

Ulrich Schmitz · Eduard Zwierlein

Erfolgreich um jeden Preis?

Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch  
zu Spiritualität und Management

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Führen der eigenen Person</b> .....	19
Kraftquellen der Selbstentwicklung .....	23
Warum sich selbst führen und weiterentwickeln? .....	53
<b>Führen des Mitarbeiters</b> .....	71
Begleiten und Entwickeln .....	75
Kommunikation .....	101
<b>Teammanagement</b> .....	119
Exzellente Teams .....	123
Teil eines Ganzen sein .....	145
<b>Organisationsmanagement</b> .....	161
Organisationen verändern .....	165
Warum die Ordnung der Organisation weniger als die Hälfte ist .....	187
<b>Systemmanagement</b> .....	201
Leitbild und Vision .....	205
Leitbild und Unternehmenskultur .....	229

<b>Nachbetrachtungen und Exkurse</b> .....	243
Ein kleiner Blick zurück .....	247
Ein kleiner Blick zurück .....	256
Kunsttherapie – Das Heilende in der Kunst und die Kraft verborgener Bilder .....	259
Spiritualität – ein Besuch im Garten goldener Sätze .....	280
Grundhaltungen der Spiritualität .....	285
Warum Spiritualität das Herzstück ist .....	304

Die Bibeltexte sind entnommen der Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift © 1980 Katholische Bibelanstalt, Stuttgart

# Einleitung

ES GIBT FRAGEN,  
DEREN ANTWORT  
ICH ERST HÖRE,  
WENN ICH  
SCHWEIGE.  
ES GIBT  
WIRKLICH-  
KEITEN,  
DIE ICH ERST  
ERKENNE,  
WENN ICH  
DIE AUGEN  
SCHLIESSE.

ULRICH  
SCHMITZ



*Spiritualität und Management*  
*Wege zu einer Kultur der Anerkennung,*  
*des Vertrauens und des Schöpferischen*

Es ist unsere Erfahrung und Überzeugung, dass Führen und Leiten dem Menschen in seiner Fülle und Tiefe nicht gerecht werden können, wenn das Thema *Spiritualität* ausgeblendet wird. Darum haben wir uns entschlossen, einen Beitrag zur *Verbindung* beider Aspekte zu verfassen. Wir wollen damit die Diskussion anregen und Praxisimpulse anbieten. Der eine Autor ist Generalsuperior der Franziskanerbrüder Hausen, der andere Autor Hochschullehrer und Unternehmensberater. Beide kennen sich schon seit einigen Jahren aus gemeinsamer Zusammenarbeit. Zwar ist es normal, dass beide Verfasser unterschiedliche Akzente setzen. Aber für die Abfassung dieses Buches gab es keine Arbeitsteilung derart, dass der eine den spirituellen und der andere den Management-Teil übernommen hätte. Vielmehr haben wir beide in verabredeter Form wichtige Themen des Führens und Leitens in doppelter Perspektive bearbeitet und immer wieder gemeinsam diskutiert und abgestimmt, ohne dass dabei die jeweils besondere „Handschrift“ und Zugangsweise des einzelnen Autors verloren ging.

Was wir unter *Spiritualität* verstehen, soll hier gleich in der Einleitung erläutert werden. Wir haben dabei ein zwar umfassendes, aber zugleich recht genaues Verständnis dieses schwierigen und vagen Begriffs im Auge. Doch haben auch wir, wie jeder Mensch, der sich mit diesen Themen persönlich beschäftigt, bei allem umfassenden und weiten Verständnis unsere persönlichen Wurzeln und Quellen, aus denen wir primär leben. Deshalb spielen für unsere Überlegungen die *christliche Botschaft* und der *Weg Jesu* zu den Menschen und mit den Menschen eine wesentliche Rolle.

Seine Botschaft ist lebensnah, weil seine Botschaft selbst Leben ist. Leben entsteht und wächst in der *Begegnung*. Menschliche Begegnung ist der Ort, aus dem heraus Leben wachsen oder auch verkümmern kann. So verstanden ist *Spiritualität die Kunst lebendiger Begegnungen*. Jedes Unternehmen, jede Organisation braucht Verbindendes, damit Unterschiedlichkeiten zu Quellen werden können, aus denen ich immer wieder frisch neu schöpfen kann, und diese nicht zu stehenden Gewässern werden, in denen jegliches Leben nach und nach stirbt.

