

## Management und Religion. Überlegungen aus der Perspektive der Personalwirtschaftslehre

### **Abstract**

Der Beitrag zeigt Zusammenhänge zwischen Religion und (Personal-)Management aus betriebswirtschaftlicher Perspektive auf. Fokussiert wird dabei insbesondere auf solche Organisationen, die weder über ihre institutionelle Struktur noch über ihre Produkte und Dienstleistungen einen expliziten Bezug auf Religion und Spiritualität haben. Nach einer einführenden Bestimmung des Managementbegriffs und des Spiritualitätsbegriffs wird die Relevanz von Religion und Spiritualität für das Management anhand aktueller Managementdiskurse, Forschung zum Zusammenhang von Mitarbeiter:innenmerkmalen und personalwirtschaftlichen Outcome-Variablen sowie möglichen Haltungen der Arbeitgeber:innen ausgeleuchtet. Gerahmt werden diese Überlegungen durch ein zweiteiliges fiktives Fallbeispiel, welches Fragestellungen und mögliche Lösungsansätze der Praxis auslotet.

### **1) Management und Religion – ein Fisch mit Fahrrad?**

Blättert man durch gängige Lehrbücher der Betriebswirtschaftslehre, des Managements oder der Personalwirtschaftslehre als Teilgebiet des Managements, so findet man in den meisten dieser Bücher weder im Inhaltsverzeichnis noch im Stichwortverzeichnis Einträge zu „Religion“ – und entdeckt auch bei näherem Lesen keine Ausführungen zur Rolle von Religion, Religiosität oder Spiritualität für das Management. Leser:innen mögen sich also durchaus fragen, was Religion und Management miteinander zu tun haben (können). Mögliche Zusammenhangsebenen werden deutlicher, wenn wir den Management-Begriff zunächst näher beleuchten.

### **2) Zum Begriff Management**

Der allgemeine Begriff «*Management*» leitet sich von lateinisch «*manus*», die Hand, und «*agere*», führen oder leiten, her. Vom ursprünglichen Wort-sinn her bedeutet Management also «an der Hand führen» oder in direkter

---

\* Universität Hamburg

persönlicher Aktivität leiten, steuern. Die Objekte, auf die sich die Leitung und Steuerung bezieht, sind im allgemeinen Fall denkbar weit gefasst – so können Menschen ihre Zeit, sich selbst, ihre Gesundheit oder ihre Fitness managen, aber auch ihre Familie oder ihr finanzielles Budget, ein gewinnorientiertes Unternehmen oder den Verein, in dem sie ehrenamtlich tätig sind.

Im *betriebswirtschaftlichen Kontext* wird der Begriff jedoch häufig deutlich enger verstanden und im Wesentlichen auf Organisationen oder ihre Teilbereiche (wie Personalmanagement, Markenmanagement, Vertriebsmanagement, ..... ) angewendet. Zugleich wird dabei weiter ausdifferenziert und zugespitzt: Ausdifferenziert wird der Begriff insofern, als

- einerseits bei einer *institutionellen Begriffsfassung* mit «Management» eine Gruppe von Personen in Organisationen bezeichnet wird, die für die Leitungsaufgaben in der Organisation oder Teilbereichen der Organisation zuständig ist, und/oder
- andererseits bei einer *funktionalen Begriffsfassung* mit «Management» alle Prozesse und Funktionen, die mit der Leitung und Steuerung der Organisation zu tun haben, also z.B. Planung, Entscheidung, Kontrolle und Führung, bezeichnet werden.

Beide Begriffsfassungen sagen zunächst nichts über die Art und Weise, *wie* Management-Aufgaben erfüllt werden oder unter welchen Zielsetzungen und Werten Manager:innen ihre Aufgaben erledigen. In betriebswirtschaftlichen Kontexten erfolgt jedoch häufig eine *weitere Eingrenzung bzw. Zuspitzung* des Begriffsverständnisses: Management wird dann enger definiert als die zielgerichtete und effiziente Steuerung von Organisationen anhand von ökonomischen Zielkriterien, insbesondere anhand des sog. «shareholder values».

Der Shareholder-Value Ansatz hat lange Zeit das betriebswirtschaftliche Denken dominiert (und tut es eventuell noch immer). «Shareholder» («share» bedeutet Anteil, «holder» bedeutet hier Besitzer:in, Eigentümer:in) sind die Inhaber:innen oder Anteilseigner:innen der Unternehmen, z.B. die Besitzer:innen der Aktien des Unternehmens oder der GmbH-Anteile. Die Kernidee des Ansatzes ist, dass sich Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen darauf konzentrieren (sollen oder müssen), den Nutzen für ihre Shareholder:innen zu maximieren, insbesondere die Rendite auf die durch die Shareholder investierten Finanzmittel zu maximieren.

Ein alternativer Ansatz dazu ist der sog. Stakeholder-Ansatz, der im Kern besagt, dass alle Gruppen, die «stakes», also berechnigte Ansprüche,

gegenüber der Organisation haben, vom Management bei der Ableitung der Zielkriterien berücksichtigt werden sollen oder müssen. Shareholder sind eine dieser Stakeholdergruppen – aber eben nicht die einzige, deren Interessen relevant für die Zielkriterien der Organisation bzw. die Handlungen des Managements sind. In einer engen Fassung des Stakeholder-Ansatzes werden nur solche Stakeholder berücksichtigt, ohne deren Beiträge die Organisation nicht überleben könnte, also z.B. Kund:innen, Lieferant:innen, Shareholder:innen und Arbeitnehmer:innen. In einer weiten Fassung des Stakeholder-Ansatzes werden auch weitere Stakeholder-Gruppen mit berechtigten Ansprüchen berücksichtigt, z.B. Umweltgruppen oder lokale Nachbarschaften am Unternehmensstandort, wenn sie von den Aktivitäten des Unternehmens betroffen sein oder ihre Aktivitäten Rückwirkungen auf den Erfolg des Unternehmens haben können.

Definitionen sind nicht falsch oder richtig, sondern sie grenzen für einen bestimmten Forschungskontext bzw. die darin formulierte Forschungsfrage ab («finis» heißt Grenze), mit welchem Begriffsverständnis gearbeitet wird (Liedhegener 2024). Für diesen Beitrag, der auch in inter- und transdisziplinären Kontext dieses Sammelbandes und des thematisch zugeordneten Beitrags von Gotlind Ulshöfer steht (Ulshöfer 2024) und das Verständnis und die Diskussion über die Disziplinengrenzen hinweg fördern soll, definiere ich «Management» über eine funktionale Begriffsfassung als «alle Prozesse und Funktionen, die sich auf die Leitung und Steuerung von Organisationen beziehen» und über die institutionale Begriffsfassung als die «Personen, die mit Wahrnehmung der Aufgaben zur Steuerung und Leitung von Organisationen beauftragt sind». Dabei grenze ich weder auf gewinnorientierte Unternehmen noch auf ökonomische Zielkriterien im Rahmen des Shareholder-Value-Ansatzes ein.

