

# Theologie und Wirtschaft - Wirtschaft und Theologie

## Unfertige Gedanken eines WirtschaftsSeelsorgers

Infoabend „Berufsfelder Theologie“  
FKT an der LMU München



P. Dr. Benno Kuppler SJ  
WirtschaftsSeelsorger  
UnternehmerBerater  
EthikErzähler

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

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

München

15. Mai 2013

# Statt eines Vorwortes: Management-Ethik von der Kanzel



# WirtschaftsSeelsorger | UnternehmerBerater | EthikErzähler in Aktion



# WirtschaftsSeelsorger: Was biete ich Ihnen an?

- Eine ethische Lesebrille,
- die Ihnen helfen, das Fragen nach Maßstäben, nach sittlichen Werten, nach [moralischen] Grundhaltungen [Tugenden], nach Normen [Kriterien] für das eigene Handeln und das Fragen nach "dem Guten" leichter zu entdecken und zu leben.
  - Vorträge und Workshops
- zu Themen rund um Ethik, Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Burnout und soziale Kompetenzen.
  - Persönliche Begleitung
- auf Ihrem eigenen Weg. Sie definieren Ihr Ziel, gemeinsam suchen wir nach Ihrem Weg und den notwendigen Schritten. Das Tempo bestimmen Sie: als einmalige Intervention, als Supervisionsprozess, als Geistliche Übungen [Einzelexerzitien] mehrtätig in München. Wenn Sie wollen, nehmen Sie Ihr Leben und Ihre Arbeit ins Gebet.
- **WirtschaftsSeelsorger | UnternehmerBerater | EthikErzähler**
  - So bezeichne ich mich selbst und kommuniziere mit Ihnen gerne in Deutsch, Italienisch und Englisch.

# WirtschaftsSeelsorger: Meine Arbeitsansätze

kommen aus den Bereichen

- Ignatianische Exerzitien
- Themenzentrierte Interaktion
  - nach Ruth Cohn [TZI]
- Transaktionsanalyse
  - nach Eric Berne und Claude Steiner [TA]
- Emotionale Kompetenz
  - nach Claude Steiner
- Systemische Aufstellungen
  - Familiensystem: Familienaufstellung
  - Organisationssystem: Organisationsaufstellung
  - Abstrahiertes System: Strukturaufstellung

# WirtschaftsSeelsorger: Meine Berufsfelder

Meine Aufgaben als Jesuit waren und sind vielfältig und gegensätzlich:

- Erwachsenenbildung und Management,
- Landwirtschaft und Seelsorge,
- Unterricht an Hochschulen und Bauherr,
- Personalchef und Beichtvater,
- Hochschulpfarrer.

Danach habe ich eine Sabbatzeit gemacht.

- Seit 2001  
WirtschaftsSeelsorger | UnternehmerBerater | EthikErzähler

# WirtschaftsSeelsorger: Meine formale Ausbildung

- 1968-1970: kaufmännische Lehre: Industriekaufmann.
- 1970-1975: Studium der Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt: Personalwesen und Arbeitswissenschaft, an den Universitäten Mainz und Mannheim: Diplom-Kaufmann.
- 5/1977-2/1979: Studium der Philosophie an der Hochschule für Philosophie, München: Bakkalaureat in Philosophie, zusätzlich Erwachsenenbildungszertifikat.
- 8/1979-6/1982: Studium der Theologie an der Philosophisch-Theologischen Hochschule St. Georgen, Frankfurt und der Universität Tübingen, Examen in St. Georgen: Diplom-Theologe.
- 1/1984-6/1987: Studium der Sozialwissenschaften an der Päpstlichen Universität Gregoriana, Rom; Promotion zum Dr. sc. soc. - "Kapital im Wandel. Kontinuität und Wandel der kirchlichen Sozialverkündigung am Beispiel des gewandelten Verständnisses von 'Kapital'".

# WirtschaftsSeelsorger: Abschlussarbeiten

- **Duplizität des Risikos bei Beteiligung der Arbeitnehmer am arbeitgebenden Unternehmen. Möglichkeiten für eine Lösung. Bad Kreuznach: Eigenverlag, 1974**
  - Diplomarbeit in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim [WH]: Diplom-Kaufmann
- **Gnade im Kontext. Das Wirtschaftsleben als Raum möglicher Gnadenerfahrung. Frankfurt/M. 1982**
  - Unveröffentlichte Diplomarbeit in Theologie an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen, Frankfurt/Main: Diplom-Theologe
- **Kapital im Wandel. Kontinuität und Wandel der kirchlichen Sozialverkündigung am Beispiel des gewandelten Verständnisses von 'Kapital', Baden-Baden: Nomos-Verlag, 1988**
  - Vollständiger Text der von der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Päpstlichen Universität Gregoriana, Rom im Jahre 1987 angenommenen Dissertation




# Pfarrer und Geschäftsmann. Wahre Werte. Ware Werte





## Ein Vorstand, ein Bischof und der Pater Vom gegenseitigen Verstehen beim miteinander Sprechen

[www.sinnstiftermag.de/ausgabe\\_04/statement\\_04\\_kuppler.htm](http://www.sinnstiftermag.de/ausgabe_04/statement_04_kuppler.htm)

A photograph of a bright blue sky filled with numerous small, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some appearing larger and more distinct than others. The overall scene is bright and airy, suggesting a clear, sunny day.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...

# Pietati et Scientiae. Wahre Werte



# 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.

# Ziel und Sinn der Wirtschaft

**Ziel und Sinn  
der  
Wirtschaft**

ausreichende  
Güterproduktion

ausreichende  
Dienstleistungs-  
produktion

gerechte Verteilung  
von Gütern und  
Dienstleistungen

ein menschenwürdiges  
Leben für alle  
sicherstellen

# Ziel und Sinn der Arbeit

Ziel und Sinn  
der Arbeit  
ist ....

materielle  
Existenzsicherung


kulturelle  
Existenzsicherung

Selbstverwirklichung

Kommunikation

menschengerechte  
Gestaltung der  
Gesellschaft

umweltgerechte  
Gestaltung der  
Gesellschaft

A photograph of a bright blue sky filled with numerous small, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some appearing larger and more distinct than others. The overall scene is bright and airy, suggesting a clear, sunny day.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...



# Was ist Ihr Menschenbild?



Christian Brunthaler



## 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.

# Der Mensch: Rationalisierung & soziale Maßnahmen

„Zunächst ist das Kapital  
der Leitstern allen Handelns allein,  
dann wird  
der Mensch genauso rationalisiert  
wie jede andere wirtschaftliche Handlung  
und schließlich  
ist der Mensch  
Gegenstand und Objekt  
sozialer Maßnahmen.“

- Guido Fischer,  
Christliche Gesellschaftsordnung  
und Sozialpraxis des Betriebes,  
Kerle, Heidelberg, 1950

# „christlich“ kündigen

dp

Kommt Ihnen das bekannt vor?



© Dr. Dithmar & Partner


Folie 2

# Dienstgeberträume – Arbeitgeberträume ...



# 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/)

A photograph of a bright blue sky filled with numerous small, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some appearing larger and more distinct than others. The overall scene is peaceful and serene.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...

