

# Spiritualität und Management

## **Betrachtungen zum selbsttransformatorischen Fundamentalwandel von Individuen und Organisationen**

DISSERTATION  
der  
UNIVERSITÄT ST. GALLEN

Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und  
Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Jan Roy Edlund**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Martin Hilb**

und

**Prof. Dr. Georg F. von Krogh**

Dissertation Nr. 2136

**Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 1998**

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 5. Mai 1998

Der Rektor:

Prof. Dr. Georges Fischer

Die Arbeit erscheint unter dem Titel „Spiritualität und Management. Perspektiven unternehmerischen Fundamentalwandels“  
im Springer Fachmedien Wiesbaden 1998  
Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag 1998

ISBN 978-3-8244-0414-8

ISBN 978-3-663-08120-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08120-3

*Für meinen Grossvater  
Otto Böhler*

## Vorwort

Gut kann ich mich daran erinnern, als ich mich zu Beginn der Arbeit in allerlei Dissertationen vertiefte und mich beim Lesen der Vorworte ab und zu fragte, wie wohl zu gegebener Zeit das Meinige aussehen würde. Nun, es ist soweit! Mit grosser Dankbarkeit blicke ich zurück auf die hier vorliegende Arbeit und insgesamt auf meine Studienzeit an der Universität St. Gallen und rufe mir all die schönen und erlebnisreichen Situationen vor Augen, die meine persönliche Entwicklung an dieser so einzigartigen alma mater sehr geprägt haben. Ich möchte die Gelegenheit nutzen, all denjenigen meinen Dank auszusprechen, die mir auf diesem Weg geholfen haben.

Ich bedanke mich bei Prof. Martin Hilb und Prof. Georg von Krogh für die Offenheit, das zu Beginn “doch etwas merkwürdige Thema” überhaupt anzunehmen. Die steten Ermunterungen, die Motivation und das geschenkte Vertrauen waren für den Erfolg dieser Arbeit entscheidend.

Gerne möchte ich Markus Venzin danken, der mir zu Beginn der Forschung wichtige Impulse gab. Und ohne Jens Lehne wäre diese Arbeit nicht das, was sie heute ist. Ihm, meinen Freunden Pablo Erat und Daniel Vogler ist viel Dank auszusprechen. Immer wieder waren sie mir geistige Stütze und haben mich durch zahlreiche „Denk-Engpässe“ begleitet. Danke Jens, danke Pablo und Daniel! In diesem Sinne möchte ich auch unsere kleine Doktorandenecke in der Bibliothek für immer verewigen: Michael Waltert, Oliver Muz, Hartmut Scholl und all die anderen Kollegen und Leidensgenossen werden für immer in meinen Erinnerungen bleiben. Ebenso Frau Karoline Jostes, der ‚Engel der Bibliothek‘ und Frau Miriam Mentele, der ‚Sonnenschein des Doktorandensekretariats‘.

Meinen Eltern Ursula und Roy Edlund und meiner “Stiefelmutter” Iris sowie meinem Grossvater Otto Böhler sei von Herzen für all die Unterstützung und den Zuspruch gedankt, den Sie mir über meine gesamte Studien- und Doktorandenzeit hinweg zukommen liessen.

Jan Roy Edlund

## Inhaltsübersicht

<b>Kapitel 1: Einleitung</b> .....	17
1.1 Problemstellung, Ziel und Vorgehen.....	17
1.2 Wissenschaftstheoretische Einbettung .....	22
1.3 Begriffsbestimmung .....	25
<b>Kapitel 2: Steigender Bedarf nach Fundamentalwandel     und einem „Management of change“</b> .....	30
2.1 Zugang zum Wandelphänomen.....	32
2.2 Oberflächen- und tiefenstruktureller Umfeldwandel .....	40
2.3 Konsequenzen für ein „Management of change“ .....	46
<b>Kapitel 3: Gesellschaft, Sinn und Spiritualität</b> .....	55
3.1 Das Sinnmodell als kollektives Deutungsmuster .....	56
3.2 Postmoderne Auflösungserscheinung .....	60
3.3 „Neue Spiritualität“ und individuelle Sinnsuche.....	67
3.4 Konsequenzen für ein „Management of Change“ .....	92
<b>Kapitel 4: Ansatzpunkte für Spiritualität und Management</b> .....	99
4.1 Direkte Ansatzpunkte - State of the art.....	100
4.2 Indirekte Ansatzpunkte - neue Perspektiven .....	115
4.3 Übertragungsmöglichkeiten für höherstufiges Lernen auf ein Kollektiv.....	145
<b>Kapitel 5: Spiritualität als Selbsttransformation auf     individueller und kollektiver Ebene</b> .....	163
5.1 Entwurf eines Bezugsrahmens.....	164
5.2 Zielgerichtete Kohärenz als Zentralproblem der Selbsttransformation auf Organisationsebene.....	194
5.3 „Spirituelle Organisation“ .....	226
<b>Kapitel 6: Fallbeispiel - „Spirituelle Organisation“</b> .....	261
6.1 Forschungsstrategie.....	262
6.2 Fallbeispiel: Findhorn Foundation .....	270
6.3 Auswertung der Felderhebung.....	324
<b>Kapitel 7: Implikationen für Praxis und Forschung</b> .....	345
7.1 Praxis: „So what and what now?“.....	345
7.2 Handlungsempfehlungen: auf dem Weg zur selbsttransformatorischen, spirituellen Organisation.....	348
7.3 Forschung.....	378

