

# Audit Impuls 2018:

**Wirksam durch Vertrauen.**

**Praktische Hinweise von Jesuiten für Führungskräfte.**

P. Christian Marte SJ

Rektor des Jesuitenkollegs Innsbruck

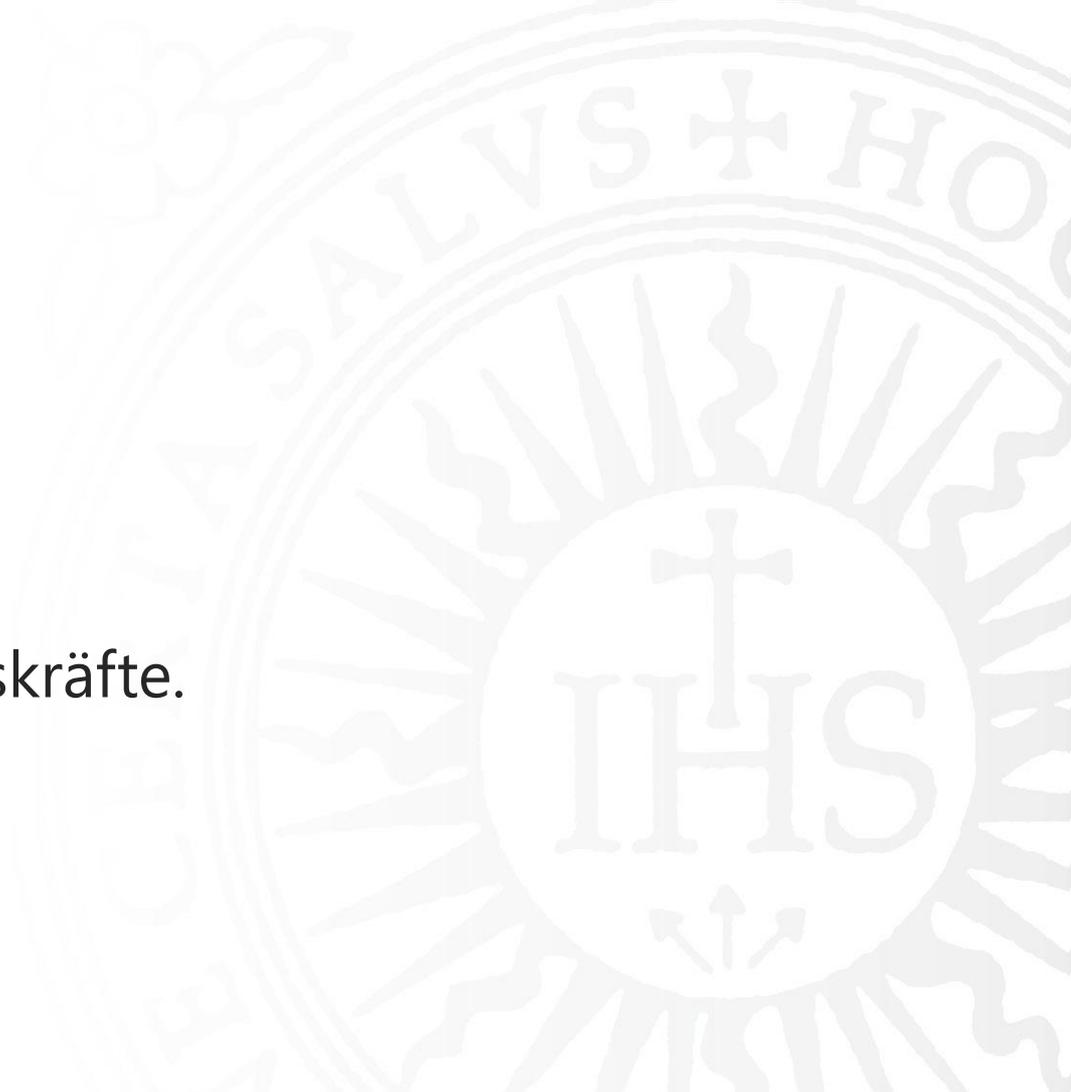
Kirchenrektor der Jesuitenkirche/Universitätskirche Innsbruck



# WIRKSAM DURCH VERTRAUEN.

Praktische Hinweise  
von Jesuiten für Führungskräfte.

P. Christian Marte SJ  
christian.marte@jesuiten.org – November 2018





# 1. Langfristig denken.

- Wie lange ist eigentlich „langfristig“? – Zeitpfeil vs **Zeitachse**.
  - *Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft*
  - *Dankbarkeit (inkl. Klage) – Achtsamkeit – Vertrauen.*
- Bau des **Stephansdoms** in Wien
  - *Die Menschen, die damit begonnen haben, wussten, dass sie den fertigen Dom nicht sehen werden. Trotzdem haben sie begonnen.*
- Was muss ich **heute** tun, das lange **nach mir** wirken wird?

