
Ignatianisches Know-how für Führungskräfte

Zur Arbeit des Münchener Instituts für Philosophie und Leadership¹

Michael Bordt / München

Wenn man sich Gedanken darüber macht, wie Jesuiten und ihre Mitarbeiter, die an der Sendung des Ordens teilhaben, heute Spitzenführungskräfte in Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Kirche bei deren Arbeit unterstützen können, fallen einem gleich mehrere Aspekte ein. Vier davon möchte ich besonders hervorheben. Ein erster Aspekt besteht darin, sich zu fragen, ob und inwieweit sich strukturelle Elemente des Jesuitenordens auf andere Institutionen übertragen lassen.² Ein inspirierender Text dazu sind die *Satzungen der Gesellschaft Jesu*, die, gemeinsam mit den *Ergänzenden Normen*, ungefähr den Ordensregeln entsprechen, die die Gründer anderer Orden ihren Gemeinschaften gegeben haben. Solche strukturellen Elemente betreffen beispielsweise die sorgfältige Auswahl derjenigen, die in den Orden aufgenommen werden, die Art der Ausbildung, die Bedeutung von Beratungen für die Entscheidungen und die Entscheidungsprozesse selbst, die Gestaltungs- und Freiräume, die Mitarbeiter haben, die dennoch an klare Zielvorgaben gebunden sind, oder auch die Frage der Einheit eines Ordens in einer globalisierten Welt. Der Jesuitenorden ist bekannt dafür, eine klare Hierarchie mit großer Eigenverantwortung, Anpassungsfähigkeit an äußere Veränderungen mit Treue zu inneren Prinzipien zu verbinden und Individualität zu fördern, die aber immer in eine konkrete Sendung eingebunden bleibt. Wer ein wenig die Probleme kennt, die große Unternehmen und Konzerne bewegen, der versteht leicht, dass diese Elemente des Jesuitenordens interessant und hilfreich für die Entwicklung von Unternehmen und Konzernen sein können, obwohl sich sicherlich nicht alles eins zu eins übertragen lässt: Wie soll man Mitarbeiter rekrutieren und ausbilden? Wie identifiziert man künftige Führungskräfte unter den Mitarbeitern? Wie groß können die gestalterischen

¹ Der vorliegende Aufsatz ist ein überarbeitetes Manuskript der Festrede, die am 15. November 2013 auf der Akademischen Feier der Hochschule für Philosophie in München gehalten wurde. Die Form der Rede wurde für den Aufsatz übernommen.

² Z.B. R. Fischer, *Was können Ordensregeln, insbesondere die Satzungen der Gesellschaft Jesu, dem Manager von heute sagen?*, in: R. Funiock u.a. (Hrsg.), Ignatius von Loyola und die Pädagogik der Jesuiten. Donauwörth 2000, 113–129; S. Kiechle, *Mitarbeiter führen. Anregungen aus den Satzungen des Jesuitenordens*, in: U. Meier u.a. (Hrsg.), Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche. Regensburg 2010, 501–512.

Freiräume sein, die einzelnen Mitarbeitern in einem hierarchischen Konzern gewährt werden? Wie gelingt es, in einer globalen Welt die Identität eines Unternehmens in ganz verschiedenen Kulturreihen zu bewahren?

Die *Satzungen der Gesellschaft Jesu* sind nicht einfach ein Regelwerk, das die Struktur des Ordens festlegt. Sie legen zwar einen äußeren Rahmen fest, aber dieser äußere Rahmen folgt einem Kriterium: Der inneren Entwicklung eines Jesuiten. Das ist der zweite Aspekt, auf den ich eingehen möchte. In den zehn Teilen der *Satzungen* sollen die Regeln vor allem das innere, geistliche Leben des Jesuiten unterstützen und ihn zu einem Menschen formen, der sich ganz in den Dienst an Gott und den Nächsten stellen lässt. So folgen die *Satzungen* in ihrem Aufbau der Eingliederung eines Jesuiten in den Orden. Es beginnt beim ersten Kontakt zum Orden und geht über das zweijährige Noviziat, die langjährige intellektuelle und menschliche Ausbildung, die Gelübde, das Kommunitätsleben und die Ämter des Ordens bis zum Generaloberen. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei, welche Charaktereigenschaften ein Jesuit ausprägen und haben sollte, wenn er nach zehn, fünfzehn oder manchmal sogar zwanzig Jahren ganz dem Orden zugehört. Und damit verbunden: Welche Charaktereigenschaften diejenigen Personen haben müssen, die im Orden Führungskräfte sind, denn die doch recht streng hierarchische Struktur verbunden mit dem Gehorsam im Orden funktionieren nur dann, wenn die obersten Führungskräfte über einen reifen Charakter verfügen. Auch dieser Aspekt der *Satzungen* wird immer wieder auf Führungskräfte übertragen. So könne man aus den *Satzungen* lernen, dass eine Führungsperson Vorbild sein müsse, sie müsse Härte mit Güte verbinden können, die Macht müsse ein Dienst an den Menschen und dem Unternehmen sein, eine Führungsperson müsse den ihr zugeordneten Mitarbeitern gegenüber Wohlwollen entgegenbringen etc. Auf die Probleme, die damit verbunden sind, Eigenschaften aufzulisten, denen eine Führungsperson entsprechen soll, werde ich noch ausführlicher zu sprechen kommen.