#### Spiritualität

*Spiritualität*, wie wir sie auf umfassende Weise verstehen, ist eine fundamentale Dimension des Menschseins. Sie bezieht sich unter anderem auf Erfahrungen und Einstellungen zu Aspekten der Sinnorientierung, Transzendenz, Ganzheitlichkeit, des Wachstums und der Lebensbalance. Sie ist ein auf dem Weg und zur Mitte unterwegs sein und zugleich die maßgebliche Quelle für eine Kultur der Anerkennung, des Vertrauens und des Schöpferischen. In diesem Sinne bereichert *Spiritualität* das Management durch Sinn- und Wertorientierung, durch Weisheits- und Reflexionsimpulse, die auf Aspekte wie Führung und Zusammenarbeit, auf Kommunikation und Konflikt wie auch auf *Begegnung*, *Begleitung* und *Entwicklung* ausstrahlen.

#### Spiritualität als Herz der Dinge

Wer mit Menschen arbeitet und ihnen begegnet in den normalen Situationen des Alltags, aber sie auch in *Grenzsituationen* begleitet, begegnet Fragen der *Spiritualität*. Wer überhaupt über sein Leben nachdenkt und ein wenig anfängt zu *fragen*, zu *zweifeln*, zu *staunen*, der berührt Fragen der *Spiritualität*. Im Grunde kommen in diesen Fragen Themen ans Licht, die alles

menschliche Leben begleiten und immer präsent sind. *Menschsein und Spiritualität* gehören zusammen.

Krisen und  
Wandlungen

Die Frage nach der Spiritualität bricht, auch wenn sie in jeder gewöhnlichen Situation des Alltags mit enthalten ist, besonders deutlich in *Krisensituationen* und *bestimmten Fragen* auf: Wie denke ich über das Leben als Ganzes? Woraus lebe ich und wofür? Warum ist dies geschehen und blieb mir nicht erspart? Was bleibt von mir, wenn ich tot bin? Was war gut in meinem Leben und was habe ich versäumt? Kann das Leben gelingen? Und wie? ... Jede *Krise* und jede *Verwandlung* ist in aller wirklichen Schwere und Herausforderung doch auch ein Freund, ein Mahner und Ratgeber, der uns weiterbringen und in eine neue Lebensfülle locken will. Dies gilt natürlich nicht nur für Lebenskrisen, sondern auch solche Krisen, die mit dem Beruf verbunden sind, für Krisen der Weiterentwicklung, für Team- und Organisationskrisen, für Krisen der Rahmenbedingungen, überall, wo ein ständiger Wandlungsdruck uns fordert und bewegt. Diejenigen, die nicht wissen, wie man weint, wissen auch nicht, wie man lacht. Oder um es mit einem chinesischen Sprichwort zu sagen: Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.

Wie auch immer unsere persönliche Antwort inhaltlich zum Thema Spiritualität aussehen mag, die Frage nach der „Mitte“, nach dem, was „Zentrum“ und „zentral“, was das „Herz aller Dinge“ in unserem Leben ist, ist die Frage (nach) der Spiritualität. In diesem umfassenden Sinne ist Spiritualität der ursprüngliche Ort des Menschseins und zugleich die *Quelle* und *Wurzel* aller unserer Aktivitäten und Beziehungen zu anderen schlechthin.

Spiritualität –  
Wortsinn

Spiritualität hat dem Wortsinne nach etwas mit „Geist“, „Seele“, „Atem“, „Hauch“, „Luft“, „Wehen“ und „Leben“ zu tun. Es ist eine höhere, d. h. umfassende Sicht auf das Ganze des Lebens, seine wahre Fülle und das, was wirklich zählt. Dabei betrifft Spiritualität nicht nur das „Was“ (bestimmte Haltungen, Einstellungen oder Überzeugungen), sondern vor allem das „Wie“ (eine bestimmte Art zu sehen, anderen zu begegnen, die Lebensreise zu unternehmen, eine „Lebensform“, eine „Kultur“ des Unternehmens ...).

