

Der verantwortungsvolle Umgang mit Verantwortung im Führungsalltag



P. Dr. Benno Kuppler SJ
werte-wirtschaft-weiterbildung.de
benno.kuppler@jesuiten.org
www.we-wi-we.de
München
07. April 2011

Mein Vorbild: Johannes der Täufer



EKD, Symposion eCommerce, eBay und eGott, 2005

Meine Absicht: theoretischer Anspruch

- Mein Beitrag ist narrative Theologie mit einer energetisch-ethischen Funktion.
 - Diese sucht eine Bewegung in Gang zu bringen, zu ermahnen, aufzumuntern, zu trösten, für zusprechen, zu berufen, eine Entscheidung herauszufordern, neue Lebensmöglichkeiten zu schaffen, zu verwandeln, zu bezeugen und zu bekennen.
 - Die beiden anderen Funktionen dogmatischer Rede sind
 1. die logische und
 2. die ästhetische.

Relax. If you can. AXN



Relax. If you can. **AXN**
a SONY PICTURES ENTERTAINMENT company

Eingangsreflexion

- Wenn ich an „Verantwortung“ denke,
empfinde ich ...
 - Positiver Aspekt

- Wenn ich an „Verantwortung“ denke,
bedrückt mich ...
 - Negativer Aspekt

Verantwortung

- „sich verantworten“ =
Rede & Antwort
stehen vor Instanz für etwas,
was ich getan oder unterlassen habe.
 - rechtliche/ethische Sicht

- unterscheiden:
 - Die Führungskraft trägt die Führungsverantwortung.
 - Die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter trägt die Ausführungsverantwortung.

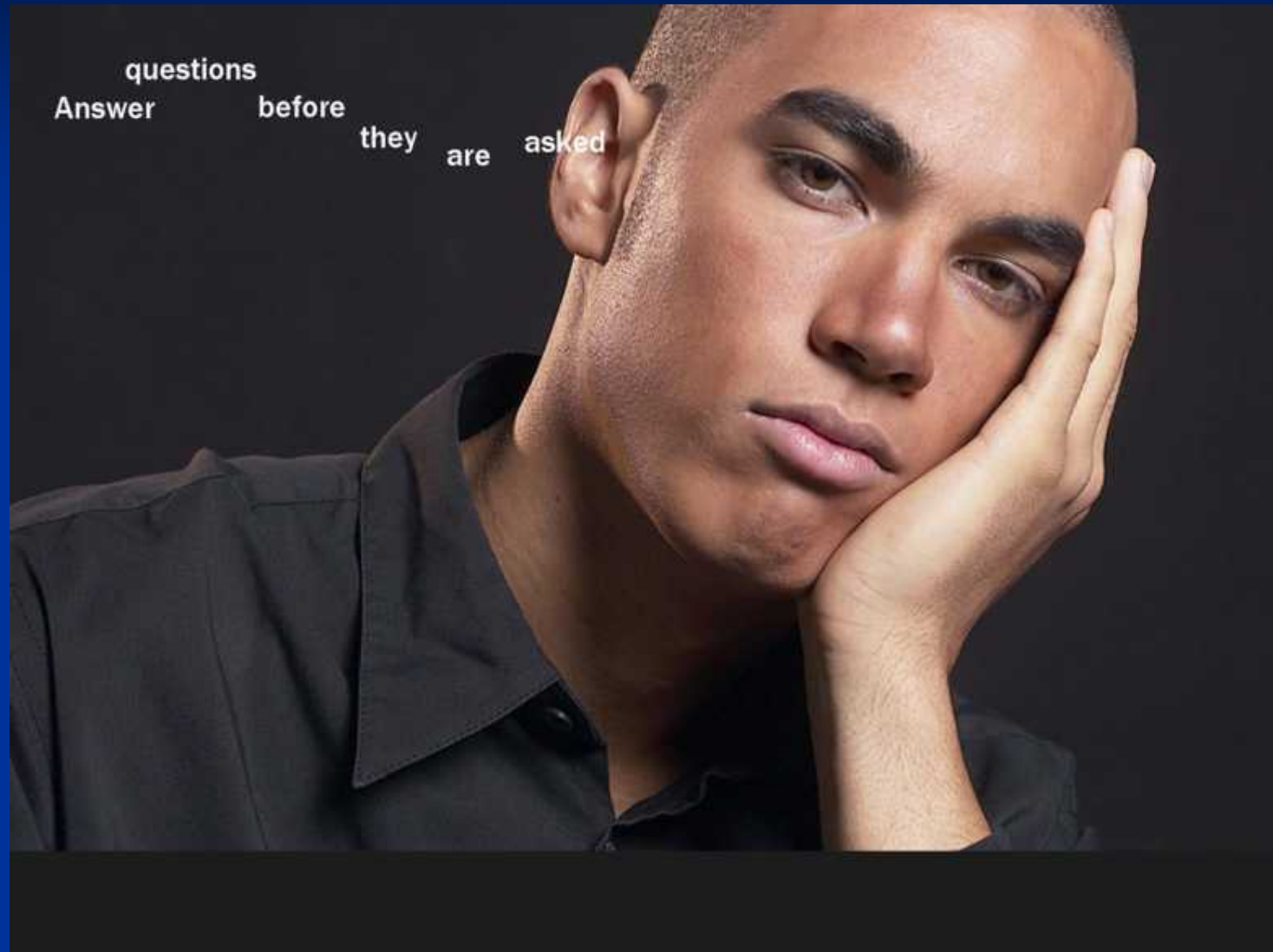
Verantwortung: andere & ich



Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Action Learning Ministry Teams Mid-South Christian College