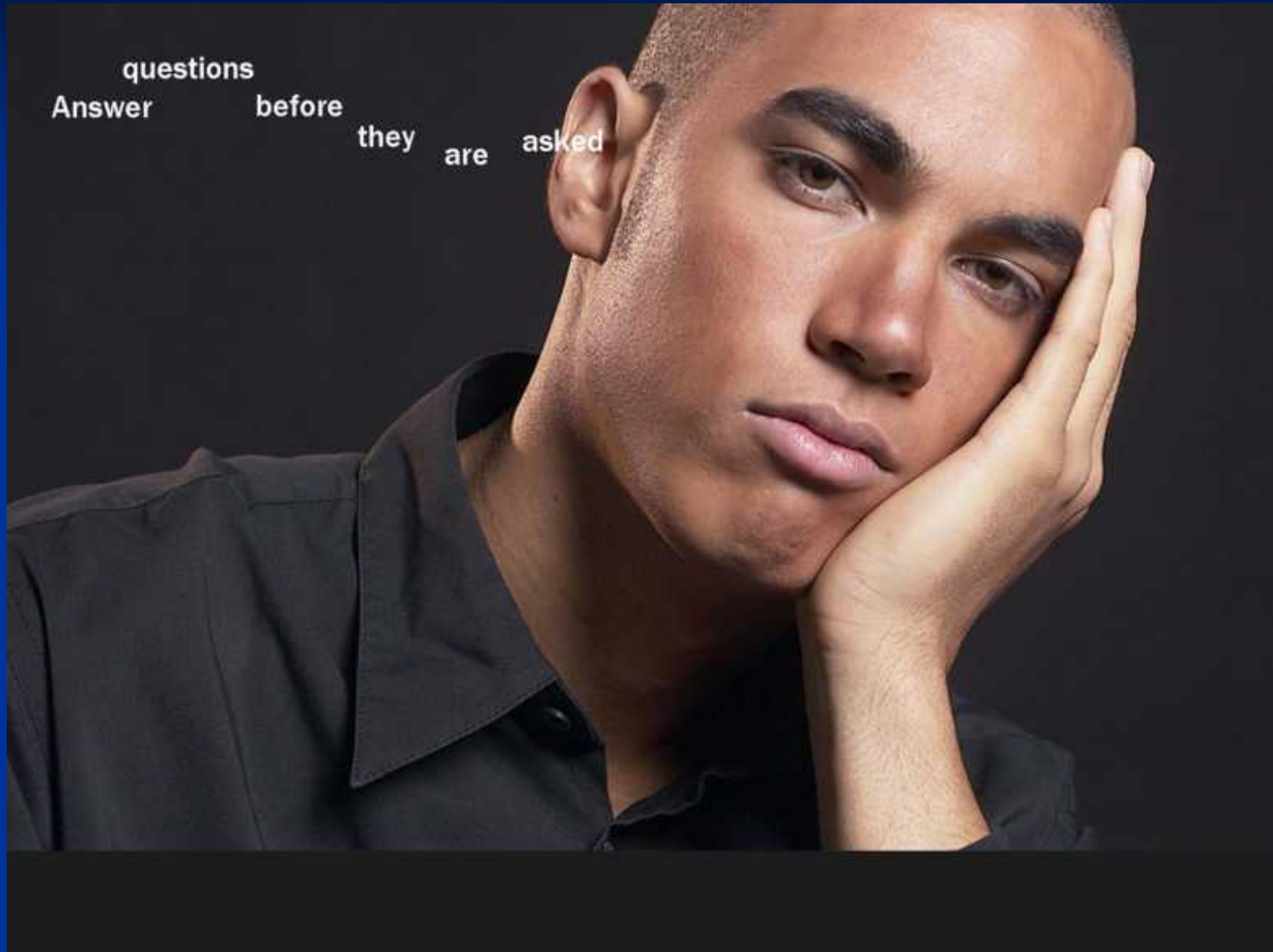
# Kommunikation: Ignatianische Grundregel

[... 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

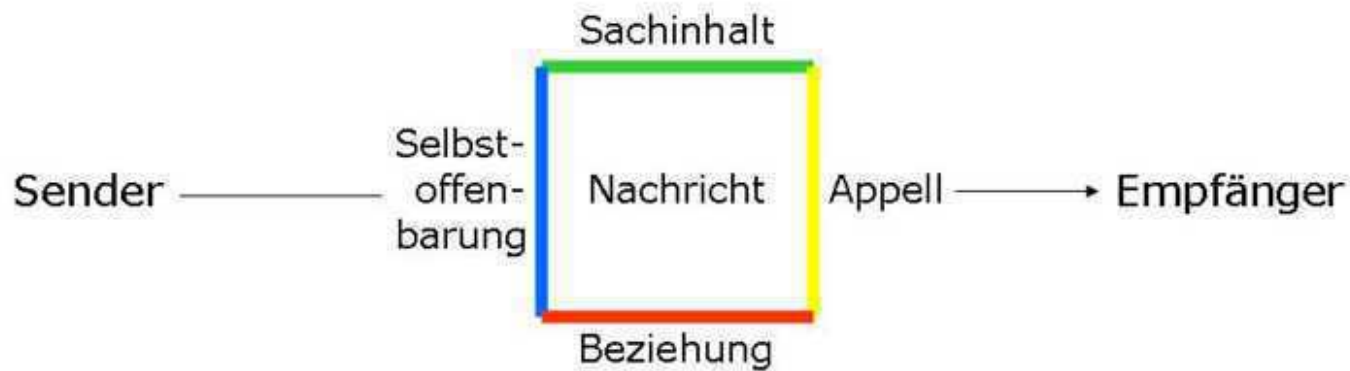


# Action Learning Ministry Teams Mid-South Christian College



## Zwischen Lebenskunst und Lebensverheißung Elemente einer Theorie der Seelsorge

Friedemann  
Schulz von Thun



@ Prof. Dr. Reinhard Feiter, Universität Münster


# Umgang miteinander: Einige Konkretionen

- Leader | Führungskräfte:
  - Persönliche Qualifikationen.
- Leader | Führungskräfte:
  - Emotionale Kompetenzen.
- Leader | Führungskräfte:
  - Werte und Werthaltungen.
- Leader | Führungskräfte:
  - Kunst des Delegierens. Voraussetzungen.

## **Das ignatianische Bildungsideal:**

**Sa 729, 799:**

**Mit den verschiedenartigsten  
Menschen umgehen können.**

A photograph of a bright blue sky filled with numerous small, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some appearing larger and more distinct than others. The overall scene is bright and airy, suggesting a clear, sunny day.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...

