

Seelsorgende motivieren

Personalentwicklung als geistliche Chance

Thomas Philipp, Bern

Eine Art Pfarrer war er für die Leute. Seppel nannten ihn seine Freunde, seine Jugendlichen Pasti: Josef Zell war Pastoralreferent. Sitzungen, Religionsunterricht, Predigten. Jugend, Seelsorge, Beerdigungen. Krankenbesuche. Schülergottesdienste. Sitzungen. Viel Wertvolles im Einzelnen, ein Gespräch hier, eine Begegnung dort. Manchmal ein Projekt, das etwas bewegte und Freude machte. Das alles gab es, und es war gut so: solange er aufs Detail sah. Meistens war es einfach zu viel, er erledigte es irgendwie. Niemand beschwerte sich, das Ordinariat kümmerte sich kaum um Qualitätsfragen, und die Menschen gaben sich mit Mittelmaß meist zufrieden. Es war nicht schlecht hier. Freundliche Leute. Man konnte leben hier.

Versetzt. Fünf Jahre war er in Felm gewesen: eine große Gemeinde mit unendlichen Erwartungen. Zell wusste zu arbeiten, wenn es sein musste, entwickelte er Bärenkräfte. Er war ein Mann der Berührung, bereit, sich die Hände schmutzig zu machen. Er hatte mit einer längeren Zeit gerechnet, so vieles war noch im Aufbau oder gerade erst den Kinderschuhen entwachsen. Sein Nachfolger begriff die Hälfte seiner Projekte nicht. Selbst bei gutem Willen: das meiste würde er nicht weiterführen können.

Zell war müde. Die Tätigkeit nutzte ihn ab. Er war zu schwer, und immer wieder machte der Magen Schwierigkeiten. Nach vorn gab es keinen Trost, er hatte noch fast zwanzig Jahre vor sich. Ideen hatte er schon, aber meist reichte die Kraft nicht, etwas aus ihnen zu machen. Manchmal schlüpfte ihm nach einer Sitzung, abends beim Bier heraus, was man machen müsste. Aber der Ton war zu anklagend, zu resigniert, als dass seine Worte hätten mitreißen können. Im Grunde war er froh, dass ihn niemand auf seine Ideen festlegte. Zell hatte schon lange keine große Begeisterung mehr gefühlt.

Es war einfach zu schwierig, seine Tätigkeit als Einheit zu empfinden. Zell wollte nicht jeden kleinen Spannungsbogen selbst anzünden und durchführen müssen. Es war ihm zu wenig, sich an Details aufzurichten. Wer war er? Wofür stand er? Wie konnte er Mann der Kirche sein, wenn ihr der große Bogen, *sein* Bogen gleichgültig war? Zell sehnte sich nach einem großen Zusammenhang, einem übergreifenden Bogen, und, jawohl, nach Einheit und Berufung.

Versetzt. Es war nicht ideal gewesen in Felm, lange nicht. Er hatte erst sechs, dann acht Stunden Unterricht geben müssen, der ihm nicht lag, an zwei Schulen, ein ständiges Hin und Her, in keiner Schule gegenwärtig genug, um etwas bauen zu können. Er hatte versucht zu reden. Seien Sie froh, dass Sie einen Beruf haben, so schön und so vielseitig wie den Ihren! Einen sicheren Arbeitsplatz obendrein! Sie können nicht von uns erwarten, dass wir auch noch das Gewicht Ihres Lebens tragen. Sein Puls ging nervös; jetzt noch war ihm die Verwirrung gewärtig. Hatten sie nicht Recht? Musste er nicht froh sein, dass sie ihn bei sich duldeten, ihn, der den wirklichen Einsatz nicht gebracht hatte, Priester zu werden? Zell war Leiter und Ministrant gewesen und hatte mit Überzeugung Theologie studiert. Ums Haar wäre er Priester geworden. Das hatte Franzi verhindert; jetzt waren sie zu fünft. Hatte er das Recht, Ansprüche zu stellen? Er fühlte sich als Zumutung. Verunsichert. Beschämt.

Die Botschaft war klar gewesen: die Stelle musste einfach besetzt werden. Wie er sich in seiner Arbeit fühlte, war nicht ihr Problem. Der Faden zu seinem vitalen Rhythmus war gerissen, und er würde wieder reißen, wenn es ihnen gefallen würde. Er hatte geben und nehmen wollen, nach einem inneren Rhythmus leben. Etwas brüllte in ihm, aber er fand keine Worte. Franzi tat sich schwer, ihn zu trösten. Er konnte nicht heraus: Zell saß in der Falle. Fortan würde er nicht mehr für etwas Eigenes stehen, sondern für das, was sie aus ihm ge-

macht hatten. Zell war Funktionär geworden. Und wusste es: hätte er keine Familie gehabt, wäre er gegangen. Zum Glück gab es so viel Arbeit, dass er sich darin betäuben konnte.

Geistlicher Mensch und Funktionär

Viele Seelsorgende leiden heute unter einer Kluft zwischen dem Persönlichen, Authentischen, Geistlichen – und dem kirchlichen Auftrag¹. Als geistliche Menschen erhalten sie ihr Wesen von innen. Geistlicher Mensch wird, wen der Geist ergreift. Er nimmt Eigenarten als Chance, er zeigt sich in Charismen und individuellen Begabungen. Der Geist zielt auf den schöpferischen Menschen, der sein ursprüngliches Charisma verwirklicht und darin zum Segen wird für alle (vgl. Gen 12). Der Funktionär erhält sein Wesen von außen. Ein Mensch wird Funktionär, indem er eine Rolle übernimmt, die andere als nützlich definieren. Er ist austauschbar und funktioniert auf jeder Stelle reibungslos; Eigenarten sind eher hinderlich. Er ist eine respektable und nützliche, aber banale Figur. Begeistern und motivieren kann er nicht. Wer im Namen einer Organisation spricht, hat ja nicht schon deshalb Feuer. Anerkennung und Sendung durch eine Gemeinschaft können nur ein Feuer stärken, das schon brennt².

