

# **Zusammenfassung**

zur

Doktorarbeit in  
Römisch-Katholischer Theologie  
an der  
**Universitatea Babeş-Bolyai Cluj**  
**(Babeş-Bolyai-Universität in Cluj/Kolozsvár/Klausenburg)**

## **„Unternehmensethik und Erstes Testament**

Eine bundestheologische Untersuchung unter  
besonderer Berücksichtigung der positiven Emotionalität“

***Univ.-Prof. Dr. MARTON József***

Candidat:

*Univ.-Prof. Dr. BURGER Anton*

März 2010

## **(1) Grobstruktur der Arbeit**

Vorwort, Inhaltsverzeichnis, Abbildungsverzeichnis (Seiten I bis IX)

- 1. Einleitung** (Seiten 1 – 8)
- 2. Die für Mensch und Welt positive Bundesbotschaft des Alten bzw. Ersten Testaments** (Seiten 9 - 132)
- 3. Bundesdenken und Theologische Wirtschafts- und Unternehmensethik** (Seiten 133 - 240)
- 4. Verantwortung für den Bund Unternehmen und positive Emotionalität** (Seiten 241 - 340)
- 5. Fazit** (Seiten 341 – 346)
- 6. Literaturverzeichnis** (Seiten 347 – 380)

## **(2) Zusammenfassung der Arbeit**

### **(2a) Zur Problemstellung**

Die **Problemstellung der Doktorarbeit** lautet, eine Theologische Ethik zur Lebenswirklichkeit „Positive Emotionen in Unternehmen“ im Sinne einer angewandten Ethik, die sowohl normative als auch deskriptive Züge trägt, zu entwickeln.

Eine „**Theologische Unternehmensethik**“ fokussiert auf die Lebenswirklichkeit „**Unternehmen**“. Dabei handelt es sich um spezielle Gemeinschaften einer modernen arbeitsteiligen Gesellschaft. Beschäftigt sich die Theologische Ethik – im Sinne einer Angewandten Ethik – mit dem Phänomen des Unternehmens, so sind für konkrete Problemstellungen

- erstens das **christliche Ethos** zu erschließen und sein orientierender Sinn herauszuarbeiten und
- zweitens **Schlussfolgerungen** für die Gestaltung, für das Handeln in dieser Lebenswirklichkeit Unternehmen abzuleiten.

Unternehmen sind Teil eines arbeitsteiligen Wirtschaftssystems, in Unternehmen selbst arbeiten Menschen in ebenso arbeitsteiliger Weise zusammen. Insofern bilden die Mitarbeiter eines Unternehmens eine **Gemeinschaft**, die auf spezifische Ziele ausgerichtet ist. Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterschaft eines Unternehmens gelten heute als „**Humanresource**“ in einem positiven Sinn. Mit dem Terminus der „Ressource“ soll ein Potenzial ausgedrückt werden, das es zu fördern und weiterzuentwickeln gilt. In der Psychologie, im Humanressourcen-Management (als Teil der Wirtschaftswissenschaften) usw. wird der Fokus seit langem auch auf Arten und die Bedeutung von „Emotionen“ z. B. für die Motivation gelegt. In der Regel werden dabei „negative Emotionen“ analysiert, die Beschäftigung mit „**positiven Emotionen**“ ist dagegen sehr jung und gilt als Innovation. Als „positive Emotionen“ werden hierbei Lob, Anerkennung, Wertschätzung, Wohlwollen, Sympathie, Empathie, Kooperation etc. und ihre Wirkung auf den Einzelnen und auf die Gemeinschaft untersucht. Derartige Emotionen haben große Relevanz beim einzelnen Mitarbeiter selbst, im zwischenmenschlichen Umgang und im Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Der **normative** Part betrifft die Erschließung der Botschaft des christlichen Glaubens und die Verdeutlichung eines **orientierenden Sinns** in Bezug auf die zu untersuchende Lebenswirklichkeit. In der neueren Forschung zur Steuerung der Mitarbeiter in Unternehmen wird eine

„positive“ Sicht des Menschen eingefordert. Aus der Sicht der Theologischen Ethik formulieren wir die **erste Hypothese**, dass die im Humanressourcen-Management, in der Psychologie usw. verlangte positive Sicht des Menschen in Unternehmen auf einem **Menschenbild** aufbaut, das schon im Alten Testament grundgelegt wird. Da Unternehmen Gemeinschaften von Menschen darstellen, bietet sich ein Rückgriff auf das theologische Konstrukt des „**Bundes**“ und damit eine bundestheologische Untersuchung an, die um das Alte und das Neue Testament einen integrierenden Bogen spannt.

