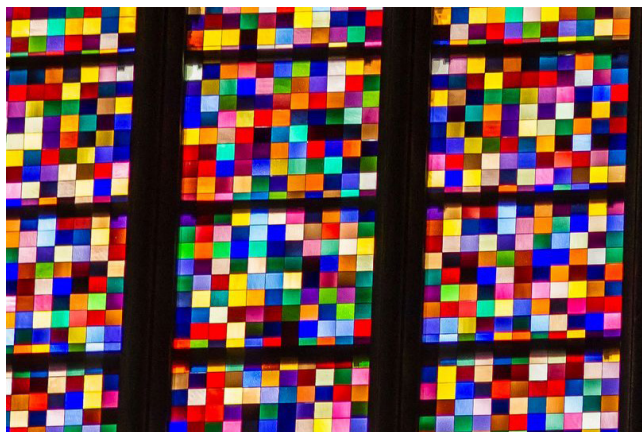


caritas



Entscheidungsfindung
und Spiritualität

Handreichung für Führungskräfte

Deutscher
Caritasverband e.V.



Inhalt

- Spiritualität und Führung: Zwei Welten?
- Spiritualität im Kontext von Entscheidungsprozessen
- Hinweise zum Vorgehen
- Kombination mit einer ethischen Entscheidungsreflexion

- Impulse für die persönliche Besinnung

- Weitere Materialien
- Anregungen und Kritik
- Impressum

Spiritualität und Führung: Zwei Welten?

1. Spiritualität: Ein schillernder Begriff

„Spiritualität“ ist ein schillernder, vieldeutiger Begriff. In einer ersten Annäherung lässt sich Spiritualität verstehen als Überbegriff für sehr unterschiedliche Praktiken, sich ausdrücklich in Beziehung zu setzen zu dem, aus dem heraus jemand handelt und lebt und aus dem heraus er dieses Handeln und Leben zu deuten, auszurichten und zu gestalten sucht: Spiritualität ist gleichsam eine „Beziehungspflege“.

In einer pluralen Gesellschaft kann dasjenige, aus dem heraus jemand lebt und zu dem er sich spirituell in Beziehung setzt, ebenso unterschiedlich sein wie die Praktiken, mit denen diese Beziehung gelebt und gepflegt wird. Ein Christ würde sagen, dass er versucht, aus dem Geist Jesu zu leben und dass er sich durch Praktiken des Besinnens, Betrachtens oder Betens immer wieder neu in diesem Geist verankert.

Spirituelle Praktiken dieser Art umfassen über das nüchtern-begriffliche Nachdenken hinaus auch andere Ebenen des Wahrnehmens, Erlebens und Deutens, etwa das innerliche Betrachten, das Fühlen, das Spüren oder das Sich-Berühren-Lassen. Damit ist Spiritualität nicht einfach „irrational“! Sie macht das nüchterne Denken keineswegs überflüssig, muss sich auch vor der Vernunft verantworten können, eröffnet jedoch einen erweiterten und vertieften Zugang zur Wirklichkeit – nicht zuletzt dann, wenn diese Lebenswirklichkeit in besonderer Weise nach Deutung ruft: etwa in herausfordernden Entscheidungssituationen.

Schwierige, komplexe und folgenreiche Entscheidungen zu treffen, ist eine Kernaufgabe von Führungskräften. Mit deren Erfüllung tragen sie zum Erhalt, zum Erfolg und zur Weiterentwicklung ihrer Organisation maßgeblich bei. Daher sind herausfordernde Entscheidungssituationen ein wichtiger Aspekt der Lebenswirklichkeit von Führungskräften – und damit auch Gegenstand einer spirituell fundierten Gestaltung und Ausrichtung. Nicht zuletzt auf diesem Weg – durch spirituell fundierte Entscheidungen ihrer Führungskräfte – prägt christliche Spiritualität die Einrichtungen der Caritas als Institutionen.