Der geistliche Mensch kann begeistern und motivieren, gemäß seiner individuellen Logik. Von einem Menschen geht Leben und Feuer aus, wenn er für etwas Eigenes, für eine ursprüngliche Erfahrung steht. Das hat damit zu tun, ob er seine Lebensthemen hat vertiefen dürfen, der Spur des Geistes in *seinem* Herzen folgend – und ob er andere fand, die ihn in seiner Begabung anerkannten. Auf sich allein gestellt, kann der geistliche Mensch nichts bewirken. Er ist auf Gemeinschaft angewiesen, in der er eine Funktion übernimmt, die etwas von seinem Feuer ausdrückt. Der Begeisterte bedarf der Funktion als Form seines Engagements. Sie ist nur durch Dialog und Anpassung zu erreichen. Im günstigen Fall entsteht ein Gleichgewicht zwischen Charisma und Forderung der Außenwelt³.

Mehr denn je wird Religiosität, erst recht Kirchlichkeit durch persönliche Ausstrahlung vermittelt. Christ wird und ist ein Mensch kaum mehr,

¹ Das Problem trifft alle pastoralen Berufe. Laienseelsorger sind ja „für mehr Menschen Kirche, als Pfarrer meinen. Sie werden ... oft in die Nähe des Weihesakramentes gerückt“. J. Wanke, *Helfen, den Dank zu vervielfachen. Laienbeauftragungen in der Seelsorge*. in: *Anzeiger für die Seelsorge* 1/2002, 5–9, 7f.

² Es braucht genug Raum zur Meditation, damit „die Arbeit frei wird vom Gift bloßen Funktionierens; erst so kann der Priester Zeichen sein für das, was Gott selbst durch ihn wirken will.“ Deutsche Regentenkonferenz (Hg.), *Priester für das 21. Jahrhundert. Optionen*, 11. Hervorhebung TP.

³ Vgl. E.M. Faber, *Suchen, was den Einsatz lohnt. Priesterausbildung im heutigen Kontext*, in: *GuL* 74 (2001) 120–130.

weil er einer Institution vertraut, sondern weil er glaubwürdige Christen kennt. Immer mehr kommt es auf Ausstrahlung und Motivationskraft der Seelsorger an. Demgegenüber bilden Studium und Personalführung eher einen Funktionär. Die Wissenschaft will objektiv sein, berührt und verwandelt also die Subjektivität wenig. Geistliche und persönlichkeitsbildende Elemente haben zu wenig Gewicht. Und im pastoralen Dienst scheint es der Führung wichtiger zu sein, dass einer als Allroundfunktionär irgendwie zu recht kommt, als dass er Engagements entwickelt, die ihn und andere begeistern. Die Gesellschaft schließlich fragt eher nach Dienstleistungen als nach tieferem Engagement: viele Alltagskontakte zeigen sich am reibungslosen Funktionieren der Seelsorge interessiert⁴.

Die meisten Seelsorgenden gehen den Konflikt mit Vorsicht an. Etwas ungeschützt gesagt, kenne ich die Mehrzahl meiner Kollegen⁵ als pragmatische und konstruktive Mitarbeiter, engagiert und bereit, sich in Dienst nehmen zu lassen. Mit besonderer geistlicher Ausstrahlung oder leidenschaftlichem Engagement fällt nur eine Minderzahl auf. Viele sind gute Angestellte mit nicht allzu ausgeprägtem Unternehmergeist.

Personalentwicklung

In dieser Lage ist es nützlich wahrzunehmen, was die Betriebswirtschaftslehre zum Thema Personalentwicklung sagt⁶. Das Phänomen hat drei Wurzeln. Erstens fordern die globalisierten Märkte immer neue Veränderungen der Produkte, der Technik und der Führung. Der *Wandel* macht eine systematische Entwicklung des Personals sinnvoll. Es gilt, „Veränderungen – vor anderen Unternehmen – in Gang zu setzen und somit Erfolgspositionen zu schaffen. Die Lernfähigkeit des Managements entscheidet über Erfolg und Misserfolg am Markt“⁷. Da niemand ohne seine Mitwirkung entwickelt

⁴ Vgl. M. Kehl, *Missionarisch Kirche sein*, in: *GuL* 75 (2002) 336–347, 340; ders., *Kirche und Orden in der Kultur der Moderne*, in: *GuL* 74 (2001) 180–192, 186f.

⁵ Der Verfasser hat 1994–2000 als Pastoralreferent in der Erzdiözese Freiburg gearbeitet.

⁶ Vgl. M. Becker, *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart ³2002; J. Berthel, *Personal-Management. Grundzüge für die Konzeption der betrieblichen Personalarbeit*. Stuttgart ⁶2000; W. Oechsler, *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber – Arbeitnehmer – Beziehungen*. München ⁷2000; C. Scholz, *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München ⁵2000; R. Zaugg, A. Blum, N. Thom, *Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen*. IOP: Bern 2001. An letzterer Untersuchung nahmen 1016 Unternehmen aus Westeuropa teil. Sie ist nicht repräsentativ, sondern macht aktuelle qualitative Trends erkennbar.