Ein dritter Aspekt, auf den ich nur knapp eingehen möchte und bei dem es um konkrete Inhalte geht: Nicht alle Jesuiten, aber sicherlich die Jesuiten und ihre Mitarbeiter, die an Bildungsinstitutionen wie Bildungshäusern oder Universitäten arbeiten, können die Inhalte und Ergebnisse ihrer Forschung der Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Kirche zur Verfügung stellen. Inwiefern wir am *Institut für Philosophie und Leadership* in unseren Kursen und Workshops, die sich vor allem an Spitzenführungskräfte der Wirtschaft richten, Inhalte der Philosophie vermitteln, wird später in meinen Ausführungen noch deutlich werden.

Ein vierter Aspekt, an den wir mit der Arbeit in unserem Institut unmittelbar anknüpfen, ist folgender: Jesuiten waren von ihrem ersten Engagement in Deutschland an auch als Hofbeichtväter von Fürsten tätig.³ In heutiger Sprache

³ Vgl. zum Folgenden N. Brieskorn, *Jesuiten als Hofbeichtväter. Sakramentaler Dienst und Politikberatung*, in: J. Herzog u.a. (Hrsg.), Religion und Rationalität. Freiburg 2011, 164–184.

ausgedrückt könnte man sagen, dass Jesuiten geistliche Begleiter von Führungskräften waren. Es ist kaum vorstellbar, dass es in der Begleitung ausschließlich um religiöse und spirituelle Fragen ging. Auch machtpolitische und strukturelle Fragen werden eine Rolle gespielt haben. Dies sieht man unter anderem an den Regeln, an die sich die Jesuiten halten sollten; so sollten sie beispielsweise nicht am Fürstenhof wohnen und auch nicht länger als zwei Monate mit den Fürsten auf Reisen sein. Dass solche Regeln eingeführt wurden, zeigt, dass es hier offenbar ein Problem gab und man Jesuiten nicht nur als geistlichen Beistand, sondern auch als Berater der Fürsten wahrgenommen hat, die dadurch über viel Macht verfügten, die in deutlicher Spannung zu der Mitgliedschaft im Jesuitenorden stand. Eine entsprechende Quelle ist z. B. das sogenannte Handorakel des Jesuiten *Balthasar Gracián*, das aus seiner Praxis der Begleitung entstanden sein dürfte und voll von lebenspraktischen, aber auch machtpolitischen Ratschlägen ist – wie schon der Titel *Handorakel und Kunst der Weltklugheit* zeigt.⁴

Das Institut für Philosophie und Leadership

Das Ziel meiner Ausführungen ist es zu skizzieren, welche Antworten wir mit dem 2011 an der Hochschule gegründeten *Institut für Philosophie und Leadership* geben. Es geht uns in unserer Arbeit vor allem darum, die Spiritualität unseres Ordens, d. h. konkreter: den Geist der *Geistlichen Übungen*, des Exerzitienbuches von *Ignatius von Loyola*, für Führungskräfte in Spitzenpositionen fruchtbar zu machen und diesen Schwerpunkt mit den anderen bereits genannten Aspekten zu verbinden. Dabei kann es sich natürlich nicht darum handeln, mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen unserer Kurse und Workshops ignatianische Exerzitien zu machen, also Übungen, die darauf zielen, den christlichen Glauben zu vertiefen, das eigene Leben im Lichte des Evangeliums Jesu Christi zu verstehen und so Gott zu loben. Man könnte es so sagen: Von der religiösen Dimension der Exerzitien, nicht aber von der spirituellen Dimension sehen wir in diesem Zusammenhang ab. In jeder Hochreligion finden sich vier Aspekte: der institutionelle Aspekt (also das, was im Christentum die Kirchen sind), der dogmatische Aspekt (das, was der Anhänger einer jeweiligen Religion für wahr hält oder für wahr halten soll), drittens das Ritual, der Ritus oder die Liturgie und viertens die Spiritualität. Die Religionen unterscheiden sich natürlich in den ersten drei Aspekten besonders, aber in Bezug auf die Spiritualität gibt es viele Gemeinsamkeiten, vor allem, wenn es um den Beginn eines spirituellen Weges geht. Unsere Erfahrung ist: Wenn einmal klar ist, dass es nicht um

⁴ Vgl. Balthasar Gracián, *Handorakel und Kunst der Weltklugheit*. München 2005.