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1: Einleitung</b> .....	17
<b>1.1 Problemstellung, Ziel und Vorgehen</b> .....	17
<b>1.2 Wissenschaftstheoretische Einbettung</b> .....	22
<b>1.3 Begriffsbestimmung</b> .....	25
1.3.1 Spiritualität.....	25
1.3.2 Management .....	27
<b>Kapitel 2: Steigender Bedarf nach Fundamentalwandel und einem „Management of change“</b> .....	31
<b>2.1 Zugang zum Wandelphänomen</b> .....	32
2.1.1 Spezifikation und Systematisierung.....	32
2.1.2 Reaktionsmuster im Umgang mit Wandel.....	36
<b>2.2 Oberflächen- und tiefenstruktureller Umfeldwandel</b> .....	40
2.2.1 Oberflächenstruktur: Megatrends.....	40
2.2.1.1 Transnationalisierung.....	41
2.2.1.2 Interkonnektivität .....	42
2.2.1.3 Fragmentierung .....	42
2.2.1.4 Beschleunigung .....	43
2.2.2 Tiefenstruktur: Paradigmenwechsel.....	44
<b>2.3 Konsequenzen für ein „Management of change“</b> .....	46
2.3.1 Kennzeichen gegenwärtiger Veränderungsprozesse.....	46
2.3.2 Anhaltspunkte im Umgang mit den neuen Anforderungen.....	48
2.3.3 Zusammenfassende Feststellungen .....	51
2.3.4 Vier Grundforderungen zum organisatorischen Umgang mit Wandel.....	52
<b>Kapitel 3: Gesellschaft, Sinn und Spiritualität</b> .....	55
<b>3.1 Das Sinmodell als kollektives Deutungsmuster</b> .....	56
3.1.1 Der Zugang von Luckmann und Berger.....	56
3.1.2 Funktionen von Sinnmodellen und deren historische Entwicklung.....	57
3.1.2.1 Funktionen.....	57
3.1.2.2 Formen und Stufen der Entwicklung.....	58
<b>3.2 Postmoderne Auflösungserscheinung</b> .....	60
3.2.1 Phase I: Entzauberung der Welt.....	61
3.2.2 Phase II: Prozess der Modernisierung.....	61
3.2.3 Sinn-Pathologische Phänomene.....	62