Der **deskriptive** Part betrifft die Schlussfolgerungen für die Gemeinschaft von Menschen in Unternehmen. Auf der Basis der im normativen Teil für die untersuchte Lebenswirklichkeit herausgearbeiteten und verdeutlichten **Orientierungen** wird gefragt, welche **Handlungsempfehlungen** daraus für den Umgang der Menschen untereinander in Unternehmen zu ziehen sind. Mit Blick auf wissenschaftliche Empfehlungen zum Umgang mit Humanressourcen in Unternehmen formulieren wir die **zweite Hypothese**, dass zahlreiche der dort vorgeschlagenen kurz-, mittel- und langfristigen **Maßnahmen** ihre personenrelevanten Grundlagen in den bundestheologischen Orientierungen finden; gleichzeitig dienen diese Grundlagen der Erarbeitung weiter gehender Maßnahmen.

In einem knapp gehaltenen Exkurs wird der Bogen zur **Neurobiologie** gespannt. Auch dort untersucht man die grundsätzliche Disposition des Menschen, das menschliche Motivationssystem, die Beeinflussbarkeit der neuronalen Verschaltungen im Hirn usw. Unsere **dritte Hypothese** lautet, dass erstens die Schlussfolgerungen der Theologischen Unternehmensethik zum Umgang der Menschen in Unternehmen und dass zweitens die neuen Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften, Psychologie usw. zur Bedeutung der positiven Emotionen durch die moderne Hirnforschung bestätigt werden.

Im Übrigen kommt im Brückenschlag von der Theologischen Ethik zu Wirtschaftswissenschaften, zur Psychologie, zur Soziologie und zuletzt

auch zur Neurobiologie die **interdisziplinäre** Ausrichtung jeder Angewandten Ethik deutlich zum Ausdruck.

## **(2b) Zum Gang der Untersuchung**

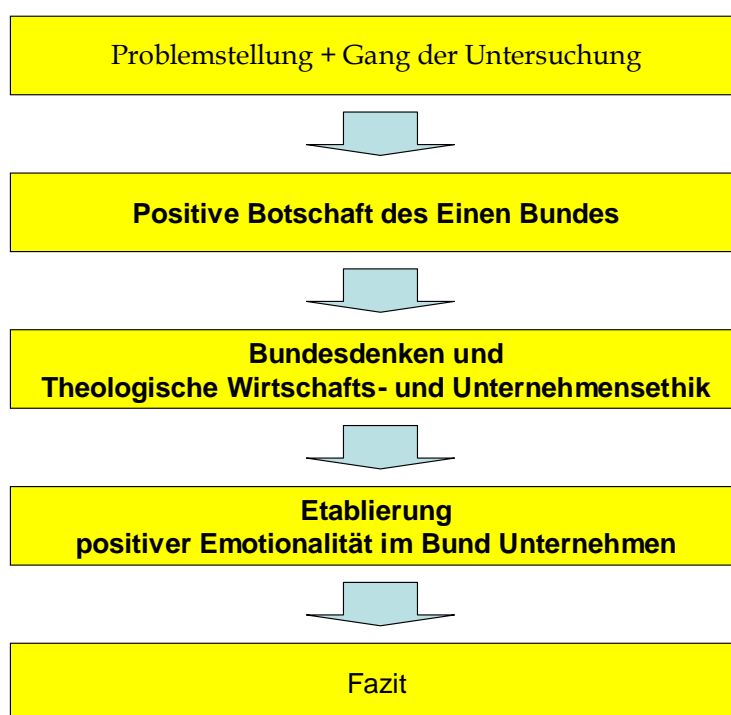
Unsere Untersuchung gliedern wir in drei große Abschnitte. Im **zweiten Kapitel** erarbeiten wir die „normative Basis“, indem wir mittels einer bundestheologischen Untersuchung grundsätzliche Orientierungen für die Lebenswirklichkeit **„Umgang der Menschen miteinander in Unternehmen“** erarbeiten. Da die Bundestheologie einen Bogen vom Alten zum Neuen Testament spannt, legen wir auf deren Verhältnis zueinander einen ersten Schwerpunkt. Anschließend erarbeiten wir positive Grundbotschaften des Alten Testaments und den „Bund“ zwischen Gott und Mensch als zentrale Grundintention der Heiligen Schrift heraus.

Im **dritten Kapitel** verbinden wir das Bundesdenken mit einer Theologischen Wirtschafts- und Unternehmensethik. Zunächst übertragen wir das Bundesdenken auf die Struktur moderner Gesellschaften und auf das Verständnis von Unternehmen. Darauf aufbauend werden wir auf Inhalt und Entwicklung einer „ökonomischen Ethik“ und vor allem auf die Notwendigkeit einer Erweiterung eingehen, die z. B. aus Problemen mit der normativen Basis der „Besserstellung aller“ oder aus Problemen der Rationalität resultieren. Am Ende dieses Kapitels wird der Fokus einer Theologischen Wirtschafts- und Unternehmensethik entwickelt.

