

Wie im Himmel so auf Erden

Spiritualität in der Personal- und Organisationsentwicklung

Bearbeitet von
Dr. Andreas Einig

1. Auflage 2014. Buch. 358 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8487 0978 6

Wirtschaft > Volkswirtschaft > Arbeitsmarkt

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Andreas Einig

Wie im Himmel so auf Erden

Spiritualität in der Personal- und
Organisationsentwicklung



Nomos



Institut für Diakoniewissenschaft
und DiakonienManagement
Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Die »Reihe Diakoniewissenschaft | Diakonienmanagement«

wird herausgegeben von

Prof. Dr. Matthias Benad, Bielefeld

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Bayreuth

Prof. Dr. Martin Büscher, Bielefeld

Prof. Dr. Beate Hofmann, Bielefeld

Prof. Dr. Udo Krolzik, Bielefeld

Prof. Dr. Dierk Starnitzke, Bad Oeynhausen

Band 3

Andreas Einig

Wie im Himmel so auf Erden

Spiritualität in der Personal- und
Organisationsentwicklung



Nomos



Institut für Diakoniewissenschaft
und DiakonieManagement

Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Wuppertal/Bethel, Univ., Diss., 2013
u.d.T.: „Wie im Himmel so auf Erden. Spiritualität als vornormative Dimension der Personal- und Organisationsentwicklung diakonischer und caritativer Unternehmen: Grundlagen – Elemente – Instrumente“

ISBN 978-3-8487-0978-6

1. Auflage 2014

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2014. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer jahrelangen theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit Fragen des Glaubens im privaten und beruflichen Kontext. 2013 wurde die Arbeit als Dissertation mit dem Titel *„Wie im Himmel so auf Erden. Spiritualität als vornormative Dimension der Personal- und Organisationsentwicklung diakonischer und caritativer Unternehmen: Grundlagen – Elemente – Instrumente“* vom Promotionsausschuss Diakoniewissenschaft der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel (Hochschule für Kirche und Diakonie) angenommen.

Viele Menschen haben mich in diesem *Dialog über Gott und die Welt* auch ganz persönlich begleitet, den ich in der vorliegenden Arbeit im Blick auf das Thema „Spiritualität in der Personal- und Organisationsentwicklung“ zu reflektieren und weiterzuentwickeln suche. Eine hervorragende Möglichkeit dazu bot sich durch die Teilnahme am PhD-Studiengang Diakoniewissenschaft am Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel.

Die im Profil des Instituts zu Grunde gelegten Leitlinien – *Werteorientiert wirtschaften, Normen und gesellschaftliche Wirklichkeit wahrnehmen, Interdisziplinär denken lernen, Theorie und Praxis verbinden, kreativ arbeiten, Leitplanken anbieten* – werden hier exemplarisch aufgenommen und konkretisiert.

Mein besonderer Dank gilt allen, die an der Entstehung der vorliegenden Arbeit in unterschiedlicher Weise beteiligt gewesen sind. Namentlich möchte ich sehr herzlich danken:

Sabine, meiner Frau, und unseren Kindern *Justus*, *Hannah* und *Steffen*; ohne das Verständnis und die Unterstützung meiner Familie hätte ich nicht die Kraft und Ausdauer gehabt, diese Arbeit berufsbegleitend zu verfassen;

Prof. Dr. Günter Ruddat und *Prof. Dr. Dierk Starnitzke*, meinen beiden Gutachtern, für die hervorragende, konstruktiv-kritische und anregende Begleitung sowie für die Eröffnung von vielen wissenschaftlich weiterführenden Impulsen und spirituellen Perspektiven;

darüber hinaus im Kontext des Studiengangs *Prof. Dr. Martin Büscher* für die zahlreichen vertiefenden Exkurse und das immer wieder konzentrierte Zurückführen auf das Wesentliche;

Vorwort

Annette Busjan, Brunhilde Oestermann, Gisbert Schlereth und Max Wulfmeier-Böhm für die engagierte Auseinandersetzung und Weiterentwicklung von Ansätzen, Modellen und Methoden sowie für deren praktische Erprobung;

Annette Busjan, Albert Klein, Karlheinz Potthoff, Moritz Reinhardt, Julia Wedel, Max Wulfmeier-Böhm für das kreative und kritische Hinterfragen meiner Gedanken sowie für die anregenden Perspektivwechsel zum Inhalt und Aufbau der Arbeit;

