

# Von der Konkurrenz zur Kooperation



Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialer Arbeit suchen  
Lösungen und spirituelle Impulse für gesellschaftliche und  
ökonomische Probleme

## Eine Dokumentation



## Inhalt

### Von der Konkurrenz zur Kooperation

Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialer Arbeit auf der Suche nach Lösungen für gesellschaftliche und ökonomische Probleme

Seite 2

### Charme der schiefen Lage

Andacht von Dekan d.D. Dr. Hartmut Fritz

Seite 3

### Auf der Suche nach Lösungsansätzen

Ausschnitte aus der Podiumsdiskussion

Seite 5

### Wege zu einer neuen Firmenkultur

Helmuth Beutel zum Konzept der „fully functioning person“

Seite 6

### Humankapitalist werden

Impulse von Helmuth Beutel

Seite 7

### BlickWechsel auf effektive Kommunikation und Wissensentwicklung

Umfrageergebnisse von Renate Motschnig

Seite 8

### Spiritualität als Motor der Unternehmensführung

Philipp Merckle baut fest auf den Glauben

Seite 9

### „Wir müssen lernen, den gesellschaftlichen Wandel zu beherrschen“

Edzard Reuter beim Kamingespräch

Seite 10

### Rettungsgeschichten

Andacht von Pfarrer Lothar Bauer

Seite 12

## Gemeinsam den BlickWechsel auf die gesellschaftlichen und ökonomischen Probleme wagen

In einer Gesellschaft, die vor großen ökonomischen und sozialen Herausforderungen steht, gewinnt der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Unternehmen und ihren Verantwortungsträgern zunehmend an Bedeutung. Deshalb haben BruderhausDiakonie und die Samariterstiftung in Zusammenarbeit mit dem Evangelischen Tagungszentrum Kloster Kirchberg zu dieser Tagung eingeladen. Die „Kirchberger Impulse“ wollen ein Forum für Verantwortungsträger aus Wirtschaft und Sozialwesen sein, die gemeinsam den BlickWechsel auf die gesellschaftlichen und ökonomischen Aufgaben wagen und so neue wertvolle, auch spirituell geprägte Im-

pulse für ihr jeweiliges Wirkungsfeld erhalten. Wir sind überzeugt, dass der Dialog und die Kooperation zwischen Profit- und Non-Profitunternehmen dazu beitragen können, die ökonomischen, sozialen und gesellschaftlichen Fragen der Zukunft erfolgreicher zu lösen.

- Pfarrer Lothar Bauer,  
*Vorstandsvorsitzender der BruderhausDiakonie*
- Dekan a. D. Dr. Hartmut Fritz  
*Vorstandsvorsitzender der Samariterstiftung*
- Peter Schwarz  
*Geistlicher Leiter des Klosters Kirchberg*

Weitere Informationen: Otto Haug, Samariterstiftung, Tel: 07022/505-269, [www.samariterstiftung.de](http://www.samariterstiftung.de)  
Pfarrerinnen Dorothee Schad, BruderhausDiakonie, Tel: 07121/278-209, [www.bruderhausdiakonie.de](http://www.bruderhausdiakonie.de)



## Von der Konkurrenz zur Kooperation

Führungskräfte aus Wirtschaft und Sozialer Arbeit auf der Suche nach Lösungen für gesellschaftliche und ökonomische Probleme

Wie reagieren Führungskräfte aus Wirtschaft und sozialen Institutionen auf die aktuellen gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen? Am besten mit dem gemeinsamen Dialog, sagten sich BruderhausDiakonie, Samariterstiftung und Kloster Kirchberg und luden zu den „Kirchberger Impulsen“ ein. Bei einer zweitägigen Tagung im Kloster Kirchberg bei Horb war es vom 5. bis 7. Dezember 2005 zunächst einmal Ziel, ein gemeinsames Führungsverständnis zu entwickeln. Für die rund 30 Führungskräfte aus Baden-Württemberg geht es aber um mehr: sie möchten die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Sozialem dauerhaft ausbauen – und damit ein Signal geben, dass sich bessere Lösungen finden, wenn alle gemeinsam an einem Strang ziehen. In einem Jahr will man sich wieder treffen – und in der Zwischenzeit erste praktische Kooperationen auf den Weg bringen.

Der Wille zum Aufbruch war deutlich spürbar während der zwei Tage Auszeit vom Alltag, die sich die Führungskräfte genommen hatten. In Workshops, bei Vorträgen und Podiumsdiskussionen wurde die Suche nach neuen Impulsen für das eigene Wirkungsfeld deutlich. Immer wieder klang an, dass die Gesellschaft in naher Zukunft vor einschneidenden Veränderungen im ökonomischen und sozialen Bereich stehe, für die man gewappnet sein möchte.

### ▣ Dialog und Kooperation

„Wir möchten mit Dialog und Kooperation dazu beitragen, die Fragen der Zukunft erfolgreicher lösen zu können“, so der Vorstandsvorsitzende der BruderhausDiakonie, Lothar Bauer. Dazu galt es in einem ersten Schritt zunächst ein-

Wertschätzung und Akzeptanz der Einzelnen vorausgeht. „Bei uns wird dieser Ansatz gelebt“, so der bei Bosch tätige Fortbildner Hans Fronius. „So kommen Lösungen heraus, die dann auch von allen getragen werden“. Von „sozialem Frieden und Motivation“ spricht Fronius, wenn er über diese Art des Umgangs miteinander berichtet. Dass „gleichzeitig aber auch Geld verdient“ werden müsse, führe nicht selten zu einem Spagat, der aber dann leistbar sei, wenn man transparent bleibe. Viele Mitarbeitenden wollten gar nichts anderes mehr als diese Form der Lösungssuche, freut sich auch Uwe Wazynski, Personalleiter bei Bosch Reutlingen.

Dass dieser wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitenden hierzulande in Unternehmen wie Bosch bereits gelebt



mal, vorhandenes Wissen und Erfahrungen auszutauschen und sich dann auf die weitere Zusammenarbeit zu einigen. Spirituelle Elemente bereicherten dabei den Austauschprozess, der bestimmt war von offenem Dialog und großem Interesse an der Sichtweise der anderen. Im Mittelpunkt des Führungsverständnisses stand der „personenzentrierte Ansatz“, der davon ausgeht, dass gemeinsamen Lösungen

wird, überraschte Dr. Renate Motschnig, Professorin am „Institut für Knowledge und Business Engineering“ an der Universität Wien, dann doch etwas: „Das bin ich aus meinem Umfeld so nicht gewohnt“. Auf Basis einer Studie mit Studierenden stellte sie dar, dass „neben Wissen auch persönliche und soziale Kompetenzen förderbar“ sind – und dies wiederum die Wissensentwicklung begünstigt.