Das **vierte Kapitel** fußt auf der normativen Basis des zweiten Kapitels und der Aufgabenstellung einer Theologischen Ethik des dritten Kapitels. Dort erörtern wir Schlussfolgerungen für den Bund Unternehmen und für die Etablierung und Weiterentwicklung positiver Emotionen. Dabei nehmen wir eine zweidimensionale Differenzierung vor: Zum einen wird der Fokus auf die intrapersonelle, auf die interpersonelle und auf die kollektive Dimension der Bundesmitglieder gelegt, zum anderen wird eine Untersuchung in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive vorgenommen. Im Sinne einer Verstetigung von positiven Emotionen

wird von „positiver Emotionalität“ gesprochen. In einem Exkurs wird eine Brücke zur Neurobiologie gebaut: Dabei gehen wir auf die Grunddisposition des Menschen, auf die Gestaltung von Verhaltensmustern und auf die Einübung von Grundhaltungen mit ihrem Einfluss auf die neuronalen Verschaltungen im Hirn ein. Zur Verbindung mit der Theologischen Ethik werden zwei Fragen formuliert.

In den einzelnen Kapiteln fassen wir vornehmlich jene Erkenntnisse zusammen, die als Basis für die weiteren Ausführungen dienen. Daher kann das **fünfte Kapitel** „Fazit“ auf resümierende Aussagen begrenzt werden. Abbildung 1 veranschaulicht den Gang der Untersuchung.



### (2c) Forschungsfragen und zentrale Ergebnisse

Die **ersten Forschungsfrage** ist auf den normativen Part einer Theologischen Unternehmensethik gerichtet und fokussiert auf die Frage, inwieweit das Menschenbild des „positiven“ Humanressourcen-Managements, einer „positiven“ Psychologie etc. schon im Ersten Testament bzw. im Bundesdenken der beiden Testamente ihre Basis findet.

Der **Eine Bund**, den wir auch als göttlichen Bund bezeichnen, wird im Ersten Testament grundgelegt und einige Male in jeweils spezifischem geschichtlichen Kontext erneuert; mit dem Neuen Bund des Zweiten Testaments liegt uns eine weitere Erneuerung des Einen Bundes vor. Dieses Bundes-Denken kann für die **Analyse der modernen Gesellschaft** im Allgemeinen und spezifischer Einrichtungen darin, wie z. B. von **Unternehmen**, im Besonderen dienlich sein. Das Bundesgeschehen werden wir vom Prinzip her als zentrales Denkmuster für unsere Untersuchung von ökonomischen Problemen moderner Gesellschaften und Institutionen einsetzen, das Bundesgeschehen bildet also die **Basis für unsere Sicht der Gesellschaft und des Unternehmens**. Für diesen Zweck unterscheiden wir zwischen dem einen **göttlichen Bund**, dem Einen Bund Gottes, und **weltlichen Bünden** (im Plural), die von Menschen eingerichtet sind.

Der göttliche Bund weist eine vertikale und eine horizontale Dimension auf. Die unverbrüchliche Liebe und Treue Gottes zu den Menschen bezeichnen wir auch als Zuwendung Gottes. Diese Liebe und Treue soll

- **im einzelnen Menschen,**
- **im Miteinander der Menschen und**
- **in Kollektiven**

fortleben.

Das Fortleben im einzelnen Menschen sehen wir als die so genannte **„intrapersonelle“ Dimension des Bundes**. Aus dieser vertikalen Einbindung heraus erfährt der Mensch Heil und Segen, ein Wachsen zu einem höheren Selbst, Sinn in Leben und Arbeit, also auch im Hier und Jetzt, ferner Freude, Glück, Geborgenheit, Förderung, Freiheit usw. Diese Kategorien werden wir später als **„positive Emotionen“** bezeichnen. Der göttliche Bund führt auf intrapersoneller Ebene zu diesen positiven Emotionen.

In der horizontalen Dimension des göttlichen Bundes lebt die Zuwendung Gottes **zwischen den Menschen** fort; wir können von der so genannten „**interpersonellen**“ **Dimension des Bundes** sprechen. Menschen erfahren in derartigen menschlichen Gemeinschaften Wertschätzung, Anerkennung, Lob, Wohlwollen, Güte, ferner auch hier, aber nun auf gemeinsamer Ebene, Freude, Glück, Geborgenheit, Förderung, Freiheit usw. Auch diese interpersonelle Dimension des Bundes führt zu „**positiven Emotionen**“.

