

Christian Dehm

Theologisches Nachdenken über Personalentwicklung¹

Was ist **christliche (evangelische) Theologie**?

Das argumentativ und existenziell verantwortete Nachdenken über die „Letzten Dinge“ auf der Basis dessen, was uns in den biblischen Schriften überliefert ist.

Die „Letzten Dinge“ werden beschrieben mit der Chiffre ‚Gott‘, oder mit „was mich unbedingt angeht“ (Tillich), d.h. das, was uns uns selbst, die Mitmenschen und die Welt als geschaffen und in und durch sich selbst wertvoll und bewahrenswert erfahren lässt, was uns Vertrauen, Liebe und Hoffnung auch durch die Erfahrung von Leid und Tod zu erhalten oder immer wieder finden zu lassen vermag und was uns in Bewegung bringt, „die Erde zu bebauen und zu bewahren“, in Tun und Lassen am Ersten nach dem Reich Gottes zu trachten.

Personalentwicklung (PE) umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden (aus Wikipedia).

Wie bringen wir das zusammen?

Bonhoeffer hat die theologisch gefüllte Unterscheidung des Letzten (im obigen Sinn) vom Vorletzten eingeführt. Personalentwicklung gehört zweifellos zum ‚Vorletzten‘ in diesem Sinn. Personalentwicklung hat hoffentlich viel mit Kompetenzerweiterung, Zufriedenheit und Erfolg, vielleicht sogar manchmal mit Glück zu tun. Aber gewiss hängt an der Personalentwicklung – in welcher Struktur oder Form auch immer – nicht das, was für unser Heil Notwendend ist, was uns in Leben und Sterben trägt und hält.

Und doch, diese Unterscheidung des Letzten vom Vorletzten liefert ein theoretisch trennscharfes Kriterium, bedeutet aber nicht, dass die Dinge sich in der Praxis trennen ließen. Um es etwas steil zu formulieren: wir schaffen das Reich Gottes nicht, aber dennoch kann und soll die Vision des Reiches Gottes in unserem Tun auch als PE-Aktivisten aufscheinen. Es ist nicht gleichgültig, wie wir miteinander umgehen und ob wir versuchen, Vertrauen, Hoffnung und Liebe ins Spiel zu bringen.

Wie kann sich also in unserem Handeln in der Personalentwicklung etwas von der Vision des Reiches Gottes zeigen?

Und auch: wo verhilft uns die theoretische Unterscheidung von Letztem und Vorletztem zu Kriterien, die uns vor Irrwegen bewahren können?

Von vielen möglichen greife ich 3 Schnittstellen heraus:

1. **Das Gebilde Kirche**
2. **Die Praxis**
3. **Die Interaktion**

1. Das Gebilde Kirche

Wenn Kirche - theologisch betrachtet - die Gemeinschaft der Glaubenden auf dem Wege, und zwar auf dieser Erde ist, die für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung eintritt und die das Leben und den dieses Leben schaffenden Gott feiert, **was an ihr kann** in diesen

¹ Beitrag zum 4. Nordelbischen Beratungstag der Arbeitsstelle Institutionsberatung am 10. 12. 2010 in Hamburg

Zusammenhängen **einer bewussten und gezielten Steuerung zugänglich sein?** Denn Personalentwicklung als Organisationsentwicklung setzt doch zielgerichtetes Handeln voraus.

Einige Beispiele des Steuerbaren, die für Personalentwicklung relevant sind:

- Die Ausstattung mit Gestaltungs-Macht in vorfindlichen, "weltlichen" Zusammenhängen
- Die Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen
- Die Finanzflüsse
- Schwerpunkte der Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Die Art der Arbeit, die bezahlt wird, und entsprechend, die nicht bezahlt wird
- Der Gebäudebestand
- (in begrenztem Ausmaß, d.h. ohne Garantie des gewünschten Erfolges:)
Gruppenprozesse, Kooperationsbereitschaft, Engagement der einzelnen Aktionseinheiten
- (in begrenztem Ausmaß, d.h. ohne die Garantie des gewünschten Erfolges:)
die Attraktivität der Arbeitsformen für Menschen von heute

Was ist nicht steuerbar?

