

Personalentwicklung in der Kirche¹

1. Kirche braucht Zeuginnen und Zeugen

Die Kirche verkündet die Frohe Botschaft Jesu Christi. Dieses Zeugnis wird vorrangig durch Menschen übermittelt. Aus ihrem Reden und Handeln ergibt sich die Glaubwürdigkeit der Kirche als Institution.

Die Kirche ist überzeugt, dass Christinnen und Christen durch Taufe und Firmung berufen und begabt sind, sich in den Verkündigungsauftrag der Kirche zu stellen. In ihrem persönlichen Leben und in den unterschiedlichen Diensten und Ämtern der Kirche verwirklichen sie ihre individuelle Sendung und leisten damit zugleich einen Beitrag zur kollektiven Sendung der Kirche.

Einerseits erkennen und entwickeln sie ihre persönliche Begabung und Berufung, ihr individuelles Charisma; andererseits integrieren sie dieses in den Auftrag der Kirche und deren kollektives Charisma.

2. Personalentwicklung unterstützt die Zeugenschaft

Die Förderung der individuellen Charismen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und deren Integration im Sinne des Grundauftrags der Kirche im Blick auf berufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Aufgabe der kirchlichen Personalentwicklung. Damit unterstützt sie die Einheit des Ganzen und trägt zur Glaubwürdigkeit ihrer Zeuginnen und Zeugen nach innen wie nach außen bei.

Mit Personalentwicklung werden systematische und oft langfristige Maßnahmen bezeichnet, mit denen die Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erweitert werden, die sie zur Gestaltung derzeitiger und zukünftiger Herausforderungen in ihrem Arbeitsfeld benötigen. Personalentwicklung hat dabei sowohl die Förderung von Einzelnen als auch die Förderung von Teams und größeren Organisationseinheiten im Blick.

Personalentwicklung richtet ihre Aufmerksamkeit auch auf die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten. Förderliche Rahmenbedingungen und klar vereinbarte Ziele tragen dazu bei, die Rollensicherheit der Einzelnen zu stärken, ihre Arbeitszufriedenheit zu verbessern und Konflikte in der Zusammenarbeit zu vermeiden.

Kirchliche Personalentwicklung ist sich der mystischen Begründung der Kirche und ihres Auftrags zum Zeugnis bewusst. Handelnde in der kirchlichen Personalentwicklung öffnen sich immer wieder dem Tun Gottes, um seinen Willen hervortreten zu lassen. Sie rechnen bei allem strategischen Denken und Planen mit der Eigendynamik und der Kraft des Geistes Gottes, der selbst immer wieder neu die Entwicklungen von Einzelnen, von Gruppen und von seiner Kirche im Ganzen initiiert und vorantreibt. Nicht selten enthalten diese Entwicklungen das Moment der Überraschung.

¹ Dieser Text wurde im Rahmen eines Qualitätszirkels unter Leitung von **Ulrich Koch** (Referat für Personalentwicklung) erstellt. Mitgearbeitet haben: **Pfarrer Dr. Christian Hennecke** (Fachbereich Verkündigung HAP), **Werner Hohmann** (Referat für spirituelle Bildung), **Pfarrer Dr. Thomas Kellner** (St. Heinrich in Hannover), **Hubertus Schöнемann** (Hochschule Seelsorge Braunschweig), **Dr. Dagmar Stoltmann** (Grundsatzfragen HAP), **Pfarrer Dr. Werner Schreer** (Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung). Moderation: **Matthias Kaune** (Referat für Personalentwicklung).

3. Die christliche Sozialethik gibt praktische Orientierung

Wo immer Kirche Aussagen zum Verhältnis von Mensch und Arbeit macht, bezieht sie sich auf die Prinzipien der christlichen Sozialethik. Was christliche Sozialethik für alle Institutionen und Organisationen aussagt, gilt natürlich auch für Kirche als Organisation. Kirchliche Personalentwicklung orientiert sich von daher an den vier Grundsätzen der christlichen Sozialethik: Personalität, Subsidiarität, Solidarität und Gemeinwohl.