Kommunikation: Ein Modell

Zwischen Lebenskunst und Lebensverheißung Elemente einer Theorie der Seelsorge

Friedemann
Schulz von Thun



@ Prof. Dr. Reinhard Feiter, Universität Münster

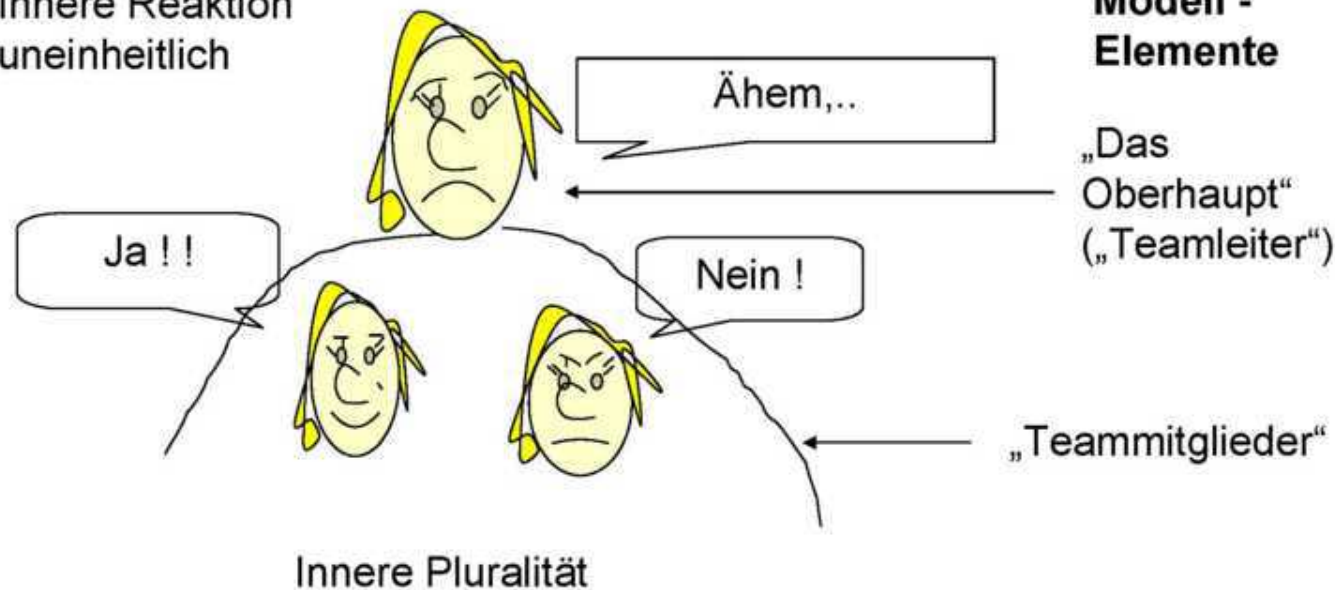
Das Modell vom inneren Team

VL Kommunikationspsychologie für Business Consultants WS 2004/2005

Das Modell vom inneren Team

Phänomen:

Innere Reaktion
uneinheitlich



Modell - Elemente

„Das
Oberhaupt“
(„Teamleiter“)

„Teammitglieder“

Tipps für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

Zehn Tipps für gelungenes Fragen

1. Zuhören statt reden
2. Zunächst keine Reaktion außer Verständnis zeigen
3. Die Fragehaltung nicht aufgeben
4. Den Gesprächsverlauf im Blick behalten
5. Suggestiv- und Alternativfragen vermeiden
6. Einfache Fragen
7. Fehler wie Typisierungen, Maßregelungen, Belehrungen vermeiden
8. Die Stille aushalten
9. Nicht psychologisieren, emotionale Probleme direkt ansprechen
10. Zeit haben

Kommunikation: Ignatianische Grundregel

[... Jeder muss bereitwilliger sein],
die Aussage des Nächsten zu retten,
als sie zu verurteilen;
und wenn er sie nicht retten kann,
erkundige er sich,
wie jener sie versteht,
und versteht jener sie schlecht,
so verbessere er ihn mit Liebe [...].

Ignatius von Loyola, Geistliche Übungen 22

Ignatius und die Kommunikation

- Ignatius von Loyola meldete sich bei einem Pater:
- „Drittens:

Ich wäre langsam im Sprechen,
indem ich das Hören für mich nutze;
ruhig,
um die Auffassungen, Gefühle und den Willen derjenigen,
die sprechen,
zu verspüren und kennen zu lernen,
um besser zu antworten oder
besser zu schweigen.“

Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Haben Sie Ihr Ziel fest im Auge?