2. Spiritualität braucht Mut – Spiritualität kann ermutigen und stärken

Wenn ein bestimmtes, verkürztes Verständnis von Rationalität vorherrscht, kann es eigenartig und befremdlich erscheinen, Spiritualität ins Spiel zu bringen. Gerade im Alltag von Wirtschaft und Management kann eine spirituelle Sichtweise sperrig, störend und wenig hilfreich wirken. In der Welt von Zahlen und Fakten sollte doch – so scheint es – stets geplant, gerechnet und gesteuert werden, und gerade nicht „gefühl“, „gespürt“ oder „betrachtet“. Wer sich dagegen dazu bekennt, dass auch sein Management – und Führungshandeln für ihn Anlass und Gegenstand spiritueller Besinnung sein kann, braucht nicht selten Mut.

Spiritualität scheint auch deswegen nicht in die Logik der Führungs-Welt zu passen, weil sie Ideale der Planbarkeit und Machbarkeit relativiert: Immer noch herrscht nicht selten ein Bild von Führungskräften und Managern vor, wonach diese aus eigener Kraft und Souveränität heraus alles planen, machen und gestalten können. Macht sich eine Führungskraft nicht unangemessen klein oder flieht sie nicht aus ihrer Verantwortung, wenn sie sich spirituell in einen größeren Zusammenhang einordnet und davon ausgeht, dass eben nicht alles (vielleicht nicht mal das Entscheidende) von ihr abhängt?

Auf der anderen Seite kann spirituelle Praxis gerade dadurch ermutigen und stärken: Wer sich spirituell verankern und Halt finden kann, muss nicht vor sich selbst und vor Anderen ständig die Illusion aufrechterhalten, allzeit der souveräne Macher zu sein. Er weiß in seinem Inneren (das eben mehr ist als nur der „Kopf“), dass nicht alles von ihm abhängt – so sehr es natürlich auf ihn ankommt! Gerade eine christliche Spiritualität relativiert in keiner Weise die mit einer Führungsaufgabe verbundene Verantwortung; sie ordnet sie aber so in einen größeren Zusammenhang ein, dass eine Führungskraft in engagierter Gelassenheit tatkräftig ans Werk gehen und mutige Entscheidungen treffen kann – aber auch mit eigenen Grenzen und auch mit eigenem Scheitern konstruktiv umgehen kann.

3. Spiritualität: Weniger exotisch als oft gedacht!

Angesichts mancher Bedenken gegen die Verbindung von Spiritualität und Führung ist es interessant, dass es in anderen, „nicht-spirituellen“ Kontexten (Personal – und Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Beratung, Coaching, Supervision) durchaus Ansätze, Konzepte und Methoden gibt, die ebenfalls versuchen, verschiedene Ebenen des Wahrnehmens, Erlebens und Deutens anzusprechen und damit den Bezug zur Wirklichkeit zu vertiefen und zu erweitern.

Zum Beispiel weist die im Kontext der Spiritualität nicht selten wichtige Rolle einer „geistlichen Begleitung“ in der Methodik Ähnlichkeiten auf zu bestimmten Verständnissen des Coachings und der individuellen Begleitung in Entscheidungssituationen. In beiden Fällen geht es nicht darum, der Person Entscheidungen abzunehmen, sondern sie in ihrer eigenen fühlenden, spürenden und natürlich auch denkenden Entscheidungsfindung zu begleiten.

Ein anderes Beispiel ist die im Kontext der Spiritualität wichtige „Unterscheidung der Geister“ (vgl. u.a. 1 Kor 12,10; 1 Thess 5,21; 1 Joh 4,1). Dieser traditionsreiche und insbesondere durch Ignatius von Loyola entfaltete Begriff bezeichnet das Bemühen, die vielfältigen und manchmal widerstreitenden inneren Regungen, Stimmen und Sichtweisen differenziert wahrzunehmen. Hier gibt es methodische Ähnlichkeiten zu Ansätzen, die z.B. mit dem „inneren Team“ nach Friedemann Schulz von Thun arbeiten, das es ebenfalls achtsam wahrzunehmen gilt.

