:119). Weiter zeigt er auf, dass ein solches Haus Gottes wie schon zur Blütezeit der Klöster die Gesellschaft positiv beeinflussen würde (:121). Bestätigt sieht Grün seine Führungsthese des Hauses Gottes darin, dass der Managementberater Lance Secretan auch vom Heiligtum als einem Ort, an dem das „Aufblühen der Seele ermöglicht“ (Secretan in Grün 2012:120) wird, spricht. Secretans Überzeugung des Aufblühens der Seelen passe perfekt zu der benediktinischen Einstellung, dass es sich beim Haus Gottes um „eine Gemeinschaft von Brüdern und Schwestern [handle], die einander achten, in der jeder aufblühen soll, weil jeder eine unantastbare Würde hat“ (:11). Dies steht in Einklang mit der Regel Benedikts, deren Grundprinzip lautet, dass man nichts der Liebe Christi

vorziehen sollte (Zátonyi 2019:27). Der Kontext der Regel muss hierbei jedoch bedacht werden. Benedikt schrieb seine Anleitung für eine Gemeinschaft von Menschen, die Gott suchen (Zátonyi 2021:34). Bei Grüns Übertrag der Ordensregel ist daher zu hinterfragen, inwiefern ein solches Haus Gottes am säkularen Arbeitsplatz ohne eine Gemeinschaft von Gott-suchenden funktionieren könne. Auch Grün geht davon aus, dass der Gottbezug vorhanden sein müsse. Er bezieht sich im Zusammenhang mit dem Haus Gottes auf eine christliche Unternehmenskultur, welche bei der Vermittlung des Glaubens helfen und somit Predigt sein sollte (:122). Meines Erachtens ist somit ein Übertrag des Hauses Gottes auf ein säkulares Unternehmen schwierig. Ausgehend von Eckerts Vergleich zwischen den Benediktinern und BMW möchte ich verdeutlichen, dass Benediktiner sich primär ausgehend von der gemeinsem Verherrlichung Gottes zum Kloster zugehörig fühlen. Bei säkularen Unternehmen hingegen seien gemeinsame Erfolge und die Produkte Gegenstand der Identifizierung (Eckert 2000:248).

Dennoch können Klöster und die Regel Benedikts als Inspirationsquelle und Schule für Menschen dienen, die „aus der Kraft des Gebetes heraus auf Bildung, Gesellschaft, Politik und Wirtschaft einen positiven Einfluss auszuüben“ versuchen (Zátonyi 2019:25). Mit Zátonyi ist daher zu sagen:

Die Klöster, in denen Mönche und Nonnen ihr Leben nach der Regel des heiligen Benedikt gestalten, erweisen sich aufgrund ihres historischen Erbes und ihres geistigen Auftrags als Inspirationsquelle, mehr noch, als wahrhafte Schule einer europäischen Spiritualität. (ebd.)

Als viertes nennt Grün die Vision. Auch an dieser Stelle verweist Grün auf Lance Secretan und sagt, dass dessen Worte „ähnlich in der Regel Benedikts stehen könnten“ (:123). Benedikt selbst schreibt nicht über die Vision. Grün verweist 34 Mal in seinem Buch auf diesen Managementberater. Es kann also als sicher erachtet werden, dass Grün nicht nur von der Ordensregel Benedikts, sondern auch von Secretan beeinflusst wurde. Unabhängig davon, ob die Beeinflussung im Blick auf Grüns Betonung einer Visionen eher von Benedikt oder Secretan ausging, sieht Grün in einer solchen Vision ein zentrales Merkmal seiner Führungstheorie. Eine Vision inspiriere, bringe etwas in Bewegung, gebe das Gefühl, an einer wichtigen Aufgabe mitzuarbeiten, schaffe Gemeinschaft und müsse von „von ethischen und religiösen Werten“ (:122) geprägt sein. Schlussendlich beflügeln die Seele der angeleiteten Menschen.

4.3.3 Reflektion der beiden Modelle hinsichtlich Unternehmenskultur

Sowohl Grün als auch Fry zeigen ein Verständnis von Arbeit auf, das Arbeit schätzt. Ihr Ansatz entspricht in weitem dem, was Jürgen Moltmann als wichtige Aspekte von Arbeit in der jüngeren Geschichte sieht. Beide Führungstheorien zeigen auf, dass das arbeitende Individuum sowohl einen gerechten Lebensunterhalt verdient als auch sein Wohlbefinden gefördert wird (Moltmann 1979:78f). Fry und Grün sind sich einig, dass nicht monetäre Ziele sondern das Wohlbefinden der Menschen angestrebt werden müssten, dies würde schlussendlich auch zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Wie dies letztlich geschehen kann, bleibt allerdings schwammig.

Innerhalb der Kultur sei sowohl nach Grün als auch nach Fry die Menschenzentrierung ein wichtiger Aspekt. Diese schaffe positive Emotionen bei den angeleiteten Menschen und es entstehe eine Umgebung, die Wohlbefinden fördere. Fry bezeichnet dieses Wohlbefinden als „Spiritual Well Being“, während Grün davon spricht, dass jeder Mensch aufblühen solle. Erstaunlich ähnlich sind auch die Wege, wie dieses Wohlbefinden erreicht werden soll. Grün schildert, dass jeder Mitarbeitende in Ruhe und mit Lust arbeiten können solle. Lust am Arbeiten ist sehr ähnlich zur intrinsischen Motivation bei Fry. Beiden geht es darum, diese Lust oder Motivation zu fördern. In beiden Theorien ist Motivation somit Teil der Führungsaufgabe und trägt schlussendlich zu einer veränderten Unternehmenskultur bei.

Für eine entsprechende Unternehmenskultur und Erfolg als Unternehmen seien gemeinschaftliche Zielbilder notwendig. Hierin entsprechen Fry und Grün Moltmanns Erkenntnis, dass Arbeit als sinnhaft verstanden werden müsse (Moltmann 1979:78-80). Ebenso herrscht Einigkeit bei Grün und Fry, dass ein Miteinander bzw. das Bewusstsein für die Zugehörigkeit zur Gruppe ein wesentliches Merkmal der Unternehmenskultur sei. Auch hierin entsprechen die beiden Autoren Moltmann, welcher sagt, dass Arbeit ein gesellschaftlicher Prozess sei (ebd.). Mit Moltmann können Fry und Grün in ihrer Annahme bestätigt werden, dass Führungskräfte von säkularen Unternehmen mittels Menschenzentrierung und Vision eine Kultur prägen können, welche erfolgsträchtig ist.

Die Definition des Begriffs Arbeit, wie er in dieser Thesis verwendet wird, zeigt, dass Arbeit sinnhaft sein muss und dass durch Arbeit zugleich die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe entsteht. Damit entspricht diese Definition Frys spirituellem Wohlbefinden durch Berufung und Zugehörigkeit. Die Definition entspricht aber auch

Grüns Verständnis, dass Vision und das Haus Gottes wesentliche Komponenten der spirituellen Unternehmenskultur seien. Meines Erachtens wäre es aus christlicher Sicht notwendig, dass SL nicht nur die Motivation bzw. das Aufblühen des Menschen betont. Das biblische Zeugnis verdeutlicht nämlich neben den positiven Aspekten von Arbeit ebenso die negativen Auswirkungen des Sündenfalls auf das Arbeitsleben (vgl. Keller & Leary-Alsdorf 2014:81-146). Motivation und Spiritualität werden diese negativen Auswirkungen nicht überwinden, was im biblischen Narrativ sehr deutlich wird. Vor allem zwei Ereignisse sind es, die der christliche Glaube hier heilsgeschichtlich in den Blick nehmen muss. Erst in Christus wird der Gläubige zum Überwinder jeglicher Verurteilung (u.a. Römer 8,1) und kann sich nun als Kind Gottes verstehen (u.a. Römer 8,14). Als zweites wird deutlich, dass erneut das Kommen des Messias Jesus Christus finale Überwindung der negativen Auswirkungen bringen wird (u.a. Römer 8,23). Diese beiden göttlichen Eingriffe sind es, die den Menschen vor den negativen Auswirkungen des Sündenfalls retten, welche sich auch auf die menschliche Arbeit erstrecken. Christen sollten die negativen Auswirkungen des Sündenfalls bei gleichzeitiger Erlösung, wie es das Evangelium beschreibt, akzeptieren und ausgehend davon weder zu optimistisch noch zu pessimistisch hinsichtlich einer Arbeitskultur des „Well-Being“ sein.