Führungskraft: Ich will aufwärts



Burnout: 16 Stundentag



Gosbert Gottmann: 'modern sufferings'

Europäisches Fotozentrum für junge Fotografie



Nietzsche: Jenseits von Gut und Böse

- "Das habe ich gethan"
sagt mein Gedächtniss.
Das kann ich nicht gethan haben –
sagt mein Stolz und bleibt unerbittlich.
Endlich –
giebt das Gedächtniss nach.
 - Friedrich Nietzsche
Jenseits von Gut und Böse
IV Spruch 68

Goethe: Wie du mir, so ich dir

- Wie du mir, so ich dir
- Mann mit zugeknöpften Taschen,
Dir tut niemand was zulieb:
Hand wird nur von Hand gewaschen;
- Wenn du nehmen willst,
so gib!
 - Johann Wolfgang von Goethe
[1766-1832]

Goldene Regel



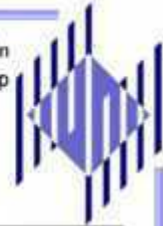
www.bertin-message.com

Wie ich führe – wie ich geführt werde



Psychologie der Motivation
Dr. Thomas Görgen
15.12.2007





1.3 Menschenbilder

Menschenbilder sind vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen, die Personen im Laufe der Zeit aufgrund ihrer Erfahrungen glauben lokalisieren zu können.

(Quelle: Scholz, C. (1991), S. 324.)

Menschenbilder implizieren immer eine Person, die sich ein Bild macht und einen Person, von der ein Bild gemacht wird.

- ⊗ Der Vorgesetzte macht sich ein subjektives Bild vom Geführten.
- ⊗ Der Mitarbeiter macht sich ein subjektives Bild vom Vorgesetzten.
- ⊗ Externe Beobachter entwickeln Bilder von den Mitarbeitern.
- ⊗ Externe Beobachter entwickeln Bilder von den Vorgesetzten.
- ⊗ Die Beschäftigten machen sich ein Bild von den externen Beobachtern.
- ⊗ Vorgesetzte ordnen sich Menschenbildern zu.
- ⊗ Mitarbeiter ordnen sich Menschenbildern zu.

Annemarie Pieper: Der Wert des Menschen

- Die ökonomischen Werte werden als die eigentlichen, global verbindlichen Werte deklariert.
 - Die Folge ist ein extremer Materialismus, der unsere heutigen Wertvorstellungen dominiert.
- Wir kennen trotz der Vielfalt an Werten in den verschiedenen Dimensionen unserer Lebenswelt nur noch einen Grundwert:
 - den des Profits.
 - Der Wertbegriff hat sein moralisches und sein ethisches Profil verloren und wird primär auf quantifizierbare Gegenstände bezogen.
 - www.dradio.de/dlf/sendungen/politischeliteratur/525171/

Erich Maria Remarque: Charakter & Vorgesetzter

**Den Charakter eines Menschen
erkennt man erst dann,
wenn er Vorgesetzter geworden ist.**

**Erich Maria Remarque
1898-1970**

Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Haben Sie die Zügel Ihres Lebens in der eigenen Hand?



Achtsamkeit

- Achte auf Deine Gedanken,
denn sie werden Worte.
- Achte auf Deine Worte,
denn sie werden Handlungen.
- Achte auf Deine Handlungen,
denn sie werden Gewohnheiten.
- Achte auf Deine Gewohnheiten,
denn sie werden Dein Charakter.
- Achte auf Deinen Charakter,
denn er wird dein Schicksal.

- Talmud

Spiritletter 457 vom 07. März 2010

Arrupe SJ: Einer der größten Fehler



- Einer der größten Fehler, den wir begehen können:

Aus Angst,
im Handeln zu irren und
Fehler zu machen,
nur die Arme vor der Brust zu kreuzen
und in der Leere abzuwarten.

- Pedro Arrupe SJ

- www.manresa.de/manresamaterial/arupe/arupe.html

Boxenstopp für die Seele



Das war wieder mal ein flotter Boxenstopp
Picasa-Webalben - Michael
<http://picasaweb.google.com/Rieger.Rocksdorf>

Boxenstopp für die Seele:

Das Leben und die Arbeit ins Gebet nehmen

- Ein geistlicher Prozess will in der Betriebsamkeit des Alltags nur schwer gelingen.
- Grundfragen des Menschen rufen nach einem lebens- und glaubensgeschichtlichen Einstieg.
- Woher komme ich? Wohin gehe ich?
Was ist der Sinn meines Lebens?
- Wenn „Storymanagement“ aktuell ist, erhalten die „Geistlichen Übungen“ neue Bedeutung für Führungskräfte, für Coaching und Beratung.
- Entscheidungsprozess aus dem Glauben.
- Ziel:
das Leben zu ordnen und
Gott in allen Dingen zu suchen und zu finden.
 - Artikel als Download:
www.we-wi-we.de/Kuppler_Geistliche_Prozesse_supervision_4-2004.pdf

Salutogenese: Symptome - Ressourcen



Ignatianische Spiritualität

- Ignatianische Spiritualität bedeutet:
Gott in allen Dingen zu suchen,
Gottes Liebe im eigenen Leben zu erfahren und
darauf Antwort zu geben.
- Es geht immer um:
 - Aufmerksamkeit für das, was im Alltag passiert
 - Die Wahrheit des eigenen Lebens
mit allen Sinnen wahrnehmen
 - Entscheiden, wie es im Leben weitergehen soll
 - Mit Gott darüber ins Gespräch kommen
 - Konkrete Umsetzung im Alltag

„christlich“ kündigen

dp

Kommt Ihnen das bekannt vor?



