

Führen mit Ignatius

Leitung als persönlich-spirituelle Herausforderung



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

benno.kuppler@jesuiten.org

www.we-wi-we.de

München

01. Februar 2011

Mein Vorbild: Johannes der Täufer

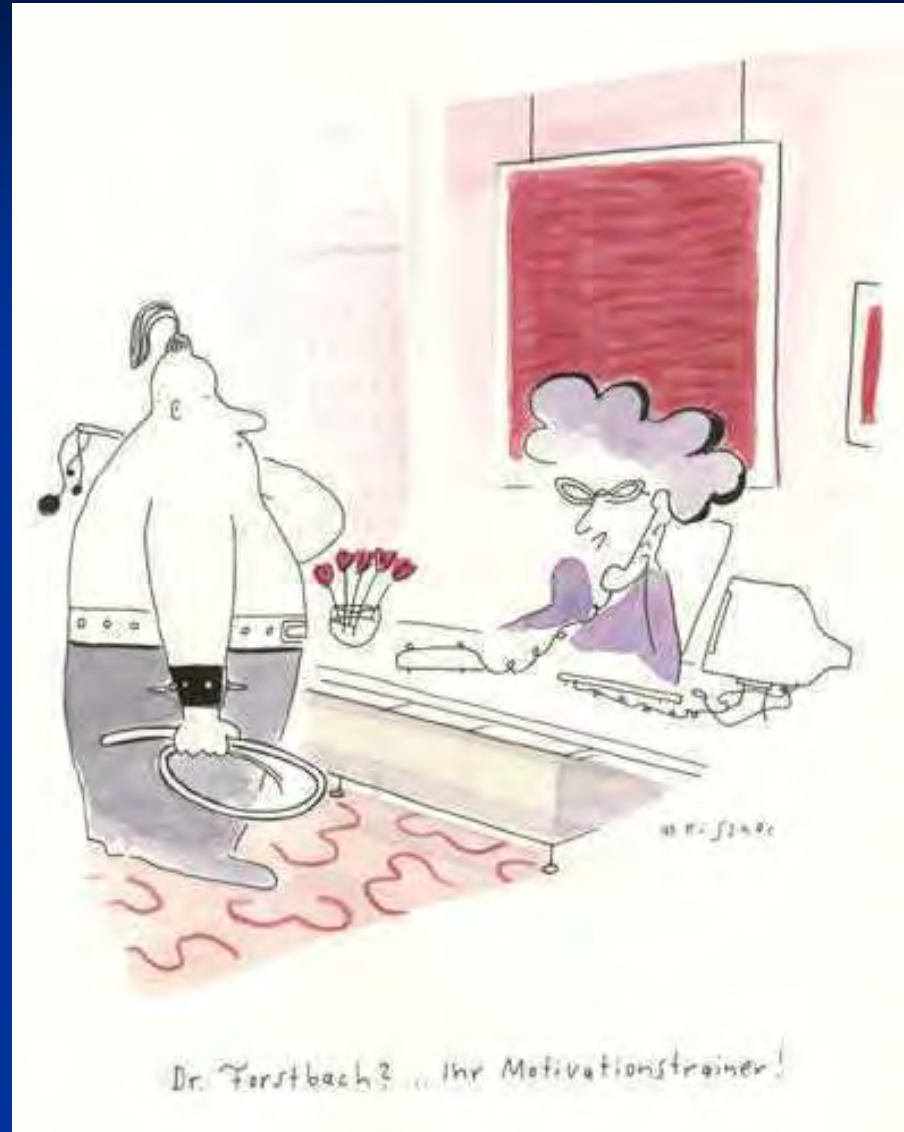


© EKD, Symposion eCommerce, eBay und eGott, 2005

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.

Motivationstrainer



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...

Die Lebensform des Jesuiten

- Das radikal Neue konkretisiert sich in der Lebensform des Jesuiten:
 - Der Orden verzichtet auf die traditionellen Formen monastischen Lebens, lebt in keinem Kloster, trägt kein Habit, hält kein gemeinsames Chorgebet und keine feierlichen Gottesdienste in der Ordensgemeinschaft und verrichtet keine Bußwerke.
- Es gilt in allem der Primat der Freiheit für den apostolischen Dienst, dessen geistliche Mitte darin besteht, „Gott in allen Dingen zu suchen und zu finden“: diese geistliche Übung bildet das „Chorgebet“ des Jesuiten und die wesentliche Weise seines Betens.

Die Gesellschaft Jesu

- ist der beste Orden,
wenn ihre Mitglieder „innengeleitet“ sind;
- ist der schlechteste Orden,
wenn ihre Mitglieder „Mitläufer“ sind.

„Entfaltung“

ist nicht dasselbe wie Belieben,
sondern meint Vervollkommnung.



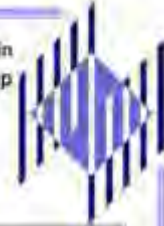
Adolfo Nicolás SJ, Generaloberer der Gesellschaft Jesu



Das ignatianische Menschenbild:

Sa 799:

Denn da er sich mit so vielen Personen verständigen und von so verschiedenartigen und so wichtigen Dingen handeln muss, würde er, hätte er keine Helfer, eine unerträgliche Last tragen, die er nicht einmal bei großer Verzettelung und Verkürzung des Lebens gut aushalten könnte; ² und so sieht man, daß alle, die wichtige Leitungsämter haben, denen sie gut gerecht werden, viele Hilfen dafür haben. ³ Und so hat sie der General nötig, um sein Amt **gut, schnell und ruhig** auszuführen.