Religion in den ersten drei Aspekten geht, sind die Teilnehmer unserer Kurse für den spirituellen Aspekt ausgesprochen offen.⁵

Dabei kommt uns entgegen, dass es im Exerzitienbuch selbst eine Reihe von Übungen gibt, deren Wurzeln teilweise bis zu den Stoikern reichen, die einem helfen, das eigene Leben zu betrachten und Entscheidungen zu fällen und die ganz ohne einen expliziten religiösen Rahmen auskommen. Eine Übung beispielsweise, die zweimal im Exerzitienbuch vorkommt, besteht darin, sich vorzustellen, man selbst sei in Todesnähe und betrachte sein eigenes Leben unter diesem Aspekt. Die erste Übung, die wir auch in unseren Kursen verwenden, besteht darin, vom Zeitpunkt des Todes aus zu schauen, wie man selbst gelebt und welche Lebensform man gewählt haben möchte: „Wie als stünde ich in Todesnähe, die Form und das Maß erwägen, die ich dann in der Weise der gegenwärtigen Wahl eingehalten haben wollte. Und indem ich mich nach jener richte, soll ich in allem meinen Entschluss treffen“⁶.

Die Aufgabe des Instituts besteht vor allem darin, Übersetzungsarbeit zu leisten und zu prüfen, in welchem Maß es möglich ist, die Übungen aus ihrem ursprünglich klar religiösen Kontext zu lösen, ohne dabei aber den existentiellen und spirituellen Gehalt aufzugeben. Diese Übersetzungsarbeit ist nicht nur für unser Institut charakteristisch, sie prägt auch die Sendung der Mitarbeiter der Hochschule für Philosophie. Es geht uns bei unserem Dienst als Professoren und Dozenten an der Hochschule an der Sendung des Ordens und der Kirche ja auch darum, mit der Philosophie eine Art Übersetzungshilfe zu leisten, eine Hermeneutik zu erarbeiten, die zwischen einer kirchlichen Binnenwelt mit einer ihr eigenen Sprache, die für viele, auch für uns selbst, zunehmend nicht mehr verständlich ist, hin in eine säkulare Welt zu übersetzen und umgekehrt. Es geht uns darum, Brücken zwischen einer säkularisierten Welt und der Religion zu bauen. Dafür muss man nach Gemeinsamkeiten suchen, und die Suche nach Spiritualität, die es ebenso inner- wie außerhalb der verfassten Religion gibt, ist eine solche gemeinsame und sehr solide Brücke, die wir im Institut nutzen.

Mit diesem Ansatz wollen wir auf eine Fragestellung reagieren, welche die Fortbildung von Führungskräften betrifft. Wir setzen bei der Erkenntnis an, dass eine Führungsperson in Spitzenposition neben ihrem Fachwissen über eine reife Persönlichkeit verfügen sollte. Je mehr Führungsverantwortung jemand hat, desto mehr ist es seine Persönlichkeit, mit der er andere Menschen motiviert, begeistert und führt. Sicherlich sind profundes Fachwissen, vielleicht auch Kreativität und eine visionäre Kraft ebenfalls von Bedeutung, aber das Hauptführungsinstrument ist und bleibt die Persönlichkeit. Das ist im Grunde trivial.

⁵ Diese hilfreichen Unterscheidungen verdanke ich Gesprächen mit Christian Marte SJ.

⁶ Ignatius von Loyola, *Geistliche Übungen. Nach dem spanischen Autograph übersetzt von Peter Knauer SJ*. Regensburg 2008; hier Nr. 186. Eine ähnliche Übung empfiehlt Ignatius auch bei der Frage, wie man Almosen verteilt, vgl. ebd., Nr. 340.

Ein Problem gängiger Leadershiptheorien besteht darin, lediglich die Eigenschaften von Führungspersonen zu beschreiben, die für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung relevant sind. Jede Theorie stellt andere Charaktereigenschaften dabei in den Vordergrund. Auch die Führungsleitlinien, die mittlerweile alle Unternehmen haben, sind voll von Eigenschaftsbeschreibungen: Durchsetzungsfähig müsse sie sein – aber auch teamfähig. Kritikfähig müsse sie sein und andere loben können. Und der neuste Trend: Authentisch muss sie sein, die Führungskraft von heute und morgen.

So richtig diese Theorien sind, so ratlos und hilflos stehen manche Führungskräfte vor ihnen: Natürlich stimmt es, dass man idealerweise eine solche Person wäre, aber was ist, wenn man anders ist, wenn man einen anderen Charakter hat? Was hilft einem hier weiter? Wie wird man so? Was muss man konkret tun, um die für eine Führungsperson in Spitzenposition notwendigen Eigenschaften ausbilden und stärken zu können? Worüber muss man nachdenken, welche Fragen muss man sich stellen, welche Erfahrungen muss man machen, wenn man authentisch und frei werden möchte? Was unterstützt einen dabei?