## Charme der schiefen Lage

Andacht von Dekan a.D. Dr. Hartmut Fritz

*Drei (biblisch fundierten) Aufgaben stellen sich die Michaelsbruderschaft und der Berneuchener Dienst: der Diakonie, dem Zeugnis und schließlich der Liturgie. Deshalb ein Wort aus der Diakonie und zur Diakonie, aus der ich komme. Im Psalm 92 heißt es: der Gerechte wird grünen wie ein Palmbaum, er wird wachsen wie eine Zeder auf dem Libanon. Die gepflanzt sind im Hause des Herrn, werden in den Vorhöfen unsres Gottes grünen. Und wenn sie auch alt werden, werden sie dennoch blühen, fruchtbar und frisch sein (Psalm 92, 14f.).*

*So verschieden wir auch sind: so möchten wir wohl alle gern dastehen, wie ein gesunder Baum, wie ein Palmbaum in der sengenden Hitze, der in die Höhe ragt und Schatten spendet, wie eine schlanke Zeder, die der beißenden und eisigen Kälte auf den Bergen des Libanon Widerstand entgegensetzt. So möchten wir wohl alle gerne sein: wie ein Baum, gefestigt, mit kräftigen Wurzeln, die uns halten und ernähren, mit stattlichem Wuchs, der nicht geknickt oder verbogen wird, ein Baum, der immer wieder junge und frische Triebe und Früchte bringt, die etwas sichtbar werden lassen von der Kraft unseres Lebens. Wir möchten das wohl auch sein für andere Menschen, die uns wichtig sind: dass sie gedeihen, dass sie voller Saft und Kraft sein können, dass sie blühende Menschen sind und reife Früchte tragen. Ein Baum – „stark für andere“. Auch Bäume wachsen*



*nicht in den Himmel,*

*sie haben ihre Jahresringe, ihre Lebenszeit. So ist es auch bei den Menschen. Aber selbst, wenn diese alt werden, wenn sie scheinbar auf einem absteigenden Ast sitzen, steht da die merkwürdige Verheißung, dass sie auch da noch blühen und Frucht bringen. Auch ein alter Baum nimmt seine Lebenskraft nicht aus sich selber, sondern aus der Wurzel, die ihm die Kraft zureicht. Auch wenn das Wachstum nach oben und in die Breite abnehmen,*

*gibt es ein unsichtbares Wachstum in den Wurzelboden hinein. Es kommt also auf die Verwurzelung an.*

*„Die Entwurzelung ist bei weitem die gefährlichste Krankheit der menschlichen Gesellschaft“, hat die französische Philosophin Simone Weil geschrieben. „Die Verwurzelung“, fährt sie fort, „ist vielleicht das wichtigste und meistverkannte Bedürfnis der menschlichen Seele. „Verwurzelung gibt dem Leben Tiefe und öffnet dem Geist Räume. Man kann das Leben nur bedingt verbreitern und nur begrenzt verlängern, aber man kann es vertiefen. Nicht der ideale Baum ist es, geradlinig, zugleich biegsam und unbeugsam, ohne Narben und Kerben, sondern eher der knorrige Baum, den uns Vincent van Gogh gemalt hat in seinem Sämänn-Bild, der Baum der seine dünnen Äste nach oben reckt wie flehende Hände, aber der doch irgendwo, von der Sonne erwärmt, noch zu einem kleinen grünen Trieb fähig ist. Wir haben es gerade in der Diakonie nicht mit*

*den ideal gewachsenen Lebensbäumen und Biografien zu tun, wenn es das überhaupt gibt: da gibt es suchtkranke, obdachlose, pflegebedürftige, behinderte, ratsuchende Menschen, an Leib oder Seele kranke, irgendwie aus der Bahn geworfene Menschen,*



*den geknickten Rohren eher vergleichbar als einem Baum, der in Saft und Kraft dasteht – und es bleibt die Verheißung und der Auftrag, ihnen Boden unter die Füße zu geben, damit sie Wurzeln treiben können und so Halt finden, um das Leben zu bestehen.*

*Das geknickte Rohr wird Gott nicht zerbrechen, heißt es anderswo (Jes. 42): Ich denke bei diesem Wort nicht nur an die Fauna, sondern auch an das Trauma und Drama menschlicher*

*Jahre nach Baubeginn war der Glockenturm in Pisa fertig. Immer wieder hat man alles Mögliche unternommen, seine Schiefelage zu korrigieren. Doch alle diese Maßnahmen haben den Turm nur weiter gefährdet. Erst die letzte Sanierung hat – so weit man das heute beurteilen kann – geholfen. Man konnte die alte Neigung wiederherstellen, und so ist der Turm seit vier Jahren wieder für Besucher zugänglich. Der schiefe Turm von Pisa: ein bauliches Sinnbild für menschliches Geschick. Seine Schiefelage, die schon*



*Baukunst, ich meine den schiefen Turm von Pisa: Ein imposantes und einzigartiges Gebäude – das 800 Jahre so dasteht, dass Menschen mit seinem Einsturz rechnen. Der Glockenturm ist knapp 60 Meter hoch, wiegt sage und schreibe 14.500 Tonnen. Turm und Fundament haben sich um 5 Grad geneigt. Das oberste Stockwerk ragt deshalb heute ganze viereinhalb Meter über das Fundament hinaus.*

*Ebenso wenig gradlinig ist die Geschichte seiner Erbauung: Als man nach fünf Jahren Bauzeit die Hälfte der Höhe erreicht hatte, stellte man die Bauarbeiten für hundert Jahre ein. Heute weiß man: hätte man weiter gebaut, wäre der Turm umgefallen. Er steht nämlich am Rand einer ehemaligen Insel. Nach weiteren fünf Jahren Bautätigkeit stellte man wieder die Arbeit für hundert Jahre ein. Er wäre sonst wieder eingestürzt. Erst 200*

*so lange hält, ist sein einzigartiger Charme. Er irritiert die Liebhaber der rechten Winkel. Denn in der Bibel – wie im richtigen Leben – gibt es nicht nur senkrechte Gestalten, sondern viele, die mit einer gewissen Schlagseite und Schiefelage durchs Leben gehen. Mit einer Krankheit, mit einer Trennung, mit Vertreibung oder anderen schmerzhaften Brüchen. Das auszublenden wäre töricht und trostlos und unmenschlich.*

*Der schöne, im Boden verwurzelte Baum, das geknickte Rohr und der schiefe Turm: Die Perfekten sind selten erquickliche Zeitgenossen. Vor Gott kann und soll auch das Schiefe und Geknickte bestehen – zum Segen anderer. An ihnen können Allzuaufrechte lernen, ihre mitunter lästigen Ecken, und charmanten Macken aufzuspüren und anzunehmen. Und das ist gut, und das tut auch gut. Und wenn es uns gut tut, dann tut es auch anderen gut.*



## Auf der Suche nach Lösungsansätzen

### Ausschnitte aus der Podiumsdiskussion

„Wir möchten Verantwortliche aus Wirtschaft und Sozialwesen zusammenbringen, um Lösungsansätze zu finden für die gesellschaftlichen Aufgaben, die wir für die Zukunft sehen“, so der Vorstandsvorsitzende der Samariterstiftung, Dr. Hartmut Fritz. Dass diese vielfältig sind und durchaus kontrovers gesehen werden, zeigte die Podiumsdiskussion am zweiten Tag der Veranstaltung.

