

# Das Ethos der Hospitalität in einer achtsamen Organisation



**P. Dr. Benno Kuppler SJ**  
[werte-wirtschaft-weiterbildung.de](http://werte-wirtschaft-weiterbildung.de)

[benno.kuppler@jesuiten.org](mailto:benno.kuppler@jesuiten.org)

[www.we-wi-we.de](http://www.we-wi-we.de)

München

20. Oktober 2010

# Relax. If you can. AXN



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

# Mein Vorbild: Johannes der Täufer



EKD, Symposion eCommerce, eBay und eGott, 2005

# Ein Vorwort: Galileo Galilei

**„Man kann einen Menschen nichts lehren,  
man kann ihm nur helfen,  
es in sich selbst zu entdecken.“**

Galileo Galilei

# Meine Absicht und mein 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.

„Heilsam kann eine Krankheit sein,  
wenn sie das Herz  
in seiner Verhärtung aufbricht,  
und sehr gefährlich ist eine Gesundheit,  
die den Menschen doch nur dazu verführt,  
weiter seinen Lüsten zu frönen.“

## Mönchsarzt aus dem 8. Jahrhundert

- Prof. Dr. F. Lamprecht, Die seelischen Voraussetzungen für Salutogenese, Evangelische Akademie Tutzing 06. – 07. April 2005

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

# Begriffsklärungen: Ethos

- Das Ethos steht nicht nur für das Verhalten einzelner, sondern auch für das Gefüge moralischer Verhaltensweisen der sozialen Institution in der er lebt.
- Durch das Ethos wird die Einheit einer bestimmten sozialen Gemeinschaft konstituiert, integriert und stabilisiert sowie von anderen Gemeinschaften abgegrenzt.



# Begriffsklärungen: Hospitalität

- „Gastfreundfreundschaft“
- Charta der Hospitalität
  - ... bietet Leitlinien für alle Bereiche unseres Apostolates an, die durch Sensibilisierung und Fortbildung an die Mitarbeiter des Ordens weitertransportiert werden sollen.
    - Unser karitativer Auftrag hat einen grundlegend evangelisierenden Charakter, weswegen allen Menschen, die zu uns kommen, die Möglichkeit angeboten werden muss, Gott zu begegnen.
      - [www.barmherzige.de/1341.html](http://www.barmherzige.de/1341.html)

# Biblische Beispiele zum Umgang mit Fremden

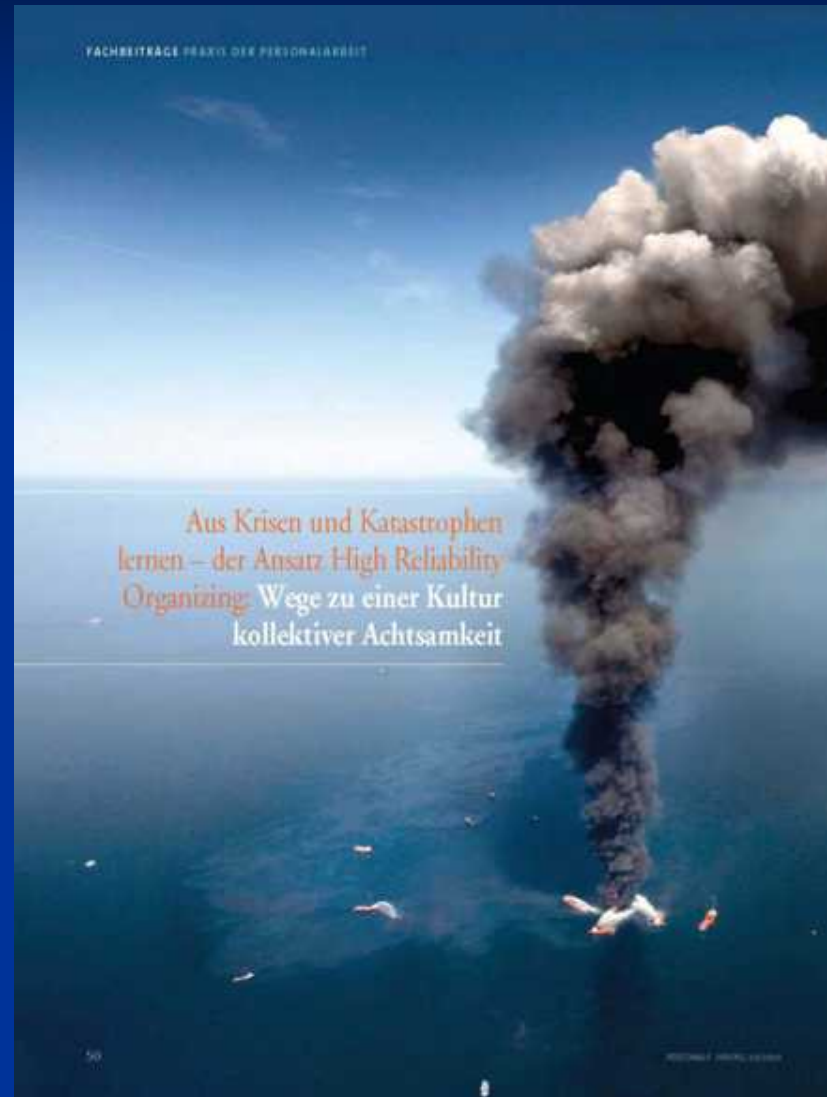
- „Wenn bei dir ein Fremder in eurem Land lebt, sollt ihr ihn nicht unterdrücken. Der Fremde, der sich bei euch aufhält, soll euch wie ein Einheimischer gelten und du sollst ihn lieben wie dich selbst; denn ihr seid selbst Fremde in Ägypten gewesen. Ich bin der Herr, euer Gott.“
  - Lev 19, 33-34
- „Gleiches Gesetz und gleiches Recht gilt für euch und für die Fremden, die bei euch leben.“
  - Num 15,16

## Organisation als Begriffskonstrukt

*"Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine fasst den Stoßzahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe große Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der sechste, welcher den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so etwas wie ein dickes Seil" (Kieser 1995b: 1).*

- Jede Organisation ist wie der Elefant in der kurzen Geschichte – in ihrer Gesamtheit unbegreiflich ...
- Wie hat die Theorie bisher die Organisation begriffen?