Die

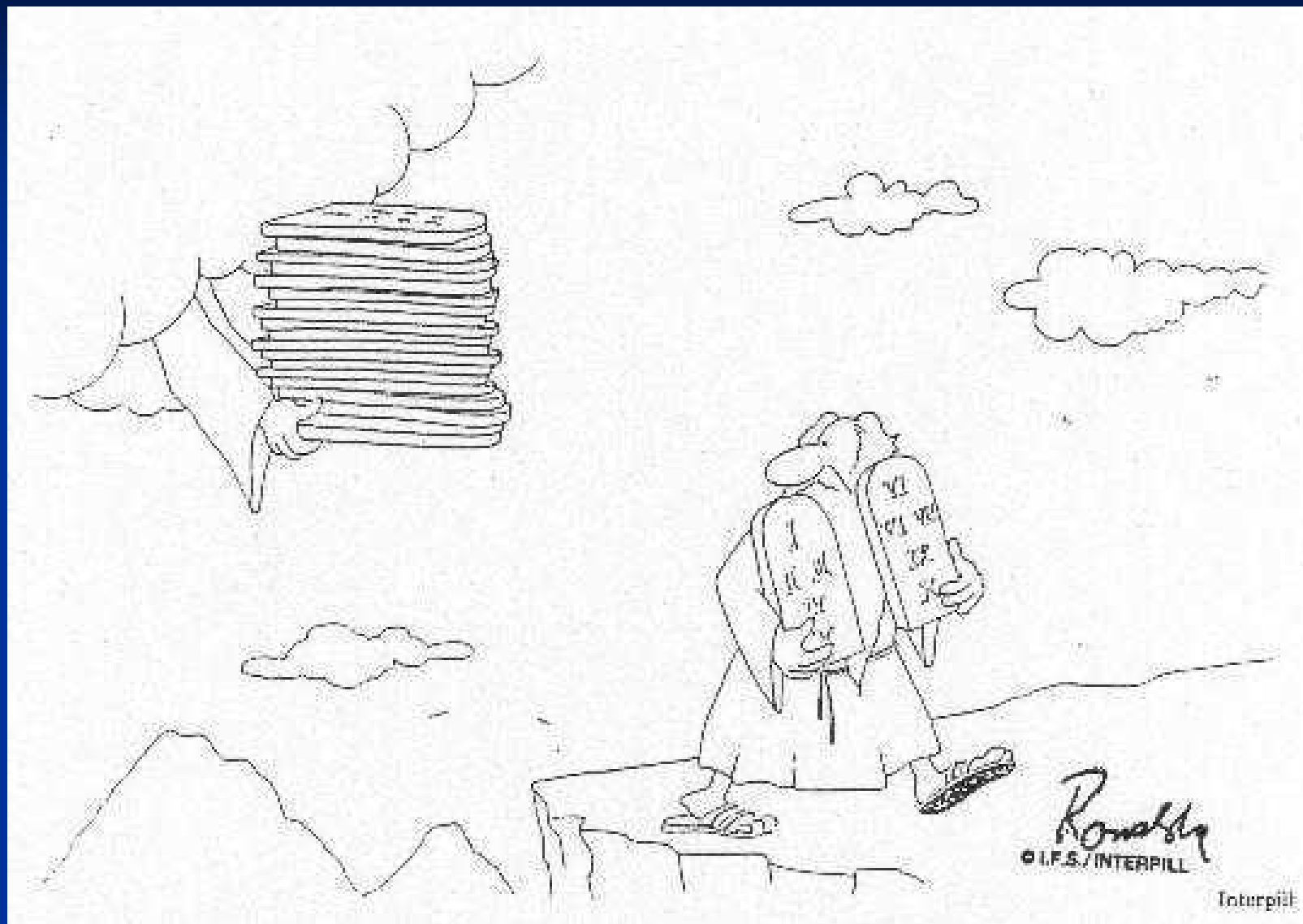
**Bibel**

---

GOTTES  
Meinung!

---

# Zehn Gebote & Mose



# Zehn Gebote: Bedeutung für Katholiken





# Mose. Die Geschichte, kurz und bündig.

- Mose arbeitet seinen Arbeits- & Terminkalender ab.
- Früh am Morgen setzt er sich ins „Sprechzimmer“ und einer nach dem anderen trägt ihm sein Anliegen vor.
- Stress bis in die Nacht.
- Besuch von seiner Frau, seinen zwei Söhnen und seinem Schwiegervater.
- Gute Gründe für ein paar freie Tage.
- Aber Dienst ist Dienst.
  - Zähne zusammenbeißen.
  - Es ist ja zur Ehre Gottes – und weitermachen...
    - Die ganze Geschichte in Exodus 18, 13-27



# Johannes Paul II. veröffentlicht „Laborem exercens“ 1981

Settembre '81

Il papa commemora l'anniversario dell'enciclica di Leone XIII *Quadragesimo Anno* che affrontava la questione lavorativa in polemica con il socialismo.



Settembre '81

Continuano le commemorazioni della *Beatus Karolus*.

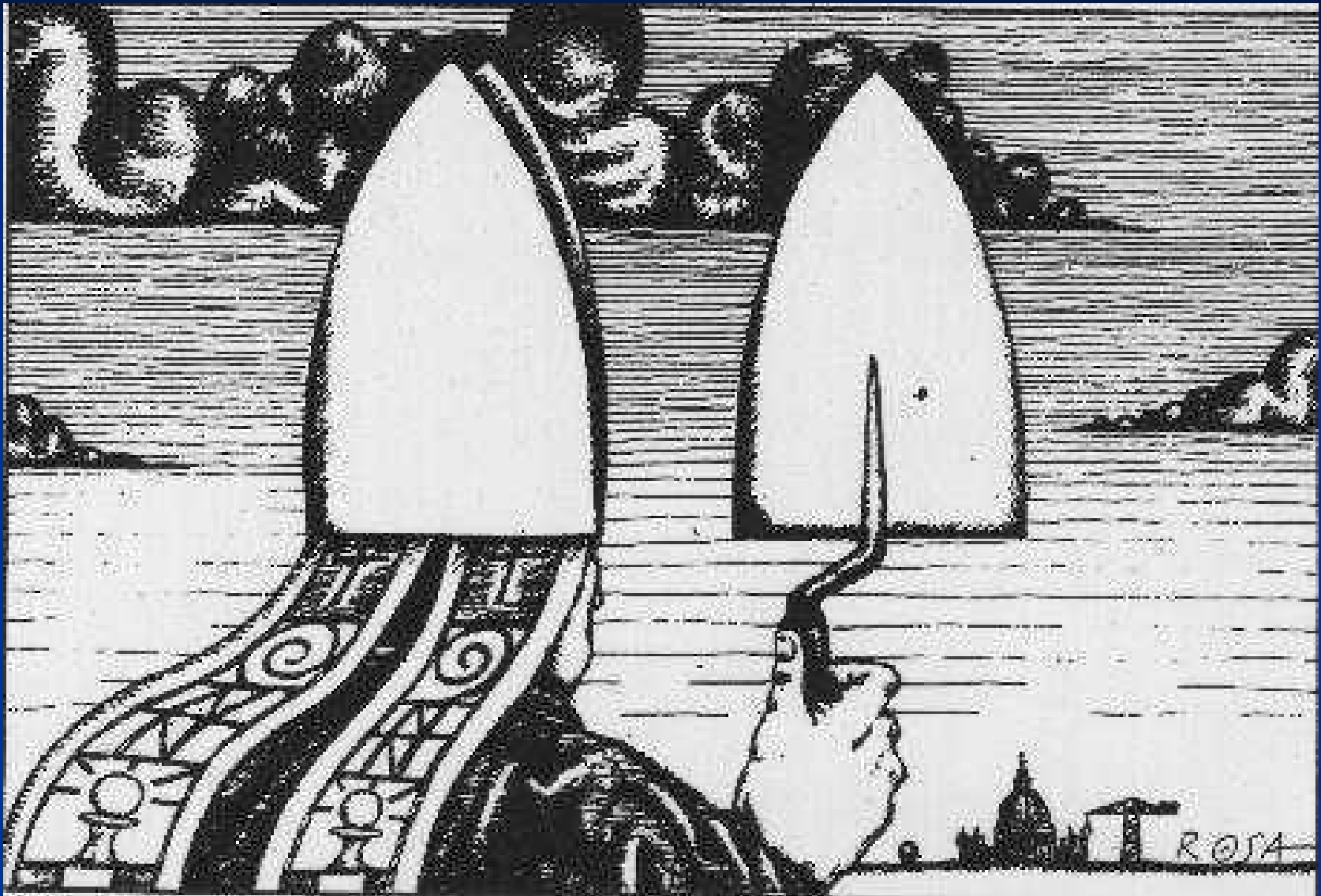


Settembre '81

Fine delle commemorazioni nella *Karolus Novissimus*.



# sole24ore: Vescovi - Zero in Economia



# Centesimus Annus 13


Der Begriff der  
Person  
als  
autonomes Subjekt  
moralischer Entscheidungen  
verschwindet.

# Gaudium et Spes 63

Auch im Wirtschaftsleben sind  
die Würde der menschlichen Person  
und ihre ungeschmälerte Berufung  
wie auch das Wohl der gesamten Gesellschaft zu  
achten und zu fördern,  
ist doch  
der Mensch  
Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Wirtschaft.

