

Arbeitspapier / Abteilung Wirtschaft

Stressbewältigung durch Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung

- Ein Konzept zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen

Prof. Dr. Klaus Kairies

Forschungsschwerpunkt:

Entwicklung von Spiritualität

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

Stressbewältigung durch Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung

- Ein Konzept zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen

Klaus Kairies¹

Inhaltsverzeichnis

1. Zum Stressbegriff	4
2. Stress und Krankheit in der Wirtschaft	4
3. Bedeutung der Einstellung, der inneren Kommunikation	5
4. Potential zur Steigerung der Produktivität durch Verbesserung der inneren Kommunikation	7
5. Angemessene Konzepte	8
6. Zeitgemäße Problemlösung – spirituelle Persönlichkeitsentwicklung	9
7, Möglichkeiten zur Entwicklung von Spiritualität	12
8. Wissenschaftlich belegt	12
9. Unternehmen sollten Vorreiterrolle übernehmen	14
10. Aufgabe der Hochschulen	14
Zusammenfassung	15
Schrifttumsverzeichnis	17
Weitere Beiträge aus dem Forschungsschwerpunkt	21

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

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

Stressbewältigung durch Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung

- Ein Konzept zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen

Die Zeit liegt noch nicht lange zurück, da es insbesondere im Bereich des unternehmensbezogenen Managements einfach dazugehörte, „im Stress“ zu sein. Häufig wurde es als Zeichen für Wichtigkeit und Unentbehrlichkeit gedeutet. Dazu gehörte auch, dass man dem Stress gewachsen war. Man ließ sich kaum etwas anmerken (Motto: Ein Indianer kennt keinen Schmerz) und der Besuch von Seminaren zur Stressbewältigung wurde nicht selten als Schwäche ausgelegt, ein Imageschaden, auf den man es in der Regel nicht ankommen lassen wollte. Nicht selten wurde (und wird wohl immer noch) durch die Einnahme von Beruhigungs- und Aufputzmitteln versucht, den Stresssymptomen zu entfliehen.

Bemerkenswert ist, dass sich diese Einstellung zur Stressthematik in der einschlägigen wirtschaftsbezogenen Öffentlichkeit – wie beispielsweise der *WirtschaftWoche*² und dem Wirtschaftsmagazin *Capital*³ – grundlegend geändert hat. Heutzutage – so heißt es dort – handeln Führungskräfte verantwortungsvoll, wenn Stresssymptome ernst genommen werden, weil man davon ausgeht, dass erholte Mitarbeiter auf allen Ebenen der Hierarchie weniger Fehler machen, seltener krank sind und produktiver arbeiten. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, der Balance zwischen An- und Entspannung durch beispielsweise meditative Entspannungstechniken mehr Aufmerksamkeit zu schenken und auch der im Menschen stattfindenden Kommunikation, der sog. inneren Kommunikation, größere Beachtung zu schenken, denn der Stress beginnt im Kopf.

Im folgenden Beitrag wird die eben skizzierte Einstellungsänderung aufgegriffen, um auf dieser Grundlage die Relevanz der Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung zum Zwecke der Stressbewältigung herauszuarbeiten.

² Vgl. Mai, J./Ruess, A. (2007), S. 96-108; Schlesiger, Ch./Ruess, A. (2007), S. 124-129; Henry, A. (2007), S. 114-117.

³ Vgl. Täubner, M. (2007), S. 140-149.

1. Zum Stressbegriff

H. Selye, der „Vater“ der Stressforschung, definierte Stress wie folgt: „Stress ist die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Anforderung, die an ihn gestellt wird.“⁴ Beim Stress handelt es sich damit um eine natürliche Reaktion des menschlichen Körpers auf eine äußere oder innere Veränderung.⁵ Grundsätzlich führt Stress zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit und –bereitschaft. Hält dieser Zustand allerdings über einen längeren Zeitraum an, steigt das Stressniveau und es entwickeln sich negative Wirkungen.⁶ Unter dieser Voraussetzung verlernt der Organismus den Vorgang des Entspannens. Dieser Zustand wird als Daueralarm oder Dauerstress bzw. chronischer Stress bezeichnet und führt zu Befindlichkeitsstörungen und Krankheiten.

2. Stress und Krankheit in der Wirtschaft

Die in jüngster Zeit öffentlich vorgetragenen Verlautbarungen zu dieser Thematik gewinnen in einschlägigen Wirtschaftsmagazinen wie WirtschaftsWoche und Capital an Deutlichkeit. Es setzt sich die Einstellung durch, dass es zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität sowie zur gesellschaftlichen Entwicklung geradezu notwendig erscheint, dem Stress etwas entgegenzusetzen. Formulierungen aus der Wirtschaftswoche: „Stress ist kein Zipperlein unruhiger Jammerlappen und Weicheier – er ist eine Volkskrankheit, die Unternehmen und Volkswirtschaft jedes Jahr Milliarden Euro kosten. ... Für die Mediziner ist Stress das zentrale Problem der Leistungsgesellschaft. ... Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat Stress zu ‚einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts‘ erklärt. Schon heute sei seelischer Druck für 70 Prozent aller Krankheiten mitverantwortlich.“⁷

Um die unternehmensbezogene Relevanz von Stress als Störfaktor und damit auch das Entwicklungspotential zu verdeutlichen, erfolgt eine Aufzählung ausgewählter typischer Stresskrankheitsbilder und stressbedingter Verhaltensstörungen, die sich aufgrund länger andauernder nicht bewältigter Belastungen, dem sog. chronischen oder Dauerstress, entwickeln können:⁸

- Rücken- und Kopfschmerzen, Nackenverspannungen,
- Herz-/Kreislaufbeschwerden, Bluthochdruck und Infarktgefährdung,
- Verdauungsstörungen,
- Infektanfälligkeit durch Schwächung des Immunsystems,
- gestörter Schlaf-Wach-Rhythmus, chronische Müdigkeit,
- Suchtkrankheiten,
- Angst, Depression,
- Hilflosigkeit,
- Negativeinstellungen, Nervosität, Gereiztheit,
- Aggressionsbereitschaft und dadurch verminderte soziale Kompetenz,

⁴ Zitiert bei: Bauhofer, U. (2005), S. 44; vgl. auch: Watzke-Otte, S. (2003), S. 94.

⁵ Vgl. Bauhofer, U. (2005), S. 42.

⁶ Vgl. Henry, A. (2007), S. 114.

⁷ Mai, J./Ruess, A. (2007), S. 97; vgl. Bauhofer, U. (2005), S. 10ff.

⁸ Vgl. Kairies, K./Reinelt, J (2004), S. 9 sowie die dort angegebene Literatur; Litzcke, S.M./Schuh, H. (2007), S. 22ff.

- rasende, immer wiederkehrende Gedanken,
- Abnahme der Lern- und Gedächtnisleistungen,
- Denkblockaden und Gedächtnisstörungen, Konzentrationsstörungen, Wahrnehmungseinengungen.

Diese Krankheitsbilder führen in Unternehmen zu deutlichen Störungen. Zunächst denkt man in diesem Kontext an Fehlzeiten. Deutlich relevanter ist allerdings die sinkende Produktivität⁹ durch eine starke Zunahme der Fehlerquote durch beispielsweise Störungen in der Kommunikation einschließlich Mobbing, durch Suchtverhalten, Erschwernisse von Lernvorgängen und unbegründete Ängste.