# Gebauer: Der Ansatz High-Reliability-Organizing Wege zu einer Kultur kollektiver Achtsamkeit



# Begriffsklärungen: achtsame Organisation

- Die Qualität ... richtet sich nach der Achtsamkeit, mit der die Beteiligten ihre Handlungen aufeinander abstimmen/beziehen.
- Vorhandene Achtsamkeit äußert sich als organisatorische Klugheit durch:
  - Verbindung größerer Zeitabschnitte, von Erinnerungen an die Vergangenheit hin zu Projektionen der Zukunft
  - umfassenderes Verständnis der Arbeitsaufgabe durch Verbindung der Aktivitäten miteinander
  - Einbeziehung von mehr Erfahrungsebenen, über die Erfahrung funktional unterschiedlicher Positionen hinaus, auch Erfahrungen von z.B. Newcomern und Oldtimern, auf einer Position nutzend
    - Odenbach et al. Entscheidung als Prozess 2009

# Begriffsklärungen: achtsame Organisation

## Achtsames Management (Weick/Sutcliffe 2003)

Die **Betriebsabläufe** sind das Wichtigste. Der Schlüssel zur effizienten Leistung liegt darin, dass man die Wahrnehmung der Situation, das **umfassende Bild der aktuellen betrieblichen Abläufe** aufrechterhält, d.h. den „Durchblick“ behält.

Es ist bekannt, dass ein enger Zusammenhang zwischen der **Sensibilität für betriebliche Abläufe** und der **Sensibilität für Beziehungen** besteht ... Die Mitarbeitenden von HRO wissen, dass man kein umfassendes Bild von betrieblichen Abläufen entwickeln kann, wenn man Anzeichen für einen gestörten Betrieb verschweigt.

Alle diese Gründe für das Zurückhalten von Informationen (Angst, Unwissenheit oder Gleichgültigkeit) hängen mit der **Qualität von Beziehungen** zusammen.

Wenn Manager nicht untersuchen wollen, was **zwischen** den Menschen in ihrem Unternehmen vor sich geht, dann werden sie nie verstehen, was **in** diesen Menschen vorgeht.



## Was bedeutet Achtsamkeit („Mindfulness“)?

„Achtsamkeit meint seine  
Aufmerksamkeit in einer bestimmten  
Weise auszurichten: absichtsvoll, im  
gegenwärtigen Augenblick und nicht  
wertend“ (nach Jon Kabat-Zinn, 1994)

2

# Heidenreich: Achtsamkeitsbasierte Methoden in der Psychotherapie von Abhängigkeit und Depression 2010



## Die Praxis der Achtsamkeit

“Achtsamkeit ist die Fähigkeit, die es uns ermöglicht, nicht so heftig auf das zu reagieren, was sich im Moment ereignet. Es ist ein Weg, alle Erfahrungen mit einzubeziehen - angenehme, unangenehme und neutrale - sodass die Stärke unseres Leidens abnimmt und unser Gefühl für Wohlbefinden wächst”.

Übersetzt aus: Mindfulness and Psychotherapy, Christopher K. Germer, Co-Autor



# 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](http://www.manresa.de/manresamaterial/arupe/arupe.html)

# Jan Tomaschoff : Schnellkurs Achtsamkeit – [www.toonpool.com](http://www.toonpool.com)



Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

„Die Ethik  
kann und soll sich  
nicht stellvertretend  
für handelnde Subjekte  
moralische Kompetenz anmaßen,  
sondern die Handelnden dazu anleiten,  
selber moralische Kompetenz  
zu erwerben und auszuüben.“

Annemarie Pieper

# Werte: Mit Romantik hat das nichts zu tun.

- Auch nicht allein mit Moral.
- Dafür ganz viel mit knallhartem Kalkül.
- Und mit ein bisschen Nachdenken wird auch klar wieso.
- Werte sind der Schlüssel zu vielem, auch im Geschäft.
- Wer es schafft, eine Unternehmenskultur auf Werten aufzubauen, die vom Management und dem Mitarbeitern geteilt werden, dem gelingt leichter, wovon viele träumen:
- Die Werte sind wie ein gut gemachtes Korsett, das das Unternehmen im Alltag stützt, ohne es einzuengen, und das es in der Krise zusammenhält.

■ Christiane Sommer, brand eins 8/2000

# Pietati et Scientiae. Wahre Werte



# Werte als Letztbegründung

- Zwei Werte,  
die ihrerseits auf keinen höheren Wert mehr  
zu beziehen sind und  
den unter den anderen möglichen Wertkonflikt  
überwölben:

das [weltliche] Glück und  
die [religiöse] Gottgefälligkeit.

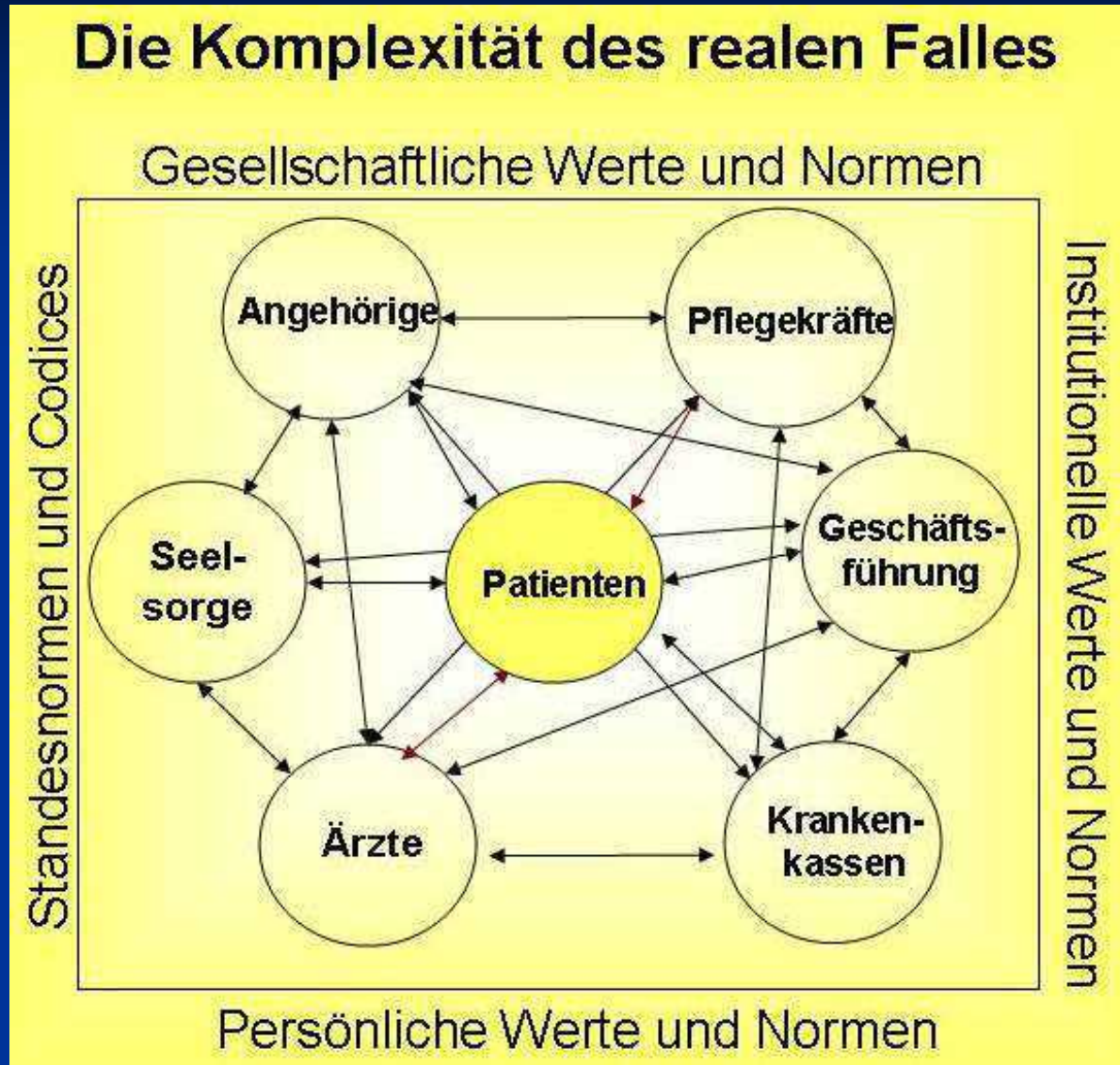
© [www.kca.ch/unternehmen/philosophie/management-by-values/werte-denken.htm](http://www.kca.ch/unternehmen/philosophie/management-by-values/werte-denken.htm)