⁷ Becker, 82. Vgl. 88.

werden kann, ist der Mitarbeiter in seiner Kreativität, als Mitunternehmer gefragt.⁸

Zweitens wächst der *Wille zu selbstverantwortlicher Gestaltung*. Herausfordernde Aufgaben werden zunehmend hochgeschätzt, menschliche Beziehungen gewinnen an Bedeutung⁹. „Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter sind Entfaltungsmöglichkeiten ein wichtiger Faktor geworden. Obwohl die Arbeit für sehr viele Arbeitnehmende immer noch das Zentrum des Lebens darstellt, werden das Familien- und Privatleben als gleichwertig angesehen. Während beispielsweise männliche, zukünftige Führungskräfte immer mehr den Wunsch verspüren, sich vermehrt der Betreuung der Kinder zu widmen, schöpfen Frauen ihre Identität zunehmend in einer beruflichen Entwicklung und sind nicht mehr bereit, diese für die Familie aufzugeben. Dieser Wertewandel ist nicht unbedingt mit einer Abnahme der Leistungsmotivation im Beruf verbunden ... Selbstentfaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsfreiheiten, Abwechslung durch projektorientierte Tätigkeiten usw. gewinnen an Bedeutung. Gemeinsame Basis dieser Ziele ist das Verlangen nach Selbstverantwortung.“¹⁰ Es trifft sich mit dem Bedürfnis der Unternehmen, Verantwortung zu delegieren.¹¹

Die dritte Wurzel ist die Motivationspsychologie. *Motivation* ist die Fähigkeit, „sich selbst in seinem Wirken zu erkennen und sich dadurch seiner Freiheit und Würde bewusst zu werden“¹². Die Arbeitsmotivation steht mit Wertvorstellungen in engem Zusammenhang. „Mitarbeiter, die ihre Bedenken gegenüber den Unternehmenszielen nicht zum Ausdruck bringen, reagieren mit ‚innerer Kündigung‘. Wertvolle Potentiale gehen dem Unternehmen verloren, bzw. werden ... zur Milderung der erfahrenen Frustration eingesetzt“¹³. Motivation kann nicht erzwungen werden. „Werthaltung und Zwang sind antagonistisch. Was erzwungen werden kann, sind nur äussere Formen; die Anpassung an die soziale Bewertung aber erfolgt aus dem Inneren heraus oder überhaupt nicht.“¹⁴ Nach Herzberg können nur Motivatoren (wie Arbeitsinhalte, Anerkennung und Wachstum) Zufriedenheit hervorbringen. Demgegenüber führen Hygienefaktoren (wie Entlohnung und Arbeitssituation) bestenfalls zur Abwesenheit von Unzufriedenheit. Die äusseren Bedingungen der Arbeit müssen nur einigermaßen stimmen; bei

⁸ Vgl. Berthel, 229; Scholz, 24–31; Oechsler, 123.

⁹ Vgl. Becker, 46.

¹⁰ Zaugg ua., 3; vgl. Scholz, 18–23; Becker, 46.

¹¹ Vgl. Zaugg ua., 4.

¹² W. Müller, *Humanisierung der Arbeit*, in: *Die Unternehmung* 1 (1985), 48–63, 59, zit. nach Becker, 59.

¹³ Becker, 49.

¹⁴ G. Kerschensteiner, *Theorie der Bildung*, München 1926, 344f, zit. nach Becker, 60.

den inneren Faktoren braucht es mehr, jenes Mehr, um das sich Personalentwicklung bemüht¹⁵.

Wie funktioniert Personalentwicklung? Im Kern als *Gespräch über Ziele*. Auf kreative Weise werden Ziele des Unternehmens und des Mitarbeiters in Beziehung gesetzt und zu einer grösseren Einheit verbunden. „Gelingt es, das Wertespektrum der Mitarbeiter und das des Unternehmens anzugleichen, so werden dadurch eine höhere Identifikation und Loyalität, eine stärkere Motivation und größere Leistungsbereitschaft“ erreicht – eine „gemeinschaftsstiftende Umorientierung“¹⁶. Personalentwicklung kann das Potential der Mitarbeiter besser nutzen, dadurch Personalkosten senken, Kompetenz sichern und für Vertretung, Nachfolge und neue Positionen Vorsorge treffen. Mittelbar hofft sie, Fluktuationsrate und Krankenstand zu senken, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, die Qualität zu steigern, schließlich das Image zu verbessern¹⁷. Die Kosten werden als Investitionen angesehen, die sich langfristig rechnen. Personalentwicklung schließt heute Bildung, Organisationsentwicklung und Förderung ein. Bildung vermittelt Fähigkeiten, die sich auf die Aufgabe beziehen; Organisationsentwicklung arbeitet an Strukturen. Förderung zielt auf die berufliche Entwicklung des Einzelnen und seine Position im Betrieb.

Das Gespräch kann nur gelingen, wenn das Unternehmen die Mitarbeiter als gleichwertige Partner sieht, die etwas Wertvolles geben. Im Gegenzug übernehmen Mitarbeiter Verantwortung für ihre Entwicklung und Motivation¹⁸. Wie jedes Gespräch ist Personalentwicklung gerade so viel wert wie die beiderseitige Bereitschaft zur Veränderung. Personalentwicklung setzt die Bereitschaft voraus, am Gegenüber eine andere Organisation, ein anderer Mensch zu werden. Das Gespräch stellt dem Unternehmen die Frage nach seiner Identität. „Wer sind wir?“, „Wo wollen wir hin?“, und „Was müssen wir dafür tun?“ ... Nur wenn die Belegschaft weiß und akzeptiert, wo die Reise hingehen soll, werden zielrelevante Leistungsbeiträge möglich.¹⁹ Die Unternehmenskultur verändert sich: mehr Beteiligung der einen bedeutet Machtverlust und Statuseinbußen der anderen. Gehorsam, Kontrolle und Disziplin verlieren an Bedeutung; Motivation, Kreativität und Dialog treten in den Vordergrund. Die gegenseitige Wertschätzung wächst. Und weil jeder Wandel verunsichert, ist das Management von Unsicherheitszonen eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte²⁰.