3. Bedeutung der Einstellung, der inneren Kommunikation

Belastungen werden in den unterschiedlichsten Situationen empfunden, ob sie deshalb auch als Belastungsursache anzusehen sind, wird im Folgenden erläutert.

Der Augenschein lehrt:¹⁰

- Was der eine nicht mag oder gar fürchtet, ist für den anderen ein Vergnügen. Beispiel: Vor Publikum sprechen. Die meisten sind nicht gerade begeistert, wenn man sie dazu auffordert, spontan ein paar passende Worte zu sagen. Andere wiederum lassen kaum eine diesbezügliche Gelegenheit aus.
- Manche geraten bei Begegnungen mit fremden Menschen ins Schwitzen, während andere in vergleichbaren Situationen geradezu aufblühen.
- Was für den einen ein aufregendes Abenteuer ist, kann für den anderen der reinste Albtraum sein. Während der eine das Unbekannte als enorm prickelnd und anregend empfindet, kann das bei anderen Menschen fast Panikattacken auslösen.
- Zeitdruck. Einige sind am leistungsfähigsten, wenn der Druck am größten ist. Sie können in diesen Situationen ihre Talente erst richtig entfalten. Bei anderen geht in vergleichbaren Situationen überhaupt nichts.

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

Hieraus folgt, dass Gefühle sehr häufig nicht von einer äußeren Situation oder von anderen Menschen geschaffen werden. Zwar sind die Situationen auch bedeutsam, aber sie führen nicht direkt, nicht zwangsläufig zu bestimmten Gefühlen. Auch wenn Gefühle immer in Situationen erfahren werden, folgen sie nicht zwangsläufig aus ihnen, sie hängen im Wesentlichen von uns selbst ab. So gesehen ist es unsere subjektive, unsere persönliche Art, auf Ereignisse zu reagieren. Der Mensch ist kein einfaches Reiz-Reaktions-Wesen.¹¹

⁹ Quantitatives Verhältnis zwischen Output und Input.

¹⁰ Vgl. Weiss, C. (1998), S. 118f; Grün, H. (2001 – 10/01 sowie 11/01).

¹¹ Vgl. Russell, P. (2002), S. 89ff; Schröder, J.-P./Blank, R. (2004), S. 84; Tausch, R. (1996), S. 36; Chopra, D. (1993), S. 191ff; Vester, F. (2003), S. 93ff; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 56f; Linneweh, K. (1996), S. 51ff; Litzcke, S.M./Schuh, H. (2007), S. 9f.

Unsichtbare Elemente wie persönliche Bewertung, Auslegung, Glaube und Lebenseinstellung – also Bewusstseinsinhalte – spielen in diesem Ablauf eine entscheidende Rolle. Es ist ein riesengroßer Unterschied ob eine Situation von dem Betroffenen in seiner inneren Kommunikation als Herausforderung oder als Gefahr eingestuft wird.

Damit teilt die moderne Stressforschung die Erkenntnis des Philosophen Epiktet, dass es nicht die Dinge sind, die die Menschen belasten, sondern die Ansicht, die sie von ihnen haben.¹²

Die Ursache für das (durchaus auch unbewusste) Beurteilen von Situationen und anderen Menschen ist von großer Komplexität. Dazu gehören vielfach auf die frühe Kindheit zurückgehende emotional belastete Erfahrungen sowie belastende Einstellungen, die sich durch lebenslange Verstärkung tief in die Persönlichkeit eingeprägt haben. Auf dieser Grundlage entwickeln sich sehr häufig belastende Gedanken, innere Programme bzw. Interpretationsmuster, die von Ängsten, wie nicht klug oder geschickt genug zu sein, nicht akzeptiert zu werden, keinen guten Eindruck zu machen usw. dominiert werden. Vielleicht entwickelte sich auch die Einstellung, man sei zu rein gar nichts zu gebrauchen, oder man hatte Lehrer, die nicht förderten sondern entmutigten. Insgesamt handelt es sich hierbei um Einschränkungen im Wahrnehmungsspektrum, die oft lebenslang erhalten bleiben und in unterschiedlichsten Situationen in den verschiedensten Lebensbereichen als Belastung wahrgenommen werden.¹³

Zur Verdeutlichung des Wirkprinzips mag das folgende Beispiel dienen: Ein Kind, das die Zuwendung seiner Eltern nur durch gute Leistungen, Fleiß und unermüdliches Tun bekommen hat, verinnerlicht diese Erfahrungen und bildet eine Überlebensstrategie, die z. B. lauten kann: Ich bin nur liebenswert, wenn ich permanent arbeite und die Erwartungen der anderen erfülle. Es wird also auch noch als Erwachsener permanent arbeiten, fleißig sein, sich an den Erwartungen z. B. des Partners, der Arbeitskollegen, des Chefs, der Kunden orientieren und es ihnen recht machen wollen – um Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren. Was in der Kindheit im Zusammenhang mit der Familie ein vielleicht notwendiges Verhalten war, um geliebt zu werden, führt im Laufe des Lebens zur Überforderung. Alle zu erledigenden Aufgaben lösen sein verinnerlichtes Programm aus und damit das Stressgeschehen im Körper.

Demnach sind es in vielen Fällen nicht die gegenwärtigen Situationen bzw. andere Menschen, die in einem ursächlichen Zusammenhang zu empfundenen Belastungen stehen. Es handelt sich vielmehr um die **Macht der Erinnerung** in Form sog. **innerer** Belastungsfaktoren, die das Resultat eines inneren Dialogs darstellen. Solche Belastungen sind im individuellen Bewusstsein als negative innere Grundstimmung verankert und Situationen, in denen man sich befindet, stellen lediglich **Auslöser** dieser empfundenen Belastungen dar. Dies gilt selbstverständlich auch für Arbeitssituationen. Auch sie sind nicht automatisch als Ursache für empfundene Belastungen anzunehmen.

¹² Vgl. Russell, P. (2002), S. 91.

¹³ Vgl. Juli, D./Schulz, A. (1998), S. 110ff; Tausch, R. (1996), S. 36ff; Vester, F. (2003), S. 94; Linneweh, K. (1996), S. 100f; Chopra, D. (1996), S. 160f; Berckhan, B. (2000), S. 17ff.