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...



# Jehle et al., Ethikprojekt im Ev. Krankenhaus der Paul-Gerhardt-Stiftung



# Jehle et al., Ethikprojekt im Ev. Krankenhaus der Paul-Gerhardt-Stiftung

## Einige uns geläufige, allgemeine ethische Prinzipien und Grundsätze

Die vier Prinzipien der „Mittleren Ebene“ nach Beauchamp und Childress\*,  
erweitert nach Tugenden und Regeln aus dem Alltag der Medizin

Gutes tun\*

Nicht schaden\*

Gerecht sein\*

Autonomie und Selbstbestimmung achten\*

**Wahrhaftig sein**

**Verschwiegen sein**

**Glaubwürdig sein**

**Verantwortung tragen**

**Vertrauen herstellen**

**usw.**

# Jehle et al., Ethikprojekt im Ev. Krankenhaus der Paul-Gerhardt-Stiftung

## Aber was heißt in der konkreten Entscheidung

**Gutes tun?**

**Nicht schaden ?**

**Gerecht sein ?**

**Selbstbestimmung achten ?**

**Wahrhaftig sein ?**

**Verschwiegen sein?**

**usw.**

*bei jeder Entscheidung muss  
neu bedacht werden, was jede  
beteiligte Person darunter  
versteht und dass auch  
Prinzipien untereinander  
konkurrieren*

# Jehle et al., Ethikprojekt im Ev. Krankenhaus der Paul-Gerhardt-Stiftung

## Spielregeln für alle Teilnehmer/-innen am Ethikdiskurs

### *Achtung der/des Anderen*

Alle haben gleiche Rechte  
Aufeinander hören  
Geduld miteinander haben  
Fragen können jederzeit gestellt werden  
Es gibt keine „dummen Fragen“!  
Am konkreten Fall bleiben

**Wir verzichten auf  
Dozieren und Monologisieren  
vorschnelle moralische  
Bewertungen  
Tadel, Zurechtweisung  
und Besserwisserei**