#### ▣ Die Haltung der Diakonie

„Was uns heutzutage krank macht, ist die Beschleunigung in allen Bereichen“, so Oberkirchenrat Helmut Beck. So

#### ▣ Die Sicht der Wirtschaft

Dass sich in diesem Prozess der Staat zurückziehen müsse, forderte Rüdiger Morhart vom Bundesverband Junger Unternehmer. Er sprach sich dafür aus, „die produktiven Teile der Bevölkerung“ nicht weiter mit Abgaben zu belasten und die Hilfen für junge Menschen zurückzufahren. „Wir müssen denen klar machen, dass sie mehr kämpfen müssen“, so der Unternehmer. „Weniger Staat, weniger Reglementierung, dann kommen wir voran“, so Morhart. „Es gibt keine Krise der Ökonomie. Wir haben ein Ausgaben- und kein Einnahmenproblem“, stellte Klaus Haasis, Geschäftsführer der Firma „MFG Baden-Württemberg“ zur Diskussion. Es gehe jetzt darum, die „soziale Marktwirtschaft nicht als Kuschelgesellschaft“ einzurichten, sondern zu schauen, was im Moment überhaupt noch machbar sei bezüglich der Ausgaben von Seiten des Staates. Auch seien die Löhne



werde unter Effizienz-Geschichtspunkten unter anderem auch die soziale Dienstleistung zu einer nach Marktgesetzen ausgerichteten Ware. „Die Ökonomisierung aller Lebensbe-

*„Wir sind uns der Probleme mehr bewusst geworden, und das ist wichtig. Wenn wir Lösungen hätten, könnten wir als Berater geschwind Millionäre werden“*

*feedback eines Teilnehmers*

reiche führt dazu, dass immer mehr Menschen herausgedrängt werden aus der Gesellschaft, nicht mehr teilhaben können. Und was gebe es Schlimmeres für junge Menschen, als das Gefühl, nicht anerkannt und nicht gebraucht zu werden. Dennoch gehe es darum, diese Situation „nicht als bedrohlich, sondern als eine Chance für Veränderung“ zu sehen.

der unteren Lohngruppen noch zu hoch. „Wir müssen uns von bestimmten Dingen verabschieden, effizienter werden“, so der Unternehmer – und fragte mit Paul Nolte, ob nicht „Wettbewerb solidarischer als Teilen“ sei.

#### ▣ Der Blickwinkel eines Journalisten

Dass sich die ökonomischen und gesellschaftlichen Probleme bewältigen lassen, daran glaubt der Journalist Thomas Faltin. Immer noch habe in Deutschland aber das „Jammern auf hohem Niveau“ Konjunktur. Er selbst forderte eine Wertediskussion ein, Werte etwa wie Familie und Gemeinschaft, die Orientierung böten in einer Zeit der emotionalen Verunsicherung. „Da brauchen wir etwas, auf das wir uns verlassen können, so der Redakteur der „Stuttgarter Zeitung“. Dies gelte auch für den Aufbau von „neuen Formen des Vertrauens“ in Unternehmen. Dann seien die Menschen auch bereit, „etwas für andere zu tun.“



## Wege zu einer neuen Firmenkultur

### Helmuth Beutel zum Konzept der „fully functioning person“

Idealziel der persönlichen und beruflichen Entwicklung ist nach Aussage des Psychotherapeuten Helmuth Beutel die „fully functioning person“ nach einem Modell des amerikanischen Psychologen Carl Rogers. Sie sei stabil, verständnisvoll, am anderen orientiert, könne sich gut anpassen und bringe anderen Wertschätzung entgegen. Ein solchermaßen

*„Wir sind uns auf einem hohen Niveau begegnet. Die Zusammenführung von Vertretern beider Seiten war wichtig, wir haben uns gegenseitig befruchtet, das war positiv und faszinierend. Ich wünsche mir, dass etwas Dauerhaftes wächst“*

*feedback eines Teilnehmers*

„seelisch gesunder Mensch“ bereichere entscheidend die Unternehmenskultur. „Führungskräfte unterschätzen dies sehr oft“, analysiert Beutel, was nicht selten dazu führe, dass in Unternehmen moralische Werte fehlten, zu hohe Ziele gesteckt würden und keine Lösungsstrategien vorhanden seien. „Nur unter förderlichen

Bedingungen können sich die Gaben der Mitarbeitenden entwickeln“, so der Therapeut weiter. Unternehmensleitungen sollten sich deshalb öfters fragen, was man selbst dazu beigetragen habe, dass die Mitarbeitenden nicht motiviert seien. Denn Menschen seien „grundsätzlich bereit, zu arbeiten und sich für andere einzusetzen.“

#### ▣ Kriterien für eine „fully functioning person“:

- Sie kann unterschiedliche Wirklichkeiten wahrnehmen
- Sie ist kongruent im Fühlen, Denken und Handeln
- Sie ist spontan und humorvoll
- Sie hat Visionen und Ziele, lebt für sinnvolle Herausforderungen
- Sie ist wenig beeinflusst von Zeitströmungen, hat ein eigenes Leitgefühl
- Sie ist aufgeschlossen für Zufälle und unerwartete Entdeckungen
- Sie besitzt einen hohen Grad an Selbstwahrnehmung

- Sie achtet die Schöpfung
- Sie hat erkennbare Moralvorstellungen
- Sie ist in der Lage, immer wieder zu staunen
- Sie ist ständig bereit, zu lernen
- Sie hat einen ergebnisorientierten Arbeitsstil



Die Erkenntnisse Carl Rogers' in die Praxis von Institutionen umgesetzt, kann nach Aussage von Helmuth Beutel zum Beispiel bedeuten, intensiver über die „Fehlerkultur“ im Unternehmen nachzudenken. Es müsse geschaut werden, wie Fehler beurteilt würden und wann sie erlaubt seien. „Die Erfahrung ist, dass Fehler dann weniger vorkommen, wenn sie erlaubt werden“. Gelebte Transparenz und Offenheit, wie beispielsweise in offenen Gesprächsgruppen, den so genannten „Encountergruppen“ brächten es mit sich, dass die Mitarbeitenden wieder stärker die Basis spürten und angstfrei und ohne Barrieren reden könnten. Eine solche Veränderung der Unternehmenskultur ist nach der Erfahrung von Beutel aber ein sehr diffiziler Prozess.