¹⁵ Herzberg (1959) baut auf A. Maslows Unterscheidung zwischen Mangel- und Wachstumsbedürfnissen auf. – Vgl. Becker, 39f; Berthel, 17–34; Oechsler, 156–166.

¹⁶ Becker, 47.73.

¹⁷ Vgl. Becker, 247f.

¹⁸ Vgl. Zaugg ua., 2.25.

¹⁹ Becker, 73.

²⁰ Vgl. Becker, 71.74.

Der Wandel von der Industrie – zur Dienstleistungsgesellschaft führt dazu, dass Wissen, Können und Motivation des Einzelnen immer wichtiger werden. Der Trend geht zu steigendem Einfluss der Personalentwickler und ihrer Professionalisierung. An den deutschen Hochschulen ist Personalentwicklung heute ein eigenständiges Forschungsgebiet²¹. Dabei hat sich der Denkansatz des Human Resource Management weitgehend durchgesetzt: Mitarbeiter sind ein strategisches Potential, nicht primär ein Kostenblock²².

Personalentwicklung in theologischer Verantwortung

Geht es am Ende doch nur um Profit? Unternehmen entscheiden sich ja nicht aus frei schwebender Mitmenschlichkeit für Personalentwicklung. „Personalwirtschaftliche Maßnahmen dienen häufig dazu, die wirtschaftlichen Unternehmensziele zu unterstützen. An zweiter Stelle steht aber ... bereits die Förderung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Knapp 90% der Unternehmen richten ihr Personalmanagement eher stark bis sehr stark darauf aus, die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu steigern.“²³ Das Streben nach Gewinn tritt gezähmt auf, gebunden in ein größeres Ganzes.

Wie jeder Wert, der geschichtlich auftritt, wirft Personalentwicklung Schatten. Das sehen die Personalentwickler selbst: „Im extremen Szenario wird jeder Mitarbeiter zum ‚Unternehmer in eigener Sache‘, der sich nur durch Weiterentwicklung und wettbewerbsintensive Positionierung seiner Kompetenzen ... etablieren kann. Die damit einhergehende Tendenz zum Sozialdarwinismus hat allerdings Folgen für Betriebsklima und Unternehmenskultur. Hieraus ergibt sich zwangsläufig die Forderung nach einer normativ-ethisch geprägten Diskussion.“²⁴

Und wie steht es mit der Realität? Universitäre Lehrbücher zeichnen ein Ideal. In den Betrieben sieht es nüchterner aus. Oft dominiert (kurzfristige) Gewinnmaximierung. Getrieben vom *low-cost*-Wettbewerb mit Asien und Osteuropa, haben viele Unternehmen in den Neunziger Jahren radikale Kostensenkungen versucht. Unter der Hand wurden aus Mitarbeitern Kostenverursacher: „kein harmloser Themenwechsel, sondern ein tief in das Selbstverständnis der Mitarbeiter einschneidendes Erlebnis“²⁵. Aber

²¹ Vgl. Becker, 10.517.520; Scholz, V.

²² Vgl. Scholz, 55; Oechsler, 626.20.

²³ Zaugg ua., 8. Der Vergleich mit einer Umfrage von 1986/87 (Berthel 226) deutet darauf hin, dass die Aufnahme von Mitarbeiterzielen an Gewicht gewinnt.

²⁴ Scholz, 3.

²⁵ Scholz, 2.

spricht es gegen die Personalentwicklung, dass sie ihre Werte in der konkreten Entscheidung nicht immer durchsetzen kann?

Es ist Aufgabe der Kirche, mit den Idealen der Zeit in Kontakt zu stehen. Sie soll in allem nach Idealen suchen, die motivieren, auch wenn die faktische Verwirklichung hinter ihnen zurückbleibt. Nur so findet die Frohe Botschaft Kontakt zur Hoffnung der Menschen. Stand vor 40 Jahren die emanzipierte Freiheit im Mittelpunkt gesellschaftlicher Hoffnungen, so ist heute Kreativität zu einem Schlüsselwort geworden. Die Erfahrung der Kreativität ist offen für eine theologische Deutung auf den Schöpfergeist in den Herzen hin²⁶. Gerade aus gläubiger Sicht verdient die schöpferische Freiheit der Mitarbeitenden Vertrauen, weit über das gesellschaftlich Übliche hinaus. Christliche Menschenführung soll nach Charismen suchen auch dort, wo sie noch kaum sichtbar sind. Ihr ist aufgegeben, von jedem in irgendeinem Bereich Herausragendes zu erhoffen und ihn gezielt zu fördern.