3.2.3.1 Sinnkrise in der Gesellschaft .....	63
3.2.3.2 Sinnkrise des Individuums .....	65
3.2.3.3 Fazit .....	66
<b>3.3 „Neue Spiritualität“ und individuelle Sinnsuche .....</b>	<b>67</b>
3.3.1 „Neue Spiritualität“ .....	68
3.3.1.1 These von der „Wiederverzauberung“ .....	68
3.3.1.2 These von der unsichtbaren Religion .....	69
3.3.1.3 New Age .....	71
3.3.1.4 Wertewandel .....	77
3.3.2 Individuelle Sinnsuche .....	81
3.3.2.1 Entwicklungspsychologische Überlegungen zur Sinnbildung .....	81
3.3.2.2 Gegenüberstellung und Vergleich der Entwicklungslogiken .....	87
3.3.2.3 Der Jung'sche Individuationsprozess .....	89
<b>3.4 Konsequenzen für ein „Management of Change“ .....</b>	<b>92</b>
3.4.1 Zusammenhang zwischen fundamentaler Wandel und Spiritualität .....	92
3.4.2 Menschenbild: „Spiritual man“ .....	96
<b>Kapitel 4: Ansatzpunkte für Spiritualität und Management .....</b>	<b>99</b>
<b>4.1 Direkte Ansatzpunkte - State of the art .....</b>	<b>100</b>
4.1.1 Überblick .....	101
4.1.1.1 Beiträge vom „Typus A“ .....	102
4.1.1.2 Beiträge vom „Typus B“ .....	106
4.1.2 Auswertung .....	111
4.1.3 Einteilung .....	114
4.1.4 Schlussfolgerung .....	114
<b>4.2 Indirekte Ansatzpunkte - neue Perspektiven .....</b>	<b>115</b>
4.2.1 Suchfeld I: Sinn und Unternehmen .....	116
4.2.1.1 Ulrichs Modell als Ausgangspunkt .....	116
4.2.1.2 Sinn und Unternehmenskultur .....	118
4.2.2 Suchfeld II: Organisationales Lernen .....	121
4.2.2.1 Prämissen und Grundfragen .....	122
4.2.2.2 Lernarten und „Spirituelles Lernen“ .....	124
4.2.3 Suchfeld III: Organisationales Gedächtnis .....	130
4.2.3.1 Grobeinteilung von Beiträgen .....	130
4.2.3.2 Zwei Erklärungsansätze .....	131
4.2.3.3 Wissensarten und „kollektives Tiefenwissen“ .....	134
4.2.3.4 Konzeptionalisierung: „Selbstwissen“ .....	136
4.2.4 Zusammenfassung und Übersicht .....	143

<b>4.3 Übertragungsmöglichkeiten für höherstufiges Lernen</b>	
<b>auf ein Kollektiv</b> .....	145
4.3.1 Grundüberlegungen zur Transmission/Kopplung.....	145
4.3.2 Ausgewählte Erklärungsansätze .....	148
4.3.2.1 Müller-Stewens/Pautzke (1991): Kollektiver Lernzirkel.....	149
4.3.2.2 Schüppel (1996): Lernzirkel.....	149
4.3.2.3 Nonaka/Takeuchi (1995): Lernspirale .....	152
4.3.2.4 Deiser (1985): Identitätslernen.....	155
4.3.2.5 von Krogh/Roos (1995b): „Scaling“ .....	157
4.3.3 Überblick.....	162

## **Kapitel 5: Spiritualität als Selbsttransformation auf individueller und kollektiver Ebene** .....

<b>5.1 Entwurf eines Bezugsrahmens</b> .....	164
5.1.1 Dimensionen individueller Selbsttransformation .....	165
5.1.1.1 Dimension I: Sinn .....	166
5.1.1.2 Dimension II: Lernen .....	167
5.1.1.3 Dimension III: Wandel.....	168
5.1.1.4 Vergleich der Dimensionen .....	173
5.1.2 Übertragung der Selbsttransformation auf die kollektive Ebene.....	176
5.1.2.1 Kopplung: Individuum und Gruppe .....	177
5.1.2.2 Skalierung: Organisation und Gesellschaftsebene.....	182
<b>5.2 Zielgerichtete Kohärenz als Zentralproblem der Selbsttransformation auf Organisationsebene</b> .....	194
5.2.1 Kohärenz.....	196
5.2.1.1 Begriffsbildung.....	196
5.2.1.2 Zwei Ansätze zur Übertragung auf die Organisationsebene.....	199
5.2.1.3 Fazit .....	205
5.2.2 Ausrichtung.....	207
5.2.2.1 Problem: Selbsttransformatorischer Wandel und Kohärenz .....	208
5.2.2.2 Problem und Lösungsansatz: Ideologie.....	211
5.2.2.3 Fazit .....	215
5.2.3 Organisationstypologie im Spannungsfeld von Selbsttransformation und Kohärenz .....	218
<b>5.3 „Spirituelle Organisation“</b> .....	226
5.3.1 Entwurf.....	226
5.3.2 Lösungsvorschläge zur Überwindung des Spannungsfeldes zwischen dynamischer Kohärenz und individueller Autonomie.....	235
5.3.2.1 Fremdinduzierte Fluidisierung und Stabilisierungsbestreben .....	236
5.3.2.2 Shared assumptions: „Blind-spot-spotting“.....	241
5.3.2.3 Shared fantasies: „Holographisch-kohärente Ausrichtung“ .....	246