In unserer weiteren Untersuchung werden wir auch eine so genannte „**kollektive**“ **Dimension** in weltlichen Institutionen abgrenzen. Darunter verstehen wir Einrichtungen in der Gesellschaft, die aus mehreren Personen bestehen und die auch als Gemeinschaften oder soziale Systeme bezeichnet werden können. Diese Institutionen strukturieren gesellschaftliche Bereiche. Die Werte, Normen, grundsätzlichen Handlungsweisen usw., die in derartigen Institutionen bestehen, gelten und gelebt werden, führen zu Emotionen aus einer „kollektiven“ Dimension heraus. Hierbei geht es um die „**Kultur**“, um das „Klima“, um die „Atmosphäre“ usw. einer Einrichtung.

In dem „Einen Bund“ Gottes mit den Menschen weisen das Erste und das Zweite Testament eine untrennbare innere Verschränktheit auf. Der Zweck des Bundes liegt in der Bildung einer tiefen **Gemeinschaft**, einer göttlichen Gemeinschaft in der **Vertikalen** und einer menschlichen Gemeinschaft in der **Horizontalen**. Die Bundeserfahrung des Menschen führt zu einem spezifischen Selbst-, Menschen- und Weltverständnis.

„Gott“ kann daher nicht **vertikalistisch** verstanden werden als eine Art innere Zuwendung zu Gott ohne Auswirkungen auf den mitmenschlichen Umgang und die reale Welt. „Gott“ kann ebenso wenig „**horizontalistisch**“ gedacht werden als eine Art Chiffre für Mitmenschlichkeit ohne eine Rückbindung an Gott; hiermit gingen der Gehalt von Gottes Weg und seine Orientierungsmarken verloren.



Die **Bundesbotschaft des Ersten und Zweiten Testaments** verheißt Segen und Heil im Diesseits wie im Jenseits für alle Menschen, die die liebevolle Zuwendung Gottes annehmen, die also in seinen Bund eintreten. Das **Positive** der Bundesbotschaft betrifft

- die in Gnade und Freiheit geschenkte unverbrüchliche **Zuwendung** Gottes zu Welt und Mensch,
- seine **Voraustat** der Erlösung bzw. Befreiung und
- den **Weg zu einem entfaltetem Mensch-Sein, zu einem glücklichen Zusammenleben** der Menschen in der vertikalen wie in der horizontalen Ebene.

Die Bundesbotschaft liegt in einem doppelten Ja, einem „**Ja zu Gott**“ und einem „**Ja zum Mitmenschen**“.

Das **Menschenbild des Einen Bundes** ist ein durch und durch **positives**. Streichen heute ein „**positives**“ **Humanressourcen-Management** oder eine „**positive**“ **Psychologie** den Aspekt des Positiven hervor, dann greifen sie damit auf das Menschenbild des Einen Bundes – zumindest partiell – zurück. Aus dem Blickwinkel der **Theologischen Unternehmensethik** erscheinen diese Erkenntnisse *horizontalistisch*. Es ist daher ihre Aufgabe, gesellschaftliche Diskurse

- einerseits um die **vertikale** Dimension und
- andererseits um **weitere horizontale** Aspekte zu bereichern!

Die **zweite Forschungsfrage** ist auf **konkrete Maßnahmen und Handlungen** in der Lebenswirklichkeit **Unternehmen** gerichtet, die positive Emotionen beim einzelnen Menschen selbst, im Umgang zwischen den Menschen und im Kollektiv des Unternehmens etablieren und weiterentwickeln.

Das Bundesdenken kann auf weltliche Gemeinschaften übertragen werden, wobei der Eine Bund alle weltlichen Bünde umrahmt. Die (moderne) menschliche Gesellschaft kann als System über- und nebenei-

nander befindlicher Bünde, als gestuftes System von Bundesstrukturen verstanden werden. „Unternehmen“ bilden einen weltlichen Bund mit einer triadischen Struktur. Eine **theologische Theorie des Unternehmens** sieht dieses Unternehmen als weltlichen Bund, der explizite und implizite Normen und Regelungen zum Leben in der Bundesgemeinschaft – auf der Basis des Einen Bundes – aufweist; sie sollen Vertrauens- und Loyalitätsbeziehungen sowie die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Bundeszweck gewährleisten.

Die Achtung der **Personwürde** im weltlichen Bund Unternehmen stellt auf eine „faire Reziprozität“ ab. Der einzelne Mensch wird nicht ausschließlich in seiner „Funktion“ gesehen, er ist **nie nur Mittel zum Zweck**.

