

# Das Humankapital pflegen

Auch die Kirche bedarf dringend der Personalentwicklung

*Unbestritten sind haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter das entscheidende Kapital der Institution Kirche. Dennoch moniert der Sozialethiker Gerhard Kruijff im folgenden Beitrag zahlreiche Defizite im Umgang der Kirche mit ihren personalen Ressourcen und plädiert für gezielte Personalentwicklung. Kruijff ist Direktor der Katholischen Akademie für Jugendfragen, einer überdiözesanen Fortbildungseinrichtung für Fachkräfte in der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit sowie pastoralen Arbeitsfeldern.*

In den letzten Jahren finden Unternehmenskonzepte aus der freien Wirtschaft in kirchlichen Arbeitsfeldern verstärkt Beachtung. Dies zeigt sich an der schon länger diskutierten Frage, ob Kirche Werbung treiben sollte, an der Auseinandersetzung mit neuen Managementkonzepten und Führungsstilen, an Modellen „Neuer Steuerung“. Gewöhnungsbedürftig bleibt dabei, wenn beispielsweise Gläubige als Kunden (vgl. HK, Juli 1998, 342 ff.) und eine Predigt oder die Spendung eines Sakraments als Produkt bezeichnet werden, das es zu vermarkten gelte.

Auch kirchliche Einrichtungen machen sich daran, „Leitbilder“ zu entwerfen, beginnen, sich als „lernende Organisationen“ zu verstehen und öffnen sich Prozessen der Organisationsentwicklung. Häufig wird bei der hohen Attraktivität

von Fremdpropheten aus der freien Wirtschaft eines übersehen: Vielfach begegnen dabei in neuem Gewand Ideen, die ursprünglich in den Bereichen sozialer Arbeit entwickelt worden waren und von dort aus als wertvolle Anregungen in die freie Wirtschaft Eingang gefunden haben, weil durch sie die Kultur der Zusammenarbeit und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbessert werden konnten. Heute fließen sie wieder zurück und könnten mit mehr Selbstbewusstsein und Kritik aufgegriffen und weiterentwickelt werden, als dies üblicherweise geschieht.

Gegen die Übernahme von Konzepten aus der freien Wirtschaft ist so lange nichts einzuwenden, als sie nicht kurzschlüssig und übereilt, sondern reflektiert erfolgt. Diese Konzepte müssen sehr sorgfältig implementiert werden und eine

den Zielen kirchlicher Arbeit untergeordnete Funktion erfüllen. Auch hier gilt: „Prüft alles und behaltet das Gute!“ (1 Thess 5,21) Die Kirche muß sich aber fragen, ob sie ihre Ziele auch erreicht (Effizienz) und welches der günstigste Mitteleinsatz dafür ist (Effektivität). In diesem Sinne ist „ökonomisches Denken“ nicht nur legitim, sondern notwendig.

Der Bereich, in dem die Übernahme neuer innovativer Konzepte aus der Wirtschaft offenbar noch am wenigsten vorangetrieben ist, ist erstaunlicherweise die *Personalentwicklung*, obwohl doch gerade in kirchlichen Zusammenhängen die Personen im Mittelpunkt zu stehen hätten.

Traditionell wurden unter Personalentwicklung Maßnahmen verstanden, die der Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für derzeitige und zukünftige Aufgaben dienen, um die richtige Person zur rechten Zeit an den passenden Ort zu stellen. In der Literatur werden – nach unterschiedlichen Kriterien – „drei Generationen der Personalentwicklung“ unterschieden: Zu Beginn erfolgen Qualifizierungsmaßnahmen noch ohne einheitliche Konzepte. Sie sind kaum mit strategischen Unternehmenszielen und Annahmen über zukünftige Entwicklungen abgestimmt.

In der zweiten Generation von Personalentwicklungskonzepten werden bereits Bedarfsermittlung, Personalbeschaffung und Potentialerkennung zukünftiger Führungskräfte zu einem Gesamtkonzept zusammengefaßt. Personalentwicklung gilt also als strategische Unternehmensaufgabe. In dieser Phase wird sie als eigenständige Aufgabe auch institutionell ausdifferenziert. Die einzelnen Maßnahmen werden mit der Berufsbiographie der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen koordiniert, von der Einstellung über die Einarbeitung und individuelle Karriereplanung bis hin zu Ausstiegshilfen.