Bei diesen Fragen setzt unser eigenes Konzept an, das wir nach dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2008 anfingen, zu entwickeln. Auf einmal hatten Unternehmen den Bedarf, etwas über Ethik zu lernen und fragten uns an. In den Vorgesprächen zeigte sich, dass den Unternehmen in den meisten Fällen gar nicht so deutlich war, wonach sie überhaupt fragen und worum es bei der Auseinandersetzung mit Ethik eigentlich geht. Es wurde dann schnell klar, dass das eigentliche Problem von Führungskräften, vor allem in Spitzenpositionen, nicht ethische Fragen im eigentlichen Sinn sind. Andere Probleme waren viel drängender: Wie ist es einer Führungsperson überhaupt möglich, den zunehmenden Druck, der durch die Finanz- und Wirtschaftskrise entstanden ist, auszuhalten? Was hilft dabei, sich selbst als Person nicht zu verlieren? Was hält die Mitarbeiter noch im Unternehmen, so dass sie sich nicht bei steigenden Anforderungen nach einem anderen Unternehmen umschauen, in die innere Kündigung gehen, kurz vor dem Burnout stehen oder tatsächlich krank werden?

Angebote des Instituts

Vor allem zwei Fortbildungsarten sind es, die dabei wirklich helfen: Zum einen Kurse, in denen es um die eigene Gesundheit geht. Solche Kurse werden bereits in vielen Unternehmen angeboten. Zum anderen Angebote, die Methoden vermitteln, sich selbst in Hochstresssituationen auszuhalten, dem äußeren Druck gewaltfrei zu widerstehen, innere Freiräume zu entwickeln und methodisch in einen inneren Abstand zu sich und den Aufgaben zu kommen. Natürlich sind solche Methoden für jeden, der in einem stressigen privaten oder beruflichen Umfeld

lebt, hilfreich. Wir haben aber über die Jahre gesehen, dass die von uns in der ignatianischen Tradition entwickelten Methoden besonders bei Führungskräften in Spitzenpositionen unmittelbar greifen und verstanden werden. Vielleicht liegt es daran, dass Führungskräfte in Spitzenpositionen nüchtern und desillusioniert genug sind, um zu wissen, was ihnen wirklich weiterhilft und sie sich nicht mehr eine Änderung ihrer Situation dadurch erhoffen, dass sie auf der Karriereleiter noch weitere Schritte nach oben kommen. Vielleicht liegt es auch daran, dass sie sich, ähnlich wie Jesuiten, oft mit ihrem ganzen Leben dem Beruf verschreiben – die berühmte und eigentlich unsinnige Rede von einer „life-work-balance“ ist hier kein Thema mehr, weil das Leben eben ganz wesentlich die Arbeit ist.

Es geht uns folglich nicht um Ethik, sondern um Ethos. Unsere Kurse zielen nicht auf richtiges oder falsches Verhalten, sondern auf die Stärkung einer Charakterhaltung, die weit über den beruflichen Alltag hinausgeht. Wir wollen Haltungen stärken, die den Führungskräften helfen, mit den ethischen Fragen und Spannungen zu leben, in die sie gestellt sind. Dabei arbeiten wir vor allem mit zwei Elementen: mit konkreten Übungen, die im Exerzitienkontext stehen, und als Philosophen auch mit inhaltlichen Impulsen.

Zunächst zu den Übungen. Bei den Übungen unterscheiden wir zwei Arten: zum einen Meditationsübungen. Sie sind ein wichtiger Bestandteil der Kurse. Wir verzichten dabei auf Phantasieübungen oder Autosuggestionsübungen – die Meditationsübungen sind ausschließlich solche, die der Selbstwahrnehmung dienen. Wir beginnen meist mit Übungen, die zum Ziel haben, den eigenen Körper sensibler wahrzunehmen und enden in Übungen, in denen es darum geht, entweder in der Tradition von Yoga ganz bewusst zu atmen oder aber die Aufmerksamkeit allein auf den Atem zu lenken, sodass man zuschaut, wie der Atem, ohne dass man etwas dazutut oder manipuliert, ganz von allein ein- und ausströmt. Dadurch übt man etwas ein, das für uns ganz zentral ist: ein aufmerksamer Beobachter des eigenen inneren Geschehens zu werden.