Ungünstige Wirkungen empfundener Belastungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern äußern sich also vielfach in Unternehmen, ohne dass sie dort ihre Ursache haben. Anders ausgedrückt: „Stress im Lichte dieser aktuellen Befunde betrachtet, macht deutlich, dass das Phänomen ‚Stress‘ im Beruf unzulässig vereinfacht wird, wenn man es allein aus der Perspektive der Arbeitsbelastung betrachtet.“¹⁴

4. Potential zur Steigerung der Produktivität durch Verbesserung der inneren Kommunikation

Ergänzend zu den Ausführungen unter „2. Stress und Krankheit in der Wirtschaft“ sei an dieser Stelle auf das Burn-Out Syndrom (sich ausgebrannt bzw. seelisch erschöpft fühlen) als neue Volkskrankheit hingewiesen. In der Zeitschrift Capital wird zwar konstatiert, dass es keine genauen Zahlen über die Betroffenen gibt, Indizien allerdings für einen alarmierenden Trend sprechen. „So hat sich seit Anfang der 1990er-Jahre der Anteil der Krankschreibungen aufgrund psychischer Leiden, zu denen Burn-Out gerechnet wird, verdreifacht.“¹⁵

Die Verbreitung von Ängsten in Unternehmen, das Phänomen Mobbing, Suchtverhalten, fehlende soziale Kompetenz usw.¹⁶ sind Ausdruck dafür, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den unterschiedlichsten Ebenen der Hierarchie Belastungen ausgesetzt fühlen, denen sie sich nicht gewachsen fühlen. Da Stress „im Kopf“ entsteht, handelt es sich um Wirkungen der (gestörten) inneren Kommunikation, die sich auch im Umgang mit anderen äußern.

Nefiodow, einer der angesehensten Vordenker der Informationsgesellschaft, zeigt vor diesem Hintergrund auf, dass im psychischen und sozialen Bereich riesige Produktivitätsreserven schlummern.¹⁷ Auf der Basis der Theorie der langen Wellen – der sog. Kondratieffzyklen – wurde von ihm abgeleitet, dass wesentliche Produktivitätsfortschritte von der Gestaltung und Beherrschung der Informationsflüsse bestimmt werden.

Er weist darauf hin, dass der Einsatz der Informationstechnologie in der Wirtschaft zwar gigantisch ist, die entscheidenden Informationsflüsse aber sowohl innerhalb der Unternehmen, als auch außerhalb zu beispielsweise Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber zwischen Menschen stattfinden.¹⁸ Die innere Kommunikation ist in diesem Zusammenhang relevant, da die Art und Weise wie Menschen miteinander kommunizieren stark geprägt ist von der Qualität der inneren Kommunikation bzw. des Selbstgesprächs.¹⁹

Störungen der im Menschen und zwischen den Menschen stattfindenden Kommunikationsflüsse stellen derzeit die wesentliche Wachstumsbremse dar.²⁰ Die persönliche Entwicklung von Menschen durch zunehmende Entstörungen der inneren Kom-

¹⁴ Volk, H. (2005), S. 79.

¹⁵ Täubner, M. (2007), S. 142.

¹⁶ Zu einer ausführlicheren Beschreibung der unternehmensbezogenen Problematik vgl. Kairies, K./Reinelt, J. (2004), sowie die dort angegebenen Literatur.

¹⁷ Vgl. Nefiodow, L. A. (2000), S. 104.

¹⁸ Vgl. Nefiodow, L. A. (1999).

¹⁹ Vgl. Linneweh, K. (1996), S. 202ff.

²⁰ Vgl. Nefiodow, L.A. (2004), S. 3f; Nefiodow, L.A. (1999), S. 37.

munikation war deshalb noch nie so eng mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten verwoben.²¹

Aus dem Blickwinkel der Wirtschaft betrachtet, hat diese Aussage ein besonderes Gewicht, wenn man mit der Wissenschaft und der wirtschaftsbezogenen nicht wissenschaftlichen Öffentlichkeit zur Kenntnis nimmt, dass in ökonomisch entwickelten Ländern Faktoren, die bisher entscheidend für ein Bestehen im Wettbewerb waren, immer weniger geeignet erscheinen, entscheidende Vorteile zu bringen. Technik z. B. ist weltweit verfügbar und bringt in der Konkurrenz der ökonomisch entwickelten Länder keinen relevanten Vorsprung mehr. Dies gilt auch für den Zugriff auf Kapital, da die Börsen der Welt jedem entwickelten Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung zur Verfügung stehen. Ebenfalls einem weltweiten Prozess der Angleichung sind Forschung, Entwicklung, Fachwissen und Organisation unterworfen.²²

„Was die Unternehmen und Volkswirtschaften im Wettbewerb der Zukunft unterscheiden wird, ist die Gesundheit ihrer Menschen und die Qualität ihres Gesundheitswesens, ganzheitlich gesehen: körperlich, seelisch, geistig, sozial und ökologisch.“²³

5. Angemessene Konzepte

Zwecks Steigerung von Produktivität und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich damit die Notwendigkeit, Konzepte zu entwickeln, die zu einer Entstörung des Selbstgesprächs beitragen. Da Belastungen sehr häufig „im Kopf“ entstehen, kann man ihnen nicht durch Veränderungen von Situationen bzw. anderen Menschen nachhaltig begegnen.

Welche Möglichkeiten gibt es also, um belastenden Gefühlen – wie z. B. der Angst – entgegenzuwirken? Es dürfte sehr schwierig sein, eine negative innere Einstellung umzuwandeln, indem man darüber nachdenkt. Ein ängstlicher Geist kann seine eigene Angst nicht besiegen. Wut kann nicht Herr über Wut werden.²⁴ Albert Einstein drückte diese Unmöglichkeit wie folgt aus: „Ein Problem kann nicht mit Hilfe des Bewusstseins, durch welches es herbeigeführt wurde, gelöst werden.“²⁵

Hinzu kommt, dass das innere Bewertungssystem innerhalb von Sekundenbruchteilen aktiviert wird. Viele haben die Erfahrung gemacht, dass man sich vor einer Situation (einer Arbeitsbesprechung, einem Kundengespräch o. ä.) einzureden versucht, dass es keinen Grund gibt, aufgeregt zu sein. Kommt man dann in die Situation, spürt man trotzdem, dass der Körper mit Stress reagiert (der Puls geht schneller, man atmet flacher usw.). Dies liegt daran, dass die Verstandeskontrolle über den Bereich des Gehirns, der die Bewertungsreaktion steuert, sehr gering ist, da dieser Vorgang vom Unterbewusstsein gesteuert wird.²⁶

²¹ Vgl. Russell, P. (2003), S. 221ff.

²² Vgl. Nefiodow, L.A. (1999); Seiwert, M./Bergermann, M./Pecher, U. (2006), S. 82.

²³ Nefiodow, L.A. (2007), S. 3.

²⁴ Vgl. Chopra, D. (1990), S. 155; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 56f.

²⁵ Zitiert bei: Russell, P. (2002), S. 93.

²⁶ Vgl. Volk, H. (2005), S. 79.

Die Aufzählung zeigt, dass es recht schwierig erscheint, belastende Empfindungen wie Angst, Ärger, Wut, Verzweiflung auf direkte Weise auszuschalten. Es verhält sich ähnlich wie mit der Dunkelheit. Will man Dunkelheit beseitigen, merkt man sehr schnell, dass man sie nicht direkt greifen kann, man benötigt einen Kontrapunkt, ein zweites Element. Zur Beseitigung von Dunkelheit benötigt man Licht. Licht und Dunkelheit schließen einander aus.