Personalität

Der Mensch ist seinem Wesen nach Person - ein Freiheitswesen, das Zweck an sich selbst ist, ausgestattet mit Vernunft und Willensfreiheit. Er hat daher aus sich heraus Rechte und Pflichten, die unmittelbar und gleichzeitig aus seiner Natur hervorgehen. Sie sind allgemein gültig und unverletzlich und dürfen auch in keiner Weise veräußert werden.

Kirchliche Personalentwicklung achtet die in der Personalität eines jeden Menschen grundgelegte Freiheit und schränkt diese nicht mehr als notwendig ein. Personalentwicklung nach dem Personalitätsprinzip achtet deshalb besonders auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Funktionsweisen der Organisation, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder unter- noch überfordern.

Personalentwicklung nach dem Personalitätsprinzip bedeutet zudem auch, einen Beitrag zur Förderung von Begabungen zu leisten, um die notwendige Selbstverwirklichung der einzelnen Menschen zu unterstützen.

Subsidiarität

Das Subsidiaritätsprinzip steht in engem Zusammenhang mit dem Personalitätsprinzip. Es ergänzt das Selbstbestimmungsrecht der Person durch den Hinweis auf seine Unterstützungsbedürftigkeit und Ergänzungsfähigkeit. Der einzelne Mensch und das kleinere soziale Gebilde haben demnach, wo es nötig ist, ein Recht auf Ergänzung und Unterstützung durch das größere und umfassendere soziale System. Dieses muss sich jedoch bei seiner Hilfeleistung auf das notwendige Maß beschränken und darf die Grenzen, die sich aus der Eigen- und Erstberechtigung des Einzelnen ergeben, nicht überschreiten. Das Subsidiaritätsprinzip meint also immer eine Hilfe zur Selbsthilfe.

Kirchliche Personalentwicklung gibt der Beratung und Begleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen deutlichen Vorzug gegenüber einer Entscheidung über sie. Personalentwicklung unterstützt und befähigt von daher Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden so zu führen, dass diese Entscheidungen in Bezug auf ihre Arbeit möglichst selbstverantwortlich und eigenständig treffen und realisieren. Das regelmäßige Mitarbeitergespräch ist dazu ein zentrales Instrument.

Solidarität

Die Verpflichtung des Individuums zur Solidarität gründet in seiner Sozialität. Dem ursprünglichen lateinischen Wortsinn nach meint Solidarität die Gemeinverpflichtung und Gemeinhaltung mehrerer, die gemeinsam eine Aufgabe zu erfüllen haben. Dabei kann jedes einzelne Mitglied in Anspruch genommen werden, für alle anderen oder einzelne von ihnen einzustehen. Solidarische Verbundenheit bedeutet außerdem, dass in der Gesellschaft die Gemeinschaft aller und zugleich jeder Einzelne für das Wohl und Wehe des Ganzen verantwortlich ist. Umgekehrt ist auch die Gesellschaft als Ganzes verantwortlich für das Wohl jedes einzelnen Mitglieds. Damit diese bilaterale Solidarität geleistet werden kann, sind konkrete und verlässliche rechtlich-organisatorische Strukturen notwendig, die die Realisierung des Wertes Solidarität ermöglichen und dauerhaft absichern.

Kirchliche Personalentwicklung trägt dazu bei, solche Strukturen zu schaffen, zu fördern und zu bewahren, die eine solidarische Praxis ermöglichen und sichern. Die Entwicklung der Zusammenarbeit in Teams ist in diesem Kontext ein wichtiger Auftrag.