Mysterium

Was dabei eine spirituelle Sicht auf das Leben zutiefst auszeichnet, finden wir in dem Wort „Mysterium“ wieder. Ein Mensch ist dann spirituell, wenn er das Leben nicht einfach für ein lösbares Problem oder Rätsel hält, sondern für ein Geheimnis, an das wir nur rühren und von dem wir berührt werden können. Alles, was ist, ist auch ein Durchscheinen auf diese größere oder tiefere Wahrheit. Alles in dieser Welt hat eine verborgene Bedeutung, ob es sich um Menschen, Tiere, Bäume oder Sterne handelt. Sie alle sind Hieroglyphen und Rätselzeichen eines umfassenden Geheimnisses. Dass die Welt durchsichtig ist für die Ewigkeit, betrifft nicht große oder spektakuläre Dinge, sondern findet sich im Kleinen, Unscheinbaren, Gewöhnlichen und Alltäglichen. Das Wunder schläft nebenan. Spiritualität ist wirklichkeitsoffen, konkret, plural, alltäglich und mystiknah zugleich.

In die großen Themen unserer Existenz, in Gott, den Menschen, den Tod, das Leben und die Liebe, können wir uns nur vertiefen. Kein Mensch kennt sich selbst oder einen anderen zu Ende. Der Tod ist ein dunkler Kontinent, von dem niemand et-

was Endgültiges weiß. Gott ist, bei allem, was wir von ihm zu wissen glauben, doch immer auch der ganz Andere, der alle unsere Gedanken von ihm unendlich übersteigt. Abschließend lösen und beantworten können diese Fragen nur die Narren. Insofern ist ein spiritueller Mensch ein Mensch, der nicht dogmatisch und definitiv gewiss, aber doch persönlich entschieden und hingegeben ist. Er bleibt in allen seinen Schritten stauend und bereit, von neuem überrascht zu werden. Alle Begegnung mit anderen Menschen wird im guten Fall und wenn es gelingt, aus dieser Einstellung und Haltung hervorgehen.

#### Spiritualität und Gott

Spiritualität ist *Offenheit* für etwas, was größer ist als wir selbst, für das wir den Namen Gott haben, von dem aus sich unsere *Lebenskunde* und *Lebenskunst* ihr Maß nimmt. Gott ist das Leben schlechthin. Dort, wo Leben aufblüht, dort ist auch Gott. Spiritualität hält sich offen für die *Begegnung mit Gott in und unter den Menschen*. Spiritualität lässt Raum für das Wirken eines Geistes der Anerkennung, des Vertrauens und des Schöpferischen. Sie *schafft Gelegenheiten und Chancen*. Sie überlässt ihn weder dem Zufall noch kann sie ihn steuern oder zwingen. Aber sie kümmert sich um diesen Geist und sorgt für ihn. So bleibt Spiritualität der Versuch und das immerwährende Wagnis, ins Herz aller Dinge zu lauschen: Jeder Mensch ist ein Traum Gottes für eine neue Welt und jede seiner Krisen und Wandlungen die Chance zu einem neuen Aufbruch in lebendigeres Leben.

#### Spiritualität und Unternehmen

Die in diesem Buch zusammengetragenen Gedanken, Erfahrungen und Lebenstexte wollen zur Suche nach den eigenen spirituellen Quellen ermutigen. Dabei geht es immer wieder um die

zentrale Frage, wie es gelingen kann, eine lebensbejahende Spiritualität so in ein Unternehmen zu integrieren, dass der Mensch selbst zur Authentizität geführt und die eigene Arbeit als sinnvoll erlebt wird. Auch wenn die Maxime, dass ein Unternehmen erfolgreich sein muss, weiterhin von großer Bedeutung ist, setzt Spiritualität gerade dort an, wo es um den Menschen geht. Spiritualität fördert die Achtsamkeit und Wahrnehmung gegenüber dem Leben und hilft, das eigene Leitungs- und Führungspotential auch zugunsten anderer und des gesamten Unternehmens weiterzuentwickeln.