Personalentwicklung will den arbeitenden Menschen kreativer machen. „Das neue Menschenbild schließt Autonomie und Integration, Selbständigkeit und Loyalität, Mobilität und Beharrungsvermögen ebenso wie Flexibilität, Kompetenz und die Bereitschaft zur Wahrnehmung differenzierter Fördermaßnahmen ein.“²⁷ Macht abgeben, einen Dialog über Ziele wagen, dem Gegenüber Möglichkeiten einräumen. Zulassen, dass ein Standpunkt verändert wird. Gemeinsam und kreativ den Horizont überschreiten, Weite gewinnen: Der dialogische Geist der Zeit und seine Formen sind für den Menschen von heute Orte, an denen er inneres Wachstum und Gemeinschaft erfährt: Orte anonymen Gotteserfahrung. Aus ihnen erwächst ein neues Bewusstsein von Freiheit und Sinn. Das ist ein Fortschritt, eine Sozialisation und ein Zeichen der Zeit im Sinne Johannes XXIII. und des Konzils²⁸.

Kann die Kirche diese Einsichten aufnehmen? Sie ist ja nicht auf Effizienz, sondern auf Wahrheit und Gewissensüberzeugung gebaut. Der Erfolg kann angesichts des Gekreuzigten nicht ihr wichtigster Maßstab sein. Die Haltung des liebenden Umsonst, jenseits von Rechnung und Effizienz, gehört wesentlich zur christlichen Berufung²⁹. Gleichwohl gehört die Reflexion auch zum christlichen Engagement. „Ich kann den kritischen Einwand gut verstehen, dass der Erfolg von Seelsorge nicht messbar oder die Qualität eines seelsorglichen Gesprächs nicht überprüfbar ist. Auch kann ich nachvollziehen, wenn sich so mancher schwer tut, die pastorale Arbeit

²⁶ Vgl. M.D. Chenu, *Die Arbeit und der göttliche Kosmos*. Mainz 1956. „Der Mensch ist Mitarbeiter an der Schöpfung, er ist Demiurge ihrer Entfaltung durch seine Tätigkeit als Entdecker, Nutznießer und geistiger Baumeister der Natur. Diese Tätigkeit an der Natur, die Arbeit, ist eine Teilhabe an dem göttlichen Tun“ (69).

²⁷ Becker, 247.

²⁸ Vgl. Johannes XXIII., *Pacem in terris*; Vat. II, *Gaudium et spes* 4.11.44; Chenu, 106.

²⁹ Vgl. M. Kehl, *Kirche und Orden*, 191f; E.M. Faber, *Suchen*, 130.

danach zu überprüfen, ob sie ‚zeitgerecht, kompetent und zielorientiert‘ ist. Sicherlich entzieht sich hier vieles einer überprüfbaren Bewertung. Andererseits müssen wir uns auch die Frage stellen, ob wir uns einer solchen Bewertung gänzlich entziehen können. Es gibt ... Aktivitäten, die kaum noch als zeitgerecht verstanden und daher nur noch mit Mühe am Leben erhalten werden können. Wir haben auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Arbeit zwar ‚gut meinen‘, aber nicht unbedingt ‚gut machen‘. So mancher Pfarrgemeinderat wird ins Schwitzen kommen, wenn er die Frage beantworten soll, mit welchem Ziel er bestimmte Aufgaben ins Leben gerufen hat.“³⁰

Personalentwicklung als Chance der Kirche

Wie könnte kirchliche Personalentwicklung aussehen? Das Gespräch mit programmatischen Aussagen des Erzbischofs von Freiburg, Robert Zollitsch, führt uns weiter. Er möchte trotz zurückgehender Ressourcen handlungsfähig bleiben. „Wenn wir ... die Weichen nicht selbst neu stellen, verspielen wir ... unsere Möglichkeiten, kirchliche und gesellschaftliche Entwicklungen mitzugestalten. Uns bleibt dann nur noch zu reagieren und wie der Hase dem – scheinbar schnelleren – Igel hinterherzulaufen. Diese Weichenstellung erfordert ... die nüchterne und ehrliche Auseinandersetzung mit der Situation der Kirche in unserem Land (und) die ... Erarbeitung von Perspektiven ... Uns kommt es zu, aktiv, offensiv und mit unternehmerischem Eros am Aufbau des Reiches Gottes mitzuwirken“³¹.

Nüchtern beschreibt Zollitsch eine Nachwuchskrise auf allen Ebenen. Die Zahl der Priester nimmt stark ab. Die Bewerberlage bei den Pastoralreferentinnen lässt bezweifeln, ob künftig alle Stellen besetzt werden können. Die Lage bei den Gemeindereferenten ist sehr angespannt; es scheiden mehr Frauen und Männer aus dem Beruf aus, als neue hinzukommen. Mutig gesteht der Bischof ein, dass die Berufszufriedenheit belastet ist. Viele erfüllt es mit Unmut, derart mit Alltagsgeschäft belegt zu sein, dass für Charismen kein Raum bleibt. Und es wird immer schwerer, Ehrenamtliche für ein dauerhaftes Engagement zu gewinnen³²: Die Nachwuchskrise greift über die Hauptamtlichen hinaus, sie zeigt sich als Motivationskrise³³.

³⁰ R. Zollitsch in einem Vortrag zum Bistumstag „Gemeinden begleiten“. Freiburg 24.4.04.

³¹ R. Zollitsch, *Aufbruch im Umbruch. Optionen für eine pastorale Schwerpunktsetzung in der Erzdiözese Freiburg*. in: *Konradsblatt* 43/2003, 20–31, hier 20.31.

³² Vgl. Zollitsch, 22.31.

³³ Der deutschen Kirche „fehlt die Überzeugung, neue Christen gewinnen zu können. Das ist derzeit ihr schwerster Mangel.“ J. Wanke in: Die deutschen Bischöfe 68: *Zeit zur Aussaat – missionarisch Kirche sein*. Bonn 2000, 35.