# Quellen-Denken

## Was war die Intention des Gründers/der Gründerin?



# Drei Perspektiven für Führungskräfte. Gleichzeitig.

- Der Blick auf **die einzelne Person**.
  - *Kund/innen, Mitarbeiter/innen, Führungskräfte, Austauschpartner, Eigentümer*
- Der Blick auf **die Institution**.
  - *Institutionen für andere. Bedürftige müssen Institutionen vertrauen können.*
- Der Blick auf **das gesellschaftliche Zusammenleben**.
  - *Führungskräfte sind auch für die Gesellschaft „zuständig“. TINA/TATA.*
- Die Herausforderung: diese drei Perspektiven **gleichzeitig** einzunehmen.

## 2. Unterbrechen und reflektieren.

- Bin ich in der Lage, den unendlichen Strom an Erlebnissen bewusst zu unterbrechen?
  - **Zeitsouveränität.**
- Es gilt die Grundformel: **Erlebnis + Reflexion = Erfahrung.**
  - *In der Reflexion findet die Synthese eines stark fragmentierten Lebens statt.*
- **Reflexionszeiten:** viele Hilfen dazu kommen aus religiösen Traditionen.
  - *Täglich: stille Zeit am Morgen; vor den Mahlzeiten; Tagesrückblick.*
  - *Wöchentlich: Sabbat/Sonntag – Lebensgefühl: „Heute ist alles fertig.“*
  - *Monatlich: Planung der nächsten vier Wochen; Coach/geistl. Begleitung*
  - *Jährlich: Ferien, Feste, Exerzitien, Jahreszeiten bewusst erleben.*
  - *Alle sieben Jahre: Sabbat-Zeit.*

# Unterbrechen und reflektieren. Konkret.

- **Den Sonntag feiern.** Wirkmächtigste Unterbrechung.
  - *Naturwissenschaftlich gibt es keinen Hinweis auf den Sabbat/Sonntag.*
  - *„More than Jews have kept Shabbat, Shabbat has kept the Jews.“*
  
- **Memento mori** – Erinnerung dich des Sterbens [damit du jetzt wirklich lebst].
  - *Alte geistliche Übung, symbolisiert durch Totenkopf und Sanduhr.*
  - *Vom Ende her gedacht bekommen die Probleme des Lebens die richtige Proportion.*
  - *Wie komme ich vom PC weg? - Die größte Taste auf der Tastatur!*

# 3. Sich für Neues inspirieren lassen.

- **Wesentliche Führungsaufgabe: der Blick auf Neues.**

- *Stärkung des Möglichkeitssinns (vs Wirklichkeitssinn; Robert Musil)*
- *Mehr Außenperspektive, weniger Innenperspektive.*
- *Welche Fortbildung plane ich für mich in diesem Jahr?*

- **Kontroversen führen**

- *Altes wird in Frage gestellt, neue Ideen tauchen auf (St. Galler Mgmt-Modell).*
- *„Wir scheitern nicht an den Niederlagen, die wir erleiden, sondern an den Auseinandersetzungen, die wir nicht führen.“ (Graffiti)*

- **Lernen wollen – durch Fragen**

- *Isidor Isaac Rabi (\* 1898 Galizien; 1944 Nobelpreis Physik; + 1988 New York). Seine Mutter fragt ihn nach der Schule: „Izzy, hast du heute eine gute Frage gestellt?“*

# Die Fragen liebhaben.

Franz Xaver Kappus studierte an der Militäarakademie in Wiener Neustadt - und schrieb von dort Briefe mit großen Lebensfragen an **Rainer Maria Rilke**. Rilke antwortet in einem Brief so:

„Sie sind so jung, so vor allem Anfang, und ich möchte Sie, so gut ich es kann, bitten, lieber Herr, Geduld zu haben gegen alles Ungelöste in Ihrem Herzen und zu versuchen, **die Fragen selbst liebzuhaben** wie verschlossene Stuben und wie Bücher, die in einer sehr fremden Sprache geschrieben sind. Forschen Sie jetzt nicht nach den Antworten, die Ihnen nicht gegeben werden können, weil Sie sie nicht leben können. Leben Sie jetzt die Fragen. Vielleicht leben Sie dann allmählich, ohne es zu merken, eines fernen Tages in die Antwort hinein.“

Rainer Maria Rilke: Briefe an einen jungen Dichter (Leipzig, 1929, S. 21)

# 4. Gut entscheiden.

- Leben hat wesentlich mit **Entscheiden** zu tun.
  - *Für sich, für andere, mit anderen.*
  - *Und ich bin von Entscheidungen anderer betroffen.*
- Willkommen in der **VUCA-Welt** 😊!
  - *Volatility (Unbeständigkeit) - Uncertainty (Unsicherheit)*
  - *Complexity (Komplexität) - Ambiguity (Mehrdeutigkeit)*
- Entscheidungen stellen **Handlungsfähigkeit** her  
in Situationen von Unklarheit, Unbestimmtheit, Unsicherheit.

