

Thomas Dienberg, OFMCap – Markus Warode

AUF DIE HALTUNG KOMMT ES AN: ERFAHRUNG/SPIRITUALITÄT ALS MOMENT DER HANDLUNGSKOMPETENZ

1. Hintergrund

Der spezifische Ansatz des *Instituts für Kirche, Management und Spiritualität* (IKMS) beruht auf der Zusammenführung von Spiritualität und Management. Grundlegendes Ziel ist die Sicherung und Steigerung individueller und organisationaler Leistungsfähigkeit aus ganzheitlicher Perspektive. Spiritualität wird in diesem Kontext u. a. als eine notwendige Ressource für Handlungskompetenz verstanden. Eine Handlungskompetenz, die sich über die Ebenen Denken, Fühlen, Erleben und Handeln definiert. Elementar ist dabei eine Haltung, die sich an christlichen Werten orientiert. Spiritualität impliziert Wahrnehmung, Kommunikation und Entscheidung als wesentliche Komponenten und stellt das gestaltende Moment in den Vordergrund. Wahrnehmung bedeutet in diesem Zusammenhang das aufmerksame Hinhören (Kultur der Kontemplation), Kommunikation impliziert Dialog und Entscheidung, auf die es letztlich im Managementprozess ankommt, zielt auf Handlung. Die Erfahrung spielt eine zentrale Rolle für die Integration von Spiritualität in organisationalen Prozesse, da sowohl Wahrnehmung als auch Kommunikation elementar mit Erfahrung einhergehen. Im Besonderen für Menschen mit Entscheidungskompetenzen gewinnt Spiritualität immer mehr an Bedeutung. Die Kompetenz die richtigen Entscheidungen zu treffen hängt im Wesentlichen von Erfahrungen ab, die in Handlungsprozesse integriert werden. Sie gründet sich auf die gelebten Werte.

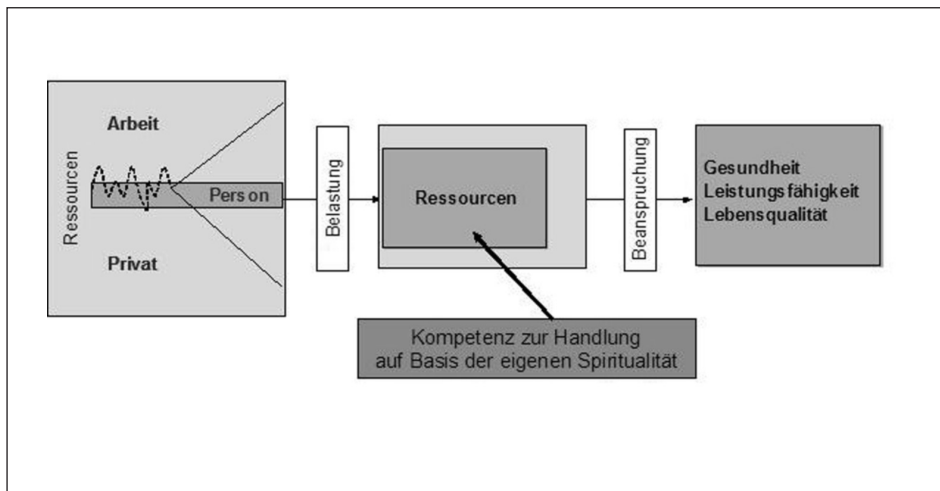
2. Definiton Management

Nach Schreyögg steht Management sowohl für die Funktion, die unmittelbar an Aufgaben ansetzt, die zur Steuerung der Organisation not-

wendig sind als auch für die Menschen, die in einer Organisation mit Handlungsbefugnissen betraut werden¹. Das IKMS definiert Management als eine Haltung und Gestaltungsaufgabe. Handlungen sind vor dem Hintergrund einer bestimmten Haltung zu treffen, die sich aus der christlichen Spiritualität heraus speist. Zentral ist dabei das christliche Menschenbild, das dem Managementkonzept oder der Organisationstheorie zu Grunde liegt².

