**Die Bedeutung der Achtsamkeit für die ethische Intelligenz von Unternehmen**

*Michael Huppertz[[1]](#footnote-1)*

**Zusammenfassung**

*Der folgende Text stellt Achtsamkeit als vielseitig einsetzbare Fertigkeit und als spezifische ethische Kompetenz dar. Achtsamkeit kann für die Wahrnehmung von Werten, die nicht auf Funktionalität beruhen (inhärente Werte), sensibilisieren und wird dadurch ethisch relevant. Es wird ein Konzept ethischer Intelligenz vorgestellt, das nicht nur auf Personen, sondern auch auf Teams und Institutionen angewandt werden kann und gezeigt wie es möglich ist, Achtsamkeit in Unternehmen auf verschiedenen Ebenen zu entwickeln. Die gesamte Darstellung erfordert einige Klärungen des Konzepts der Achtsamkeit.*

**1. Einleitung**

Wirtschafts- und Unternehmensethik haben Hochkonjunktur: „Die für ihre Skrupellosigkeit bekannte britische Barclays Bank vergibt neuerdings Boni nach `ethischen Grundsätzen´, und die Wall-Street-Giganten von Goldman Sachs ermuntern ihre Mitarbeiter zu ehrenamtlichem Engagement. Deutsche Großunternehmer gründeten eine Wertkommission. Und auch die deutsche Versicherungsbranche hat sich einen Kodex auferlegt. Politik und Wissenschaft unterstützen den Boom: Die EU-Kommission beschloss eine `Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen´. Der `Verein für Socialpolitik´, dem etwa 3800 deutsche Wirtschaftswissenschaftler angehören, verfassen einen Ethikkodex für Ökonomen. An der Hochschulen wurden zahlreiche Lehrstühle für Wirtschaftsethik geschaffen,…“ (E. Finger, R. Jungbluth, S. Rückert 2014, S. 20). Die „Corporate Social Responsibility“ (CSR, Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung) ist ebenso zu einem gängigen Begriff in der wirtschaftlich interessierten Öffentlichkeit geworden wie „social interpreneurship“.

Die Verselbstständigung der Finanzindustrie gegenüber der Realwirtschaft in den letzten Jahren hat gezeigt, dass sich ein wesentlicher Teil der Ökonomie von den Zielen einer realen Wertschöpfung verabschiedet hat und amoralisch agiert. Darüber hinaus wurde deutlich, dass es auf allen Ebenen eine Verführung und eine Bereitschaft von Unternehmen und Mitarbeitern gibt, vorhandene Regeln und erst recht ungeschriebene moralische Orientierungen und Maßstäbe zu ignorieren. Die Bedrohlichkeit der Finanzkrise und Ereignisse, die auch innerhalb der geltenden Regeln als Skandal empfunden wurden, haben den Bedarf an ethischer Reflexion massiv ansteigen lassen. Die Legitimationskrise wird zudem durch grundsätzliche und langfristige Probleme – insbesondere die weltweite Ungleichverteilung der Güter und Chancen und der Umgang mit den natürlichen Ressourcen – so komplex und umfassend, dass nicht nur das Wirtschaftssystem und einflussreiche Akteure, sondern alle an der Ökonomie Beteiligten bis hin zu den Konsumenten zu einer ethischen Besinnung aufgerufen werden.   
 Der Begriff der „Achtsamkeit“ macht gerade eine ähnlich steile Karriere und es ist eine interessante Frage, ob die Parallelität der Karrieren der Unternehmensethik und der Achtsamkeit auf gemeinsame Ursachen zurückzuführen sind. Es scheint zumindest in materiell abgesicherten und zeitgeistmächtigen gesellschaftlichen Schichten eine normative Neuorientierung stattzufinden. Erfolg und Steigerung des Lebensstandards verlieren in Umfragen an Bedeutung (Bericht über den Nationalen Wohlstandsindex des Markt – und Sozialforschungsinstituts Ipsos in der „Tageszeitung“ v. 9. 4. 2014, S. 8, sowie Finger 2014, S. 20). Der berufliche Stress und seine Folgen beschäftigen die Öffentlichkeit. Konsumismus und die alleinige Orientierung an ökonomischen Wachstumsraten werden zumindest thematisiert. Inwieweit Achtsamkeit auf die aktuelle Anomie antwortet, sollte in dem folgenden Text zwar deutlich werden, aber in erster Linie wird es um die praktische Frage gehen, inwiefern das Konzept und die Praxis der Achtsamkeit aus sich heraus einen Beitrag zur ethischen Intelligenz von Unternehmen leisten können.  
 Ich werde zwei wesentliche und gleichermaßen sinnvolle, wenn auch unterschiedlich anspruchsvolle Bedeutungen des Konzepts der Achtsamkeit unterscheiden: Achtsamkeit als Fertigkeit und Achtsamkeit als ethische Kompetenz. Eine dritte Bedeutung – Achtsamkeit als Daseinsweise – werde ich en passant behandeln. Anschließend möchte ich zeigen, dass Kompetenzen wie ethische Intelligenz und Achtsamkeit nicht nur Personen, sondern oder auch Institutionen zugeschrieben werden können. Wenn auch Teams, Unternehmen und andere Institutionen die Kompetenz der Achtsamkeit erwerben können, eröffnen sich auf verschiedenen Ebenen Wege, Achtsamkeit als Teil ethischer Intelligenz in Unternehmen zu realisieren. Der Darstellung dieser Wege und einiger konzeptuellen Probleme, die sich dabei stellen, widmet sich der größte Teil des Textes.  
 Zunächst aber muss ich darlegen, was ich unter „ethischer Intelligenz“ verstehe.

**2. Ethische Intelligenz**  
Der Begriff „Ethische Intelligenz“ wird verwendet von Müller-Merbach (2009, S.1f). Er stellt „ethische Intelligenz“ neben „kognitive“ und „emotionale Intelligenz“. Ich gehe davon aus, dass sie kognitive und emotionale Intelligenz beinhaltet und verstehe unter *ethischer Intelligenz* die Fähigkeit, ethische Aspekte von Situationen zu erkennen und zu analysieren. Sie beinhaltet   
- die Fähigkeit zu moralischen Intuitionen und zu einer angemessenen Resonanz in Form von   
 Gefühlen und Handlungsimpulsen,  
- die Kenntnis von moralischen Regeln, Normen, Rechten und Pflichten,  
- die Fähigkeit, moralische Intuitionen, Werte und Regeln im Zusammenhang sehen und   
 kritisch beurteilen zu können, so dass eine begründbare moralische Weltanschauung   
 entstehen kann,  
- die Fähigkeit, konkrete situative Entwicklungen und Handlungsmöglichkeiten und ihre   
 Folgen abschätzen und moralisch bewerten zu können.   
Der Begriff der *„moralischen Intuition“* bedarf einer Erläuterung. Moralische Probleme begegnen uns häufig als Aspekte von Situationen, auf die wir mit Gefühlen und Handlungsimpulsen reagieren. Ethische Intelligenz beinhaltet die Sensibilität für moralische Aspekte von Situationen und die Kompetenz, auf solche Aspekte emotional differenziert reagieren zu können. Emotional differenziert zu reagieren beinhaltet wiederum den Wunsch und den Handlungsimpuls, den moralischen Anmutungen der Situation Folge zu leisten (oder darunter zu leiden, wenn dies nicht möglich ist). *Moralische Anmutungen* können in verschiedenen Formen auftreten: als Szenarien (z. B. „Zwei gegen einen“), als Narrationen („Geiselnahme“), als Appelle (Hilferufe, Mimik, Gesten, Hilflosigkeit, Leid) oder als explizite moralische Deklarationen (Vorwürfe, Anklagen, Forderungen). Ohne Resonanz auf solche Anmutungen bleibt unser Engagement in konkreten Situationen schwach und auf einer metaethischen Ebene lässt sich die Frage stellen, ob die Konstruktion von allgemein verbindlichen Werten und moralischen Anschauungen überhaupt ohne moralische Anmutungen möglich ist (Taylor 1997 [1981], Hauskeller 2001, 2009, Nussbaum 2011, Fischer 2012, 2014). Die Frage ist allerdings, wie und mit welcher Reichweite solche Anmutungen zu allgemeinen Verpflichtungen gemacht können. Unsere moralischen Intuitionen sind soziokulturelle Phänomene und nicht immun gegenüber kritischen Nachfragen nach ihrer Universalisierbarkeit oder ihren Folgen (Nussbaum 1998, 1999. Ausführlicher dazu s. u. Abschn. 3. 2).   
 Ethische Intelligenz ist offensichtlich komplex. Wir können davon ausgehen, dass sie wie jede Form von Intelligenz zu einem wesentlichen Teil lernbar ist. Wie jede Kompetenz muss sie sich nicht in manifestem Verhalten äußern. Eine Kompetenz zu haben bedeutet nicht, sich auf bestimmte Entscheidungen festzulegen. Es ist also möglich, dass sich eine Person oder ein Unternehmen für ein Vorgehen entscheidet, dass ethisch falsch ist und dies ganz bewusst tut, z. B. weil sie andere nicht-ethische Prioritäten setzt, genauso wie es möglich ist, dass ein intelligenter Mensch es vorzieht, über eine Sache nicht weiter nachzudenken. Kompetenz schafft - gemäß der ethischen Maxime „kein Sollen ohne Können“ - Verantwortung, während im Falle der Inkompetenz nur die Verantwortung bleibt, sich nicht ausreichend um die notwendige Kompetenz gekümmert zu haben.  
 Meine These ist, dass neben den bekannten Interventionen zur Steigerung der emotionalen Kompetenz (Goleman 1997) Achtsamkeit in spezifischer Weise geeignet ist, die Empfangsbereitschaft für moralische Aspekte von Situationen zu fördern.   
 Was aber ist Achtsamkeit?