### 3) Zusammenhänge zwischen Religion und Management

Auf der Basis dieses recht weit gefassten Managementbegriffs können wir nun zu der Frage zurückkehren, welche Zusammenhänge zwischen Religion und Management grundsätzlich relevant sein könnten:

Der Zusammenhang zwischen Management und Religion kann erstens darüber hergestellt werden, dass man an der *Organisation* ansetzt und *besondere Typen von Organisationen* identifiziert. Dabei lassen sich verschiedene Merkmale unterscheiden, über die der Religionsbezug einer Organisation zustande kommen kann:

- a. Organisationen mit einem deutlichen *Religionsbezug der Produkte und Dienstleistungen*. Hierzu gehören z.B. Kirchengemeinden oder Moscheegemeinden, religiös geprägte Presseagenturen wie IDEA oder die Evangelische Presseagentur, aber auch Verlage wie Herder oder der Kreuzverlag, die auch oder nur religiös geprägte Produkte und Dienstleistungen anbieten. Auch christliche oder buddhistische Buchhandlungen, oder Anbieter von religiösen Retreats und Reisen können in diese Rubrik fallen.
- b. Nach *Religionsbezug der Gruppe der Eigentümer:innen oder Gründer:innen bzw. der Dachorganisationen*: Der Zusammenhang zwischen Management und Religion kann über die institutionelle Begriffsfassung bezüglich der Frage hergestellt werden, ob die Gründer:innen, Eigentümer:innen oder Dachorganisationen die jeweils betrachtete (Teil-)Organisation mit religiöser Motivation gegründet haben, betreiben, ggf. religiös geprägte Manager:innen für diese Organisation einstellen, oder selbst im Management der Organisation aktiv sind. Privatwirtschaftliche Eigentümer-Unternehmen oder Familienunternehmen, die von ihren Gründern bzw. Eigentümern explizit auf religiösen Fundamenten gegründet wurden oder geführt werden, wie die Unternehmensgruppe DM oder das Unternehmen ABUS, sind Beispiele dafür. Aber auch Teilorganisationen oder Tochterunternehmen von religiösen Institutionen wie die Kirchen mit ihren Diakonie-Unternehmen fallen in diese Gruppe. Religionsbezug der Eigentümer:innen kann sich (muss sich aber nicht!) auch darin ausdrücken, dass die Organisationen als Non-Profit-Organisationen geführt werden.

Über die systematische Kombination dieser Merkmale lassen sich verschiedene Untertypen von Organisationen mit Religionsbezug bilden.

Man könnte nun einerseits in einer Arbeit zu Religion und Management alle diese unterschiedlichen Typen von Organisationen untersuchen, wo entweder der Religionsbezug über die Produkte und Dienstleistungen und/oder über die Eigentümer:innen gegeben ist, also eines oder mehrere der Felder 1 bis 3 oben bzw. links zum Ausgangspunkt nehmen – und untersuchen, ob die Besonderheiten in der Organisation auch zu Besonderheiten im Management und seiner Prozesse und Funktionen führen. Für diese Organisationen in den Feldern 1–3 stellen sich zahlreiche Fragen etwa bezüglich der Art des Personals, der Kundengruppen usw.

Abbildung 1: Typen von Organisationen nach ihrem Religionsbezug – Beispiele

Typen von Organisationen nach ihrem Religionsbezug – Beispiele		Angebot von im Kern religionsbezogenen Produkten und Dienstleistungen	
		Ja	Nein
Religiös geprägte Eigentümer:innen, Gründer:innen oder religiöse Dachorganisation?	Ja	Feld 1 Lokale Kirchengemeinden Christliche Presseagenturen/-dienste wie EPD	Feld 2 Diakonie-Unternehmen: Krankenhäuser, Altenpflegeheime, Kindertagesstätten Unternehmen wie ABUS
	Nein	Feld 3 Nicht-religiöser Verleger, der auch religiöse Literatur anbietet; Säkularer Seminaranbieter, der Kurse zur interreligiösen Bildung anbietet	Feld 4 Industrieunternehmen Dienstleister Handwerksbetriebe

Quelle: Eigene Darstellung.

Ich möchte aber gerade den umgekehrten Weg gehen und mich auf Feld 4 konzentrieren – auf Organisationen, die weder von ihren Produkten und Dienstleistungen noch von ihrer Eigentümerstruktur her religiösen Bezug haben. In diesem Feld finden sich klassisch gewinnorientiert arbeitende Unternehmen, z.B. Industrieunternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen unterschiedlichster Art für Konsumenten oder Unternehmen herstellen. Dieses Feld stellt m.E. einen besonders strengen «Test» dafür da, ob Religion auch für säkulare, gewinnwirtschaftlich arbeitende Unternehmen Relevanz hat oder haben kann. Für diese Organisationen frage ich im Folgenden, ob und welche Erkenntnisse zur Relevanz von Religion und Spiritualität für das Management (funktionales Begriffsverständnis) bestehen.

Dabei möchte ich jedoch eine weitere Eingrenzung vornehmen: Ich betrachte nur einen Ausschnitt des Managements in diesen Organisationen, nämlich das Personalmanagement oder auch Human Resource Manage-

ment – also den funktionalen Teilbereich des Managements, der sich um die Verfügbarkeit und die Wirksamkeit von personellen Ressourcen im Unternehmen kümmert. Andere Teilbereiche, wie etwa das Marken- oder Vertriebsmanagement blende ich aufgrund der Kürze des Beitrags (überwiegend) aus und streife sie nur cursorisch in meinem Fallbeispiel. Aufgrund der Fokussierung auf das Human Resource Management betrachte ich insbesondere zwei Stakeholder-Gruppen des Unternehmens, nämlich einerseits die Arbeitnehmer:innen, andererseits die Arbeitgeber:innen, da diese zusammen mit ihren Vertretungen (wie z.B. Betriebs- und Personalräte, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) die beiden zentralen personalwirtschaftlichen Akteursgruppen darstellen.

#### **4) Relevanz von Religion für das Personalmanagement in Organisationen ohne Religionsbezug**

Anknüpfend an den oben schon genannten allgemeinen Bezug findet man in Standardlehrbüchern zum Personalmanagement in aller Regeln keine Einträge zu Religion, Spiritualität oder Religiosität – und erst recht keine systematische Behandlung des Themenfeldes. Es gibt jedoch vielfältige Bezüge zwischen Religion und Management, wie das folgende fiktive Beispiel zeigt:

##### *4.1) Fallbeispiel (Teil 1)*

Seit kurzem ist Peter neuer Personalchef und Mitglied des Vorstands bei Stahltopia, einem großen Industriebetrieb im deutsch-schweizerisch-französischen Grenzgebiet. Gerade macht er sich mit „seinem“ neuen Wirkungsfeld vertraut. Er ist viel im Werk unterwegs, besucht Arbeitsplätze und spricht mit den Menschen, fragt nach ihren Sorgen und Nöten. Und notiert sich dabei stichwortartig Aspekte, über die er weiter nachdenken möchte. Unter anderem finden sich folgende Stichpunkte auf seiner Liste:

- Vertriebschefin trug gut sichtbar Kette mit Kreuz um den Hals – ist das professionell, erwünscht und erlaubt? Und gilt das genauso für das Kopftuch der muslimischen Bewerberin, die sich für die Kundenberatung beworben hat?
- Konflikte in der Sachbearbeitung zwischen einer Mitarbeiterin, die Mitglied einer christlichen Pfingstgemeinde ist, und ihrer durch und durch säkular geprägten französischen Kollegin, die sich durch den missionari-

schen Auftritt der Kollegin bedrängt fühlt – und findet, dass Arbeit und Religion analog zu der französischen Tradition eines laizistischen Staates strikt getrennt bleiben sollten.