<b>Kapitel 6: Fallbeispiel - „Spirituelle Organisation“</b> .....	261
<b>6.1 Forschungsstrategie</b> .....	262
6.1.1 Forschungsziel .....	262
6.1.2 Untersuchungsobjekt .....	265
6.1.3 Positionierung .....	266
6.1.4 Untersuchungsdesign und Methodologie .....	266
<b>6.2 Fallbeispiel: Findhorn Foundation</b> .....	270
6.2.1 Kurzcharakteristik zum Überblick .....	270
6.2.2 Gründung, Entwicklung und Aufbau .....	270
6.2.2.1 Gründungshergang .....	270
6.2.2.2 Entwicklungsphasen .....	272
6.2.2.3 Aufbau, Bereiche und Programme .....	274
6.2.3 Spirituelle Grundlage und Transformationsgedanke .....	275
6.2.3.1 Spiritualität und Selbstverständnis in Findhorn .....	276
6.2.3.2 Spirituelles Netzwerk der Foundation .....	278
6.2.3.3 Transformation-Game .....	280
6.2.4 Individueller und kollektiver Umgang mit Fundamentalwandel .....	285
6.2.4.1 Individueller Umgang mit Wandel .....	285
6.2.4.2 Kollektiver Umgang mit Wandel .....	289
6.2.5 Integration von Spiritualität u. Organisation .....	295
6.2.5.1 Spirituelles Management .....	295
6.2.5.2 Spiritual and Personell Development (SPD) .....	312
6.2.6 Organisationskultur und -struktur .....	318
6.2.6.1 Kommunikationsverhalten und der Umgang mit Irrationalität .....	318
6.2.6.2 Restrukturierungsprozess (RSG) .....	321
<b>6.3 Auswertung der Felderhebung</b> .....	324
6.3.1 Antwort auf die offene Forschungsfrage .....	324
6.3.2 Beantwortung der Ausgangsfragen 1-9 (Konkretisierung) .....	329
6.3.3 Rückblick - Erkenntnisse im Kontext der theoretischen Diskussion .....	341

---

<b>Kapitel 7: Implikationen für Praxis und Forschung</b> .....	345
<b>7.1 Praxis: „So what and what now?“</b> .....	345
7.1.1 Grundkonzept: Lewins Phasenschema des Gruppenwandels .....	346
7.1.2 Modifizierung im Sinne des „Self-Move“.....	346
<b>7.2 Handlungsempfehlungen: auf dem Weg zur     selbsttransformatorischen, spirituellen Organisation</b> .....	348
7.2.1 Episode des „Unfreeze“ .....	348
7.2.1.1 Diagnose-Sitzung .....	349
7.2.1.2 Aufbau von Mobilisierungsmacht .....	349
7.2.1.3 Destabilisierung .....	350
7.2.2 Episode des „Move“ .....	351
7.2.2.1 Shared assumptions .....	352
7.2.2.2 Shared fantasies .....	353
7.2.2.3 Initialisierung einer „Self-Move“-Haltung.....	354
7.2.3 Episode des „Self-Move“ .....	365
7.2.3.1 Strukturen.....	366
7.2.3.2 Programme und Methoden.....	373
7.2.3.3 Kulturelle Ansatzpunkte.....	376
<b>7.3 Forschung</b> .....	378
7.3.1 Zusammenfassung und Ergebnisse .....	378
7.3.2 Tabellarische Übersicht einiger Weiterentwicklungen .....	384
7.3.3 Möglichkeiten und Grenzen.....	387
7.3.4 Forschungsanregungen.....	389

<b>8. Anhang (1-12) und Literatur</b> .....	391
<b>8.1 Anhang (1-12)</b> .....	391
Anhang 1: Übersicht zu den Aktivitäten der empirisch-qualitativen Feldstudie ..	392
Anhang 2: Teilnehmende Beobachtung - Transformation-Game .....	398
Anhang 3: Interviewleitfaden.....	405
Anhang 4: Formblatt für Interview und Beobachtung .....	409
Anhang 5: Dokumente und Unterlagen zur Feldstudie .....	410
Anhang 6: Lageplan der Findhorn Foundation.....	411
Anhang 7: Organigramm der Findhorn Foundation (Stand April 1997).....	412
Anhang 8: Zitate aus dem Protokoll der Reinvention Steering Group (RSG) ...	413
Anhang 9: Leserbrief zum Transformationsvorgang (Findhorn Foundation) ...	416
Anhang 10: Tom's of Maine: „Statement of Beliefs“ und „Mission Statement“ ..	417
Anhang 11: Abbildungsverzeichnis .....	419
Anhang 12: Abkürzungsverzeichnis .....	423
<b>8.2 Literatur</b> .....	424
<b>8.3 Literatur zum Fallbeispiel</b> .....	449