3. Spiritualität als Ressource und Handlungskompetenz

Spiritualität stellt eine wesentliche Ressource zur Bewältigung beruflicher und auch privater Anforderungen dar. Ein Leben, das sich aus der christlichen Spiritualität heraus prägen lässt, weiß mit dem grundlegenden und bewegenden Fragen menschlichen Lebens nach dem Warum und Wohin umzugehen. Dabei hilft Spiritualität, das alltägliche Leben nicht nur zu meistern, sondern es auch aktiv zu gestalten. Ob und in welcher Qualität Anforderungen bewältigt werden können, hängt von den vorhandenen Ressourcen, von der Kompetenz zur Handlung, eben von der Spiritualität ab. Um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen werden im Folgenden mit dem Belastungs – Beanspruchungs -Modell und dem Modell der Kompetenz zur Handlung zwei Modelle genutzt, wovon das eine die Position von Ressourcen im Handlungsprozess und das andere die Bedingungsfaktoren von Kompetenz aufzeigt.

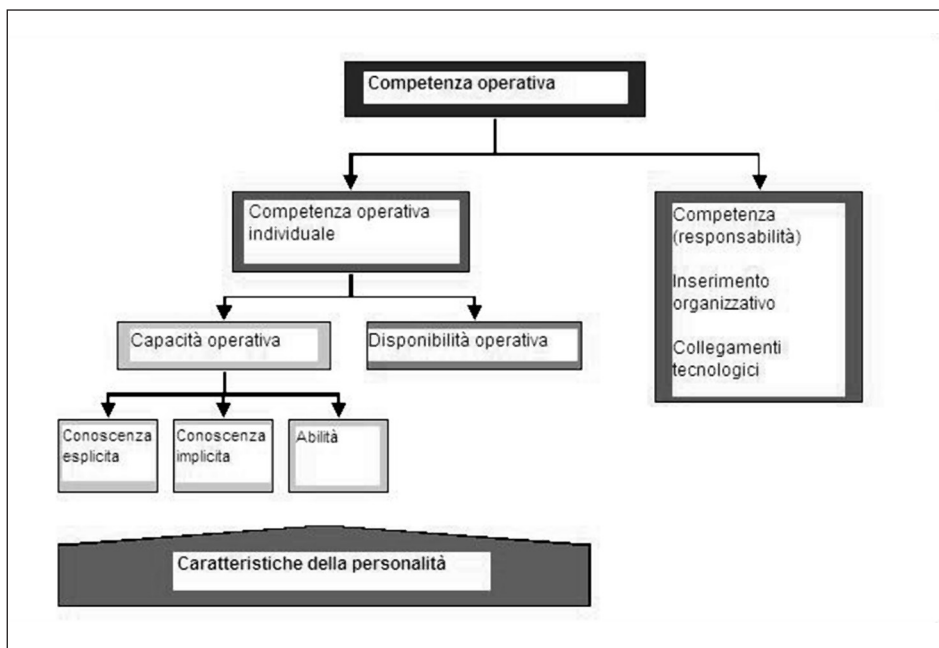


Quelle: in Anlehnung an das Belastungs-Beanspruchungsmodell nach Luczak

¹ Vgl. G. SCHREYÖGG - J. KOCH, *Grundlagen des Managements*, Wiesbaden 2007, 6f.

² Vgl. D. MC GREGOR, *Der Mensch im Unternehmen*, Düsseldorf, Wien 1973. Hier werden individuelle Bedürfnisse zur Gestaltung organisationaler Prozesse berücksichtigt.

