



# Spiritualität in der Arbeitskultur

## Der Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden

### Zusammenfassung

In einer sich schnell verändernden Arbeitswelt gewinnen Spiritualität und ganzheitlichen Führungsansätzen zunehmend an Bedeutung. Diese kurze Abhandlung zeigt, dass Unternehmen durch die Integration von spirituellen Werten, Selbstorganisation und emotionaler Führung eine Kultur schaffen können, die sowohl das individuelle als auch das kollektive Wohlbefinden fördert. Best-Practice-Beispiele wie Buurtzorg und die Kliniken Heiligenfeld veranschaulichen den Erfolg in der Praxis. Diese Erfolge unterstreichen die Notwendigkeit von werteorientierter Führung, um nachhaltige Organisationen zu schaffen, die sowohl den Mitarbeitenden als auch den Unternehmenszielen dienlich sind (World Economic Forum; contec).

### Schlagwörter

Spiritualität | Arbeitskultur | Wohlbefinden | Selbstorganisation | Soziokratie | Holokratie | Teal Organizations | Emotionale Führung | Transformationale Führung | Werteorientierte Führung



## Einleitung

*„Die Welt ist nicht mehr ein Ort der Stabilität. Sie ist ein dynamisches System, in dem Veränderungen und Anpassungen zur täglichen Herausforderung gehören.“*

*\_ Prof. Dr. Peter Kruse Organisationspsychologe \_*

Spiritualität kann als Schlüssel zu nachhaltiger Führung und einer positiven Arbeitsumgebung angesehen werden, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert und gleichzeitig den langfristigen Unternehmenserfolg sichert. In einer Arbeitswelt, die von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, benötigen Organisationen Führungskonzepte, die nicht nur auf Effizienz und Kontrolle basieren, sondern auch die emotionalen, sozialen und auch die spirituellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen (Ashmos & Duchon, 2000). Besonders ist dies in einer Zeiten von Stress und Burnout relevant.

## Der Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden

Es ist von zentraler Bedeutung, dass Unternehmen nicht nur die Leistung ihrer Mitarbeitenden maximieren, sondern auch aktiv deren Wohlbefinden fördern. Spiritualität bietet einen ganzheitlichen Ansatz, der über rein materielle Ziele hinausgeht. Ashmos und Duchon (2000) haben gezeigt, dass eine spirituelle Arbeitsumgebung dazu beitragen kann, dass Mitarbeitende ihre Arbeit nicht nur als Erwerbstätigkeit, sondern als sinnstiftend empfinden. Dies steigert das Engagement und wirkt sich positiv auf die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden aus.

## Spiritualität als Schlüsselfaktor

Spiritualität im Unternehmenskontext bedeutet nicht notwendigerweise Religiosität, sondern vielmehr ein Streben nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit. Mitarbeitende, die ihre Arbeit als sinnstiftend erleben, sind motivierter und engagierter, was wiederum die Produktivität und die Arbeitsatmosphäre verbessert (Ashmos & Duchon, 2000).

## Einfluss alternativer Organisationsformen

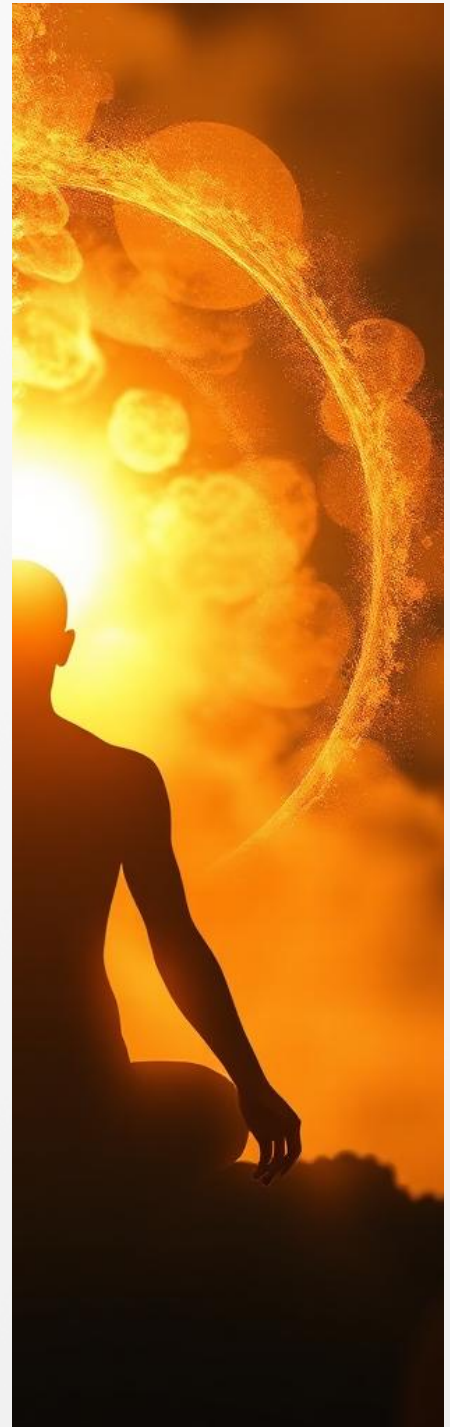
*„Stellen Sie sich vor, Organisationen wären nicht mehr starre Maschinen, die für Effizienz und Gewinnmaximierung gebaut sind, sondern lebendige Organismen, die ständig lernen und sich entwickeln können, um ihren höheren Sinn zu erfüllen.“*