- Die türkisch-stämmigen Arbeiter am Hochofen sind teilweise muslimisch und halten die Fastenregeln des Ramadans ein. Der Sicherheitsbeauftragte klagt über den Verstoß gegen die Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften, wenn unter diesen Arbeitsbedingungen (große Hitze an den Hochofen, Tragen von Schutzkleidung) den ganzen Tag kein Wasser getrunken wird.
- Gebetsteppich in der Produktionshalle gesehen – gibt es genehmigte Gebetspausen oder generelle Regelungen dazu? Warum wird in der lauten Halle gebetet – gibt es keinen stillen Rückzugsraum?
- Fleischnurfreier Freitag in der Kantine: veganes Essen genossen - wie ist das mit den Speisevorschriften der nicht-christlichen Religionen? Was wird beim Betriebsfest gegrillt – braucht es da koscheres oder halal-Fleisch für jüdische und muslimische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Vertrieb beschäftigt offenbar fast nur Frauen – wie ist das mit den Verkaufsgesprächen in den arabischen Ländern?
- Plakat der neuen weltweiten Werbekampagne zeigt ein modernes Kirchendach aus Stahl und eine freizügig gekleidete Frau davor – sind Werbe-Varianten für verschiedene Länder mit ihren unterschiedlichen Kulturen und Religionen geplant?
- Mitarbeiter:innen im Personalbereich klagen über die sinnentleerten Tätigkeiten an vielen Arbeitsplätzen, für die junge Talente kaum noch gefunden werden können. Sie fordern deswegen ein Mission-Statement zum „purpose“ und zur Vision dieses Unternehmens und seinem positiven gesellschaftlichen Beitrag ein. Was ist der purpose, wo kommt er her, worüber wird er begründet?
- «Wer sein inneres Team nicht kennt und nicht führen kann, der kann auch kein Team im außen führen». Personalentwicklungs-Referentin regt an, die Führungskräfteentwicklung grundsätzlich zu überdenken und neu zu orientieren in Richtung auf Achtsamkeit und Selbstwahrnehmung der Führungskräfte als Ausgangspunkt.
- Führungskräfte klagen über Stress, zu hohe Arbeitsbelastung und schlechtes Klima: „Hier herrscht kein guter Geist“. Drei von ihnen strahlen mehr Zufriedenheit und Ruhe aus. Auf Nachfrage erfahren, die drei meditieren regelmäßig, auch zusammen. Gibt es da einen Zusammenhang? Wäre das ein Modell für viele? Gibt es hier Räume, in denen Mitarbeiter:innen meditieren, oder auch beten können? Braucht es einen solchen Raum der Stille oder andere Rückzugsräume?

- Schichtplanung für die Weihnachtszeit. Werksleiterin fragt sich, wie viele Menschen mit welcher Religionszugehörigkeit welche Feiertage mit ihren Familien begehen? Gibt es Gruppen, die an diesen Feiertagen arbeiten könnten, ohne etwas zu vermissen? Welche Feiertage sind für diese Gruppen ggf. stattdessen relevant?
- Eine Führungsnachwuchskraft berichtet im vertraulichen Gespräch von ihren Hemmungen, im Unternehmen offen über ihren christlichen Glauben zu sprechen, und den Spannungen in der eigenen Identität, die aus dieser gefühlten „Geheimhaltungsnotwendigkeit“ entstehen. Sie hat Sorge, dass ein gläubiger Mensch im Unternehmen als zu weich, zu intuitiv, als zu wenig zahlen- und faktenbasiert und zu wenig durchsetzungsfähig für eine Führungskarriere angesehen wird. Frage nach den Führungsleitbildern und Glaubensstereotypen?
- Leiter der Umweltabteilung hat Gesprächsbedarf – er kann die Zerstörung der Umwelt durch die umweltschädliche Produktion nicht mehr verantworten und leidet unter Gewissensbissen und Konflikten mit seinem christlichen Wertesystem, welches ihm die Bewahrung der Schöpfung nahelegt. Der umweltbezogene Ruf des Unternehmens sei zudem mehr als miserabel – wolle man nicht endlich umsteuern?

Wie aus diesem Fallbeispiel deutlich wird, gibt es vielfältige personalwirtschaftliche Bezüge zwischen Religion, Spiritualität und Personalmanagement auch in Organisationen, die über ihre Produkte und Dienstleistungen oder über ihre Eigentümerstruktur keinen expliziten Religionsbezug haben.

## 5) Jüngere Forschungsgeschichte und zentrale Konzepte

Es gibt in der jüngeren Forschungsgeschichte verschiedene Forschungsstränge zu Religion und (Personal-)Management – und bereits verschiedene Sammelbände und Überblicks- oder Review-Aufsätze, die den Forschungsstand zusammenfassen (Neal 2013a; Altmann et al. 2022; Alewell und Moll 2017; Alewell und Moll 2019; Alewell und Moll 2021b; Alewell und Moll 2021a; Alewell und Rastetter 2019; Ashmos und Duchon 2000; Houghton et al. 2016). Der zentrale und besonders stark ausgeprägte Forschungsstrang steht unter dem Stichwort „Workplace Spirituality“ (Altmann et al. 2022).



### 5.1) Begriff *Workplace Spirituality*

Ungefähr seit Anfang der 1990er Jahre findet verstärkt eine Auseinandersetzung mit Religion, Religiosität und Spiritualität am Arbeitsplatz statt, und zwar einerseits mit Spiritualität auf der Ebene des einzelnen Menschen, und andererseits auf der Ebene der Organisation und ihrer Frameworks. Viele Arbeiten sind noch immer stark durch begriffliche und konzeptionelle Debatten gekennzeichnet, wie es für neu entstehende Forschungsgebiete typisch ist.

Mit dem Begriff Spiritualität werden individuelle Bedürfnisse und Merkmale (z.B. äußere Merkmale wie Konfessionszugehörigkeit, innere Merkmale oder Bedürfnisse wie spirituelle Sehnsucht und Suche), Einstellungen und Verhaltensweisen (z.B. Ausübung spiritueller und religiöser Praktiken wie Gebet oder Gottesdienstbesuch) bezeichnet, die sich richten auf

- der Suche nach Transzendenz und die Verbindung mit Energien und Mächten, die das Selbst überschreiten (höhere Macht),
- die Verbundenheit mit anderen Menschen,
- Sinnerfahrung im Leben, auch eingebunden in die menschliche Entwicklung zwischen den Polen von Geburt und Tod.

Religiosität bezeichnet nach meinem Verständnis einen bestimmten Teilbereich von Spiritualität – nämlich jenen, bei dem sich die Spiritualität des Einzelnen auf eine Religion stützt bzw. aus ihr gespeist wird. Religion wird hier als kollektives und institutionalisiertes Feld der Suche nach und Verbindung mit dem Heiligen und Transzendenten verstanden. Ein solches Feld ist häufig durch bestimmte Heilige Schriften, geteilte Glaubensbilder und -sätze, typische Gebäude (wie Kirchen, Tempel, Moscheen), Organisationen (wie z.B. die Ev. Landeskirche, die katholische Kirche oder ein Moscheeverband) sowie das zu diesen Organisationen gehörende Personal (wie Priester, Pastoren, Imame usw.) gekennzeichnet. Zu den geteilten Glaubensbildern und -sätzen gehört häufig auch die Fokussierung auf bestimmte höhere Mächte, z.B. auf Gott im Judentum, den Dreieinigigen Gott im Christentum, Allah im Islam, Buddha im Buddhismus etc.