Das Belastung-Beanspruchungsmodell ist ursprünglich nach Luczak ein klassisches Modell der Arbeitswissenschaft und für den industriellen Bereich genutzt worden. Zentral ist der Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung. Belastungen sind alle externen und internen Einflussfaktoren, die auf den Menschen einwirken. Beanspruchungen sind als Auswirkungen der Belastungen in und auf den Menschen definiert. Dabei sind sowohl Belastungen als auch Beanspruchungen neutral. Inwieweit eine Belastung zu einer positiven oder negativen Beanspruchung wird, ist von den vorhandenen Ressourcen abhängig. Die Kompetenz zur Handlung auf Basis der eigenen Spiritualität nimmt in dem Ansatz des IKMS die Drehscheibe zum Aufbau von Ressourcen zur Bewältigung von Belastungen ein. Bspw. kann in einem Mitarbeitergespräch eine bewusste Haltung, die dazu führt, dass man den Gesprächspartner wertschätzt mögliche Konflikte verhindert und ungeahnte kreative Potenziale freigesetzt werden. Hier zeigt sich wieder einmal, dass es in der Verbindung von Management und Spiritualität wesentlich um eine gelebte Haltung geht. Die Haltung ist dabei insbesondere in Führungssituationen eine elementare Strategie für Leistungssicherung, nicht nur Ressource für eine Handlung. Grundlegend ist dabei die Entwicklung von Handlungskompetenz. Dazu ist im Folgenden das Modell der Kompetenz zur Handlung oder das Bochumer Kompetenzmodell gewählt.



Quelle: Institut für angewandte Innovationsforschung Bochum

Definition des Modells

Kompetenz zur Handlung basiert auf individueller Ebene auf einem Zusammenspiel

- der Handlungsfähigkeit als kognitive Basis,
- der Handlungsbereitschaft als motivationale Basis und
- der Zuständigkeit als organisationale Legitimation und Einbindung in den Unternehmenskontext.

Die Handlungsfähigkeit und die Handlungsbereitschaft bestimmen zusammen die individuelle Handlungskompetenz, die eng mit den Persönlichkeitseigenschaften des Individuums verbunden ist. Kurz dargestellt impliziert die Handlungsfähigkeit das Können, wobei neben dem eigentlichen Wissen, die Fähigkeit zur Anwendung und Automatisierung von Routinen verstanden wird. Die Handlungsbereitschaft steht dagegen für das Wollen. Sie definiert sich aus einer individuellen intrinsischen und extrinsischen Motivstruktur und der Erwartungshaltung bzgl. der Eintrittswahrscheinlichkeit von Handlungsergebnissen.

Individuelle Handlungsfähigkeit und -bereitschaft machen zusammen – wie oben beschrieben – die Handlungskompetenz aus. Doch diese allein reicht nicht aus, damit es zur Handlung kommt. Erst die organisatorische, technologische und soziale Einbindung von Menschen mit ihren Kompetenzen in Arbeitssysteme entscheidet darüber, inwiefern die individuelle Handlungskompetenz überhaupt zur Entfaltung kommt. Erhebliche Aufgabenanteile in Organisationen werden technisch erfüllt und von organisatorischen Strukturen bzw. Anbindungen beeinflusst.

Die Verwertbarkeit individueller Kompetenzen ist dementsprechend abhängig von

- der Art und dem Grad der Arbeitsteilung im sozialen System,
- der Art und dem Grad der eingesetzten Automatisierungs-, Fertigungs- und Verfahrenstechniken und
- den organisatorischen Regelungen der Aufbau- und Ablauforganisation, aber auch von informellen Regelungen einer „gewachsenen“ Organisation.³

Im Hinblick auf die Integration von Erfahrung ist an dieser Stelle die

³ B. KRIEGESMANN - F. KERKA - M. KOTTMANN, *Innovationen werden von Menschen gemacht – Neue Herausforderungen für die Kompetenzentwicklung*, in Th. DIENBERG - G. FASEL - M. FISCHER (Hrsg.), *Spiritualität & Management*, Berlin 2007, 132-136.