Beide Autoren beschreiben eine Führungstheorie – sie versuchen also Führungserfolg zu erklären. Daher ist es verständlich, dass sie primär die positive Seite von Arbeit beachten. Grün erwähnt jedoch, dass Arbeit einer Führungskraft auch negative Seiten wie Angst (2009b:135) oder Schlaflosigkeit (:139) beinhalten könne. Weiter verdeutlicht er, dass diese negativen Seiten von Arbeit nicht mittels seiner SL-Theorie vollständig überwunden werden könnten. Vielmehr sei es auch in negativen Erlebnissen eindeutig, dass Gott als Grund des Lebens diesem auch im Negativen nicht entzogen werden könne, sondern dass die Würde Gottes für das persönliche Leben weiter ständbestehe (:136). Diese schlussendliche Hoffnung in Gott ist im Hinblick auf Christian Leadership positiv zu werten.

4.3.4 Zwischenfazit zur Unternehmenskultur bei Fry und Grün

Fairholm erkannte bereits 1998, dass der Arbeitsplatz zentraler Teil des Lebens wurde. Der Arbeitsplatz werde als der Ort verstanden, an dem Menschen einen wertvollen Beitrag leisteten und somit ihren vollen Sinn fänden. Außerdem sei die Arbeitsgemeinschaft die wichtigste Gemeinschaft geworden (1998:111). Diese beiden

Komponenten nennt Fry als Zeichen einer von der SL-Theorie geprägten Kultur. Ebenso verdeutlicht Grün, wie wichtig Gemeinschaft und ein gemeinsames Ziel seien. Aufgrund seiner klösterlichen Herkunft zeigt sich bei ihm jedoch auch, dass eine Kultur geschaffen wird die es ermöglicht, in Beziehung zu Gott zu treten.

Diese Hochachtung von Arbeit entspricht dem biblischen Zeugnis. Die Erklärungen zur Theologie der Arbeit verdeutlichen dies. Zugleich muss hinsichtlich der Arbeitskultur angemerkt werden, dass aus theologischer Perspektive Erlösung nicht in der Arbeit zu finden ist und Arbeit auch negative Seiten hat. Das Positive und Negative an Arbeit spiegelt Grün deutlicher wieder.

5 Resümee

5.1 Erkenntnisse aus dem Vergleich

Die leitende Frage dieser Forschung war, inwiefern Fry und Grün Spiritualität in ihre Führungsmodelle einbinden und welche Auswirkungen das hat. Dabei fokussierte ich mich auf drei Teilforschungsfragen. Diese Fragen konkretisierten die wesentlichen Elemente der Forschungsfrage: Spiritualität, Führung und Unternehmenskultur. Im Folgenden möchte ich die Erkenntnisse dieser Forschung präsentieren.

5.1.1 Zusammengehörigkeit von Spiritualität und Führungshandeln

In Bezug auf Spiritualität lassen sich in den Modellen bzw. Ansätzen von Fry und Grün Gemeinsamkeiten benennen. So erklären beide, dass Spiritualität und Führungshandeln eng zusammengehören, und betonen, dass eine spirituelle Reise ein Leben lang erfolge. Weiter zeigen sie die Bedeutsamkeit von Achtsamkeit und Meditation sowie die Notwendigkeit auf, sich von Quellen zu nähren, die nur eine höhere Macht geben kann.

Sowohl Fry als auch Grün zeigen folglich auf, dass Spiritualität wichtig für Führungsaufgaben ist und betonen damit den Zusammenhang zur christlichen Tradition: Führungskräfte sind abhängig von Gott und die Beziehung zu Gott beeinflusst unweigerlich das Führungshandeln. Mit Fry und Grün kann gesagt werden, dass es zentrale Aufgabe einer christlichen Führungskraft ist, auch hinsichtlich der säkularen Führungsaufgabe mittels entsprechender Praktiken offen für Gottes Reden zu bleiben, ohne dabei zu vergessen, dass keine Kausalität zwischen spirituellen Praktiken und Erfolg vorliegt.

5.1.2 Pluralismus bei Fry als Hindernis für christliche Führungskräfte

Es wurde ersichtlich, dass Frys Modell in vielen Teilen als christlich gesehen werden könnte. Außerdem ist seine SL-Theorie ein sehr inspirierender Ansatz, um als Führungskraft spirituelle Praktiken zu leben. Zum einen ermöglicht Frys Offenheit für alle Religionen den Einsatz seines Ansatzes in einem säkularen Unternehmen; gleichzeitig muss betont werden, dass seine Forderung, dass jeder im Führungsteam eines säkularen Unternehmens SL leben müsse, zu weit geht und wiederum dogmatischen Charakter hat.

An Frys SL-Theorie ist insbesondere die Visualisierung hilfreich, um Erklärungsmuster, die zeigen, inwiefern Spiritualität Einfluss auf die Führungstätigkeit hat und wie Führungshandeln basierend auf einer spirituellen Praxis aussehen kann, leicht zu

verstehen. Durch die Verwendung von Begriffen wie Glaube, Liebe und Hoffnung erscheint sein Modell darüber hinaus sehr christlich. Jedoch bleibt selbst der spannendste Ansatz einer SL-Theorie für einen Christen leer, wenn die Kerninhalte des Evangeliums reduziert werden. Geht man bei Fry ins Detail, so erkennt man, dass er einen Pluralismus vertritt, welcher meines Erachtens nach nicht mit dem exklusiven Wahrheitsanspruch von Jesus Christus vereinbar ist. Somit ist es für einen Christen mit Leitungsverantwortung nicht möglich, Frys Ansatz ohne Anpassungen zu übernehmen.

Der Vergleich zwischen Fry und Grün, sowie die theologische Reflektion ihrer Modelle haben gezeigt, dass in der SL-Theorie einerseits Chancen und Perspektiven hinsichtlich der Führungstätigkeit mit christlicher Haltung am säkularen Arbeitsplatz liegen. Es wurden allerdings auch Argumente deutlich, die sich diesbezüglich gegenteilig aussprechen und verdeutlichen, dass die SL-Theorie trotz christlicher Wahrheit für christliche Führungskräfte als nicht tauglich erachtet werden muss.

5.1.3 In benediktinischer/m Spiritualität und Führen Inspiration finden

Selbstverständlich kann auch bei Grün Kritik von christlicher Seite hinsichtlich seines Glaubens erfolgen. Diese Kritik kommt aufgrund konfessioneller Unterschiede oder weil Grün durch seine Offenheit für alle Religionen in den interreligiösen Dialog eintritt. Dennoch ist Grüns Modell hingegen schon aufgrund seiner klösterlichen Herkunft eng mit dem Evangelium verzahnt. Er verweist explizit auf das Evangelium und bindet dieses in seine Theorie ein. Zugleich ist und bleibt die Regel Benedikts aber eine Ordensregel, die das Leben im Kloster regelt. Daher scheitert ein Übertrag auf ein säkulares Unternehmen daran, dass in einem solchen nicht die Gottsuche im Zentrum steht und der klösterliche Rahmen entfällt, welcher das Prinzip „ora et labora“ betont, wodurch die automatische Verbindung von Spiritualität und gemeinschaftlicher Arbeit möglich gemacht wird. In Grüns Ausführungen ist also weniger eine SL-Theorie für das säkulare Unternehmen zu sehen, als vielmehr für den klösterlichen Rahmens durch das Aufstellen von Regeln für den Cellerar und den Abt. Somit ist darin definitiv eine Inspirationsquelle für christliche Führungskräfte zu entnehmen, welche sich jedoch nicht ohne Weiteres auf das säkulare Umfeld übertragen lässt.