Das Ziel der Kurse besteht im Kern darin, den Teilnehmern und Teilnehmerinnen eine Haltung dem Leben und der Arbeit gegenüber zu vermitteln, die dem entspricht, zu dem ein Jesuit ausgebildet wird. Er soll *simul in actione contemplativus* sein, wie es einer der ersten Jesuiten, *Jerónimo Nadal*, formuliert hat. Er soll also zugleich ein *contemplativus* sein, wörtlich übersetzt: ein Mensch, der sich genau betrachtet oder wahrnimmt, und *in actione* sein, also tätig sein. Daraus ist dann die Kurzformel *contemplativus in actione* geworden, die Bezeichnung eines Menschen, der ganz bei der Arbeit ist, aber indem er ganz bei der Arbeit ist, auch ganz bei sich ist. Dabei betonen wir in unserem Kurs natürlich nicht die Aktion, also die Arbeit, denn darin kennen sich die Teilnehmer des Kurses bestens aus. Es geht uns darum, eine kontemplative Haltung der Arbeit gegenüber zu vermitteln, also eine Haltung, in der man sich selbst genau wahrnimmt, während man hart arbeitet. Viele Menschen meinen, sie könnten

besonders dann gut arbeiten, wenn sie sich selbst möglichst wenig wahrnehmen, nicht auf ihren Körper achten, keinen Blick auf ihr Inneres haben. Konzentriertes Arbeiten ist für sie wie ein greller Scheinwerfer in einem dunklen Raum, dessen Kegel hart auf eine Stelle im Raum fällt und alles andere im Dunkeln lässt. Der Fokus der Aufmerksamkeit ist ganz auf die Arbeit gerichtet, alles andere wird nicht wahrgenommen. Kontemplativ in der Aktion zu sein, ist das Gegenbild dazu. Während man ganz bei der Arbeit ist, ist man mit der Aufmerksamkeit gleichzeitig ganz bei sich. In der *Bahadvadgita* wird derselbe Grundgedanke ähnlich ausgedrückt, wenn Krishna zu Ajuna sagt: „Stürze Dich in die Hitze der Schlacht und leg dein Herz zu den Lotosfüßen des Herrn“. Ich bin zwar ganz in der Hitze der Schlacht, aber mein Herz liegt in totaler Ruhe vor dem Herrn. *Frère Roger*, der Gründer der Ordensgemeinschaft von Taizé, sagte es so: „Mit versöhntem Herzen kämpfen“. Es geht um den Spagat von Leidenschaft und Achtsamkeit. Leidenschaft für die Sache und gleichzeitig Achtsamkeit für sich.

Die zweite Art der Übungen sind reflexive Einzelübungen, wie beispielsweise die bereits erwähnte, sich in den Zeitpunkt des eigenen Todes zu versetzen und auf das Leben zurückzuschauen, das man jetzt lebt. Ein derartiger Blick aus der Distanz schafft Abstand zu dem, was einen im Alltag sehr unmittelbar beschäftigt. Auch hierbei ist die Selbstwahrnehmung zentral: ein Beobachter des inneren Geschehens werden und sich nicht vollständig mit den Emotionen und Gedanken zu identifizieren, die einen gerade herumtreiben und vielleicht bedrücken und quälen.

Die Übungen werden durch Impulse ergänzt, deren Inhalt größtenteils der Philosophie entstammt.⁷ Diese Impulse dienen nicht der Wissensvermittlung. Wir lesen in den Seminaren keinen einzigen philosophischen Text. Wenn einmal ein Philosoph zitiert wird, dann nur mit einem Satz, der etwas pointiert verdeutlichen soll. Zwei Kostproben: „Was nützt einem Gesundheit, wenn man sonst ein Idiot ist?“ (*T.W. Adorno*) oder „Wir sehen die Menschen und Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie wir sind“ (*L. Wittgenstein*). Die Führungskräfte lernen also nicht etwas, das sie bisher noch gar nicht wussten. Sie lernen, Fakten und Zusammenhänge neu zu sehen. Wir vermitteln kein *know that*, wie man in der Erkenntnistheorie sagt, sondern ein *know how*. Es geht uns darum, eine Perspektive aufzuzeigen, die den Teilnehmern der Kurse hilft, ihr Leben und ihre Arbeit unter bestimmten Aspekten zu sehen. Die Arbeit und die Schwierigkeiten der Arbeit werden Teil eines gesamtmenschlichen Reifeprozesses, in dem der Mensch steht und nach Sinn, Bedeutung, Glück und dem gelungenen Leben fragt. Dabei schöpfen wir aus der philosophischen Tradition, die sich mit den Fragen nach einem sinnvollen, erfüllten Leben beschäftigt – ein Thema, das vor allem die Philosophen der Antike, aber auch moderne Existenzphilosophen

⁷ Vgl. dazu M. Bordt, *Was in Krisen zählt*. München 2009. Vgl. auch ders., *Die Kunst sich selbst auszuhalten*. München 2013.

von S. Kierkegaard bis zu L. Wittgenstein beschäftigt hat. Wichtig sind diese inhaltlichen Impulse besonders deswegen, damit die gerade beschriebenen Meditations- und Einzelübungen nicht einfach nur neue Erlebnisse für die Teilnehmer sind, wie sie in vielen Führungskursen angeboten werden, die aus dem Geist der Erlebnispädagogik geboren sind. Die Übungen sollen vielmehr zu existentiellen Erfahrungen der Teilnehmer werden, die ihre Haltung und ihren Charakter prägen können. Ohne Reflexion und Interpretation bleibt das Erlebnis unverstanden. Damit kann es aber nicht für ganz andere Erlebnis- und Tätigkeitsfelder fruchtbar gemacht werden. Erst durch die Reflexion wird das Erlebnis zur Erfahrung. Deswegen ist die Reflexion auf das, was erlebt und geübt wird, ganz wesentlich. Wenn man nicht versteht, was man erlebt, bleibt es ein isoliertes Phänomen im Leben, das keine Auswirkungen auf den Charakter und die Haltung haben kann.