Irene Sunnus für das mühevollte Korrekturlesen und die hilfreichen Hinweise zur besseren Verständlichkeit der Ausführungen;

den *Professoren, Dozenten und Kommilitonen* für die interdisziplinären fachlichen Impulse und Diskurse während des PhD-Studiums;

Bruder Peter Berg und Bruder Alfons Maria Michels stellvertretend für meinen Dienstgeber *Barmherzige Brüder Trier e. V.*, der mir die Möglichkeit eröffnete, mein Erfahrungswissen und meine theoretischen Erkenntnisse immer wieder in der Praxis zu erproben und weiterentwickeln zu dürfen sowie für die finanzielle Unterstützung meines Studiums bis hin zur Veröffentlichung dieser Arbeit.

Bonn, im Oktober 2013

Andreas Einig

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
1 Einführung	19
1.1 Wie im Himmel so auf Erden	19
1.2 Aufgaben- und Problemstellung	24
1.3 Ziele der Arbeit	26
1.3.1 Hauptziel der Arbeit	26
1.3.2 Teilziele der Arbeit	27
1.4 Struktur der Arbeit	27
2 Grundlagen zu unternehmerischer Diakonie, zu Spiritualität sowie zu Personal- und Organisationsentwicklung	30
2.1 Unternehmerische Diakonie	30
2.1.1 Definition von Diakonie	31
2.1.2 Definition von Unternehmen	33
2.1.3 Unternehmerisches Handeln	35
2.1.4 Unternehmerisches Handeln in der Diakonie	37
2.2 Spiritualität - Definition, Bedeutung und Wirkung	38
2.2.1 Allgemeine Definitionen von Spiritualität	39
2.2.2 Bedeutung und Wirkung von Spiritualität	48
2.2.2.1 Spiritualität und Identität	53
2.2.2.2 Spiritualität und Gemeinschaft	64
2.2.2.3 Spiritualität und Werteorientierung	70
2.2.2.4 Spiritualität in Bezug auf Zeit und Ewigkeit	78
2.2.2.5 Wechselbeziehung zwischen Spiritualität, Identität, Gemeinschaft und Werteorientierung	82
2.2.3 Dimensionen von Spiritualität in der Diakonie	83
2.2.4 Voraussetzungen für Spiritualität in der Personal- und Organisationsentwicklung	89
2.3 Personal- und Organisationsentwicklung	89
2.3.1 Definition von Personal- und Organisationsentwicklung	90

Inhaltsverzeichnis

2.3.2	Person - Gemeinschaft - Organisation	94
2.3.3	Entwicklungs- und Veränderungsebenen	96
2.3.4	Entwicklungs- und Veränderungsmodi - Optimierung, Erneuerung und Transformation	97
2.3.5	Zielsetzung der Personal- und Organisationsentwicklung	99
2.3.6	Bestandteile der Personal- und Organisationsentwicklung	100
2.4	Zugrunde gelegte (Management-) Ansätze, Modelle und Konzepte sowie die mögliche Integration von Spiritualität	101
2.4.1	Systemisch lösungsorientierte Ansätze im Management	103
2.4.1.1	Systemische und konstruktivistische Ansätze	103
2.4.1.2	Lösungsorientierte Ansätze	109
2.4.2	Das neue St. Galler Management-Modell	119
2.4.3	Grundlagen der lernenden Organisation	127
2.4.4	Das Konzept der neurologischen Ebenen	138
3	Elemente der Personal- und Organisationsentwicklung diakonischer Unternehmen - Spiritualität im Managementmodell	147
3.1	Grundlagen und Elemente der Personal- und Organisationsentwicklung	149
3.2	Begriffsbestimmung Management, Modell und Managementmodell	154
3.3	Elemente der Personal- und Organisationsentwicklung im Managementmodell	157
3.4	Die Systemelemente Person - Gemeinschaft - Organisation	158
3.5	Entwicklungs- und Veränderungsebenen	162
3.5.1	Spiritualität als vornormative Dimension	167
3.5.2	Normatives Management - Mission, Identität und Werte	172
3.5.3	Strategisches und operatives Management - Fähigkeiten, Potentiale und Verhalten	176
3.5.4	Optimierung, Erneuerung und Transformation	180
3.5.5	Controlling und Evaluation der Potentialentwicklung und der Wirkung von Potentialen im operativen Management	183