- Die 'geistliche' Potenz und ‚Ausstrahlung‘ (der Geist weht, wo er will), dementsprechend
- die Verteilung und Entfaltung der Charismen
- die Bereitschaft zu Dienst und ‚Nachfolge‘ bei den Menschen
- die Weitergabe des ‚Eigentlichen‘ an andere Menschen
- die lebendige, tragfähige Gemeinschaft der Glieder untereinander, das aber heißt:
- **die konstitutiven Lebensäußerungen von Kirche**

Der „Unternehmenserfolg“ lässt sich deshalb nicht gezielt bewirken. Auch die Hindernisse für das, was Kirche zu Kirche macht, lassen sich nur in Grenzen durch Leitungsinterventionen beseitigen. Man darf ja auch nicht aus dem Blick verlieren, dass das Evangelium durchaus ein relevantes Widerspruchspotential gegen viele, möglicherweise auch innerkirchliche Zustände in sich trägt und nicht alles, im Sinne des Unternehmens durchaus rationale Leitungshandeln konfliktfrei unterstützt.

Das sollte m.E. bedeuten, dass wir unser Augenmerk in ganz besonderem Maße darauf richten, ob unsere Steuerungsaktivitäten das Nicht-Steuerbare nicht behindern, sondern vielmehr unterstützen, was wiederum einen immer wieder geführten Diskurs über diesen Unterschied zwischen dem Steuerbaren und dem nicht Steuerbaren verlangt. Und: wie können und wollen wir das kritische Potential des Evangeliums in unseren PE-Interventionen zur Geltung bringen?

2. Die Praxis

Der Personalentwicklung geht es um die zielgerichtete, organisierte Förderung von **Kompetenzen**, die Kirche lebt von den **Gaben des Geistes** – und der Geist weht, wo er will. Und ‚Kompetenzen‘ im Verständnis von Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung und ‚Gaben des Geistes‘ sind beileibe nicht dasselbe.

Die Gaben des Geistes muss man wohl vor allem unter die sog. ‚weichen‘ Faktoren rechnen. Da kann es doch vorkommen – um ein etwas plakatives Beispiel zu nehmen -, dass jemand an seinem/ihrer Arbeitsplatz nicht gerade eine Leuchte ist, aber die Gabe hat, wie Momo zuzuhören, so dass die Mitarbeitenden und die Einrichtung außerordentlich gut davon haben. Das sollte bei PE-Maßnahmen nicht unberücksichtigt bleiben, auch wenn natürlich damit die Abwägung aller wichtigen Faktoren für eine sinnvolle Personalentscheidung nicht ersetzt wird. Als Teil einer ‚geistlichen Leitung‘ hat Personalentwicklung in der Kirche m.E. ihre wichtigste Aufgabe darin, die Gaben des Geistes zu erkennen und wertzuschätzen und wo nötig zu fördern und zu unterstützen.

Ich will das an ein paar Beispielen konkretisieren, indem ich ein paar dieser Geistesgaben, die ich für unsere Kirche als konstitutiv sehe, nenne, und jeweils eine Anfrage an Personalentwicklung anschlieÙe:

1. Dankbarkeit als Grundhaltung des Gotteslobes

In unserer Kirche gibt es zu viele Appelle, Überforderungssyndrome, Missstimmung, Resignation. Lob und Dank als Grundbefindlichkeit vor Gott sind zentrale ÄuÙerungen unseres Glaubens.

Wie können wir zu einer Kirche beitragen, in der Lob und Dank die Grundmelodie bilden?

2. Liebe, Wertschätzung, Respekt, Achtsamkeit, Toleranz

In unserer Kirche wird vielfach ein Mangel an gegenseitiger Wahrnehmung, Unterstützung und Wertschätzung beklagt. Unser christlicher Auftrag ist es zu lieben.

Wie können wir die ‚Unterernährungssituation‘ in Bezug auf Anerkennung, Achtsamkeit und Toleranz der Differenzen spürbar verringern, so dass die Mitarbeitenden in der Regel Selbstvertrauen und Zugewandtheit verbreiten?

3. Barmherzigkeit

Die Notwendigkeit zu helfen, wo Menschen nicht allein zurechtkommen, besteht weiterhin. Barmherzigkeit und ein Blick für die Armen gehört zum zentralen Auftrag des Evangeliums.

Wie können wir dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden in der Kirche auf allen Ebenen vorrangig die Gelegenheiten identifizieren, wo wir als Kirche den Menschen, die unserer Hilfe bedürfen, zum Nötigsten verhelfen können?

4. Unterscheidung der Geister, prophetische Zeitansage vom Evangelium her

In vielen Bereichen äußert sich unsere Kirche deutlich zu gesellschaftlichen Fragen und nimmt teil am gesellschaftlichen Diskurs. Unser Eintreten für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung gehört zum Schöpfungs-Auftrag der Menschen.