© Dr. Dithmar & Partner

Folie 2

Peter Faber SJ, Memoriale, n. 45

- Denn, allgemein gesagt, war es nicht der Geist unseres Vaters Ignatius, für Einzelübel universale Gesetze aufzustellen.
- Er war sehr darauf bedacht, sie abzustellen;
- dabei bediente er sich ganz besonders des Mittels, die verdorbenen Glieder zu entlassen, die sie verursacht hatten;
- aber nicht mit universalen Regeln, die die Guten binden und behindern.

Die Geschichte mit dem Hammer

- aus:
Paul Watzlawick
Anleitung zum Unglücklichsein
R. Piper & Co. Verlag
SP 470
München 1983, 37f



www.edu.lmu.de

Zehn Tipps zur Selbstverantwortung

1. Ich kenne mich.
2. Ich mag mich so, wie ich bin.
3. Ich achte auf meine Gedanken.
4. Ich erkenne negative Gedanken.
5. Ich anerkenne negative Gedanken.
6. Ich wandle negative in unterstützende Gedanken um.
7. Ich motiviere mich, indem ich auf das schaue, was da ist.
8. Ich ändere meine Sichtweise zum Positiven.
9. Ich mache mir vor dem Einschlafen meine Erfolgserlebnisse bewusst.
10. Ich begrüße den Tag mit positiven Gedanken.

Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Kraftquellen menschlichen Verhaltens



Wofür? Die Frage nach dem Sinn

„W o f ü r ? “

das wichtigste Fragewort
in unserem [Berufs-]Leben

Die Antwort:

„Sinn“

ist eine unendliche Ressource an Kräften.

Sinn begeistert.

Sinn stärkt.

Sinn setzt Kräfte frei.

Gibt es also Wertvolleres als Sinn?

Friedrich Nietzsche, Muße und Müßiggang

- Die Arbeit bekommt immer mehr alles gute Gewissen auf ihre Seite:
 - der Hang zur Freude nennt sich bereits "Bedürfnis der Erholung" und fängt an, sich vor sich selber zu schämen.
- „Man ist es seiner Gesundheit schuldig“
 - - so redet man, wenn man auf einer Landpartie ertappt wird.
- Ja es könnte bald so weit kommen, dass man einem Hange zur *vita contemplativa* [das heißt zum Spaziergehen mit Gedanken und Freunden] nicht ohne Selbstverachtung und schlechtes Gewissen nachgäbe.
 - Friedrich Nietzsche, Muße und Müßiggang, 1882

Viktor Frankl: Sinn erleben

- Sinn erleben wir,
 - indem wir wert-voll leben, indem wir
- „Schöpferische Werte“
 - in Arbeit, Beruf, Schule, Ehrenamt verwirklichen,
- „Erlebniswerte“
 - genießen und gestalten in Liebe, Beziehungen, Kultur, Natur oder
- „Einstellungswerte“
 - realisieren
 - Unvermeidbares Leid gestalten, uns mit Einschränkungen, Behinderung, Krankheit, Tod befassen.

■ Wiener Psychiater Viktor Frankl [1905-1997]

Burnout-Prophylaxe: Sinn in der Arbeit finden

1. Die Fähigkeit,
dass man die Zusammenhänge des Lebens versteht.
 2. Die Überzeugung,
dass man das eigene Leben gestalten kann.
 3. Der Glaube,
dass das Leben einen Sinn hat.
- Das nennt Aaron Antonovsky „Kohärenz“
in seinem Konzept von Salutogenese.
 - Gesundheitsförderliche Wirkung bei kumulativer Erfüllung

Gemeinsame Merkmale gesunder Menschen [01]

- **autonom, aktiv und wachstumsorientiert**
 - unabhängig von der physischen und sozialen Umwelt, Antrieb durch Wachstums- und Leistungsmotivation
- **unverbrauchte Wertschätzung**
 - grundlegende Lebensgüter werden mit Ehrfurcht, Freude, Staunen geschätzt
- **von mystischen Erfahrungen geprägt**
 - Ich-Verlust und Erfahrung des Transzendenz
- **Gemeinschaftsgefühl**
 - tiefes Gefühl der Identifikation, Sympathie und Zuneigung
- **können die Ich-Grenze überschreiten**
 - intensive interpersonelle Beziehungen
 - nach Maslow 1977
 - Prof. Dr. Heiner Keupp, „Salutogenese in der Psychiatrie“
Tagung der Evangelischen Akademie Tutzing vom 06. – 07. April 2005