In der Stressforschung hat man herausgearbeitet, dass sich empfundene Freude und empfundene Belastungen gegenseitig ausschließen – Lebensfreude wäre demnach ein angemessener Kontrapunkt für seelische Belastungen²⁷ und damit eine sehr wirkungsvolle Stressprophylaxe.²⁸

6. Zeitgemäße Problemlösung – spirituelle Persönlichkeitsentwicklung

Woher soll die positive Grundeinstellung kommen? Der Volksmund sagt „Entspannung hebt die Laune“, und Stressforscher haben herausgefunden, dass es im entspannten Zustand nur sehr schwer möglich ist, destruktive Gedanken zu haben.²⁹

Dies ist durchaus nachvollziehbar, denn im Rahmen von Entspannungsübungen werden verschiedene Möglichkeiten wahrgenommen bzw. Techniken eingesetzt, um sorgenvolle und belastende Gedanken ohne Bewertung zu akzeptieren. Es handelt sich um das Prinzip des Loslassens. Der entspannte Zustand ermöglicht immer mehr ein Leben im Hier und Jetzt, ohne dass man in der Vergangenheit (Macht der Erinnerung) herumstöbert oder sich besorgt über die Zukunft den Kopf zerbricht. Unter diesen Voraussetzungen kann sich im Menschen eine Ebene ausdrücken, die von den Allermeisten im normalen Wachbewusstsein nicht wahrgenommen wird.

Dieser Bereich wurde von dem berühmten Komponisten Johannes Brahms als „Quelle unseres Wesens“³⁰ bezeichnet. Heutzutage setzt sich in diesem Zusammenhang zunehmend der Begriff „Spiritualität“ durch – und zwar sowohl in der populären Öffentlichkeit wie beispielsweise im Focus³¹ als auch im betriebswirtschaftlichen Kontext,³² um zwei Bereiche herauszugreifen.

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

Sie schrieb, dass sie bei ihren Freiwürfen im Endspiel um eine nationale Meisterschaft so ruhig, wie noch nie zuvor in ihrem Leben war. Sie sah und hörte nicht einmal mehr die Zuschauer. Für sie gab es nur noch sie selbst, den Ball und den Korb. Selbst die Anzahl der von ihr geworfenen Körbe hatte in diesem Moment keine Bedeutung für sie. Ihre Gefühle waren das Einzige, was für sie wirklich zu zählen schien. Es wäre ihr trotzdem schwergefallen, daneben zuwerfen, selbst wenn sie es

²⁷ Vgl. Russell, P. (2002), S. 99ff.

²⁸ Vgl. Linneweh, K. (1996), S. 200.

²⁹ Vgl. Tausch, R. (1996), S. 150.

³⁰ Zitiert bei: Abell, A. M. (1999), S. 63.

³¹ Vgl. Weber, Ch. (2005).

³² Vgl. Mitroff, I. I./Denton, E. A. (1999).

gewollt hätte. Sie berichtet, dass ihre Bewegungen nicht mehr ihrer bewussten Kontrolle unterlagen und dass sie es insgesamt als Hochgefühl empfand. Dann wörtlich: „Hätte es in meiner Macht gestanden, in dieser Erfahrung zu verweilen, hätte ich alle meine Besitztümer dafür hingegeben. Aber es unterlag nicht meinem Willen ... es überstieg mein Verständnis ... war jenseits von mir. Und doch war ich **das**.

... Als Ergebnis dieses Erlebnisses weiß ich, daß Geist und Körperbewegung zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Wenn sie sich vermischen, scheint man zwischen der realen Welt und einer anderen Welt, einer Welt von Wundern, zu hängen. Man erreicht Sachen, die man sich nicht einmal im Traum vorstellen konnte. Man geht über die normalen Körperkräfte hinaus und in die Kraft des Universums hinein, entdeckt Ströme und Empfindungen, die anscheinend keinen Anfang haben oder im Selbst ihr Ende finden.“³³

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

Die Erfahrung dieser feinen Ebene menschlicher Existenz ist sehr wertvoll und wird von vielen Künstlern, Wissenschaftlern, Managern und anderen Sportlern bestätigt.³⁴ Immer wieder werden mir solche Erfahrungen auch von Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Stressbewältigungsseminaren anvertraut.

Im Bericht kommt auch zum Ausdruck, dass solche Erfahrungen religionsunabhängig sind.³⁵ Sie sind nicht an Doktrinen und Rituale von Glaubensgemeinschaften gekoppelt. Patsy Neal war es gelungen, achtsam im Hier und Jetzt zu sein, in ihrer Aufgabe vollständig aufzugehen.³⁶ Damit konnte sie sich selbst auf einer feineren Ebene wahrnehmen und die Wirksamkeit der inneren Programme war ausgeschaltet. Sie konnte angemessen agieren und gewann den Wettbewerb.

Weshalb weiß man in einer solchen Erfahrung was richtig ist (Intuition) und weshalb geht dies einher mit einer tief empfundenen Freude?

Andeutungsweise ist es nachvollziehbar, wenn man sich die modernen Definitionen von Spiritualität vergegenwärtigt. So wurde z. B. im Rahmen einer Studie über Personalentwicklung für Spiritualität folgender Begriff zugrunde gelegt: Das grundlegende Gefühl des Verbundensein mit dem eigenen vollständigen Selbst, anderen und dem gesamten Universum.³⁷ Hier kommt der Gedanke von Einheit und Verbundenheit zum Ausdruck, allerdings nicht als theoretisches Konzept, sondern als **Gefühl**. In dieser Definition wird also davon ausgegangen, dass es möglich ist, diese Verbundenheit zu spüren. Deshalb ist es auch nicht möglich, Spiritualität auf nur kognitiver Ebene zu erlernen.

Was kann man sich unter dem Gefühl der allgemeinen Verbundenheit vorstellen? Es ist schwer, diese Frage zu beantworten. Angenommen, man möchte einem Men-

³³ Zitiert bei: Douillard, J. (1996), S. 35.

³⁴ Vgl. Kairies, K. (2001), S. 14ff.

³⁵ Vgl. Edlund, J. R. (1998), S. 26.

³⁶ Vgl. Niederberger, L. (2001).

³⁷ Vgl. Mitroff, I. I./Denton, E. A. (1999), S. 83; dort heißt es: „The basic feeling of being connected with one's complete self, others, and the entire universe.“ Vgl. auch Niederberger, L. (2001) sowie Russell, P. (2003), S. 221ff.

schen, der vom süßen Geschmack keine Vorstellung hat, erklären, was süß ist, stößt man auch sehr schnell an seine Grenzen. Letztlich läuft es auf die Empfehlung hinaus „probiere mal, dann weißt Du, was mit einem süßen Geschmack gemeint ist“. Das Erfahrungswissen ist an dieser Stelle nicht ersetzbar.

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

Die romantische Liebe könnte man als die kleine Schwester der allumfassenden Liebe im Sinne von Spiritualität als religionsunabhängiger Erfahrung bezeichnen.

Auch, wenn es für den Bereich der Betriebswirtschaftslehre eher ungewöhnlich erscheint, so ist die Erfahrung von Liebe im Rahmen der Stressbewältigung von hohem Wert; denn – wie oben erwähnt – gehört tief empfundene Freude wohl zu den wirkungsvollsten Möglichkeiten der Stressprophylaxe und Stressbewältigung. Hinzu kommt, dass das Prinzip der allgemeinen Verbundenheit grundsätzlich alle Informationen verfügbar macht, die zur Bewältigung von auch komplexen Situationen notwendig sind. Damit besteht die Möglichkeit, über das normale Leistungsvermögen hinauszuwachsen.