3.5.6	Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Person	184
3.5.7	Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Gemeinschaft	187
3.5.8	Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Organisation	190
3.6	Die Umweltsphären als Einflussfaktor	193
3.7	Stakeholder und deren Einflüsse, Interessen und Ansprüche	197
3.8	Ewigkeit und Zeit - Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft	202
3.9	Spiritualität im Führungs- und Managementkreislauf	207
4	Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung in Bezug auf Spiritualität	208
4.1	Die lernende diakonische Organisation als Ziel der PE/OE diakonischer Unternehmen	208
4.2	Spirituelle Unterbrechung(en) - Spiritualität als vornormative Dimension der Personal- und Organisationsentwicklung	210
4.3	Strategieentwicklung als Voraussetzung und Teil der Personal- und Organisationsentwicklung	218
4.3.1	Ziele, Aktionen, Messgrößen, Kennzahlen und Indikatoren im strategischen Management	222
4.3.2	SWOT- und Stakeholder-Analyse	229
4.3.3	Eine gemeinsame Vision entwickeln	240
4.3.4	Strategieentwicklung mit der Balanced Scorecard	244
4.3.4.1	Leitziele entwickeln	248
4.3.4.2	Strategische Themen entwickeln	250
4.3.4.3	(Entwicklungs-)Perspektiven differenzieren	253
4.3.4.4	Zielgerichtete Aktionen erarbeiten	257
4.3.4.5	Strategische Projekte und Maßnahmen schnüren	262
4.3.5	Umsetzung der Strategie (Potentiale entwickeln) durch Führungs- und Managementprozesse	264
4.3.6	Strategisches Controlling	267
4.3.7	Lernprozesse im strategischen Management organisieren	267
4.4	Entwicklung der Person	269
4.4.1	Personalentwicklung als Teil von Bildung	269

Inhaltsverzeichnis

4.4.2	Spiritualität in der Personalentwicklung	272
4.4.3	Personalentwicklung in Bezug zum Managementmodell	275
4.4.4	Funktionalität und Personalität	277
4.4.5	Personalentwicklungsmaßnahmen / -instrumente entlang des Mitarbeiter-Lebenszyklus	279
4.4.5.1	Der Mitarbeiter-Lebenszyklus	280
4.4.5.2	Das Anforderungsprofil auf Basis des Kompetenzmodells	281
4.4.5.3	Das Persönlichkeitsprofil	294
4.4.5.4	Personalgewinnung	296
4.4.5.5	Einarbeitung	299
4.4.5.6	„Leben“	301
4.4.5.7	Entwicklung	301
4.4.5.8	Austritt	305
4.5	Entwicklung der Gemeinschaft	305
4.5.1	Spiritualität in der Entwicklung der Gemeinschaft	306
4.5.2	Entwicklung der Gemeinschaft in Bezug zum Managementmodell	307
4.5.3	Entwicklungsinstrumente und -maßnahmen für die Gemeinschaft	308
4.6	Entwicklung der Organisation	313
4.6.1	Spiritualität in der Organisationsentwicklung	313
4.6.2	Organisationsentwicklung in Bezug zum Managementmodell	315
4.6.3	Organisationsentwicklungsmaßnahmen/-instrumente	317
4.6.3.1	Das Selbstverständnis	318
4.6.3.2	Entwicklung der Ablauforganisation - Prozessmanagement	323
4.6.3.3	Entwicklung der Aufbauorganisation - Organisationsmodelle	332
4.6.3.4	Funktionsbeschreibungen	338
5	Zusammenfassung und Ausblick	340
	Anhang A: Abkürzungsverzeichnis	343
	Anhang B: Literatur	345
	B.1 Bücher, Zeitschriften	345
	B.2 Internetseiten	358

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wie im Himmel so auf Erden	22
Abbildung 2:	Struktur der Arbeit	28
Abbildung 3:	Das Geschäftsmodell	36
Abbildung 4:	Die zentrale Funktion von Spiritualität	50
Abbildung 5:	Seele als Mitte der Grunddimensionen	56
Abbildung 6:	Paradigma der ganzen Person	57
Abbildung 7:	Die vier Bedürfnisse des Menschen	57
Abbildung 8:	Sinn und Identität zwischen Transzendenz und Immanenz	59
Abbildung 9:	Innere Stimme als einzigartige persönliche Bedeutung	61
Abbildung 10:	Werte und Verhalten	70
Abbildung 11:	Anthropologisches Dreieck	72
Abbildung 12:	Aufgabe der Ethik im diakonischen Unternehmen	75
Abbildung 13:	Moral im Spannungsfeld zwischen Himmel und Erde	77
Abbildung 14:	Zeit und Ewigkeit	82
Abbildung 15:	Das Unternehmen als sozio-technisches System	91
Abbildung 16:	Systemelemente als Grundlage der Personal- und Organisationsentwicklung	95