Die aktuell diskutierte dritte Generation von Personalentwicklungskonzepten ist durch zwei entscheidende Veränderungen der Blickrichtung und eine wichtige Veränderung im gesellschaftlichen Umfeld gekennzeichnet: Der Wertewandel von Leistungs- oder Pflichtwerten zu Selbstverwirklichungswerten hat die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Arbeit und gegenüber ihrem Arbeitsgeber ansteigen lassen. Die Ware Arbeitskraft hat sich zum „internen Kunden“ gemauert, der die Befriedigung seiner Ansprüche einklagt. Auch die Arbeit soll der persönlichen Selbstverwirklichung dienen, als sinnvoll akzeptiert werden können und die persönliche Identifikation mit dem Beruf und dem Unternehmen ermöglichen. Personalentwicklung kann dann nicht mehr einseitig als Anpassung des Faktors Arbeit an die zuvor personenunabhängig entworfenen Strukturen der Organisation verstanden werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden nicht mehr nur als Objekte von Entwicklungsmaßnahmen betrachtet, sondern als Subjekte persönlicher Lernprozesse, durch die ihr vom Unternehmen nutzbares Potential gesteigert wird. Die freie Wirtschaft hat erkannt, daß die Mitarbeiter nicht nur einen Kostenfaktor, sondern das wertvollste Potential des

Unternehmens darstellen, daß Kreativität und Motivation von Schlüsselpersonen oft wichtiger sind als neueste Technik und der Einsatz neuester betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse. Es ist für die Unternehmensentwicklung von entscheidender Bedeutung, in dieses „Humankapital“ zu investieren – wobei zugegebenermaßen diejenigen Mitarbeiter „freigesetzt“ werden, bei denen sich solche Investitionen nicht zu lohnen scheinen.

## In den Kirchen bleibt die Personalentwicklung höchst defizitär

In kirchlichen Organisationen und Einrichtungen ist in den letzten Jahren das Bewußtsein für die Notwendigkeit von Personalentwicklung zwar deutlich gewachsen, in den Organisationen der Wohlfahrtspflege meist stärker als in Einrichtungen der Pastoral- und der Bildungsarbeit. Exemplarisch läßt sich hierbei verweisen etwa auf einen im Mai 1996 vom Zentralrat des Deutschen Caritasverbandes beschlossenen Diskussionstext zur Entwicklung von Leitlinien zur Personalentwicklung (Caritas 97 [1996] 7, 296 ff), auf den 1995 von der Landesstelle für Katholische Jugendarbeit in Bayern veröffentlichten Sammelband zum Thema „Personalentwicklung – Ein Konzept für die kirchliche Jugendarbeit in Bayern“ oder auch auf die für Fragen der Personalentwicklung ausgesprochen relevanten Ergebnisse des österreichischen Projekts „Christsein als Beruf“ (1996, herausgegeben von *Christian Friesl*). Auf der praktischen Ebene wird im Zusammenhang mit Leitbild- oder Organisationsentwicklungsprozessen in vielen Einrichtungen auch der Personalentwicklung größere Beachtung geschenkt und viel dafür getan, die verantwortlichen Führungskräfte besser zur Wahrnehmung ihrer diesbezüglichen Aufgaben zu befähigen.

Trotzdem scheint vielfach noch nach der in der Fachliteratur als „jungle method“ bekannten Methode vorgegangen zu werden: Man wartet so lange, bis sich (häufig sehr wohl vorhersehbare!) personelle Engpässe ergeben oder neue Aufgabengebiete entstehen und besetzt die neuen Stellen mehr oder weniger zufällig mit vorhandenem oder neu eingestelltem Personal, das im schlimmsten Fall nicht einmal gut in die neue Aufgabe eingeführt wird.