## Humankapitalist werden

Impulse von Helmuth Beutel

*Wenn doch wenigstens mein Auftraggeber für dieses Impulsreferat das Thema „Humankapitalist werden“ mit einem Fragezeichen vervollständigt hätte, dann wäre mindestens eine erwartete Tendenz zu erkennen gewesen, aber nein: er will provozieren: Sie .... mich .... uns. So seine erklärte Absicht.*

*Damit habe ich in der Relation meiner Formel genügt: 10 Minuten klagen und jammern und die verbleibenden 50 Minuten zu nutzen: wie kann ich dieses Problem lösen. Also: Das Wort „Humankapitalist“ breitet sich in Weiterführung des Wortes „Humankapital“ zunehmend auch in nicht wirtschaftlichen Bereiche*

*wählen, war eine offizielle Erklärung der EU im August 2004, die damit die „Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie das Wissen, das in Personen verkörpert ist“, definiert. Vor rund 40 Jahren hat Gary Becker, Nobelpreisträger des Jahres 1964, die Grundlagen zu seiner Humankapital-Theorie veröffentlicht und mit seinem 1983 erschienen Buch „Human Capital“ weiter geschrieben. Neben dem Sachkapital und dem Finanzkapital wird „Humankapital“ als eine Kombination von Wissen, Fähigkeiten, Motivation und Erfahrungen der Akteure in der Betriebs- und Volkswirtschaft verwendet und nicht unter anthropologischen Fragestellungen reflektiert.*

*Sicherlich ist das „Unwort: Humankapital“ nicht unbedingt synonym mit „Humankapitalist“ zu verwenden. Vielleicht sind die Bezeichnungen: Humanvermögen und Humanpotenzial Wege,*



*aus und unterstützt damit die primär ökonomische Bewertung unserer Lebensbezüge. Humankapital reduziert nicht nur Mitarbeiter und Arbeitnehmer, sondern den Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch kalkulierbaren Planungsgrößen.*

*Ich vertrete die Position: Menschen haben eine Würde und die menschliche Arbeitsleistung kann, im betriebswirtschaftlichen Sinne, auf einen messbaren Wert reduziert werden. So ist einerseits der Aufschrei der „Unwort-Jury“ unter der Leitung des Sprachwissenschaftlers Horst-Dieter Schlosser zu begrüßen, die mit ihrer Entscheidung, „Humankapital“ zum Unwort des Jahres 2004 zu erklären, offensichtlich den Nerv der „Humankapital Theorie“ in ihrer gesellschaftlichen Relevanz zumindest angekratzt hat. Vielleicht kann damit auch bewirkt werden, dass eine Sensibilität entsteht, den Begriff „Humankapital“ nicht bedenkenlos in den allgemeinen Sprachgebrauch einzugliedern und im Weiteren nicht kritiklos dem shareholder value unterzuordnen. Erneuter und aktueller Anlass für die Entscheidung der Sprachwissenschaftler, „Humankapital“ zum Unwort des Jahres zu*

*um aus der kritischen Sichtweise heraus zu finden und damit auch in der Ökonomie die Würde des Menschen zu sichern. Frei nach den drei klassischen P von Henry Ford: First Person, dann Product und dann ergibt sich Profit.*

*Inwieweit gibt uns Lukas 16, mit den Versen 1 – 9 Orientierung? Die Empfehlung von Jesus kann ich aus systemtheoretischer Sicht so definieren: Entscheide und handle stets so, dass die Möglichkeiten des Handelns zunehmen! Der Rat von Jesus kann auch im Blick auf die in China seit Jahrhunderten gepflegte Kunst der List-Techniken, der 36 Strategeme, eingeordnet werden: Strategem Nr. 1: Den Kaiser täuschen, indem man ihn in ein Haus am Meeresstrand einlädt, das in Wirklichkeit ein verkleidetes Schiff ist und ihn so dazu veranlassen, das Meer zu überqueren - oder Strategem Nr. 29: Einen dünnen Baum mit künstlichen Blumen schmücken. In die Sprache der Psychologie übersetze ich „Humankapitalist werden“ in Entwicklung zur „fully functioning person“. Diese Beschreibung geht auf den wohl bedeutendsten Psychologen des letzten Jahrhunderts, Carl Rogers, zurück.*



## BlickWechsel auf effektive Kommunikation und Wissensentwicklung

### Umfrageergebnisse von Renate Motschnig



Eine Umfrage im Management von Unternehmen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien brachte zu Tage, dass soziale Kompetenz und Teamfähigkeit die Liste der Anforderungen an Mitarbeiter anführen. Tatsächlich sind moderne Projekte nur noch in Teams bewältigbar. Hier ist die Fähigkeit, andere Teammitglieder und

Kunden gut zu verstehen und auf sie einzugehen, essentiell. Daraus resultiert die Nachfrage nach einem Bildungsangebot, bei dem der „Mensch in Beziehung“, mit seinem Bedürfnis nach Aktualisierung wie auch Kontakt im Vordergrund steht. In ihrem Beitrag im Rahmen der Kirchberger Impulse stellte Renate Motschnig Konzepte und Beispiele

vor, wie Präsenzphasen zu signifikanter Interaktion genutzt werden, während Informationen auch selbstgesteuert online angeeignet und weitergegeben werden. Forschungsergebnisse und Reaktionen deuteten laut der Umfrage darauf hin, dass personenzentrierte Prinzipien in der Kommunikation zu höherer Motivation und besserer Teamarbeit führen.

*„Als Arzt bin ich sehr positiv überrascht, welche positiven Impulse aus der Wirtschaft kommen. Das ist fast sensationell für mich“*

*feedback eines Teilnehmers*

In der sich anschließenden Diskussion ging es um die Übertragbarkeit der Konzepte auf den wirtschaftlichen und sozialen Kontext. Ziel der sich anschließenden offenen Gesprächsrunde war, die Voraussetzungen und Wege effektiver und förderlicher Kommunikation persönlich erfahrbar zu machen und deren Potential auf das eigene Umfeld abzusehen.

*Renate Motschnig ist Informatik-Professorin am Institut für Knowledge and Business Engineering und Research Lab for Educational Technologies, Universität Wien*



## Das Berneuchener Haus: ein Ort der Erneuerung und der Gemeinschaft

*Das Berneuchener Haus ist das gemeinsame Werk der Gemeinschaften Evangelische Michaelsbruderschaft und Berneuchener Dienst sowie seit einigen Jahren auch der Gemeinschaft St. Michael. Es wird getragen und geleitet vom Verein Berneuchener Haus. In ihm wirken die genannten Gemeinschaften und die Mitglieder des Vereins verantwortlich mit und unterstützen die Arbeit des Hauses ideell und finanziell. Das Berneuchener Haus Kloster Kirchberg ist ein Haus der Kirche. Dem entspricht das Leben dieses Hauses, von ökumenischer Offenheit geprägt.*

Zielsetzung: *Kirchberg ist ein Ort, der der Vertiefung des christlichen Lebens und der Erneuerung der Kirche dienen will. Grundlage dafür ist die Heilige Schrift. Die Mitarbeitenden wollen mithelfen, dass Menschen Kraft schöpfen können und in der Gemeinschaft oder allein Orientierung für ihr Leben finden durch Gespräche, Stille, Gebet und Seelsorge.*