Aus christlicher Perspektive ist jedoch in Grüns Spiritualitätsverständnis der Ansatz für eine christliche Führungskraft erkennbar, da sie die aktive und passive Seite der spirituellen Praxis eines Menschen ausgeglichener darstellt, als es etwa bei Fry der Fall ist,

wodurch das benediktinische Führungsverständnis zu einer wichtigen Inspirationsquelle für christliche Führungskräfte wird (Janssen 2019:10). Benedikts Verständnis von Führung, Arbeit und Spiritualität zeigt Wege auf, wie man als Führungskraft ganzheitlich leben kann. Grüns Ausführungen stellen außerdem einen hilfreichen Ansatz in Bezug auf die Uneindeutigkeit und oftmals schwammige Verwendung des Begriffes Spiritualität dar. Indem Grün den klösterlichen Glaubenserfahrungen die Spiritualitätssuche in anderen Glaubensrichtungen entgegenstellt, füllt er Spiritualität mit christlichen Inhalten. Grün kommt damit der wichtigen Aufgabe nach, christlicher WS und SL die vielzähligen Möglichkeiten christlicher Spiritualität aufzuzeigen und bei deren Ausübung zu helfen.

5.1.4 Gefahr der Instrumentalisierung der Spiritualität

Es besteht berechtigte Kritik daran, dass Spiritualität mittels einer SL-Theorie instrumentalisiert werden könnte. Gerade Fry betont den motivierenden Charakter von Spiritualität und stellt Spiritualität als Teil des Motivationsprozesses dar. Grün hingegen steht im Sinne der Ordensregel Benedikts „auf dem wichtigen Fundament der Gottesbezüglichkeit des Menschen“ (Knetzger 2010:127) und zeigt damit, dass es bei Spiritualität primär um die Beziehung zu Gott und weniger um Motivation geht. Weiter betont Grün deutlicher als Fry, dass Führungspersonen auch trotz Spiritualität vor Herausforderungen stehen (Grün 2009b:135). Ich habe deutlich gemacht, dass zwischen Spiritualität und Erfolg kein kausaler Zusammenhang hergestellt werden kann. Natürlich hat Spiritualität Auswirkungen auf das Führungshandeln, doch Spiritualität bedingt nicht unternehmerischen Erfolg. Auch trotz Spiritualität kann man scheitern. Auch ist Spiritualität nicht der Garant für ein erfülltes Leben oder erhöhte Erfolgchancen. Vielmehr geht es darum, sich Gott gegenüber zu öffnen und als Gott-Suchender für Gottes Handeln offen zu sein. Schlussendlich sollte Spiritualität am Arbeitsplatz nicht – wie von Fry angedeutet – als Motivationsinstrument, sondern als Ausdruck einer göttlichen Beziehung und Berufung an diesem Arbeitsplatz verstanden werden. Spiritualität hat nämlich an sich einen Wert, selbst wenn diese nicht zu unternehmerischem Erfolg führe, sondern „lediglich“ eine Beziehung zu Gott darstellt.

5.1.5 Fehlender Kirchlicher Bezug

Die untersuchte Literatur geht nicht auf die gemeinschaftliche Dimension des Glaubens ein. Bei Grün kann man davon ausgehen, dass ihm diese grundsätzlich wichtig ist, sonst würde er nicht in einem Kloster leben. Bei Fry wirkt es so, als ob die individuelle Seite der

Spiritualität zu stark betont. Dennoch ist eine Gemeinschaft von Gläubige unabdingbar für den christlichen Glauben und somit auch für die Gestaltung der Arbeit am Arbeitsplatz des Gläubigen. Eine SL-Theorie, die für christliche Führungskräfte geeignet ist, muss betonen, „dass die Kirche sich aus allen Gläubigen zum mystischen Leib Christi zusammenfügt“ (Zátonyi 2021:34). Daher ist es für christliche Führungskräfte zwingend notwendig, Spiritualität nicht individualistisch zu praktizieren, sondern auch im kirchlichen Rahmen⁹² mit anderen Gläubigen und im Austausch mit ihnen zu sein – über ihren Glauben *und* über ihre Arbeit.

5.1.6 Vermittlung von Zweck und Zugehörigkeit als spirituelle Führungsaufgabe

Die SL-Theorie nach Fry und das benediktinische Führen nach Grün betonen, dass es wichtig ist, sowohl den Zweck als auch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe darzulegen. Dass die beiden aus so verschiedenen Umfeldern kommenden Modelle in Bezug auf Zweck und Zugehörigkeit wichtige Bedürfnisse von Menschen sehen, muss beachtet werden. Daraus geht hervor, dass diese beiden Aspekte von großer Wichtigkeit sind. Es gilt also, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Menschen erfahren, dass ihre Tätigkeit Sinn hat und sie zu einer Gruppe gehören.

Für eine christliche Führungskraft ist diese Forderung auf zwei Ebenen wichtig. Zunächst muss sich die Führungskraft persönlich als zur Christenheit zugehörig erachten, was unabhängig von Leistung gilt.

Außerdem verdeutlicht Luthers Berufungsverständnis, dass Gott dem Leitenden die Arbeit als persönliche Berufung zuspricht. Persönliche Mission Statements, die im Einklang mit der christlichen Lehre stehen, können Orientierung im täglichen Arbeiten geben, um die Zugehörigkeit zum christlichen Glauben und zum Unternehmen, aber auch um den Zweck der Tätigkeit in Erinnerung zu rufen. Zeitgleich ist es die Aufgabe einer Führungskraft, diese Zugehörigkeit und Berufung auf das Unternehmen zu konkretisieren. Ziel muss es sein, dass sich Angestellte dem Unternehmen zugehörig fühlen, das Mission Statement des Unternehmens vertreten und wissen, dass ihre Tätigkeit in diesem Unternehmen sinnstiftend ist.

Dabei muss sich eine Führungskraft darüber im Klaren sein, dass auch das Mission Statement eines Unternehmens von Gott her verstanden werden muss. Wo es möglich

⁹² Dies gilt auch trotz mancher Probleme, welche sich in der Institution Kirche auftun.

ist, müssen christliche Führungskräfte dazu beitragen, dass vorhandene Mission Statements theologisch gefüllt sind. Dies gelingt jedoch nur, wenn Führungskräfte das menschliche Bedürfnis nach Zweck und Zugehörigkeit theologisch reflektiert haben.

5.1.7 Menschenorientierte Führungskraft

Fry und Grün betonen, dass Menschenorientierung wichtig sei. Liebe und Dienst am nächsten ist beiden wichtig. Grün schreibt beispielsweise:

Führung heißt, das Leben in den Menschen hervorzulocken, das Gott ihnen geschenkt hat, die Möglichkeiten und Fähigkeiten in den Menschen zur Entfaltung zu bringen, die sie von Gott erhalten haben. Wer so führt, der dient wahrhaft den Menschen. (Grün 2012:126)

Damit kommt SL der Führungstheorie des Servant Leadership nahe und steht ebenso im Einklang mit Jesu Forderung, dass man zum Dienst an allen bereit sein solle (Markus 10,43-44). Gemeinsam haben Fry und Grün, dass sie in bewusst ausgelebten Werten den Weg erkennen, wie sich diese Menschenorientierung und Liebe im Führungsgeschehen konkretisiert. Sie betonen damit, dass nicht die monetären Ziele allein in Führungsaufgaben bedacht werden müssen, sondern dass das Bemühen um das Wohlbefinden des Gegenübers eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist.

Für christliche Führungskräfte ergebe sich daraus die Aufgabe, menschenorientiert und liebend zu führen. Es gelte, in der Führungsaufgabe wertorientiert zu agieren und den Angestellten zu dienen, sodass diese ihr Potential entfalten könnten. Das ist schlussendlich nicht nur Dienst am Menschen, sondern sorgt auch dafür, dass Angeleitete ihre Möglichkeiten ganz entfalten und damit zum Zweck des Unternehmens und zur Gemeinschaft positiv beitragen.

Christliche Führungskräfte müssen dabei das Doppelgebot der Liebe im Blick behalten. Nicht nur Liebe und Dienst am Mitmenschen und Unternehmen, wie von Fry gefordert, seien wichtig, sondern auch Liebe und Dienst für Gott. Arbeit als Dienst für und Liebe an den Menschen, dem Unternehmen und zu Gott zu verstehen ist wichtig, um SL als christliche Führungskraft auszuleben.