Eine Check-Liste von Fragen, die leider nur allzu oft mit „Nein“ zu beantworten sind, zeigt deutlich die Defizite: Gibt es für kirchliche Arbeitsfelder eine systematische Erhebung des zukünftigen *Personalbedarfs* – unter Berücksichtigung der zu erwartenden Veränderungen der Stellenpläne und der durch Pensionierung und Ausscheidung zu erwartenden Abgänge? Gibt es Abschätzungen darüber, ob es für die verschiedenen kirchlichen Berufe genügend *Nachwuchs* gibt? Was wird getan, um kirchliche Arbeitsfelder attraktiver zu machen und Ausbildungsgänge den zukünftigen Aufgaben anzupassen? Werden neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen systematisch

in ihre neuen Arbeitsfelder eingeführt? Gibt es aktualisierte *Stellenbeschreibungen* für ihre Stellen? Wissen die Mitarbeiter genau genug, worin ihre Befugnisse liegen, wer welche Entscheidungskompetenz hat, wer worüber wen zu informieren hat? Werden regelmäßig mit ihnen *Personalgespräche* geführt und *Zielvereinbarungen* getroffen? Wird unter den Mitarbeitern – auch außerhalb von durch „Beziehungen“ geprägten „Seilschaften“ – nach potentiellen zukünftigen *Leitungskräften* gesucht und werden diese auf ihre Aufgabe vorbereitet, oder wird überwiegend auf „Naturbegabungen“ gesetzt? Wird versucht, die *Arbeitsmotivation und -zufriedenheit* der kirchlichen Mitarbeiter dadurch zu erhalten, daß sie in ihrer persönlichen Laufbahnplanung begleitet werden bzw. ihre Beschäftigungsfähigkeit über den kirchlichen Bereich hinaus entwickelt wird? Gibt es, wo Aufstiegsmöglichkeiten fehlen, zumindest Modelle für „job-rotation“ oder „job-enrichment“? Gibt es angesichts bevorstehender Veränderungen in den Arbeitsfeldern (z. B. „kooperative Pastoral“ in größeren Seelsorgeeinheiten) eine langfristig angelegte *Fortbildungsplanung* einschließlich des notwendigen Fortbildungscontrolling? Gibt es Hilfestellungen für ausscheidende Mitarbeiter? Gibt es besondere Maßnahmen für Eltern, insbesondere für Frauen, zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

In den offiziellen kirchlichen Dokumenten sind zu Fragen der Personalentwicklung eigentlich schon sehr weitgehende Formulierungen enthalten. Die im September 1993 verabschiedete „Grundordnung des kirchlichen Dienstes“ garantiert einen Anspruch der kirchlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf „berufliche Fort- und Weiterbildung“, die die fachlichen, ethischen und religiösen Aspekte ihrer Arbeit und auch die „spezifischen Belastungen der einzelnen Dienste“ umfassen soll (Art. 9). Das Leitbild des *Deutschen Caritasverbandes* fordert die kontinuierliche Verbesserung der Qualifikation seiner beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter, betont die soziale Verantwortung des Dienstgebers für sie und die Notwendigkeit „ihrer fachlichen, persönlichen und religiösen Weiterbildung“.

## Das christliche Menschenbild verpflichtet zu einem entsprechenden Umgang mit Personal

Die Rede von der *Dienstgemeinschaft*, die ihren Dienst als Teil des Sendungsauftrags der Kirche versteht, impliziert, daß kirchliche Mitarbeiter nicht nur als Personal, sondern als Personen wahrgenommen und in ihrer beruflichen Praxis unterstützt werden müssen. Schließlich muß die Kirche die Grundforderungen ihrer Soziallehre, hier insbesondere das Prinzip der Personalität, auch auf sich selbst und ihre eigenen Mitarbeiter anwenden.

Das christliche Menschenbild erfordert einen entsprechenden Umgang auch mit dem eigenen Personal. Gleichzeitig ist

sie als *Dienstgemeinschaft* aber nicht nur Selbstzweck, sondern hat einen Auftrag des Dienstes an der Welt und am Menschen. Für diesen Auftrag sind kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch „Mittel“.