Tagesablauf: *Der Tagesablauf ist strukturiert und geprägt von Gottesdiensten (Evangelische Messe) und regelmäßigen Gebetszeiten (Morgengebet, Mittagsgebet, Abendgebet und Nachtgebet/Komplet) nach dem Evangelischen Tagzeitenbuch. Aufmerksame Gastfreundschaft, Offenheit für jeden Gast und die Achtung unterschiedlicher Anschauungen und Meinungen,*

*auch verschiedener Glaubensrichtungen und Konfessionen, sind wichtig. Willkommen sind auch Gäste, die die geistlichen Angebote dieses Hauses für sich nicht in Anspruch nehmen wollen, auf diese jedoch Rücksicht nehmen. Bei der Auswahl der Tagungsleiterinnen und Tagungsleiter sowie der Referentinnen und Referenten wird darauf geachtet, dass diese nicht nur fachlich kompetent sind, sondern auch die Spiritualität und den Stil des Hauses bejahen.*

*Die das Haus tragenden Gemeinschaften bringen in Tagungen des Hauses und in ihren eigenen Veranstaltungen ihr geistliches Erbe und die ihnen anvertrauten Gaben ein. Darüber hinaus sind Tagungen in der Verantwortung von Institutionen oder Einzelpersonen im Hause willkommen, sofern Thematik und Intention dem Auftrag und Wesen des Hauses nicht widersprechen. Um der Bestimmung des Hauses willen ist die Präsenz von Gliedern der tragenden Gemeinschaften unerlässlich. Sie prägen durch ihr Dasein die Atmosphäre des Hauses entscheidend mit. Sie gestalten das geistliche Leben und lassen die Gäste spüren, dass das Haus für sie da ist. Dies gilt insbesondere für die „helfenden Schwestern und Brüder“. Für das Haus sind sie eine unverzichtbare Hilfe.*



## Spiritualität als Motor der Unternehmensführung

Philipp Daniel Merckle baut auf den Glauben

Impulse zum Thema „Vorbild und Glaube. Die spirituelle Dimension der Führung“ kamen von dem Unternehmer Dr. Philipp Daniel Merckle, Geschäftsführer von „ratiopharm“ mit Sitz in Ulm. Der Vater von fünf Kindern beschrieb eine Form der Unternehmensführung, die in besonderem Maße von Stille, Ruhe, Religiosität und Harmonie geprägt ist. „Wenn wir nicht immer wieder innehalten, können wir nicht als Vorbilder operieren“, so der 38-Jährige, der bei seinem Vortrag selbst Ruhe und Zurückhaltung ausstrahlte.

*„Ich habe nicht wahnsinnig viel Neues erfahren, wohl aber neue Aspekte, Variationen, die mich zum Nachdenken anregen. Das schafft mir eine gute Begleitung für den Alltag“*

*feedback eines Teilnehmers*

„Ich beginne jeden Morgen mit einer Stille“, so Merckle, mit einem ‚In-Sich-Selbst-Begründen‘. Auch über den Tag hinweg brauche er immer wieder Ruheräume, die Möglichkeit, sich zurückzuziehen und Zeit zum Nachdenken. Für

ihn selbst sei essenziell, sich vor allem in Entscheidungssituationen immer wieder selbst zu überprüfen, sich zurückzuziehen und dabei auch Gott als Kraftquelle zu nutzen. Nur so komme er letztendlich zu guten Entscheidungen. „Wir müssen sehr energisch auf unsere innere Ökonomie, unseren inneren Garten achten“, so der junge Unternehmensführer weiter. Mit Schnelligkeit seien wirkliche Veränderungen



nicht zu machen. „Das innere Zu-Rate-Ziehen und die entschlossene Tat“ gehörten für ihn einfach zusammen. So habe er alle seine unternehmerischen Entscheidungen von langer Hand geplant. Der beschriebene „innere Prozess“ habe ihm dabei sehr geholfen. Dabei sei ratiopharm in einem besonders schnellen Geschäftsbereich tätig, der eine genaue Marktbeobachtung voraussetze. Merckle selbst bezeichnet sich als stark geprägt von Eltern und Familie. „Das sind meine Wurzeln, da wurden viele Spuren gelegt.“ Dabei gehe es ihm in seiner Führungsrolle „wirklich um Offenheit und Ehrlichkeit, die auch immer getragen ist durch Gott“. In diesem „beseelten Glauben“ sei es ihm möglich, für ein nachhaltiges Wachstum seines Unternehmens zu sorgen.





## „Wir müssen lernen, den gesellschaftlichen Wandel zu beherrschen“

Edzard Reuter beim Kamingespräch

Dass „wir in einer merkwürdigen und schwierigen Situation“ leben, machte Edzard Reuter, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG, im Rahmen des abendlichen Kamingesprächs deutlich. Niemand habe sich doch vor wenigen Jahren noch vorstellen können, welche Bedeutung für uns heute tag-täglich etwa die Situation in vielen islamischen Ländern habe. „Die Welt ist winzig klein geworden“, so Reuter, und es habe sich „ungeheurer sozialer Sprengstoff“ angesammelt. Dennoch stehe Deutschland

*„Ich habe mich über die Offenheit in der Begegnung gefreut. Die Gespräche, auch nach den Sitzungen in den Pausen waren, für mich sehr wertvoll und ich will mich für die Offenheit bedanken. Ich finde es schön zu erleben, dass ich nicht der Einzige bin, der sich über solche Dinge Gedanken macht“*

*feedback eines Teilnehmers*

aber, wie oft behauptet, nicht etwa „am Abgrund“. Aus persönlicher Lebenserfahrung könne er sagen, dass „wir nach dem Krieg auch verdammt viele Probleme gehabt haben“, es aber trotz der zahllosen Flüchtlinge und dem Fehlen von Arbeitsplätzen gelungen sei, die Probleme zu lösen, „weil wir alle nach vorn geschaut haben“. Diese Aufbruchstimmung vermisse er heute, so Reuter weiter. Vielmehr habe er den Eindruck, dass „alle vom Weltuntergang“ redeten.

„Wir müssen aber schlicht und einfach mit unserer Situation fertig werden und den Wandel beherrschen lernen“, gab er zu bedenken.