# Emotionen und innere Freiheit

- **Unterscheidung → Entscheidung → Entschiedenheit**
  - *Kern des Entscheidungsmodells: Wahrnehmen der Emotionen und innere Freiheit.*
  - *Drei Perspektiven: Person – Institution – Gesellschaft.*
- **Emotionen und innere Freiheit**
  - *Stimmungen, Gefühle, Körperempfindungen*
  - *Emotionen bewegen uns: e-motion!*
  - *Skepsis gegenüber „rein sachlichen“ Entscheidungen.*
  - *Emotionen: Wahrnehmen – und mich davon distanzieren.*
  - *Bin ich innerlich frei („indifferent“) – von eigenen Vorlieben, von Gewohnheiten, von Gruppendruck, von einer bestimmten Deutung der Situation?*

# 5. Die Welt deuten.

## Menschenbild – Weltbild – Gottesbild.

- Entscheidungsfindung, Reflexion und Führung sind geprägt von einem philosophischen oder weltanschaulichen Hintergrund, von Vor-Annahmen und Interessen, von unseren Familien und unserem Medien-Konsum, ...
  - *Diese **normativen Prägungen** sollten wir kennen, um zu möglichst freien und reflektierten Entscheidungen zu kommen. Operativ – strategisch – normativ.*
- Wenn das normative Fundament nicht mehr klar ist, dann bleibt die Reduktion auf Funktionalismus und Ökonomie.
  - **Funktionalismus:** *Die Beziehungen, ja all unser Tun ist pragmatisch – ausgerichtet nur am Funktionieren des laufenden Betriebs.*
  - **Ökonomie:** *Soll und Haben sind klare Kriterien, die bei schwacher normativer Ausrichtung alle anderen Kriterien schlagen.*

# Wirksam werden. Als Führungskraft und Institution.

- Überleben ist scheinbar für manche Organisationen genug.
  - *Es geht darum, als Institution und als Einzelne wirksam zu sein.*
- Wirksam werden durch **Reduktion**.
  - *Den richtigen Fokus finden. Weniger tun, mehr bewirken.*
- Wirksam werden durch **Multiplikation**.
  - *Das Gute soll durch Multiplikation (Scale) in die Welt kommen.*
- Wirksam werden durch **Vertrauen**.
  - *Vertrauen ist eine Beziehungsfrage, braucht Zeit, wird manchmal enttäuscht und entzieht sich den Kategorien klassischer Management-Modelle.*

# Bücher lesen.

- **Thomas Bauer:** Die Vereindeutigung der Welt. (Reclam, 2018)
- **Peter Bieri:** Wie wäre es, gebildet zu sein? (Komplett-Media, 2017)
- **Michael Bordt SJ:** Die Kunst sich selbst auszuhalten (ZS Verlag, 2015)
  
- **Martin Buber:** Ich und Du. (Reclam, 2002)
- **Georg Franck:** Ökonomie der Aufmerksamkeit (Hanser, 1998)
- **Arie de Geus:** Jenseits der Ökonomie (Klett-Cotta, 1998)
  
- **Ivan Krastev:** Europadämmerung (Suhrkamp, 2017)
- **Viktor Frankl:** Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn (Piper, 1998)
- **Papst Franziskus:** Evangelii Gaudium + Laudato Si' + Amoris Laetitia + Gaudete et Exsultate

# Noch mehr Bücher lesen.

- **Max Frisch:** Fragebogen (Suhrkamp, 1992)
- **Stefan Kiechle SJ:** Macht ausüben. (Echter, 2005)
- **Frederic Laloux:** Reinventing Organisations visuell. (Vahlen, 2016)
  
- **Willi Lambert SJ:** Aus Liebe zur Wirklichkeit. Grundworte ignatianischer Spiritualität (2005)
- **Salcia Landmann:** Der jüdische Witz (Patmos, 2011)
- **Reinhard Sprenger:** Radikal digital. Weil der Mensch den Unterschied macht (DVA, 2018)
  
- **David Steindl-Rast OSB:** Credo (Herder, 2010)
- **Christian Troll SJ:** Muslime fragen, Christen antworten (Topos TB, 2004)
- **Max Weber:** Politik als Beruf (Reclam, 1992).