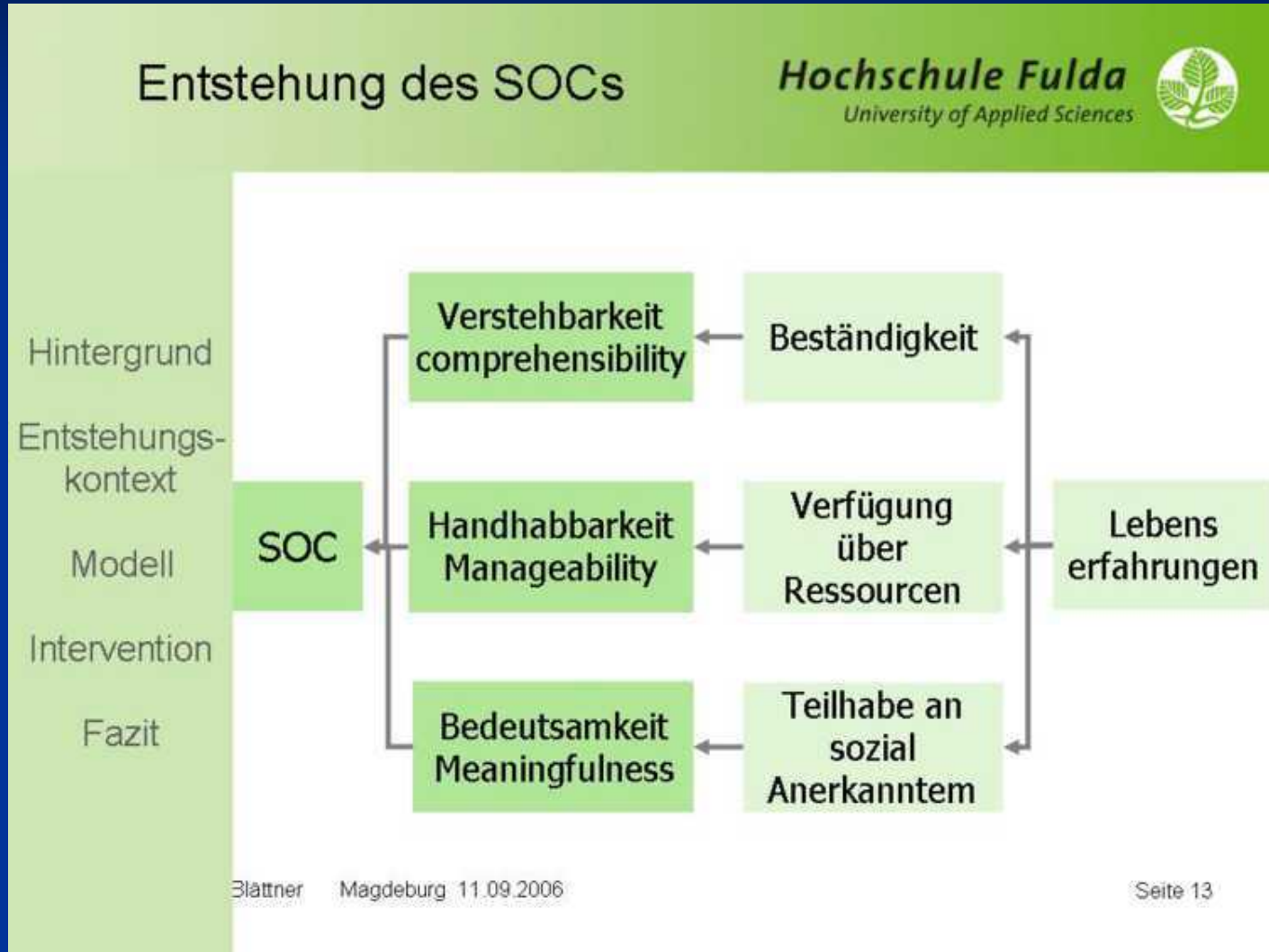
Gemeinsame Merkmale gesunder Menschen [02]

- **bessere Wahrnehmung der Realität**
 - Fähigkeit, Menschen und Sachverhalte richtig zu beurteilen
- **sich selbst, andere und die Natur akzeptieren**
 - Abneigung gegen Gekünsteltheit, Lüge, Heuchelei, Eindruckschinden
- **Natürlichkeit, Spontanität und Einfachheit**
 - lassen sich nicht durch Konvention von wichtigen Aufgaben abhalten
- **Problemorientiertheit**
 - problem- und sachorientiert, nicht ich-orientiert
- **Bedürfnis nach Privatheit**
 - ohne Unbehagen einsam sein können
 - nach Maslow 1977
 - Prof. Dr. Heiner Keupp, „Salutogenese in der Psychiatrie“
Tagung der Evangelischen Akademie Tutzing vom 06. – 07. April 2005

Gemeinsame Merkmale gesunder Menschen [03]

- **demokratische Charakterstruktur**
 - freundlicher Umgang mit Menschen, ungeachtet von Klasse, Rasse, Erziehung und Glauben
- **starke ethische Veranlagung**
 - feste moralische Normen, keine chronische Unsicherheit hinsichtlich des Unterschieds zwischen richtig und falsch
- **philosophischer, nicht feindseliger Humor**
 - sie lachen nicht über feindselige, verletzende oder Überlegenheitswitze
- **ohne Ausnahme kreativ**
 - sie leisten Widerstand gegen Anpassung
 - nach Maslow 1977
 - Prof. Dr. Heiner Keupp, „Salutogenese in der Psychiatrie“
Tagung der Evangelischen Akademie Tutzing vom 06. – 07. April 2005

„Sense of Coherence“ [SOC] - Kohärenzgefühl



Salutogenese: Grundfrage

Warum bleiben Menschen
trotz einer Vielzahl
von Krankheitserregern
und gesundheitlichen Risiken
und belastenden Lebenslagen
gesund?