# Individualethik & christliche Soziallehre

- Jeder einzelne kann versagen
  - manchmal vielleicht ungewollt
  - aber auch vorsätzlich und schuldhaft.
  - Christen nennen dies Sünde.
- Gilt analog von der menschlichen Gesellschaft als ganzer:
  - auch sie ist fähig zur Sünde
  - die sich in Strukturen, Systemen und Verhaltensmustern verobjektivieren kann, z.B. unserem Sozialstaat.
  - Christen nennen dies Strukturen der Sünde.

A photograph of a bright blue sky filled with numerous small, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some appearing larger and more distinct than others. The overall scene is bright and airy, suggesting a clear, sunny day.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...

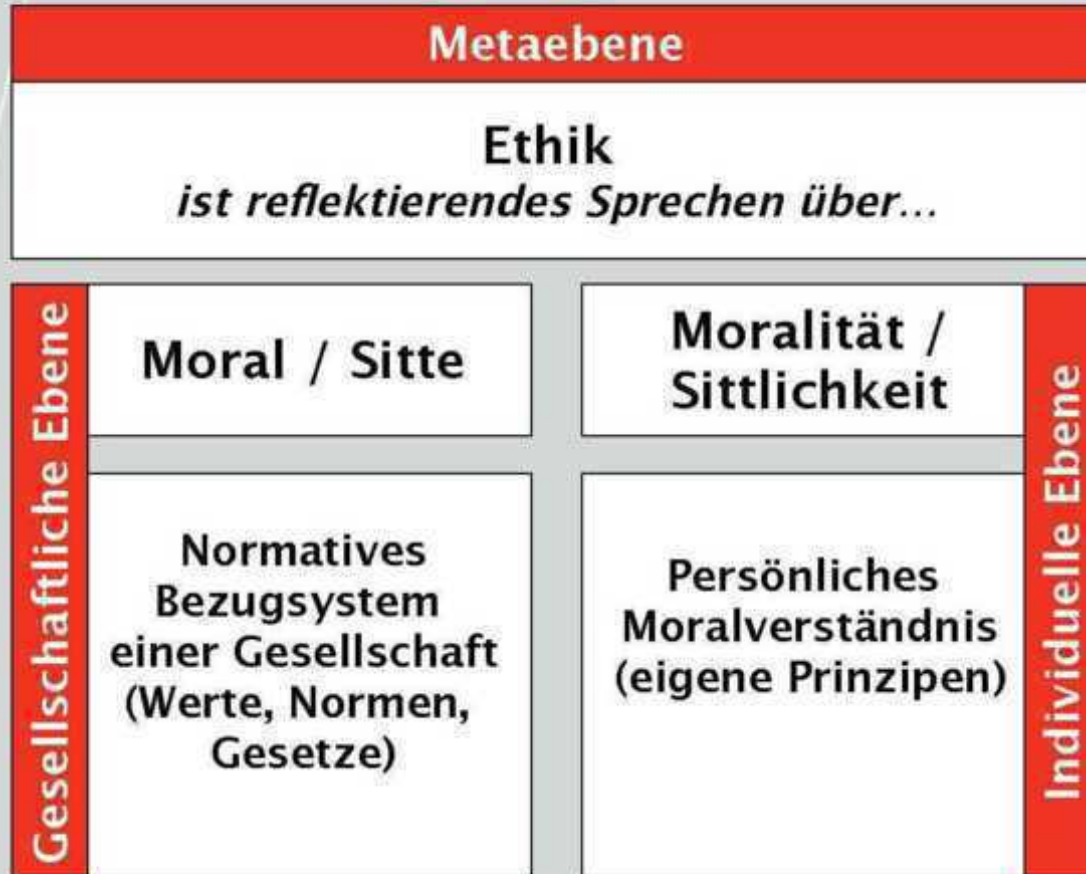


# Die „Dritte“ Tafel der Zehn Gebote



# Begriffsbestimmung: Ethik

## Begriffsbestimmung



nach: A. Pieper

# Welche Begriffe kennen Sie?



# Frau Böhm sagt nein. Regie Connie Walther 2009



Foto: WDR/Einsfestival

„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

## The Core of Leadership: The Multiple Intelligences of Leadership


- Cognitive intelligence
- Emotional intelligence
- Spiritual intelligence
- Moral intelligence
- Behavioural 'intelligence'

# Sich festmachen, ohne sich zu fesseln



**Spiritualität und Management -  
sich festmachen,  
ohne sich zu fesseln**

Ulrich Schmitz | Eduard Zwierlein. Management und Spiritualität.  
Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch, Echter-Verlag Würzburg 2009

A photograph of a bright blue sky filled with numerous small, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some appearing larger and more distinct than others. The overall scene is bright and airy, suggesting a clear, sunny day.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...





# Focus-Money 41|2003: Glaubensfrage

MONEY SERVICE



Knapp **25%** der Katholiken und **16%** der Evangelischen misstrauen ihrer Kirche.

Bibel: Menschliche Führung basiert auf christlichen Werten

**Führung**

## GLAUBENSFRAGE

Viele Manager suchen Rat in Klöstern und diskutieren religiöse Fragen: wie christliche Werte den Job-Alltag verändern

**D**es Managementseminar hinterließ Eindruck: Noch heute, fast ein Jahr später, wird Sieke Hess' Stimme immer, wenn er davon erzählt: „So eine Ruhe und Gelassenheit habe ich noch nicht erlebt“, erinnert sich der kaufmännische Leiter von Saart und Chrysler/Jagp der DaimlerChrysler-Niederlassung in Kiel.

**Führen und dienen.** „Führung im Kloster erleben“ hieß der Kurs bei dem Benediktinern von Münster-Schwartzach bei Wetzlar. Drei Tage diskutierten die Teilnehmer die Regel des Heiligen Benedikt: „Die Leitwörter betonen Puschelbarkeit und Würde, sie beschreiben die Lust am Führen auch als Lust am Dienen“, urteilt Hess. „Es ist manchmal schwer, die Bedürfnisse von Mitarbeitern mit dem Bestreben des Unternehmens in Einklang zu bringen.“

**„Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen“**

Benedikt v. Nursia, um 600

**Mönche und Macht.** Auf der Suche nach menschlichsten Führungsmethoden besitzen sich immer mehr Manager auf christliche Werte – und den Rat von Geistlichen. Sie pilgern in die Klöster um sich dort von Mönchen in Management-Interviewen zu lassen.

„Benedicts Regel gibt Orientierung im Umgang mit anderen und auch beim Arbeiten“, erklärt Anselm Grün, Cellenar (wirtschaftlicher Leiter) der Abtei Mönchschorbach. „Das Interesse an der Berufung durch Mönche und Geistliche wächst, ich kann die vielen Anfragen gar nicht erfüllen.“ Manager beobachtet der Vater, suchen Hilfe und neue Werte, weil sie merken, dass die Motivation mit Geld und Äußerlichkeiten nicht mehr funktioniert.“

Die Bestimmung erlaubt. Gerade erschüttert die Kirchen eine tiefe Vertrauenskrise. Laut einer Umfrage der Beratung McKinsey stellt jeder vierte Kaffee in Deutschland seine Kirche in Frage, jeder dritte hält sie für unentgeltlich. „Klöster sind nicht die Kirche“, kontert Klaus Dettke, Pastor im Kloster Bursfelde bei

**Halbe Wahrheit.** Chefs tun sich keinen Gefallen, wenn sie sich sich davor drücken, ihren Mitarbeitern klar zu sagen, dass die Leistung nicht stimmt. Sie verschleiern damit die Maßstäbe und blockieren den Neuanfang.



## Prinzip Ehrlichkeit

**Führen in Krisenzeiten.** Managern fällt es schwer, Mitarbeitern Orientierung zu geben. Was tun? Die Chefs müssen wieder lernen, sich selbst zu positionieren.