Diese Bestimmung des Verhältnisses von Spiritualität als Oberbegriff und Religiosität als spezifischem Teilbereich davon ist in der Forschungsliteratur umstritten. Insbesondere wird immer wieder diskutiert, ob Spiritualität und Religiosität nicht doch zwei scharf zu trennende Bereiche seien (vgl. hierzu auch Alewell 2022; Hill et al. 2000; Loo 2017; Pfaltzgraff-Carlson 2020; siehe auch die Überblicksbeiträge von Houghton et al. (2016), Benefiel et al. (2014), Krishnakumar und Neck (2002) mit näheren Anga-

ben). Dieser Auffassung folge ich nicht, da es mir für Zwecke der auch empirischen Forschung inhaltlich nicht plausibel erscheint. Damit Menschen Religiosität und Spiritualität klar voneinander abgrenzen können, müssten sie die Glaubenssätze der jeweiligen religiösen Kollektive genau kennen – und zu ihren eigenen Glaubensüberzeugungen, die ihnen dann ebenfalls ganz transparent sein müssten, ins Verhältnis setzen können. Nach meiner Einschätzung ist das empirisch nicht der Fall – nicht nur kennen selbst gläubige Menschen häufig die offiziellen Glaubenssätze „ihrer Religion“ nicht ganz genau, noch herrscht immer Transparenz über die eigenen Glaubensüberzeugungen. Daher wird es fast so viel individuelle Mischungen aus individuell-spirituellen Überzeugungen und Haltungen einerseits und kollektiv geteilten religiösen Überzeugungen und Haltungen geben wie es Befragte gibt – ohne dass man empirisch in Befragungen eine klare Grenze zwischen religiösen und spirituellen Überzeugungen ziehen könnte.

## 6) Management-Diskurse der jüngeren Vergangenheit

Miller und Ewest (2015) sowie Alewell und Moll (2017) zeigen auf, dass zahlreiche aktuelle Managementdiskurse in der Berücksichtigung von Religion und Spiritualität am Arbeitsplatz eine logische Fortsetzung finden. Einige Beispiele seien hier genannt:

- Der Diskurs zu Work-Life-Balance bezieht sich bisher stark auf die Balance zwischen der Erwerbsarbeit und bestimmten Aspekten des Privatlebens, insbesondere Familien und Hobbies. Ein ganzheitlicher Blick auf das Leben sollte jedoch nicht nur die Dimensionen von Arbeit, Familie und Freizeit integrieren, sondern auch entlang der Dimensionen von profan und heilig oder selbstbezogen und transzendent entfaltet werden. Spiritualität mit ihrem Bezug auf die transzendenten und über das Profane hinausgehenden Aspekte des Lebens erscheint dann als wichtiger Aspekt einer ganzheitlichen Lebensführung, der ebenfalls zu „Life“ gehören kann – und dann ggf. mit „Work“ ausbalanciert werden kann und muss.
- Diversität der Belegschaft wurde bisher insbesondere mit Fokus auf Geschlecht, Alter, und ethnische Zugehörigkeit diskutiert (Alewell und Rastetter 2019). Zu den gesellschaftlich relevanten und gesetzlich geschützten Diversitätskriterien gehört aber auch die Religionszugehörigkeit. So ist etwa im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland und im deutschen Allgemeinen Gleichstellungsgesetz jeweils Religionszugehörigkeit

als geschütztes Kriterium definiert. Diskriminierung kann auch an der Religionszugehörigkeit oder am religiösen Verhalten im Betrieb (Gebert et al. 2013) ansetzen. Religionszugehörigkeit kann auch zu den Diversitätsmerkmalen gehören, auf die sich Unternehmen in ihrem Diversitätsmanagement beziehen können. Bisher wird jedoch Religionszugehörigkeit oder Religiosität offenbar kaum im Diversitätsmanagement von Unternehmen berücksichtigt (Alewell und Rastetter 2019).

- Migrationsbewegungen und Fachkräftemangel wurden immer wieder diskutiert auch unter der Fragestellung, welche Gruppen von potentiellen Arbeitskräften durch Migrationsbewegungen auf den Arbeitsmarkt kommen bzw. von den Unternehmen neu gewonnen werden können. Angesichts von Migrations- und Fluchtbewegungen aus dem Globalen Süden und Osten bzw. auch aus Ländern mit deutlich schwächer säkularisierten Bevölkerungen, stellt sich auch hier verstärkt die Frage nach der Einbeziehung von Religion am Arbeitsplatz.
- Im HRM kann man beobachten, dass im Zeitablauf jeweils unterschiedliche Ressourcen besonders stark im Mittelpunkt standen. Es hat mit Bezug auf die Ressourcen von Arbeitnehmer:innen eine deutliche Entwicklung stattgefunden – von der Nutzung überwiegend physischer Ressourcen der Körperkraft und -Geschicklichkeit zu Beginn der Industrialisierung, über den Einsatz psychischer und emotionaler Ressourcen im Zuge der Ausweitung der Dienstleistungsarbeit hin zur – durchaus auch kritisch diskutierten – Nutzung seelisch-spiritueller Ressourcen als letztem Schritt (vgl. auch Neal 2013b).

Die stärkere Beachtung der Spiritualität der Mitarbeitenden in der Forschung stellt damit eine logische und wenig überraschende Weiterentwicklung verschiedener personalwirtschaftlicher Diskurse in Forschung und Managementpraxis dar.

## **7) Mitarbeiter:innen-Charakteristika und positive Outcomes von Spiritualität**

Zahlreiche Forschungsarbeiten stellen empirische Zusammenhänge her zwischen religiösen und spirituellen Charakteristika von Mitarbeiter:innen und einem breiten Spektrum an Wirkungen dieser Merkmale auf das Verhalten im Kontext von Erwerbsarbeit. Damit sind diese Merkmale auch für das Human Resource Management relevant.

Schon früh wurde argumentiert, dass die Motivation von Menschen, hart zu arbeiten oder schlechte Arbeitsbedingungen zu ertragen, von ihrer

spirituellen und religiösen Haltung abhängen kann: Solche Zusammenhänge spielten schon in vielen Klassikern der Soziologie und Politologie eine wichtige Rolle – etwa bei Max Weber's Arbeiten zu Herrschaftsformen und ihren Legitimationsbasen und zur protestantischen Arbeitsethik, oder bei Karl Marx' Überlegungen zu Religion als Opium fürs Volk (Pickel 2011).

Die aktuellere empirische Forschung zielt auf ein breites Spektrum an «personalwirtschaftlich relevanten Outcomes» als abhängigen Variablen – von Kreativität und Erfüllung über Arbeitszufriedenheit und Comittment bis hin zur Leistung von Mitarbeitenden. Zentrale Ergebnisse dieses Forschungsstrangs fassen z. B. Krishnakumar und Neck (2002), aktueller Houghton et al. (2016) in ihrem Überblick zu dem „What, Why and How von Workplace Spirituality“ und Altmann et al. (2022) in ihrem Einleitungskapitel zusammen.

Besonders viele Studien gibt es zum Zusammenhang von Spiritualität einerseits und Arbeitszufriedenheit (King und Williamson 2005; Gupta et al. 2014; Milliman et al. 2003; Mensah et al. 2019; Garg 2017; Alewell et al. 2022; Hassan et al. 2016) und Comittment andererseits. Insgesamt ist für beide Outcome-Variablen gut belegt, dass es signifikante und positive Zusammenhänge mit Spiritualität am Arbeitsplatz gibt. Im Detail jedoch unterscheiden sich die einzelnen Studien und ihre Ergebnisse – so gibt es teilweise signifikante und positive Zusammenhänge nur zwischen einzelnen Elementen von Spiritualität und den Outcome-Variablen, oder die positiven und signifikanten Zusammenhänge zeigen sich nur für bestimmte Bereiche der Outcome-Variablen, etwa nur für bestimmte Aspekte der Zufriedenheit (Alewell et al. 2022) oder nur den Teilbereich des affektiven, aber nicht des kalkulativen Comittments. Auch liegen sehr unterschiedliche Definitionen und Operationalisierungen von Spiritualität hinter den Studien – und das gilt auch für die Frage, ob und inwieweit Religiosität als Teilbereich von Spiritualität erfasst ist, und wenn ja, auf welche Religion sich die Studie bezieht. Eine weitere, noch eher wenig beforschte Unterscheidung bezieht sich darauf, ob Spiritualität abgebildet wird als feststehendes persönliches Merkmal, welches Mitarbeitende mehr oder weniger stark ausgeprägt haben oder nicht haben, oder als Bedürfnis, bei welchem die Mitarbeiter:innen entscheiden können, ob sie es mit an den Arbeitsplatz bringen, oder in anderen Kontexten ausleben und befriedigen (King und Williamson 2005; Alewell et al. 2022; Guillén et al. 2015). Nur wenige Arbeiten untersuchen bisher explizit, ob und wie die Wirkungen von Workplace Spirituality auf individueller oder organisationaler Ebene davon abhängt, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Spiritualität

am Arbeitsplatz zum Ausdruck bringen möchten (vgl. aber King und Williamson 2005; Alewell et al. 2022).