Die Bereitschaft, Erfahrungen der feineren Ebenen anzustreben, bedeutet natürlich nicht, dass sich der Mensch von der körperlichen Ebene und dem Denken abwendet. „Vielmehr geht es darum, den Blick für jene Wahrheiten freizubekommen, die hinter Verstand und Vernunft und jenseits des Vitalismus und Materialismus existieren, und ihre Macht in das Leben hineinzubringen.“³⁸

Die Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung ermöglicht also als Kontrapunkt zum Stress, der im Kopf entsteht, eine Entstörung der inneren Kommunikation und damit eine Verbesserung von individueller Gesundheit und zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat die Relevanz der spirituellen Entwicklung für die Gesundheit betont und sich bereits vor ca. 25 Jahren dafür ausgesprochen, diese Dimension in den Gesundheitsbegriff mit aufzunehmen. Gesundheit wird von der WHO demnach wie folgt charakterisiert:³⁹

- Abwesenheit von Krankheiten,
- körperliches Wohlbefinden,
- seelisches Wohlbefinden,
- soziales Wohlbefinden,
- spirituelle Entwicklung.

J.-P. Vader schreibt in diesem Kontext: Indem wir, aus welchen Gründen auch immer, die spirituelle Dimension von Gesundheit ignorieren, berauben wir uns mögli-

³⁸ Nefiodow, L. A. (2000), S. 187f; Russell, P. (2003), S. 221ff.

³⁹ Vgl. Vader, J.-P. (2006), S. 457.

cherweise des Mittels, um Menschen (als Individuen und in sozialen Gefügen) zu befähigen, ihre physische, soziale und mentale Gesundheit zu verbessern.⁴⁰

Der Gedanke, die Entwicklung von Spiritualität in die betriebliche Gesundheitsförderung zu integrieren, ist zwar noch nicht sehr weit verbreitet, ganz exotisch ist er allerdings auch nicht. So wurde er beispielsweise bereits in dem von H. Sauer 2002 herausgegebenem Buch „Betriebliches und persönliches Gesundheitsmanagement“ herausgestellt.⁴¹

Auch im Rahmen einer vom Bundesministerium für Bildung und Forschung durchgeführten Fachtagung zum Thema „Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung“ wurde der spirituelle Bereich zur Förderung von Gesundheit gestreift: „Die Medizin bietet uns vieles, vor allem Hightech Medizin in akuten Notfällen. Aber wir wissen auch, dass es chronische Krankheiten gibt und Krankheiten, die etwas mit der Kopf-Seele Problematik zu tun haben, bei denen Hochleistungsmedizin oftmals hilflos ist. In solchen Fällen scheinen andere Lebensstilmodelle, vielleicht auch eine gewisse Spiritualität Chancen zu eröffnen, u. U. mehr Lebensqualität zu erreichen und das zu deutlich niedrigeren Kosten, als unsere heutigen Hightech-Therapien kosten. Man sollte insbesondere wissen: Was ist ein Fall für Hochleistungsmedizin und was ist ein Fall für Seele und Yoga?“⁴²

7. Möglichkeiten zur Entwicklung von Spiritualität

Die Art und Weise, wie Menschen zur Erfahrung der allgemeinen Verbundenheit gelangen, ist ganz unterschiedlich. So können es Naturerfahrungen sein, oder Erschütterungen auf Urlaubs- oder Geschäftsreisen in die Dritte Welt, wo das Elend vieler Menschen plötzlich als Teil von sich selbst wahrgenommen wird.⁴³ Die Entwicklung von Spiritualität kann auch durch gesunde Ernährung, Reinigung durch Entschlackung, angemessene Bewegung, durch Atemübungen, Gebete, schamanische Rituale und Meditation sowie das Hören auf die Impulse des Körpers gefördert werden.⁴⁴

8. Wissenschaftlich belegt

Umfassend werden seit über dreißig Jahren die Effekte von Meditationstechniken wissenschaftlich untersucht.

Das Wort Meditation bedeutet ursprünglich „zur Mitte kommen“.⁴⁵ Der Zweck dieser Übungen besteht darin, sich dem Kern des Wesens bzw. dem Bereich der Spirituali-

⁴⁰ Vgl. Vader, J.-P. (2006), S. 457; dort heißt es: „By ignoring the spiritual dimension of health, for whatever reason, we may be depriving ourselves of the leverage we need to help empower individuals and populations to achieve improved physical, social, and mental health.“

⁴¹ Vgl. Sauer, H. (Hrsg.).

⁴² Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003), S. 171. Aufschlussreich auch eine Formulierung von Padtberg, C. im Jobbrief DIE ZEIT (04/2005) von Hertel, L.: „Viele Menschen leben in einem chronischen psycho-mentalenen Stress-Szenario. Zugleich fehlen die sozialen und emotionalen Auffangstrukturen, von den spirituellen ganz zu schweigen.“

⁴³ Vgl. Niederberger, L. (2001).

⁴⁴ Vgl. Niederberger, L. (2001); Bauhofer, U. (2005); Russell, P. (2002), S. 93f.

⁴⁵ Vgl. Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 55; Kairies, K. (2001), S. 66ff.

tät zu nähern. Bei den traditionellen Meditationsarten, die weltweit Bedeutung erlangt haben – dazu gehören im Wesentlichen die Zen- und die Transzendente Meditation (TM) – lernt der Geist, über die Ebene der Gedanken hinauszugehen, sie zu „transzendieren“. Damit löst sich der Meditierende von eingefahrenen, starren Interpretationen bzw. Bewertungen. Während der Übung aufkommende Gedanken, Reaktionen und Gefühle werden wert- und spekulationsfrei so gesehen, wie sie sich im Augenblick gerade zeigen. Dies ist von großem Wert; denn durch das Überschreiten der Gedankenebene verlieren die für den Stress relevanten inneren Belastungsfaktoren ihre schädlichen Wirkungen und die Erfahrung tiefer Ruhe bei gleichzeitiger geistiger Wachheit stellt sich ein.⁴⁶

Durch geeignete Messmethoden ist es möglich, die Wirksamkeit von Meditationsübungen aufzuzeigen. Dies ist Gegenstand der Meditationsforschung. Frederic Vester, der einen großen Beitrag zur Aufhellung des Stressphänomens erbracht hat, führte Messungen an Meditierenden der Transzendentalen Meditation (TM) durch. Wie bereits andere Wissenschaftler vor ihm,⁴⁷ kam auch er zu dem Ergebnis, dass sich die Effekte dieser Meditationstechnik mit fast denselben biochemischen und physiologischen Methoden messen lassen, wie der Stress. Im Vergleich zur Stressreaktion ist die Richtung der Veränderungen bei der Transzendentalen Meditation jedoch **genau umgekehrt**. „Hier wird ein einzigartiger physiologischer Antistress-Zustand erzeugt, in welchem der Körper zutiefst ruht, während die geistige Aktivität wach bleibt.“⁴⁸

Diese Aussage wird durch jüngste Untersuchungen bestätigt.⁴⁹

An dieser Stelle darf an das eingangs geschilderte Problem erinnert werden. Wenn nicht bewältigte Belastungen zu Stressreaktionen führen, krankheitsbedingte Fehlzeiten sich häufen und die vollständige Entwicklung von Soft Skills nur sehr eingeschränkt möglich erscheint, die Fehlerquoten also steigen, bieten Meditationsübungen mit ihren entgegengesetzten Wirkungen die Möglichkeit, steuernd einzugreifen. Wesentlich ist, dass mit zunehmender Meditationspraxis die „Koexistenz von Stille und Dynamik“ auch während der Tagesaktivitäten erhalten bleibt – eine günstige Voraussetzung, um auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten angemessen handeln zu können.