Abbildung 17:	Entwicklungs- und Veränderungsebenen der PE/OE	96
Abbildung 18:	Entwicklungs- und Veränderungsmodi	98
Abbildung 19:	Transformation - Optimierung - Erneuerung	99
Abbildung 20:	Vorstellungen über Veränderungs- und Entwicklungsprozesse	112
Abbildung 21:	Skalieren in der Lösungsorientierung in Bezug auf Spiritualität	113
Abbildung 22:	Problemebene vs. Lösungsebene	115
Abbildung 23:	Zyklische und lineare Zeitempfindungen	116
Abbildung 24:	Das neue St. Galler Management-Modell	121
Abbildung 25:	Organisatorische Sinnmodelle	129
Abbildung 26:	Team mit gemeinsamer Vision	135
Abbildung 27:	Team ohne gemeinsame Vision	135
Abbildung 28:	Spiritualität in der lernenden Organisation	137
Abbildung 29:	Logische Ebenen und deren Inhalt	139
Abbildung 30:	Logischen Ebenen - sinnstiftend, begründend, ausrichtend, korrigierend	144
Abbildung 31:	Logische Ebenen - Gemeinsame Ausrichtung und Konflikte	145
Abbildung 32:	Spiritualität im Managementmodell	157
Abbildung 33:	Die Systemelemente Person, Gemeinschaft und Organisation	160

Abbildung 34:	Entwicklungs- und Veränderungsebenen in der PE/OE	162
Abbildung 35:	Umwelt des Unternehmens	164
Abbildung 36:	Managementdimensionen auf den Logischen Ebenen	165
Abbildung 37:	Managementmodell der BBT-Gruppe	166
Abbildung 38:	Theologisch integrierende innere Achse des diakonischen Unternehmens	169
Abbildung 39:	Spiritualität als vornormative Dimension	170
Abbildung 40:	Normatives Management - Mission, Vision und Werte	172
Abbildung 41:	Strategisch vs. Operativ	177
Abbildung 42:	Strategisches und operatives Management - Fähigkeiten und Verhalten	179
Abbildung 43:	Entwicklungs- und Veränderungsmodi	181
Abbildung 44:	Transformation - Optimierung - Erneuerung im Managementmodell	181
Abbildung 45:	Optimierung, Erneuerung, Transformation in Bezug auf Zeit und Ewigkeit	182
Abbildung 46:	Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Person	184
Abbildung 47:	Begründung des Selbstverständnis und Gaben der Person	185
Abbildung 48:	Anforderungen an die Person aus der Organisation	186

Abbildung 49: Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Gemeinschaft	188
Abbildung 50: Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Organisation	192
Abbildung 51: Die Umweltsphären als Einflussfaktor	194
Abbildung 52: Stakeholder eines diakonischen Unternehmens	199
Abbildung 53: Ewigkeit und Zeit	203
Abbildung 54: Zustände des Unternehmens in der Zeit	204
Abbildung 55: Ausrichtung der Ziele an der Ewigkeit	206
Abbildung 56: Spiritualität im Führungs- und Managementkreislauf	207
Abbildung 57: Koordinatensystem der Personal- und Organisationsentwicklung	209
Abbildung 58: Koordinatensystem der PE/OE im Managementmodell	209
Abbildung 59: Zirkulärer Prozess des strategischen Managements	219
Abbildung 60: Der Prozess des strategischen Managements	220
Abbildung 61: Von der Mission zu den strategischen Erfolgsgrößen	221
Abbildung 62: Aktion(en) - Ziele - Kennzahlen - Früh- und Spätindikatoren	225
Abbildung 63: Das ZAK-Prinzip	227
Abbildung 64: Inhalte der SWOT-Analyse	231
Abbildung 65: Analyse der relevanten Umwelt	232