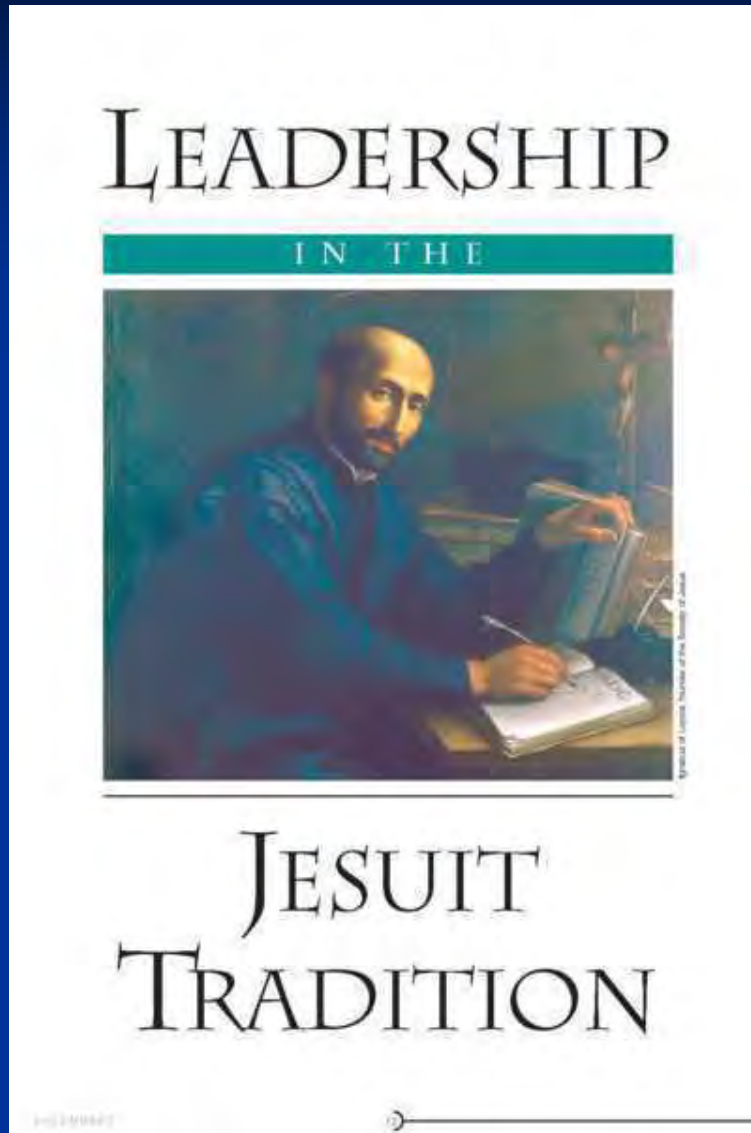
1.3 Menschenbilder

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

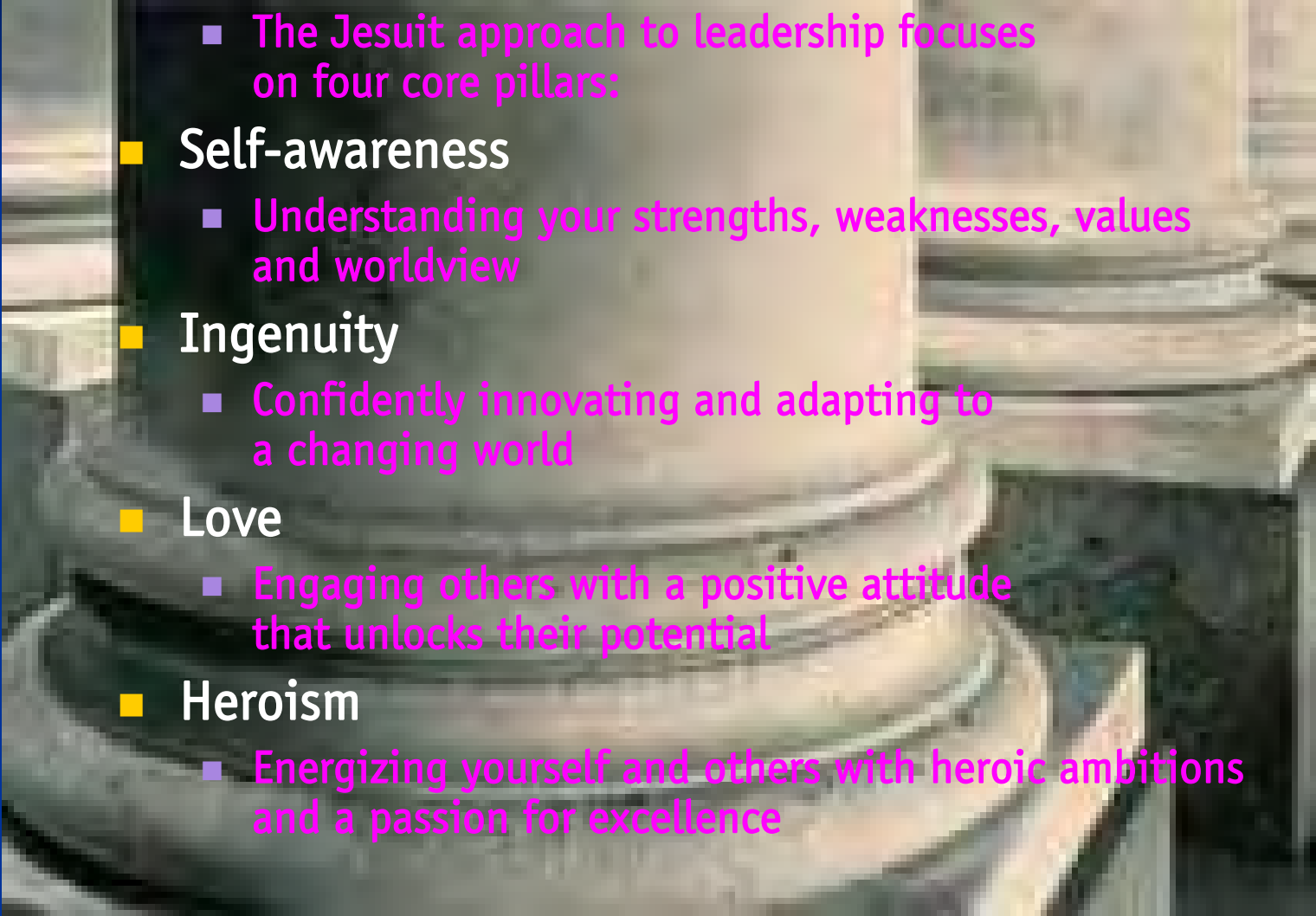
(Quelle: Scholz, C. (1991), S. 324.)