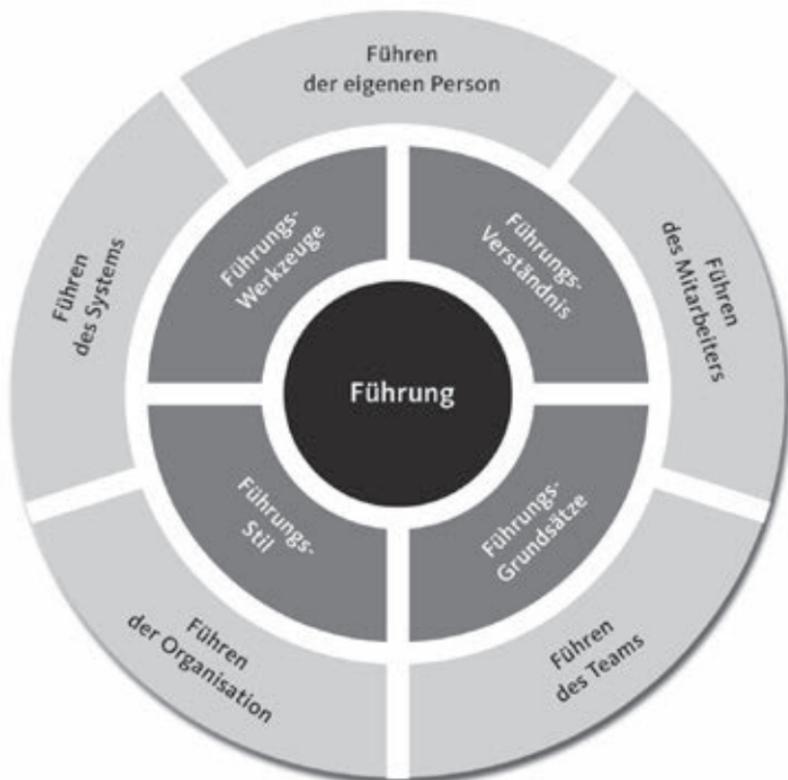
#### Management

Wir haben das Thema „Management“ für uns in die Aspekte *Führen* und *Leiten* übersetzt. Sie werden im Kapitel „Führen der eigenen Person“ noch genauer erläutert. An dieser Stelle bedienen wir uns einer Art *Führungslandkarte*, auf der wichtige Aspekte und Dimensionen von Führen und Leiten festgehalten sind. Diese geistige Landkarte gliedert auch die Kapitel und leitet uns durch das Buch. Ansatz und roter Faden für die Verbindung von Spiritualität und Management werden ebenfalls inhaltlich durch den Bezug auf das nachfolgend visualisierte Führungsschema hergestellt (siehe S. 16).

Außerdem wird der rote Faden der Führungslandkarte durch ein didaktisches Schema unterstützt. Wir haben versucht, durch dieses Ablaufschema eine gewisse Einheitlichkeit, Übersichtlichkeit und Orientierung in das Buch zu bringen (siehe ebenso S. 16).

#### Herz und Kopf

Spiritualität ist nach unserem Verständnis nie bloße Wissensvermittlung, sondern will gelebt werden. Der Sitz prägender Spiritualität ist nicht allein der *Kopf*, sondern vielmehr das *Herz*, wel-



Führungslandkarte

ZUM EINSTIEG  
(MANAGEMENT-)REFLEXION  
WEISHEITSTEXT  
MEDITATION  
ZITATE/APHORISMEN  
IMPULSE ZUM WEITERDENKEN

ches für eine gute Durchblutung aller Gefäße und Organe sorgt. So ist auch dieses Buch unter dem Zusammenspiel von Kopf und Herz entstanden. Schon die gemeinsame Annäherung an das Thema war ein Geschenk, weil im Innersten Erahntes und Erlebtes die unverhoffte Chance zu Wachstum erhielt. Dieser gemeinsame Weg wurde gleichsam selbst zur spirituellen Erfahrung, ermöglichte Einsichten und geistige Berührungen, die zu neuer Weite und Tiefe ermutigt haben. Die einzelnen Kapitel mit den unterschiedlichen Aspekten und Lebensrealitäten entstanden nicht außerhalb des eigentlichen Lebens, sondern ganz bewusst in der „Werkkammer des Alltags“. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass Ergänzung nicht dabei stehen bleibt, Verschiedenes zusammenzuführen, sondern immer auch Neues entstehen lässt.

Uns selbst sind auf diesem Weg Dimensionen geerdeter Spiritualität begegnet. Spiritualität lebt aus der Kraft einer inneren und äußeren Ausrichtung, um den starken Wandlungsdruck auf bisher prägende funktionale Lebensprinzipien positiv gestalten zu können. So ist dieses Buch in erster Linie *nicht ein Wissensbuch, sondern ein Lebensbuch*. Es geht nicht primär um Wissensvermittlung, sondern um eine Erfahrungs- und Lebensschule. Es ist kein Nachschlagewerk, sondern eher ein Arbeitsbuch und Reiseführer, der zur Authentizität und zum eigenen Charisma ermutigen will. Es ist kein Buch für diejenigen, die nach raschen Lösungen suchen, sondern für diejenigen, die in sich die Sehnsucht spüren und aus der Gewissheit leben, dass das Werden, Wachsen und Reifen unseres Lebens immer auch geistiges und geistliches Geschehen ist.