**Brighton Lents**

Senior-Managementberater

**S**chieflagen, Ergebniseinbrüche, Personalabbau: Kein Tag vergeht ohne neue Höchstbroschüren aus deutschen Unternehmen: ein Ende der Krise ist nicht in Sicht. Das Dilemma: Vorstand und Führungskräfte sind damit beschäftigt, über die Runden zu kommen. Es fehlt an realistischen Konzepten und Zukunftsbildern – auf allen Ebenen. Mitarbeiter fühlen sich orientierungslos. Sie wollen endlich Antworten auf die Fragen: „Wo gehst du lang?“ und „Wo wollen wir hin?“. In Krisenzeiten ist starke Führung ebenso wichtig

wie die richtige Strategie – im Zweifel wichtiger als der strenge Blick auf die Kosten. Vom Talent der Führungskräfte, die Mitarbeiter ins Boot zu ziehen und sie für einen neuen Aufbruch zu begeistern, hängt es ab, ob und wie die Unternehmen aus dem Tal der Rezession herauskommen.

„In Zeiten, in denen sich jeder fragt, wie er über den nächsten Monat kommt, ist nicht Management, sondern Leadership gefragt“, sagt der Genfer Kommunikationsprofi Heini Goldmann – mit 85 Jahren der Nestor der Beraterbranche. Markige Worte: Aber wo liegt der Unterschied? „Manager gucken auf Zahlen, Methoden und Techniken und sind

fixiert darauf, schneller und effizienter zu werden“, sagt Dieter Heinrich, Consultant und Autor des Buches „Tod dem Management. Es lebe die Führung“. „Damit bewegen sie sich immer in derselben Spur.“ Leader dagegen haben Stahlläzart, öffnen neue Horizonte und vor allem – sie gehen voraus.

Vorgehen – das ist leichter gesagt als getan. Wohin? Und mit wem? Und überhaupt: Was kann der Gruppen- und Abteilungsleiter damit anfangen? Am Vorstand Maß nehmen? Das wird ihm kaum helfen. Die visionären Leader an der Spitze der Konzerne wurden entzaubert oder ganz vom Hof gejagt. Kostenmanager, die die Prozesse ins Visier

Photo: Spencer Platt/Getty Images

## » Religion ermöglicht einen inneren Kompass «

**Interview mit Benno Kuppler.** Der Jesuit und Unternehmensberater meint, wenn Vorgesetzte über einen inneren Standpunkt verfügen, wirken sie auf Mitarbeiter klar und glaubwürdig. Religiosität kann helfen, diesen Standpunkt zu finden.



**Benno Kuppler.** Der Jesuit, Seelsorger und Diplom-Kaufmann leitet in München die Beratungsfirma Werte-Wirtschaft-Weiterbildung.

**Capital:** Pater Kuppler, vielen Vorgesetzten fällt es in Krisenzeiten schwer, ihren Mitarbeitern Halt zu geben. Tun sich religiöse Chefs damit leichter?

**Kuppler:** Natürlich nehmen auch Menschen, die im Glauben verankert sind, Krisen wahr, aber vielleicht weniger existenziell. Die Bindung an Gott ermöglicht eine andere Perspektive. Rückschläge sind dann keine Bedrohung für Selbstwert und Existenz. Sie werden zu Chancen für eine tief greifende innere Neuausrichtung.

**Capital:** Und was bekommen Mitarbeiter davon mit? **Kuppler:** Sie spüren hoffentlich, dass ihr Chef in all der äußeren Orientierungslosigkeit über einen inneren Kompass verfügt. Sie erleben seine Entscheidungen als klar, nachvollziehbar und glaubwürdig. Sie haben einen Vorgesetzten, der in sich ruht und nicht in Aktionismus flüchtet. Einen, von dem sie auch harte Wahrheiten akzeptieren, denn sie können sich auf seine persönliche Wertschätzung verlassen.

**Capital:** Sind Christen nicht ungläubwürdig, wenn sie Mitarbeiter entlassen? **Kuppler:** Ein religiöser Chef verrät seinen Glauben nicht, wenn er sich von einem Mitarbeiter trennt, dessen Leistung auf Dauer nicht stimmt. Er handelt nicht unethisch. Er muss allerdings die Gründe offen nennen und die Verantwortung für die Kündigung übernehmen. Und vor allem sollte er deutlich machen, dass die Entscheidung kein Urteil über die Integrität des Mitarbeiters ist.

## Der Turmbau zu Babel Eine ethische Trilogie

### Zur Einstimmung

Ethik und Werte und Normen:  
Stichworte, die in der Wirtschaft Konjunktur zu haben scheitern. Liegt dies nur an der schlechten Konjunktur?  
Menschen suchen nach Orientierung, auch Leader und Manager, Investoren und Kunden. Und bei diesen ist zwischen den externen und internen zu unterscheiden. Denn die MitarbeiterInnen sind unersetzlich für wirtschaftlichen Erfolg.  
Menschen wollen über sich hinauswachsen als Einzelne und als Gruppe, auch als Unternehmen.  
Kulturelle Immobilien wie die

Die alten Firmenpatriarchen „wussten“ noch, was uns heute empirische Studien „beweisen“:  
Ein Viertel des Geschäftserfolgs bestimmt die gelebte Wertekultur am Arbeitsplatz. 90 Prozent der Mitarbeiter sind bereit, mehr als nötig für den Erfolg der Firma zu tun, wenn Werte gelebt werden.

Wertschätzung wird zu einer unersetzlichen und lohnenden Investition. Investieren Sie in die Wertekultur Ihres Unternehmens!

### Der Turmbau zu Babel

Mit alten und neuen Geschichten zur Reflexion verführen  
DenkAnstöße als Einladung: DenkMal!

Pyramiden Ägyptens oder der „Schiefe Turm“ zu Pisa führen uns dieses „ewige“ Menschheitsthema vor Augen. Die Geschichte vom Turmbau zu Babel ist der Archetypus dieses Menschheitstraums, der Künstler und Architekten bis heute zu Meisterwerken inspiriert. In den Erhalt dieser Kulturwerte investieren wir.  
Investieren wir auch in die Wertekultur unserer Unternehmen, weil sie den ökonomischen Erfolg beeinflusst und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens stärkt?

Diese DenkAnstöße sind eine Einladung an Sie: DenkMal als eine lohnende Investition in die Zukunft!

Trauen Sie sich, Ihre Werte [wieder] zu entdecken und zu leben. Lassen Sie sich zur Reflexion verführen.



P. Benno Kuppler SJ  
werte-wirtschafts-  
weiterbildung.de

# Bilanz. Das Schweizer Wirtschaftsmagazin: 16|2005

Serie Social Management, Teil 3: **Michael Plüss**

# BILANZ

Das Schweizer Wirtschaftsmagazin

Nr. 16/2005 / 21. September – 4. Oktober 2005  
Fr. 8.–/€ 6.– / [www.bilanz.ch](http://www.bilanz.ch)



## Im Namen Gottes Priester als Management-Berater

**Wachstum**  
Warum die Schweiz  
weiter zurückfällt

**Bally**  
So gelang der  
Turnaround

**Fonds-Spezial**  
Die neuen Märkte, die  
besten Instrumente

### Kirche

das Fast, ist eigentlich ein ziemlich dummes Verhalten. Wer hingegen die Zehn Gebote befolgt, wirtschaftet nicht nur profitabel, sondern auch nachlässig. Sie sind nach dem Verständnis der christlichen Lehre Jesus Christus für kapitalistisches Raubritertum nach den Regeln des Manchesters Liberalismus, sondern ein ethisches

**In der christlichen Lehre und der kirchlichen Liturgie ist alles vorhanden, was ein Konzern braucht, um Erfolg zu haben.**

Fundament für rationales Handeln, das fast automatisch Gewinn nach sich zieht.