Abbildung 66:	Stakeholdermanagement als Eingangswert in die SWOT-Analyse	234
Abbildung 67:	Inhalte des Stakeholdermanagements	235
Abbildung 68:	Potentialentwicklung als strategische Handlungsoption	236
Abbildung 69:	Die SWOT-Interaktionsmatrix	238
Abbildung 70:	Von Analysen und Spiritualität zu strategischen Handlungsoptionen	239
Abbildung 71:	Grundelemente strategischen Denkens	241
Abbildung 72:	Das Dach des strategischen Hauses am Beispiel der BBT-Gruppe	244
Abbildung 73:	Die strategische und operative Lücke	245
Abbildung 74:	Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	246
Abbildung 75:	Vision und Leitziele	248
Abbildung 76:	Zusammenhang von Mission, Vision & Leitziel	249
Abbildung 77:	Zusammenhang von Leitziel und Strategischen Themen	250
Abbildung 78:	Strategische Themen auf der Zeitachse	251
Abbildung 79:	Christliches Profil als strategisches Thema in der BSC	252
Abbildung 80:	(Entwicklungs-)Perspektiven	254
Abbildung 81:	Mögliche (Entwicklungs-)Perspektiven in diakonischen Unternehmen	256
Abbildung 82:	Strategischer Handlungsrahmen	258

Abbildung 83:	ZAKs in der BSC	259
Abbildung 84:	Ursache-Wirkungsketten im strategischen Haus	260
Abbildung 85:	Strategische Projekte und Maßnahmen schnüren	263
Abbildung 86:	Umsetzung der Strategie durch Führungs-/ Managementprozesse	264
Abbildung 87:	Formular zur Zielvereinbarung	265
Abbildung 88:	Begründung und Ausrichtung von Projekten	266
Abbildung 89:	Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Person	275
Abbildung 90:	Fit zwischen Person und Gemeinschaft/ Organisation	276
Abbildung 91:	Konflikte zwischen Person und Organisation	277
Abbildung 92:	Der Mitarbeiter-Lebenszyklus	280
Abbildung 93:	Inhalte des Kompetenzmodells/ Anforderungsprofils	283
Abbildung 94:	Kausalkette zur Ableitung von Anforderungsprofilen	284
Abbildung 95:	Sollen und Wollen sowie Wissen und Können der Person	286
Abbildung 96:	Anforderungsprofil Teil I. Allgemeine Angaben zur Funktion	289
Abbildung 97:	Anforderungsprofil Teil II. a) Ziele der Funktion	289
Abbildung 98:	Anforderungsprofil Teil II. b) Beitrag zum Unternehmenserfolg	290

Abbildung 99: Anforderungsprofil Teil II. c) Kernaufgaben	290
Abbildung 100: Anforderungsprofil Teil III. Fachliche Kompetenzen	291
Abbildung 101: Anforderungsprofil Teil III. Überfachliche Kompetenzen	292
Abbildung 102: Diakonisch-spirituelle Kompetenz - Vernetzung und Rückbindung	293
Abbildung 103: Persönlichkeit in der Personalentwicklung	295
Abbildung 104: Persönlichkeit auf den Entwicklungs- und Veränderungsebenen	295
Abbildung 105: Fremdeinschätzung - Beobachtung löst Hypothese aus	298
Abbildung 106: Baukastensystem zur Personalentwicklung nach Jäger	303
Abbildung 107: PE-Maßnahmen auf den Entwicklungs- und Veränderungsebenen	304
Abbildung 108: Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Gemeinschaft	307
Abbildung 109: Entwicklungsinstrumente der Gemeinschaft	309
Abbildung 110: Das Johari-Fenster	311
Abbildung 111: Entwicklungs- und Veränderungsebenen der Organisation	315
Abbildung 112: Fit-Ansatz für die Organisationsentwicklung	316
Abbildung 113: OE-Maßnahmen auf den Entwicklungs- und Veränderungsebenen	318

Abbildung 114: Management-Konzept, -Modell und -System	323
Abbildung 115: Prozessmanagement entlang des PDCA-Zyklus	328
Abbildung 116: Darstellungsebenen im Prozessmanagement am Beispiel der BBT-Gruppe	330
Abbildung 117: Prozess-Leistungsparameter	331
Abbildung 118: Rekursivität von Strukturen und Strukturierungsprozessen	333
Abbildung 119: Die Entwicklung von Organisationsformen	334
Abbildung 120: Das Management-Führungsmodell von Jäger	336