5.1.8 Persönlichkeitsentwicklungsprogramme

Beide Ansätze des SL zeigen Persönlichkeitsentwicklungsprogramme auf. Solche Programme haben viel Potential, bergen aber auch die Gefahr, dass Spiritualität und Tugendhaftigkeit losgelöst von Glauben behandelt werden. Zugleich liegt in solchen Programmen eine große Chance für Kirchen. Kirchen können für spirituelle Sinnsucher

und ihre Mitglieder entsprechende Programme des persönlichen Wachstums anbieten. Geistliches Wachstum und Jüngerschaft – oder um es in den Worten von Fry zu sagen „eine spirituelle Reise“ – ist folglich nicht nur für Pastoren oder Neubekehrte, sondern für alle, insbesondere für Führungskräfte, wichtig.

In dieser Arbeit habe ich gezeigt, dass entsprechende Programme für Führungskräfte einen klaren Evangeliumsbezug aufweisen sollten, um mittels SL erfolgreich zu handeln. Nur wenn das Evangelium verstanden wird, besteht nicht die Gefahr, dass Spiritualität und mögliche Mission Statements sinnentleert entwickelt oder verstanden werden könnten. Eventuell könnte man sogar die beiden Programme von Fry und Grün als Vorlage verwenden und mit wenigen Modifikationen ein eigenes kirchliches Persönlichkeitsentwicklungsprogramm erstellen, das wiederum für Führungskräfte aber auch für andere eingesetzt werden könnte. Hilfreich wäre es auch, die Erarbeitung eines persönlichen Mission Statements in einem solchen Programm zu thematisieren. Dabei könnten Kirchen beim Erstellen eines theologisch fundierten Mission Statementents unterstützen und zugleich zu wertevollem/r Leben und Vision im Privaten und im Beruf hilfreiche christliche Impulse beisteuern, um diese dadurch, wie von Bolsinger gefordert, christlich begründet zu praktizieren (vgl. Bolsinger 2019:135). Möglicherweise hat die Kirche selbst ein Mission Statement und bietet so Orientierung hinsichtlich Tugenden und Vision für ihre Mitglieder.

Die kirchliche Aufgabe ist es somit, Führungskräften und Angestellten zu helfen, ihre spirituelle Reise zu unternehmen und dabei das Evangelium immer tiefer zu verstehen. Zugleich könnten Kirchen Führungskräften helfen, biblisch getränkte Mission Statements zu erstellen, was wiederum Hilfestellung für das Ausleben von Glaube am Arbeitsplatz darstellen würde.

5.1.9 Arbeit muss aus theologischer Perspektive verstanden werden

Da Arbeit in Frys SL-Theorie einen erlösenden Charakter innehält, muss die Disziplin des Christian Leadership darauf hinweisen, dass auch die Haltung hinsichtlich der Kultur, entscheidend ist. Mit Timothy Keller wurde in dieser Thesis dargelegt, dass es verschiedene Positionen zur Kultur und damit auch zur Arbeitswelt gibt. Möchte man bewusst Spiritualität und damit auch Glauben an den säkularen Arbeitsplatz bringen, gilt es, sich seiner eigenen Überzeugung in Bezug auf Glaube am Arbeitsplatz bewusst zu werden und zu verstehen, dass jedes theologische Modell zu SL eine bestimmte biblische

Wahrheit betont, während eine andere biblische Wahrheit als weniger wichtig erachtet wird – dadurch kann Arbeit leicht überhöht oder abgewertet werden.

Ein umfangreiches und ausgewogenes Verständnis der Theologie der Arbeit ist daher wichtig, um die SL-Theorie richtig einzusetzen. Theologie der Arbeit stellt nämlich den Ausgangspunkt für ein theologisch ausgeglichenes Verständnis von Arbeit dar und kann als Gegenpol agieren, wenn Arbeit einseitig betrachtet wird.

5.2 Spiritual Leadership „zum Bade geführt“

Es ist bereits angeklungen, dass die Modelle von Fry und Grün einerseits eine Inspirationsquelle für christliche Führungskräfte sein können und zugleich nicht ohne weiteres übertragbar sind. Diese Forschung hat gezeigt, dass an mehreren Stellen Anpassungen oder entsprechendes Hintergrundwissen notwendig sind, um SL-Theorie als Christ auszuleben. Mit Luther ist daher zu sagen, dass man die Begriffe erst reinigen und „zum Bade führen müsse“, bevor man sie gebrauchen sollte (Luther in Böhlemann & Herbst 2011:32). Im Folgenden möchte ich genau dies tun, damit die Ergebnisse aus dem Vergleich der beiden SL-Theorien einen konkreten Mehrwert für den christlichen Leitenden am Arbeitsplatz haben können.

Als erstes gilt es, den Begriff Spiritualität zu reinigen. Grüns Modell stammt aus dem klösterlichen Kontext. Kritik an seinem Verständnis von Spiritualität ist in der Regel aufgrund konfessioneller Unterschiede zu erklären. So wird Grüns inklusivistischer Ansatz in manchen christlichen Kreisen kritisiert. Dennoch handelt es sich dabei um ein mögliches Verständnis einer christlichen Weltanschauung, da er Inspiration von anderen Religionen einholt und diese für das Christentum gewinnbringend anzuwenden versucht. Die pluralistische Überzeugung hinsichtlich Religion lehne ich allerdings ab. Es wird deutlich, dass es aussichtslos erscheint, eine einheitliche und von allen akzeptierte Definition von christlicher Spiritualität zu finden. Aufgrund dieser spirituellen Vielfalt zeigt sich, dass eine Reflektion von Spiritualität wichtig ist. Es gilt, wie in Kapitel 2.2. geschehen, zu verstehen, wie unterschiedlich Spiritualität verstanden wird und wie die Spiritualität der eigenen christlichen Konfession aussehen kann. Gleichzeitig ist die Fülle an christlicher Spiritualität oftmals vergessen, weshalb Inspiration von anderen christlichen Konfessionen und Traditionen gewinnbringend sein könnte.

Zweitens lege ich den Blick auf die Begriffe Glaube, Liebe und Hoffnung, welche Fry als Teil des intrinsischen Motivationsprozesses verwendet. Da er in neueren Schaubildern auf diesen Zusammenhang nicht mehr hinweist, gilt es als erstes zu verstehen, dass Fry diese christlichen Begriffe gänzlich ohne theologischen Bezug definiert. Grüns Erklärungen dieser drei göttlichen Tugenden stellen eine wesentliche Ergänzung zu Frys säkularer Verwendung dar, da dadurch der Gottesbezug erkennbar wird. Es wird also deutlich, dass die von Fry verwendeten Begriffe theologisch entleert sind und daher, wie in dieser Arbeit geschehen, kritisch reflektiert werden müssen. Trotz dieser Kritik besticht Frys Modell jedoch durch die visualisierte Erklärung für Führungserfolg ausgehend von Spiritualität⁹³. Sein Modell erklärt bildlich und einfach, wodurch Führungskräfte Erfolg haben. Eine Reinigung der von Fry verwendeten Begriffe macht seine Führungstheorie damit zu einer Theorie, welche auch von Christen praktiziert werden kann. So verdeutlicht die theologische Definition der drei göttlichen Tugenden Glaube, Liebe und Hoffnung, dass in ihnen, wie von Fry propagiert, motivierender Charakter liegt. Ähnlich wie bei einer Vision muss jedoch verdeutlicht werden, dass es sowohl die göttliche wie auch die persönliche Anschauung gibt. Aufgabe des Christian Leadership ist es deutlich zu machen, dass SL⁹⁴ zunächst von Gott her verstanden werden muss. Im zweiten Schritt gilt es dann, diese göttliche Wirklichkeit im persönlich oder unternehmerisch praktizierten SL zu konkretisieren.

5.3 Limitationen der Studie und zukünftige Forschungsfragen

Zu Beginn dieser Thesis beschrieb ich die Hoffnung, dass es sich bei den zu vergleichenden SL-Theorien um Ansätze handelte, welche einen Rahmen schaffen könnten, der es ermöglichen würde, christlichen Glauben am säkularen Arbeitsplatz zu leben. Eine wichtige Erkenntnis für das Christian Leadership ist, dass ein spiritueller Bezug in säkularen Führungsaufgaben weitgehend akzeptiert und oftmals sogar gesucht wird. Für eine christliche Führungskraft bedeutet diese Sehnsucht unserer Gesellschaft, dass sie oftmals zu ihrer Spiritualität öffentlich stehen darf, solange dies nicht aufdringlich geschieht. Bedeutender Mehrwert des Vergleichs zwischen Fry und Grün ist, dass das

⁹³ Hierbei darf die berechtigte Kritik nicht vergessen werden, dass Spiritualität instrumentalisiert werden könnte. Siehe hierzu das Teilkapitel 5.1.4.