*\_Laloux\_*

Alternative Organisationsformen wie Soziokratie, Holokratie und Teal Organizations integrieren spirituelle Werte in ihre Strukturen und fördern Selbstorganisation sowie Partizipation. Diese Modelle ermöglichen es den Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen und ihre persönlichen Werte in die Arbeitskultur einzubringen.

Die Soziokratie basiert auf Kreisstrukturen, in denen alle Mitarbeitenden gleichberechtigt an Entscheidungsprozessen teilnehmen. Diese Struktur fördert das Vertrauen und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und unterstützt die Schaffung einer Kultur der Achtsamkeit (Endenburg, 1998).

Die Holokratie hingegen dezentralisiert die Autorität und organisiert Mitarbeitende in autonomen Kreisen, die für bestimmte Aufgabenbereiche verantwortlich sind (Robertson, 2015). Dies stärkt nicht nur die Autonomie, sondern gibt den Mitarbeitenden die Freiheit, eigenständig Entscheidungen zu treffen und ihre Arbeit selbst zu gestalten.



In Teal Organizations, wie sie von Frederic Laloux (2014) beschrieben werden, sind Selbstorganisation und Sinnstiftung zentrale Prinzipien. Diese Organisationen fördern die ganzheitliche Entwicklung der Mitarbeitenden und ermöglichen ihnen, ihre Persönlichkeit voll in die Arbeit einzubringen.

## Best-Practice-Beispiele

*„Mitarbeitende sind nicht nur ausführende Organe, sondern die besten Experten für ihre eigenen Prozesse. Ihre Einbeziehung ist unerlässlich für den Erfolg jeder Organisation.“ P.K.*

### **Buurtzorg**

Das niederländische Unternehmen Buurtzorg hat durch die Einführung autonomer Teams nicht nur die Effizienz in der Pflege erhöht, sondern auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gesteigert. Diese übernehmen mehr Verantwortung und genießen die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen. Dies führt zu einer stärkeren Motivation und einer höheren Arbeitszufriedenheit (Contec).

### **Kliniken Heiligenfeld**

Die Kliniken Heiligenfeld setzen auf Achtsamkeit und empathische Führung, um eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Die Berücksichtigung der emotionalen und spirituellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden stärkt das Gemeinschaftsgefühl und fördert die individuelle Entwicklung (Buurtzorg International).

### Fazit

Durch die Integration von Spiritualität in die Arbeitskultur wird das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gesteigert. Moderne Organisationsformen wie Soziokratie, Holokratie und Teal Organizations orientieren sich an Prinzipien der Selbstregulation, wie sie auch in der Natur vorgegeben sind. Diese Modelle fördern sowohl die individuelle Entwicklung als auch das kollektive Wohlbefinden, indem sie Autonomie, Achtsamkeit und eine ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen.

Zukünftige Forschungen sollten untersuchen, wie diese Ansätze branchenübergreifend umgesetzt werden können und welche langfristigen



Auswirkungen sie auf die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden haben. Insbesondere in einer Zeit, in der Stress und Burnout in der Arbeitswelt zunehmen, ist es entscheidend, dass Unternehmen den Menschen und seine ganzheitlichen Bedürfnisse ins Zentrum ihrer Strategien stellen.

Organisationen wie Buurtzorg und die Kliniken Heiligenfeld bieten erfolgreiche Beispiele für die Integration von Selbstorganisation, spirituellen Werten und emotionaler Führung. Diese Unternehmen zeigen, dass die Berücksichtigung von Sinnhaftigkeit und autonomer Entscheidungsfindung zu einer nachhaltigeren und produktiveren Unternehmenskultur führen kann. Künftige Forschung könnte untersuchen, wie diese Prinzipien der Selbstorganisation und ganzheitlichen Führung in unterschiedlichen Branchen angewendet werden können, um das individuelle Wohlbefinden und den Unternehmenserfolg gleichermaßen zu fördern.

## Literatur

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). *Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure*. *Journal of Management*, 26(5), 809-836.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beck, D. E., & Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Malden, MA: Blackwell.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (1998). *Organizational Transformation as a Developmental Process*. *Organizational Change and Development*, 8, 11-33.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