Eine „**ökonomische Ethik**“ geht vom Paradigma einer Zusammenarbeit der Menschen zum wechselseitigen Vorteil auf der Grundlage individueller Kalküle zu ihren Vor- und Nachteilen aus. Ihre „regulative Idee“, also normative Basis liegt in der „Besserstellung aller“; der Ort der Moral ist die Rahmenordnung, sind also die „Spielregeln“ der Wirtschaft bzw. des Unternehmens, die „Dilemmastrukturen“ einerseits etablieren (im Wettbewerb) und andererseits vermeiden (im Tausch). Damit sollen „Investitionen“ vor Ausbeutung geschützt und marktwirtschaftliche Austauschprozesse ermöglicht werden.

Die „ökonomische Ethik“ weist einen zu engen Fokus auf: Erstens birgt ihre regulative Idee erhebliche **Probleme der Vollständigkeit und der Bewertung** des Prinzips der Besserstellung aller. Zweitens hat die Weiterentwicklung der formalen Rahmenordnung sowohl in der Wirtschaft als auch in Unternehmen in der Regel den Charakter einer **Ex-post-Reparatur**, so dass sie der aktuellen Entwicklung stets hinterherhinkt und insofern Anreize der Ausbeutung gibt.<sup>1</sup> Wir erarbeiten die **Notwen-**

---

<sup>1</sup> In der Dissertation werden in Fußnoten auch ausführliche Querverweise zur Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 gegeben; vgl. z. B. Abschnitt 3.4.3.4. der Doktorarbeit.

**digkeit eines „erweiterten Handlungsethos“** in Bezug auf die Handlungs-, aber ebenso hinsichtlich der Ordnungs- und Diskursverantwortung von Unternehmen; dabei gehen wir auch auf das Konzept einer begrenzten Rationalität und eines begrenzten Eigeninteresses ein.

Im Rahmen des Weges zu „fairen Rahmenordnungen“ fokussieren wir besonders auf das christliche „**Apostolat**“, das auf das „Tun“ und das „Wort“ der Bundesmitglieder gerichtet ist. Es ist die Berufung des **Bundespartners Mensch** zum Handeln im Sinne der Bundesbotschaft. In unserem Kontext kann es beim Aufbau einer adäquaten „zeitlichen Ordnung“ bedeuten,

- im *Diskurs* um die Etablierung und Weiterentwicklung **formaler Regeln zur Rahmenordnung** gemeinsam im Sinne der Botschaft des göttlichen Bundes aufzutreten, oder
- im Rahmen der *Arbeit im Unternehmen* zur Etablierung und Weiterentwicklung **informaler Regeln zur Rahmenordnung** durch ein gemeinsames *Zeugnis des Lebens* im Sinne der göttlichen Bundesbotschaft beizutragen.

Eine **Theologische Wirtschaftsethik** verdeutlicht das Theologische Bundesethos als Grundlage für die regulative Idee der Rahmenordnung einerseits und der Interessen der wirtschaftlichen Akteure andererseits und kommt auf diese Weise zu Aussagen zur Lebenswirklichkeit „Wirtschaft“.

Eine **Theologische Unternehmensethik** sieht im Theologischen Bundesethos die Grundlage auch für die Rahmenordnung des Unternehmens und für die Sicht des weltlichen Bundes Unternehmen; in ihren Schlussfolgerungen kann zwischen einer **Verantwortung nach außen** und einer **Verantwortung nach innen** differenziert werden; aus diesem Zusammenwirken resultieren (wirtschaftliche) Handlungen.

Die „**Rahmenordnung des Unternehmens**“ enthält formale und informale Regeln zur

- Verantwortung der Bundesgemeinschaft Unternehmen *nach außen* in Gestalt der **Handlungs-, Ordnungs- und Diskursverantwortung** und zur
- Verantwortung der Bundesgemeinschaft Unternehmen *nach innen*, also zum **Umgang der der Menschen untereinander**.

Die **Verantwortung des Unternehmens nach innen**, also der Umgang der Menschen untereinander weist verschiedene Dimensionen auf:

- die **kollektive Dimension** ist auf die Gesamtheit der Bundesmitglieder gerichtet; hierbei interessieren z. B. Fragen der Unternehmenskultur;
- die **interpersonelle Dimension** betrifft die Interaktion zwischen Bundesmitgliedern; hierbei geht es z. B. um Fragen der Anerkennung und Wertschätzung oder der emotionalen Ansteckung;
- die **intrapersonelle Dimension** ist auf das einzelne Bundesmitglied gerichtet; hierbei liegt der Fokus z. B. auf individuellen Einstellungen.