⁹⁴ Fry konkretisiert dies durch Glaube, Liebe, Hoffnung und Vision.

wichtige Modell von Fry erstmals im deutschen Umfeld thematisiert wurde. Der Diskurs profitiert aber auch dadurch, dass Anselm Grüns Führungstheorie ausgehend von Benedikt Teil des Diskurses wurde. Weiter hat die theologische Reflektion verdeutlicht, dass aus christlicher Perspektive eine etwaige SL-Theorie theologisch geläutert werden muss.

Die Praktische Theologie muss sich mit Themen auseinandersetzen, die nicht mit der pastoralen Tätigkeit zu tun haben, aber dennoch bedeutsam für das alltägliche Leben der Kirchenmitglieder sind. Säkulare Arbeit eines Christen, Leitungsverantwortung eines Christen im säkularen Kontext und das Spannungsfeld von Privatisierung des Glaubens müssen vermehrt diskutiert werden – auf wissenschaftlicher sowie auf kirchlicher Ebene. Diese Forschungsarbeit trägt dazu bei, dass sich die Disziplinen Praktische Theologie und Christian Leadership vermehrt mit der Thematik SL am Arbeitsplatz auseinandersetzen. Dennoch wurde auch der Bedarf nach weiteren Forschungen in anderen theologischen Disziplinen sichtbar. SL und WS zeigen auf, dass es eine spirituelle Suchbewegung gibt, die sich danach sehnt, Gotteserfahrungen zu machen. Diese muss in der Theologie beachtet werden. Außerdem gilt es für die Missionstheologie, sich dieser Suchbewegung zu widmen und innerhalb des WS- und der SL-Theorie Perspektiven für den christlichen Glauben aufzuzeigen. Ebenso muss die Teildisziplin der Christlichen Spiritualität die Vielfalt der christlichen Praxis aufzeigen und verdeutlichen, inwiefern durch das Evangelium christliche Spiritualität einzigartig ist.

Der Vergleich zwischen Fry und Grün hat verdeutlicht, dass beide Konzepte viele Gemeinsamkeiten haben. Schröder (2018:86) erkannte in seiner Forschung ebenso wie ich, dass man hinsichtlich SL zwischen christlicher und nicht religiöser Perspektive unterscheiden müsse. Schwierigkeiten aus Perspektive des Christian Leadership zeigten sich vor allem in Unterschieden zwischen christlichem Glauben und monistisch verstandener Spiritualität. Dass sich ein amerikanisches und ein deutsches Modell jedoch so ähneln, verdeutlicht, dass die Grundzüge des SL nicht an eine bestimmte Kultur gebunden sind, sondern in der westlichen Kultur als validiert angesehen werden können. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass SL in Luthers Worten „zum Bade geführt“ werden muss, um von einer christlichen Führungskraft praktiziert werden zu können. Dieses zu-Bade-Führen wurde in dieser Arbeit bereits skizziert. Eine solche, wie von mir geforderte „zum Bade geführte“ SL-Theorie muss jedoch noch validiert werden.

Der Fokus meines Vergleich lag auf zwei Theorien, welche Spiritualität explizit in ihr Führungsverständnis einbinden. Die theologische Reflektion geschah dabei ausgehend vom Vergleich zwischen Fry und Grün. Es wäre jedoch auch möglich gewesen, nicht den Vergleich der Modelle als Ausgangspunkt der Forschung zu nehmen, sondern die Systematische Theologie. Ein solches Vorgehen hätte den christlichen Wahrheitsanspruch und eine mögliche Orientierung des christlichen Glaubens in Bezug auf SL am säkularen Arbeitsplatz aus anderer Perspektive hervorgehoben. Ebenfalls könnte man versuchen, die Ansätze von Fry und Grün mittels einer empirischen Studie zu verifizieren. Als ersten Schritt war es aber auch im Nachhinein sinnvoll, die Thematik SL am Arbeitsplatz mittels einer Literaturarbeit durchzuführen, da dies einen theoretischen Überblick ermöglichte und wodurch sich Meinungen nun zuordnen bzw. abgrenzen lassen. In einer weiteren Forschung⁹⁵ sollte der Fokus jedoch auf der Empirie liegen. Dies könnte erstens in der Form geschehen, als dass eine breite empirische Studie unter christlich-gläubigen Führungskräften in Deutschland durchgeführt würde. Dadurch könnte klarer werden, wie diese die Situation wahrnehmen und welche Überzeugungen und Strategien sie haben, um SL zu leben. Auch würde sich zeigen, an welchen Stellen SL noch „gebadet“ werden müsste.

Zweitens ist es denkbar zu vergleichen, inwiefern Leitende aus verschiedenen Religionen dieser Führungstheorie zustimmen. So könnte erforscht werden, ob SL tatsächlich für Leitende aller Religionen eine mögliche Führungstheorie ist und wie sich eine christliche Form des SL konkretisiert. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach Spiritualität zu sehen. Aus christlicher Perspektive ist Spiritualität ja gerade in der Bindung an den Gott der Bibel definiert. Zugleich scheint es bei Fry jedoch, als hätte selbst eine Spiritualität ohne den Gott der Bibel positive Auswirkungen. Daher wäre es spannend zu erforschen, inwiefern Spiritualität und deren Auswirkungen sich zwischen Führungskräften ohne und mit religiösem Bezug unterscheiden.

Drittens ist eine Langzeitstudie, welche den Einsatz von SL-Theorie in einem Unternehmen in Deutschland darstellt, wie sie Fry und Altmann (2013) über CEL veröffentlichten, eine weitere Möglichkeit, um diese Führungstheorie in Deutschland zu validieren.

⁹⁵ Dies kann beispielsweise in einer dieser Masterthesis folgenden Dissertation geschehen.

Viertens wäre es möglich, Pastoren und kirchliche Gemeinden empirisch dahingehend zu untersuchen, inwiefern sie Christsein am Arbeitsplatz⁹⁶ im Spannungsfeld der Privatisierung des Glaubens unterstützen. Dabei könnte untersucht werden, wie die dazugehörigen Themen im Kirchenleben, in Jüngerschaftsprogrammen, in Andachten und Predigten thematisiert werden, inwieweit Kirchen ihren Gemeindegliedern eine fundierte Theologie der Arbeit vermitteln, Unterstützung bei Spiritualität und Führungsverantwortung in säkularen Unternehmen anbieten und zu einem ausgewogenen Verhältnis von christlichem Glauben zur (Arbeits-)Welt beitragen.

Eine solche empirische Studie wäre eine wichtige Ergänzung, um neben den aufgezeigten Darstellungen in der Literatur ein noch umfassenderes und realistischeres Bild von der Relevanz und dem tatsächlichen Erleben des Themas SL am Arbeitsplatz zu erhalten.

Bedeutsam sollte allemal bleiben, dass Glaube und Arbeit – gerade die einer Führungskraft – nicht getrennt werden sollten, sondern dass diese Verbindung gewünscht, bereichernd und essenziell ist. In beiden vorgestellten Ansätzen einer SL-Führungstheorie liegen Herausforderungen und weiterer Forschungsbedarf. Dennoch wurde deutlich, dass diese Ansätze als Inspirationsquellen genutzt werden können, um die Verbindung von Führungsaufgabe und Glaube am Arbeitsplatz zu gestalten. Insgesamt ist eine SL-Theorie als Führungsgrundlage durchaus für Christen anwendbar, solange die entsprechenden Inhalte „zum Bade geführt“ werden.

⁹⁶ Hier sind Christen mit und ohne Führungsverantwortung gemeint.