Zwei Beispiele aus der Praxis

Das erste Beispiel ist ein auf drei Jahre angelegter Fortbildungskurs für die Mitglieder des Vorstands und die weltweit sechzig Bereichsleiter der BMW AG. Dieser Kurs, der aus vier Modulen besteht, zielt darauf, die Achtsamkeit für sich zu schulen. Er wird in wechselnden Kleingruppen durchgeführt, wobei jede Kleingruppe ungefähr 12 Teilnehmer hat. Für die Mitglieder des Vorstandes wird eine eigene Gruppe gebildet, um ihrer besonderen Situation gerecht zu werden. Die ersten drei Module sind Teile des Kurses, das vierte Modul, ein Exerzitienangebot im klassischen Sinn der ignatianischen Exerzitien, ist freiwillig und eine Einladung unseres Instituts, zu denen auch die Ehepartnerin oder der Ehepartner mitgenommen werden kann. Die drei Module, die jeweils eineinhalb Tage dauern und an verschiedenen Tagungsorten rund um München stattfinden, vorzugsweise in ehemaligen Klöstern, kreisen um das Thema Selbstreflexion und Selbstführung. Kontemplativ sein, Achtsamkeit für sich entwickeln kann nur, wer sich selbst kennt. Für die Führung von Menschen bedeutet das: Nur, wer sich selbst führen kann, wer mit sich selbst klarkommt und sich kennt, ist in der Lage, anderen Menschen Orientierung zu geben – diese Überzeugung steht hinter dem Fortbildungsprogramm, und auch hinter dem langen Ausbildungsprogramm der Jesuiten. Alle Module folgen einer Struktur, die sich mit den drei Schlagworten „Von der Stille zum Ich zum Wir“ beschreiben lässt.

Die Elemente der Stille mit den Meditationsübungen habe ich bereits beschrieben. Das Element „Ich“ besteht im ersten Modul beispielsweise darin, sich allein für sich mit einem eigens von uns entworfenen Tagebuch zu fragen, wie man selbst eigentlich einmal gelebt haben möchte, wenn man dem Tod nahesteht und auf sein Leben zurückschaut. Passt das Leben, das man jetzt lebt, eigentlich

zu einem? Lebe ich eigentlich mein eigenes Leben, oder lebe ich das Leben, das andere von mir erwarten? In einem darauffolgenden, eher reflexiven Teil steht ein Modell im Zentrum, mit Hilfe dessen sich die Kursteilnehmer selbst reflektieren können. Die Reflexion fragt nach Werten und Zielen, weil sich in den Werten und Zielen, die jemand hat, dessen Charakter zeigt, und sich die Persönlichkeit wiederum im Charakter ausdrückt. Die Reflexion über die persönlichen Werte und Ziele ist ein guter Weg, mit der Selbstreflexion zu beginnen. Wofür stehe ich ein? Was ist mir wirklich wichtig? Was würde ich mir etwas kosten lassen? Die Inhalte des Impulses sind wesentlich der philosophischen Anthropologie entnommen. Sie kreisen um die Frage, was ein gelungenes Leben konstituiert. Ein weiterer Schritt des ersten Moduls ist dann die Anwendung der eher theoretischen Perspektive auf das eigene Leben.

Der letzte Teil des Moduls „Wir“ fragt nach den Konsequenzen des Erfahrenen und Erlernten für die konkrete BMW-Kultur. Was muss sich ändern, wenn der Konzern ernst machen möchte mit der Auffassung, dass Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung für eine Führungskraft unabdingbar sind? Ein Ergebnis dieser Reflexion auf das, was in den Modulen erfahren wird, ist beispielsweise, dass die Struktur der drei Schritte „Von der Stille zum Ich zum Wir“ und die Einteilung in Kleingruppen mittlerweile auch erfolgreich auf größeren Workshops angewendet wird, die BMW selbst für die oberen Führungskräfte veranstaltet.

Inhalt des zweiten und dritten Moduls ist nicht die Selbstreflexion, sondern die Selbstwahrnehmung. Entsprechend spielt die Meditation eine noch bedeutendere Rolle, weil man sich in der Meditation ganz unmittelbar mit sich konfrontiert sieht. Die Übungen, die wir anbieten, sind vor allem reine Wahrnehmungsübungen. Im zweiten Modul geht es um Impulse, wie man lernen kann, sich selbst auszuhalten, mit seinen Emotionen in Hochspannungssituationen klarzukommen, und an sich selbst zu arbeiten. Das dritte Modul behandelt die Themen Authentizität und Vertrauen.