**3. Achtsamkeit**  
„Achtsamkeit“ hat – wie das englische „mindfulness“, als dessen Übersetzung es sich durchgesetzt hat – die Äquivokation:  
- etwas bewusst und differenziert wahrnehmen  
und  
- sich das Wohl einer Entität (Sache, Mensch, Prozess, Selbst) angelegen sein lassen, sie zu schützen und nicht zu beschädigen.  
Die zweite Bedeutung setzt die erste voraus. Umgekehrt ist dies nicht der Fall.  
 Achtsamkeit ist die Kunst da zu sein – mit Leib und Seele, in der Gegenwart und da, wo man gerade ist, wach, aber ohne Absichten. Alles, was gerade geschieht, kann Gegenstand der Haltung der Achtsamkeit sein. Die Gegenwart kann mehr oder weniger fokussiert oder weit wahrgenommen werden. Achtsamkeit hat aber eine Tendenz zur Weite und Öffnung. Fokussierte Achtsamkeit ist oft noch mit einer gewissen Anstrengung verbunden. Auch wenn es – recht verstanden – keine „Störungen“ und keine „Abschweifen“ bei der Achtsamkeitspraxis gibt – denn sie gilt ja immer dem, was gerade geschieht – so will der Übende doch, wenn er sich den Vorschlag einer Fokussierung macht, immer wieder zu seinem Fokus (essen, tanzen, atmen, betrachten, spüren usw.) zurückkehren. In der weiten Achtsamkeit können wir dagegen ohne jede Selektion und ohne jedes Festhalten allen Ereignissen und Eindrücken folgen, die sich gerade jetzt abspielen. Diese Tendenz zur Weitung bedeutet auch, dass Achtsamkeit tendenziell alle vorhandenen Wahrnehmungs- und Denkmuster „unterläuft“, in Frage stellt, dekonstruiert. Achtsamkeit kann sich auf innere Prozesse wie Körperempfindungen und mentale Prozesse beziehen, auf äußere Elemente wie Objekte, Menschen, Natur, aber auch auf die Beziehungen und Interaktionen, die wir mit der Umwelt und der Mitwelt eingehen (Huppertz 2009).   
 Auch wenn wir *mit* der Haltung der Achtsamkeit alles Mögliche erreichen wollen (Gesundheit, Lebensintensität, spirituelle Erfahrungen), so gilt es doch *in* der Praxis der Achtsamkeit, alle Absichten loszulassen. Für Absichten gilt das Gleiche wie für alle Gedanken, die von der gegenwärtigen Situation ablenken. Es ist sehr wahrscheinlich, dass während der Übungspraxis Gedanken auftauchen. Eine hilfreiches Vorgehen ist es, ihnen ein wenig Aufmerksamkeit zu schenken und dann mit einem „und“ zu den gegenwärtigen Wahrnehmungen und Empfindungen zurück zu kehren: „Ich denke gerade wieder an die Auseinandersetzung heute Morgen bei der Arbeit *und* spüre *jetzt* wieder meinen Atem (oder höre die Geräusche usw.).“ Da es *in* der Haltung der Achtsamkeit nicht darum geht, irgendein Ziel zu verfolgen, gibt es auch keinen Grund, sich anzustrengen. Man will nichts verändern, nichts erreichen, nichts erleben, sich noch nicht einmal entspannen oder glücklich werden, keine Selbsterfahrung machen und auch keine Erkenntnis gewinnen. Wenn man solche Ziele verfolgt, wird man sich irgendwie bemühen, anstrengen und mit den Gedanken in die Zukunft wandern. In der Haltung der Achtsamkeit bleibt man aber in der Gegenwart. Anstrengung und Achtsamkeit passen nicht zusammen (Huppertz 2014a).   
 Die Haltung der Achtsamkeit schafft ein eigenes Lebensgefühl. Die Orientierung auf die Gegenwart relativiert Ängste vor der Zukunft ebenso wie Erinnerungen an belastende Erlebnisse in der Vergangenheit. Gleichzeitig wird das Leben intensiver, weil man die Umgebung genau und in Ruhe wahrnimmt, mehr fühlt, spürt, mitschwingt. Das führt zu mehr Lebendigkeit und Lebensfreude. Das Leben rauscht nicht mehr vorbei. Achtsamkeit führt zu Gelassenheit, Ruhe, Entspannung, Dankbarkeit für das, was ist und was schon zu selbstverständlich geworden ist. Der selbstverständliche Hintergrund, der immer schon funktionierende und stabilisierende Kontakt mit der Umgebung wird zum beachtenswerten Vordergrund.

**3. 1 Achtsamkeit als Fertigkeit**  
Die Bedeutung „etwas bewusst wahrnehmen“ liegt dem Achtsamkeitsverständnis zu Grunde, das aktuell in Lebenskunst und Therapie eine wesentliche Rolle spielt. In der Geschichte der Achtsamkeit spielt die buddhistische Tradition eine besondere Rolle. In ihr wird Achtsamkeit mit der zusätzlichen Bedeutung des Nicht-Anhaftens und der Akzeptanz verbunden. Heute wird Achtsamkeit häufig als eine Fertigkeit verstanden, die zu verschiedenen Zwecken eingesetzt werden und sich auch auf etwas beziehen kann, dessen Erhalt in keiner Weise wünschenswert ist. Achtsamkeit bedeutet hier nicht „schützen“, sondern „wahrnehmen und loslassen“ (bzw. „Distanz herstellen“ oder „keine Energie geben“). Gegenstände der Achtsamkeit können aversive Erfahrungen sein wie Schmerzen, Angst und andere unangenehme Gefühle und Themen. Auch solche Prozesse sollen achtsam wahrgenommen und in keiner Weise vermieden oder verändert, aber auch nicht verstärkt oder festgehalten werden (Matti-Sattipatthana-Sutra. In: Seidenstücker, K. o. J., S. 345-378) . Das macht Achtsamkeit besonders wertvoll in Situationen, die nicht verändert werden können, wozu auch existenzielle Gegebenheiten wie Unsicherheit über die Zukunft und die Vergänglichkeit in ihren vielen Formen bis zum Tod gehören. Die Konfrontation mit unangenehmen Erfahrungen gibt der Achtsamkeit Härte und Realismus. In dem aktuellen Achtsamkeitsboom, indem Achtsamkeit in die Nähe von Entspannungsübungen, Imaginationen oder Phantasiereisen gerückt oder gar mit ihnen vermischt wird, werden diese Herausforderungen gerne bei Seite geschoben.  
 Achtsamkeit wird oft als eine Haltung des Nicht-Bewertens, des distanzierten, neutralen Beobachtens beschrieben. Dieses Verständnis von Achtsamkeit als Abwanderung in die Neutralität ist ein grundlegendes Missverständnis. Es ist wenig überzeugend und schreckt viele Menschen von der Praxis der Achtsamkeit ab. Da es zudem für das Thema dieses Textes zentral ist, möchte ich diesen Punkt hier ausführlicher darstellen: Bewertungengehören zu unserer menschlichen Existenz. Bewertungen sind wesentliche Bestandteile unserer Gefühle, Beziehungen und Orientierungen. Sie geschehen spontan, sind unvermeidlich und wichtig für unser Überleben. Wieso sollte sich die Achtsamkeit gegen etwas wenden, was gerade geschieht und unvermeidlich zu unserem Leben gehört? Es geht nicht darum, andere Menschen und Objekte möglichst neutral, elementar oder abstrakt wahrzunehmen und auf Interpretationen und Resonanz zu verzichten. Viele Qualitäten von Situationen, Objekten und Menschen erschließen sich erst durch unser Vorwissen, unsere Erfahrung und unsere persönliche subjektive und emotionale Antwort.   
 Leider gehen Bewertungen aber oft auf Kosten des Kontakts, der genauen Wahrnehmung, der differenzierten Beschreibung oder des Spürens. Bewertungen sind für die Achtsamkeit dann und nur dann problematisch, wenn sie zu einer eingeschränkten Wahrnehmung, zu einem Abbruch des Kontakts führen. In der Haltung der Achtsamkeit nehmen wir unsere spontanen Bewertungen in Form von Vergleichen, Maßstäben und Funktionalisierungen wahr und gehen wieder über sie hinaus, indem wir zu einem erneuten Wahrnehmen, Beschreiben und Spüren fortschreiten bzw. zurückkehren. Achtsamkeit befördert dadurch die Aufmerksamkeit auf das, was zunächst abgelehnt oder geringgeschätzt wird und schafft Offenheit für eine Veränderung der spontanen Beziehung. Sie kann auf diese Weise zu neuen, angemesseneren Bewertungen führen. Ich werde gleich ausführlicher darstellen, dass sie zudem eine Form von Bewertungen ermöglicht, die für moralische Orientierungen grundlegend ist.   
 Es ist also wichtig, zu schauen, ob Bewertungen dazu führen, dass wir nicht mehr genau hinschauen und hinspüren. Wir leben in einer Gesellschaft des Daumen rauf – Daumen runter. Es ist achtsam, die zahlreichen Bewertungen wahrzunehmen - vor allem auch die Selbstbewertungen! – und zu überprüfen, ob man sie wirklich braucht. Dies gilt auch für positive Bewertungen. Es kann zwar sein, dass sie uns in einen Kontakt hineinführen, wenn uns z. B. ein Mensch, ein Gegenstand oder eine Landschaft anziehen, es kann aber auch sein, dass sie uns blind machen, für das, was uns gerade begegnet.  
 Nach unseren Erfahrungen – ich spreche hier für eine Arbeitsgemeinschaft (s. Huppertz, M. / Saurgnani, S. / Schneider 2013, www.ag-achtsamkeit.de) – schaffen es die meisten Menschen, sich täglich 10 Minuten pro Tag Zeit zu nehmen, um Achtsamkeit zu üben. Damit können sie die Haltung der Achtsamkeit erfolgreich erlernen oder verbessern. Eine Möglichkeit besteht darin, Routinetätigkeiten achtsam durchzuführen, indem man mit der Aufmerksamkeit bei dem bleibt, was man gerade tut. Dafür eignen sich: Aus dem Bett aufstehen, Zähneputzen, Duschen, Essen, Trinken, Gehen, Sitzen, Atmen, Sehen, Hören, Zuhören, zärtlich sein usw. Es ist aber auch sinnvoll, formal, d. h. ritualisiert, zu üben, Gewohnheiten zu durchbrechen oder sich neue Gewohnheiten anzueignen: Musik auflegen und sich dazu bewegen, sehr langsam gehen, Atemzüge zählen, eine Weile still sitzen, barfuß gehen, einen Sonnenaufgang betrachten, einfache Körperübungen durchführen, auf Zwischenräume zu achten, sich selbst oder einen Partner in Ruhe massieren usw. Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, Achtsamkeit zu lernen und zu praktizieren (Huppertz 2011, Bays 2012). Eine dritte Möglichkeit besteht darin, immer wieder in der Betriebsamkeit des Alltags kurz innezuhalten – vielleicht 10 Sekunden oder etwas mehr – und “in sich hinein“ zu spüren: „Welche Körperhaltung habe ich gerade, wie bin ich gerade in Kontakt mit der Umgebung, wie ist meine Stimmung?“ Im Leben der meisten Menschen passiert einfach zu viel. Sie sind gewohnt, ständig zu reagieren, aktiv zu sein, Probleme und Konflikte zu lösen, sich Sorgen zu machen, etwas zu verbessern, zu planen usw. Deshalb brauchen sie Verlangsamungen und Auszeiten, um wieder ins Spüren und Wahrnehmen zu kommen. Wenn ihnen dies gelingt, verändern sie vielleicht auch etwas an ihrer alltäglichen Lebenssituation und der Lebensweise. Achtsamkeit kann aber schließlich auch zu einer Lebensweise werden, einer neuen Gewohnheit, die uns erst dann wieder bewusst wird, wenn wir uns zu sehr von ihr entfernen. Eine achtsame Lebensweise mag manchmal im Vordergrund stehen, manchmal im Hintergrund, je nachdem wie es die Umstände, Aufgaben, Verpflichtungen erlauben.