Wird das für die Mitglieder des weltlichen Bundes Unternehmen geforderte erweiterte Handlungsethos mit dem positiven Bundesethos des Einen Bundes gefüllt, so werden damit die **Positiva des einen göttlichen Bundes** in den weltlichen Bund Unternehmen getragen. Die Bundesgemeinschaft Unternehmen wird damit in den großen Kontext des Einen Bundes gestellt und ihre Mitglieder erfahren über die vertikalen und horizontalen Strukturen des weltlichen Bundes hinaus eine **Rückbindung an Gott**: Die handelnden Menschen des weltlichen Bundes erhalten eine feste Orientierung für ihr Handeln, sie können die im Geschehen des Einen Bundes erfahrene Liebe und Treue Gottes aufnehmen und in die weltliche Bundesgemeinschaft Unternehmen einbringen. Abbildung 2 veranschaulicht diese Einbindung des weltlichen Bundes Unternehmen und seiner Mitglieder in den Einen Bund Gottes.

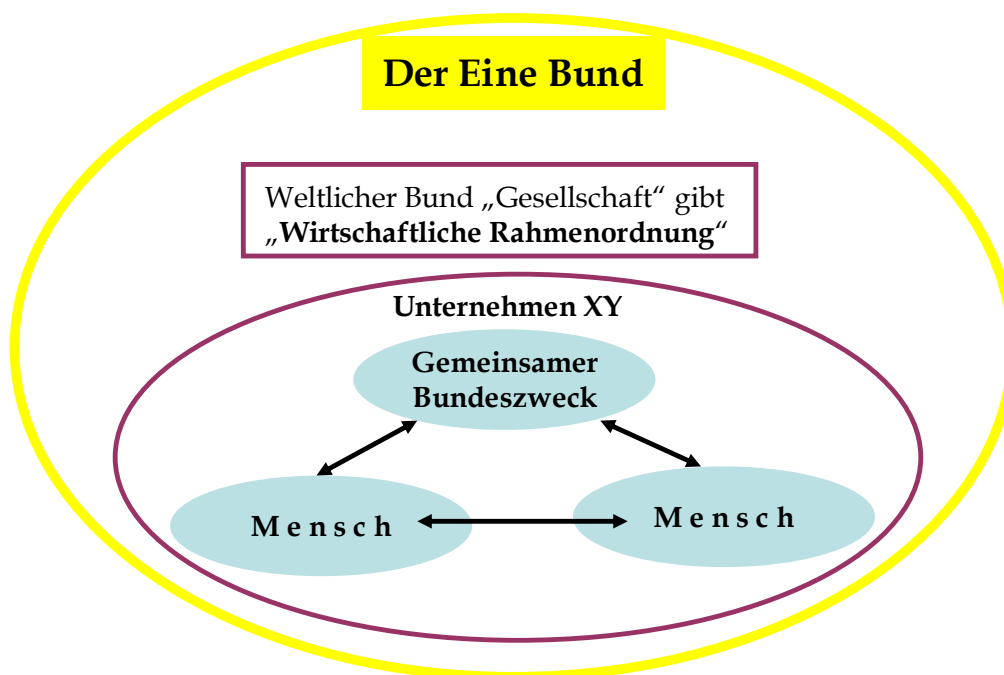


Abbildung 2:

Der weltliche Bund „Unternehmen“ und seine Einbindung in den göttlichen Bund

Die Kernelemente einer „**Theologischen Unternehmensethik**“ fasst Abbildung 3 zusammen: Das **theologische Bundesethos** füllt das erweiterte Handlungsethos jener Menschen, die die Bundesgemeinschaft Unternehmen bilden. Auf dieser Grundlage wird durch den weltlichen Bund Unternehmen **Verantwortung nach außen und nach innen** wahrgenommen. Die formalen und informalen Regeln der **Bundesgemeinschaft Unternehmen** bilden ihre Rahmenordnung, die in die Rahmenordnung der Wirtschaft eingebettet ist.

