

INHALT

VORWORT	xi
1. EINLEITUNG	i
1.1. Arbeitsweise	3
1.2. Ziele.....	6
1.3. Eingrenzung	6
2. KIRCHLICHE PERSONALENTWICKLUNG AM BEISPIEL DER DIÖZESE GRAZ-SECKAU	9
2.1. Einführung.....	9
2.2. Historische Entwicklung in der Diözese Graz-Seckau seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil.....	9
2.3. Neue Ansätze im kirchlichen Personalwesen unter Bischof Johann Weber.....	12
2.4. Aufbau expliziter Personalentwicklung in der Diözese Graz-Seckau.....	15
2.4.1. Aufgaben der Personalentwicklungsstelle der Diözese Graz-Seckau	16
2.4.2. Operative Bereiche der Personalentwicklung.....	17
2.4.2.1. Studienbegleitende Ausbildung für Theologiestudierende.	17
2.4.2.2. Pastoralpraktikum.....	22
2.4.2.3. Bewerbungs- und Anstellungsphase.	23
2.4.2.4. Assessment-Center.....	25
2.4.2.5. Berufsbegleitende Bildung in den ersten fünf Dienstjahren für pastorale Berufe.	27
2.4.2.6. Mitarbeiterinnen-Gespräch in der Diözese Graz-Seckau	28
2.4.2.7. Supervision und Coaching.....	30
2.4.2.8. Weiterbildung für alle diözesanen Mitarbeiterinnen.....	31
2.4.2.9. Weiterbildung für Führungskräfte	31
2.5. Auslösende Faktoren für kirchliche Personalentwicklung	33
2.5.1. Die Krise des Priestertums tridentinischer Prägung.....	35
2.5.2. Nebenschauplatz Pflichtzölibat?.....	36
2.5.3. PastoralreferentInnen: Laboratorium der Zukunft oder Sackgasse?.....	40
2.5.4. Diakone: Beispiel für ein pluralisiertes Amtsverständnis	44
2.5.5. Folgen der Defizitorientierung.....	45
2.6. Befund am Beginn des 21. Jahrhunderts.....	47
2.6.1. Ein neues Phänomen: Genereller Personalmangel.....	48
2.6.2. Blick auf strukturelle Ursachen	49
2.6.3. Positionierung von Personalentwicklung.	51
2.6.4. Professionalisierung unter komplexen Bedingungen.....	53
2.7. Resümee	57
3. PERSONALENTWICKLUNG ALS BEGRIFF IM MODERNEN MANAGEMENT	59
3.1. Einführung	59
3.2. Historischer Überblick.....	60
3.3. Grundfragen von Personalentwicklung.....	64
3.4. Begriffsbestimmung von Personalentwicklung	65
3.4.1. Einordnung in der klassischen Betriebswirtschaft	66
3.4.1.1. Grundlagen der Personalwirtschaft	66
3.4.1.2. Operative Bereiche und Aufgaben der Personalwirtschaft.....	67
3.4.1.3. Ziele der Personalentwicklung.....	68
3.4.2. Unterschiedliche Konzepte von Personalentwicklung	70
3.4.3. Kategorisierung von Personalentwicklung.....	72
3.5. Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung	75
3.5.1. Einführung.	75
3.5.2. Begriffsbestimmung: Was ist Organisationsentwicklung?.....	77
3.5.3. Das Konzept der systemischen Organisationsentwicklung.	78
3.5.3.1. Elemente systemischer Organisationsentwicklung.....	81
3.5.3.2. Das Organisationsverständnis der systemischen Organisationsentwicklung.....	84
3.5.3.3. Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung	89
3.5.3.4. Ziele systemischer Organisationsentwicklung.....	91