Dabei gab Edzard Reuter zu, dass die jüngere Generation heute „total verunsichert“ sei, ihr Leben zwar selbst gestalten wolle, aber oft vergeblich nach Sicherheit und verlässlichen Perspektiven suche. Der frühere Vorstandsvorsitzende bekannte sich deutlich zu Marktwirtschaft und freiem Handel, bezeichnete aber die Idee, den Erfolg allein an der Börsennotierung – und dies auch noch im Dreimonats-Rhythmus – zu messen, als „Irrwahn“. Denn oft werde dabei ver-





gessen, dass es bei den Entscheidungen der Unternehmen letztendlich ja immer um die Menschen gehe. Bezüglich der globalen Märkte gelte für Deutschland, innovative Produkte herzustellen und sich „im Bereich der Dienstleistung einiges einfallen“ zu lassen. Dazu gehöre für ihn aber auch, ehrlich und offen den mühsamen Umbau von der industriellen Produktion zu einer Dienstleistungsgesellschaft zu benennen. „Da hängen wir im Vergleich mit anderen Ländern hoffnungslos hinterher“. Und, es gehe auch nicht an, dass jüngere Mitarbeiter nur noch befristete Stellen bekommen würden, während andere mit hohen Abfindungen gelockt werden, in den Vorruhestand zu gehen. Reuter zeigte sich insgesamt optimistisch und traut den Bürgern vieles zu: „Solange Menschen aktiv sind, werden sie auch kreativ sein und ihnen wird immer etwas Neues einfallen“. Angesichts

*„Es ist einfach großartig, dass wir uns hier mit utopischen Themen befassen, wie zum Beispiel dem Zähmen des Kapitalismus“*

*feedback eines Teilnehmers*

globaler Märkte gelte es aber, innovative und vor allem bessere Produkte als andere herzustellen. Weil der Markt für Industrieprodukte „nicht ins Uferlose“ wachse, gelte es, sich im Bereich der Dienstleistung „einiges einfallen“ zu lassen. Einen Wettbewerbsvorteil sieht Reuter auch beim

Thema Integration. „Ich glaube, dass wir als Gesellschaft immer noch zu wenig kapiert haben, dass wir dieses Thema anpacken müssen“, betonte er. Daraus könne „eine ungeheure Stärke“ für Deutschland entstehen.

*„Die Atmosphäre hier im Kloster und bei den Treffen und auch die Ruhe finde ich sehr angenehm. Bei den Gesprächen gefällt mir, dass sich jeder und jede aktiv einbringt und dass wir offen miteinander reden. Von den Themen her hat mir gefallen, dass es so viele Blickwinkel zu erfahren gab“*

*feedback eines Teilnehmers*

Vor diesem Hintergrund betonte Reuter auch den hohen Wert des Austausches zwischen Führungskräften aus Wirtschaft und Sozialbereich. Dies finde viel zu wenig statt – und dabei sei doch gerade „in solch gefährlichen Zeiten“ die Durchlässigkeit und der Erfahrungsaustausch ungeheuer wichtig. „Wir laufen alle viel zu sehr mit Scheuklappen herum“, so Edzard Reuter wörtlich.





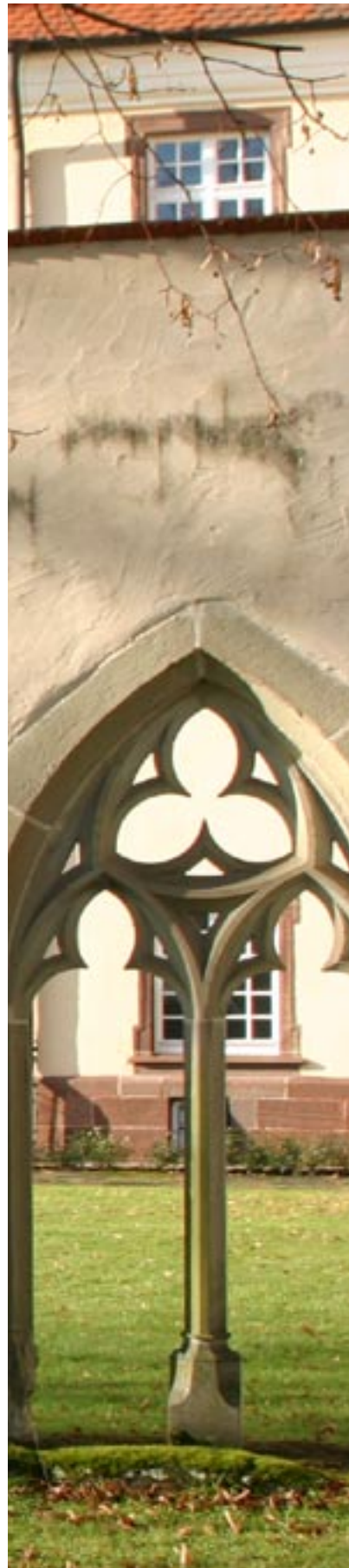
## Rettungsgeschichten

Andacht von Pfarrer Lothar Bauer

*Eines der eindrücklichsten Dokumente der Weihnachtshoffnung und der Kraft von Weihnachten, die wir in unserer Bibel kennen, ist dieser Lobgesang des jungen Mädchens Maria, den wir vorher miteinander gesprochen und gebetet haben. Die Glaubenskraft, die darin ihren Ausdruck findet, hat etwas Starkes und ausgesprochen Strahlendes.*

*Wenn man so will, kann man sagen, dass sich in diesem Lobgesang ein sublimer Triumph- und Siegeschrei verbirgt. Jemand, der dabei war zu verlieren, hat das Spiel nun dennoch gewonnen. Es ist der Lobgesang einer jungen, ungewollt schwanger gewordenen Frau, die sich mit diesem Schicksal zu ihrer Zeit völlig auf der Verliererstraße sehen musste und sich nun durch Gottes Kraft und Gottes Eingreifen gerettet sieht. Ein Engel sagt ihr, dass Gott sich zu dem Kind bekennt, das sie unter dem Herzen trägt, dass es ein Gottes Kind sein wird. Dass Gott die Niedrigkeit seiner Magd angesehen hat, ihr Ausgeliefertsein, das bewegt und erhebt ihre Seele, verzückt ihren Geist. Sie lobt Gott, ihren Heiland, ihren Retter. Der Psalm Marias ist eine sehr persönliche Antwort auf ihre sehr persönliche Rettungsgeschichte, in der sie vor sozialer Ächtung und vor sozialem Aussatz bewahrt wird. Weihnachten erzählt eine Rettungsgeschichte. In dem wohl bekanntesten Weihnachtslied „Stille Nacht“ wird es ausgesprochen: „Christ der Retter ist da.“ Es wird eine Geschichte erzählt, die nicht als metaphysische Wahrheit auftritt, sondern wir hören eine schlichte Glaubensgeschichte, die so wie bei Maria existentielle Wahrheit und existentielles Fundament werden möchte für dieses endliche, verletzbare, gebrochene Leben.*

*Wir haben einen Blick auf die Rettungsgeschichte Marias geworfen. Zwei Rettungsgeschichten aus anderer Zeit möchte ich ihnen erzählen. Unserem diesjährigen Ausschreiben zu Weihnachten haben etliche unter Ihnen entnommen, dass wir im kommenden Jahr ein Maybach-Jahr begehen werden. Als der zehnjährige Wilhelm Maybach nach dem Verlust der Mutter auch den Vater verloren hatte, stand er in einer Zeit, die sozialstaatliche*