Ausgehend von der Vision des Reiches Gottes, möchte der Bischof neue Schwerpunkte setzen. Ein bewusst gestaltetes Profil ist wichtiger als das Alltagsgeschäft³⁴. Er will auf Ressourcen der einzelnen Mitarbeitenden bauen, auf kreative Kräfte und ungewöhnliche Lösungen. Denn je weniger die Volkskirche gesellschaftlich trägt, desto mehr kommt es auf den Einzelnen, auf seine persönlichen Wurzeln im Glauben an. Zollitsch möchte die Hauptamtlichen stärker gabenorientiert einsetzen, um der Motivationskrise zu begegnen und kirchliche Berufe attraktiver zu machen³⁵.

„Wer Optionen benennt, muss auch darauf bedacht sein, sie in konkrete Ziele umzusetzen“³⁶. Wo also steht Personalentwicklung in der Erzdiözese Freiburg? Die berufliche Bildung ist fest etabliert. Die Berufseinführung macht mit professionellem Mentoring viele Felder zugänglich. Zur Weiterbildung können Seelsorger jährlich fünf, für Exerzitien weitere Tage beanspruchen: ein großzügiger Freiraum. Viele Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung sind in den letzten Jahren fruchtbar geworden. Im Blick auf die Förderung ergibt sich ein differenziertes Bild. Stellenumschreibungen sind Standard. Die Supervisionskultur wird systematisch gefördert und leistet einen wertvollen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit. In beschränktem Umfang finden sich Methoden wie Familienpause, halbe Stellen und die Freistellung zur Promotion. Wenig entwickelt sind Methoden, die den Mitarbeiter bei seiner Motivation aufsuchen und sie mit den Zielen der Organisation vermitteln. Die Mitarbeiter erhalten Raum für ihre geistliche Subjektivität, aber sie bleibt getrennt von den Personalentscheidungen. Hier läßt die Personalführung zahlreiche Chancen ungenutzt, auch solche, die in der Gesellschaft fest etabliert sind³⁷. *Das Bistum hat die Chance noch nicht erkannt, die Motivation seiner Motivatoren systematisch zu fördern* – ein Schlüssel zur nicht eben gewaltigen Ausstrahlung der deutschen Kirche?

Auch für die Nachwuchswerbung liegen Chancen brach. Es ist für die Älteren kaum vorstellbar, wie sehr die junge Generation ihre Lebensorientierung aus den Medien bezieht. Die Jugend sieht die Kirche vornehmlich

³⁴ „Ziel ist einzig und allein, uns in die Lage zu versetzen, unser Handeln als Kirche zu profilieren, zu schärfen und neue Initiativen für eine Weitergabe des Glaubens zu setzen und hierfür den notwendigen Freiraum zu schaffen“: Zollitsch im Vortrag vom 24.4.04.

³⁵ Vgl. Zollitsch, 25f. 31.

³⁶ Zollitsch, 25.

³⁷ Man mag einwenden, dass der Rückstand zum öffentlichen Dienst nicht groß sei, wo Personalentwicklung wenig präsent ist: vgl. Oechsler, 146.426. Aber dürfen die Zeugen der Frohen Botschaft mit dem vorletzten Platz zufrieden sein? Gleicht gute Seelsorge dem Verwalten oder einer unternehmerischen Tätigkeit, die Ressourcen entdeckt, attraktive Projekte lanciert, Motivation schafft, möglichst weit zu kommen sucht? Verwalten ist bewahrend und konservativ; der Unternehmer blickt voraus und geht ein Wagnis ein. Fordert die innovative Botschaft des Wanderpredigers eine unternehmerische, projekt- und ressourcenorientierte Organisationsform?

von ihrem Image in den Medien her. Die positive Ausstrahlung des Papstes als Bote des Friedens und der Begegnung wiegt zahlreiche Vorgänge nicht auf, die als ungerecht und autoritär wahrgenommen werden. Es resultiert ein oft unüberwindliches Misstrauen. Dass der Medienauftritt der Kirche heute den Rahmen darstellt, von dem aus die Jugend uns Seelsorgende wahrnimmt, dass Verkündigung der Frohen Botschaft heute fordert, ein positives Image aufzubauen und zu pflegen, wird in Rom offenbar noch nicht gesehen. Umso wichtiger, dass die Diözesen das Problem nüchtern wahrnehmen und angehen! *Sorgfältige Arbeit am Image der Kirche als Arbeitgeberin ist wahrscheinlich die einzige Chance, auch morgen Mitarbeiter zu finden.* Am wirksamsten geht ein gutes Image von motivierten Mitarbeitern aus, gerade in der Kirche, wo persönliche Beziehungen viel Gewicht haben³⁸.