Die Kirche muß sich deshalb sehr wohl überlegen, durch welche Maßnahmen sie sicherstellen kann, daß dieser Dienst effizient und effektiv erfolgt. Doch auch dies verlangt einen Umgang mit ihnen als Personen, weil sie anders nicht das in den meisten kirchlichen Arbeitsfeldern notwendige „personale Angebot“ sein können. Die Weitergabe des Glaubens kann, wie *Franz Xaver Kaufmann* eindrucksvoll aufgewiesen hat, nicht über die Transmissionsriemen von Organisationen oder Institutionen, sondern letztlich allein durch glaubwürdige Personen erfolgen.

Ein solches personales Angebot innerhalb institutionell vorgegebener Rollen professionell zu verkörpern, stellt hohe Anforderungen an die Entwicklung der Persönlichkeit und die berufliche Identität. Wegen der hohen Affinität von Personalentwicklungskonzepten zu der typischen Art personenorientierter Dienstleistungen, wie sie im sozialen, pastoralen und im Bildungsbereich vorherrschend sind, müßte Personalentwicklung dort eigentlich auf einen besonders günstigen Nährboden fallen und begeistert aufgegriffen und umgesetzt werden.

Daß aber Personalentwicklungskonzepte innerhalb kirchlicher Zusammenhänge noch so wenig entwickelt sind, daß insbesondere das strategische Kernstück, die Verzahnung von personenbezogener Förderung und langfristiger Verwendungsplanung, noch weitgehend fehlt, hängt sicherlich nicht damit zusammen, daß es dafür keine Notwendigkeit gäbe. Im Gegenteil, in vielen Bereichen scheint umgekehrt der Problemdruck so groß zu sein, daß viele Verantwortliche offenbar dazu neigen, die Augen vor den zukünftigen Herausforderungen zu verschließen.

Eine realistische Einschätzung dieser zukünftigen Herausforderungen würde Reformen notwendig machen, die heute noch als illusorisch erscheinen und überdies ein Ausmaß innerkirchlicher Konflikte provozieren würden, die viele Verantwortliche in der Kirche für bedrohlich und vielleicht sogar für existenzgefährdend halten. Wie soll beispielsweise die pastorale Arbeit aufrechterhalten werden, wenn in den nächsten zehn bis 15 Jahren auf Grund der Überalterung des Klerus ein erheblicher Teil der heute noch aktiven Priester aus dem Dienst ausscheiden wird? Was bedeutet diese Entwicklung schließlich für die Besetzung kirchlicher Leitungsämter, die heute noch vielfach faktisch oder auch prinzipiell Priestern vorbehalten sind? Welche neuen Fähigkeiten in der Zusammenarbeit von Priestern, hauptberuflich tätigen Laien und Ehrenamtlichen müßten im Blick auf diese Tendenzen schon heute entwickelt werden?

Welche neuen Aufgaben kommen auf berufsbegleitende Fortbildung zu, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Kirche in vielen Arbeitsfeldern darauf angewiesen sein wird,

neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzustellen, die nicht mehr aus einem kirchlich geprägten Milieu stammen und keineswegs selbstverständlich religiös sozialisiert sind? Wie können kirchliche Arbeitsfelder trotz geringerer Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten auch in Zukunft für junge Menschen noch attraktiv gemacht werden? Was kann getan werden, um die häufigen „burn-out“-Syndrome von Mitarbeitern zu vermeiden oder zu mildern, die mangels Alternativen oft viel zu lange in einem Bereich (z. B. Jugendarbeit) tätig sind, der sinnvollerweise nicht die gesamte Berufslaufbahn ausmachen sollte? Wie kann die wahrscheinlich notwendig werdende *Reduktion kirchlicher Stellen* einigermaßen sozialverträglich geleistet werden, wenn gleichzeitig das Ansehen der Kirche und kirchlicher Arbeitsfelder in der Gesellschaft sinkt und die früheren Möglichkeiten des Wechsels vom kirchlichen in den nicht-kirchlichen Dienst erheblich eingeschränkt sind?