3.6. Personalentwicklung und das Konzept der „lernenden Organisation“	95
3.6.1. Organisationales Lernen	96
3.6.2. Personalentwicklung in einer lernenden Organisation	98
3.6.3. Lernende Organisationen als Schnittstellen von Personal- und Organisationsentwicklung	100
3.7. Kennzeichen von Organisationskultur	103
3.7.1. Die Neuordnung der Geschlechterrollen	103
3.7.2. Hierarchische Strukturen und die Machtfrage	108
3.7.3. Führungs- bzw. Leitungsverständnis	111
3.7.4. Die Frage der Motivation bzw. Motivierung	115
3.7.5. Die Frage des Menschenbildes	117
3.7.5.1. Das Human-Resources-Modell	118
3.7.5.2. Die X Y Theorie von McGregor	119
3.8. „Lernen“: Ein Schlüsselbegriff von Personal- und Organisationsentwicklung	122
3.8.1. Dimensionen des Lernbegriffs	123
3.8.1.1. Unterscheidung nach Grundmetaphern: Abbilden und Konstruieren	124
3.8.1.2. Unterscheidung nach Systemniveaus: Einschleifiges, doppelschleifiges und Lernen lernen	125
3.8.1.3. Unterscheidung nach Bewusstheit und Systematisierung: Alltagslernen, systematisch-bewusstes Lernen	126
3.8.1.4. Unterscheidung nach Intensität: Reproduktions-, Anwendungs-, Problemlösungsniveau; kognitives Erfassen bis verinnerlichte Erkenntnis	126
3.8.1.5. Unterscheidung nach Gehirnaktivität: Linkshäftig betont, rechtshäftig betont, visuell, auditiv, haptisch, abstrakt	127
3.8.2. Über die Lernfähigkeit von Organisationen	128
3.9. Zusammenfassung und Reflexion	131
4. VOM TRIDENTINUM ZUM II. VATIKANUM: ELEMENTE IMPLIZITER PERSONALENTWICKLUNG IN DER KIRCHE	133
4.1. Einführung	133
4.2. Warum an das Tridentinum anknüpfen?	134
4.3. Vortridentinische Reformversuche	137
4.4. Personal als Schlüsselfrage von Kirchenreform und Ekklesiologie beim Konzil von Trient	138
4.5. Amtstheologie als Mittel der Personalentwicklung	140
4.5.1. Amt und Volk als Gegenüber	140
4.5.2. Das Priesterseminarmodell als Professionalisierungskonzept	142
4.5.3. Tridentinische Reformmaßnahmen mit impliziter Auswirkung auf den Personalbereich	144
4.5.4. Umsetzung des tridentinischen Priesterseminar-Konzeptes	145
4.6. Tendenzen im Personalwesen der Pianschen Epoche	148
4.7. Das Erste Vatikanische Konzil	149
4.8. Entwicklung nach dem I. Vatikanum	150
5. DAS II. VATIKANUM ALS BASIS FÜR DIE NACHKONZILIARE PERSONALENTWICKLUNG IN DER KIRCHE	155
5.1. Die Überwindung des tridentinischen Paradigmas von Personalentwicklung: Zur erneuerten Ekklesiologie des II. Vatikanums	158
5.2. Spezifische Merkmale kirchlicher Organisationen	163
5.2.1. Einführung	163
5.2.2. Zum organisationalen Charakter der Kirche	164
5.2.3. Widerstände gegen eine systemisch/organisationale Sicht von Kirche	169
5.2.4. Neoliberalismus als Leitbild?	172
5.2.5. Kirche und Management	177
5.2.6. Ehrenamt bzw. Freiwilligenengagement	180
5.2.7. Resümee	184
5.3. Zum Verhältnis Kirche und Personal- bzw. Organisationsentwicklung	186
5.3.1. Das II. Vatikanum als kirchlicher OE-Prozess: Eine These	187
5.3.2. Kirche: Keine lernende Organisation?	191

5.3.3. Kirche als Organisation pluraler Identitäten	194
5.3.4. Resümee.....	199
6. THEOLOGISCHE PERSPEKTIVEN KIRCHLICHER PERSONALENTWICKLUNG NACH DEM II. VATIKANUM.....	201
6.1. Einführung: Zum trinitarischen Aufbau.....	203
6.2. Gottesbegriff/theologische Dimension	205
6.2.1. Spirituelle Grundhaltung: Gott als Garant kirchlicher Personalentwicklung.....	206
6.2.2. Glaube an die Berufung jedes Menschen durch Gott in Jesus Christus zum einen Volk Gottes.....	210
6.2.2.1. Frauen in der Kirche.....	211
6.2.2.2. Der „Volk-Gottes-Begriff“ als theologische Basis kirchlicher Personalentwicklung	216
6.2.2.3. Befreiung des Berufungsbegriffs	221
6.2.3. Theologie der Arbeit als Teilhabe am Schöpfungswirken und -auftrag Gottes	224
6.2.4. Perspektiven für eine Erneuerung des Priesteramtes.....	225
6.3. Christologische Dimension	233
6.3.1. Inkarnatorisches Prinzip - individuell und strukturell	233
6.3.1.1. Interpenetration zwischen personalen und sozialen Systemen.....	235
6.3.1.2. Abbild Gottes: Menschenbild als Grundlage kirchlicher Personalentwicklung	239
6.3.2. Kreuzestheologie oder die kenotische Dimension kirchlicher Personalentwicklung	241
6.3.2.1. Umgang mit Konflikten, Krisen und Schuld.....	242
6.3.2.2. „Verschwiegene Rede“ bzw. die Botschaft der Sprachlosen	245
6.3.3. Macht und Ohnmacht.....	248
6.3.3.1. Macht als individuelle und systemische Herausforderung.....	248
6.3.3.2. Führen und Leiten aus christlich/biblischer Sicht.....	252
6.4. Pneumatologische Dimension	257
6.4.1. Ecclesia Semper reformanda	257
6.4.1.1. Kirche als lernende Organisation.....	260
6.4.1.2. Option für den systemischen Ansatz.....	262
6.4.1.3. Individuelle und strukturelle Motivations- und Lernkultur	263
6.4.2. Prophetische Kraft als ekklesiales Prinzip.....	266
6.4.2.1. Prophetische Kirche: Ursprungstreu, gegenwartskritisch und zukunfts offen.....	267
6.4.2.2. Positive Relativierung als Voraussetzung für die Zukunft kirchlicher Berufe.....	269
6.4.2.3. Prophetisches Charisma in Kirche und Welt	273
6.4.3. „Der Geist weht, wo er will“	274
6.4.3.1. Ressourcen- und Zielorientierung statt Defizit- und Traditionsfixierung.....	274
6.4.3.2. Kreative Wahrnehmung von Veränderungspotentialen unter aktuellen Rahmenbedingungen	278
6.4.3.3. Beachtung des „Anderen“, des Nicht-Wahrgenommenen bzw. Wahrnehmbaren.....	283
7. AUSBLICK.....	286
8. LITERATURVERZEICHNIS.....	291
Abkürzungen	324
Zeitschriften/Zeitungen	324