Auch hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Spiritualität (Dimensionen) und der Leistung von Arbeitnehmer:innen gibt es eine Reihe von Studien (Garcia-Zamor 2003; Duchon und Plowman 2005; Houghton et al. 2016; Joelle und Coelho 2019; Fry und Slocum 2008; Godwin et al. 2015; Giacalone und Jurkiewicz 2010). Teilweise werden direkte positive Zusammenhänge, häufiger auch ein (z.B. über Kreativität) mediiertes Zusammenhänge festgestellt (Krishnakumar und Neck 2002; Ashmos und Duchon 2000; Mitroff und Denton 1999). Die Forschungsgruppe um Fry betont besonders den Zusammenhang zwischen Workplace Spirituality und der Qualität der Führung durch Vorgesetzte: Erhöht Spiritualität am Arbeitsplatz die Qualität der Führungsbeziehungen, etwa durch erhöhte Achtsamkeit und Mindfulness und veränderte Haltungen der Führungskräfte zu den Mitarbeitenden, so könnten Führungskräfte mit ihrer Spiritualität eine große Hebelwirkung hin auf veränderte Verhaltensweisen und Leistungen von Mitarbeitenden entfalten (Fry 2003; Fry 2013; Fry et al. 2014; Fry und Slocum 2008).

Hypothesen und Erwartungen zu einem positiven signifikanten Zusammenhang mit Spiritualität gibt es auch zu weiteren Outcome-Variablen wie der Erfahrung von Erfüllung und Sinn, Well-Being und Gesundheit (Fry und Slocum 2008, Houghton et al. 2016). Und in einem aktuellen Forschungsstrang wird Spiritualität als Coping-Mechanismus (vgl. zu Spiritualität und Coping Sen et al. 2021; Rathakrishnan et al. 2021) gerade auch in belastenden und schwierigen Arbeitssituationen untersucht, d.h. ob durch gutes Coping die Leistungsfähigkeit und Resilienz von Mitarbeitenden in diesen Situationen erhöht werden kann.

Insgesamt kann man bei allen Unterschieden im Detail als positiven Zwischenbefund festhalten, dass eine ganze Reihe der von Arbeitgeber:innen und Mitarbeitenden potentiell erwünschten Outcomes positiv mit Spiritualität am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht wird. Spiritualität und Religiosität können also sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen eine Ressource sein, die das Wohlbefinden und die Resilienz von Mitarbeitenden, ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Commitment, ihre Gesundheit und Belastbarkeit, sowie ihre generelle oder spezifische Leistungsfähigkeit erhöht. Je positiver aber die Zusammenhänge zwischen Spiritualitätsvariablen und Outcomes gerade auch für Arbeitgeber:innen, umso dringlicher stellt sich auch die Frage nach einer bloßen Verzweckung und Instrumentalisierung von Spiritualität, möglichen negativen Auswirkungen und potentieller Schutzbedürftigkeit von Mitarbeitenden.

## 8) The Dark Side of Workplace Spirituality: Negative Effekte von Spiritualität am Arbeitsplatz

Zu den potentiellen negativen Auswirkungen von Spiritualität am Arbeitsplatz gibt es eine ganze Reihe von konzeptionellen Arbeiten. Solche werden gerade im Kontext von hierarchischen und durch Machtgefüge geprägten Wirtschaftsorganisationen, die dem Gewinnprinzip folgen, erwartet (Alewell 2022; Case und Gosling 2010; Lips-Wiersma et al. 2009; Tourish und Pinnington 2002; Tourish und Tourish 2010):

Spiritualität und Religiosität kann von Individuen als ein sehr persönlicher, sensibler Bereich des Lebens angesehen werden – als ein Bereich, den sie schützen möchten vor Einblicken oder Zugriffen durch Menschen, deren Gesellschaft man sich nicht frei ausgesucht hat, mit denen man in einem hierarchischen Abhängigkeitsverhältnis steht, oder deren Ziele (z.B. Gewinnziele) nicht ausschließlich am Wohlergehen der jeweiligen Person orientiert sind. Menschen können Bedenken haben, überhaupt Informationen über ihre Spiritualität und Religiosität im Kontext der Erwerbsarbeit öffentlich werden zu lassen. Sie fühlen sich ggf. verletzlicher, wenn sie Menschen, mit denen sie auch über Machtgefüge wie Hierarchien oder geschäftliche Transaktionen verbunden sind, Einblick in ihr Seelenleben gewähren. Wieder andere Menschen mögen Sorge haben, dass Diskriminierung an der jeweils eigenen Religionszugehörigkeit oder den persönlichen spirituellen Überzeugungen ansetzen kann. Wenn z.B. Manager:innen im Unternehmen offenlegen, Entscheidungen im Gebet oder während der Meditation „gefunden“ zu haben, oder zentrale Entscheidungen nicht nur mit ihren Vorgesetzten, sondern auch im Gebet mit höheren Mächten abzustimmen, könnte das unter bestimmten Bedingungen die Bewertung der Manager:innen im Unternehmen zum Negativen hin verändern. Negative Bewertungen könnten z.B. auftreten, wenn Stereotype eines spirituellen Menschen (z.B. als intuitiv, feinfühlig und achtsam bzw. sensibel) im Widerspruch zu dem Stereotyp bzw. der Rolle einer Führungskraft und eines/r Manager:in (z.B. als durchsetzungsstark, zahlen- und faktenbasiert, nüchtern und rational, hart im Nehmen) stehen. Nachteilige Bewertungen könnten auch entstehen, wenn Personen, die sich höheren Mächten und bestimmten religiösen oder spirituellen Werten verbunden fühlen, sich deutlich widerständiger gegenüber menschlich-organisatorischen Sozialisationsversuchen und Hierarchien zeigen und sich unabhängiger von der Unternehmenskultur positionieren als andere Menschen. Solche potentiellen Konflikte zwischen den Rollenanforderungen an Führungskräfte, den Implikationen von Religion und Spiritualität für das Verhalten, und den

Stereotypen über gläubige und spirituelle Menschen sind meines Wissens nach noch kaum erforscht.