Die Schulmedizin tut sich noch einigermaßen schwer mit oben vorgestellten Ergebnissen. Aber auch hier deutet sich ein Wandel an. Dieser wird an folgender Formulierung deutlich, die der Online-Ausgabe der Ärzte-Zeitung vom 16.03.2006 entnommen wurde: „Eingefleischten Vertretern der Schulmedizin müssen bei dieser Nachricht die Haare zu Berge stehen: Das ehrwürdige American College of Cardiology (ACC), weltweit bekannt und gerühmt für besonders harte Wissenschaft in der Herz-Kreislauf-Medizin, hat auf seiner 55. Wissenschaftlichen Jahrestagung in Atlanta ein Symposium zu ‚Traditionellen Systemen der Naturmedizin und der Verbindung von Herz und Geist‘ veranstaltet. Auf der Tagesordnung standen unter anderem Transzendente Meditation (TM), altindische vedische Medizin und Tai Chi.“⁵⁰ Im Artikel

⁴⁶ Vgl. Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 57f; Ott, U. (2002), Grün, H. (2002), S. 323; Kairies, K./Reinelt, J. (2004), S. 11; Schäfer, S. (2007), S. 52.

⁴⁷ Vgl. Wallace, R. K. (1970); Wallace, R. K./Benson, H. (1972).

⁴⁸ Vester, F. (2003), S. 126f.

⁴⁹ Vgl. Schneider, R.H./Alexander, Ch.N./Staggers, F. et al (2005).

⁵⁰ Rudolph, H. (2006).

kommt zum Ausdruck, dass diese sog. östlichen Heilmethoden wissenschaftlich geprüft sind und u. a. im Sinne einer Stressreduktion positive Wirkungen entfalten.

Ähnliches berichtete Focus-online in seiner Ausgabe vom 13.06.2006.⁵¹ Über positive Wirkungen auch anderer Meditationsformen wird in WISSEN berichtet: „Meditieren heilt. Patienten mit Angststörungen werden mithilfe der Technik ruhiger, ehemals Depressive bekommen seltener Rückfälle. Etliche Studien belegen auch physische Wirkungen. So senkt Meditation den Blutdruck, stärkt das Herz und sogar das Immunsystem.“⁵² Um diese Wirkung zu erzielen ist keine jahrelange Meditationserfahrung nötig, oft reichen schon wenige Stunden. In dem Beitrag wird außerdem darauf hingewiesen, dass die Meditation in den USA als Heilmethode bereits etabliert ist, während sich in Deutschland Mediziner und Psychologen langsam an diese Behandlungsformen heranwagen.⁵³

Ergänzend sei auf Erfahrungsberichte von Führungskräften hingewiesen, die die Zen-Meditation praktizieren und über ihre Erfahrungen in Capital berichteten.⁵⁴ Mehrfach wird erwähnt, dass sie sich seit Ausübung dieser Technik mehr mit dem Ganzen verbunden fühlen – auch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Vor diesem Erfahrungshintergrund haben sie gewissermaßen automatisch ihren Führungsstil geändert und eine bis dahin kaum gekannte authentische soziale Kompetenz entwickelt. Sie wirkten damit glaubwürdiger und überzeugender als jemand, „der nach dem Führungsseminar lediglich die angelernten Redewendungen und Verhaltensweisen ausprobiert, die nicht zu ihm passen.“⁵⁵

9. Unternehmen sollten Vorreiterrolle übernehmen

Aus dem Blickwinkel der langfristigen Zyklen betrachtet befinden sich die modernen Länder derzeit am Anfang einer Entwicklung, die im Wesentlichen geprägt wird von der im Menschen und zwischen den Menschen stattfindenden Kommunikation. Sie ist derzeit durch massive Störungen gekennzeichnet, die ohne Entwicklung von Spiritualität kaum aufgefangen werden können. Im Sinne des Gesundheitsbegriffs der WHO handelt es sich um Krankheitserscheinungen. Sie gehen einher mit immensen Produktivitätseinbußen. Das ist die eine Seite.

Auf der anderen Seite bietet das derzeitige Gesundheitssystem nur sehr begrenzte Möglichkeiten der Förderung diesbezüglicher Gesundheit. Der Zusammenhang zwischen spiritueller Entwicklung und Gesundheit wird weitestgehend ignoriert. Da die Wirtschaft und damit die Unternehmen mit der Verfolgung ihres Interesses den Takt für die gesellschaftliche Entwicklung vorgeben, sollten sie verstärkt dazu übergehen, die Aufgabe der Entstörung von innerer und zwischenmenschlicher Kommunikation selbst in die Hand zu nehmen.⁵⁶

Besonders wichtig wäre es, Führungskräfte für diese Idee zu gewinnen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Vorbildfunktion sowie ihrer besonderen Belas-

⁵¹ Vgl. Fux, Chr. (2006).

⁵² Schäfer, S. (2007), S. 51.

⁵³ Vgl. Schäfer, S. (2007), S. 50f.

⁵⁴ Vgl. Lenz, B. (1999).

⁵⁵ Äußerung des promovierten Theologen Baldur Kirchner in: Lenz, B. (1999); S. 86.

⁵⁶ Vgl. Nefiodow, L.A. (1999), S. 35.

tungssituation. Wie auf allen Stufen der Hierarchie spielen auch auf dieser Ebene beispielsweise Ängste eine im negativen Sinne herausragende Rolle.⁵⁷

10. Aufgabe der Hochschulen

Es ist davon auszugehen, dass es in naher Zukunft im Rahmen der Schulausbildung zur Selbstverständlichkeit gehören wird, eine gesunde innere und zwischenmenschliche Kommunikation durch Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung auszubilden, soweit sie nicht schon in den Familien selbst vermittelt wird. Es geht darum, die Psyche von belastenden Gedanken mittels eines Reinigungsprozesses zu entlasten. Dies sollte sich – ähnlich wie beispielsweise das Zähneputzen – zur Routine entwickeln.

Da derzeit, wie oben bereits erwähnt, Führungskräfte in der Wirtschaft für die im Menschen und zwischen den Menschen stattfindende Kommunikation eine besondere Verantwortung haben, sollten sie nach Möglichkeit auch in dieser Hinsicht nicht unvorbereitet in das Berufsleben eintreten. Diese Funktion könnte von Hochschulen wahrgenommen werden. Natürlich werden dort in erster Linie Fach- und Methodenkompetenzen vermittelt. Es sollten dort allerdings auch die Weichen im Sinne dieses Beitrags gestellt werden, denn der Zug fährt in Richtung Förderung der Kommunikation durch Entwicklung von Spiritualität im Sinne einer religionsunabhängigen Erfahrung zwecks Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung von Produktivität in Unternehmen.