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.



Chris Lowney: Heroic Leadership

- 
- The Jesuit approach to leadership focuses on four core pillars:
 - **Self-awareness**
 - Understanding your strengths, weaknesses, values and worldview
 - **Ingenuity**
 - Confidently innovating and adapting to a changing world
 - **Love**
 - Engaging others with a positive attitude that unlocks their potential
 - **Heroism**
 - Energizing yourself and others with heroic ambitions and a passion for excellence

Lenin über Ignatius und die Gesellschaft Jesu

Wilhelm Herzog (Pseudonym für Julian Sorel), Menschen, denen ich begegnete, Bern 1959, 30

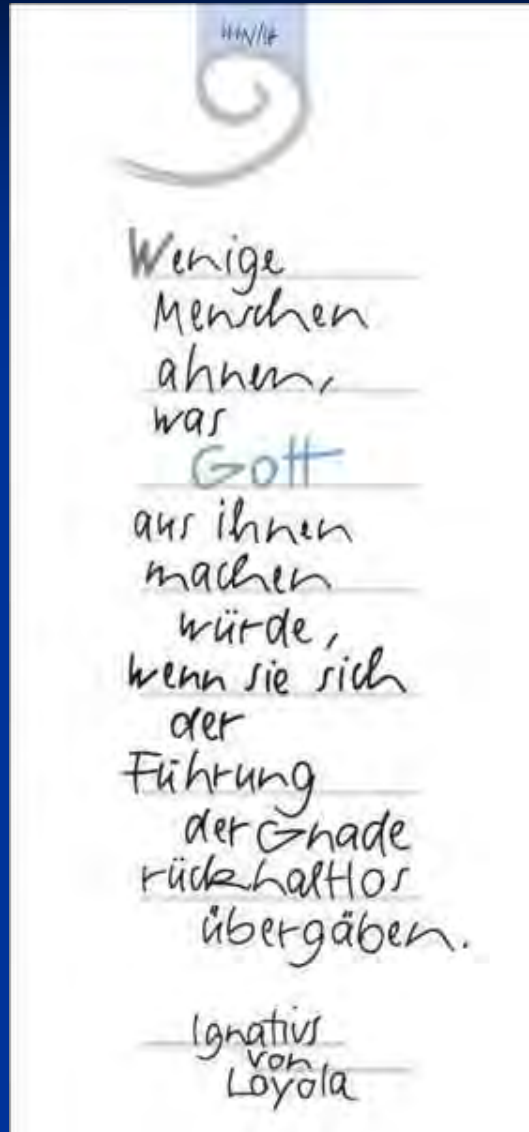
Am Ende des Gesprächs konnte ich eine Bemerkung nicht unterdrücken, die ich schon lange mit mir herumgetragen hatte. Die Beobachtung, daß die Organisation und die Disziplin der bolschewistischen Partei in manchen Punkten eine auffallende Ähnlichkeit mit der Organisation und Disziplin des von Ignatius von Loyola gegründeten Ordens der Jesuiten zeige. Ich fürchtete schon, Lenin nähme mir diese Parallele übel oder hielte sie für abwegig.

Er sagte jedoch: „Das ist seltsam. Wie kamen Sie darauf?“

„Ich habe mich ein wenig mit Ignatius von Loyola beschäftigt. Er war ein außerordentlicher Mann. Ein Kopf ersten Ranges.“

„Das fand ich auch“, unterbrach mich Lenin. „Und wissen Sie, was ich in Zürich während der Emigration tat? Um ihn im Original lesen zu können, lernte ich Spanisch. Das war ein großartiger Organisator und ein genialer Schriftsteller.“

Ignatianische Weghilfen 10



Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

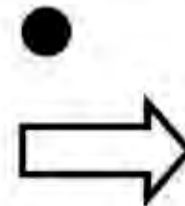
Atme einige Male tief durch...