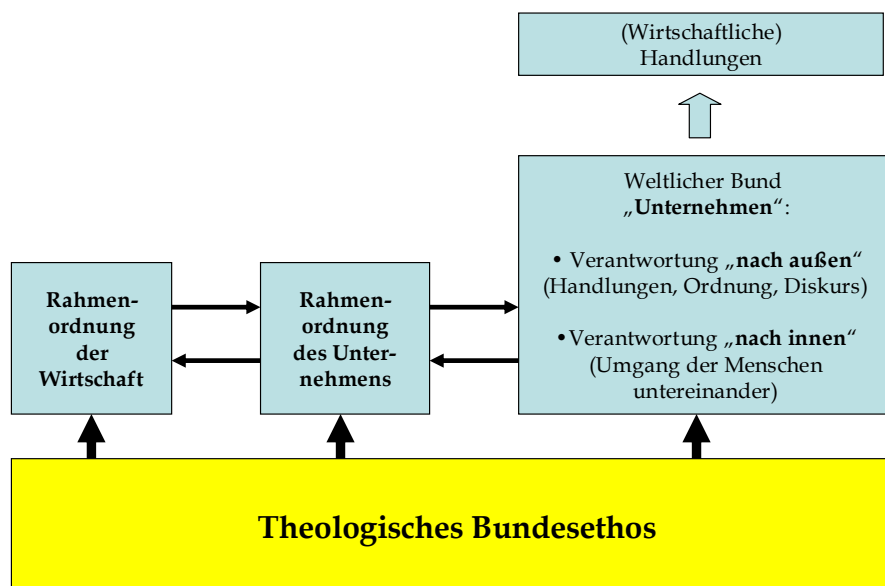


Abbildung 3: Theologische Unternehmensethik

Der Forschungsfokus „**positive Emotionalität**“ im weltlichen Bund Unternehmen stellt auf den **Umgang der Menschen miteinander** in der Bundesgemeinschaft vor dem Hintergrund des gemeinsamen Bundeszwecks ab. Die bundestheologische Perspektive bedeutet, dass der Umgang im Sinne der **positiven Botschaft des Einen Bundes** gestaltet wird. Hierzu werden nach einer Kategorisierung positiver und negativer Emotionen die *intrapersonelle* Dimension des einzelnen Menschen, die *interpersonelle* Dimension der direkten Beziehungen zwischen Menschen und die *kollektive* Dimension der Bundesgemeinschaft und innerhalb dieser Dimensionen jeweils eine *kurz-, mittel- und langfristige* Perspektive unterschieden.

Aus **intrapersoneller** Sicht geht es um positive Emotionen, positive Stimmungen und positive Einstellungen. Bei Maßnahmen zur Etablierung und Förderung derartiger Emotionalität, die von einer entsprechenden Personalauswahl bis zu Trainings und Schulungen reichen,

wird auch zwischen einem Tugend- und einem Teufelskreislauf differenziert.

Aus **interpersoneller** Sicht werden zwischenmenschliche positive Emotionen, positive Episoden und positive Beziehungen differenziert. Bei der Kultivierung interpersoneller Emotionalität geht es um konkrete Maßnahmen zur Vermittlung von Sinn und Visionen, um symbolische Führung, um Wertschätzung, Wollwollen, Lob, Anerkennung u. ä., um emotionale und stimmungsbezogene Ansteckung etc.

Aus **bundesgemeinschaftlicher** Sicht betrachtet man die Beeinflussung und die Gestaltung der Kultur des Bundes und die Sozialisation positiver Emotionalität im Bund. Dabei greifen wir einen kleinen terminologischen Einschub aus dem Konzilsdokument „**Gaudium et spes**“ auf, wo von „Personalisation“ die Rede ist. Folglich ersetzen wir den Terminus der „Sozialisation“ weitgehend durch jenen der „**Personalisation**“, womit der Aspekt der **Personwürde** des Menschen im Prozess der Sozialisation hervorgehoben wird.

Die formulierten Maßnahmen zur Kultivierung intrapersoneller, interpersoneller und bundesgemeinschaftlicher positiver Emotionalität basieren auf dem erweiterten Handlungsethos der **Theologischen Unternehmensethik**. Die im positiven Humanressourcen-Management und in der positiven Psychologie vorgeschlagenen Maßnahmen werden durch die *Theologische Unternehmensethik* in der **horizontalen** Dimension ergänzt und um die **vertikale** Anbindung aus dem Einen Bund erweitert.

Mit der **dritten Forschungsfrage** wird eine Brücke von der *Theologischen Unternehmensethik* zur **modernen Hirnforschung** (Neurobiologie) geschlagen. Grundlage sind die Erkenntnisse, dass auf positive Emotionalität gerichtetes **Führungsverhalten** stimmig, konsequent und authentisch sein muss und dass die auf positive Emotionalität gerichtete-

ten **Maßnahmen** nicht nur ein einziges Mal, wie z. B. beim Eintritt eines neuen Bundesmitgliedes, zu realisieren sind, sondern bei ihrer **Kultivierung** handelt es sich um eine **permanente Aufgabe**. Positive Einstellungen, Beziehungen und Kulturen lassen sich in der Bundesgemeinschaft nicht kurzfristig auf dem Reißbrett schaffen, vielmehr ist an ihnen – durch Führungskräfte, aber auch durch jedes einzelne Bundesmitglied – dauernd zu arbeiten. Zwei Fragen werden an die Neurobiologie gestellt:

- Mit der positiven Botschaft des Einen Bundes wird ein *positives Menschen- und Weltbild* geschenkt. Wir fragen, welche Ergebnisse die moderne Hirnforschung zur **grundsätzlichen Disposition des Menschen** zurzeit liefern kann.
- Die positive Botschaft des Einen Bundes ist ein *Programm für ein glückliches Zusammenleben*. Die beständige Reflexion über den Weg und das Einüben von Grundhaltungen und Einstellungen, die in dieser positiven Botschaft enthalten sind, gehen von der Annahme aus, dass Menschen ihre Verhaltensmuster grundsätzlich das gesamte Leben hindurch zu ändern imstande sind. Wir fragen, welche Ergebnisse die moderne Hirnforschung zur **Gestaltbarkeit von Verhaltensmustern** zurzeit liefern kann.

Die Neurobiologie bestätigt das positive, auf Gemeinschaft hin orientierte **Menschenbild des Einen Bundes**, also eine bereits mehrere Jahrtausende alte Erkenntnis zum Menschen: Der Mensch ist auf **gelingende menschliche Beziehungen** und auf **soziale Resonanz** hin angelegt, diese entfalten die entscheidenden *positiven* Wirkungen auf das Motivations- und Emotionszentrum des Gehirns sowie auf den Körper im Allgemeinen. Aus dem Blickwinkel des Einen Bundes erscheint der **Fokus der Hirnforschung insofern verkürzt**, als lediglich Beziehungen zu anderen Menschen, also die **horizontale** Dimension, und nicht auch die Beziehung zu einem personalen Gott, also die **vertikale** Dimension, einbezogen werden.



Es ist gerade diese **vertikale Anbindung des Menschen**, die Quelle für ein Grundvertrauen und für eine positive Sicht von Menschen und Welt ist. In Fortführung der neurobiologischen Erkenntnisse wird auch die *vertikale* Anbindung immense positive Auswirkungen auf die Motivation und Emotionalität des Menschen hervorbringen. Nichtsdestoweniger liefert die Neurobiologie die bedeutende Bestätigung, dass der Mensch ein Gemeinschaftswesen ist und auf gelingende, d. h. positive Beziehungen hin ausgelegt ist.

Die zweite Frage an die Neurobiologie fokussiert auf die Gestaltbarkeit von Verhaltensmustern. Sie zeigt, dass das menschliche Gehirn in seinen neuronalen Verschaltungsmustern **das ganze Leben hindurch veränderbar** ist. Wegen der Bedeutung psychosozialer Faktoren für das Überschreiben neuronaler Muster wird das Gehirn dort auch als „Sozialorgan“ bezeichnet. Vor allem die **Personalisation** als Hineinwachsen in Normen- und Wertegebäude geschieht in grundsätzlich allen Gemeinschaften, in denen sich ein Mensch bewegt, daher auch im weltlichen Bund Unternehmen. Es sind die Visionen und Grundeinstellungen, die die unternehmerische Rahmenordnung in formaler oder informeller Weise enthält und auf die die Bundesmitglieder sozialisiert werden. Diese Personalisation ist **bewusst einzurichten**; ihr dienen z. B. Personalisationsagenten für neue Bundesmitglieder, Trainings- und Schulungsmaßnahmen sowie die Vorbildwirkung von Vorgesetzten und Kollegen.

Der Mensch wird nicht mit endgültigen Verhaltensmustern geboren oder erwachsen, vielmehr werden sie laufend weiterentwickelt, und zwar durch eine konsequente und beständige **Reflexion und Kultivierung** - einerseits durch den einzelnen Menschen selbst und andererseits durch jene Gemeinschaften, in die die einzelnen Menschen eingebunden sind. Damit bestätigt die Neurobiologie zentrale Elemente der bereits mehrere Jahrtausende alten **positiven Botschaft des Einen Bundes**, wonach der Mensch sowohl allein als auch in Gemeinschaften

zur Reflexion und zur Abkehr von bislang verwirklichten Verhaltensmustern in der Lage ist und durch *beständige* Ausrichtung auf neue oder modifizierte bisherige Ziele, durch ein *konsequentes* Einüben sein Verhalten grundsätzlich ändern kann.

Die notwendige Konkretisierung von **Grundhaltungen oder Tugenden**, Einstellungen, Normen und Werten etc. liefert in der Theologischen Unternehmensethik der **Eine Bund** mit seinem aus der vertikalen Anbindung des Menschen an Gott heraus entwickelten „**Programm für ein positives, glückliches Zusammenleben der Menschen**“.