# Jehle et al., Ethikprojekt im Ev. Krankenhaus der Paul-Gerhardt-Stiftung

## Beispiele wichtiger medizinethischer Problem- und Konfliktfelder

Ethische Beurteilung des Patienten

*versus* ethische Beurteilung

des Pflorgeteams

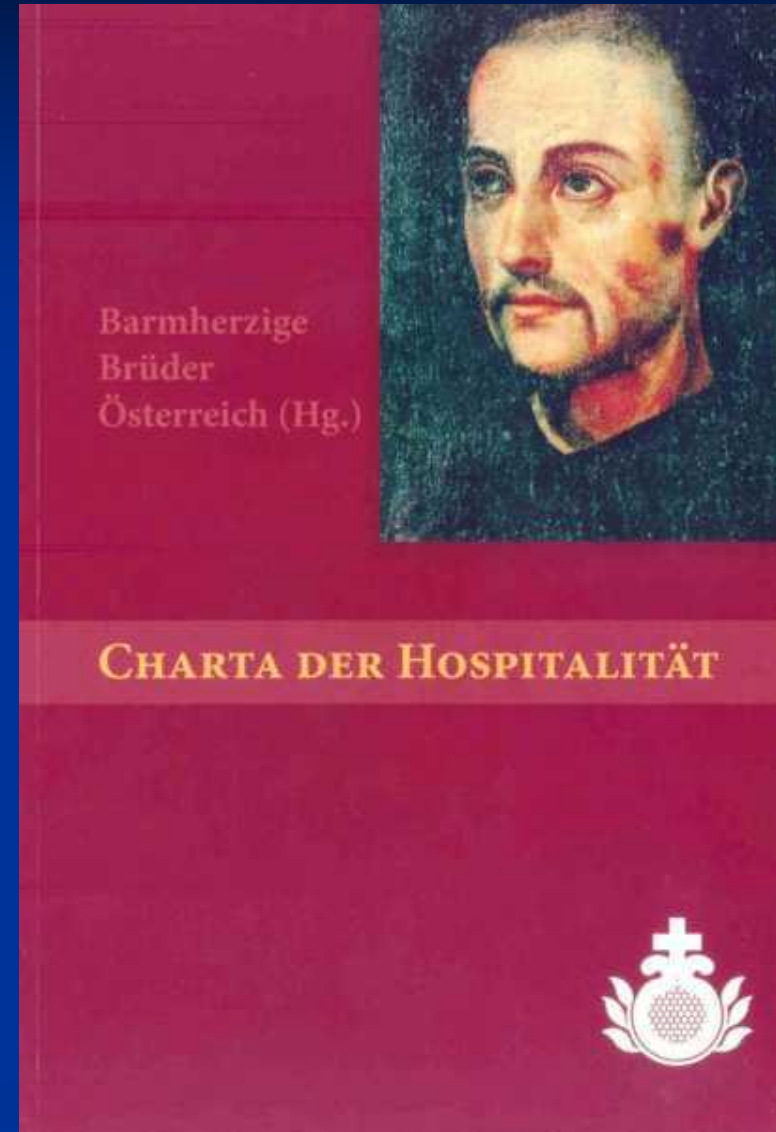
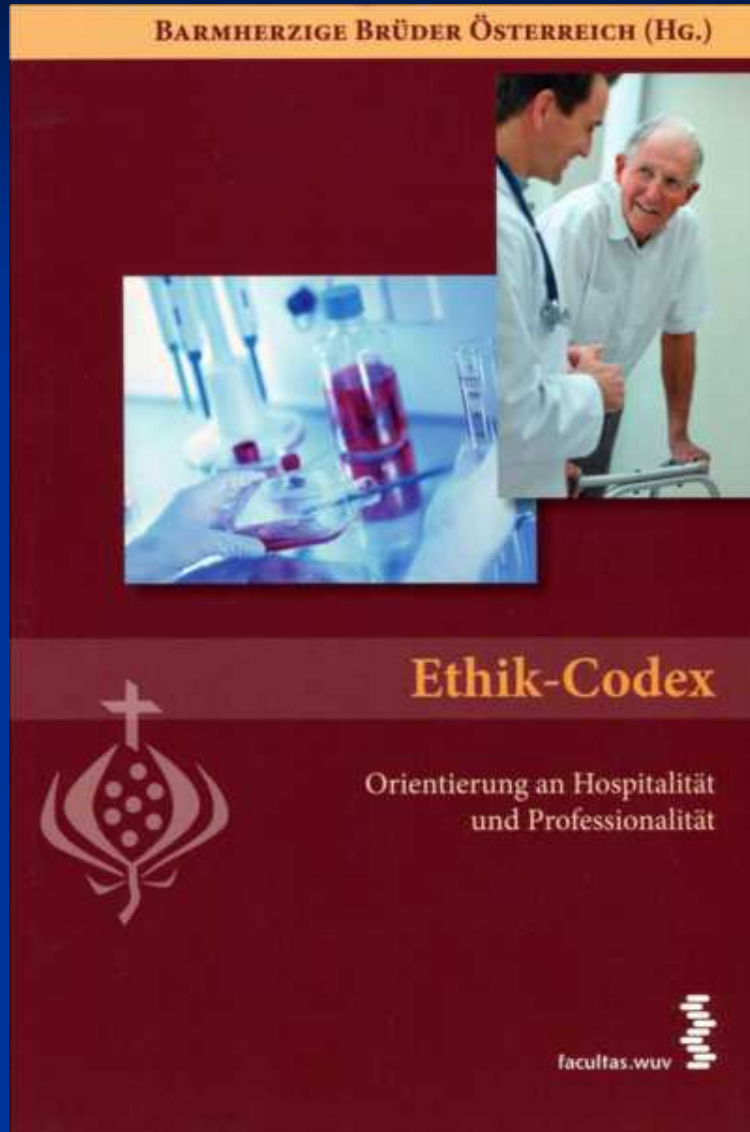
der Ärzte

der Angehörigen

der öffentlichen Meinung

der unterschiedlichen ethnischen Werte und Normen

# Barmherzige Brüder [Hg.]: Ethik-Codex Orientierung an Hospitalität und Professionalität



Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

# Unser Ziel: Großer Gott





# Wo und was sind unsere Wurzeln?



# Bartolomé Esteban Murillo: Johannes von Gott mit Engel , um 1672



Das Grundanliegen  
des heiligen Johannes von Gott:  
„Das Gute tun und es gut tun“.

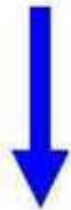
# Knauer SJ: Bewusstseinsverfassung, Gesellschaftsverfassung und geschriebene Verfassung [2]

**Bewusstseinsverfassung**



Wie man voneinander denkt

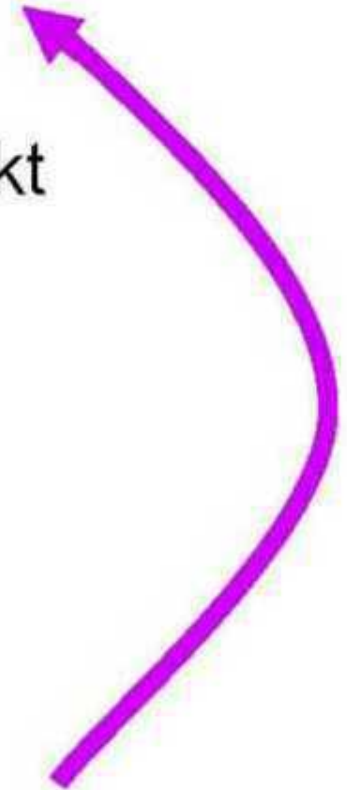
**Gesellschaftsverfassung**



Wie man miteinander lebt

**geschriebene Verfassung**

Was Dauer haben soll



# Hospitalorden des Heiligen Johannes von Gott, Generalstatuten von 1997 Artikel 43 [01]

- Unsere Einrichtungen sind konfessionelle Zentren der katholischen Kirche und verstehen sich als solche. Daraus ergeben sich Grundsätze, an denen sich unsere Einrichtungen orientieren und die sie auch als solche ausweisen. Diese sind folgende:

- unsere Interessensmitte im Krankenhaus oder in anderen Einrichtungen ist der Mensch, den wir pflegen und betreuen; ...
- wir halten uns an die Pflichten des Berufsgeheimnisses und verlangen sie auch von allen, die mit dem Kranken in Berührung kommen; ...

# Hospitalorden des Heiligen Johannes von Gott, Generalstatuten von 1997 Artikel 43 [02]

- ...
- wir achten die Gewissensfreiheit unserer Kranken und Mitarbeiter;
- wir erwarten allerdings,  
dass sie die Identität unserer Einrichtungen bejahen und respektieren;
- wir schätzen und fördern die Qualitäten und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter und ermuntern sie,  
die soziale und apostolische Sendung des Ordens mitzutragen.
- Wir beteiligen sie  
entsprechend ihren Fähigkeiten und Verantwortungsbereichen  
an den Entscheidungsprozessen in unseren apostolischen Werken;
- wir vermeiden jedes Gewinnstreben,  
beobachten die Vorschriften gerechter Wirtschaftsformen  
und verlangen, dass sie nicht verletzt werden.