Es stehen erprobte Instrumente bereit. Das *Strukturierte Mitarbeitergespräch* (SMG) ist ein (halb)jährliches Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Erstens misst es die Leistungen des Mitarbeiters an den Erwartungen des Unternehmens. Zweitens werden die Leistungs- und Verhaltenserwartungen für die nächste Periode besprochen. Der dritte Schwerpunkt sind Entwicklungswünsche des Mitarbeiters. Viertens werden gemeinsam Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen geplant³⁹. Wichtig für den Erfolg des SMG „ist die Grundeinstellung, mit der Vorgesetzter und Mitarbeiter das Gespräch führen. Beide Seiten sollten in dieser Situation offen und frei von Vorurteilen miteinander sprechen. Die Gesprächspartner sollten bereit sein, sich gegenseitig zuzuhören und Verständnis für die Probleme, Wünsche und Ziele des anderen aufbringen ... Die gemeinsame Zielsetzung sollte sich als ‚win-win-Strategie‘ auf Interessen konzentrieren; positionsbezogenes Feilschen ist zu vermeiden. Das Gespräch ist als Dialog zu gestalten, d.h. dem Mitarbeiter wird die Chance eingeräumt, sich zu seiner Leistung und seinem Verhalten zu äussern. Durch aktives Zuhören signalisiert ihm der Vorgesetzte, dass er als Gesprächspartner akzeptiert ist ... Ziel des Gesprächs muss eine verbesserte oder die Erhaltung einer schon sehr hohen Motivation, ein akzeptables Ergebnis und eine hohe gegenseitige Wertschätzung ... sein“⁴⁰. Die Ergebnisse werden protokolliert und von beiden Seiten unterschrieben; sie sind konsequent umzusetzen.

³⁸ „So könnte die Krise der Berufungspastoral auch an einer Krise der ‚Berufenen‘ liegen ... Ist es nicht ihr Problem, dass sie ihre erste Liebe verlassen haben? Dann aber fehlen die Funken, die überspringen könnten! ... Werden in unserer Kirche vielleicht die objektiven Gestalten auf Kosten des Anspruchs zur subjektiv gelebten Nachfolge zu sehr betont?“ E.M. Faber, *Berufung in der Balance von objektiver und subjektiver Dimension*, in: *GuL* 76 (2003) 161–170, 168.

³⁹ Vgl. Becker, 346f.

⁴⁰ Becker, 354f. Vgl. Oechsler, 480–484.579.

90 % der vom IOP befragten Unternehmen wenden das SMG regelmäßig an⁴¹. Die Diözese Basel hat es 2002 eingeführt⁴²; die Erzdiözese Freiburg setzt es zur Führung der Jugendreferenten seit 1999 erfolgreich ein. Im Rahmen des SMG können Absprachen zur *Karriereplanung* getroffen werden. Knapp 40% der befragten Unternehmen bieten allen Mitarbeitern eine Laufbahnplanung an⁴³. *Zielvereinbarungen* beziehen sich auf Herausforderungen, die über Standardaufgaben hinausgehen. Vorgesetzter und Mitarbeiter legen gemeinsam die Ziele fest, die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen. An ihnen wird die Leistung des Mitarbeiters gemessen. Sie führen in der Regel zu einer Motivationssteigerung.⁴⁴ *Job enrichment* bezeichnet im Unterschied zum *job enlargement* keine quantitative, sondern eine qualitative Ausweitung der Aufgaben „mit dem erklärten Ziel, Mitarbeitern ein Wachsen ihrer Persönlichkeit durch Selbstverwirklichung zu ermöglichen“⁴⁵. *Wahlmöglichkeiten der Tages- Wochen-, Jahres- und Lebensarbeitszeit* erleichtern dem Mitarbeiter, persönliche Ziele mit denen der Arbeit zu versöhnen.

Vorgesetztenbeurteilung ist für ein Drittel der befragten Unternehmen ein gängiges Instrument. „Im Sinne einer 360-Grad Beurteilung wäre es wünschenswert, eine Beurteilung durch die Vorgesetzten mit einer Selbstbeurteilung, einer Beurteilung durch Kolleginnen und Kollegen, durch Kunden und durch Direktunterstellte zu ergänzen. Erst daraus ergibt sich ein umfassendes Bild der eigenen Stärken und Schwächen und somit die Chance zur Weiterentwicklung“⁴⁶. Die *Imageanalyse* wird von Unternehmen angewandt, die den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt als sehr stark beurteilen⁴⁷: Das Unternehmen analysiert sein Image am Arbeitsmarkt, um es durch gezielte Maßnahmen zu verbessern. Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen nutzt *Austrittsinterviews*⁴⁸. Sie erfragen die Ursachen, die zur Kündigung geführt haben. Wenn der Ausscheidende keine negativen Folgen freier Äußerung befürchten muss, kann ein Unternehmen im Klartext hören, wo der Schuh drückt.

⁴¹ Vgl. Zaugg ua., 24.

⁴² Bischof K. Koch schrieb allen Seelsorgenden am 5.12.01, er habe zwei Gründe für die Einführung. Immer wieder komme ihm das Bedürfnis entgegen, die eigenen Ressourcen besser zu erkennen und einzusetzen, sowie eine aufbauende Kommunikationskultur einzuüben. Zweitens setze die Gesellschaft solche Gespräche erfolgreich ein.

⁴³ Vgl. Zaugg ua., 19.

⁴⁴ Vgl. Becker, 324–326.

⁴⁵ Berthel, 279.

⁴⁶ Zaugg ua., 24.

⁴⁷ Vgl. Zaugg ua., 20.

⁴⁸ Vgl. Zaugg ua., 23; Becker, 409.

Personalentwicklung und kirchliche Unternehmenskultur

Zollitsch will alle Aufgaben gewichten: „Kann die Aufgabe dazu beitragen, dass sie die ... Lebendigkeit des Reiches Gottes stärker aufleuchten lässt? ... dass der Glaube verkündet und vom Einzelnen als persönlicher Glaube angenommen werden kann? ... dass die Charismen der Einzelnen entdeckt und fruchtbar gemacht werden können? ... dass die Gemeinschaft der Kirche ... gestärkt wird?“⁴⁹ Die Methoden der Förderung halten diesen Fragen in hohem Maße stand, zielen sie doch unmittelbar auf Lebendigkeit und Charismen der Multiplikatoren. So ist im letzten Jahr Bewegung ins Thema gekommen. Eine Stelle „Personalentwicklung“ im Ordinariat ist geplant. Es wäre sinnvoll, sie mit einer berufserfahrenen Fachperson zu besetzen, die mehr in Bewegung setzen kann als ein Theologe, der Teil des Systems ist und sich erst einarbeiten muss.