**3. 2 Achtsamkeit als ethische Kompetenz**  
In dem vorherigen Abschnitte habe ich Achtsamkeit als eine Fertigkeit vorgestellt, die auf beliebige Inhalte angewendet werden kann und deren „Vortrefflichkeit“ (MacIntyre, 1987, S. 251ff) gerade darin besteht, sich unterschiedslos der äußeren und inneren Wirklichkeit zuzuwenden, angenehmen wie unangenehmen Gegebenheiten. Soweit scheint sie aus sich heraus keine weitere Präferenz zu besitzen als sich zu vervollkommnen. Die ethische Plausibilität der Achtsamkeit als *Fertigkeit* ergibt sich erst durch den bewussten Einsatz zu sinnvollen Zwecken. Gesundheit, Erholung, Lebendigkeit, Zur-Ruhe-Kommen sind sicher solche Zwecke. Historische Beispiele zeigen, dass Achtsamkeit als Fertigkeit aber durchaus auch zu destruktiven Zwecken eingesetzt werden kann (s. Victoria 1997). Tugendethisch gesprochen handelt sich bei Achtsamkeit als Fertigkeit um eine strukturelle Tugend, die wie Mut oder Tapferkeit erst dann ethisch beurteilbar wird, wenn wir wissen, mit welcher Basistätigkeit („gerechter Krieg“, „Lebensrettung“) oder „substantiellen“ („ethischen“) Tugenden („Gerechtigkeitssinn“, „Mäßigung“) sie sich verknüpft (MacIntyre 1987, S. 250 ff, Halbig 2013, S. 18 und passim,).

Aber in allen Traditionen, in denen Achtsamkeit entwickelt und weiterentwickelt wurde, war sie auch Teil eines ethischen Systems. Im Buddhismus ist „Achtsamkeit“ der 7. Teil eines achtfachen Pfades, der ansonsten aus Einsicht in und Engagement für die buddhistische Lehre sowie aus kulturübergreifenden und kulturspezifischen moralischen Tugenden und Regeln besteht. Der achtfache Pfad kann systemisch-zirkulär verstanden werden kann und beinhaltet dann eine erneute Zuwendung zur Wirklichkeit und zur menschlichen Existenz mit all ihrer Kontingenz und ihrem Leid. Dennoch bleibt die Erlösung von allem Leid durch Achtsamkeit und Meditation ein zentraler Wert der buddhistischen Weltanschauung. Die wesentliche Zielrichtung der Achtsamkeit besteht in der Vorbereitung der Versenkung, der 8. Stufe des achtfachen Pfades. Die Versenkung, das „samadhi“ , ist die schrittweise Loslösung von allen Anhaftungen und Differenzierungen, um das „nirvana“ , einen Zustandes völligen Friedens und die Befreiung von jeglichem Leid zu realisieren, das durch die Differenzierungen (die Unruhe, die Vergänglichkeit) des Lebens geschaffen wird.   
 Weniger indisch geprägte Traditionen der Achtsamkeit haben ihr eine andere ethische Orientierung gegeben. Der chinesische Taoismus hat eine Haltung vertreten, die den Dingen ihren Lauf lässt, eine Haltung des Nicht-Handelns bzw. eines Handelns, das sich so in die Gegebenheiten einfügt, dass es quasi unsichtbar bleibt (Vgl. Jullien 1999). Im Taoismus und der taoistischen Meditation geht es um die Einordnung des Menschen in ein bei allen Schwierigkeiten doch geordnetes Universum, das man allenfalls durcheinander bringen kann, wenn man sich selbst zu wichtig nimmt. Für den Taoisten ist der Mensch ist nicht der Nabel der Welt, es geht ihm nicht in erster Linie um die Erlösung des Einzelnen noch die Erlösung aller Menschen, sondern um den Einklang des Menschen mit der Natur und um eine Kultur, die sich der Natur nicht entgegenstellen soll.   
 In der westlichen Tradition der Achtsamkeit, soweit sie Ende des 19. Jahrhunderts in der Zeit der sog. Lebensreform entstanden ist und heute vor allem auf Elsa Gindler und Heinrich Jacoby zurückgeführt wird (Huppertz 2011, S. 11ff) sind vor allem das Leben, die Natur oder der Körper Träger von Werten, die es zu schützen und zu entwickeln gilt. Durch experimentelle Körpererfahrungen und einen möglichst natürlichen Lebensstil soll herausgefunden werden, wie ein gelungenes Leben in einer Gesellschaft möglich ist, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und spätestens mit dem ersten Weltkrieg gezeigt hat, zu welcher destruktiven Künstlichkeit und zu welcher Lebensvernichtung sie in der Lage ist. Die Weisheit des Körpers und das individuelle Erleben werden gegen die katastrophale Blindheit und Empfindungslosigkeit des Industrialisierungszeitalters, gegen desaströse normative Objektivität und rücksichtlose Funktionalisierung stark gemacht. Martin Buber hat in der Tradition des Taoismus, der Lebensreform und des Chassidismus die Achtsamkeit auf das Zwischenmenschliche im Sinne einer unbedingten Öffnung für die letztlich unfassliche Subjektivität des Anderen ausgedehnt - ein bis heute unterschätzter Beitrag zur Theorie und Praxis der Achtsamkeit (Buber 1974 [1923]). Die Orientierungen auf Körper und Intersubjektivität wurden besonders im Rahmen der humanistischen Psychologie und Psychotherapie fortgeführt.  
 Wir sind damit bei der in der Einleitung zu diesem Abschnitt dargestellten zweiten Bedeutung von „Achtsamkeit“ angelangt: eine Haltung der Wertschätzung, des Bewahrens und Beschützens. Indem wir uns achtsam der Wirklichkeit und uns selbst zuwenden, ermöglichen wir die Erfahrung von Werten. Da Achtsamkeit aber grundsätzlich nicht auf das schaut, wozu etwas gut ist, sie nicht funktionalisiert, auch keinen Maßstab anlegt und keine Vergleiche anstellt (auch nicht mit Idealversionen), kann der Wert, der der chtsamkeit am Herzen liegt, nur in dem Objekt selbst liegen. Die einzigen Werte, die die Achtsamkeit aus sich heraus anerkennen kann, sind die Werte, die die Entitäten bereits haben oder evtl. im Laufe ihrer Entwicklung enthüllen bzw. umgekehrt: Diese „inhärenten Werte“ (Taylor, S. 116ff, Hauskeller 2001, S. 48ff), zeigen sich uns umso deutlicher, je achtsamer wir sind.  
 An dieser Stelle sind erkenntnistheoretische Bedenken angebracht. Ein Wert kann nicht an sich“, sondern nur für Menschen existieren. Werte und Erkenntnisse, an denen Menschen nicht mitgewirkt haben, sind für uns nicht vorstellbar bzw. sie hätten als „nicht-menschliche Werte“ nicht die Bedeutung, die sie gerade haben sollen. Dennoch erleben wir sie als Eigenschaften *der Dinge und Menschen* wie alle anderen Eigenschaften, die wir der Umwelt zuschreiben. Es ist unmöglich, unsere alltäglichen „realistischen“ Intuitionen (dass Dinge und als Menschen unabhängig von uns als Subjekten existieren) zu widerlegen, ohne in Widersprüche zu geraten. Unsere Intuitionen sind für unser alltägliches Wahrnehmen und Handeln unverzichtbar und in diesem Sinne unwiderlegbar. Zudem ist jede Behauptung und jede Argumentation – auch die radikaler Konstruktivisten – intersubjektiv und setzt damit mindestens die Existenz anderer Menschen, die eigenen Existenz und die Existenz eines Dritten, auf das wir uns gemeinsam beziehen, voraus. Schließlich ist es auch aus einer evolutionären Perspektive plausibel, anzunehmen, dass das Bild der Wirklichkeit, wie wir sie erleben, aus dem Zusammenwirken von (Inter-) Subjekten und Umwelt entsteht. Dabei rechnen wir wie beim Sehen (unsere Augenbewegungen), Anheben von Gegenständen (unsere muskuläre Vorspannung) usw. unsere konstruktiven Leistungen stets wieder heraus. Inhärente Werte entstehen also, weil wir mit der Umwelt zusammenwirken, die unabhängig von uns existiert.  
 Die Werte, die wir als „inhärente“ erleben, können wir nur erfahren, wenn wir ihnen in einer absichtslosen, offenen, empfangs- und resonanzbereiten Haltung begegnen. Wenn wir uns nicht einem Menschen oder einem Ding aufmerksam und interessiert zuwenden, ihnen nicht unsere Zeit, Energie und Zuwendung um ihrer selbst willen schenken, können wir sie auch nicht ernsthaft als Selbstwert erkennen. Als Selbst- oder Eigenwerte nehmen die meisten Menschen mindestens ihre Kinder, Liebespartner und Freunde, oft die Natur und Kunstwerke, aber auch Objekte wahr, mit denen sie eine persönliche Geschichte verbindet. Wir würden unsere Kinder nicht gegen klügere oder hübschere tauschen, wir beenden keine Freundschaft, weil wir einen besseren Freund gefunden haben oder weil er uns nicht mehr von Nutzen ist, wir schützen Tiere, Pflanzen, Landschaften und Kunstschätze. Dazu gehört auch, dass wir den Menschen und Dingen ihre Zeit lassen (Huppertz 2013). Wir lassen unseren Kindern ihre Zeit, sich auf ihre Weise zu entwickeln, eröffnen ihnen Chancen und lassen sie ihren Weg gehen, wir kümmern uns um das Wohl unserer Liebespartner und Freunde. Wenn wir einen Sonnenaufgang wertschätzen, so ist das nur möglich, wenn wir ihm seine Zeit lassen, wie willkürlich und vage wir ihn gleichzeitig auch begrenzen mögen, denn ein „Sonnenaufgang“ ist immer auch ein menschliches Konzept. Wir können auch uns selbst einen inhärenten Wert zumessen, indem wir unserem Körper, unseren Gefühlen und unseren Gedanken den Raum und die Zeit geben, die sie brauchen. Kaum jemand würde auch seine Lebensgeschichte und seine Identität mit einem anderen Menschen tauschen. Es ist nur in Extremsituationen denkbar, dass ein Mensch sich selbst kein unbedingter Wert mehr ist. Wesentlich häufiger verliert er einfach das Bewusstsein für seinen Wert (während sein Unbewusstes und sein Verhalten daran festhalten).  
 Wir können aber auch achtsam mit den Beziehungen und Interaktionen, die wir eingehen, umgehen. Wir sind zunächst in einer Beziehung, bevor sich die Elemente der Beziehung herausbilden (Subjektives, Objektives, Interaktives). Wenn wir achtsam essen, würdigen wir den Vorgang die Nahrungsmittel, uns selbst und den Vorgang des Essens, wenn wir achtsam zuhören, den Sprecher, uns selbst als relevanten Zuhörer und das Gespräch. Selbst wenn wir uns achtsam auf rutschigem Boden bewegen, beachten wir den Boden, uns selbst und unsere Anpassung an den Boden. Die achtsame Seinsweise, die diese drei Aspekte einschließt, ist selbst ein intrinsischer Wert der Achtsamkeit.