## Eine Aufgabe zentraler kirchlicher Institutionen

Wegen der hohen Zahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in kirchlichen Arbeitsbereichen entsteht in der Öffentlichkeit oft das Bild von der Kirche als konzernähnlichem, mächtigem Arbeitgeber. Immerhin hat die katholische Kirche in Deutschland einschließlich des meist in der Trägerschaft kirchlicher Vereine und Verbände befindlichen, staatlich geförderten Sozialbereichs über eine halbe Million Angestellte.

Doch dieses Bild trägt, insofern dieser kirchliche Arbeitgeber aus einer Vielzahl unterschiedlicher Organisationen und Institutionen besteht mit sehr verschiedenen Organisationsstrukturen und unterschiedlichen Unternehmensformen, die jeweils eine legitime Autonomie genießen, über deren Erhaltung sie auch intensiv wachen. Der Aufbau der kirchlichen Struktur unterscheidet sich von Diözese zu Diözese, auch die Ein- oder Anbindung kirchlicher Verbände und Träger sozialer Einrichtungen kann sehr verschieden sein. Für die Orden gibt es häufig nochmals andere Strukturen.

Die einzelnen, relativ selbständigen Einheiten sind für hochkomplexe Personalentwicklungskonzepte oft zu klein. Investitionen in ihr jeweils eigenes Personal sind mit dem Risiko belastet, daß sie wahrscheinlich gar nicht mehr der Einrichtung zugute kommen, die für die Kosten aufgekommen ist. Dies erschwert die Finanzierung von Maßnahmen zur Personalentwicklung noch zusätzlich zu den allgemeinen Sparzwängen und den Schwierigkeiten, solche Kosten in der öffentlichen oder kirchlichen Refinanzierung anerkannt zu bekommen. Aber Zusammenschlüsse, Koordinationsinstanzen und Dachverbände haben oft nicht das Gewicht, daß sie wirklich bindende Entscheidungen zur Umsetzung von Konzepten treffen könnten. Überall läßt sich derzeit beobachten, daß die „zentrifugalen Kräfte“ auf Kosten bereits erreichter

und früher offenbar einmal für notwendig gehaltener zentraler Koordination wieder zunehmen – mit der Gefahr eines wieder stärkeren Provinzialismus auf der Ebene der einzelnen Verbände beziehungsweise Diözesen.

Personalentwicklungskonzepte können aber eigentlich nur gemeinsam und in Form von Verbundlösungen entwickelt und umgesetzt werden. Sie verlangen eine stärkere Abstimmung von Zielen, Methoden und Kriterien über einzelne Einrichtungen, Träger und Diözesen hinaus. Um dem ange deuteten Dilemma in der Finanzierung von Personalentwicklung zu entkommen, sollten entsprechende Angebote gemeinsam als „öffentliches Gut“ finanziert werden, wofür man, wenn man sie über den kirchlichen Bereich hinaus öffnet, sogar auch öffentliche Mittel bekommen kann. Für viele Bereiche wird eine enge Kooperation in der Durchführung von Maßnahmen notwendig, wofür am ehesten gemeinsame *zentrale Institutionen* in Frage kommen, welche noch dazu den Vorteil haben, die für Personalentwicklung als „Persönlichkeitsentwicklung“ notwendige Distanz zu den Arbeitsfeldern, Trägern und Arbeitgebern der Teilnehmer/innen zu ermöglichen.

