

Alumni-Seite

„Es geht ums Unterwegs-sein“ – Dr. Benno Kuppler S.J.



In der Kaulbachstraße 22a in München, drei Stockwerke über den Kellergewölben der Analogie, ist das „Zentrum der Abwesenheit“ von Benno Kuppler. Das bedeutet: Den Großteil seiner Zeit ist der Jesuit unterwegs: entweder führt er irgendwo in der Stadt sachliche oder auch seelsorgliche Beratungsgespräche, oder er reist im gesamten deutschsprachigen Raum von Ort zu Ort, hält Vorträge vor Führungskräften in der Wirtschaft, spricht auf größeren Tagungen oder leitet mehrtägige „Workshops“. Hin und wieder aber sitzt er hinter seinem großen, dunklen Schreibtisch in der Kaulbachstraße – und organisiert seine nächste Abwesenheit.

Ein „Zigeunerleben“...

„Es geht ums ‚Unterwegs-sein‘“, sagt Kuppler und schildert sein Leben: ein „Zigeunerleben“, wie er es selbst augenzwinkernd nennt, das ihn viele verschiedene Orte kennenlernen ließ. Sein Weg begann im Juli 1948 in Bad Kreuznach; er führte ihn über eine kaufmännische Lehre und ein Studium der Betriebswirtschaftslehre in Mainz und Mannheim in den Jesuitenorden. Nach dem Bakkalaureat an der Münchner Hochschule ging er nach Dublin, zum Studium der Theologie nach Frankfurt und Tübingen, schließlich nach Santander in Spanien. In Rom promovierte Kuppler über das Kapitalverständnis in der katholischen Soziallehre, und zum Tertiat – „das ist eine Art letzter Probezeit des Ordens“, erklärt der Jesuit – verschlug es ihn gar nach Simbabwe. Zur Weihe zum Diakon bekam Kuppler von einem guten Freund ein Bild geschenkt; heute hängt es in seinem Münchner Büro. Es heißt „Der Weg“ und es zeigt eine hügelige Landschaft, durch die sich ein Pfad schlängelt: über Höhen und Tiefen und in vielen Kurven in den Horizont.

„Fügung Gottes“ sei es gewesen, meint Kuppler, die ihn weit habe herumkommen lassen; je nachdem, Fügung oder Zufall – man könne es auch einfach „jesuitisches Ausbilden“ nennen. Jedenfalls sei er

auf diese Weise vielen fremden Kulturen begegnet. Dabei hinterließen bestimmte Erfahrungen großen Eindruck auf ihn: so im Irland der 1970er die große Gastfreundschaft der Menschen, trotz ihrer eigenen wirtschaftlichen Not; in Spanien der Kontrast von Nationalstolz und kultureller Vielfalt; in Italien das „in Fülle und aus der Fülle leben“ und das „so arbeiten, als täte man es eigentlich gar nicht“; und in Simbabwe das „Zeit haben, unbegrenzt Zeit haben“, das „miteinander reden, bis jeder begriffen hat, um was es geht“ wie auch das „Abschied nehmen als etwas Soziales“.

Der Kreis schließt sich: Von Irland bis Afrika und zurück nach Deutschland. Seine Erfahrungen im Ausland haben Kuppler für die Probleme der Menschen in seiner Heimat sensibilisiert. „Es geht ums ‚Unterwegs-sein‘“, sagt er, „aber es ist notwendig, ein ‚Daheim‘ zu haben. Ein ‚Daheim‘, das ist emotional mehr als nur ein ‚Zu Hause‘. Man braucht ein Daheim, zu dem man zurückkommen kann.“

Benno Kuppler ist wieder daheim. Und heute leitet er Seminare, die „Faktor Mensch. Wurzeln in einer multikulturellen Gesellschaft“ heißen; er hält Vorträge, die Titel tragen wie „Ethik in Zeiten knapper Kassen. Unternehmer zwischen Markt und Moral“, „Der verantwortungsvolle Umgang mit Verantwortung im Führungsalltag“, „Macht, Moneten und Moral. Geld – der heilige Schein“ oder „Werte, die sich rechnen. Ethische und moralische Bildung für Leader und Manager“. Letztere, also die Führungskräfte aus der Wirtschaft, müssen sich darin nicht nur mit klassischen philosophischen Weisheiten wie etwa dem Kategorischen Imperativ Immanuel Kants auseinandersetzen, sondern werden ebenso mit Zitaten etwa von Mahatma Gandhi („Die Welt hat genug für jedermanns Bedürfnisse, aber nicht für jedermanns Gier“) oder aus der Bibel konfrontiert. Ein Beispiel: „Es kam ein Mann zu Jesus und fragte: Meister, was muss ich Gutes tun, um das ewige Leben zu gewinnen? (...) Jesus antwortete ihm: Wenn du vollkommen