Sie ist es aber nicht als „Achtsamkeit“. Für die Achtsamkeit als ethischer Kompetenz stellt sich ein Problem, das als „Stil vor Substanz“ – Problem in der Tugendethik bekannt (Louden, R. B. 1998 [1984]). Die Orientierung an Tugenden kann selbst keine konsistente ethische Orientierung geben. Durch den Begriff der Tugend schieben wir einen Aspekt in den Vordergrund, der das, was eine Tugend tugendhaft macht, gerade untergräbt, nämlich die Bedeutung des Werts, dem die Einstellung oder Handlung gilt. Wer eine tugendhafte Handlung begeht, weil er tugendhaft sein möchte, ist gerade nicht tugendhaft. Wir sind hilfsbereit, weil uns das Schicksal des Hilfsbedürftigen am Herzen liegt, nicht weil wir der Stimme der Tugend folgen oder tugendhaft sein wollen. Das gilt auch für die Achtsamkeit. Wer achtsam auf etwas sein möchte, weil er achtsam sein möchte, ist in der Gefahr auf seine Haltung zu achten statt auf die Sache selbst. Natürlich ist beides möglich und es ist sehr sinnvoll, in der Übungspraxis die Haltung zu betonen und sogar in den Vordergrund zu stellen, aber letztlich realisiert sich Achtsamkeit als neue Gewohnheit, als Seinsweise, die einfach nur gelebt wird, indem wir in der Welt präsent, d. h. in Kontakt sind. Jedes ethische System braucht einen Boden, etwas, das in seiner Werthaftigkeit nicht auf Anderes zurückführbar ist (und vieles, was zurückführbar ist). Ethische Existenz beginnt und endet mit einer Haltung des Nicht-Handelns, denn alle Zweckhaftigkeit muss mit etwas beginnen bzw. enden, das selbst keinen weiteren Zweck darstellt. Unsere Aktivitäten sollten daher immer wieder in einer Seinsweise zur Ruhe kommen, die nicht ihrerseits ein Ziel verfolgt, wenn wir dem Gefühl der Sinnlosigkeit entgehen wollen.   
 Auch wenn eine ethische Theorie, die keine inhärenten Werte impliziert, in der Luft hängen würde, kann sie alleine mit dieser intuitiven Grundlage nicht weit kommen. Inhärente Werte sind nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für eine verbindliche ethische Praxis. Zunächst einmal ist die Wahrnehmung inhärenter Werte alles Andere als verlässlich. Moralische Anmutungen beinhalten kognitive Anteile, die falsch sein können. Ein Bettler kann Teil einer profitablen Organisation sein, ein Opfer ein Täter sein usw. Es gibt auch sehr komplexe und gleichzeitig felsenfeste moralische Anmutungen, die unreflektiert im Rahmen von Traditionen übernommen werden und erst im weiteren Kontext oder in historischer Perspektive als wertlos bzw. unmoralisch erkannt werden (Rassismen, Nationalismen, Sexismen usw.). Die Verehrung für einen Führer, die Begeisterung für ein Vaterland und einen Krieg, auch die Liebe zu einem Menschen mögen subjektiv noch so evident sein, aus einer weiteren Perspektive können sie dennoch blind und borniert sein. Auch innerhalb einer relativen Wertegemeinschaft oder einer individuellen Moral treten zudem moralische Konflikte gerade dann auf, wenn moralische Intuitionen miteinander in Konflikt geraten, z. B. wenn wir die Tötung von Tieren generell ablehnen, aber gleichzeitig die Wälder erhalten wollen oder wenn wir über die Verwendung von Ressourcen oder über aktive Sterbehilfe nachdenken. Lässt sich aber eine kulturübergreifend verbindliche moralische Basis finden, die eine kritische Behandlung moralischer Anmutungen und eine konsistente Ordnung von Werten ermöglicht? Offensichtlich brauchen wir erhebliche rationale Anstrengungen, um Werte gegeneinander abzuwägen und so etwas wie verbindliche moralische Regeln, Pflichten und konsistente moralische Anschauungen zu entwickeln. Wir brauchen für ein Gelingen dieses Versuchs vermutlich eine überzeugende Vorstellung von dem, was notwendigerweise und irreduzibel zu einem gelungenen menschlichen Leben gehört, die außerdem mit dem möglichst weitgehenden Erhalt der belebten und unbelebten Natur vereinbar ist und den lokalen Traditionen eine möglichst großen Spielraum lässt (Nussbaum 1998, 1999).