Luczak: Alternsadäquate und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitswelt

Salutogenesestrategie



Gesundheit und ethische Verantwortung dafür zentral im Zielkatalog der Arbeitswissenschaft vorsehen!

- Definition Gesundheit (nach WHO)
 - Gesundheit ist nicht bloß Abwesenheit von Krankheit, sondern völliges körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden
- Kerndefinition Arbeitswissenschaft
 - Arbeitende Menschen sollen:
 - „Schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden“
 - Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen“
 - „Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können“

Ethik und Verantwortung in der Arbeitswissenschaft

- **Negative Pflichten:**
Unterlassung der direkten Schädigung anderer
- **Strikte positive Pflichten:**
Erfüllung der übernommenen Rollenverpflichtungen fordern
- **Weite positive Pflichten:**
„Wohltätigkeit“ bzw. „gute Taten“ empfehlen/nahe legen

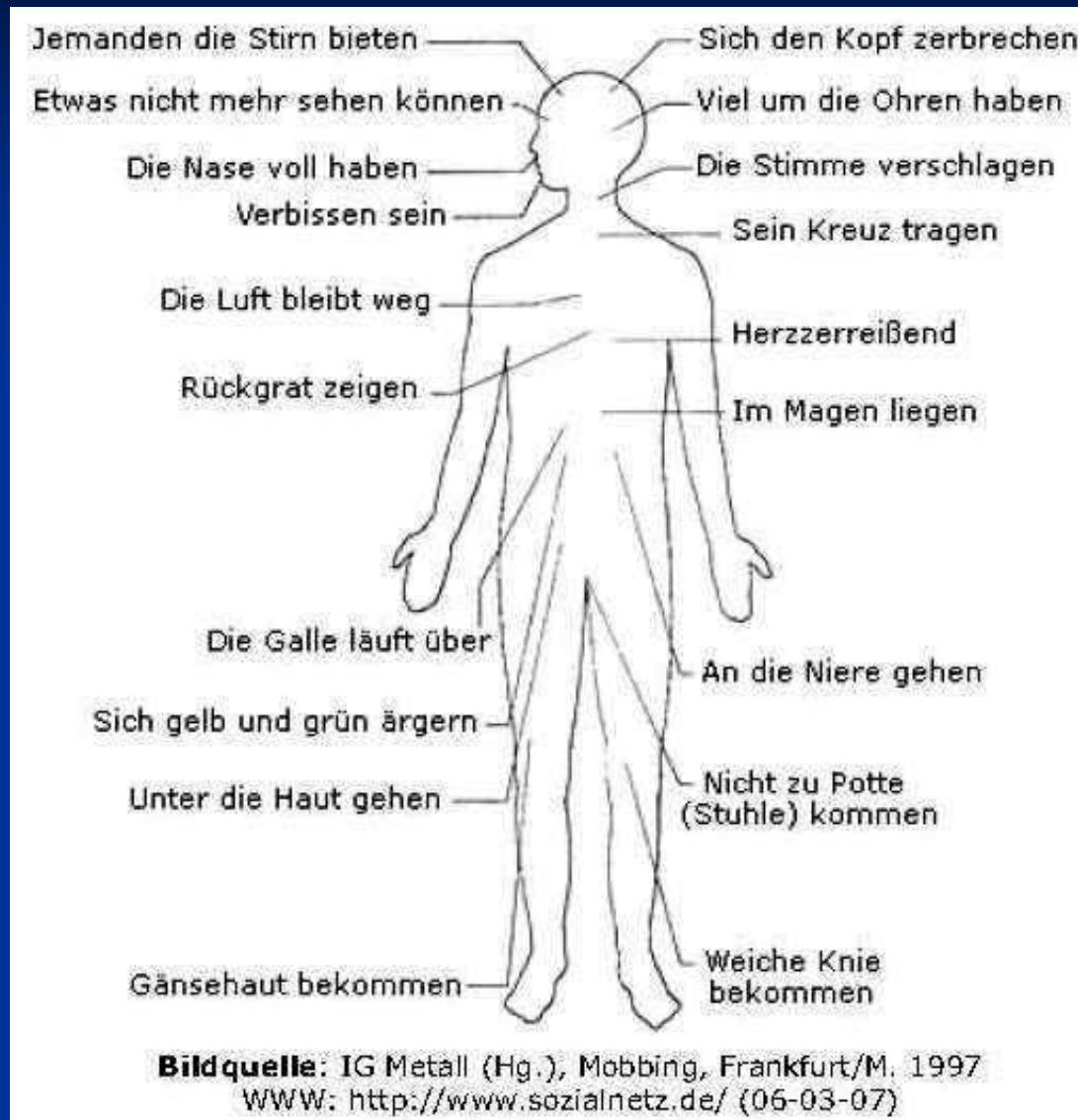
„nil nocere, bonum facere“

(nach Luczak, 1997)