sein willst, geh, verkauf deinen Besitz und gib das Geld den Armen; so wirst du einen bleibenden Schatz im Himmel haben; dann komm und folge mir nach. Als der junge Mann das hörte, ging er traurig weg; denn er hatte ein großes Vermögen. Da sagte Jesus zu seinen Jüngern: Amen, das sage ich euch: (...) Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, als dass ein Reicher in das Reich Gottes gelangt“ (Mt 19,16-24).

Benno Kuppler, der Markt und die Moral

Offensichtlich ist Benno Kuppler ein Freund klarer Worte. Eindringlich, hin und wieder auch provozierend, dabei aber stets unterhaltsam und kreativ, redet er seinen Kunden ins Gewissen, bietet er ihnen Hilfestellung in moralischer Orientierung. Nebenbei geht es dem Jesuiten auch um Erkenntnis: So spürt er auf der „Makroebene“, der Ebene der klassischen Sozialethik, „den großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhängen in der Republik“ nach. Und auf der Ebene von Unternehmensstrukturen fragt Kuppler, wie weit es Ethik für Unternehmen überhaupt gibt, obwohl im Wirtschaftsleben – so der Jesuit in seiner Theologie-Diplomarbeit – „die Gnade nur im Modus der Abwesenheit erfahrbar“ ist; Ethik darum verstanden „als Suchbewegung, die das Verhalten einer Gruppe oder eines Kollektivs bestimmt“. Im Vordergrund seiner Tätigkeit aber steht die Arbeit mit Menschen. „Ich will mich mit Menschen, die wirtschaftliche Verantwortung tragen, ‚auf den Weg machen‘, ihnen die Frage stellen, wie sie mit Menschen in ihren Unternehmen umgehen. Eigentlich bin ich ein verkappter Wirtschaftsseelsorger“, meint Benno Kuppler, „aber das klingt etwas antiquiert. Heute sagt man dazu ‚spiritual consulting‘.“ Viele Unternehmen aber laden nach wie vor nicht nur den Berater, sondern bewusst auch den Priester Benno Kuppler ein. Denn in einer Gesellschaft im Umbruch, in einer „hilflosen Gesellschaft“, so Kuppler, bestehe Bedarf nicht nur an qualifizierter Orientie-

runghilfe, sondern auch an sinnstiftenden Organisationen, etwa der Kirche. Dies wiederum heißt freilich nicht, dass Kuppler es für seine Aufgabe hält, zu predigen. „Viele Menschen haben sich ganz mutig ihre eigene Weltanschauung zusammengestellt, aus den vielen Angeboten, die es gibt“, sagt der Jesuit. Im Mittelpunkt stehen die Anliegen des Gegenübers; einer der Leitsätze Kupplers lautet „Jede berufliche Tätigkeit soll den konkreten anderen Menschen in den Blick nehmen, ihn nicht aus den Augen verlieren.“ Daran erinnert ihn auch ein Motiv, das als Bild wie auch als Tonrelief in seinem Büro hängt: „Der Hörende“, eine Figur, die mit den Händen ihre Ohren aufhält und so besser hört; gleichzeitig kann sie sich dadurch die Augen nicht zuhalten. Kuppler versteht dies als beständige Mahnung an sich selbst: „Benno, hör auch zu!“ „Ich als Berater muss natürlich die Freiheit und Andersartigkeit des Anderen akzeptieren“, erklärt Kuppler. „Ich soll meine eigene Anschauung nicht verstecken, aber sie anderen auch nicht oktroyieren. ‚Coa-

schaffen; in der Sozialethik, die ihn besonders faszinierte, wurden Fragen gestellt, die im vorherigen Wirtschaftsstudium nie in den Blick gekommen waren. Und erstaunt stellte Kuppler fest: Adam Smith, der Vater der modernen Betriebswirtschaftslehre, war ein Moralphilosoph! Die Weite des philosophischen Feldes schließlich hat Kuppler Toleranz anderen Lebensentwürfen gegenüber gelehrt. Ohne die Philosophie wäre er jetzt nicht dort, wo er ist.