Immer mehr Unternehmer und Manager erkennen den Fundus, aus dem sie dort schöpfen können. «Gerade in einer Zeit wie der unseren, in der die Wirtschaft als Selbstzweck den Status einer Ersatzreligion angenommen hat, muss man sich wieder auf die wahren Werte konzentrieren», sagt Pater Zecher.

Die Meldung kommt an: Wie einst die Missionare in die heidnischen Kolonien ziehen derzeit katholische und reformierte Geistliche aus, die Welt des Materialismus in den Teppichsalen der Firmen zu bekehren. Tatsächlich sind mittlerweile Priester als Management- und Unternehmensberater in vielen Firmen tätig: Brauereien, Pharmakonzerne oder Familienunternehmern lassen sich von ihnen beraten oder die Mitarbeiter coachen. Die Kundenlisten behandeln die Berater im Namen des Herrn freilich so vertraulich wie die gewaperten Sünden bei der Beichte – und ungeachtet haben sich auch die Firmen bedeckt.

In Laule von 2000 Jahren haben es die Kirchen geschafft, eine Organisationsform und ein Wertesystem zu entwickeln, die die Anbahnung zur guten Unternehmensführung: In der christlichen Lehre und der kirchlichen Liturgie ist alles vorhanden, was auch ein Wirtschaftskonzept braucht, um erfolgreich zu sein: eine Vision, fest ge-



«Führen ohne Worte geht nicht»: Benno Kuppler

figte Werte, Ethik und eine flache Hierarchie, mit der man global führen kann.

Der Vorbildcharakter zeigt sich besonders in der Organisationsstruktur und strategischer Weisheit, in der zumindest die katholische Kirche der Wirtschaft um Jahrhunderte voraus ist. Was ist schon eine 200-jährige Privatbank oder ein fünfzig Jahre alter Konzern gegen das christliche Unternehmen, wenn man Kontinuität, Expansion und Corporate Identity betrachtet?

Angemessen für das Christentum, wie es sich für einen Gesandten geföhrt, in der damaligen Version einer Garage. Aus dem ersten Anzögigen, drei Wägen und ein paar Hirten in Palästina, ist ein weltum-

spannendes Netzwerk geworden. Heute gibt es knapp 2,1 Milliarden Christen auf der Welt. Das entspricht einem Marktanteil von etwa 30 Prozent. Dem halben Dutzend protestantischen Kirchen gehören weltweit 800 Millionen Menschen an; knapp die Hälfte aller Christen bekennt sich zum Katholizismus. Trotz dem Rückgang in Europa: Der Glaube an den Herrn ist weltweit weiter auf Wachstumskurs.

Es gilt wohl kaum ein anderes Unternehmen, das eine so klare Corporate Identity besitzt: Egal ob man in Samzing, Salzburg oder Schar in ein katholisches Gotteshaus geht: Die Ausgestaltung der Gottesdienste ist immer gleich und das

**Bösen verführt, dann reis es aus und wirf es weg!**

Trennen Sie sich von Menschen, Angewohnheiten und Dingen, die sich negativ auf Ihr Wohlbefinden, Ihre Leistung, Ihr Unternehmen oder Ihr Leben auswirken.

**MI 1914 |** *Und wenn ein Blindler einen Blinden führt, werden beide in eine Grube fallen.*

Bürgen Sie dafür, dass Sie sich von externen Beratern coachen lassen oder zumindest Feedback von Menschen ausserhalb Ihres normalen Durckkreises annehmen. Die Sicht aus der Distanz sorgt dafür, dass Sie einen unvoreingenommenen Blick auf die Probleme in Ihrem Unternehmen bekommen.

**Kluge Worte für Manager  
Ausgewählte Bibelstellen –  
und ihre Interpretation**

**MI 537 |** *Euer Ja sei wie Ja, euer Nein ein Nein!*  
Wer führen will, muss klar und verlässlich sein. Unsicherheit und Hin- und Her in der Führung wirken sich negativ auf die Mitarbeiterinnen und das Unternehmen aus.

**MI 188 |** *Wenn dich deine Hand oder dein Fuss zum Bösen verführt, stoss ihn ab und wirf sie weg! Und wenn dich dein Auge zum*

# Capital 01|2006: Managementberatung Ora et consulta

URL: <http://www.capital.de/unternehmen/management/100005545.html?mode=print>

27.12.2006



Managementberatung  
**Ora et consulta**  
von *Rüdiger Jungbluth*  
Christliche Berater haben Konjunktur. Patres und Pastoren helfen in wachsender Zahl Unternehmen bei der immateriellen Wertschöpfung und coachen Führungskräfte.

Foto: capital.de

Eigentlich wollte Benno Kuppler Steuerberater werden oder Personalchef eines Unternehmens. Nach einer Lehre als Industriekaufmann studierte er Betriebswirtschaft. Kuppler war bei der Jungen Union aktiv, Stipendiat der Konrad-Adenauer-Stiftung und eröffnete schon mal zusammen mit dem drei Jahre jüngeren Jürgen Rüttgers einen Studententag. Wer weiß, welche Karriere in Politik oder Wirtschaft der Mann aus Bad Kreuznach gemacht hätte, wenn ihn nicht der Ruf des Herrn ereilt hätte?

Aber Mitte der 70er-Jahre entschloss sich Kuppler zu einem anderen Lebensweg und trat dem Orden der Jesuiten bei. Er studierte Theologie und promovierte über das Kapitalverständnis in der katholischen Soziallehre. Heute lebt Pater Benno, 58, in München, nennt sich „selbstständiger Jesuit“ und arbeitet als Unternehmensberater. Nun ist er doch noch in der Wirtschaft angekommen.

Kuppler veranstaltet Workshops für Unternehmen wie Siemens, Postbank und Hochtief. Meist spricht der charismatische Pater dabei über ethische Fragen, hilft den Führungsleuten, ihre eigenen Werte zu entdecken. Der umgängliche, aber scharfzüngige möchte die Manager dazu bringen, sich selbst „als ethische Subjekte zu begreifen“.

**Immer öfter hat Kuppler es mit Führungskräften in Sinnkrisen zu tun. „Die Nöte wachsen“, sagt er. Dann wird der Pater zum Wirtschaftsseelsorger.** Viele Manager suchen nach einem Lebenssinn, der über Wachstum, Vermögen und Effizienz hinausgeht. Kuppler missioniert nicht, er coacht, hilft Managern in Gesprächen, mit Ängsten und Niederlagen umzugehen.

Die christlich fundierte Unternehmensberatung ist gefragt in Deutschland. Eine wachsende Zahl von Patres und Pastoren hat sich darauf spezialisiert, Unternehmen zu beraten und Manager zu trainieren. Der Markt ist klein, aber bereits umkämpft. Neulich hat Kuppler Post von der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannover bekommen. Die hat sich den Begriff „Spiritual Consulting“ als Marke schützen lassen und möchte es nicht länger hinnehmen, dass der Jesuit ihn auf seiner Homepage verwendet.