**3. 3 Können nur Personen achtsam und ethisch kompetent sein?**  
Die Haltung der Achtsamkeit als Basis ethischer Orientierung hat den unschätzbaren Vorteil, dass sie leicht zu verstehen und bei rechtem Verständnis leicht zu praktizieren ist – an vielen Orten und bei vielen Gelegenheiten. Bei ausreichendem Verständnis des Konzepts gibt es nur drei „natürliche Feinde“ der Achtsamkeit: Mangelnde Motivation, Ungeduld und Anstrengung. Die Eigenschaften intrinsisch wertorientiert und erwerbbar zu sein hat Achtsamkeit mit den sog. „Tugenden“ gemeinsam. Tugenden beziehen sich traditionell auf menschliche Charaktere als Träger dieser Eigenschaften bzw. Dispositionen. Das ist ontologisch und epistemisch sehr voraussetzungsreich. Es gibt starke Einwände gegen die Idee, moralische Beurteilungen auf die Kenntnis einer Person zu bauen. Zum Einen weil man aus guten Gründen an der regelmäßigen Erwartung eines konsistenten Charakters, der sich situationsübergreifend in Handlungsweisen durchsetzt, zweifeln kann (Halbig diskutiert dieses Problem ausführlich, kommt allerdings zu einem gegenläufigen Schluss, 2013, S. 108 ff). Zum Andern weil wir kaum eine Chance haben, die Tugendhaftigkeit eines Menschen überhaupt zuverlässig zu beurteilen (Louden 1998[1984], S. 199 ff). Wir kennen wenige, vielleicht keinen Menschen so gut, dass wir uns ein zuverlässiges Bild von ihm machen können, nicht einmal uns selbst. Wir müssen das Unbewusste in Rechnung stellen sowie unsere fehlende Objektivität vertrauten Menschen und uns selbst gegenüber. So sind viele Handlungen überdeterminiert, also z. B. im Hinblick auf eine Intention moralisch wertvoll, während sie gleichzeitig auch andere Ziele, denen wir keinen Wert zubilligen würden, verfolgen. Obwohl es also naheliegend ist, Achtsamkeit im Sinne einer ethischen Kompetenz als eine Tugend von Menschen zu verstehen, scheint es mir zu voraussetzungsvoll, festlegend und in diesem Sinne anmaßend. Angemessener scheint mir das Verständnis von Achtsamkeit als Kompetenz, die situativ eingesetzt werden kann. Das schließt nicht aus, dass sie zu einer Disposition werden *kann*, auch wenn das schwer zu beurteilen ist.   
 Dieses zurückhaltendere Verständnis hat nicht nur den Vorteil, dass es den besprochenen Einwänden nicht ausgesetzt ist, sondern auch, dass wir Achtsamkeit nicht nur Personen zuordnen können. Moralische Sensibilität und Resonanz und die Fähigkeit, Regeln und Handlungen auf ihre Stimmigkeit und ihre Folgen hin zu beurteilen, können auch kollektiv entwickelt werden. Die Tatsache, dass viele Augen mehr sehen als zwei, wäre kein ausreichendes Argument dafür, wohl aber die Tatsache, dass ein Team oder Unternehmen nicht nur summarisch, sondern auch synergistisch wirken. Es können in höherstufigen Systemen Atmosphären und Kommunikationsweisen entstehen, die bestimmte Wahrnehmungen, Resonanzen, Wertungen und Erkenntnisse erst ermöglichen. Dies gilt für Achtsamkeit wie für ethische Intelligenz. Auch die implizierte Emotionalität beider Kompetenzen ist kein Gegenargument. Zu den Eigenschaften eines Teams gehören auch Stimmungen, die sich über zahllose kleine Begebenheiten und Interaktionen herstellen, und die die einzelnen Teammitglieder ebenso wie Hinzukommende spüren können (zur komplexen Diskussion des Verhältnisses von Atmosphären, Stimmungen und Gefühlen s. Andermann / Eberlein 2011).  
 Ethische Intelligenz schließt aber auch die Orientierung auf ein Handeln ein. Ist ein nicht-personales Handeln möglich? Handlungen können durch ihre Intentionen und ihren Ablauf beschrieben werden. Können nur Personen Intentionen haben, also nur Personen handeln? Tatsächlich behandeln wir auch Unternehmen als „moralische Akteure“ (Göbel 2013, S. 100). Elisabeth Göbel weist auf „zahlreiche `Personifizierungen´ des Unternehmens“ hin: Unternehmen sind juristische Personen mit Eigennahmen, die „Verträge schließen, Aufträge erteilen, Einkommen erzielen und Steuern zahlen“ und die ein Image haben. Sie müssen Rechenschaft ablegen und man kann nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Unternehmen verklagen (Göbel 2013, S.100). Unternehmen geben Verlautbarungen ab und der allgemeine Sprachgebrauch macht sie zu „Handlungsträgern“ („Merck hat die Nebenwirkungen des Rheumamittels Vioxx verheimlicht“, Göbel 2013, S. 101). Dies alles ist nur möglich, weil wir Unternehmen in einigen ethisch relevanten Aspekten Personalität zuschreiben:  
- „Unternehmen haben eine gewisse stabile Identität.“ (Göbel 2013, S. 2011)   
- Unternehmen können Wirkungen erzeugen.  
- Sie haben eine innere Struktur, die ihre Handlungen mitbestimmt.  
- Sie sind lernfähig.  
- Sie können mit anderen Akteuren in Kontakt treten und kommunizieren.  
Alle diese Eigenschaften, inklusive der Intentionalität und der Handlungsfähigkeit, sind nicht auf die entsprechenden Eigenschaften einzelner Mitarbeiter, auch nicht der Unternehmensleitung, zurückzuführen, sondern es werden mehr oder weniger kooperativ und kommunikativ Interessen, Wahrnehmungen, Prioritäten, Regeln, Entscheidungen, Ausführungen gestaltet. Sie werden verschriftlicht, institutionalisiert, verteilt und wieder zusammengeführt, ohne dass es notwendig ist, sich eine Zentrale vorzustellen, die dies alles überschaut, überwacht und reguliert (Hutchins 1995, Roßler 2014).   
 Wenn Unternehmen in diesem Sinne handeln können, dann ist anzunehmen, dass sich auch die ethische Intelligenz und ihre Komponenten verteilen und nicht auf einzelne Mitarbeiter zurückzuführen sind. Es eröffnet sich also nicht nur und vielleicht nicht einmal vorrangig die Möglichkeit, über die Schulung einzelner Mitarbeiter die Achtsamkeit als Element ethischer Kompetenz in Unternehmen einzubringen, sondern auch auf der institutionellen Ebene. Diesen Möglichkeiten gehe ich im folgenden Abschnitt nach.

**4. Konsequenzen für die Praxis: Wie Achtsamkeit Unternehmen ethisch kompetenter   
 machen kann.**  
Nehmen wir an, ein Unternehmen beschließt, Achtsamkeit zu fördern. Je nachdem, welche Ziele es verfolgt, werden sein Engagement und sein Vorgehen unterschiedlich sein. Dabei sind Zielkonflikte wahrscheinlich, aber die möglichen Intentionen stehen sich nicht zwangsläufig im Weg:  
- Förderung der psychischen Stabilität und der Belastbarkeit der Mitarbeiter  
- Steigerung der Arbeitseffizienz   
- Steigerung der Kreativität  
- Wohlbefinden der Mitarbeiter  
- Imagepflege  
- Anziehungskraft für neue Mitarbeiter  
- Steigerung der ethischen Intelligenz  
Auch wenn es sicher wichtig ist, mit welchen Intentionen sich ein Unternehmen mit Achtsamkeit beschäftigt, sollte man die Bedeutung der Intentionen nicht überschätzen. Die Praxis hat eine höhere Autorität als die Planung und gerade die ungewohnte Praxis der Achtsamkeit kann zu überraschenden Ergebnissen führen.  
 In der folgenden Darstellung versuche ich ein Spektrum an Möglichkeiten der Implementierung von Achtsamkeit vorzustellen. Zur besseren Übersicht teile ich sie in Levels auf, die ich nach folgenden Gesichtspunkten bespreche: Praxis, Ausmaß der Beteiligung des Unternehmens, Auswirkungen, ethische Relevanz, Grenzen. Die Levels stellen keine zeitliche oder praktische Abfolge dar, sondern Generalisierungsgrade.

**Level 1:** Achtsamkeit der *Mitarbeiter*  
Mögliche Ausgangspunkte sind Privatinitiativen einzelner Mitarbeiter (auf allen Ebenen), aber genauso gut kann ein Unternehmen Achtsamkeitsfortbildungen einzelner Mitarbeiter unterstützen, organisieren, finanzieren etc. Achtsamkeitstrainings erfolgen in der Regel in seminarartigen Gruppenprogrammen mit z. B. 8 – 12 Treffen. Updates sind sinnvoll. Die Auswirkungen solcher Fortbildungen werden vor allem bei dem einzelnen Mitarbeiter (zur besonderen Bedeutung der Leitungsebene s. u. Level 3) zu finden sein:   
- das Erkennen (Spüren) der eigenen Ressourcen und Grenzen und damit verbesserte und   
 rechtzeitige Selbstfürsorge,  
- die Vermeidung von Überaktivität und Perfektionismus,  
- die Akzeptanz des (auch bei kritischer Prüfung) Nicht-Veränderbaren. Dadurch werden die   
 eigenen Kräfte geschont (keine unnötige Fesselung der Aufmerksamkeit, kein   
 wirkungsloses inneres oder äußeres Rebellieren).  
- Nicht-Reaktivität: Wer achtsamer ist, reagiert nicht und vor allem nicht sofort auf   
 alles, was durch die Umgebung an ihn herangetragen wird. Achtsamkeit verhindert, dass wir   
 Probleme andere Menschen oder der Institution schnell und ungefiltert zu unseren eigenen   
 machen. Er nimmt sich – soweit möglich – die Zeit, zwischen eigenen und fremden   
 Interessen, Gefühlen, Themen und Werten zu unterscheiden und zu entscheiden, ob er   
 etwas zu seiner Sache machen und darauf reagieren will.  
- entschlossenes Handeln statt Aktivismus   
- die Fähigkeit, nach besonderen, auch emotionalen Belastungen schneller in einen ruhigen,   
 entspannten Zustand zurückzukehren  
- eine Steigerung der Konzentrationsfähigkeit  
- eine gelassenere Arbeitseinstellung mit höherer Frustrationstoleranz  
- eine umfassendere Wahrnehmung von Situationen (statt Tunnelblick, Panik etc.)  
- ein besseres Krisen - und Konfliktmanagment  
- eine Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten (s. u. Level 2)  
 Aus ethischer Perspektive legt die Achtsamkeitspraxis den einzelnen Mitarbeitern andere Prioritäten nahe. Sie bahnt den Weg für die Wahrnehmung des eigenen Befindens und der eigenen Interessen, aber auch der Objekte und Menschen in der unmittelbaren Umgebung und möglicherweise darüber hinaus. Diese werden in der Haltung der Achtsamkeit als inhärente, nicht funktionale Werte sichtbar. Dies kann zu einem rücksichtsvolleren und kooperativeren Verhalten des einzelnen Mitarbeiters führen.   
 Zur ethischen Kompetenz des Unternehmens als Ganzem wird die Integration von Achtsamkeit auf diesem Level allerdings wenig beitragen. Der einzelne Mitarbeiter wird zwar andere Prioritäten in Erwägung ziehen, aber – sofern er nicht in einer Leitungsfunktion ist – wird er selten Einfluss auf die Arbeitsweise eines Teams oder des ganzen Unternehmens haben. Außerdem wird, solange sich ein Unternehmen nur auf dieser Ebene engagiert, die Umsetzung der Achtsamkeit vermutlich kontrovers erfolgen. Zunächst einmal wird der einzelne Mitarbeiter seine Achtsamkeitspraxis under cover betreiben. In unseren Kursen suchen die Teilnehmer oft Übungen, die man unauffällig am Arbeitsplatz ausüben kann. Als Einzelner sichtbar Achtsamkeit zu praktizieren, ist immer noch peinlich. Trotz der Popularisierung des Konzepts, wird es doch kaum verstanden, sondern als soft, betulich, egozentrisch oder esoterisch interpretiert. Dies Isolation macht es nahezu unmöglich, Auszeiten für die Achtsamkeitspraxis zu nehmen oder auffällige formale Übungen zu praktizieren. Individuelle Achtsamkeitspraxis kann aber auch zu größeren Konflikten führen. So mag ein Unternehmen langfristig vielleicht von der Selbstfürsorge eines Mitarbeiters profitieren, kurzfristig aber können Nachteile in Bezug auf Effizienzziele auftreten. Im Extremfalle kann es dazu kommen, dass ein Mitarbeiter bei einer durch Achtsamkeit veränderten Lebenseinstellung die Firma verlässt oder die Firma sich von ihm trennt, weil er die Rahmenbedingungen in Frage stellt. Dabei werden die Grenzen der Umsetzung von Achtsamkeit nicht nur in dem Unternehmen gezogen. Ein Mitarbeiter kann nur dann eine Firma verlassen, wenn er eine Alternative hat und eine Firma kann nur dann einen Mitarbeiter entlassen, wenn sie davon ausgehen kann, einen gleichermaßen qualifizierten Mitarbeiter zu finden (dazu s. u. Level 3).  
 Hier stellt sich die Frage nach der Überforderung oder Unterforderung des Konzepts der Achtsamkeit und der einzelnen Mitarbeiter, die ihm folgen wollen. Einerseits ist es ein großer Vorteil des Achtsamkeitskonzepts, dass es dem Einzelnen sehr viel zutraut und ihm viel Verantwortung gibt. Selbstwirksamkeit gehört zur Achtsamkeit und es ist eines der Verdienste des Buddhismus um dieses Konzept, dass er dem Einzelnen viel zugetraut und zugemutet hat. Der Buddhismus setzt in Maßen auf Unterstützung, nicht nur auf Gebote, wenig auf Gnade (nur als Pendant zur Absichtslosigkeit) und gar nicht auf ein Jenseits, aber mit Nachdruck auf die Motivation und Beharrlichkeit des Betroffenen. In einer Gesellschaft, in der nach und nach große Teile der Bevölkerung zu Opfern psychischer Krankheiten (wie Depressionen), Halbkrankheiten (wie Burn-out) oder Traumata deklariert werden, ist das keine unwichtige Botschaft. Die Gefahr ist aber andererseits, dass in der gleichen Gesellschaft die Bedeutung der Lebensumstände übersehen wird. Wir leben in einer Gesellschaft, die Verantwortung und Risiken auch dann dem Einzelnen zuschreibt, wenn sie selbst gefordert wäre, für ausreichende Chancen zu sorgen. Die Möglichkeit, Achtsamkeit zu praktizieren sollte nicht von den Wirklichkeiten des Effizienz- und Leistungsdrucks, der Existenzbedrohungen und realen Überforderungen ablenken.