## 9) Arbeitgeber:innenhaltungen zu Religion und Management

Schließlich gibt es – überwiegend konzeptionelle – Untersuchungen dazu, welche Haltungen und Politiken Arbeitgeber:innen zu Religion im Unternehmenskontext einnehmen (können). In der Forschungsliteratur gibt es verschiedene Typologien von Arbeitgeber:innenhaltungen zu Spiritualität und Religiosität am Arbeitsplatz (zu einem Überblick über solche Typologien vgl. Alewell und Moll 2021b). Eine viel verwendete und recht weit entwickelte Typologie haben Miller und Ewest (2015) entwickelt. Darin gibt es insgesamt vier grundlegende Haltungen der Arbeitgebenden zu Spiritualitäts- und Religionsfragen (dort unter dem Oberbegriff „Faith“) im Unternehmen. Knapp zusammengefasst (zu einer ausführlichen Ableitung und Begründung vgl. Miller und Ewest (2015)) lassen sich diese Haltungen wie folgt beschreiben:

- „Faith-Avoidant“: Arbeitgeber:innen möchten sich mit Fragen von Religion und Spiritualität im Unternehmen möglichst nicht auseinandersetzen und vermeiden dieses Thema. Die Organisation tut alles, um das ganze Themenfeld möglichst heraus zu halten aus dem Unternehmensalltag.
- „Faith-Neutral“: Arbeitgeber:innen versuchen, möglichst neutral zu bleiben. Spiritualitäts- und Religionsthemen werden nicht gefördert, aber der Arbeitgeber achtet darauf, alle rechtlichen Regelungen zur Religionsfreiheit penibel umzusetzen und die jeweils rechtlich garantierten Freiräume zur Religionsausübung auch im Unternehmen zuzulassen.
- „Faith-Friendly“: Arbeitgeber:innen betrachten Spiritualität als ein Merkmal von Menschen, das im Rahmen einer ganzheitlichen humanen Betrachtung von Menschen selbstverständlich auch am Arbeitsplatz eine Rolle spielen kann und ggf. dort ausgelebt wird. Der Arbeitgeber lässt das zu und fördert alle Formen freiwilligen Selbstausdrucks der Mitarbeitenden. Zugleich sorgt er für Rahmenbedingungen, die Religionsfreiheit für alle Mitarbeitenden im Rahmen eines respektvollen Miteinanders sicherstellen.
- „Faith-Based“: Das Unternehmen ist auf der Grundlage einer religiösen Wertetradition gegründet und wird mit Bezug auf diese geführt, z.B. weil die Eigentümerfamilie oder die Gründer:innen selbst dieser Wertetradi-

tion verpflichtet sind. Diese Religion wird im Unternehmen gefördert und gelebt. Für andere spirituelle und religiöse Traditionen kann das gelten, muss es aber nicht.

Ob Arbeitnehmer:innen diese Haltungen ihrer Arbeitgeber:innen in der Praxis jeweils klar unterscheiden können, ist nicht eindeutig. Möglicherweise lassen sich auch nur die eher negativen bis neutralen Haltungen (faith-avoidant und faith-neutral) von den eher positiven Haltungen (faith-friendly und faith-based) empirisch unterscheiden. Denn auch ein Arbeitgebender mit einer faith-avoidant Haltung orientiert sich ggf. am Rechtsrahmen und hält die entsprechenden Regelungen ein, und auch faith-based Arbeitgeber:innen fördern ggf. mehrere, wenn auch nicht alle Religionen in ihren Unternehmen. Alewell et al. (2023) zeigen im Rahmen einer empirischen Studie für Deutschland auf, dass ein beträchtlicher Teil der von ihnen befragten Arbeitnehmer:innen die Haltung ihrer Arbeitgeber:innen zu Spiritualitätsfragen nicht klar einordnen kann, und dass dort, wo eine Zuordnung gelingt, die empirischen Ergebnisse sich durchaus im Sinne einer Zwei-Faktoren-Lösung einer wahrgenommenen „eher positiven“ oder „eher negativen“ Arbeitgeber:innenhaltung interpretieren lassen.

Zu der Frage, welche Haltungen der Arbeitgeber:innen zu Religions- und Spiritualitätsfragen unter welchen Bedingungen zu erwarten sind, gibt es bisher wenig theoretische oder empirische Forschung. Ergebnisse einer kleinen qualitativ-empirischer Studie mit 10 befragten Organisationen für Deutschland zeigen, dass diese erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen durchgängig einen «neutralen» Standpunkt gegenüber Religion im Unternehmen einnehmen möchten (Alewell und Moll 2019), der sich allerdings bei genauer Betrachtung nicht als völlig ungebrochen neutral darstellt. Und Alewell und Moll (2021b) argumentieren auf der Basis von theoretisch-religionssoziologischen Überlegungen, dass eine Kontextabhängigkeit der Haltungen der Arbeitgeber:innen zu erwarten ist, dass also etwa in den Unternehmen in entwickelten Industriestaaten, die unter den Bedingungen heutiger Arbeits- und Absatzmärkte in stark säkularisierten Gesellschaften agieren, eine eher negative bis bestenfalls „faith-neutrale“ Haltung der Arbeitgeber zu erwarten ist. Auch eine quantitativ-empirische Untersuchung für Deutschland zeigt entsprechend, dass in Deutschland die Mehrheit der Arbeitnehmer:innen bei ihren Arbeitgeber:innen eine faith-avoidant oder faith-neutrale Haltung wahrnimmt – wenn sie denn eine solche Haltung überhaupt erkennen kann (Alewell et al. 2023).



## 10) Generalisierendes Fazit

Insgesamt lässt sich der Forschungsstand zur Rolle von Religion und Spiritualität für das Personalmanagement als noch stark ausbaufähig charakterisieren. Während viele Aspekte zu Religion und Management schon ganz gut erforscht sind, sind die Haltungen der Arbeitgeber:innen zu Spiritualität am Arbeitsplatz und die betriebliche Praxis und Integration von Workplace Spirituality in die betrieblichen Prozesse wissenschaftlich noch vergleichsweise wenig erforscht. Auch gibt es bisher wenig Forschung zu den Haltungen von Arbeitnehmer:innen und ihren Wünschen und Befürchtungen in Bezug auf Spiritualität und Religiosität am Arbeitsplatz. Zwar gibt es mittlerweile Skalen und auch einige Typologien, jedoch ist gerade quantitative empirische Forschung zu diesen Fragen bisher noch eher schwach ausgeprägt. Dies gilt auch im Hinblick auf etwaige anwendungsbezogene Fragestellungen in Unternehmen.

### 10.1) Fallbeispiel (Teil 2)

Nach einer Reihe von Gesprächen und Meetings hat Peter, der Personalvorstand von Stahltopia, folgende Überlegungen für ein Grundsatzpapier zum Umgang mit Spiritualität und Religiosität im Unternehmen verfasst, und stellt dieses jetzt im Gesamtvorstand und auch in den Gesprächen mit dem Betriebsrat zur Diskussion:

Die Mission des Unternehmens ist es, die Gesellschaft mit qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Stahlprodukten zu versorgen und für zahlreiche gesellschaftlich relevante Bauwerke und ihre Statik (von Brücken über Seilbahnen bis Sporthallen) sowie deren Innenausstattung (Fahrstühle, Rolltreppen) innovative Lösungen zur Verfügung zu stellen. Bei der Entwicklung, Produktion und dem Vertrieb dieser Produkte verpflichtet sich Stahltopia auf die Einhaltung der UN-Nachhaltigkeitsziele.

Stahltopia achtet und unterstützt Menschen in ihrer humanen Ganzheitlichkeit als soziale und zur Transzendenz fähige Wesen. Das Unternehmen achtet und wertschätzt die Spiritualität aller Mitarbeiter:innen sowie ihre diesbezügliche Selbstbestimmung und Freiheit. Spiritualität wird weder als Ressource verzwackt oder eingefordert, noch werden spirituelle Themen im Unternehmen tabuisiert. Das Unternehmen nimmt eine spiritualitätsfreundliche Haltung eines respektvollen Pluralismus ein, bei der keine spirituelle Richtung oder Religion bevorzugt oder benachteiligt wird, sondern jede von Organisationsmitgliedern vertretene Haltung angemessenen

Freiraum bekommt. Ziel ist ein respektvolles und von Toleranz geprägtes Zusammenleben und Zusammenarbeiten über Religionsgrenzen hinweg. Das Unternehmen strebt an, seine Religionssensibilität auf allen Ebenen zu verbessern.