# “Die Charta der Hospitalität”

- das Thema der Hospitalität wird in philosophischer und theologisch-biblischer Perspektive illustriert,
  - um die Grundzüge des heiligen Johannes von Gott und der Tradition des Ordens zu erhellen und die Überzeugungen aufzuzeigen, an denen wir heute unsere Hospitalität orientieren wollen;
- die ethische Dimension des Menschen und seiner Betreuung.
  - In diesem Zusammenhang werden die allgemeinen Prinzipien beschrieben, auf denen unsere Ethik gründet, und die konkreten Situationen, denen wir mit einer Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott begegnen wollen;
- das Thema der Kultur der Hospitalität,
  - wobei insbesondere auf die Bedeutung der Bildungs-und Forschungsarbeit zur Bewältigung der Herausforderungen des dritten Jahrtausends hingewiesen wird;
- die Notwendigkeit einer an unserem Charisma orientierten Leitung unserer Werke.
  - Wir müssen zwar die Regeln des modernen Managements anwenden, aber stets unter Rückbindung an unser Charisma ... Außerdem ist wichtig, dass wir in diesem Bereich mit besonderer Aufmerksamkeit die Soziallehre der Kirche beachten.
    - Aus dem Vorwort von P. Pascual Piles, Generalprior, 8. März 2000

# Geld: Gib Rechenschaft



# Die Benedikt-Regel

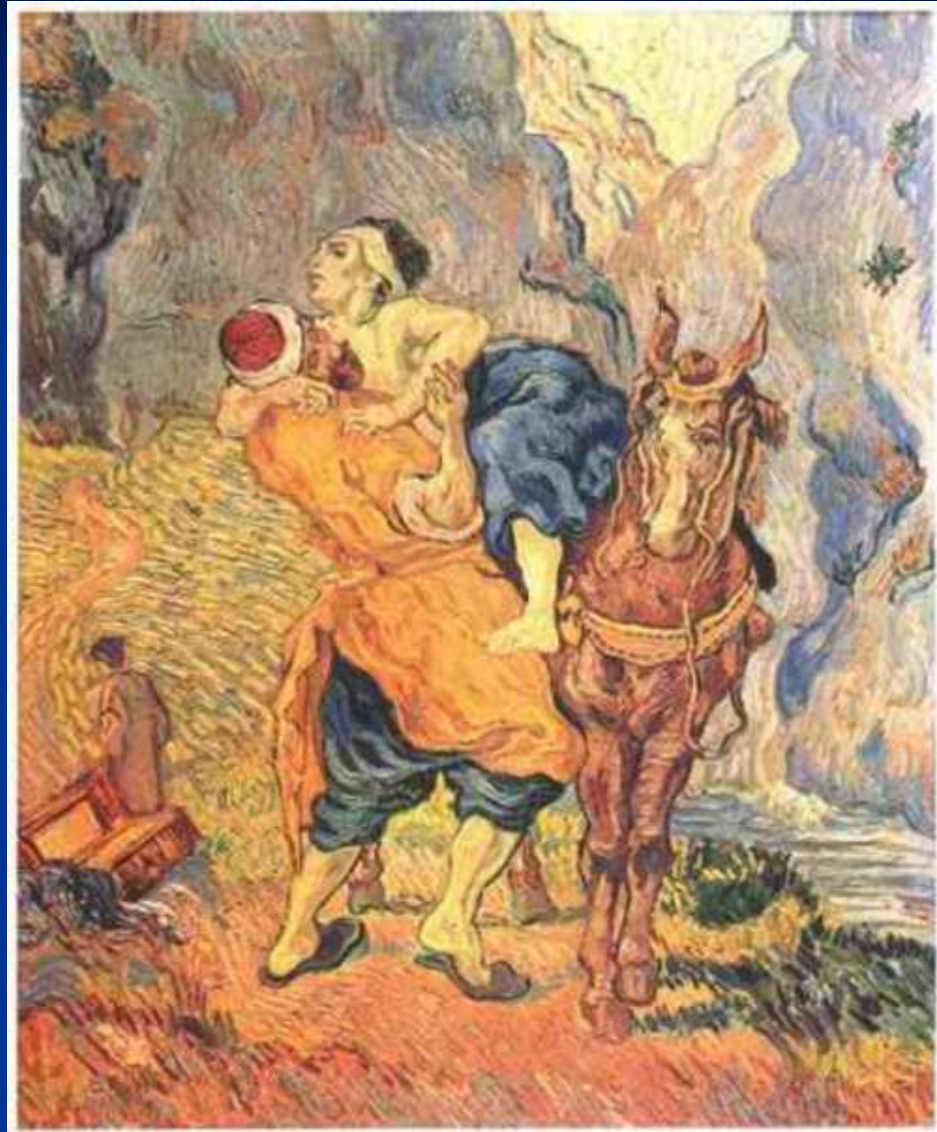
- Kapitel 3: Die Einberufung der Brüder zum Rat
1. Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.
  2. Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er.
  3. Dass aber alle zur Beratung zu rufen seien, haben wir deshalb gesagt, weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist.

- Benedikt von Nursia, um 480-545 [?]  
[www.benediktiner.de/regula/Benediktsregel\\_deutsch.pdf](http://www.benediktiner.de/regula/Benediktsregel_deutsch.pdf)





# Van Gogh, Der barmherzige Samariter, 1890



# Theologie und Management

- „Wir müssen zwar die Regeln des modernen Managements anwenden, aber stets unter Rückbindung an unser Charisma.“  
Charta der Hospitalität 4.4. Effizienz und gutes Management

## Theologie und Management eine Spannungseinheit:

- Orientierung am Willen Gottes  
& Ernstnehmen der Realität
- Radikales Vertrauen auf Gottes Geist  
& Ernstnehmen der menschlichen Verantwortung
- Auf den Geist hören  
& auf das Geld achten
- Sich dem Auftrag verpflichtet wissen  
& sich an den legitimen Bedürfnissen  
der Menschen orientieren

- Daniel Kosch, Wirkungsorientierte Pastoral – ein Management-Modell für die Kirche

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

# Internes Beziehungsmanagement

- „Wir wissen, dass kein Unternehmen, kein Betrieb und keine Organisation ohne den Menschen funktionieren kann.
- Die Individuen sind Teil der von uns beobachteten und geführten Systeme. Von ihnen gehen wichtige Impulse für die Entwicklung von Organisationen aus.
- Sie gestalten und prägen bis zu einem gewissen Grade die Organisation und deren Funktionieren.
- Auf der anderen Seite aber werden die Individuen in ihrem Erleben und Verhalten durch die Organisation gestaltet und geprägt.“
  - Brigitta Hug, Menschenbilder, in: Steiger/Lippmann [Hrsg.], Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd. I, Berlin/Heidelberg 1999, S. 9 - 26, S. 9 f.

# Worauf zu achten ist

- Betriebsklima: Elemente
  - Lernendes Unternehmen
  - Beziehungsintelligenz [EQ]
  - Emotionale Kompetenzen
- 
- Messgrößen von Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement

# Eisberg: Grundlagen von Kultur



# das außerordentliche gehört zu meinem leben



Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...