**Level 2:** Der Beitrag der Achtsamkeit zum *Teamgeist*  
Ein Unternehmen kann auch realen Teams, also solchen, die tatsächlich face to face kooperieren, gemeinsame Achtsamkeitstrainings anbieten. Damit wird zunächst einmal das Training einzelner Mitarbeiter unterstützt. Es findet offizielle Anerkennung und eine angemessene Praxis am Arbeitsplatz muss ein Mitarbeiter, der daran interessiert ist, nicht verheimlichen. Individuelle Entwicklungen können ganz offiziell das Team bereichern. Entscheidend ist, dass auf diesem Level Achtsamkeit als soziale Praxis möglich ist und damit ist ein entscheidender Schritt getan. Nun können sich alle Beteiligten auf eine gemeinsame Haltung und Praxis berufen. Dazu sind gemeinsame Fortbildungen und Praxiszeiten sinnvoll, „die auch supervisorischen Charakter haben in dem Sinne, dass auch Fragen und schwierige Situationen aus der letzten Zeit eingebracht werden können……[Es] ist auch für das Team wichtig, sich regelmäßig in seiner Achtsamkeitsidentität zu erfahren.“ (Fuhrhans 2013, S. 361). Es entwickelt sich also im besten Falle eine gemeinsame Grundhaltung, ein „Spirit“, der auch formuliert werden kann. Wie?   
 Zunächst einmal ist es wichtig, dass das Team sich als das Team wahrnimmt, das es ist. Das kann schwierig werden, wenn es mehr oder weniger ausgesprochene Konflikte und Spannungen gibt. Es sei aber noch einmal daran erinnert, dass Achtsamkeit nicht per se kuschelig ist, sondern eine Konfrontation mit der Wirklichkeit bedeutet. Die Mitarbeiter werden also die Teamatmosphäre zunächst einmal wahrnehmen und sich darüber verständigen. Eine Teamatmosphäre entsteht durch viele einzelne verbale und averbale Mitteilungen, explizite und implizite Kooperationen, Abstimmungen und Rücksichten, kleine und größere Rituale, den Umgang mit gemeinsamer Zeit, den Umgang mit Menschen, die nicht zum Team gehören, aber auch die Arbeitsanforderungen, die Pausengestaltung, die Räume, die Akustik. Auch wenn nun die Arbeitsatmosphäre disharmonisch ist, gehört es nicht zum Achtsamkeitsansatz, die Ursachen zu analysieren und aktiv zu verändern. Wir müssen nicht immer die Ursachen kennen, bevor wir etwas verändern können. Das Analysieren kann der Sicht der Achtsamkeit gerade zu einem „Anhaften“ und einer Verstärkung der Probleme führen. Achtsamkeit bedeutet, zu einer Lösung voranzuschreiten. Dieses Voranschreiten besteht aus Sicht der Achtsamkeit darin, eine andere (neue, zusätzliche, verbesserte) Haltung als Haltung des Teams zu entwickeln, zu thematisieren, ggf. festzuhalten und zu reklamieren. Sie bekommt einen eigenen Status, unabhängig von den Einstellungen der einzelnen Mitarbeiter. Sie wird eine eigene soziale Realität, mit der sich alle auseinandersetzen können, der z. B. neue Mitarbeiter begegnen und der sich natürlich auch einzelne Mitarbeiter entgegenstellen können.   
 Was macht nun ein Team achtsam?  
- Das Team nimmt die eigene Kooperation, Kommunikation und die Teamatmosphäre   
 als einen Prozess, der sich zwischen den Teilnehmern abspielt, wahr.  
- Das Team erkennt die unvermeidliche Multiperspektivität und die damit verbundene Vielfalt   
 der Wahrnehmungen, Interpretationen und Kompetenzen als Wert an.   
- Wahrnehmungen, Ideen, Leistungen werden dem Team zur Verfügung gestellt.  
- Bei allen individuellen Leistungen wird die Tatsache gewürdigt wird, dass sie in der Regel   
 nur durch viele unscheinbarere Beiträge anderer Mitarbeiter und auf Grund der   
 gemeinsamen Kooperationsstrukturen möglich sind.   
- Das Team toleriert individuelle Verschiedenheiten (Leistungsfähigkeiten, Tempi, Rhythmen,   
 Tagesformen, Krisen etc.), soweit dies möglich ist.   
- Wenn rasches Handeln notwendig ist, orientiert es sich „nicht an starren Hierarchien,   
 sondern an realen Kompetenzen“ (Fuhrhans, 2013, S. 359).  
- Achtsamkeit bedeutet, dass die Mitarbeiter sich im Kontakt und als Teil des Teams   
 zu erleben. Sie schützen daher nicht nur ihre Befindlichkeit und Annehmlichkeiten, und   
 nicht ihre Vermeidungstendenzen, sondern auch die Interessen der anderen   
 Mitarbeiter und des Teams. Dies wird auf eine Weise von dem Team eingefordert, die keine   
 Überforderung darstellt. Die auf Level 1 dargestellte Selbstfürsorge steht dem nicht im   
 Wege. Verbesserte Selbstwahrnehmung bedeutet nicht, allen Impulsen und Wünschen zu   
 folgen, sondern dann aktiv werden zu können, wenn z. B. eine Gefahr für die eigene   
 Gesundheit zu befürchten ist. Der gelassene Umgang mit unangenehmen Gefühlen bedeutet  
 gerade nicht, dass sie um jeden Preis verschwinden müssen. Die achtsame Wahrnehmung   
 verändert aber oft ihre Qualität und ihre Bedeutung.  
 - Die Teammitglieder und das Team agieren nicht impulsiv. Sie nehmen die   
 Inkonsistenzspannung zwischen den Forderungen an sich oder andere und der   
 Wirklichkeit, wie sie ist, wahrzunehmen und auszuhalten, ohne sogleich etwas ändern zu   
 wollen, das heißt: Ohne andere zu belehren und zurechtzuweisen, es besser zu wissen, alles   
 selbst machen zu wollen oder sich resigniert zurückzuziehen, weil es sowieso keinen   
 Zweck hat. Auch das wäre ja eine Art der Handlung.“ (Fuhrhans, S. 363) Das Team trifft   
 Entscheidungen möglichst erst, wenn alle Aspekte, Positionen und Argumente ausreichend   
 berücksichtigt sind.   
 - Das Team nimmt Arbeitszeit als Lebenszeit wahr. Achtsamkeit schärft aber den Blick des   
 gesamten Teams dafür, dass Arbeitskraft als reiner Tauschwert eine Illusion ist. Es sind   
 immer Menschen, die arbeiten, mit ihrem Körper, ihrem Geist und ihrer Psyche und ihrer   
 Lebenszeit. Ein achtsames Team wertet die Lebenszeit auf und begrenzt gemeinsam ihre   
 Funktionalisierung als Arbeitszeit.   
 - Das Team thematisiert die Sinnhaftigkeit und die ethischen Aspekte seiner Arbeit und   
 bemüht sich, seine Werte und Ziele zu klären.   
 - Das Team kommuniziert achtsam. Das bedeutet:  
 - nicht reaktives Zuhören, d. h. wirklich verstehen wollen, was einzelne Mitarbeiter sagen,   
 ohne schon eine Antwort vorzubereiten   
 - nicht durch Bewertungen aus dem Kontakt gehen  
 - aktives Zuhören: den Anderen zum Sprechen ermuntern, mitteilen, was man verstanden   
 hat, ggf. nachfragen   
 - averbale Kommunikation wahrnehmen   
 - beim Sprechen und Zuhören Kontakt mit sich selbst behalten: Wie ist meine Resonanz?   
 Langweilt es mich etc.?   
 - beim Sprechen und Zuhören erleben wie es den Anderen als Zuhörer geht und   
 ihre Bedürfnisse und Interessen wahrnehmen   
 - subjektives Erleben respektieren, aber für subjektives Erleben auch keinen   
 automatischen Wahrheitsanspruch erheben  
 - sich beim Reden als Teil des Teams sehen, nicht als Zentrum  
 - nicht Recht haben wollen   
 - Widersprüche nicht „nachweisen“, sondern als Hinweis auf ein reales Problem oder   
 einen Lernprozess wertschätzen  
 - nicht nachtragend sein  
 - keine spekulativen Urteile (über Teilnehmer, ihren Charakter, ihre Motive etc.)  
 - Schweigen und Geheimnisse respektieren und wertschätzen  
Wenn Unternehmen die Entwicklung achtsamer Teamatmosphären fördern, so definieren sie sich damit für eine interne Öffentlichkeit selbst. Die Haltung der Achtsamkeit kann dadurch sehr viel stärker zur ethischen Intelligenz von Unternehmen beitragen als auf Level 1. Sie unterstützt den Einzelnen und trägt gleichzeitig zu gelingenden Arbeitsbeziehungen bei. Sie macht das Thema öffentlich und trägt zu seiner weiteren Verbreitung im Unternehmen bei. Damit wirft sie auch unternehmensintern die Frage nach Werten und Prioritäten auf. Akzeptable, also mindestens ethisch neutrale, Arbeitsziele vorausgesetzt, ist gelingende Kooperation fraglos ein Gewinn und ein individueller und gesellschaftlicher Wert. Das Team ist ein wichtiges operatives Zentrum für eine achtsamkeitsbasierte ethische Weiterentwicklung, weil es in einem überschaubaren Rahmen Achtsamkeit erfahrbar und kommunizierbar macht. Dennoch bleibt das Unternehmen in gewisser Weise außen vor. Es überlässt die Haltung der Achtsamkeit einzelnen Teams, unterstützt sie, geht aber keine Risiken im Sinne struktureller Veränderungen ein. Was auf dieser Ebene fehlt, ist ein Einfluss der Achtsamkeit auf die Unternehmensidentität und die Unternehmenspolitik, die zu einer Thematisierung und Transparenz der ethischen Aspekte des Unternehmens als Ganzem führen könnten.