*Absicherungen nicht kannte, mit wenig Perspektive in der Welt. Die Regel wäre gewesen, dass er sich als Fabrikarbeiter in Knechtsverhältnissen als Gelegenheitsarbeiter oder eben vielleicht auch in irgendwelchen Graubereichen durchgeschlagen hätte. Die Verwandten, die vorhanden waren, sahen sich nicht in der Lage, die Versorgung von ihm und seinen Geschwistern zu übernehmen. Sie machten sich auf Herbergsuche für die Waisenkinder per Inserat in der Zeitung. Seine Rettung und wenn man so will seine soziale Wiedergeburt fand statt, als er im Jahr 1856 Aufnahme im Reutlinger Bruderhaus bei Gustav Werner fand. Er fand nicht nur einen liebevollen und pädagogisch hochmotivierten Waisenvater, dem es ein höchstes Anliegen war, dass seine Zöglinge ihre Seelen- und Geisteskräfte ausbilden konnten, sondern er fand neben dem Waisenvater auch den Industriepionier Gustav Werner und in dessen Maschinenfabrik den Hintergrund und die Möglichkeiten, sein überragendes technisches Talent zur Ausbildung zu bringen. So konnte aus dem armen, verlorenen Waisenkneben der „König der Automobilkonstrukteure“ werden.*

*Hätte Gustav Werner damals die Tür für den kleinen Maybach nicht geöffnet, wäre möglicherweise manches für unser Land anders gekommen. Das Automobil wäre sicherlich auch erfunden worden, dieses lag in der Luft. Aber ob so viele Arbeitsplätze, die damit verbunden sind, hier im deutschen Südwesten geschaffen worden wären, wenn der Durchbruch ganz wo anders statt gefunden hätte, das ist ungewiss. Wir sind bei den kleinen Rettungsgeschichten, die unter dem Schirm dieser großen weihnachtlichen Rettungsgeschichte stattfinden. Gustav Werner war von*



*ihr inspiriert, von dem Glauben, dass Gott ein rettender Gott ist und dass er uns Kräfte der Rettung gibt zu Nutzen unserem Nächsten. Die zweite Geschichte ist auch die Geschichte eines Automobilbauers. Ich war eingeladen, an einer Podiumsdiskussion in Horb teilzunehmen zum Thema „Globalisierung“. Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang hat die Frage nach Migration/Zuwanderung und Integration gespielt. Auf dem Podium saß ein junger Russlanddeutscher, der heute an der Fachhochschule in Esslingen Fahrzeugbau studiert. Er hat seine Geschichte erzählt. Mit 11 oder 12 Jahren kam er nach Deutschland, in ein ihm fremdes Land, dessen Sprache er nicht mächtig war. Plastisch wie ich es bis dahin nicht gehört habe, hat er die Dynamik der Ausgrenzung beschrieben. Er ist als Zehnjähriger nach Deutschland gekommen. Übrigens, ganz entscheidend für die Frage, ob man sich auf eine Situation einlässt ist ja, ob man sie selber entschieden, selber herbeigeführt hat, oder ob es über einen verfügt wurde. Und in aller Regel ist es so, dass die Eltern sich für die Auswanderung entscheiden und die Kinder müssen mit.*

*Viele erfahren diesen Schritt als einen fremdbestimmten Verlust. Die meisten Kinder und Jugendlichen haben kein Interesse, ihre Freunde und ihre vertraute Umgebung zu verlassen. Die, die immer schon da sind fragen sich: warum sind die anders? Warum integrieren sie sich nicht? Sie machen die Erfahrung, dass ihre Sprachprobleme und ihr Sprachakzent und natürlich auch die ganze Fremdheit gegenüber dem Kulturhintergrund des Einwanderungslandes ein tägliches Problem ist, täglich Fremd-*

*auch über das sprechen, was man hier vorfindet, man kann auch über seine Aggressionen reden. Mit ihnen findet man eine eigene Identität, wenn man so will ein Stück Gegenidentität, die Selbstwert gibt, auch wenn's in der Schule nicht klappt, im Beruf nicht klappt'. Das sieht er als einen typischen Verlauf bei der Entwicklung von jugendlichen Zuwanderern. Seine Geschichte ist anders verlaufen. Er fand mit seiner Familie Wohnung in einen kleinen Weiler. Da gab es mehr Nähe, wobei ihm die Fremdheitserfahrungen auch nicht erspart blieben. Einen Umstand hat er für seine Entwicklung als entscheidend beschrieben. In dem kleinen Dorf gab es einen Jungen seines Alters, der aus anderen Gründen von manchem ausgeschlossen war. Er war krank und litt an Muskelschwund. Dieser Junge wurde nicht nur sein Freund sondern insbesondere sein Sprach- und Integrationshelfer. „Er war mein Lehrer, vor allem mein Sprachlehrer. Im Umgang mit ihm habe ich sehr gut Deutsch gelernt. Ohne ihn hätte ich das nie geschafft, was ich geschafft habe, die Schule abzuschließen, das Studium aufzunehmen und erfolgreich zu beenden. „Was schwach ist vor der Welt, das hat Gott erwählt“ sagt Paulus, „damit er zuschanden mache was stark ist.“ (1.Kor. 1,27)*

*Der kranke Junge, der, wenn ich es richtig verstanden habe gar nicht mehr lebt, wusste vielleicht gar nicht, wie sehr er dem anderen mit seiner kleinen Kraft zum Helfer zum Retter geworden ist. Geschichten der Rettung, der Bewahrung, Geschichten der Eröffnung von Zukunft, Marias Geschichte, der kleine Maybach, der junge Russlanddeutsche. Maria, die mit ihrem Psalm die Erzählung dieser Geschichten ausgelöst hat, erkennt sich als*



*heitserfahrungen auslöst, Erfahrungen der Missverständnisse der Reserve, der Ablehnung, vielleicht auch offener Aversion. Dann stehen da irgendwo in der Stadt vor einem Parkhaus oder wo auch immer ein paar Jugendliche, die kommen einem vertraut vor mit denen kann man in der Muttersprache sprechen, die machen die gleichen Erfahrungen des fremd seins. Die sind wie man selber. Sie wissen woher man kommt. Mit denen kann man reden über seine Vergangenheit, mit denen kann man*