Ein zweites Beispiel: Im Sommer 2013 führten wir erstmals eine Sommerakademie für junge Erwachsene zwischen 18 und 25 Jahren auf Schloss Elmau durch. Die 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten allesamt bereits Erfahrungen mit dem Thema Führung. Einige hatten schon gemeinsam mit anderen eigene Firmen gegründet. Die Akademie dauerte sechs Tage. Jeder Tag hatte dieselbe Struktur. Morgens gab es ein freiwilliges Angebot für Yoga, was von praktisch allen Teilnehmern auch genutzt wurde, und anschließend eine Einführung in die Meditation – eine Anleitung zur Wahrnehmung des Atems, ganz ähnlich wie in den BMW-Kursen. Jeder Tag hatte dann ein eigenes Thema, das sich jeweils an dem Aufbau der 30-tägigen Exerzitien orientierte, die ein Jesuit zweimal in seinem Leben macht.⁸ Die großen Exerzitien bestehen aus fünf Teilen. In ei-

⁸ Wichtige Impulse zu der Umsetzung von Exerzitien für Führungskräfte verdanke ich Dr. Alois Riedlspurger SJ.

nem ersten Teil geht es um das Fundament des Glaubens: sich neu auf Gott auszurichten und erst einmal in die Exerzitien hineinzukommen. Psalmen, die Dank, Lob und Geborgenheit ausdrücken, können dabei behilflich sein. In einer nicht-religiösen Sprache sollten sich die Teilnehmer der Sommerakademie am ersten Tag darüber klar werden, auf welchem Fundament ihr eigenes Leben eigentlich steht. Welche Menschen, welche Projekte, welche Überzeugungen bilden ihr Fundament, auf dem sie stehen? Interessant war, dass in dem Austausch über diese Fragen keiner der Teilnehmer einen religiösen Glauben als Fundament nannte.

Im Mittelpunkt des zweiten Teils der Exerzitien, der sogenannten ersten Woche, steht die Betrachtung der strukturellen und individuellen Sünde, der Schuld, der eigenen Unheilsgeschichte, sowie das Bedürfnis nach Vergebung und Heilung. Wiederum in einer nicht-religiösen Sprache hieß es: Was sind meine größten Verletzungen? Was wäre in meinen Leben besser nicht passiert? Woran arbeite ich mich immer wieder ab? Beim Austausch am Nachmittag wurde einigen klar, dass angesichts der Verletzungsgeschichte der Glaube doch eine wesentlich bedeutendere Rolle in ihrem Leben spielt, als sie es am ersten Tag wahrnehmen konnten.

Im Zentrum des dritten Teils der Exerzitien, der sogenannten zweiten Woche, steht die Nachfolge Jesu und damit verbunden die Wahl der eigenen Lebensform. Die Frage für die Akademieteilnehmer war: Was sind meine Ideale, Visionen und Lebensprojekte? Wichtig war uns, dass man diese Frage erst dann stellen kann, wenn man ein möglichst realistisches Bild seines eigenen Fundaments, aber auch seiner eigenen Verletzungsgeschichte hat. Der vierte Teil der Exerzitien, die dritte Woche, betrachtet das Leiden Jesu. Angewandt auf die Sommerakademie: Wie gehe ich selbst mit Konflikten und Widerständen um, die ich erwarten muss, wenn ich mich auf meine eigenen Visionen und Lebensprojekte einlasse? Wie lebe ich mit Konflikten und Widerständen? Was hilft mir, sie durchzustehen und in den Konflikten zu mir zu stehen? Im Mittelpunkt des letzten Teiles in den 30-tägigen Exerzitien, der sogenannten vierten Woche, stehen Betrachtungen der Auferstehung Jesu. Diese sollen dazu führen, sein ganzes Leben und alles, was ist, als getragen von der Liebe Gottes zu sehen. Angewandt auf die Sommerakademie war es die Frage, welche Konsequenzen für den Alltag aus der Woche zu ziehen sind, angesichts des inneren Prozesses, in den die Teilnehmer der Akademie hineingenommen wurden.

Am späteren Nachmittag und Abend der Sommerakademie waren Vorstandsvorsitzende großer deutscher Unternehmen eingeladen. Diese waren zu einem sehr offenen Dialog mit den jungen Erwachsenen bereit, konfrontierten sie auch mit der Praxis in der Wirtschaft. Ausgesprochen fruchtbar war die Reibung, die dadurch entstand, dass sich die Teilnehmer auf der einen Seite lange Zeit in Stille mit sich selbst beschäftigen mussten, also zu kontemplativen Men-

schen werden sollten, und darauf dann täglich mit der oft auch harten Realität konfrontiert wurden – mit der Aktion also –, die so manche Idealvorstellung vom eigenen Leben und auch Vorstellungen von Ethik, die oft ausgesprochen praxisfern waren, ins Wanken brachte.