**Level 3**: Achtsamkeit als Teil der *Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik*  
Auf diesem Level versucht ein Unternehmen, Achtsamkeit in seine praktische Unternehmensphilosophie zu integrieren. Das Unternehmen kann zunächst einmal teamübergreifende Fortbildungen, Vorträge und Workshops für Mitarbeiter aller Ebenen anbieten. Sie ersetzen nicht die Fortbildung realer (Face-to-face-) Teams, aber sie ermöglichen eine gemeinsame Entwicklung verschiedener Abteilungen und innerhalb der Hierarchie des Unternehmens. Die Beteiligung der Leitung wird an dieser Stelle unumgänglich, denn sie Leitung eines Unternehmens hat großen Einfluss, auch auf den „Spirit“ eines Unternehmens. Natürlich ist es möglich und tatsächlich häufig der Fall, dass sich zuerst die Leitung eines Unternehmens für das Thema interessiert (die Levels beschreiben keine Chronologie). Eine Delegation des Themas an die Unternehmensleitung oder Spezialisten wie Ethikbeauftragte macht aber wenig Sinn. Achtsamkeit lebt von der alltäglichen Praxis, sie ist kein übertragbares Wissen, sondern eine Fertigkeit und deshalb ist ohne – wie auch immer gestaltete Praxis – der Mitarbeiter und Teams keine Wirksamkeit zu erwarten.   
 Auf diesem Level wird aber nun das Thema *als Teil der Unternehmensphilosophie* zunächst intern öffentlich. Das Unternehmen delegiert die Verantwortung nicht mehr an die einzelnen Mitarbeiter und Teams, sondern überprüft auch seine Arbeitsbedingungen und seine Prioritäten auf die Verletzung oder den Schutz inhärenter Werte. Wenn ein Unternehmen Achtsamkeit umsetzen will, hat es mindestens folgende Möglichkeiten:  
- Aufwertung von Teams und Mitarbeitern nach ihren jeweiligen individuellen Fähigkeiten   
 und Bedürfnissen  
- Berücksichtigung der Ressourcen und Grenzen von Mitarbeitern. Offenheit für kreative und   
 experimentelle Beiträge  
- dezentrierte bzw. multizentrische Arbeitsweise   
- Eine Anpassung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf die Lebensqualität der Mitarbeiter,   
 sowohl zeitlich als auch räumlich-atmosphärisch unter der Maxime: Ein Unternehmen ist   
 eine Lebenswelt.  
- Unterstützung der weiteren Entwicklung der Achtsamkeitspraxis, also der diesbezüglichen   
 Kreativität der Mitarbeiter und Teams, von Fortbildungsmaßnahmen, Supervisionen,   
 externen Retreats  
- Ermöglichung der Achtsamkeitspraxis nicht nur als Übungspraxis, sondern als Lebensform   
 in dem Unternehmen (Räume, zeitliche Flexibilität, atmosphärisch)  
- Transparenz der Prioritäten, Ziele, Werte, Strategien für alle Mitarbeiter  
- Anpassung der Prioritäten (ökonomische Parameter, Arbeitsatmosphäre, Möglichkeiten und   
 Grenzen der Mitarbeiter, Transparenz usw.)  
- Auswahl von Mitarbeitern nach ihrer ethischen Kompetenz   
- maximale Transparenz der Unternehmensziele, Zielkonflikte, Handlungsmöglichkeiten,   
 inklusive ihrer Konsequenzen, Entscheidungen  
- Sensibilisierung aller Mitarbeiter und Unternehmensebenen für die Belange aller Akteure,   
 Objekte und Prozesse, die von Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind.  
 Die letzten beiden Punkte sind von großer Bedeutung. Durch die Beteiligung der Leitungsebenen wird es möglich, unternehmensinterne strukturelle Bedingungen wie die Arbeitsbedingungen, aber auch die Prioritäten und Handlungen des Unternehmens als wirtschaftlicher Akteur einzubeziehen. Wenn wir das Unternehmen als Ganzes betrachten, so müssen wir es auch in seinen Kontexten betrachten. Dadurch treten weitere Akteure und Objekte, die von dem Handeln des Unternehmens betroffen sind, in das Blickfeld: Konsumenten, Konkurrenten, natürliche Ressourcen, Regeln und Gesetze usw. Damit werden auch die Unternehmensziele relevant, die wir auf den ersten beiden Ebenen als black box behandelt haben. Wenn ein Unternehmen sich entschließt, Achtsamkeit zu fördern, wird es mit nicht-funktionalen, d. h. auch nicht-ökonomischen Werten konfrontiert. Durch die Achtsamkeitspraxis entsteht eine erhöhte und veränderte ethische Sensibilität für nicht-funktionale Werte auf allen Ebenen. Auf den bisherigen Levels galt die Achtsamkeit und Würdigung in erster Linie den einzelnen Mitarbeitern, den Arbeitsbeziehungen und den Teams. Eine „ethische Stakeholderanalyse“ fragt aber darüber hinaus: „Auf wen oder was hat die Unternehmung einen positiven oder negativen Einfluss? Wie weit reichen Handlungsfolgenverantwortung und Aufgabenverantwortung der Unternehmung?“ (Göbel 2013, S. 123) Ob ein Einfluss positiv oder negativ ist, kann nicht nur nach der Funktionalität für ein Unternehmen entschieden werden, sondern auch danach, ob etwas gut für etwas Anderes ist, dem wir einen Wert an sich beimessen. Zu einem kompetenten Umgang mit der Sensibilität für inhärente Werte, gehört eine Abwägung dieser Werte gegeneinander, aber auch die Frage wie diese Werte in praktikable und allgemeinverbindliche Regeln, Rechte und Pflichten umgesetzt werden können, die den Respekt vor diesen Werte effektiv operationalisieren (Naturschutzrichtlinien, Garantien für fairen Handel, gerechte Entlohnung, menschenwürdige Arbeitsbedingungen). Das betrifft das unmittelbare Handeln wie die Selbstdarstellung und das gesellschaftliche und politische Engagement eines Unternehmens.