Bewusstseinsverfassung, Gesellschaftsverfassung und geschriebene Verfassung [1]



Der Aufbau der Satzungen:

- Nicht „Aufstieg“ vom Leiblichen zum Geistigen, sondern „Abstieg“ zur Verleiblichung.
- Nicht: Wie sieht ein fertiger Jesuit aus?
Sondern: Wie wird man Jesuit
und damit „Mitbegründer“ des Ordens?



Beratung der ersten Gefährten:

Nicht: Jede Gruppe vertritt ihre Interessen.

Sondern: Alle denkbaren Lösungen kommen auf den Tisch; und alle bringen Gründe dafür und dagegen.

Vorteil: Niemand muss dabei vor den anderen Angst haben, dass er „sein Gesicht verlieren“ könnte.



„Unsere Weise voranzugehen“,
auf die die ersten Gefährten stolz waren.

Sekretär der Gesellschaft Jesu: Aufgabenbeschreibungen und Vollmachten

Sa 801

Das Amt des Betreffenden soll es sein, aus allen Briefen und Informationen das Wesentliche und die Punkte zu sammeln, die dem Oberen vorzulegen sind und erfordern, dass man antwortet oder etwas tut; ² und je nachdem, wie weit sich der Auftrag erstreckt, den der General ihm gäbe, wird er auf die Briefe antworten können,

- sei es, dass der General sie zu unterschreiben hat
- oder in seinem Auftrag der Sekretär selbst,
- ³ wobei er sie ihm selbst
- oder auf seine Anordnung den Assistenten
- oder einem von ihnen
- oder niemandem zu zeigen hat,

je nachdem der Gegenstand, um den es sich handelt, und die Umstände der Person des Sekretärs es erfordern.

„Obere“ für Alltagsentscheidungen

Weil solche Beratungen sehr zeitraubend sind,
hat sich die Gesellschaft
für Alltagsentscheidungen „Obere“ gegeben.

In diesem Sinn sind die Oberen
eine „postdemokratische“ Einrichtung.

Sie sollen persönlich entscheiden,
damit man am Schluss auch weiß,
wer es gewesen ist.

Visitor mit allen Rechten und Blankovollmachten

Memoriale, n. 269b

Und obwohl dieses Vertrauen, das er auf die Untergebenen hatte, sehr allgemein war, verwirklichte er es doch ganz besonders mit den untergeordneten Oberen. Im Jahr 1553 schickte unser Vater in diese Provinz als Visitor P. Dr. Miguel de Torres, der erst vor wenig mehr als einem Jahr in die Gesellschaft eingetreten war. Und um diese Reise zu machen, ließ er ihn die Profess ablegen. Und obwohl es sich damals um sehr schwierige und wichtige Angelegenheiten handelte, gab er ihm doch für die Lösung und Entscheidung keiner davon Gesetze noch Regeln, mit denen er seine Vollmacht oder Freiheit eingeschränkt hätte, sondern wollte, dass er sie in allem anwende. Ausführliche Unterweisungen für alles und Hinweise, die sich ihm anboten, dass man sie in diesen oder jenen Lagen anwende: ja; jedoch Verpflichtungen, auf diesem oder jenem anderen Weg zu gehen: auf keine Weise. Vielmehr gab er ihm eine große Zahl Bogen, die von ihm blanko unterzeichnet waren, damit er entsprechend dem, was er als angebracht beurteile, darauf Urkunden oder Briefe von ihm schreibe an die, welche und wie er wolle.

Begabung des Rektors

- Den Besitz der Kollegien mit den zu ihnen gehörenden zeitlichen Gütern soll die Gesellschaft [C] übernehmen, wobei sie als Rektor einsetzt, wer dafür die geeignetste Begabung haben wird.
 - Er soll Verantwortung dafür übernehmen, deren zeitlichen Güter zu bewahren und zu verwalten, indem er für die Notwendigkeiten vorsorgt, sowohl beim materiellen Gebäude wie bei den Studenten, die in den Kollegien sind oder sich darauf vorbereiten, dorthin zu gehen [D], und bei denjenigen, die außerhalb der Kollegien für deren Angelegenheiten tätig sind [E].
- Und von allem soll der Rektor Rechenschaft haben, damit er, wann und wem der General ihm anordnen würde, Rechenschaft geben kann.
 - Da der General die zeitlichen Güter der Kollegien weder in seinen eigenen Nutzen noch in den irgendwelcher Verwandten von ihm noch der Profießgesellschaft umwandeln kann [F], wird er in seiner Oberaufsicht über sie um so lauterer zu größerer Verherrlichung und größerem Dienst für Gott unseren Herrn vorangehen.
 - SA Nr. 326

Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Jesuiten: soziale Kompetenzen