Solidarität, nicht nur Zweckmäßigkeit, ist die beste Grundlage jeder Form der Zusammenarbeit. Sie zeigt sich daher im Alltag in vielerlei Formen: in der Haltung und Grundeinstellung den Kolleginnen und Kollegen, den Vorgesetzten, den Mitarbeitenden gegenüber. In Konferenzen findet sie ihren Ausdruck durch konstruktive und nicht verletzende Diskussionen, in kollegialen Beratungen durch einen vertrauensvollen Umgang miteinander. Auch regelmäßig stattfindende Dienstbesprechungen können Orte der Solidarität sein, an denen sich die Einzelnen mitteilen und emotionale bzw. auch praktische Unterstützung durch andere erfahren können. Auch die gelungene berufsgruppen-, geschlechter- oder altersübergreifende Solidarität ist ein deutlicher Beweis der Glaubwürdigkeit kirchlicher Zusammenarbeit.

Gemeinwohl

Gemeinwohl meint den Zustand eines gesellschaftlichen Gebildes oder Gemeinwesens, der es ihm ermöglicht, seinen Gliedern die notwendigen Voraussetzungen und Hilfen für die Erreichung bestimmter Ziele bereitzustellen. Damit sind nicht nur die individuellen Ziele der einzelnen Glieder gemeint, sondern genauso die Ziele, die sich die Gemeinschaft im Ganzen setzt. Grundlegend für den Begriff des Gemeinwohls ist also der Gedanke, dass es über alle menschlichen Konflikte und Gegensätze hinweg gemeinsame Werte und Ziele gibt, die Achtung und Berücksichtigung beanspruchen.

Das Gemeinwohlprinzip macht deutlich, dass hinter der Arbeit der Einzelnen, auch der einzelnen Gruppen und Teilsysteme, ein orientierendes Gesamtinteresse steht, dem sich die verschiedenen Einzelinteressen unterzuordnen haben. Das Prinzip „Gemeinnutz geht vor Eigennutz“ gilt deshalb ebenso in einer kleinen Arbeitsgruppe wie im größeren Zusammenhang einer Pfarrgemeinde, eines Bistums oder der Weltkirche. Umgekehrt gilt aber auch das schutzwürdige Interesse des Kleineren dem Größeren gegenüber, d.h. ein Einzelner darf nicht dem größeren Ganzen unbillig geopfert werden.

Personalentwicklung hat vor dem Hintergrund des Gemeinwohlprinzips darauf zu achten, dass in all ihren Maßnahmen die Interessen des Bistums deutlich und erkennbar werden, ohne dabei die Interessen der Einzelnen aus dem Blick zu verlieren. Im Idealfall bilden Bistumsinteressen und Einzelinteressen eine ausgewogene Balance.

Personalentwicklung tut dies unter anderem dadurch, dass sie immer wieder neu die kurz-, mittel- bis langfristigen Ziele des Bistums in Erinnerung ruft oder anmahnt, wo sie nicht deutlich werden. Sie leitet ihre Maßnahmen von diesen Zielen ab und eröffnet oder unterstützt Dialogprozesse, in denen die Interessen des Bistums und die Interessen von Einzelnen aufeinander abgestimmt werden können.

4. Die Glaubwürdigkeit der Kirche nach innen und außen

Die Kirche versteht sich als Sakrament Gottes in der Welt. Sie weiß um ihre unsichtbare und unverfügbare mystische Innenseite und ist sich zugleich ihrer sichtbaren und deshalb gestaltbaren Außenseite bewusst. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sowohl in der Entwicklung ihrer Persönlichkeit Zufriedenheit und Glück ausstrahlen, als auch durch ihre Arbeit einen sinnvollen Beitrag zum Verkündigungsauftrag der Kirche leisten, machen die Kirche nach innen zu einer lebendigen Organisation, in der es sich zu leben und zu arbeiten lohnt. Dieses innere Licht wird auch nach außen strahlen und für andere Menschen anziehend sein. Ob diese Menschen die Kirche ebenfalls für sich als Lebensraum entdecken, wird davon abhängen, inwieweit der von ihr im christlichen Menschenbild erhobene Anspruch und die daraus abgeleiteten Prinzipien der christlichen Soziallehre auch glaubwürdig gelebt werden. Kirchliche Personalentwicklung kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Hildesheim, den 19. April 2006