**5. Schluss**Dieser Darstellung einer Unternehmensentwicklung wird man sicher vorwerfen, sie sei utopisch. Sie wird viel weniger utopisch erscheinen, wenn man Folgendes beachtet: Es ging erstens in diesem Text darum zu zeigen, dass Achtsamkeitspraxis einen Einfluss auf die ethische Orientierung haben kann und wie dies geschehen könnte. Und es ging zweitens darum, eine zweifellos notwendige und vorrangige Top-down Strategie durch eine Bottom-up Strategie zu ergänzen.   
 An dieser Stelle ist es wichtig, ein weiteres Missverständnis über Achtsamkeit auszuräumen. Achtsamkeit wird häufig in erster Linie als eine Art und Weise „zu sich selbst“ zu kommen, vermittelt. Das ist sie fraglos auch, aber manchmal kommt man leichter in die Haltung der Achtsamkeit, wenn man zunächst einmal achtsam bei etwas oder jemand Anderem verweilt. Letztlich geht es bei Achtsamkeit darum, *achtsam bei sich im Kontakt mit der Um- und Mitwelt*, also in umfassender Weise präsent zu sein (Huppertz 2014b). Manchmal wird aber darüber hinaus die Meinung vertreten, dass der Ansatz bei der eigenen Entwicklung von sich aus zu einer Verbesserung der Welt beiträgt und dass er gleichzeitig auch eine Voraussetzung dafür sein soll, anderen Menschen helfen zu können. So schreibt z. B. Thich Nhat Hanh: „Um andere glücklich zu machen, müssen wir selbst glücklich sein. Genau aus diesem Grund sollten wir uns beständig darin üben, zuerst für unseren eigenen Körper und Geist Sorge zu tragen. Nur wenn wir ausreichend innere Stabilität besitzen, sind wir in der Lage, unser Bestes zu tun und uns gut um die Menschen zu kümmern, die wir lieben. (…) Indem wir die in uns vorhandene spirituelle, wahre Macht entwickeln und Achtsamkeit in unsere täglichen Handlungen hineinbringen, können wir nicht nur eine vollkommene Veränderung unserer persönlichen Arbeitssituation herbeiführen, sondern auch die gesamte Arbeitswelt verändern.“ (Thich Nhat Hanh, 2012, S. 9)  
 Das sind große Anforderungen und Versprechungen. Die Begründung dieser Annahmen liegt weniger in der Empirie als in einer metaphysischen Annahme, die im Mahayana- Buddhismus vertreten wird: Letztlich hängt alles mit allem zusammen und deswegen existieren zwischen dem eigenen und dem allgemeinen Wohl allenfalls oberflächliche Widersprüche, die jederzeit (eigentlich sogar in jedem Moment) aufgehoben werden können, wenn sich die Einsicht in die tiefere Wirklichkeit durchsetzt. Es ist hoffentlich bislang deutlich geworden, dass aus meiner Sicht Achtsamkeit eine nüchterne, differenzierende und eher desillusionierende Haltung ist, die auch die Grenzen des eigenen Einflussbereichs anzuerkennen und zu akzeptieren vermag. Da man über sich selbst leichter verfügen kann als über die Welt, ist es aber eine verführerische Vorstellung, Selbstveränderung sei der Königsweg zur Verbesserung der Welt. Es scheint mir demgegenüber fast peinlich, festhalten zu müssen, dass es strukturelle Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens aber auch in der Makroökonomie gibt, die eigenen Gesetzen folgen und auch auf dieser Ebene verändert werden müssen – mit adäquaten politischen oder legislativen Mitteln, in den Zeiträumen, die diese mühevolle Arbeit erfordert und unter Berücksichtigung der Machtverhältnisse. Und es ist auch nicht richtig, dass nur glückliche Menschen helfen können. Waren die amerikanischen Soldaten bei der Invasion in der Normandie glücklich? Müssen Eltern glücklich sein, damit sie sich um ihr krankes Kind kümmern können? Und wenn man „Glück“ hier spirituell interpretiert und zugesteht, dass es ja nur in einem „tieferen“ spirituellen Sinne gemeint ist, ist es dann nicht ein Affront gegenüber allen Menschen, die sich einfach für andere Menschen oder eine bessere Welt einsetzen, ohne dies spirituell zu erleben oder zu interpretieren?   
 Natürlich brauchen wir auch ein Wirtschaftssystem, das im Hinblick auf Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit organisiert und reguliert ist. Die wesentlichen ökonomischen Prozesse erfolgen überhaupt nicht auf Grund ethischer Überlegungen, sondern durch die Aushandlung von Interessenskonflikten, Machtverhältnissen und strukturellen Erfordernissen. Gesellschaftliche Machtfragen und makroökonomische strukturelle Probleme können nicht auf der individuellen Ebene oder der Ebene einzelner Unternehmen gelöst werden.  
 Es ist aber wahrscheinlich, dass eine Top-Down Strategie zu keinem ausreichend guten Ergebnis führt, wenn sie nicht von einer Entwicklung von unten unterstützt wird. Keine Gesetze und keine Regeln können jeden Einzelfall erfassen, ihre Umsetzung ist auf Akteure (Individuen, Unternehmen) angewiesen, Grauzonen sind unvermeidlich und eine permanente Überwachung wäre auch bei in einem perfekten ökonomischen System unmöglich. Auch ausgeklügelte Verkehrsregeln sind sinnlos, wenn jeder sich nur dann an die Regeln hält, solange die Polizei in der Nähe ist. Für all das, was nicht geregelt ist, nicht geregelt werden kann oder neu geregelt werden muss, ist mindestens ethische Intelligenz erforderlich.  
 Schließlich ist gegen den Vorwurf der Utopie zu bedenken, dass Achtsamkeit nur langfristig wirksam ist. Sie ist zwar leicht zu verstehen, und – was die Rahmenbedingungen betrifft – genügsam. Aber es dauert eine Weile bis sie Früchte trägt. Achtsamkeitspraxis braucht Einsicht, Motivation und Geduld. Sie steht quer zu unseren Gewohnheiten in Arbeit und Freizeit. Deswegen wird sie nicht so leicht vorankommen, auch wenn sie gerade noch so populär ist. Die gesellschaftliche Entwicklung kann nicht auf sie warten, aber sie wird eines Tages vielleicht froh sein, dass die Achtsamkeitspraxis langsam, aber stetig an den Grundlagen einer menschen- und naturfreundlichen Entwicklung mitgewirkt hat.

**Literatur**

Andermann, K., Eberlein, U. (Hrsg.) 2011: Gefühle als Atmosphären: Neue Phänomenologie und philosophische Emotionstheorie, Berlin.

Bays, J. C. 2012: Achtsam durch den Tag - 53 federleichte Übungen zur Schulung der Achtsamkeit , Oberstdorf.

Buber, M. 1974 [1923]: Ich und Du. Heidelberg.

Finger, E., Jungbluth, R., Rückert, R. Die Moralapostel. Gesetze, Mitarbeiter, Öffentlichkeit: Alle verlangen von der Wirtschaft anständiges Verhalten. Die Manager entdecken plötzlich die Ethik – und dabei auch sich selbst. In: „Die Zeit“ v. 9. 1. 2014, S. 19-20.

Fischer, J. 2012a: Verstehen statt Begründen. Warum es in der Ethik um mehr als nur um Handlungen geht. Stuttgart.

Fischer, J. 2014: Zwischen religiöser Ideologie und religiösem Fundamentalismus. Zu einem Irrweg evangelischer Ethik. In: Evangelische Theologie, 1/2014, S. 22-40.

Fuhrhans, C. 2013: The Mindful Team – Achtsamkeit als identitätsbildender Faktor im Behandlungsteam einer Psychotherapiestation. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis 2/2013, S. 381-397.

Göbel, E. 2013: Unternehmensethik, 3. Aufl. Konstanz, München.

Goleman, D. 1997: Emotionale Intelligenz, München.

Halbig, C. 2013: Der Begriff der Tugend und die Grenzen der Tugendethik. Frankfurt a. M.

Hauskeller, M. 2001: Versuch über die Grundlagen der Moral. München.

Hauskeller, M. 2009: Biotechnologie und die Integrität des Lebens. Zug.

Huppertz, M. 2009: Achtsamkeit – Befreiung zur Gegenwart. Paderborn.

Huppertz, M. 2011: Achtsamkeitsübungen. Experimente mit einem anderen Lebensgefühl.   
Paderborn.

Huppertz, M. 2013: Wo bleibt die Zeit? Achtsamkeit, Zeiterleben und seelische Gesundheit. Vortrag im Rahmen der „Tage der seelischen Gesundheit“ in Darmstadt am 11. 10. 2013. Anhang: Die Zeitlichkeit der Achtsamkeit. [www.mihuppertz.de](http://www.mihuppertz.de) /downloads.

Huppertz, M. 2014a: Ist Achtsamkeit anstrengend? [www.mihuppertz.de](http://www.mihuppertz.de) /downloads.

Huppertz, M. 2014b: Erleuchtung – Erlebnis und Einsicht. Zur Struktur von Erleuchtungserfahrungen aus Sicht der Phänomenologie und der Kognitionswissenschaft. In: Renger, A. (2014, im Druck): Erleuchtung. Kultur- und Religionsgeschichte eines Begriffs. Freiburg.

Huppertz M., Saurgnani S., Schneider S. 2013: Ein pluralistisches Achtsamkeitskonzept für die therapeutische Praxis. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 2/2013, S. 381-397, auch unter: [www.mihuppertz.de/downloads](http://www.mihuppertz.de/downloads).

Hutchins, E. 1995: Cognition in the Wild. Massachusetts.

Jullien, F. 2009: Über die Wirksamkeit. Berlin.

Louden, R. B. 1998 [1984]: Einige Laster der Tugendethik. In: Rippe, K.-P., Schaber, P. (Hg.): Tugendethik. Stuttgart.

MacIntyre, A. 1987: Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart. Frankfurt a. M.

Müller-Merbach, H. 2009: Drei Arten von Intelligenz.   
www.vwi.org/uploads/media/2009\_01\_Drei\_Arten\_von\_Intelligenz.pdf*‎*

Nussbaum, M. 1998: Nicht relative Tugenden: Ein aristotelischer Ansatz. In: Rippe, K.-P., Schaber, P. (Hg.): Tugendethik. Stuttgart.

Nussbaum, M., 1999: Der aristotelische Sozialdemokratismus. In: Nussbaum, M. Gerechtigkeit oder das gute Leben. Frankfurt a. M.

Nussbaum, M. 2000: Vom Nutzen der Moralphilosophie für das Leben. Wien.

Nussbaum, M. 2001: Upheavals of Thought. The Intelligence of Emotions. Cambridge.

Roßler, G. 2014: Der Anteil der Dinge an Gesellschaft und Kognition. (Manuskript 2013, Druck in Vorbereitung).

Seidenstücker, K. o. J.: Buddha. Die Lehren. Paderborn.

Solomon, R. (2002): Spirituality for the Skeptic. Oxford, New York.

Taylor, P. W. 1997 [1981]: Die Ethik der Achtung vor der Natur. In Krebs, A. (Hg.) Naturethik. Frankfurt a. M.

Thich Nhat Hanh 2008: The Art of Power. Die Kunst mit der Macht richtig umzugehen. Freiburg, Basel, Wien.

Victoria B. (1997): Zen, Nationalismus und Krieg. Eine unheimliche Allianz. Berlin.

1. Michael Huppertz, eMail: mihup@web.de [↑](#footnote-ref-1)