# 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

# Friedemann Schulz von Thun: Kommunikation - Ein Modell

## Zwischen Lebenskunst und Lebensverheißung Elemente einer Theorie der Seelsorge

Friedemann  
Schulz von Thun



@ Prof. Dr. Reinhard Feiter, Universität Münster

# Versteckte Konflikte ansprechen





Quelle: Besemer, 1999

# Abnahme von Achtsamkeit

- Weniger Feedback auf Beiträge einzelner
  - Dadurch weniger Abstimmung
  - Ein- und Unterordnung macht damit weniger Sinn
  - Keine Fokussierung auf gemeinsame Situation
  - Kein achtsames Handeln in Bezug aufeinander
  - Langsame Fehlerkorrektur
- „ein fest verbundenes, achtsames System von Aktivitäten und Erfahrungen fördert kluges Entscheiden.“
- Odenbach et al. Entscheidung als Prozess 2009

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

# Barmherzige Brüder [Hg] Charta der Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott 2000

- Heute:
- Die wichtigste Veränderung war jedoch die Integration der Mitarbeiter.
  - Vor nicht allzu langer Zeit waren die Brüder mit der Hilfe einiger weniger weltlicher Mitarbeiter noch imstande, den Dienst an den Kranken und der Hilfe bedürftigen Menschen aus eigenen Kräften zu erfüllen.
- Heute sind die Mitarbeiter die Hauptakteure in den Werken und es gibt keinen Bereich, der ihnen verschlossen ist. Selbst die Leitung und Verwaltung liegt heute vielfach in den Händen von Mitarbeitern.

# Barmherzige Brüder [Hg] Charta der Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott 2000

- 4.4.5. Rechte und Pflichten der Mitarbeiter.
- Die arbeitsrechtlichen Aspekte sind von den jeweils nach den herrschenden Landesgesetzen abgeschlossenen Verträgen geregelt.
  - ...
- Die Achtung der Rechte der Mitarbeiter, die in unseren Krankenhäusern und anderen Einrichtungen in vollkommener Übereinstimmung mit den Forderungen der sozialen Gerechtigkeit gewährleistet sein muss, darf jedoch nicht auf Kosten der Überlebensfähigkeit der Einrichtungen selbst gehen.



# Barmherzige Brüder [Hg] Charta der Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott 2000

Zum Studium und zur gemeinsamen Überlegung:

1. Führen Sie Zeichen an, an denen sichtbar wird, wie in den Einrichtungen und Kommunitäten des Ordens in den folgenden Bereichen die Prinzipien befolgt und umgesetzt werden, auf denen unsere Hospitalität aufbaut:
  - Würde der menschlichen Person
  - Achtung vor dem menschlichen Leben
  - Förderung der Gesundheit und Kampf gegen Schmerz und Leiden
  - Effizienz und gutes Management
  - Neue Hospitalität
  - Evangelisierung, Inkulturation und Sendung
2. Geben Sie an, was die Umsetzung dieser Prinzipien in folgenden Bereichen erschwert oder behindert.

# Barmherzige Brüder [Hg] Charta der Hospitalität in der Nachfolge des heiligen Johannes von Gott 2000

Zum Studium und zur gemeinsamen Überlegung:

1. Geben Sie Erfolge und Schwierigkeiten an, die sich bei der „Anwendung auf konkrete Situationen“ in den Einrichtungen und Kommunitäten in den folgenden Bereichen zeigen:
  - Ganzheitliche Betreuung und Rechte des Patienten
  - Spezifische Probleme in unserem Tätigkeitsspektrum
  - Management und Leitung
2. Geben Sie die Prioritäten an, die sich für den Orden auf dem Hintergrund der gemäß Punkt 1. durchgeführten Analyse in den [angegebenen] Bereichen ergeben.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

# Arbeitsvertrag

- Mit dem Recht, über die Arbeitskraft zu verfügen, erwirbt der Unternehmer [auch der Orden oder eine Kirche]
- in keiner Weise auch das Recht, im Rahmen bestehender Gesetze oder Verträge beliebig über sie zu verfügen.
- Mitarbeiter haben keine „Gelübde“

# Wahrnehmung der Mitarbeiter als interne Kunden

- Marketing nach Außen nur erfolgreich mit zufriedenen Mitarbeiterinnen & Mitarbeitern

## Zufriedenheit am Arbeitsplatz

- als Voraussetzung
  - für eine effektive Arbeit
  - für einen effektiven Einsatz für die externen Kunden
  - für eine Akzeptanz des Unternehmens in der sozialen Umwelt
  - für eine Akzeptanz der Produkte im Wettbewerb mit anderen Anbietern

# Publik-Forum: Gottes-Lohn



# Marketing für interne Kunden

- **Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf allen hierarchischen Ebenen**
- **Qualifizierung bedeutet:**
  - die christliche Botschaft als Produkt der Kirche auch den eigenen Mitarbeitern zur Orientierung anbieten
  - die intellektuellen, emotionalen, sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter sind weiterzuentwickeln
  - auch die des Führungspersonals
- **Stichworte:**
  - Visionen anbieten, Talente fördern, zur Leistung befähigen, Teamarbeit fördern, größere Freiheitsspielräume gewähren, Leistung messen und belohnen

# Dienstgeberträume – Arbeitgeberträume ...





Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

# Anerkennung: als Vitamin der Arbeit

- **Anerkennung = Lob**
  - Tätigkeit des Mitarbeiters dort würdigen,
    - wo sie den Erwartungen = dem Geschuldeten entspricht
    - wo sie über das Geschuldete hinaus geht
  - Lob für die Vorgesetzten
    - Gibt es dafür einen „geschützten“ Raum?!