6 Bibliographie

- Adick, Christel 2014. Vergleichen – aber wie? Methodik und Methodologie in der Vergleichenden Erziehungswissenschaft, in Freitag, Christel 2014. 15-38.
- Afflerbach, Horst; Kaemper, Ralf; Kessler, Volker 2013. *Lust auf Gutes Leben. 15 Tugenden neu entdeckt*. Edition AcF Gießen: Brunnen.
- Assländer, Friedrich & Grün, Anselm 2007. *Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel*. 2. Auflage. Münsterschwarzach: Vier Türme.
- Bakke, Raymond; Hendricks, William & Smith, Brad 2005. *Joy at Work: Bible Study Companion*. Seattle: Pear Press.
- Barbey, Rainer 2012. *Recht auf Arbeitslosigkeit? Ein Lesebuch über Leistung, Faulheit und die Zukunft der Arbeit*. Essen: Klartext.
- Barth, Gerhard 1992. πίστις. In Balz, Horst & Schneider, Gerhard (Hg.) 1992. Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament. 2. Auflage. Band 3. Stuttgart: Kohlhammer. 215-231.
- Benefiel, Margaret; Fry, Louis & Geigle, David 2014. Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*. Vol 6, No. 3. 175-187.
- Bonhoeffer, Dietrich 2010. *Gemeinsames Leben*. 29. Auflage. Gütersloh: Gütersloher Verlaghaus.
- Bolsinger, Harld 2019. Management mit christlich begründeten Werten bereichern, in Warode, Markus; Bollinger, Harald & Büssing, Arndt (Hg.) 2019. *Spiritualität in der Managementpraxis*. Freiburg: Herder. 130-147.
- Böhlemann, Peter & Herbst, Michael 2011. *Geistlich leiten. Ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Böllmann, Felix 2021. Glaube – ein Berufsrisiko? Religion am Arbeitsplatz aus rechtlicher Perspektive. *Faktor c*. 1. 10-13.
- Börner-Klein, Dagmar 1999. Erweckung/Erweckungsbewegung. *RGG*⁴ 2. Tübingen: Mohr Siebeck. 1490-1499.
- Bouckaert, Luk & Zsolnai, László 2011. Spirituality and Business, in Bouckaert, Luk & Zsolnai, László (Eds.) 2011. *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 3-10.
- Boyer, Stuart W 2019. *Biblical Leadership Development. Principles for Developing Organizational Leaders at Every Level*. Palgrave Macmillan: Cham.
- Brinkmann, Frank Thomas 2019. *Praktische Theologie. Ein Guide*. Tübingen: utb.
- Brenscheid, Thorsten 2014. Spürst Du Gott schon oder liest Du noch die Bibel? Lage: Lichtzeichen. Online im Internet: https://christliche-hauskreisgemeinde.homepage.t-online.de/Orientierung/Brenscheidt/Anselm_Grun_/brenscheidt-anselmgruenfuerevangelikale.PDF [Stand 2020-03-01]
- Bunz, Andreas 2005. *Das Führungsverständnis der deutschen Spitzenmanager. Eine empirische Studie zur Soziologie der Führung*. Frankfurt: Peter Lang.
- Case, Peter & Gosling, Jonathan 2010. The Spiritual Organization: Critical Reflections on the Instrumentality of Workplace Spirituality. *Journal of Management, Spirituality and Religion*. 7:4. Online im Internet: https://www.researchgate.net/publication/239799705_The_spiritual_organization_Critical_reflections_on_the_instrumentality_of_workplace_spirituality [Stand 2021-10-13]. 1-29.

- Collins, Jim 2008. *Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*. 8. Auflage. München: DTV.
- Cosden, Darrell 2004. *A Theology of Work: Work and the New Creation*. Carlisle: Paternoster Theological Monographs.
- Culen, Julia & Mayhofer, Christian 2019. Mut zum Zen. *managerSeminare*. 259. 74-82.
- Dahlgrün, Corinna 2018. *Christliche Spiritualität: Formen und Traditionen der Suche nach Gott*. Berlin: de Gruyter.
- Daniels, Denise & Vandewarker, Shannon 2019. *Working in the Presence of God: Spiritual Practices for Work*. Peabody: Hendrickson.
- Delbecq, André L. 1999. Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management* 12(4). Online im Internet: <http://dx.doi.org/10.1108/09534819910282180>. [Stand 2019-12-20]. 345–349.
- Dienberg, Thomas 2017. Theologie der Spiritualität, in Möllenbeck, Thomas & Schulte, Ludger (Hg.) 2017. *Spiritualität: Auf der Suche nach ihrem Ort in der Theologie*. Münster: Aschendorff. 43-63.
- Dienberg, Thomas 2019. Was ist christliche Spiritualität und wo kann sie im Management Impulse setzen?, in Warode, Markus; Bollinger, Harald & Büssing, Arndt (Hg.) 2019. *Spiritualität in der Managementpraxis*. Freiburg: Herder. 13-30.
- Doriani, Daniel M. 2019. *Work. Its purpose, dignity, and transformation*. Phillipsburg, New Jersey: P&R.
- Ebach, Jürgen 1998. Arbeit: Biblisch. *RGG⁴* 1. Tübingen: Mohr Siebeck. 678-687.
- Eckert, Johannes Claudius 2000. *Dienen statt Herrschen: Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen – Herausforderungen – Anregungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eggers, Michael 2016. *Vergleichendes Erkennen. Zur Wissenschaftsgeschichte des Vergleichs und zur Genealogie der Komparatistik*. Heidelberg: Winter.
- English, JT 2020. *Deep Discipleship*. Nashville, Tennessee: B&H.
- Fairholm, Gilbert W. 1998. *Perspective on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Westport: Praeger.
- Federsel, Marcus 2006. *Pater Anselm Grün – Wurzeln und Früchte*. Online im Internet: <http://www.anselmgruen.de/index1-Dateien/image019.gif> [Stand 2021-06-30].
- Füllsack, Manfred 2009. *Arbeit*. Wien: Facultas wuv.
- Frerichs, Jan 2019. Ein katholischer Superstar: Das Phänomen Anselm Grün. *ZDF*. Online im Internet: <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/ein-katholischer-superstar-das-phaenomen-anselm-gruen-100.html> [2021-06-30].
- Fry, Louis W. 2003. Towards a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14. Online im Internet: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>. [Stand 2019-12-20]. 693–727.
- Fry, Louis W. 2013a. Spiritual Leadership and Faith and Spirituality in the Workplace, in Neal, Judi (Hg.) 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer. 697-704.
- Fry, Louis W. 2013b. Interview mit Joanna Beth Tweedy. Online im Internet: https://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads//SLTNPR_Quiddity.pdf [Stand 2021-06-30]. 65-72.

- Fry, Louis W. 2016. Spiritual Leadership, in Farazmand, Ali (Hg.) 2018. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_2353.
- Fry, Louis W. & Altmann, Yochanan 2013. *Spiritual Leadership in Action – The CEL Story: Achieving Extraordinary Results Through Ordinary people*. Charlotte: IAP.
- Fry, Louis W. & Cohen, Melanie P. 2008. Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Culture. *Journal of Business Ethics* (2009) 84. Cham: Springer. 265–278.
- Fry, Louis W. & Sadler Nisiewicz, Melissa 2013. *Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership*. Stanford: Stanford Business Books.
- Greenleaf, Robert K. 1970. *The Servant as Leader*. Online im Internet: URL: http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf [Stand: 17.07.2019].
- Grethlein, Christian 2012. *Praktische Theologie*. Berlin & Boston: De Gruyter.
- Grün, Anselm 1979. *Benedikt von Nursia: seine Botschaft heute*. Münsterschwarzach: Vier-Türme.
- Grün, Anselm 2006a. *Benedikt von Nursia: Meister der Spiritualität*. Herder: Freiburg.
- Grün, Anselm 2006b. *Mein Weg in die Weite: Zum Grund des eigenen Lebens finden*. 3. Auflage. Freiburg: Herder.
- Grün, Anselm 2009a. *Leben und Beruf: Eine spirituelle Herausforderung*. München: DTV.
- Grün, Anselm 2009b. *Führen mit Werten: Ethisch handeln – Herausforderungen bewältigen*. 3. durchgesehene Auflage. München: Olzog.
- Grün, Anselm 2011. *Quellen innerer Kraft*. 6. Auflage. Freiburg: Herder.
- Grün, Anselm 2012. *Menschen führen: Leben wecken*. 7. Auflage. München: DTV.
- Grün, Anselm 2014a. Wegstationen meiner theologischen Sprache. In Philipp, Thomas, Schwaratzki, Jörg & Amherdt, François-Xavier (Hg.) 2014. *Theologie und Sprache bei Anselm Grün*. Freiburg: Herder. 24-38.
- Grün, Anselm 2014b. Wahrnehmung – Beobachtung – Klarstellung. In Philipp, Thomas, Schwaratzki, Jörg & Amherdt, François-Xavier (Hg.) 2014. *Theologie und Sprache bei Anselm Grün*. Freiburg: Herder. 225-231.
- Grün, Anselm 2020. *Macht*. Münsterschwarzach: Vier-Türme.
- Halbig, Christoph 2013. *Der Begriff der Tugend und die Grenzen der Tugendethik*. Berlin: Suhrkamp.
- Herndl, Karl 2012. *Führen und verkaufen mit der Kraft der Ordnung*. 2., erw. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffmann, E 1979. Hoffnung, in *Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament*. Band 1. Wuppertal: Brockhaus. 722-728
- House of Competence (HoC) 2021. *Future Talk: Dein Impulstag für Führungsperspektiven!*. Online im Internet: <https://www.hoc.kit.edu/futuretalk.php> [Stand 2021-07-20].
- Huber, Wolfgang 2007. *Der Mensch ist zur Arbeit geboren wie der Vogel zum Fliegen...: Hat das protestantische Arbeitsethos noch eine Zukunft?*. Wittenberger Sonntagsvorlesung. Online im Internet: https://www.ekd.de/070422_huber_wittenberg.html [Stand 2019-12-20].
- Hungenberg, Harald & Wulf, Torsten. 2011. *Grundlagen der Unternehmensführung*. 4. aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer: Heidelberg

