

PERSONALENTWICKLUNG

Der Zentralrat des Deutschen Caritasverbandes hat mit seiner Empfehlung vom Mai 1996 dem Thema Personalentwicklung (PE) eine hohe Priorität eingeräumt und seine Weiterbearbeitung mit dem Ziel angeregt, Leitlinien zur Personalentwicklung zu erstellen¹.

Makrostrukturelle Veränderungen in Politik, öffentlicher Verwaltung, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft zeitigen nicht erst seit diesem Datum Auswirkungen auf Funktionsweisen und Arbeitsformen auch sozialer Einrichtungen und Dienste. Der Weg vom paternalistischen Wohlfahrtsverband, der nicht selten auf der Basis von standardisierten Routineabläufen nach dem Befehls- und Gehorsamsprinzip funktionierte, hin zu Strukturen und Ablaufgestaltungen einer modernen Dienstleistungsorganisation ist damit unübersehbar gebahnt und verlangt Konsequenzen: Partnerschaftliche Führungskonzepte, reagible Organisationsstrukturen und reibungsarme Verfahrensabläufe mit klarer Zielorientierung, um „Kunden“-Nähe, Effektivität, Qualität sowie Marktanpassung oder – kurz gesagt – Konkurrenzfähigkeit zu beweisen.

Diese Umorientierung wird vor allem von Führungskräften und Mitarbeitern² der Einrichtungen und Dienste getragen, deren Motivation, Ideen, Kreativität, Innovation und Engagement verstärkt gefordert ist. Gut ausgebildete, leistungsorientierte und qualitätsbewußte Mitarbeiter müssen aber in den Arbeitsinhalten einen Sinn und in der Arbeitsorganisation Unterstützung und Vorteile für ihre Lösungsbemühungen erkennen können. Nur dann sind sie bereit, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Einrichtung oder des Dienstes und seiner „Kunden“ zweckdienlich einzusetzen³.

Mit Blick auf diese Notwendigkeiten besteht die Aufgabe der Leitungsebene immer weniger in Kontrolle, Disziplinierung und hierarchiebetonender Führung, sondern vor allem in Auswahl, Förderung, Motivierung und Qualifizierung der Mitarbeiter für die erforderlichen Veränderungen und Anpassungsprozesse.

Solche Modernisierungen gelingen aber nur, wenn diese Partizipationsangebote begleitet sind von einer merklichen Absage an dysfunktionale Machtstrukturen und weitgehend autoritäre Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Wird dieser grundsätzliche Widerspruch nicht wahrgenommen, verstärken sich das oft diffuse Organisationsverständnis und die ambivalente Einstellung vieler Mitarbeiter gegenüber den Führungsebenen wahrscheinlich noch weiter und schmälern die Einsatzbereitschaft zusätzlich. Das Zusammenwirken von unangetasteter tradierter Organisationsstruktur und –kultur mit einzelnen, lediglich schmückenden Implantaten einer neuen Führungspraxis hat dann gute Chancen, eher kontraproduktive Wirkungen zu erzielen.

Dem muß jedoch nicht so sein, wenn das in erfolgreichen Unternehmen erprobte Zusammenspiel zentraler Stellgrößen einer modernen Organisation unter ausgewogener Berücksichtigung von Verbands- bzw. Einrichtungs- und Mitarbeiterinteressen gelingt:

¹ Deutscher Caritasverband (1996). Personalentwicklung (Sonderheft). Caritas. 97 (3).

² Die eingeschlechtige Schreibweise dient lediglich der besseren Lesbarkeit und ist selbstverständlich nicht als Geringschätzung von Mitarbeiterinnen zu verstehen.

³ Nach eigenen Umfragen gibt der Emeritus der kath. Hochschule St. Georgen in Frankfurt, Pater R. Lay, den gegenwärtigen Wirkungsgrad des Know-how von Mitarbeitern für ihre Unternehmung mit 40 bis 50 Prozent an.