Zusammenfassung

Die Betrachtung der ökonomischen Entwicklung auf der Ebene der Langfristzyklen zeigt, dass sich die Qualität der Kommunikation im und zwischen den Menschen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickelt; da aus anderen Bereichen – Technologie und Wissen sind weltweit verfügbar – keine entscheidenden und nachhaltigen Produktivitätsvorsprünge mehr zu erwarten sind.

Das Stresskonzept lässt erkennen, dass die Kommunikation im und zwischen den Menschen immensen Störungen unterworfen ist; denn Stress entsteht „im Kopf“ und Experten gehen davon aus, dass ca. siebzig Prozent aller Krankheiten in den entwickelten Ländern direkt oder indirekt auf Stress zurückzuführen sind.

Fehlzeiten, steigende Fehlerquoten, mangelnde Lernfähigkeit, fehlende Flexibilität und Kreativität usw. sind die logische Folge. Dies geht zu Lasten von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Damit stellt sich die Frage nach diesbezüglichen Lösungsmöglichkeiten. Dies ist eine große Herausforderung, weil man sich in der Regel nicht so leicht mit dem Gedanken anfreunden kann, dass das Selbstgespräch gestört ist, und selbst wenn man es anerkennt, bleibt immer noch die Frage, wie eine Änderung herbeigeführt werden könnte.

⁵⁷ Stegmann, W. (1999); Panse, W./Stegmann, W. (1996); Nefiodow, L.A. (1999), S. 33.

Es zeigt sich, dass es hilfreich erscheint, hier einen Kontrapunkt in dem Sinne zu setzen, dass man seine Aufmerksamkeit auf das lenkt, was gesund erhält. Um Stress zu bewältigen wäre die Belebung von Lebensfreude geeignet.

Nun wird es allerdings in der Regel so wahrgenommen, dass der Stress dem Menschen die Lebensfreude raubt ...

Wie kann man sich aus diesem Zirkel lösen? Hier kommen wir zur zentralen Aussage des vorliegenden Beitrags. Tief in jedem Menschen gibt es eine Ebene der Existenz, die durch eine tiefe lebensbejahende Einstellung charakterisiert werden kann. Es handelt sich um eine Ebene, in der die Intuition, Stille und tief empfundene Freude **vorhanden** sind, es ist die erfahrbare spirituelle Ebene des Menschen. Diese Ebene wird von den allermeisten Menschen nicht wahrgenommen, da sie von belastender innerer Kommunikation überschattet wird.

Wendet man nun beispielsweise geistige Techniken an, um den spirituellen Bereich zu beleben, können sich belastende Gedanken immer weniger entfalten. Empirische Untersuchungen bestätigen diese Aussage insofern als sie zeigen, dass Meditations-techniken eine Wirkung erzeugen, die dem Stress entgegengesetzt ist.

Da Politik und Krankenkassen diesen Gedanken derzeit nicht sehr aufgeschlossen gegenüberstehen, Unternehmen aber von der gestörten Kommunikation im besonderen Maße betroffen sind, sollten sie – nach Möglichkeit im Verbund mit Hochschulen – gewissermaßen als Vorreiter gesellschaftlicher Entwicklungen die diesbezügliche Entwicklung in die eigene Hand nehmen.

Schrifttumsverzeichnis

- Abell, A. M. (1999): Gespräche mit berühmten Komponisten über die Entstehung ihrer unsterblichen Meisterwerke, Inspiration und Genius, 5. Auflage, Haslach, Artha Verlag, ISBN 3-89575-047-6.
- Bauhofer, U. (2005): Souverän und gelassen durch Ayurveda, München, Südwest Verlag.
- Berckhan, B. (2000): Die etwas gelassener Art, sich durchzusetzen, 16. Auflage, München, Kösel-Verlag.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2003): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung, BMBF-Publikation, Bonn.
- Chopra, D. (1990): Die Körperseele, Bergisch Gladbach, Gustav Lübbe Verlag.
- Chopra, D. (1993): Die Körperzeit, Bergisch Gladbach, Gustav Lübbe Verlag.
- Chopra, D. (1996): Alle Kraft steckt in dir, Bergisch Gladbach, Gustav Lübbe Verlag.
- Crisand, E./Lyon, U. (1998): Anti-Streß-Training, Autogenes Training mit Yoga und Meditation, 3. Auflage, Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Douillard, J. (1996): Fit mit Ayurveda – Das sanfte Konditions- und Sportprogramm, Niedernhausen/Ts, Falken Verlag.
- Eichendorf, W. u.a. (Hrsg.) (1999): Arbeit und Gesundheit, Jahrbuch 2000, Innovation und Prävention, Wiesbaden, Universum Verlagsanstalt.
- Fux, Chr. (2006) Meditieren gegen den Infarkt, in: Focus-online vom 13.06.2006, http://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/herz/news/heilsame-entspannung_nid_30365.html (Zugriff: 08.05.2007)
- Grün, H. (2001/2002): Wenn man entspannt ist, hat der Stress keine Chance, in: Wirtschaftsstudium (WISU), 10/01 – 2/02 (Artikelserie).
- Henry, A. (2007): Positive Gedanken, in: Wirtschaftswoche Nr. 14/2007, S. 114–117.
- Juli, D./Schulz, A. (1998): Stressverhalten ändern lernen, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt-Verlag.
- Kairies, K. (2001): Stress bewältigen durch Kreativität, Heidelberg, Sauer-Verlag.
- Kairies, K./Reinelt, J. (2004): Stressmanagement auf der Basis einer Hilfe zur Selbsthilfe, in: Der Betriebswirt 3/2004, S. 8–14.
- Lenz, B. (1999): Die Kraft der Stille, in: Capital 3/1999, S. 84–88.
- Linneweh, K. (1996): Streßmanagement, 3. Auflage, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag.
- Litzcke, S.M./Schuh, H. (2007): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, 4. Auflage, Heidelberg, Springer.
- Mai, J./Ruess, A. (2007): Stress ohne Ende, in: Wirtschaftswoche Nr. 12/2007, S. 96–108;