Sa n. 250

4. Alle sollen besondere Sorge dafür tragen,
- mit großer Sorgfalt die Tore ihrer Sinne - insbesondere die Augen und Ohren und die Zunge - vor jeder Unordnung zu bewahren
 - ² und sich in dem Frieden und der wahren Demut ihrer Seele zu erhalten
 - und dies zu zeigen
 - durch das Stillschweigen,
wann es zu halten angebracht ist,
 - und wann zu sprechen ist,
durch die Überlegtheit und Erbauung ihrer Worte,
 - ³ und durch ihren bescheidenen Gesichtsausdruck
 - und ihre Reife im Gehen und allen ihren Bewegungen
ohne ein Anzeichen von Ungeduld oder Hochmut.
- ⁴ Sie sollen sich in allem darum bemühen und danach verlangen, den anderen den Vorrang zu geben,
- indem sie in ihrer Seele alle schätzen, als stünden sie über ihnen,
 - und ihnen im Äußeren in religiöser Einfachheit und Schlichtheit die Ehrfurcht und Ehrerbietung erweisen, die der Stand eines jeden zulässt,
- ⁵ so dass sie, indem sie einander ansehen, in der Andacht wachsen und Gott unseren Herrn lobpreisen, den jeder im anderen als in seinem Bild wiederzuerkennen sich bemühen muss.

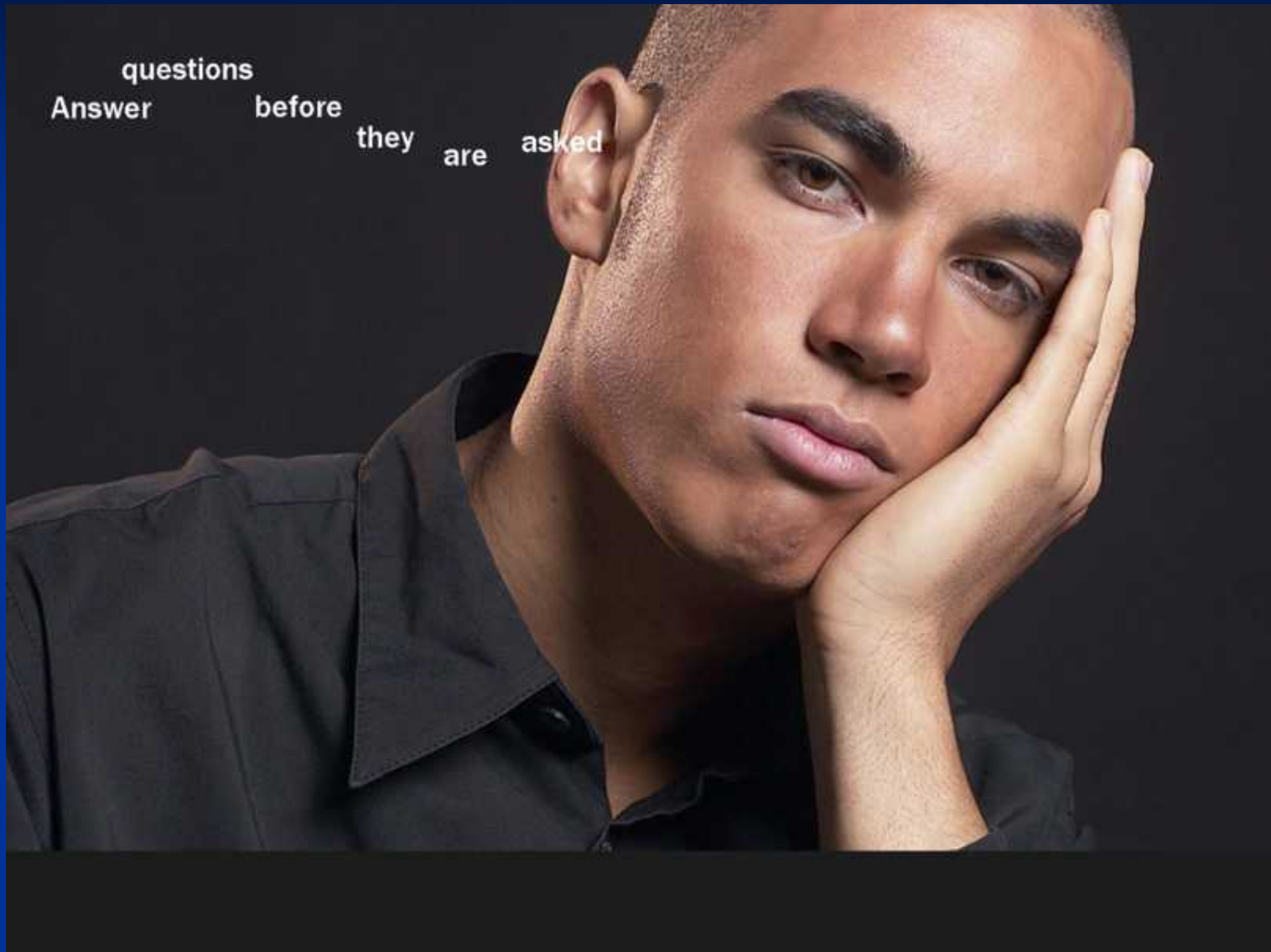
como si les fueren superiores

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

Mid-South Christian College: Action Learning Ministry Teams



Ignatius und die Kommunikation

- Ignatius von Loyola meldete sich jetzt 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.“

Kommunikation: Ein Modell

Zwischen Lebenskunst und Lebensverheißung Elemente einer Theorie der Seelsorge

Friedemann
Schulz von Thun



@ Prof. Dr. Reinhard Feiter, Universität Münster

Das ignatianische Bildungsideal:

Sa 729, 799:

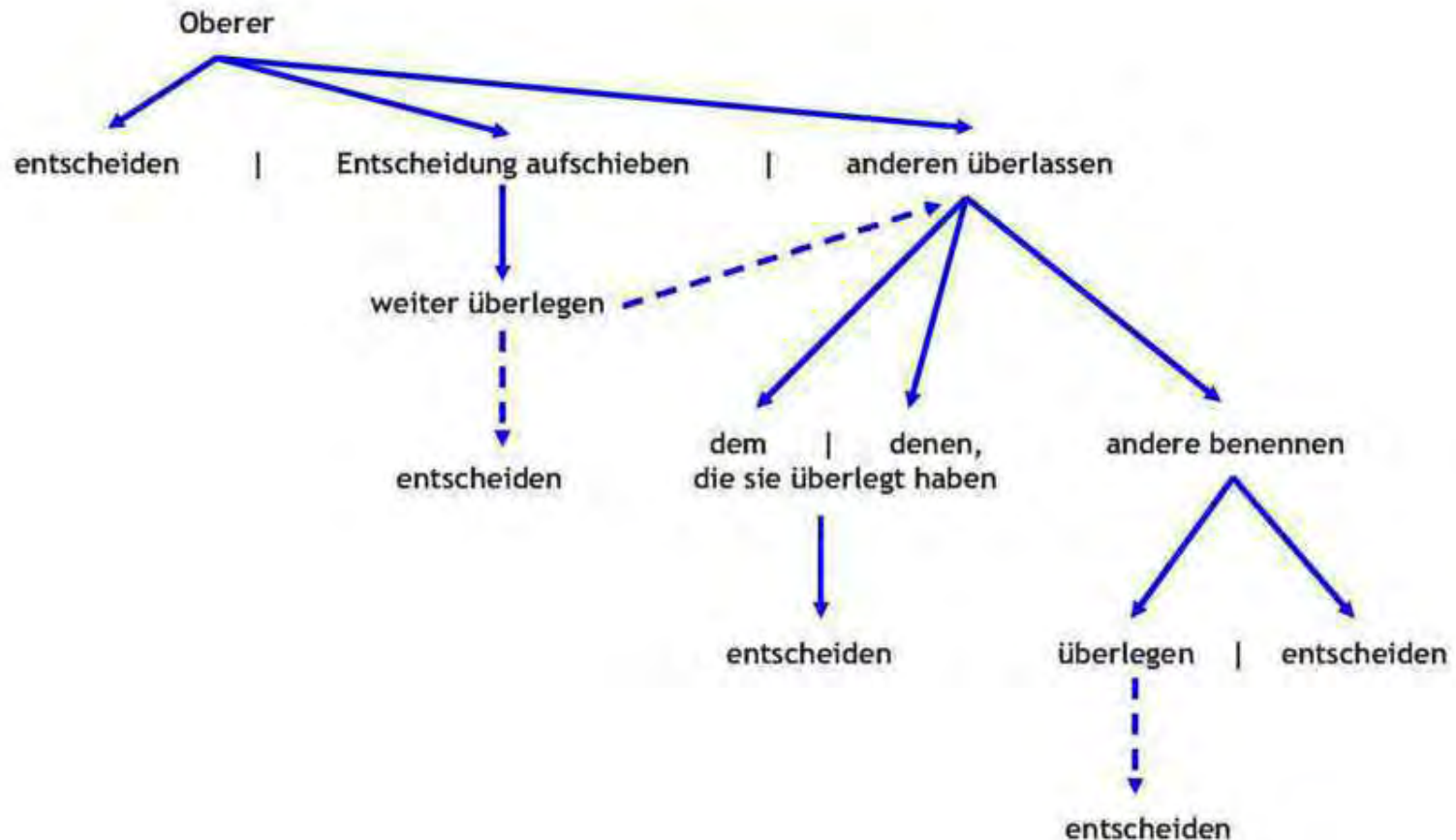
**Mit den verschiedenartigsten
Menschen umgehen können.**

Ignatius: Feedback-Regeln

- Sie sollen jeden Abend [!] zusammensitzen und immer zwei geben dem Dritten ein Feedback,
 - eine Rückmeldung zu seiner Weise zu kommunizieren,
 - wie sie das den Tag über wahrgenommen haben:
 - „Diese Ordnung beginne innerhalb von fünf Tagen nach unserer Ankunft in Trient. Amen.“
 - Ignatius an seine Mitbrüder am Konzil von Trient [vier Sitzungsperioden zwischen 1545 und 1563]

Weise, mit irgendeinem Oberen umzugehen oder zu verhandeln [2]

3. Nachdem die Dinge so vorgelegt sind, wird es Sache des Oberen sein, zu entscheiden oder Zeit abzuwarten, um sie zu überlegen, oder sie dem oder denen zu überlassen, die sie überlegt haben, oder andere zu benennen, die sie überlegen oder entscheiden, je nachdem die Sache mehr oder weniger wichtig oder schwierig ist.



Weise, mit irgendeinem Oberen umzugehen oder zu verhandeln [3]

4. Wenn er auf die **Entscheidung** des Oberen oder auf das, was er berührt, etwas antwortet, was ihm gut scheint, und der Obere **erneut entscheidet**, soll es für dann weder Antwort noch irgendwelche Gründe geben.