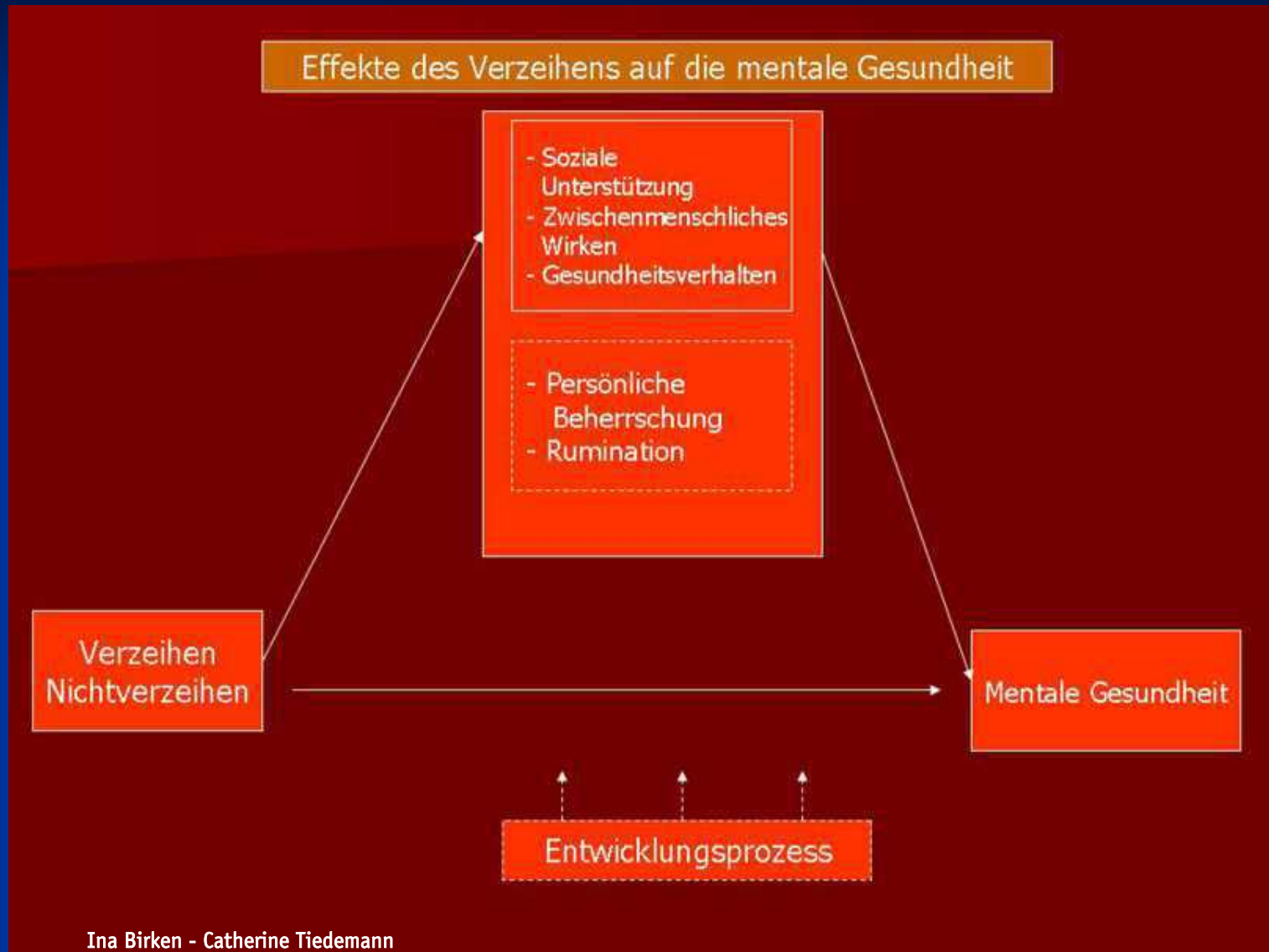
## Zwei persönliche Fragen

- **Wie oft wurden Sie in der vergangenen Woche von einem Menschen in Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld gelobt?**
- **Wie oft haben Sie in der vergangenen Woche einen anderen Menschen in Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld gelobt?**

# Jems Robert Koko Bi, Thron der Versöhnung 2001



# Beziehung zwischen Verzeihen, mentaler Gesundheit und Wohlbefinden



# gebet für unachtsame menschen

**Hilf mir, Herr:**

**Ich bin so oft versucht,**

mich über meine Mitmenschen zu ärgern,  
über sie zu schimpfen und zu tratschen.

**Lass mich erkennen,**

dass sie nicht böse sind,  
sondern vielleicht nur gedankenlos und müde.

**Mache mir bewusst,**

dass auch ich für sie nicht immer leicht zu ertragen bin und  
dass andere auch auf mich warten:

Auf mein Wort und meinen Rat, auf einen Besuch oder  
einen Brief, auf einen Anruf oder eine Email –  
und manchmal nur auf ein Lächeln.

**Amen.**

# Boxenstopp für die Seele



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

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...



# 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/](http://www.dradio.de/dlf/sendungen/politischeliteratur/525171/)

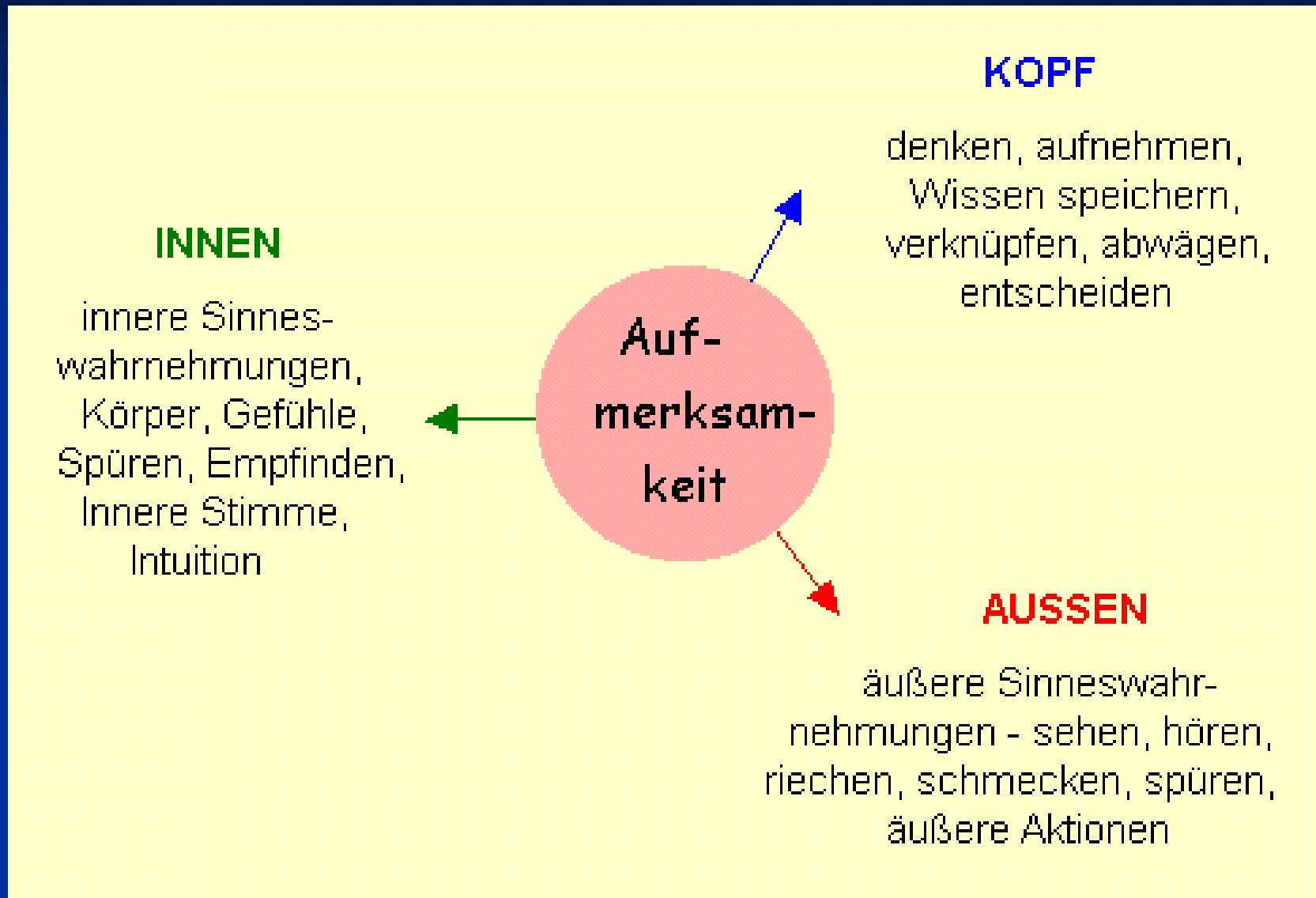
# moutonsheilewelt: auch seelen haben angst