- Janssen, Bodo. 2019. *Kraftquelle Tradition – Benediktinsiche Lebenskunst für heute*. Münsterschwarzach: Vier-Türme.
- Jensen, David H. 2006. *Responsive Labor: A Theology of Work*. Louisville: Westminster John Knox Press.
- Keller, Timothy & Leary-Alsdorf, Katherine 2014. *Berufung: Eine neue Sicht für unsere Arbeit*. Basel: Brunnen.
- Keller, Timothy 2017. *Center Church - Kirche in der Stadt*. 2. Auflage. Gießen: pulsmedien.
- Kessler, Volker 2017. Visionaries ... psychiatric wards are full of them: Religious terms in management literature. *Verbum et Ecclesia* 38(2), a1649. Online im Internet: <https://doi.org/10.4102/ve.v38i2.1649>. [Stand 2019-12-20].
- Kessler, Volker 2019. *Vier Führungsprinzipien der Bibel: Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*. 2. korr. Aufl. Edition ACF. Gießen: Brunnen.
- Kessler, Volker & Kretschmar, Louise 2015. Christian Leadership as a trans-disciplinary field of study. *Verbum et Ecclesia* 36(1). Art. #1334. Online im Internet: <http://dx.doi.org/10.4102/ve.v36i1.1334> [Stand 2019-12-20].
- Kim, David, McCalman, David & Fisher, Dan 2011. The Sacred/Secular Divide and the Christian Worldview. *Journal of Business Ethics*. 109, 203–208.
- Kleines Wörterbuch zum Neuen Testament Griechisch-Deutsch* 2001. 3 verbesserte Auflage, Software: Accordance 11.1.4. Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft & o.A.: Oak Tree Software.
- Knetzger, Julia 2010. *Führen wie St. Benedikt? Mönchische Führungsprinzipien für die Wirtschaft*. Tectum: Marburg.
- Kocka, Jürgen & Offe, Claus (Hg.) 1999. *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Frankfurt: Campus.
- Krishnakumar, Sukumarakurup; Houghton, Jeffery D; Neck, Christopher P & Ellison, Christopher N. 2014. The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 11(1), 1-21.
- Kücherer, Heiner 2021. „Nichts Menschliches ist mir fremd“ – Warum die Homiletik von Anselm Grün lernen kann. *Pastoraltheologie*. 2021 7. 275-288.
- Liesman, Konrad Paul 2005. Sinn und Werte der Ökonomie, in Tomaschek, Michael (Hg.) 2005. *Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft*. Bielefeld: J. Kamphausen. 16-32.
- Lips-Wiesma, Marjolein & Morris, Lani 2013. Understand It or destroy It: Why Every Leader Needs to Understand Meaningful Work, in Neal, Judi (Hg.) 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer. 419- 427.
- Low, James & Ayoko, Oluremi 2018. The Emergence of Spiritual Leader and Leadership in Religion-Based Organizations. *Journal of Business Ethics*. 161:513–530.
- Lynn, Money L. 2013. Faith at Work Scale, in Neal, Judi (Hg.) 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer. 419- 427.
- Makka, Anoosha 2019. Spirituality and Leadership in a South African Context, in Kok, Jacobus & van den Heufel, Steven C. (eds). 2019. *Leading in a VUCA World – Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Cham: Springer Open, 77-90.
- Malik, Fredmund 2014. *Führen Leisten Leben*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Martin, Ariane 2005. *Sehnsucht – der Anfang von allem. Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität*. Ostfildern: Schwabenverlag.
- Mayer, Bernhard 1992. ἐπις. In Balz, Horst & Schneider, Gerhard (Hg.) 1992. *Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament*. 2. Auflage. Band 1. Stuttgart: Kohlhammer. 1066-1075.
- McIntosh, Gary L & Rima, Samuel D 2007. *Overcoming the Dark Side of Leadership – How to Become an Effective Leader by Confronting Potential Failures*. Grand Rapids: Baker
- Micic, Michael 2012. *Respiritualisierung als Chance und Herausforderung für die Kirchen in Deutschland im 21. Jahrhundert*. AVM: München.
- Miller-McLemore, Bonnie J (Ed.) 2014. *The Wiley Blackwell Companion to Practical Theology*. West Sussex: Wiley Blackwell.
- Mitroff, Ian I & Denton, Elizabeth A 1999. *The Spiritual Audit of Corporate America: A hard look at spirituality, religion and values in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moltmann, Jürgen 1971. *Mensch*. Stuttgart: Kreuz.
- Moltmann, Jürgen 1979. *Recht auf Arbeit, Sinn der Arbeit*. München: Kaiser.
- Möde, Erwin (Hg.) 2000. *Spiritualität der Weltkulturen*. Graz: Styria.
- Naidoo, Marilyn 2014, The potential of spiritual leadership in workplace spirituality, *Koers – Bulletin for Christian Scholarship* 79(2), Art. #2124, Online im Internet: [http:// dx.doi.org/10.4102/koers.v79i2.2124](http://dx.doi.org/10.4102/koers.v79i2.2124). [Stand 15.12.2019].
- Narbeshuber, Esther & Narbeshuber, Johannes 2019. *Mindful Leader: wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt*. München: O.W. Barth.
- Neal, Judi 2013. Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice, in Neal, Judi (Ed.) 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer. 3-18.
- Newbiggin, Lesslie 1989. „Den Griechen eine Torheit“ – *Das Evangelium und unsere westliche Kultur*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat- und Schriftenmissions-Verlag.
- Niebuhr, H. Richard 2001. *Christ and Culture*. San Francisco: Harper.
- Nissen, Regina 2018. *Führungstheorien*. Online im Internet: URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungstheorien-33645/version-257166> [Stand: 09.07.2019].
- Northouse, Peter G. 2018. *Leadership: theory and practice*. 8th Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nullens, Patrick. 2019. From Spirituality to Responsible Leadership: Ignatian Discernment and Theory-U, in Kok, Jacobus & van den Heufel, Steven C. 2019. *Leading in a VUCA World – Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Cham: Springer Open, 185-207.
- Nützel, J.M. 1992. μεταμορφώω, in Balz, H. & Schneider, G. (Hg.) 1992. *Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament*. 2. Auflage. Band 2. Stuttgart: Kohlhammer, 1022-1031.
- Oh, Jihye, & Wang, Jia 2020. Spiritual leadership: current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality Religion*. Online im Internet: <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Öhlschläger, Claudia 2014. Möglichkeiten und Grenzen des Vergleichs. Methodische Überlegungen aus der Perspektive der Komparatistik (Vergleichende Literatur-