Wie können wir dazu beitragen, dass die Wahrnehmung dieses Auftrags nicht eingeschränkt, sondern profiliert wird?

5. Geduld, Aushalten von Misserfolg, Leid und Schuld ohne Resignation

Der Leistungsdruck verstärkt sich auch in unserer Kirche. Die Erfolgsorientierung bringt die Gefahr mit sich, dass Grenzen zu wenig wahrgenommen werden. Es ist gut möglich, dass wir in Zukunft weniger Möglichkeiten haben werden und mit mehr Einschränkungen leben müssen. Die Aussage, dass nichts unmöglich sei, dem der da glaubt, kann sehr beflügeln, kann aber auch eine problematische Grenz-Blindheit in unserer Kirche fördern. Als Glaubende wissen wir uns auch mit Leid, Schuld und Misslingen aufgehoben in Gottes Liebe.

Wie fördern wir einen offenen Prozess der Verständigung in unserer Kirche über die Wahrnehmung von Grenzen, so dass die Mitarbeitenden Luft zum Atmen bekommen?

6. Frei-Mut im Reden, Streitkultur, voneinander lernen, sich einander zumuten

Streit und Konflikt sind in unserer Kirche in vielen Bereichen gleichermaßen präsent wie immer noch eher tabuisiert. Gut gemeinte Rücksichtnahmen und indirekte Redeweise bestimmen vielfach die Interaktionen. Wahrheit und Liebe sind die geistlichen Gebote für den Umgang miteinander.

Wie fördern wir achtsame Klarheit und nüchterne Zuwendung, so dass Konfliktsituationen schon bei der Entstehung konstruktiv bearbeitet werden?

7. Vertrauen, Gewissheit und Demut

Unsere Kirche lernt erst allmählich, dass Selbstvertrauen und Demut keinen Gegensatz bilden. Misstrauen, Konkurrenz und autoritäre Machtausübung vergiften Beziehungen in der Kirche ebenso wie anderswo. Rechtfertigung allein aus Glauben hat nicht nur für das Gottesverhältnis Bedeutung, sondern wirkt sich im Miteinander-Leben als Gelassenheit, Großzügigkeit und Demut aus.

Wie tragen wir dazu bei, dass Vertrauen, Gewissheit und Demut vorgelebt und in Verkündigung, Bildung und Seelsorge gefördert werden?

3. Wie beschreiben wir Personalentwicklung als Interaktion zwischen denen, die sich entwickeln sollen, und denen, die mit dieser Entwicklung beauftragt sind?

Ich habe einige Begriffe für die Benennung dieser Interaktion aus dem Papier „Strukturierte Personalentwicklung in der NEK“, zusammengestellt (ein Papier, das mir gut gefällt, und ich hätte für diese kleine Analyse ebenso gut meine eigenen Entwürfe zur Grundlage nehmen können):

Es geht für die Zielgruppen um

Qualifizierung, Unterstützung, Förderung, Hilfe, Verbesserung, Intensivierung, Begleitung, Wahrung von Befähigung

Das richtet sich gegen deren

mentale und kräftemäßige Überforderung, Betroffensein von Veränderungen, Maßlosigkeit der eigenen und fremden Ansprüche, verlorene Orientierung und unzureichende Qualifizierung.

Die Entwicklung soll erreicht werden durch

Gesamtstrategie, Absprachen, Fortbildungen, Schulungen, Supervision, Coaching, Beratung, Konzepte, (anleitende, unterstützende, fordernde und fördernde) Strukturen, inhaltliche Programme, Qualitätssicherung Orte für Reflexion.

Im Zentralen konstellieren wir also eine Interaktion der Hilfe, der Unter-Stützung, d.h. eine asymmetrische Beziehung. Theologisch ist das nicht unbedenklich. Im NT steht die Hilfe Gott zu, unsere Sache ist der Dienst in dem Sinne, dass ich zur Verfügung stelle, was ich habe und womit ich die Gemeinschaft fördern kann.

Hieraus lässt sich ein wichtiges theologisches Kriterium gewinnen:

Wo geraten wir in Gefahr, Personalentwicklung so zu praktizieren, dass wir nicht mehr Geschwister mit unseren je eigenen Gaben bleiben und uns in Gemeinschaft personal entwickeln, dem würde das Modell einer Selbsthilfegruppe am ehesten entsprechen, sondern uns (und nicht Gott) als Hirten verstehen, die Schafe zu behüten und zu weiden haben? Trotz der eingeführten Bezeichnung „Pastor/Pastorin“ ist das m.E. kein theologisch vertretbares PE-Selbstverständnis.