Die niedersächsischen Protestanten sind innerhalb der Evangelischen Kirche in Deutschland Pioniere. Seit 2002 bieten sie Unternehmern und Managern geistlichen Beistand im betrieblichen Alltag. Die Dienstleistung ist in Zeiten der Globalisierung gefragt. Der schnelle Wandel verursacht Stress. Überdies fühlen sich nicht wenige Unternehmer sozial isoliert, wie Pastor Peer-Detlev Schladebusch berichtet: Einer hat ihm mal geklagt: „Ich kann machen, was ich will. Ich bin immer der Buhmann.“

- Christliche Berater haben Konjunktur. Patres und Pastoren helfen in wachsender Zahl Unternehmen bei der immateriellen Wertschöpfung und coachen Führungskräfte.
- Eigentlich wollte Benno Kuppler Steuerberater werden oder Personalchef eines Unternehmens. Nach einer Lehre als Industriekaufmann studierte er Betriebswirtschaft. Kuppler war bei der Jungen Union aktiv, Stipendiat der Konrad-Adenauer-Stiftung und eröffnete schon mal zusammen mit dem drei Jahre jüngeren Jürgen Rüttgers einen Studententag. Wer weiß, welche Karriere in Politik oder Wirtschaft der Mann aus Bad Kreuznach gemacht hätte, wenn ihn nicht der Ruf des Herrn ereilt hätte? ...

[www.capital.de/unternehmen/management/100005545.html?mode=print](http://www.capital.de/unternehmen/management/100005545.html?mode=print)

## Führen mit Ignatius

Der Jesuitenpater und Betriebswirt Benno Kuppler hilft Managern. Sein Konzept hat er beim Ordensgründer abgeschaut

Der neue Mann kommt

**B**enno Kuppler bringt Werte und Regeln mit, was bei vielen Führungskräften nicht selbstverständlich ist. Er schenkt Zeit, er ist präsent, er spricht mit Managern über die Ziele und die Werte. Er ist ein prägnanter Mann in der Kleidung und Gestik. Jeden Tag stehen nach ihm die Mitarbeiter in der Halle und er geht weiter nach oben.

Nach der üblichen Anrede ist er ein katholischer Priester und trägt ein schwarzes Gewand. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären.

Der Pater arbeitet viel mit Peter-Paul Pflaum zusammen. Auf einer Seite, die in der zweiten Spalte steht, ist ein Foto von Pater Ignatius. Die Seite ist mit dem Titel 'Führen mit Ignatius' beschriftet.



Benno Kuppler (links) im Gespräch mit Peter-Paul Pflaum.

„Führen“, das heißt nicht, Befehle zu geben und die Mitarbeiter dazu zu bringen, etwas zu tun. Es geht um die Werte und Regeln des Ordens. Es geht um die Werte und Regeln des Ordens. Es geht um die Werte und Regeln des Ordens.

Das ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären.

was er sich vorstellen kann. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären.

Soll sich Jesus in der Praxis auch zeigen? Das ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären.

Es ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären.

Was ist also auch Theologie in und für die Arbeit in einem Unternehmen? Das ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären. Er ist ein Mann, der in der Lage ist, die Werte und Regeln des Ordens zu erklären.

# RELILINKS

*Links über Religion und Welt*



## P. Benno Kuppler SJ


21. Juli 2012 von Jürgen | [Keine Kommentare](#)

Auf [seiner Webseite](#) nennt sich P. Benno Kuppler SJ „WirtschaftsSeelsorger, UnternehmerBerater und EthikErzähler“. Es handelt sich um einen der wenigen Geistlichen, der eine inhaltvolle Internetpräsenz pflegt. Angeboten werden Texte, Gedanken, Predigten und Fotografien aus der eigenen Werkstatt. Ein besonderes Anliegen ist ihm die [Wirtschaftsethik](#).

[www.relilinks.de/2012/07/21/p-benno-kuppler-sj](http://www.relilinks.de/2012/07/21/p-benno-kuppler-sj)

Kategorien: Mensch & Leben | Schlagwörter: Glaube, Kirche , Mensch & Leben, Priester | [Permalink](#)



A photograph of a bright blue sky filled with soft, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some larger patches and many smaller wisps. The lighting is bright, suggesting a clear day.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...

# Bayerische Arbeitswelten

“Ora et labora” Benedikt von Nursia - “Gott suchen in allen Dingen”  
Ignatius von Loyola

## Entdeckungen in Oberbayern

Nur zur privaten Nutzung. Copyright der Bilder bei den Autoren

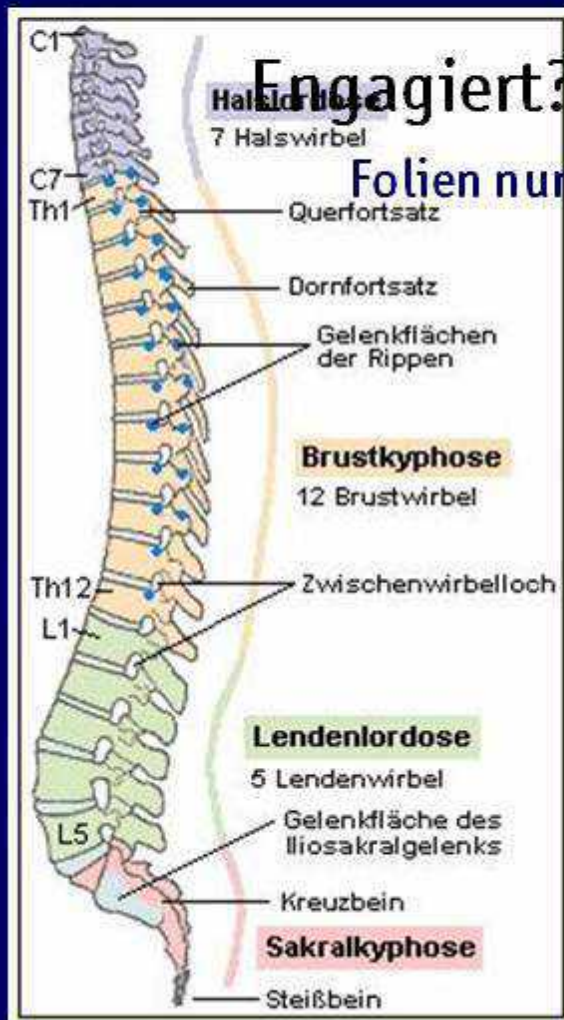


RC Alzenau  
23. Mai 2003



P. Dr. Benno Kuppler SJ  
werte-wirtschaft-weiterbildung

# Rückenschule für Journalisten



Engagiert? Couragiert? Abserviert? - Rotzfrech II

Folien nur



P. Dr. Benno Kuppler SJ  
werte-wirtschaft-weiterbildung  
24. September 2004

Einladung zum >> Business Talk <<

# FÜHREN verantworten

Ansprechpartnerin: Ulrike Bauerfeld

ENTEKA Vertrieb GmbH & Co. KG  
Center Südhessen  
Frankfurter Straße 100  
64293 Darmstadt  
Tel.: 06131 919-1776  
Fax: 01801 555599  
[www.entega.de](http://www.entega.de)

Referent: Pater Dr. Benno Kuppler SJ  
[werte-wirtschaft-weiterbildung.de](http://werte-wirtschaft-weiterbildung.de), München

Business Club

think global - act local

Ethik im Spannungsfeld  
zwischen  
Mensch, Betrieb, Gesellschaft und Globalisierung.



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

19. Oktober 2006



Herzlich Willkommen zu

Gespräche im Wirtschaftskreis ●

„Ethik in Zeiten knapper Kassen“ –  
Unternehmen zwischen Markt und Moral  
von Pater Dr. Benno Kuppler

# Deutsche Telekom AG: Corporate Responsibility Day 2007



**Unternehmenserfolg = Geschäft + Ethik**  
Programm zum Corporate Responsibility Day 2007  
6. September 2007 – Konzernzentrale in Bonn, Friedrich-Ebert-Allee 140

# Meine Werte - Deine Werte - Unsere Werte

KIV Bildungswerk Region N.Y.