Seel-Sorge und Körper-Sorge

- Eine kleine Kairologie der Leiblichkeit
 - Seltsam,
dass man es im Zeitalter von Jogging und Massensport,
Bodybuilding und Erotikkultur, Cholesterinkontrollen,
Wellness-Centern und Fitnesstests immer noch betonen muss:
- Wir Menschen haben nicht nur einen Körper,
den wir gebrauchen können,
wir sind Leib.
- Unser Körper ist uns einerseits fremd geworden,
andererseits nimmt der Körperkult bizarre Formen an.
- Der Körper ist beides:
Grenze und Verbindung.
- "Mit Leib und Seele" leben und glauben.
- Vom Kopf auf die Füße stellen,
und dazwischen ist vieles zu entdecken.
 - vgl. Peter F. Schmid, Seel-Sorge und Körper-Sorge. Eine kleine Kairologie der Leiblichkeit.
© Diakonia 33,4 [2002]

Psychosomatik: sprichwörtlich



Salutogenese: Erste-Hilfe-Koffer

Erste Hilfe Koffer der Salutogenese besteht aus 12 Übungen:

Eichenberg Salutogenese und Resilienz Seminar

- Ruhe des Atems
- Achtsamkeit für den Körper
- Mäßigung in der Ernährung
- Harmonie der Bewegung
- Konzentration auf die gegenwärtige Aufgabe
- Klarheit der Gedanken
- Augenmaß in den Zielen
- Besonnene Sprache
- Umsicht im Handeln
- Bejahung des Tuns
- Konstruktivität in Beziehungen
- Eine innere Haltung von Güte, Liebe, Dankbarkeit

Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Moral als Führungsaufgabe [1]

1. Stichwort:

■ Vorbilder

- Trauen Sie sich zu, Vorbild in Ihrer beruflichen und privaten Umwelt zu sein. Ein Blick in die Bibel, z.B. auf Mose und auf Petrus, zeigt Ihnen und mir, dass wir deshalb noch nicht „perfekte“ Menschen sein müssen.

Moral als Führungsaufgabe [2]

2. Stichwort:

■ Werte

- Nehmen Sie Zeit, vielleicht sogar eine Auszeit, um Ihre Werte, Haltungen und Einstellungen zu bedenken.
Das kann auf einer religiösen-geistlichen Basis geschehen, aber auch eine philosophische Reflexion sein.

Moral als Führungsaufgabe [3]

3. Stichwort:

■ Wertschätzung

- Trauen Sie sich zu,
andere Menschen wertzuschätzen,
und lernen Sie,
Ihre emotionale Kompetenz immer wieder zu erweitern,
wie Sie es gewiss
für Ihre fachliche Kompetenz bereits tun.

Moral als Führungsaufgabe [4]

4. Stichwort:

- **Gemeinsame Wertegrundlage**
- **Schaffen Sie geschützte Räume in Ihren Verantwortungsbereichen und genügend große Zeitfenster, um mit allen Beteiligten in einen Austausch über persönliche und gemeinsame Werte zu treten und sich auch über im Unternehmen gelebte oder zu lebende Werte zu verständigen.**

Moral als Führungsaufgabe [5]

5. Stichwort:

- **Gemeinsam vom Überleben zum Leben**
- Entdecken Sie für sich selbst „Spirituelle Förderung“ als Quelle zu mehr Lebensqualität.
- Leader sind auf eine andere Weise Seelsorger als ich dies bin.
- Ein erfolgreicher sieht seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur als „Arbeitskräfte“ sondern als ganzheitliche Menschen.
- Erschließen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Zugang zu geistlichen Quellen.

Leben: Das bin ich mir wert!



Christoph Jacobs, Vom Überleben zum Leben.
Sechs vordringliche Gestaltungsaufgaben
des Wandels.
Zum Leitungs-Dienst der Dechanten
im Kontext der Pastoralverbände
Quelle als download:
www.pastoralverbuende.de/dechanten_www.pdf

Weiche Faktoren im Führungsverhalten

Weiche Faktoren im Führungsverhalten

Zuhören können

Fragen stellen können

Andere groß werden lassen können

Sich als Mentor fühlen

Sich selbst zurückstellen können

Nicht immer Recht haben zu müssen

Eigene Fehler und Schwächen
zugeben können

Nicht den starken Max spielen

Positive und negative Gefühle
zeigen können

Mitarbeiter an der langen Leine lassen

Sich auch für Privates interessieren

EQ = emotionale Qualitäten

Die wichtigsten Körperteile des Managers



Die wichtigsten Körperteile des Managers

Sind Herz, Bauch, Seele und Nase.

Sie braucht er um

- mit dem Herzen zu führen,
- dem Gefühl im Bauch zu vertrauen (auf die innere Stimme zu hören),
- die Organisation zu beseelen,
- zu riechen, dass etwas stinkt.

DR. WALTER WINTERSTEIGER
MANAGEMENT & INFORMATIK

Reiner Kunze

Silberdistel

**sich zurückhalten
an der Erde
keinen Schatten werfen
auf andere
im Schatten der anderen
leuchten.**



Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Abschlußreflexion

- Wenn ich an „Verantwortung“ denke, empfinde ich ...
 - Positiver Aspekt

- Wenn ich an „Verantwortung“ denke, bedrückt mich ...
 - Negativer Aspekt

Gibt es Änderungen gegenüber Ihrer Eingangsreflexion?