Mitarbeiter:innen entscheiden selbst, ob und inwieweit sie ihre Spiritualität und Religiosität im Unternehmen sichtbar werden lassen und ausleben möchten. Zu dieser Entscheidungsfreiheit gehört auch, die Freiheit der Kolleg:innen bezüglich ihrer (befürwortenden oder ablehnenden) Haltungen zu Spiritualität und Religiosität durchgehend zu respektieren.

Diese Grundsätze drücken sich u.a. in folgenden Einzel-Maßnahmen aus:

Mitarbeiter:innen werden zukünftig die Wahl haben, Informationen zu ihrer religiösen oder spirituellen Orientierung in das Personalinformationssystem mit aufnehmen zu lassen. Ziel ist eine bessere Abbildung der religiösen und spirituellen Vielfalt im Unternehmen. In den elektronischen Kalendern des Unternehmens werden interreligiöse Informationen zu Festen und besonderen religiösen Feiertagen der Religionen, die im Unternehmen vertreten sind, integriert, so dass diese bei allen betrieblichen Entscheidungen, auch zur Schicht- und Urlaubsplanung, sichtbar sind.

Analog zu den Sportangeboten für die körperliche Ebene und den Angeboten zu Teambuilding und Work-Life-Balance für die soziale Ebene stellt das Unternehmen für die seelisch-geistige Ebene einen konfessionsübergreifenden Raum der Stille als Rückzugsraum (für jede Art der stillen Zeit, z.B. zum Meditieren oder Beten oder Yoga) zur Verfügung. Nutzer:innen dieses Raums verpflichten sich in besonderem Maße zu einem respektvollen und toleranten Umgang miteinander, so dass jeder und jede sich in diesem Raum willkommen fühlen und die eigene spirituelle oder religiöse Praxis ausüben kann.

Die Personalentwicklung gestaltet die Trainingsmodule zu den Themenfeldern Stereotype, Diskriminierung und Diversität in den Führungskräfte-schulungen (auch) mit Bezug auf das Kriterium Religiosität und Spiritualität. Für Vorgesetzte mit Teams, in denen Mitarbeiter:innen verschiedener Religionen zusammenarbeiten, wird ein Basismodul zu „Weltreligionen und Arbeitswelt“ angeboten.

Es wird darüber hinaus geprüft, um welche Angebote das Betriebliche Gesundheitsmanagement und das Betriebliche Fortbildungsprogramm erweitert werden können, um das seelische Wohlbefinden von Mitarbeitenden sowie ihre Selbstreflexion und Achtsamkeit ebenso wie das körperliche und geistige Wohlbefinden zu stärken.

Die Speise- und Getränkeangebote der Kantine und bei Betriebsfeiern werden in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat daraufhin überarbei-

tet, wie die Bedürfnisse verschiedener Mitarbeitengruppen (nach Religion, Allergien und Essensgewohnheiten) besser abgedeckt werden können.

Die Grundsätze der Urlaubsgewährung sowie die Pausenregelungen werden im Hinblick auf die Feiertags- und Gebetszeitregelungen für die verschiedenen Religionen noch einmal überarbeitet.

Das Unternehmen stellt einen Konfliktlotsen ein. Diese Person wird für Konfliktfälle zwischen Mitarbeiter:innen oder mit Kund:innen als speziell auch in religiösen Fragen weitergebildeter Ansprechpartner:in und Moderator:in zur Verfügung stehen, der bzw. die hilft, Lösungen zu finden, die für alle Konfliktparteien gangbar sind, und den die Führungskräfte zur Beratung bei Zweifelsfragen im eigenen Team hinzuziehen können.

### **Food for Thought**

Stellen Sie sich vor, Sie sind

- a. frisch gewähltes Mitglied des Betriebsrats,
- b. eine muslimische Mitarbeiterin,
- c. Referent im betrieblichen Gesundheitsmanagement, oder
- d. die Produktionsleiterin des Unternehmens mit Zuständigkeit für die Arbeitssicherheit im Unternehmen.

Wie sieht Ihre Stellungnahme zu Peter's Vorschlag in diesen Rollen jeweils aus?

## **II) Auswahlbibliographie**

Sammelbände aktuelleren Datums, die jeweils einen sehr breiten und doch konzentrierten Überblick über den Stand der Forschung und einen guten Überblick zu dort vertretenen Autor:innen vermitteln, sind:

### **Überblick gewinnen**

*Yochanan Altmann/Judi Neal/Wolfgang Mayrhofer (Hg.)(2022). Workplace Spirituality. DeGruyter*

*Edwina Pio/Robert Kilpatrick/Timothy Pratt (Hg.)(2021) Reimagining faith and management. The impact of faith in the workplace. New York, Routledge,*

*Krishnakumar und Neck (2002) und Houghton et al. (2016)*

Diese State-of-the-Art-Artikel geben den Stand der Forschung zum jeweiligen Publikationszeitpunkt pointiert wieder und loten Entwicklungslinien aus.

## Vertiefungen

Einige der hier angesprochenen spezielleren Aspekte lassen sich besonders gut in den folgenden Quellen nachlesen:

*Case und Gosling (2010), Lips-Wiersma et al. (2009), Tourish und Pinnington (2002) und Tourish und Tourish (2010)*

Sie beleuchten besonders die kritischen Perspektiven auf Spiritualität am Arbeitsplatz und sensibilisieren für potentielle Gefahren.

*Miller et al. (2018)*

Sie geben einen Überblick über verschiedene Skalen für die empirische Forschung zu Spiritualität am Arbeitsplatz und stellen eine Typologie verschiedener Arten von Skalen vor.

## Institutionalisierung des Forschungsfeldes

Aktuelle Publikationen zu relevanten Entwicklungen finden sich jeweils im *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Auch im *Journal of Business Ethics* sind entsprechende Aufsätze enthalten.

Eine große internationale Management-Vereinigung, die Academy of Management (AOM), hat eine «standing interest group» zum Themenfeld Workplace Spirituality. Auf ihren Jahrestagungen gibt es regelmäßig einen lebhaften Vortrags- und Diskussions-Track zum Themenfeld.

## Literaturverzeichnis

Alewell, Dorothea (2022). Spirituality at Work and Human Resource Management. In: Y. Altmann/J. Neal/W. Mayrhofer (Hg.). *Workplace Spirituality*. DeGruyter, 125–139.

Alewell, Dorothea/Brinck, Karla Louise/Moll, Tobias (2022). (How) Does Religiousness Impact on Job Satisfaction? Results for Germany. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 19 (1), 21–44. <https://doi.org/10.51327/TKJM6011>.

Alewell, Dorothea/Moll, Tobias (2017). Spiritualität am Arbeitsplatz Ein Thema auch für die Personalarbeit in Deutschland? [Spirituality in the workplace A topic also for personnel management in Germany?]. In: Heike Surrey/Victor Tiberius (Hg.). *Die Zukunft des Personalmanagements. Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen*. Zürich, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 33–46.

Alewell, Dorothea/Moll, Tobias (2019). Religion, Religiosität und Spiritualität am Arbeitsplatz in deutschen Unternehmen [Religion, Religiosity and Spirituality at Work in German Organizations]. In: Dorothea Alewell/Wenzel Matiaske (Hg.). *Standards guter Arbeit. Disziplinäre Positionen und interdisziplinäre Perspektiven*. Baden-Baden, Nomos, 107–138.