*eine „Angesehene“. Im Mittelpunkt ihres Liedes steht dieses Verb: „angesehen“. „Denn er hat die Niedrigkeit seiner Magd angesehen.“ Das Gesehen werden ist Auslöser eines Perspektivwechsels. Als „Angesehene“ erscheinen die Dinge in anderem Lichte. Wie ich gesehen werde, so bin ich, so sehe auch ich. Gott sieht und lehrt sehen. „Quia espexit humilitatem ancilla sua“ heißt es in der lateinischen Übersetzung. Sie hören unser Wort Respekt heraus. Respexit heißt ansehen. Jemandem Respekt bezeugen*



bedeutet, dass man ihn sieht, ihn wahrnimmt. Die Oben werden von vielen gesehen. Als Führungskräfte erfahren wir an vielen Stellen Respekt – natürlich, auch anderes. Aber wie ist das, wenn man unten ist? Wenn man zu den Niedrigen gehört? Ist das Belastende an Arbeitslosigkeit, an Armut, an Krankheit, auch an Alter nicht häufig das, dass man keinen Respekt mehr findet. Man wird nicht mehr gesehen, wird sozusagen zur Unperson. Nicht nur dass man so von außen gesehen, oder eben nicht mehr gesehen wird, sondern, man sieht sich auch selbst so. Wenn man in den Spiegel schaut, sieht man eine Person mit der man nicht zufrieden ist, es geht Selbst – Respekt und Selbstachtung bei uns heute, so fürchte ich, schnell verloren. Und das wird dann die eigentliche Armut. Weihnachten will uns zu Respekt verhelfen.

die zu Hause in einem kleinen Dorf statt gefunden hat, ist die Großmutter losgerannt, als sie den jungen und seine Verkrüppelung gesehen hat. Sie hat bei den Nachbarn an die Türen geschlagen und geschrien: „Der Junge hat keine Arme.“ Wie ich gesehen werde, so bin ich. Wenn man nur unsere Defizite sieht, dann sind wir defizitär. Es ist schwer dieser Zuschreibung durch andere zu entkommen. Diese Großmutter, so hat er berichtet, wurde später die Lieblingsgroßmutter der Jungen. Sie hat gelernt viel mehr in ihm zu sehen als die fehlenden Arme. Sie hat in ihn hineingesehen. Sie hat gelernt zu sehen, was er alles kann. Und sie hat gelernt ihn bei der Realisierung seiner Möglichkeiten zu unterstützen. Weihnachten ist das große Anschauen Gottes, das uns zum Perspektivwechsel einlädt. Gott wird Mensch. Nun



Gott sieht die Niedrigkeit an, die, die unten sind werden wahrgenommen. Die „hoffärtig sind in ihres Herzens Sinn“ werden zerstreut, „Er stößt die Gewaltigen vom Thron und erhebt die Niedrigen“ und das allein dadurch, dass er ihre Niedrigkeit ansieht und wahrnimmt.

Eine dritte Geschichte ganz kurz. Ein Evangelischer Pfarrer hat kürzlich in Reutlingen berichtet. Es ist bei ihm alles wie bei anderen auch. Nur dass ihm zwei Arme fehlen, und eine Beinprothese hat er auch. So ist das bei ihm von Geburt an. Bei seiner Geburt,

darf ich es auch sein. Ein Mensch irgendwo zwischen hoch und niedrig, irgendwo zwischen arm und reich, irgendwo zwischen alt und jung, aber ein Mensch mit Hoffnung, ein Mensch, dessen Geist sich verstehen darf als Teil, als Resonanz auf den großen göttlichen Geist, in dem wir leben, weben und sind. Ein Mensch der seiner Rettungsbedürftigkeit bewusst ist und aus dem großen Anschauen Hoffnung zieht. Ein Mensch, der andern zum Partner, zum Begleiter, zum Helfer, ja auch zum Retter werden kann. Ein beseelter Mensch, ein Mensch, dessen Geist sich Gottes seines Heilandes freut!

## Einladung zu den zweiten Kirchberger Impulsen vom 11. bis 13. Dezember 2006

Die Kirchberger Impulse wollen keine „Eintagsfliege“ sein. Sie sollen vielmehr jährlich stattfinden und damit dazu beitragen, dass ein soziales Netz zwischen Vertretern Sozialer Institutionen und der Wirtschaft entsteht. Verantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus beiden Bereichen wollen sich bei den Tref-

fen um Themen kümmern, die Wirtschaft und Soziales und damit die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft im Ganzen betreffen. Zentrum dieses dialogorientierten Austausches ist das gemeinsame Nachdenken in einem überschaubaren Kreis, verbunden mit zahlreichen spirituellen Elementen.

Montag, 5. Dezember 2005

Anreise bis 15.30 Uhr

16.00 Uhr

**Begrüßung im Kapitelsaal**  
anschließend

**Blickwechsel auf effektive Kommunikation und Wissensentwicklung  
im Zeitalter der medialen Vernetzung**

- Vorstellung von Studienergebnissen und Aktivierung der Teilnehmer -

*Prof. Dr. Renate Motschnig, Universität Wien\**

19.30 Uhr

**Fortsetzung des Themas in Gesprächsgruppen**

Dienstag, 6. Dezember 2005

9.00 Uhr

**„Der Ausweg aus der ökonomischen Krise führt nicht (nur) über die Ökonomie!“**

Zitat: Lothar Späth, April 05  
beim Forum Zivilgesellschaft  
der Stiftung ZEIT FÜR MENSCHEN

**Podiumsgespräch**

- Oberkirchenrat Helmut Beck, Vorstandsvorsitzender des Diakonischen Werkes in Württemberg
- Dipl.-Ing. Rüdiger Morhart, Plastech-Neon Roos GmbH & Co KG,  
Landesvorsitzender: Bundesverband Junger Unternehmer
- Klaus Haasis, Geschäftsführer MFG Baden-Württemberg
- Thomas Faltin, Journalist, Stuttgarter Zeitung

Moderation: Bert Hauser, Journalist

10.45 Uhr

**Pilgerweg durchs Kloster – Stationen der Ruhe**

14.00 Uhr

**„Aus dem Brunnen meiner Möglichkeiten schöpfen“**

- Lösungsstrategien für die ökonomische Krise -

**„Vorbild und Glaube. Die spirituelle Dimension der Führung“**

Statement: *Dr. Philipp Daniel Merckle, ratiopharm GmbH*

Open Space – offene Gesprächsinseln\*\*

16.30 Uhr

**„Fishbowl“**

- Information und Diskussion -

19.30 Uhr

Gruppenangebote

**Gespräch in der Klosterapotheke**

**Edzard Reuter, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Daimler-Benz AG**

Mittwoch, 7. Dezember 2005

9.00 Uhr

**„Humankapitalist werden“**

Impulsreferat und Rundgespräch

*Helmuth Beutel, Psychotherapeut, Coach, ehemaliger Vorstand der Evangelischen Gesellschaft Stuttgart*

10.30 Uhr

**Plenum – der Schritt aus dem Kloster in meine Welt**

12.00 Uhr

**Reisesegen, Peter Schwarz, Geistlicher Leiter, Kloster Kirchberg**

\* **Frau Dr. Renate Motschnig**, Professorin am Institut für Knowledge and Business Engineering, Universität Wien.

\*\* **Moderation:** Dr. Andreas Novak, Berater und Mediator in Unternehmen  
Hans Fronius, interner Unternehmensberater und Kreativtrainer