Personalentwicklung verlangt vom Mitarbeiter, unterwegs zu bleiben. Das kann ein Problem sein – mancher hat andere Prioritäten, als sich zu entwickeln. Personalentwicklung verträgt sich nicht mit Nischenmentalität und blinder Verteidigung gegenüber allem, was von oben kommt. Personalentwicklung fragt jeden Mitarbeiter nach seinem Einsatz an Vertrauen und Beweglichkeit.

Personalentwicklung stellt Strukturen der Unternehmensseite in Frage. *Wer trifft Personalentscheidungen?* Das SMG muss zu Entscheidungen führen, soll es nicht als lästig und überflüssig empfunden werden. Es muss von dem Vorgesetzten geführt werden, der die wesentlichen Personalentscheidungen trifft; es kann nicht delegiert werden. Wer soll es also führen? Die Dienstvorgesetzten vor Ort haben wenig Einfluss auf Versetzungen und können darum mittel- und langfristige Projekte der Mitarbeiter kaum fördern; der Personalchef kann nicht mit allen sprechen. Entweder muss also die Personalabteilung mehr Mitarbeiter bekommen und sie zu eigenverantwortlicher Entscheidung berechtigen, was mehr Kosten und mehr Praxisferne bedeutet. Besser stärkt man die Personalführung vor Ort, indem die Dekanate ein bestimmtes Maß an Stellenprozenten erhalten und in diesem Rahmen selbständig Aufgaben und Schwerpunkte verteilen können. Vor Ort lässt sich auch mit dem Anstellungsgrad flexibler umgehen, als es eine zentrale Personalabteilung kann. Dekane und Dekanatspastoralreferenten sind dann für Personalführung und -entwicklung auszubilden: das sollte mit Hilfe der neuen Stelle möglich sein.

Planstellen, die mit 100% *Pflichtaufgaben* angefüllt werden und in dieser Form unbedingt besetzt werden müssen, sind ein geistliches Problem,

⁴⁹ Zollitsch, 28.

weil sie Boten der Frohen Botschaft zu Funktionären machen. Sinnvoll wäre, 20–30 % jeder Stelle für Charismen offen zu lassen. Die verbleibenden 70–80% sind realistisch zu begrenzen. Wesentlich ist die Bereitschaft, *Stellen eine Zeitlang vakant zu lassen*, wenn kein geeigneter Mitarbeiter zur Verfügung steht. Erst dann gewinnt die kreative Eigenart der Mitarbeiter gegenüber den Bedürfnissen des Systems Eigenstand.

Wer heute religiöse Multiplikatoren will, muss in der Personalführung auch das *Gespräch über religiöse Ziele und Motivationen* wollen. Die starken Schamgefühle, die dabei auftreten, sollen weder Personalverantwortliche noch Mitarbeiter abschrecken: es sind genau jene Gefühle, die beim Ansprechen religiöser Erfahrung auftreten. Wer heute Zeuge der Frohen Botschaft sein will, muss sie aushalten lernen. „Entscheidend ist dabei die Beachtung der inneren Wachstumsraten. Eine geistliche Kultur der Achtsamkeit auf die je persönlichen Wachstumsrhythmen ist der Mutterboden des Christlichen ... Von hier her wäre über Größe und Elend der faktischen Kirche ... nachzudenken. Deren kommuniale Kraft zeigt sich gerade darin, ob und wie sie ein Raum der Gnade für die eigene Biographie so sind, dass Beziehung und Gemeinschaft allererst vertieft entstehen.“⁵⁰ Die *Qualität der Arbeitsergebnisse* soll ein Thema werden. Wer an den Geist glaubt, wird sich und anderen mehr zutrauen als Mittelmaß. Wer fördert, darf auch fordern. Es ist für Mitarbeiter leichter, einer zu hohen Forderung zu widersprechen als mit dem Eindruck umzugehen, seine Arbeit und ihre Qualität sei dem Vorgesetzten gleichgültig. Mittelmaß kann, wenigstens in selbst gewählten Engagements, nicht genügen. Deren Ergebnisse sollen vom Mitarbeiter sorgfältig verantwortet werden, auch unter Effizienzgesichtspunkten.

Eine ernste Frage: Was ist „für unsere Zeit in den Kirchen unserer Länder charakteristischer, das Durchschnittliche und Herkömmliche, das Bürokratische und Verwaltete, das Müde und Matte, das sich keinen Angriff zutraut, oder das Lodern des Geistes, das himmlisch lebendige Charismatische auch nur in dem Maße, wie es in dieser Welt des Mittelmäßigen doch sein könnte und sollte? Bleibt uns nicht die Pflicht, ehrlich zu sagen, dass wir durch unsere Schuld und Herzensträgheit zu wenig an Walten des Geistes in der Kirche spüren?“⁵¹

⁵⁰ G. Fuchs, *Rhythmen der Christwerdung. Aus dem Erfahrungsschatz christlicher Mystik*, in: *KatBl* 116 (1991) 245–254, 253. Vgl. Faber, *Berufung*, 167.

⁵¹ K. Rahner, *Löscht den Geist nicht aus!* in: *Schriften zur Theologie* VII, 77–90, 83f (gekürzt).