- Alewell, Dorothea/Moll, Tobias (2021a). An Exploratory Study of Spirituality in German Enterprises. *management revue – socio-economic studies* 32 (1), 1–27. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-1-1>.
- Alewell, Dorothea/Moll, Tobias (2021b). Employers' strategies on faith at work. In: Edwina Pio/Robert Kilpatrick/Timothy Pratt (Hg.). *Reimagining faith and management. The impact of faith in the workplace*. New York, Routledge, 117–130.
- Alewell, Dorothea/Moll, Tobias/Wiese, Marie-Therese (2023). Employees' Attitudes and Perceived Employers' Stances towards Spirituality at Work in Germany. University of Hamburg, under review., 2023.
- Alewell, Dorothea/Rastetter, Daniela (2019). On the (ir)relevance of religion for human resource management and diversity management: A German perspective. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 34 (1), 9–31. <https://doi.org/10.1177/2397002219882399>.
- Altmann, Y./Neal, J./Mayrhofer, W. (Hg.) (2022). *Workplace Spirituality*. DeGruyter.
- Ashmos, Donde P./Duchon, Dennis (2000). Spirituality at Work. *Journal of Management Inquiry* 9 (2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>.
- Benefiel, Margaret/Fry, Louis W./Geigle, David (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality* 6 (3), 175–187. <https://doi.org/10.1037/a0036597>.
- Case, Peter/Gosling, Jonathan (2010). The spiritual organization: critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 7 (4), 257–282. <https://doi.org/10.1080/14766086.2010.524727>.
- Duchon, Dennis/Plowman, Donde Ashmos (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly* 16 (5), 807–833. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>.
- Fry, Louis W. Jody (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14 (6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Fry, Louis W. Jody (2013). Spiritual Leadership and Faith and Spirituality in the Workplace. In: Judi Neal (Hg.). *Handbook of faith and spirituality in the workplace. Emerging research and practice*. New York, Springer, 697–704.
- Fry, Louis W. Jody/Hannah, Sean T./Noel, Michael/Walumbwa, Fred O. (2014). Retraction notice to "Impact of spiritual leadership on unit performance" [The Leadership Quarterly 22 (2011) 259–270]. *The Leadership Quarterly* 25 (5), 1073–1074. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.005>.
- Fry, Louis W. Jody/Slocum, John W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics* 37 (1), 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>.
- Garcia-Zamor, Jean-Claude (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review* 63 (3), 355–363. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00295>.
- Garg, Naval (2017). Workplace Spirituality and Employee Well-being: An Empirical Exploration. *Journal of Human Values* 23 (2), 129–147. <https://doi.org/10.1177/0971685816689741>.

- Gebert, Diether/Boerner, Sabine/Kearney, Eric/King, James/Zhang, Kai/Song, Lynda Jiwen (2013). Expressing religious identities in the workplace. Analyzing a neglected diversity dimension. *Human Relations* 67 (5), 543–563.
- Giacalone, Robert A./Jurkiewicz, Carole L. (Hg.) (2010). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Routledge.
- Godwin, Jeffrey L./Neck, Christopher P./D'Intino, Robert S. (2015). Self-leadership, spirituality, and entrepreneur performance: a conceptual model. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 13 (1), 64–78. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1122546>.
- Guillén, Manuel/Ferrero, Ignacio/Hoffman, W. Michael (2015). The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics* 128 (4), 803–816. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1985-7>.
- Gupta, Manu/Kumar, Vinod/Singh, Mandeep (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics* 122 (1), 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>.
- Hassan, Misbah/Bin Nadeem, Ali/Akhter, Asma/Nisar, Tahir (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management* 3 (1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1189808>.
- Hill, Peter C./Pargament, K. I./Hood, Ralph W./Jr./McCullough, M. E./Swyers, J. P./Larson, D. B./Zinnbauer, B. J. (2000). Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 30 (1), 51–77.
- Houghton, Jeffery D./Neck, Christopher P./Krishnakumar, Sukumarakurup (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: a 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 3 (1), 177–205. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1185292>.
- Joelle, Maria/Coelho, Arnaldo Matos (2019). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management* 30 (7), 1111–1135. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>.
- King, James E./Williamson, Ian O. (2005). Workplace Religious Expression, Religiosity and Job Satisfaction: Clarifying a Relationship. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 2 (2), 173–198. <https://doi.org/10.1080/14766080509518579>.
- Krishnakumar, Sukumarakurup/Neck, Christopher P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 17 (3), 153–164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>.
- Liedhegener, Antonius (2024): Politik und Religion in der empirischen Politikwissenschaft. In: Antonius Liedhegener und Jens Köhrsen (Hg.): *Religion – Wirtschaft – Politik. Wege zur transdisziplinären Forschung*. Baden-Baden, Zürich: Nomos; Pano by TVZ (Religion – Wirtschaft – Politik, 24).
- Lips-Wiersma, Marjolein/Lund Dean, Kathy/Fornaciari, Charles J. (2009). Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement. *Journal of Management Inquiry* 18 (4), 288–300. <https://doi.org/10.1177/1056492609339017>.

- Loo, Mark Kam Loon (2017). Spirituality in the Workplace: Practices, Challenges, and Recommendations. *Journal of Psychology and Theology* 45 (3), 182–204. <https://doi.org/10.1177/009164711704500303>.
- Mensah, Henry Kofi/Asiamah, Nestor/Azinga, Samuel Awuni (2019). The association between nurses' religiousness and job satisfaction. *International Journal of Ethics and Systems* 35 (3), 426–443. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2018-0061>.
- Miller, David W./Ewest, Timothy (2015). A new framework for analyzing organizational workplace religion and spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 12 (4), 305–328. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1054864>.
- Miller, David W./Ewest, Timothy/Neubert, Mitchell J. (2018). Development of The Integration Profile (TIP) Faith and Work Integration Scale. *Journal of Business Ethics* 5 (4), 432–449. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3773-2>.
- Milliman, John/Czaplewski, Andrew J./Ferguson, Jeffery (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. *Journal of Organizational Change Management* 16 (4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>.
- Mitroff, Ian I./Denton, Elizabeth A. (1999). *A spiritual audit of corporate America. A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace.* San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Neal, Judi (Hg.) (2013a). *Handbook of faith and spirituality in the workplace. Emerging research and practice.* New York, Springer.
- Neal, Judi (2013b). Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice. In: Judi Neal (Hg.). *Handbook of faith and spirituality in the workplace. Emerging research and practice.* New York, Springer, 3–18.
- Pfaltzgraff-Carlson, Rhonda (2020). Reconceptualizing organizational spirituality: Theological roots for scientific and practical fruits. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 17 (3), 249–269. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1762712>.
- Pickel, Gert (2011). *Religionssoziologie. Eine Einführung in zentrale Themenbereiche [Sociology of religion: an introduction to central topics].* Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rathakrishnan, Balan/Singh, Soon Singh Bikar/Yahaya, Azizi/Kamaluddin, Mohammad Rahim/Aziz, Siti Fardaniah Abdul (2021). The Relationship Among Spirituality, Fear, and Mental Health on COVID-19 Among Adults: An Exploratory Research. *Frontiers in psychology* 12, 815332. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.815332>.
- Sen, Heera Elize/Colucci, Laura/Browne, Dillon T. (2021). Keeping the Faith: Religion, Positive Coping, and Mental Health of Caregivers During COVID-19. *Frontiers in psychology* 12, 805019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.805019>.
- Tourish, Dennis/Pinnington, Ashly (2002). Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace? *Human Relations* 55 (2), 147–172. <https://doi.org/10.1177/001872670205002181>.
- Tourish, Dennis/Tourish, Naheed (2010). Spirituality at Work, and its Implications for Leadership and Followership: A Post-structuralist Perspective. *Leadership* 6 (2), 207–224. <https://doi.org/10.1177/1742715010363210>.

Ulshöfer, Gotlind (2024): Management und Religion. In: Antonius Liedhegener und Jens Köhrsen (Hg.): Religion – Wirtschaft – Politik. Wege zur transdisziplinären Forschung. Baden-Baden, Zürich: Nomos; Pano by TVZ (Religion – Wirtschaft – Politik, 24).