# Salutogenese: Symptome - Ressourcen



# Aufmerksamkeit - Achtsamkeit



# Gosbert Gottmann: 'modern sufferings'

Europäisches Fotozentrum für junge Fotografie



# Burnout: 16 Stundentag



# Glaskunst: Otium



www.galleri-glas.dk  
www.galleri-glas.dk

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...



# Die Vielfalt schätzen wie die der Blumen in Gretje's Garten



# Thich Nhat Hanh: Achtsamkeit leben jeden Tag

- „Das, wonach du suchst,  
ist bereits da, in dir.  
Es liegt nicht außerhalb deiner selbst.  
Du bist bereits, was du werden möchtest.  
Und du bist wundervoll, so wie du bist.  
Du musst daher nicht in die Zukunft gehen,  
um zu werden,  
was du sein willst.  
Alles, wonach du suchst, ist schon da,  
im Hier und Jetzt“
  - Thich Nhat Hanh  
aus: „Sei liebevoll umarmt – Achtsamkeit leben jeden Tag“

Un acto intenso vale más que mil remisos.



*Un acto intenso vale más que mil remisos.*

**Eine aufmerksame Handlung  
ist mehr wert als tausend nachlässige.**

Ignatius von Loyola an die Mitbrüder in Coimbra, 7. Mai 1547

## Organisationsprinzipien für Achtsamkeit

- ▶ Haltung „Alles im Griff“ ist passé; besser: es kann immer etwas Unerwartetes passieren - trotz aller Kontrollmechanismen
- ▶ Kein Verlass auf einmal getroffene Entscheidungen
- ▶ Etablierung von Umgangsformen, um sich an die eigene Fehlbarkeit zu erinnern
- ▶ Systematisches Misstrauen gegenüber eigenen Erfahrungen
- ▶ „Gegen-den-Strich-bürsten“ der eigenen Erwartungs- bzw. Aufmerksamkeitsfokussierung

# 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

# Hospitalität und Narrative Identität

- Die Erinnerung ist nicht Festhalten wahrgenommener Ereignisse und vollzogener Handlungen, sondern die narrative Verbindung von Sinnzusammenhängen.
- Das Chaos von Ereignissen, Erlebnissen, Begegnungen, Eindrücken wird strukturiert:
  - In Gesprächen, Geschichten und Erzählungen, die der Selbstverständigung dienen.
- Die eigene Geschichte immer wieder neu erzählen, sie zu finden und zu erfinden im Gespräch mit Anderen, frühere Erzählungen zu überarbeiten und neu zu interpretieren, ist der Antrieb.
  - Paul Ricœur

# Steinbrener & Dempf, Pass the Buck 2007, Linz



- Christoph Steinbrener, Rainer Dempf [AT]  
Pass the Buck, 2007 - Ursulinenkirche, Linz,  
Landstr. 31
- Eine ökonomische Strategie  
trifft  
auf einen Ort der  
Spiritualität.

*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...

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

Helmut Qualtinger

# Letzte Bemerkungen: Grundsätzliches.

- 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

# 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](http://werte-wirtschaft-weiterbildung.de)

WirtschaftsSeelsorger | UnternehmerBerater | EthikErzähler

Kaulbachstraße 31A

D-80539 München

+49-89-2386-2416

[benno.kuppler@jesuiten.org](mailto:benno.kuppler@jesuiten.org)

[www.we-wi-we.de](http://www.we-wi-we.de)

[www.wirtschaftsseelsorger.de](http://www.wirtschaftsseelsorger.de)

## ■ Zugaben

## **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

## Gebet für Gestresste

### Arbeitswelt

Herr,

gib mir die Kraft, Dinge zu akzeptieren, die ich nicht ändern kann,  
den Mut, Dinge zu ändern, die ich nicht akzeptieren kann,  
und einen Weg, die Körper derer verschwinden zu lassen, die ich heute umbringen musste,  
weil sie mich tödlich nervten.

Hilf mir aufzupassen, auf wessen Füße ich heute trete, da sie eventuell zu dem Hintern  
gehören könnten, in den ich möglicherweise schon morgen reinkriechen muss.

Hilf mir, bei der Arbeit trotz allem immer 100% zu geben...

12% am Montag

23% am Dienstag

40% am Mittwoch

20% am Donnerstag

5% am Freitag

Und wenn ich mal einen richtig schlechten Tag habe, und es scheint, als wolle mich jeder  
anmachen, dann hilf mir nicht zu vergessen, dass es 42 Muskeln braucht, um ein verärgertes  
Gesicht zu machen, jedoch nur ganze 4, um meinen Mittelfinger auszustrecken, und ihnen zu  
sagen, wo sie ihn hinstecken können.

Amen



# 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  
ist das Leben zu ordnen und  
Gott in allen Dingen zu suchen und zu finden.

■ Artikel al Download:  
[www.we-wi-we.de/Kuppler\\_Geistliche\\_Prozesse\\_supervision\\_4-2004.pdf](http://www.we-wi-we.de/Kuppler_Geistliche_Prozesse_supervision_4-2004.pdf)

# 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.pastoralverbuede.de/dechanten\\_www.pdf](http://www.pastoralverbuede.de/dechanten_www.pdf)