- und Kulturwissenschaften), in Freitag, Christel (Hg.) 2014. *Methoden des Vergleichs. Komparatistische Methodologie und Forschungsmethodik in interdisziplinärer Perspektive*. Opladen: Budrich. 39-50.
- Ortlund, Ray 2018. *Das Evangelium*. Augustdorf: Betanien.
- Papst Johannes Paul II 1981. LABOREM EXERCENS. Online im Internet: http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html [Stand 15.12.2019].
- Peace, Richard V. 1997. Discipleship, in Banks, Robert & Stevens, Paul (Ed.) 1997. *The Complete Book of Everyday Christianity. An A-To-Z Guide to Following Christ in Every Aspect of Life*. Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 291-295.
- Peterson, Eugene H. 2005. *Christ Plays in Ten Thousand Places: A conversation in Spiritual Theology*. Grand Rapids, Michigan: Eerdmans.
- Philipp, Thomas, Schwaratzki, Jörg & Amherdt, François-Xavier (Hg.) 2014. *Theologie und Sprache bei Anselm Grün*. Freiburg: Herder.
- Phipps, Kelly & Benefiel, Margaret. 2013. Spirituality and Religion: Seeking a Juxtaposition That Supports Research in the Field of Faith and Spirituality at Work, in Neal, Judi (Ed.) 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer, 33-43.
- Posener, Alan 2010. Wie Anselm Grün & Co die Theologie verniedlichen. *Welt*. Online im Internet: <https://www.welt.de/kultur/literarischewelt/article7959442/Wie-Anselm-Gruen-Co-die-Theologie-verniedlichen.html> [Stand 11.11.2020].
- Rohrhirsch, Ferdinand 2013. *Christliche Führung. Anspruch und Wirklichkeit: Führen mit Persönlichkeit und Ethik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rötting, Martin & Hackbarth-Johnson, Christian (Hg.) 2019. *Spiritualität der Zukunft: Suchbewegung in einer multireligiösen Welt*. Sankt Ottilien: EOS.
- Ruppert, Fidelis & Grün, Anselm 1982. *Bete und arbeite*. Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag.
- Rutte, Martin 2013. Twelve Arenas of Leverage to Take Spirituality and Work to Its Next Level Globally, in Neal, Judi (Hg.) 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer: 705-711.
- Sanders, J. Oswald. 2003. *Geistliche Leiterschaft. Führungsaufgaben in Gemeinde und Mission*. Erweiterte Auflage. Christlicher Missions-Verlag: Bielefeld.
- Schneider, Gerhard 1992. ἀγάπη. In Balz, Horst & Schneider, Gerhard (Hg.) 1992. *Exegetisches Wörterbuch zum Neuen Testament*. 2. Auflage. Band 1. Stuttgart: Kohlhammer. 19-29.
- Schneider, Jörg 2012. Spiritualität und spirituality in der Welt der Arbeit und der Welt der Gesundheit. *International Journal of Practical Theology*. 16(1). 124–155. <https://doi.org/10.1515/ijpt-2012-0010> [Stand 01.12.2020].
- Schröder, Johannes 2016. *Leading Evangelical Seminaries in German-Speaking Europe: A Transcendental Phenomenology*. Doctoral Dissertations and Projects. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/1192>. [Stand 16.02.2021].
- Sedmak, Clemens 2003. *Erkennen und Verstehen. Grundkurs Erkenntnistheorie und Hermeneutik*. Innsbruck: Tyrolia.
- Stadelmann, Helge & Schweyer, Stefan 2020. *Praktische Theologie: Ein Grundriss für Studium und Gemeinde*. 2te Auflage. Gießen: TVG Brunnen.
- Stevens, Paul 1999. *The other six days*. Vancouver: Regent College Publishing.

- Tannenbaum, Robert & Schmidt, Warren H. 1973. How to choose a leadership pattern. Should a manager be democratic or autocratic or something in between. *Harvard Business Review* May-June 1973. 162-180.
- Thiede, Werner 2014. *Die Wahrheit ist exklusiv. Streitfragen des interreligiösen Dialogs*. Giessen: Brunnen.
- Thiede, Werner 2019. *Lust auf Gott. Einführung in die christliche Mystik*. Münster: LIT.
- Trott, David 2013. Teaching Spirituality and Work: Values and Voices, in Neal, Judi (Hg.) 2013. *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer. 673-686.
- Tuschick, Günter 2009. *Auf gutem Weg geführt: 160 Jahre A.B.-Verein. Ein Gang durch seine Geschichte*. Verlag des Evangelischen Vereins für innere Mission Augsburgischen Bekenntnisses: Karlsruhe.
- Ulrich, Thomas H. 2018. *Spiritual Leadership: Mit Fokus und Achtsamkeit zum Kern wirksamer Selbst-Führung*. Wiesbaden: Springer.
- Vatter, Stefan 2017. *Korrelation von Freikirche und Welt. Eine missionstheologisch-phänomenologische Reflexion über das Beziehungsverhältnis vonr Freikirche und Welt im deutschsprachigen Raum*. Online im Internet: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/24347/thesis_vatter_s.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Stand 16.02.2021].
- Volf, Miroslav 1988. *Zukunft der Arbeit — Arbeit der Zukunft: Der Arbeitsbegriff bei Karl Marx und seine theologische Wertung*. Mainz: Grünewald.
- Volf, Miroslav 2001. *Work in the Spirit: Toward a Theology of Work*. Eugene, Oregon: Wipf and Stock.
- Vos, Nienke 2017. The Spirituality of the Desert. Models of Appropriation by Henri Nouwen, Anselm Grün, and Kathleen Norris. *Religion & Theology*. 2017. 24. 156–179.
- Vickers, Tim & Tarrach, Wolfgang (Hg.) 2005. *Neu im Beruf: Vom Leben nach dem Examen*. Marburg: Francke.
- Waaijman, Kees. 2002. *Spirituality: Forms, Foundations, Methods*. Leuven: Peeters.
- Warode, Markus & Gerundt, Mareike 2019. Christliche Spiritualität in Führung und Organisation, in Warode, Markus; Bollinger, Harald & Büssing, Arndt (Hg.). *Spiritualität in der Managementpraxis*. Freiburg: Herder. 111-129.
- Weber, Max [1920] 2010. *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, hg von Dirk Kaesler. 4. Aufl., München, Beck.
- Weber, Max [1921] 2019. *Wirtschaft und Gesellschaft. Religiöse Gemeinschaften*. hg. von Hans G.Kippenburg. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Witherington III, Ben 2011. *Work: a kingdom perspective on labor*. Grand Rapids: Wm. B. Eerdmans.
- Wright, Nicholas Thomas 2011. *Glaube – und was dann? Von der Transformation des Charakters*. Marburg: Francke.
- Wright, Walter 1997. Management, in Steven, R. Paul & Banks, Robert (Hg.) 1997. *The Complete Book of Everyday Christianity*. Illinois: InterVaristy. 599-603.
- Wunderer, Rolf & Bruch, Heike. 2009. Führung von Mitarbeitenden, in Dubs, Rolf u.a (Hg.) *Einführung in die Managementlehre*. Band 2. Auflage. Bern: Haupt. 85-110.
- Wyszynsk, Stephan 1959. *Der Christ und die Arbeit*. Wien: Herder.
- Zátonyi, Maura 2019. Für eine europäische Spiritualität: Frömmigkeit mit Kreuz, Buch und Pflug. *Herder Korrespondenz*. 2019/11. 24-27.

- Zátonyi, Maura 2021. So wächst der Glaube in Corona-Zeiten: Spiritualität in der Krise. *Herder Korrespondenz*. Sonderheft: Fromm und Frei?. 32-35.
- Zimmerling, Peter 2003. *Evangelische Spiritualität: Wurzeln und Zugänge*. Göttingen: V&R.
- Zimmerling, Peter 2019. Den Glauben ins Leben ziehen, in Zimmerling, Peter 2019. *„Mitten im Gelärm das innere Schweigen bewahren“ Aspekte mystischer Spiritualität im Protestantismus*. 2. erweiterte Auflage. Karlsruhe: Evangelische Akademie Baden. 17-49.