Spiritualität im Kontext von Entscheidungsprozessen

1. Spiritualität als heilsame und produktive Unterbrechung

Die genannten spirituellen Praktiken des Sich-Rückbesinnens und Sich-Verankerns können vor allem in komplexen Entscheidungssituationen gefragt sein, die immer wieder den Leitungs-Alltag prägen: Gerade dann kann es hilfreich sein, den routinemäßigen Abwägungs – und Entscheidungsprozess bewusst zu „unterbrechen“ und mich angesichts der konkreten Entscheidungssituation spirituell zu vergewissern, „wes Geistes Kind ich bin“, mich also ausdrücklich in eine „inne-haltende“ und „besinnende“ Beziehung zu setzen zu dem, aus dem heraus ich – privat wie beruflich – handele und lebe und aus dem heraus ich dieses Handeln und Leben zu deuten, auszurichten und zu gestalten suche.

In Caritasorganisationen kann und soll eine immer wieder neu zu vollziehende „spirituelle Verankerung“ im Geiste Jesu das rationale Durchdenken der konkreten Entscheidungsfrage unter Berücksichtigung fachlicher, ökonomischer und weiterer Kriterien keinesfalls ersetzen, kann aber auf ihre eigene Weise zur Orientierung beitragen und kann helfen, die konkret anstehende Entscheidung in einem größeren Zusammenhang zu sehen und sie in Verbindung zu bringen

- mit der (Grund-)Haltung, die mein Handeln wie ein existentieller „roter Faden“ leitet (oder doch leiten soll),
- und auch mit meinem inneren Halt, den ich in den Irrungen und Wirrungen komplexer Entscheidungssituationen benötige und der mich als Halt nicht fest-halten (also fixieren und in meinen Optionen einengen), sondern mir gerade Beweglichkeit und Freiheit ermöglichen soll.

Diese spirituelle Verankerung erfolgt nicht „nur“ auf der Ebene des vernünftigen Abwägens klar benennbarer (etwa theologischer) Gesichtspunkte und Argumente. Sie erfolgt auch (ohne dadurch „irrational“ zu werden) auf der Ebene des achtsamen, unterscheidenden Wahrnehmens innerer Regungen und Strebungen, die nicht zuletzt leiblich und emotional-affektiv spürbar werden. In der Geschichte der christlichen Spiritualität hat diese denkende und zugleich fühlende und spürende „Unterscheidung der Geister“ eine lange Tradition – nicht zuletzt als tragfähige Grundlage für gute und stimmige Entscheidungen.

2. Spiritualität und ethisch relevante Wert- und Zielkonflikte

Eine solche „Unterscheidung der Geister“ kann keineswegs nur, aber auch dann ange raten sein, wenn ich mich als Führungskraft in einer Entscheidungssituation vorfinde, die nicht „bloß“ komplex ist, sondern auch mit ausdrücklich ethisch relevanten Ziel – und Wertkonflikten einhergeht und mich zu einer ethisch reflektierten Entscheidungsfindung herausfordert.

Ähnlich wie bei fachlichen oder ökonomischen Kriterien gilt auch hier: Die spirituelle Besin nung kann die reflektierte Berücksichtigung ethischer Kriterien (etwa: Welche Option ent spricht eher dem Gebot der Gerechtigkeit?) nicht ersetzen. Wer als Führungskraft seine Entscheidungen buchstäblich „ver-antworten“ will, muss eine ethisch reflektierte Antwort geben können auf die Frage nach den Gründen seines Handelns.

Gleichwohl kann es hilfreich und orientierend sein, gerade auch in ethisch relevanten Kon fliktsituationen die inneren Regungen und Strebungen und insbesondere auch sich zei gende „moralische Gefühle“ einer spirituellen Unterscheidung und Klärung zu unterziehen.