5. Wenn, nachdem der Obere sich so entschieden hat, derjenige, der mit ihm umgeht, verspürt, daß etwas anderes angebracht wäre oder es sich ihm mit einigem Fundament so darstellt, obwohl er sein Meinen zurückstellt, kann er nach drei oder vier Stunden oder an einem anderen Tag dem Oberen darstellen, ob nicht dies oder jenes gut wäre. Dabei soll er immer eine solche Form zu reden oder eine solche Ausdrucksweise einhalten, daß keine Uneinigkeit oder Verärgerung besteht oder erscheint. Und auf das, was in jener Stunde **entschieden** wird, soll Schweigen folgen.

6. Obwohl die Sache **ein- oder zweimal entschieden** ist, kann er dennoch einen Monat oder längere Zeit später ebenfalls in der bereits genannten Ordnung darstellen, was er meint oder ihm einkommt. Denn die Erfahrung deckt mit der Zeit viele Dinge auf; und mit der Zeit verändern sie sich auch.

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

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.

Jesuit: ein Dienst



Reiner Kunze

Silberdistel

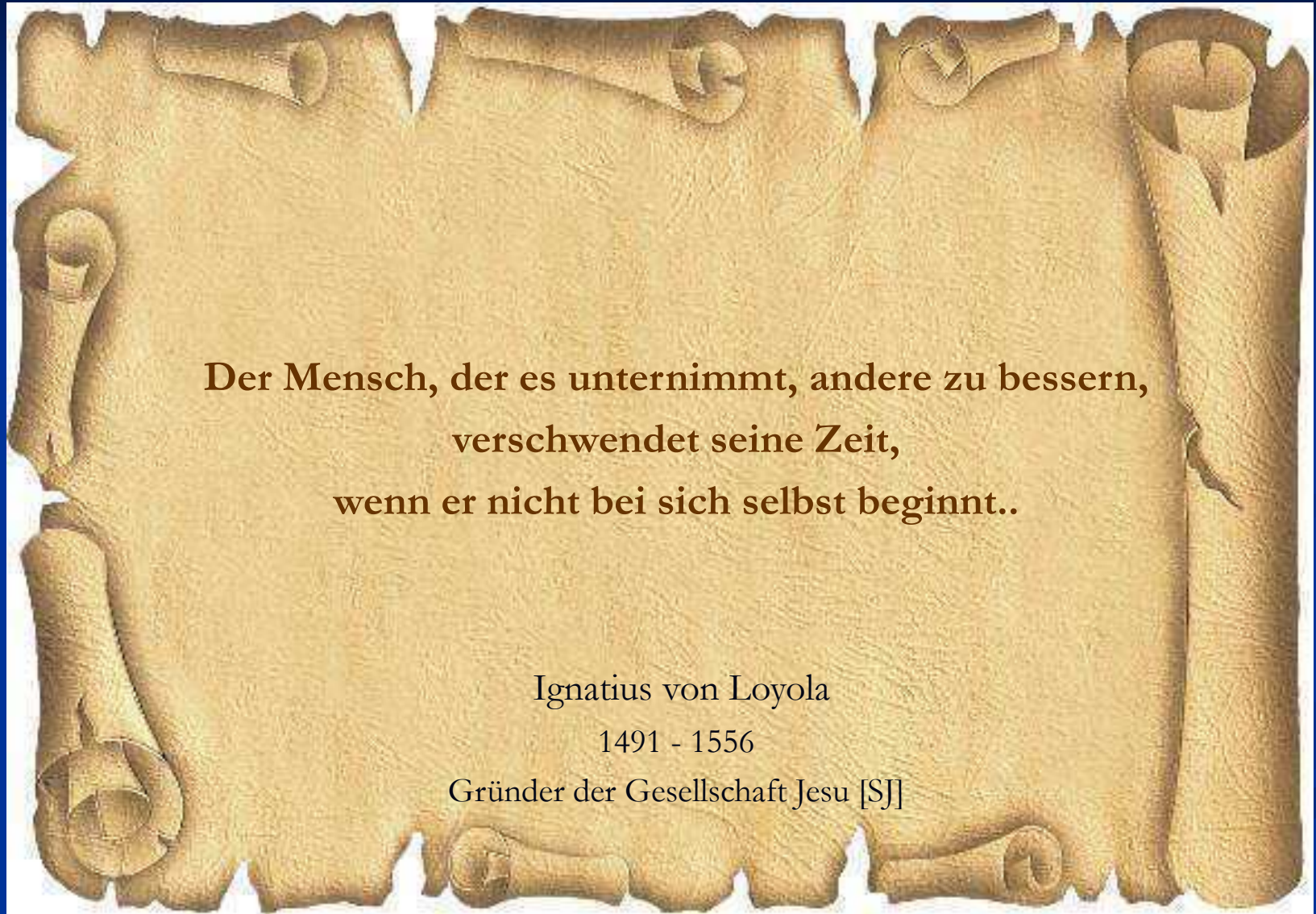
**sich zurückhalten
an der Erde
keinen Schatten werfen
auf andere
im Schatten der anderen
leuchten.**



Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Ignatius: Bei sich beginnen, dann andere bessern



**Der Mensch, der es unternimmt, andere zu bessern,
verschwendet seine Zeit,
wenn er nicht bei sich selbst beginnt..**

Ignatius von Loyola

1491 - 1556

Gründer der Gesellschaft Jesu [SJ]

Boxenstopp für die Seele



Teilzeitarbeit im Management Kürzertreten auf der Chefetage

Von Greg Lindemann



Nicht gerade schillerndes Gesichtsfoto – aber Johannes Schöngen liest meine Frage aufmerksam aus: «Kennen Sie einen Mann mit Führungserfahrung in der Privatwirtschaft, der Teilzeit arbeitet? Das Ziel zu führen die neue unternehmerische Tätigkeit, ein zeitlich ausgereicher Hobby, eine Familie oder was ihm sonst wichtig ist?»