Qualtinger: Probleme auf ein Schlag lösen

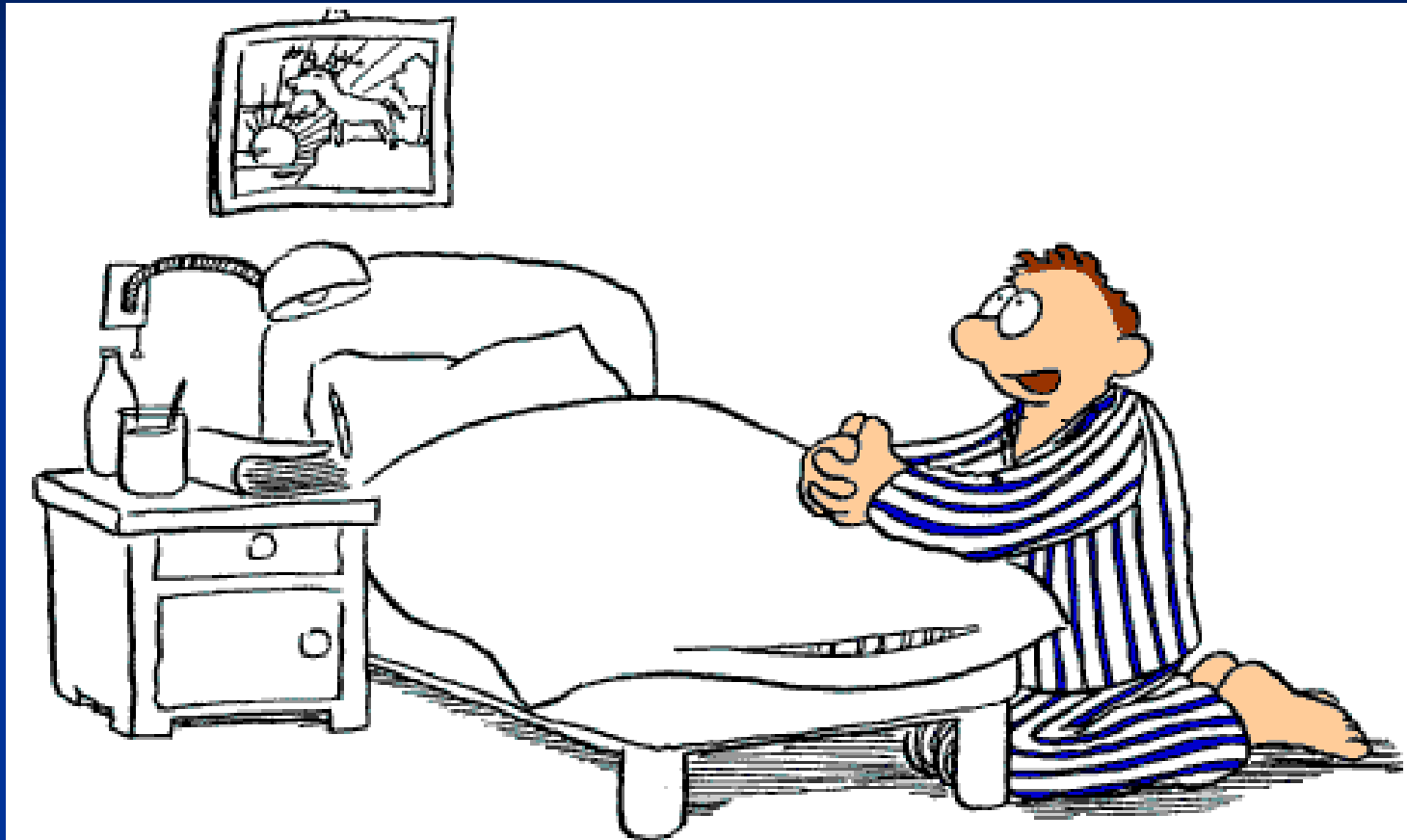
„Wer glaubt,
alle Probleme
mit einem Schlag
lösen zu können,
der sollte Boxer werden.“

Helmut Qualtinger

Kuppler's AGB

- In der Bibel lese ich:
- „Drum prüfet alles, und das Gute behaltet.“
1. Thessalonischer 5,21
 - Das gilt für jeden Menschen, auch für Sie und Ihren Umgang mit meinen Anregungen!
- Mein Menschenbild gründet in der christlichen Sozialethik.
 - Pastorkonstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils
 - Gaudium et Spes 1
 - Gaudium et Spes 63

Bete & arbeite



»Lieber Gott, bitte hilf mir - aber so, dass alle denken, ich hätte es selber geschafft...«

Aufmerksam zuhören ist das beste Kompliment



© www.detlef-kellermann.de

Danke!

Ihr Gesprächspartner.

Pater Benno Kuppler SJ

Diplom-Kaufmann, Diplom-Theologe, Dr.sc.soc.

werte-wirtschaft-weiterbildung.de

WirtschaftsSeelsorger | UnternehmerBerater | EthikErzähler

Kaulbachstraße 31A

D-80539 München

+49-89-2386-2416

benno.kuppler@jesuiten.org

www.we-wi-we.de

www.wirtschaftsseelsorger.de