Personalentwicklung übernimmt in diesem Wirkungsgefüge die Funktion, Basis der Entwicklung von Mitarbeitern zu sein, die mit der Entwicklung geeigneter Organisationsformen korrespondieren muß. Sie trägt wesentlich zur individuellen Laufbahnplanung bei, die sich nach Alter, Betriebszugehörigkeit, aber vor allem nach besonderem Engagement und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen, Arbeitsvorgängen und Neuerungen richtet. Ihre schrittweise Umsetzung bedient sich dabei vorrangig der Fort- und Weiterbildung.

Kontinuierliche Personalentwicklung richtet sich am aktuellen (Personal-)Bedarf und an strategischen Zielsetzungen aus, die wiederum die Anpassung an sich ständig verändernde „Kunden“- und Marktanforderungen, neue Verfahren, Bedürfnisse von Mitarbeitern etc. ermöglichen.

Grundlage aller diesbezüglichen Maßnahmen sind die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Mitarbeitergespräch (MAG) definierten Ziele. Sie betreffen u.a. persönliche Entwicklungsnotwendigkeiten und Qualifizierungen, aber auch Veränderungen in und von Organisationseinheiten, die dann durch eine systematische Prozeßberatung begleitet werden.

Das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument hat die wichtige Aufgabe, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu sichern, Klarheit über Ziele und Verantwortlichkeiten auf Grundlage des Stellenprofils zu gewährleisten, Mitarbeiter angemessen zu fordern und zu fördern sowie Leistungshemmnisse abzubauen.

Der zugehörige Führungsgrundsatz, der – wie die anderen Grundsätze auch - den Aufbau eines sozialen Feldes zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erleichtern soll, könnte lauten: „Auf jeder Ebene müssen wir klare Ziele vereinbaren. Wir müssen unsere Leistungen und unser kollegiales Verhalten gerecht und genau prüfen, und wir müssen beides messen können. Wir müssen Stärken bzw. Erfolge und Schwächen bzw. Mißerfolge erkennen und entsprechend handeln. Das verlangt, daß wir realistisch sind, unsere Versprechen halten und nur versprechen, was wir auch halten können. Unsere Verpflichtung zum Mitarbeitergespräch wird uns bei der Verwirklichung dieser anspruchsvollen Ziele helfen.“

Personalentwicklung beschränkt sich aber nicht nur auf den aktuellen Mitarbeiterereinsatz, sondern berücksichtigt als Systembestandteile genauso den Diensteintritt und das Dienstende. Als Andeutungen mögen hier Themenkomplexe wie Einstellung, Einführung, Vorschlags- und Verbesserungswesen, Fort- und Weiterbildung, Leistungs- und Anreizsystem, Job-Rotation und Beendigung einen ersten Eindruck vermitteln.

„Und ganz zuletzt, wenn erst verbraucht der Geist des Widerspruchs, merkt man ja doch zumeist, wie neu das Alte und wie alt das Neue“ (Anton Wildgans, 1917) – auch auf die Personalentwicklung trifft diese tiefe Wahrheit zu. Viele der vorgestellten Ideen finden sich – in selten klarer Sprache – in der fast 1500 Jahre alten Benediktsregel. In Kapitel 7 zum Beispiel – es geht darin um Demut resp. Dien-Mut – wird die kraftvolle Übernahme von Verantwortung angesprochen und zu gegenseitiger konstruktiver Kritik (correctio fraterna) ermuntert, da sich der Demütige auch stets seiner Fehlerhaftigkeit bewußt ist: Jeder soll dem anderen immer wieder sagen, wo er das gemeinsame Ziel aus den Augen zu verlieren droht, und ihn dann auf diese Mitte hin korrigieren.

Die Katholischen Jugendfürsorgevereine in Bayern sind sich solcher reichen Traditionen bewußt und bedienen sich ihrer Erfahrungen, die der Kirche als ältestem weltweiten „Global Player“ immer wieder halfen, in Zeiten des Stillstandes wie in Zeiten großen Umbruches zu neuer Zukunft zu finden.