Beobachtung der Persönlichkeitseigenschaften und der Handlungsfähigkeit bedeutend. Die Handlungsfähigkeit generiert sich aus dem explizitem und implizitem Wissen sowie den Fertigkeiten. Explizites Wissen ist Wissen, das frei konvertierbar ist und für das Verstehen von Zusammenhängen die notwendige Voraussetzung bildet. Hier geht es faktisch «nur» ums Wissen. Dagegen umfasst das implizite Wissen Wissen und Können. Es ist Teil eines Wissens, das nicht umfassend ausgedrückt wird oder werden kann. Es begründet sich im Wesentlichen auf Erfahrungen. Dabei kann auch hier wie bei der Grundstruktur von Spiritualität zwischen aktiven und passiven Erfahrungen unterschieden werden. Bspw. gibt es die Möglichkeit der Beobachtung (der individuellen Wahrnehmung) einer Situation oder etwas widerfährt einem (im Sinne von Gott geschieht). Dagegen gibt es die Form der aktiven Erfahrung, in dem vorhandenes Wissen angewandt wird. Durch eine bewusste oder auch unbewusste Aktion werden Erfahrungen hinsichtlich einer erfolgreichen Handlungsfähigkeit gemacht. Bspw. gilt es, das in einem Seminar gewonnene Wissen zur Führung von Mitarbeitergesprächen tatsächlich in der Praxis anzuwenden, d.h. ein Gespräch real zu führen. Wichtig ist dabei, dass die gemachten Erfahrungen reflektiert werden und Erfahrungen letztlich zur Entwicklung der Handlungsfähigkeit führen. Dieses gilt gleichermaßen für alle Komponenten der Handlungsfähigkeit, wobei Fertigkeiten den automatisierten, den routinisierten Anteil menschlichen Verhaltens ausmachen.

Die Persönlichkeitseigenschaften gewinnen im Bereich der Handlungskompetenz immer mehr an Bedeutung. Wie oben erwähnt, geht auch das IKMS von einem Menschenbild im Bereich des Managements aus, welches die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt. Neben physischen Eigenschaften wie Ausdauer, Kraft, Größe oder Aussehen sind vor allem individuelle Haltungen für die Handlungskompetenz entscheidend. Haltungen sind nicht statisch, sondern wandelbar. Die Reflexion der eigenen Haltung und die Frage nach dem „Wer bin ich“ impliziert eine Erfahrung mit sich selbst. Diese Erfahrung führt dazu über die Auswirkungen eigener Handlungsmuster nachzudenken sowie andere Perspektiven bei der Wahl von Entscheidungen zuzulassen. Gerade in organisationalen Managementprozessen kann diese Strategie für eine nachhaltige Leistungsfähigkeit führen und somit zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor werden.

4. «Erfahrungen» im IKMS

Die Integration von Erfahrungen spielt sowohl in der Lehre als auch in der Forschung des IKMS eine wichtige Rolle. Im Masterstudiengang «Or-

ganisationsmanagement und Spiritualität» geht es darum die Teilnehmer für die Praxis handlungsfähig zu machen. Dieses geschieht in dem Bereich explizites und implizites Wissen. Auf Basis von Literatur und Vorlesungen werden Grundlagen gelegt, die dann im Rahmen von Übungen wie Rollenspiele oder Fallbeispiele angewandt werden. Der Ansatz des IKMS beinhaltet folglich das Erfahren der eigenen Person in realen Situationen. «Wie verhalte ich mich in einem Konfliktgespräch» oder «wie kann ich meine Mitarbeiter so motivieren, dass alle Seiten den größtmöglichen Nutzen haben?» Nur so kann eine persönliche Entwicklung stattfinden. Ohne Erfahrungen und ohne deren kritische Reflexion komme ich nicht nachhaltig weiter. Das gilt individuell und im Besonderen für Organisationen, wobei in diesem Kontext die Auswirkungen eine Vielzahl von Menschen treffen, d. h. der Studiengang «Organisationsmanagement und Spiritualität» geht von einem praktisch geprägten Erfahrungsbegriff aus.