Hinweise zum Vorgehen

1. Persönlich und / oder gemeinsam?

Je nach Situation können die persönlich (im eigenen Kopf und Herz) und die gegebenenfalls auch gemeinschaftlich (Gespräch, Austausch...) gestalteten Anteile einer spirituellen Verankerung unterschiedlich gewichtet werden.

Oft wird es ausreichend sein, eine sich besinnende, spirituelle Rückbindung für sich allein zu gestalten. Grundsätzlich kann es jedoch (auch für einen selbst) zusätzlich klärend sein, die zunächst innere und stille Wahrnehmung und Unterscheidung der verschiedenen inneren „Geister“ dann auch ins Wort und ins Gespräch zu bringen: sei es ins Gebet bzw. in eine biblische Betrachtung, sei es ins vertrauensvolle Gespräch mit einem anderen Menschen, gegebenenfalls auch in eine kollegiale Entscheidungsberatung.

Insbesondere eine begleitende Unterstützung kann die Klärung und Selbst-Orientierung erleichtern: Die Inanspruchnahme einer Begleitung muss ja kein Zeichen von „Schwäche“ oder mangelnder Kompetenz sein, sondern ist im Gegenteil oft Ausdruck einer selbstreflektierten Souveränität. Analog zum Coaching oder zur Einzel-Supervision für eine Führungskraft kann dann eben auch eine dezidiert „geistliche Begleitung“ eine wirksame Unterstützung sein. Wichtig ist, dass die verschiedenen möglichen Rollen einer Entscheidungsbegleitung nicht unreflektiert vermischt werden: Stets muss klar sein, aus welcher spezifischen Kompetenz und Sichtweise heraus eine Begleitung erfolgt.

2. Struktur als Rahmen für eine lebendige Spiritualität

Folgende Schritte können das Vorgehen strukturieren. Auch wenn gerade Spiritualität ein zutiefst lebendiger, stets höchst persönlich und oft auch spontan und situativ zu gestaltender Vollzug ist und daher nicht „durchstrukturiert“ werden kann (und auch nicht sollte), kann es hilfreich sein, eine gewisse Strukturierung vorzunehmen und sich einen individuell passenden Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen dann sich die Spiritualität frei und lebendig entfalten kann.

- Zunächst ist diese Frage zu beantworten: Benötige ich in dieser Entscheidungssituation überhaupt eine ausdrückliche spirituelle Verankerung? Oder kann ich den Entscheidungsprozess aus einer eingeübten Haltung heraus ohne ausdrückliche Besinnung und „Unterbrechung“ gestalten?
- Gegebenenfalls und als Ausdruck des „Unterbrechens“ können der eigentlichen Besinnung der Wechsel des Ortes, eine Einstimmung (z.B. eine kurze Wahrnehmung des eigenen Leibes) oder auch ein vorbereitendes Gebet (etwa um die Geistesgabe des Rates) vorangehen.
- Die spirituelle Einzel-Besinnung selbst kann sich dann in einer jeweils geeigneten Mischung aus Nachdenken, – sinnen und – spüren und in einer „unterbrechenden Stille“ an folgenden Fragen (Abschnitt 4) orientieren, deren konkrete Handhabung, Auswahl und Gewichtung freilich zur Person und Situation passen müssen (es handelt sich nicht um eine abzuarbeitende „Check-Liste“ und erst recht nicht um einen bedrängenden „Gewissensspiegel“, sondern um anregende Frage-Impulse, die in aller Freiheit verwendet oder auch angepasst werden sollen).
- Diese Einzel-Besinnung anhand dieser oder ähnlicher Fragen kann – je nach Situation – auch durch eine (geistliche) Begleitung unterstützt werden, die z.B. durch klärende Nachfragen (oder auch schon durch achtsames Hören) hilft, sich bezüglich der genannten Fragen tatsächlich klarer zu werden und auch „blinde Flecken“ zu vermeiden.