Dennoch: „Philosophie allein reicht noch nicht, um sich auf dem Beratermarkt von den vielen Scharlatanen, die sich dort herumtreiben, abgrenzen zu können.“, so Benno Kuppler. Nicht nur sei wichtig, neben der Philosophie auch andere Disziplinen wie etwa Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften im Blick zu haben, sondern auch sogenannte „Soft Skills“: „Philosophie muss zusammenfallen mit der Person“, sagt Kuppler. „Dazu gehört besonders: Du musst ein Original sein, Kopien gibt es genug!“ Authentizität ist Kuppler zufolge eine der Schlüsselqualifikationen, die ei-

sich zu lassen: „Schau dir das Leben an, vergiss dein akademisches Studium und lerne wieder zu staunen wie ein kleines Kind, das die Welt entdeckt.“ Denn im Alltag und auch in der Wirtschaft hänge vieles an Beziehungen und der Fähigkeit, mit Stärken und Schwächen von einem selbst und den Anderen umzugehen. Gefragt sei darum „emotionale Kompetenz“, und diese, so Kuppler, „ist nur erfahrbar in einer Mischung aus Leben und Lernen.“ Außerdem verführe das Philosophiestudium unter Umständen dazu, den Anderen demonstrieren zu wollen, dass man gebildet ist: im Beratungsgespräch in philosophische (Un-)Tiefen abzudriften und mit Fachbegriffen um sich zu werfen – für Kuppler eine Berater-Todsünde. „Dass man gescheit ist, setzen die Leute ja voraus.“ Es gebe keinen Grund, die anderen durch Fachjargon „kleinzumachen“: Man selbst müsse die Sprache der Anderen sprechen – schon aus Respekt.

Damit aber nicht genug. Verfügt die authentische Persönlichkeit schließlich und endlich in ausreichendem Maße über emotionale Kompetenz, so gilt es, wirtschaftliche Grundlagen zu suchen. Denn der Weg zum Erfolg ist – wie fast überall – steinig. „Ein langer Atem und Geduld mit sich selbst“ ist darum für Kuppler eine weitere unverzichtbare Voraussetzung, die jeder angehende Berater mitbringen muss. Zwar war er selbst als Jesuit von Anfang an finanziell abgesichert und darum nie existenziell darauf angewiesen, dass das Geschäft gut lief: er musste nicht jede Anfrage annehmen, die da kam: „die, die mich nur gewissermaßen als ‚Feigenblatt‘ instrumentalisieren wollten, konnte ich ablehnen.“ Auf die leichte Schulter nahm Kuppler seinen Beruf deswegen freilich nicht. „Wirtschaftlich war ich nicht abhängig davon“, meint Kuppler, „emotional aber sehr wohl. Und eine derartig privilegierte Situation bringt natürlich auch Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft der Jesuiten mit sich.“ Aller Anfang war also auch für Benno Kuppler schwer – aber kein Grund, den Mut zu verlieren: Mit der Zeit konnte er sich etablieren; großen Anteil daran hatte die Aufmerksamkeit in verschiedenen Fachzeitschriften und Tageszeitungen. Mittlerweile sucht nicht mehr Kuppler nach Kundschaft, sondern die Kundschaft findet Kuppler. Wenn er nicht gerade unterwegs ist.



Alexander Förster

Pater Benno Kuppler in seinem „Zentrum der Abwesenheit“ während einer kurzen Anwesenheit

ching‘ ist eine Dienstleistung, nicht nur ein Geschäft, und es darf erst recht keine versteckte Machtanwendung sein.“ Konkrete moralische Orientierung muss jeder für sich selbst finden; der „Generalist“, wie Kuppler sich selbst gerne nennt, bietet nur Hilfestellung.

Die Philosophie, die er zunächst nur studiert hat, weil das Bakkalaureat Teil der jesuitischen Ausbildung war, verlieh Kuppler dafür das notwendige Handwerkszeug. Nicht nur hat er hier gelernt, systematisch zu denken und logische Strukturen zu

nen guten Berater ausmachen; es sei entscheidend, unverwechselbar man selbst zu sein. „Eventuell kann man Methoden von anderen Beratern lernen, aber schon in der Gestik gilt: nie kopieren!“ Entsprechend sei die Ausprägung der eigenen Persönlichkeit eine wichtige Voraussetzung dafür, als Berater langfristig Erfolg zu haben.

„Schau dir das Leben an!“

Und als ersten Schritt auf dem Weg der Persönlichkeitsbildung rät Kuppler, den Elfenbeinturm der Philosophie weit hinter

wet