Neul Georg Schmid als Festredner

Einladung

**41. Hirschberg Forum 2009**

„ETHIK UND NET(T)WORK – TREIBSTOFF DER ZUKUNFT“

11. bis 14. Juni 2009

Schloss Hirschberg, Beilngries

*Wirtschaftsseelsorge der fürstlichen Hofkapelle*

Menschen.  
Wissen.  
Glauben.  
Netzwerk.

KIB QEST

Wir treiben die Zukunft ethisch an  
und worken nett zusammen.



P. Dr. Benno Kuppler SJ  
werte-wirtschaft-weiterbildung.de  
benno.kuppler@jesuiten.org  
www.we-wi-we.de  
München  
12. Juni 2009



# Verkaufe Vertrauen gegen bar

Ohne Credo kein Credit  
Geistliches zu einem neuen-alten Thema



P. Dr. Benno Kuppler SJ  
werte-wirtschaft-weiterbildung.de  
benno.kuppler@jesuiten.org  
www.we-wi-we.de  
München  
15. April 2010

# In neuen Räumen klassische Tugenden leben.

## Erwartungen an ein Unternehmen und seine Mitarbeiter

Mein Geschenk an die MitarbeiterInnen des Gemeinschaftsbüro  
der Ecclesia Gruppe in München



Christoforus  
Frederic Holtzer  
München



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

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

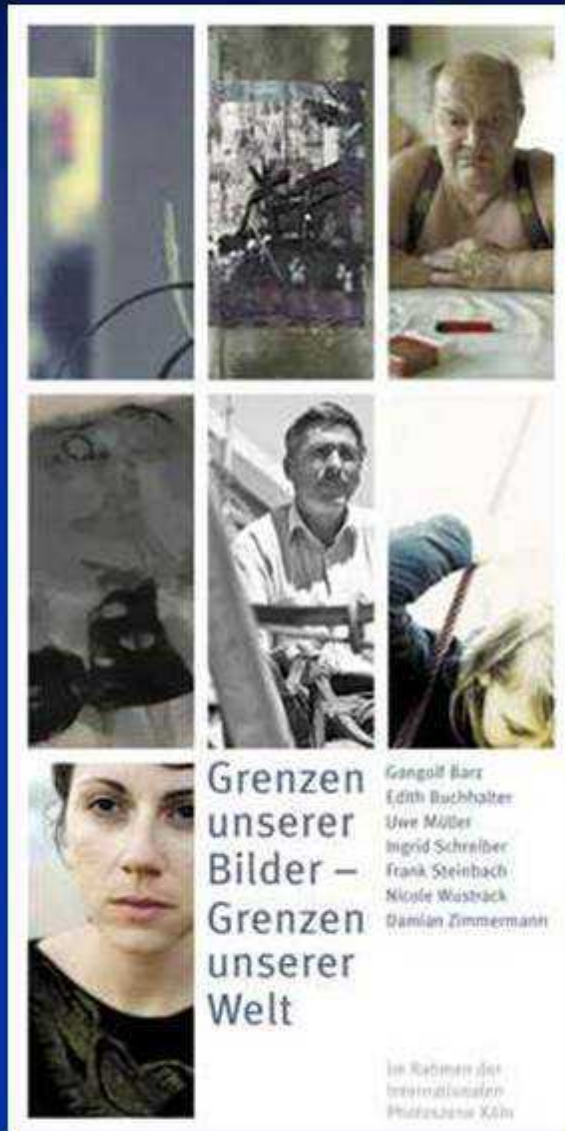
[www.we-wi-we.de](http://www.we-wi-we.de)

München

08. Juni 2010

# Meine Grenzen sind Deine Grenzen und die Welt scheint grenzenlos

Eine Einladung,  
geistig-geistlich "Grenzen" zu erkennen,  
zu achten, zu schützen und zu überwinden.



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

12. Juni 2011

# "Marketing um Himmels Willen – Was Umsatz bringt ist erlaubt"

Referent: Dr. Benno Kuppler SJ

*WirtschaftsSeelsorger | UnternehmerBerater | EthikErzähler*

Zeit: 09:30 - 10:15 Uhr



THE JESUIT CURIA IN ROME

*The House of the Superior General*



# Üben mit Ignatius

## Die persönliche Verantwortung der Führungskräfte durch Vorbild und Authentizität



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

14. November 2011

# Verantwortung: gefordert nur von den Anderen

## Wer ist für was ethisch verantwortlich



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

07. Mai 2012

# ABB-Symposium Eine ethische Abendmusik in drei Sätzen 13.03.2012



ABB-Symposium  
10. Schwetzingener Energie-Dialog  
Eine ethische Abendmusik in drei Sätzen

Power and productivity  
for a better world™ **ABB**

# Nicht bilanzierte Werte - vorgetragen ins Jahr 2013

## Was wir uns etwas kosten lassen.

Vortrag beim Rotary Club



münchen 100  
Rotary Club

Folien nur zur privaten Verwendung  
der TeilnehmerInnen



P. Dr. Benno Kuppler SJ

WirtschaftsSeelsorger

UnternehmerBerater

EthikErzähler

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

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

München

23. Januar 2013



# **Meine Werte – Deine Werte – Unsere Werte**

**Ein Wertekonsens in der  
multikulturellen Gesellschaft  
ist möglich**

**Vortrag mit Diskussion**

**Dienstag, 19. Februar 2013  
19:30 Uhr**

vhs Landshut, Vortragssaal

Referent: P. Dr. Benno Kuppler SJ  
Wirtschaftsseelsorger  
UnternehmerBerater  
EthikErzähler

Gebühr: 5,00 €

# Stressreport Deutschland 2012

Eine Einladung,  
geistig-geistlich "Grenzen" zu erkennen,  
zu achten, zu schützen und zu überwinden



P. Dr. Benno Kuppler SJ  
WirtschaftsSeelsorger  
UnternehmerBerater  
EthikErzähler

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

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

München

26. Februar 2013

## BUSINESS TALK

KOMMEN. HANDELN. PROFITIEREN.

### War for Talents

Mit ethischer Führung  
im Konkurrenzkampf  
um die besten Mitarbeiter überzeugen



P. Dr. Benno Kuppler SJ  
WirtschaftsSeelsorger  
UnternehmerBerater  
EthikErzähler

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

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

München

20. März 2013

# Werte, die sich rechnen.

## Ethik, Werte und Normen. Stich-Worte. [02]

Veranstalter:




P. Dr. Benno Kuppler SJ  
WirtschaftsSeelsorger  
UnternehmerBerater  
EthikErzähler

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

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

München

11. April 2013

A photograph of a bright blue sky filled with soft, white, fluffy clouds. The clouds are scattered across the frame, with some larger patches and many smaller wisps. The lighting is bright, suggesting a clear day.

Nimm dir ein paar  
Sekunden Auszeit.

Atme einige Mal tief durch...

# Für Neugierige

- **WirtschaftsSeelsorger**

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

- **we-wi-we\_hoerbeitraege**

- [www.we-wi-we.de/we-wi-we\\_hoerbeitraege.htm](http://www.we-wi-we.de/we-wi-we_hoerbeitraege.htm)

- **we-wi-we\_referenzen**

- [www.we-wi-we.de/we-wi-we\\_referenzen.htm](http://www.we-wi-we.de/we-wi-we_referenzen.htm)

- **we-wi-we\_interviews\_presse**

- [www.we-wi-we.de/we-wi-we\\_interviews\\_presse.htm](http://www.we-wi-we.de/we-wi-we_interviews_presse.htm)

## Gesetzestreue wäre schon gut

### – wider dem Ethikboom

Prof. Dr. Friedrich W. Graf

Lehrstuhl für Systematische Theologie und Ethik, LMU München

Thema eines Vortrages am 27.01.2009

# Ethik verträgt keine Luftblasen





# Der Herr segne deinen Input und Output



# 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)

# 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)