- Gegebenenfalls kann ein Gebet, in dem die Entscheidung vor Gott getragen wird und in dem um Kraft und Begleitung in der Umsetzung gebeten wird, die Besinnung rahmen und abschließen.
- Die Einzel-Besinnung kann dann unter Umständen auch in eine gemeinschaftliche Auseinandersetzung eingespeist werden – dazu bedarf es jedoch einer besonders vertrauensvollen Team – und Kommunikationskultur und auch eines gewissen Mutes: Das Sprechen über eigene, persönliche Gefühle, Regungen, Strebungen und Werte gilt manchmal immer noch – und zu Unrecht – als „unprofessionell“. Wenn die Kommunikationskultur es aber ermöglicht, kann es sinnvoll sein, die „Ergebnisse“ der jeweiligen Einzel-Besinnungen in ein Gespräch einzubringen, in dem es dann vorrangig um das wechselseitige Hören und weniger um ein „Diskutieren“ geht. Wie immer bei gemeinsamen Beratungen von Entscheidungen muss auch und gerade hier von vornherein klar sein, wer in welcher Rolle an so einem Gespräch teilnimmt und welchen Charakter das Gespräch hat: Geht es „nur“ um eine gemeinsame Beratung der Person, die letztlich zu entscheiden hat, oder geht es tatsächlich um eine gemeinsame Entscheidung?

Kombination mit einer ethischen Entscheidungsreflexion

Wie oben angesprochen, kann die spirituelle Verankerung angesichts einer komplexen Entscheidungssituation auch dann angeraten sein, wenn diese Situation dezidiert ethische Fragen beinhaltet. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Situation von einem Wertekonflikt geprägt ist oder wenn verschiedene berechnigte Ansprüche verschiedener Anspruchsgruppen nicht gleichzeitig und gleichermaßen berücksichtigt werden können. In diesem Fall kann es sinnvoll sein, beides – die spirituelle Verankerung und die ethische Entscheidungsreflexion – miteinander zu verbinden.

Denkbar ist folgendes Vorgehen:

- Zu welchem Schluss bin ich auf Grundlage der ethischen Reflexion gelangt (wie ich sie z.B. mit Hilfe des Leitfadens „Ethisch entscheiden“ des Deutschen Caritasverbandes gestaltet habe)? Welche Option(en) kommen demnach in Frage?
- Alle laut ethischer Reflexion in Frage kommenden (also nicht prinzipiell verworfenen) Optionen können dann in die spirituelle Besinnung einfließen, in der ja ebenfalls verschiedene Optionen betrachtet werden.
- Falls das Fazit der spirituellen Besinnung mit dem Ergebnis der ethischen Reflexion nicht übereinstimmt: Worin genau liegt der Dissens und wie kommt er zustande? Wie gehe ich (wie gehen wir) damit um?

Impulse für die persönliche Besinnung

1. (Selbst-)Wahrnehmung in der Ausgangssituation

- Welche inneren Regungen und Strebungen (vielleicht auch leiblich spürbar) und welche Gefühle nehme ich wahr?
- Falls es verschiedene, vielleicht einander widerstrebende Regungen und Gefühle sind: Welche stehen im Vordergrund, welche wirken eher unterschwellig?
- Sind alt-bekannte Ängste, Vorlieben, Anhänglichkeiten oder emotionale Verstrickungen im Spiel, die mich in der anstehenden Entscheidung unfrei machen?
- Könnte ich meine innere Stimmungslage (ggf. einschließlich ihrer Ambivalenz) einigermaßen ins Wort bringen – sei es im persönlichen Gebet, sei es im Gespräch mit einem vertrauten Menschen?
- Was würden Gott oder der vertraute Mensch zur Situation und zu mir sagen?
- Fällt mir spontan eine biblische Szene oder ein Wort Jesu ein, die in irgendeinem Zusammenhang zur Ausgangssituation stehen? Was sagt mir das?