Muß das alles im Falle der katholischen Kirche in Deutschland eine Utopie bleiben? Personalentwicklung ist selbstverständlich auf die freiwillige Mitarbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen. Diese können aus eigener Initiative viel für die Entwicklung ihrer Kompetenzen tun. Nicht zuletzt können sie einen Beitrag dazu leisten, daß das Bewußtsein der Notwendigkeit von Personalentwicklung insgesamt wächst. Trotzdem läßt sich – das war eines der eher desillusionierenden Ergebnisse einer Fachtagung zum Thema „Personalentwicklung und Fortbildung“ (4.–6.3.1999) der Katholischen Akademie für Jugendfragen – ein integriertes Personalentwicklungskonzept nicht durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegen die verantwortlichen Vorgesetzten oder an ihnen vorbei durchsetzen, sondern nur durch eine Leitung verwirklichen, die Personalentwicklung als eine kontinuierliche strategische Leitungsaufgabe erkennt. Das gilt auch für die Kirche: Es genügt nicht, daß die in und für sie Verantwortlichen Personalentwicklung in bestimmten Bereichen zulassen. Sie müssen sie entschieden wollen, sie tatkräftig unterstützen, die Kirche als „lernende Organisation“ und sich selbst als lernenden Teil von ihr begreifen und entschlossen sein, die in den Veränderungsprozessen gewonnenen Erkenntnisse auch umzusetzen. Aus der Organisationspsychologie wissen wir, daß gerade in komplexen Situationen beschleunigter Veränderung eine problemadäquate hierarchische Steuerung die Chance bietet, Überschaubarkeit und Handlungsfähigkeit herzustellen, ohne dem Veränderungsdruck ausweichen zu müssen. Diese Funktion zu erfüllen ist eine genuine Aufgabe des Amtes als Dienst an der Einheit und Zukunftsfähigkeit der Kirche. Andernfalls besteht die Gefahr eines Teufelskreises: Während viele Mitarbeiter auf der unteren und mittleren Hierarchie-

ebene durch die Erweiterung ihrer sozialen und personalen Kompetenzen *konfliktfähiger* und *veränderungsbereiter* werden, wächst in den oberen Hierarchieebenen die Angst sowohl vor den Veränderungen als auch vor den Mitarbeitern, die sie zunehmend selbstbewußter einfordern.

Daß die Herausforderungen der Zukunft so zögernd angepackt werden, hängt vermutlich auch mit einer allgemein wahrnehmbaren Konstitutionsschwäche der Kirche zusammen. Allenthalben herrscht eine *defizitorientierte Sicht* vor. Die von Vertretern der Kirche vorgenommenen Zeitdiagnosen sind oft geprägt von Verfalls- und Verlustrhetorik. Viele Mitglieder der Kirche behaupten, es könne sich nur dann etwas ändern, wenn es zu grundlegenden Reformen käme, die aber derzeit nicht in Sicht seien. Progressive und Konservative blockieren sich mit Schuldvorwürfen und Anklagen gegenseitig. Würde die Kirche stärker ressourcenorientiert auf ihre Kräfte und Potentiale achten, könnte ein Ruck durch die von Pessimismus gekennzeichneten Diskussionen zur Zukunftsfähigkeit der Kirche gehen. Man würde den Blick auf die Chancen lenken und Phantasie und Kreativität zur Lösung der tatsächlich ja vorhandenen Probleme freisetzen.

Ein solcher Perspektivenwechsel würde dazu führen, als wichtigste Ressource der Kirche die große Zahl haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neu zu entdecken. Wie alle entsprechenden Untersuchungen bestätigen, sind diese Mitarbeiter in der Regel hoch motiviert und identifizieren sich nach wie vor mit ihrer Kirche und ihrem Auftrag. Sie richten hohe Ansprüche an sich und ihre Kirche, weil sie sich tatsächlich in den Dienst einer gerechteren und menschlicheren Welt stellen möchten. Sie sind gut ausgebildet und haben durch viele und intensiv reflektierte Erfahrungen hohe Kompetenzen erworben.

Sie sehnen schließlich nichts anderes herbei, als eine neue Aufbruchstimmung, ähnlich der, die viele von ihnen vor 25 oder 35 Jahren – zu Zeiten des Zweiten Vatikanischen Konzils und der Würzburger Synode – dazu motiviert hat, einen kirchlichen Beruf zu ergreifen. Ein solcher Perspektivenwechsel in Richtung der Entdeckung der personalen Ressourcen würde auch entscheidend zu einem besseren Umgang mit Konflikten und zu einer gesteigerten Ambiguitätstoleranz beitragen, die für das noch zu bewältigende Projekt einer Inkulturation des christlichen Glaubens in die Welt der späten Moderne unerlässlich ist.

*Gerhard Kruip*