Wenn Sie die Einteilung der Themen, die der Woche zugrunde lagen, mit Themen vergleichen, die andere Kurse vorschlagen, z. B. das bekannte Leadershipprogramm der *Oxford Leadership Academy*, dann fällt auf, dass den sogenannten „negativen“ Aspekten, also den Verletzungen, der Schuld, den Widerständen und Konflikten, ein systematisch größerer Raum zugebilligt wird als es bei anderen Angeboten der Fall ist. Freilich ist auch in anderen Kursen davon die Rede, was die Schwächen einer Person sind und was sie daraus lernen können. Aber die für *Ignatius* charakteristische Nüchternheit und Sachlichkeit, auch im Blick auf die eigene Person, spiegelt sich in dem täglichen Wechsel von eher „positiven“ Themen wie Fundament, Vision und Alltag und „negativen“ Themen wie Verletzungen und Konflikte besonders deutlich wieder. Die nächste Sommerakademie wird in der letzten Septemberwoche 2014 stattfinden.

Neben den Vorträgen, Kursen und Workshops für die Wirtschaft haben wir einen *Münchner Kreis für Führungsethos* gegründet, der sich einmal im Jahr trifft. Der erste Abend hatte das Thema Macht. Zu Beginn des Abends gab es drei Impulse, vorgetragen von *Hilmar Kopper, Prof. Dr. Dr. Werner Weidenfeld* und mir, die jeweils nicht länger als zehn Minuten dauerten. Im zweiten, längeren Teil hatten die persönlich geladenen Gäste Zeit, miteinander in Kleingruppen über die Impulse ins Gespräch zu kommen, in einem dritten Teil gab es eine Abschlussdiskussion. Auch hier kam es uns darauf an, uns vom üblichen Format solcher Abende zu entfernen. Die Gäste, die sich nicht kannten und auch niemand als Begleitung mitnehmen durften, mussten miteinander ins Gespräch kommen.

Ausblick

Wie geht es weiter? Wir sind im nächsten Jahr weiterhin stark mit dem BMW-Projekt beschäftigt und werden ein weiteres größeres Projekt starten. Mit Beginn des nächsten Wintersemesters planen wir an der Hochschule die Einführung eines Zertifikatskurses für Führungskräfte. Gedacht ist an eine kleine Gruppe mit höchstens 12 Teilnehmern, in denen sich intensives Lernen und intensive Selbstwahrnehmung miteinander verbinden. Mit diesem Zertifikat hat man anschließend die Möglichkeit, in einen weiterbildenden Masterstudiengang mit dem Schwerpunkt Ethik zu wechseln, den wir an der Hochschule anbieten. Außerdem beginnen wir mit offen ausgeschriebenen Workshops für Führungskräfte.

Am Ende möchte ich zwei Journalisten zu Wort kommen lassen, die über unsere Arbeit am Institut geschrieben haben. Ihr Blick ist interessant, weil beide in einer anderen Sprache und aus einer anderen Perspektive unsere Arbeit sehen. So beschreibt das *Manager Magazin*, das Religion und der Vermittlung von *soft skills* eher kritisch gegenübersteht, in der letzten Oktoberausgabe die Arbeit unseres Instituts. „Dabei kommen das eigene Innere, die Lebensoptionen, Wünsche und Ziele auf den Prüfstand, immer mit Bezug zu Gott und Jesus“ erklärt Stefan Kiechle, Provinzial der Jesuiten in Deutschland. Bordt greift für seine Seminare tief in diesen jesuitischen Werkzeugkasten der Selbsterkenntnis, lässt aber die allzu religiösen Hämmer beiseite (...) Statt Heilsversprechen bieten die Jesuiten also beinharten Pragmatismus⁹. Oder, wie es Sabine Rückert in der Titelgeschichte „Ist Ethik käuflich?“ der *ZEIT* ausdrückt: „Bei den Ethikseminaren für die Wirtschaft geht es nicht um Mission oder Bekehrung. „Die Exerzitien des Ignatius von Loyola – ohne Gott“, so könnte man das Wirtschaftsprogramm des Jesuiten beschreiben. Orientierung des Glaubens, neu formuliert für die spieltuell ausgehungerte Welt der Ökonomen. Michael Bordt nennt seinen Job ‚angewandte Religion‘. Man müsse das Wort Gott nicht im Munde führen, um seine Botschaft zu den Menschen zu bringen.“¹⁰ Das ist tatsächlich meine Überzeugung.

⁹ K. Werle, *Die Geistreichen*, in: Manager Magazin 10 (2013), 140–146, hier 142.

¹⁰ S. Rückert u.a., *Ist Ethik käuflich?*, in: DIE ZEIT 3 (2014) 1, 18f., hier 19.