- Mitroff, I. I./Denton, E. A. (1999), A. Study of Spirituality in the Workplace, in: Sloan Management Review 4/1999, S. 83–92.
- Nefiodow, L. A. (1999): Langfristiger Megamarkt – Der 6. Kondratieff, in: Absatzwirtschaft 4/99, S. 32–37.
- Nefiodow, L. A. (2000): Der sechste Kondratieff – Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, 4. Auflage, Sankt Augustin, Rhein-Sieg-Verlag.
- Nefiodow, L. A. (2004): Der 6. Kondratieff-Zyklus, in: http://kondratieffzyklen.de/6_Kondratieff1.htm, (Zugriff: 07.10.2004).
- Nefiodow, L. A. (2007): Der Gesundheitsmarkt – die Wachstumslokomotive für das 21. Jahrhundert, in: <http://kondratieffzyklen.de/6.Kondratieff1.htm> (Zugriff: 10.05.2007).
- Niederberger, L. (2001): Spiritualität wird in Chefetagen salonfähig, in: Die Weltwoche (Zürich), 50/2001.
- Ott, U. (2002): Transpersonale Erfahrungen während tiefer Meditation, in: Transpersonale Psychologie und Psychotherapie 1/2002, S. 7–16.
- Padtberg, C. (2005): Wenn aus Zeitdruck Stress wird, in: Jobbrief DIE ZEIT April 2005, <http://www.zeit.de/jobletter/2005/04/jobbrief> (Zugriff: 10.05.2007).
- Panse, W./Stegmann, W. (1996): Kostenfaktor Angst, Landsberg/Lech, verlag moderne industrie.
- Rudolph, H. (2006): Das ist was fürs Herz: Ayurveda, Meditation, Tai Chi, in: Ärzte-Zeitung (online) vom 16.03.2006, <http://www.aerztezeitung.de/docs/2006/03/16/049a1301.asp?cat=news> (Zugriff: 08.05.2007).
- Russell, P. (2002): Quarks, Quanten und Satori, Wissenschaft und Mystik: Zwei Erkenntniswege treffen sich, Bielefeld, J. Kamphausen Verlag.
- Russell, P. (2003): Der direkte Weg, Bielefeld, J. Kamphausen-Verlag.
- Sauer, H. (Hrsg.) (2002): Betriebliches und persönliches Gesundheitsmanagement, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag.
- Schachinger, W./Schrott, E. (1999): Gesundheit aus dem Selbst: Transzendente Meditation, 2. Auflage, Bielefeld: Kamphausen, 1999.
- Schäfer, S. (2007): Tief im Ich, in: Süddeutsche Zeitung – Wissen 13/2007, S. 50–52.
- Schäffler, H. (1991): Kostendämpfung und Maharishi Ayur-Veda, in: therapeutikon (tpk) Januar/Februar 1991, S. 49–56.
- Schlesiger, Ch./Ruess, A. (2007): Ängste nehmen, in: Wirtschaftswoche Nr. 13/2007, S. 124–129;
- Schneider, R.H./Alexander, Ch.N./Staggers, F. et al (2005): Long-Term Effects of Stress Reduction on Mortality in Persons \geq 55 Years of Age With Systemic Hypertension, in: The American Journal of Cardiology 95/2005, S. 1060–1064.

- Schröder, J.-P./Blank, R. (2004): Stressmanagement – Stress-Situationen erkennen – erfolgreiche Maßnahmen einleiten, Berlin, Cornelsen Verlag.
- Seiwert, M./Bergermann, M./Pecher, U. (2006): Es werde Licht! In: Wirtschaftswoche 40/2006, S. 76–90.
- Stegmann, W. (1999): Die Macht der Angst, in: Badura, B./Litsch, M./Vetter, Ch. (Hrsg.) (1999), S. 129–141.
- Täubner, M. (2007): Verfluchter Stress, in Capital 07/2007, S. 140–149.
- Tausch, R. (1996): Hilfen bei Stress und Belastung, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt-Verlag.
- Vader, J.-P. (2006): Spiritual health: the next frontier, in: European Journal of Public Health, Vol. 16 No. 5, S. 457.
- Vester, F. (2003): Phänomen Streß, 18. Auflage, München, Deutscher Taschenbuchverlag.
- Volk, H. (2005): Den Stress an der Wurzel packen, in: die bank 12/2005, S. 78–82.
- Wallace, R. K. (1970): Physiological effects of Transcendental Meditation, in: Science 167/1970, S. 1751–1754.
- Wallace, R. K./Benson, H. (1972): The physiology of meditation, in: Scientific American 226/1972, S. 84–90.
- Watzke-Otte, S. (2003): Selbstmanagement, Erfolgsfaktoren beachten und systematisch nutzen, Berlin, Cornelsen Verlag.
- Weber, Ch. (2005): Erleuchtung nicht ausgeschlossen, in: Focus 52/2005, S. 65–74.
- Weiss, C. (1998): Das Delphi Prinzip – Wissen und Werte in uns – Wegweiser für Individuum, Organisation und Gesellschaft, Zürich und Hamburg, Verlag A & O des Wissens.
- Westerhoff, U. (1999): Führungskräfteentwicklung als wichtiger Baustein der betrieblichen Gesundheitsförderung, in: Eichendorf, W. u.a. (Hrsg.) (1999), S. 327–335.

Weitere Beiträge aus dem Forschungsschwerpunkt:

- Kairies, K.: Kreativität bei Führungspersonen - Integration von Nichtrationalität in die Praxis des Managements, in: Der Betriebswirt 2/96, S. 34-36 sowie 3/96, S. 12-15.
- Kairies, K. Durch Streßmanagement Erfolgspotentiale für Unternehmen erschließen, in: Der Betriebswirt 1/97, S. 25-32.
- Kairies, K.: Ruhe im Sturm – Manager meditieren, in: EURO Wirtschaftsmagazin Oktober 1998, S. 54-58.
- Kairies, K.: Das Betriebsklima – Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten – eine Betrachtung im Lichte der Stressforschung, in: Der Betriebswirt 4/98, S. 14-21.
- Kairies, K./Schrott, E.: Transzendenz – Basis für Kreativität im Management – eine Betrachtung im Lichte der Stress- und Meditationsforschung, in: Arbeitspapier Nr. 44/2000 aus dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover.
- Kairies, K.: Vedische Strategien gegen Stress und Krankheit in der Wirtschaft, in: Erfahrungsheilkunde 1/2001, S. 1-9.
- Kairies, K.: Stressmanagement, in: Bühner, R. (Hrsg.): Management-Lexikon, München, Wien, Oldenbourg-Verlag, 2001, S. 731 - 734.
- Kairies, K.: Stress bewältigen durch Kreativität, Heidelberg, Sauer-Verlag, 2001.
- Kairies, K./Schrott, E.: Einfluss der Soft Skills auf den Unternehmenserfolg, in: Betriebswirtschaftliche Blätter – Fachzeitschrift für Unternehmensführung in der Sparkassen-Finanzgruppe, 02/2002, S. 62-68.
- Kairies, K.: Das Betriebsklima – Bedeutung, Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten – eine Betrachtung im Lichte der Stress- und Meditationsforschung, in: Sauer, H. (Hrsg.): Betriebliches und persönliches Gesundheitsmanagement, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag, 2002, S. 249-268.
- Kairies, K./Reinelt, J.: Das Element Angst in Beschäftigungsverhältnissen am Beispiel des Öffentlichen Dienstes, in: Erfahrungsheilkunde 7/2003, S. 465-471.
- Kairies, K.: Locker bleiben, in: karrierefürer hochschulen, 2/2003, S. 120-122.
- Kairies, K.: Stressmanagement – Stressbewältigung – Stressabbau – Ergänzung der Fachhochschulausbildung zur Persönlichkeitsentwicklung und Ausbildung von Soft Skills, in: Arbeitspapier Nr. 88/2004 aus dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover.
- Kairies, K./Reinelt, J.: Stressmanagement auf der Basis einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ – Strategie zu Fehlzeitensteuerung und Entwicklung von Soft-Skills, in: Der Betriebswirt 3/2004, S. 8-14.