2. Spontane Einschätzung der Handlungsoptionen

Welche Optionen kommen mir angesichts der Situation in den Sinn? Und wenn ich auf diese Liste aller in Frage kommenden Optionen schaue:

- Zu welcher Option zieht es mich spontan? Was ist das für ein „Ziehen“, mit welchen Gefühlen ist es verbunden? Empfinde ich es eher als Wink in die richtige Richtung oder eher als bequeme Versuchung (vielleicht „im frommen Gewand“!)?
- Welche Option schreckt mich eher ab? Welchen Charakter hat diese „Abschreckung“: ängstigend, Unlust weckend, zu einem „Nein!“ provozierend (...)?
- Gibt es unter den Optionen eine Option, die mir spontan eher dem Geiste Jesu zu entsprechen scheint, sodass ich mich dorthin vielleicht sogar gerufen und gesendet fühle – und könnte ich formulieren, inwiefern?

3. „Was wäre, wenn...“

Wenn ich mir pro Option die Verwirklichung dieser Option innerlich vorwegnehmend genauer vorstelle (möglichst anschaulich und umfassend, möglichst „mit allen Sinnen“):

- Wie erlebe ich die nun entstandene Ergebnis-Situation, welche Gefühle und Stimmungen stellen sich ein?
- Fühle ich mich eher unsicher, unwohl, ängstlich, traurig, frustriert (...)?
- Oder fühle ich mich eher zuversichtlich, stabil, kraftvoll, stimmig (...)?
- Ist die (vielleicht schwierige, belastende) Situation bei mir gleichwohl mit einem inneren „Frieden“, mit einer Stimmung des „Trostes“ verbunden?
- Kann ich die Ergebnis-Situation (und meine dafür verantwortliche Entscheidung) bei aller Kompromisshaftigkeit und aller Unzulänglichkeit gleichwohl bejahen?
- Kann ich die Situation und ihre möglichen Konsequenzen Gott gut anvertrauen – im Wissen, dass ich selbst im Rahmen meiner Möglichkeiten entschieden und gehandelt habe, jedoch „keine Wunder vollbringen“ kann?
- Angenommen, Jesus wäre in dieser Situation (also nach Verwirklichung der Option) anwesend: Wie würde er mich und uns anschauen, was würde er mir und uns sagen?

4. Fazit

Alles in allem (nach Betrachtung aller Optionen – Welchen Schluss ziehe ich?)

Weitere Materialien

Unter: <http://www.caritas.de/caritas-und-management> finden Sie

- die Handreichung „Entscheidungsfindung und Spiritualität“ für Führungskräfte;

- den Leitfaden „Ethisch Entscheiden“ zum Download und weitere interessante Beiträge;

- den Leitfaden „Ethisch Entscheiden“ als Excel-Vorlage zum Download und Ausdrucken;

- Fortbildungsangebote.

Anregungen und Kritik

Ihre Anregungen, Ihre positive Rückmeldung oder Ihre Kritik sind uns sehr wichtig - so helfen Sie uns, die Handreichung weiter zu verbessern.

Bitte teilen Sie uns Ihre Meinung mit: alexis.fritz@caritas.de

Diese Handreichung erstellte Dr. Thomas Steinforth unter Mitwirkung von Regina Hertlein, Dr. Alexis Fritz, Hermann Krieger, Dr. Klaus Ritter, Dorothee Steioff und Thomas Wigant.

Kontakt:

Dr. Thomas Steinforth,
Vorstandsreferent, Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V.;
E-Mail: thomas.steinforth@caritasmuenchen.de

Dr. Alexis Fritz,
Leitung der Arbeitsstelle Theologie und Ethik,
Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg;
E-Mail: alexis.fritz@caritas.de

Herausgegeben von:
Deutscher Caritasverband e.V.
Arbeitsstelle Theologie und Ethik
Karlstraße 40, 79104 Freiburg i. Br.

Foto: © Thomas Leonhardy - Fotolia.com
Gestaltung: Cornelius Wichmann

Stand 07/2015