«Findest du was», sagt man Sebastian, als ich ihn von meiner Suche befragte. «Oben machst du als Anzeiger wissen, dass die Chefs dieses Unternehmens nur 50% arbeiten? Ein um fast geringere Personalratum schickst du es auch heute noch in, das Führungspersonal und die Zeit nicht nur eine Anzeiger ist, sondern offenbar noch von vielen als Widerspruch aufgefasst wird. Deshalb kann auch ich leider niemanden, der das kennt.»



Da sind sie alle. In Wien: «Wer Teilzeit arbeitet, nimmt seinen Job nicht ernst, wenn ich nicht will und ganz ein, hat also Privilegien. Wer Führungserfahrung trägt, muss immer ernst nehmen, ständig präsent – nicht zuletzt als ganz, motivierendes Vorbild für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.»

«Das war einmal eine Vorstellung, die er nicht ernsthaft die Realität. Viele Menschen sagen: 'Das geht doch gar nicht' – doch, es geht – sagt Alex Stöckl, und bewies es gleich selbst. Stöckl, 1962 geboren, ist Marketing-Leiter der Euro AG in Innsbruck und Mitglied der hier köpfigen Geschäftsführung des größten Weichkäseherstellers der Schweiz. Er arbeitet 80%, umso mehr bleibt er zu Hause – heute von allein, am den Tag von seiner in Moskau alten Tochter Sofia zu verbringen. Fast zehn Mitarbeiter unterstützen ihn in den Abteilungen Produkt-Management, Kommunikation, Event-Shop und Entwicklung. Zum Thema Vorbild sagt er: «Aber ein-

männerzeitung 2006_2 Müßiggang



Ignatius: Magister der Exerzitionen



Ignatius: Geistliche Übungen

- Unter geistlichen Übungen
 - versteht man jede Art, das Gewissen zu erforschen, sich zu besinnen [meditar], zu betrachten [contemplar], mündlich und im Geiste zu beten und andere geistige Tätigkeiten, wie später erklärt wird.
 - Denn wie Lustwandeln, Ausschreiten und Laufen körperliche Übungen sind,
- so nennt man geistliche Übungen jede Weise,
 - die Seele vorzubereiten und in Bereitstellung zu setzen [disponer], dazu hin, alle ungeordneten Hinneigungen von sich zu tun, und nachdem sie abgelegt sind,
- den göttlichen Willen zu suchen und zu finden in der Einrichtung [disposición] des eigenen Lebens zum Heile der Seele.

Selbstreflexion: Habe ich die Zügel meines Lebens noch in der Hand?



Selbstreflexion: Habe ich die Zügel als Chef noch in der Hand?



Das Ziel des eigenen Lebens im Blick



Keine Luftblasen für den Sinn des eigenen Lebens zulassen



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 als Download:
www.we-wi-we.de/Kuppler_Geistliche_Prozesse_supervision_4-2004.pdf

Gesellschaft Jesu, die seit 1534 prosperiert



Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

erreicht | unerreicht:

Welche Zielgruppen spricht Kirche heute noch an?



- Vom gegenseitigen Verstehen beim miteinander Sprechen

www.sinnstiftermag.de/ausgabe_04/statement_04_kuppler.htm

Theologie und 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



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

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

Nimm dir ein paar
Sekunden Auszeit.

Atme einige Male tief durch...

Schlussblüte: Max Frisch, Wahrheit

Schlussblüte

Man soll dem Anderen die Wahrheit wie einen Mantel hinhalten, damit er hineinschlüpfen kann, und nicht wie ein nasses Tuch um den Kopf schlagen!

Max Frisch

© www.aufbruch.ch

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

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

Manager und Jesuiten: Literatur

- **Helmut Geiselhart,**
**Das Managementsystem der Jesuiten:
ein Erfolgskonzept für das 21. Jahrhundert.**
Wiesbaden: Gabler, 1. Auflage 1997; Nachdruck 1999
 - [Rezension] Peter Müller, **Das Management-Modell der Jesuiten**
in: Die Neue Ordnung, Nr. 4/2001, www.die-neue-ordnung.de/Nr42001/PM.html
- **Robert Fischer,**
**Was können Ordensregeln,
insbesondere die Satzungen der Gesellschaft Jesu,
dem Manager von heute sagen?**
 - in: Rüdiger Funiok SJ und Harald Schöndorf SJ [Hrsg.], **Ignatius von Loyola und die Pädagogik der Jesuiten. Ein Modell für Schule und Persönlichkeitsbildung**, Donauwörth 2000, S. 113-129
- **Chris Lowney,**
Heroic Leadership.
Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World
 - Publisher: Loyola Press 2003; Hardcover: 336 pages; Language: English; ISBN-10: 0829418164; ISBN-13: 978-0829418163