



Bedeutung
der
Personalentwicklung
in
Wohlfahrtsverbänden

Sr. Edith-Maria Magar

Vizepräsidentin des Deutschen Caritasverbandes
Aufsichtsratsvorsitzende der Marienhaus GmbH Waldbreitbach

Bedeutung der Personalentwicklung in Wohlfahrtsverbänden

Übersicht

7 Aspekte:

- Semantische Vorbemerkung: Personal = Kapital
- Gottesbild – Menschenbild – Leitbild
- Leitbild verpflichtet
- Not sehen und handeln - was brauchen die Mitarbeiterinnen?
- Bildung veredelt den Menschen
- Mehr Kompetenz – mehr Zuversicht
- Personalentwicklung in der Marienhaus GmbH Waldbreitbach

Semantische Vorbemerkung

Personal ist unser Kapital

In Ihrem Erzbistum erfährt DAS KAPITAL seit Marx eine besondere Konnotation.

Sie wollen mit dem Titel Ihrer Veranstaltung herausheben, wie kostbar Ihnen die Personen sind, die in caritativen Einrichtungen mitarbeiten.

Diese Frauen und Männer sind ein kostbares Gut, ja ein Schatz, den es zu entdecken, zu heben und zu hüten gilt.

Neben dem Geldkapital sprechen viele heute vom Humankapital und meinen damit das Leistungspotenzial der Arbeitskräfte, das auf Erziehung und Ausbildung beruht.

Die Bildung von Kapital erhöht die Produktivität, führt zu höheren Erträgen, die zur weiteren Kapitalbildung beitragen und die Voraussetzung einer besseren Entlohnung von Arbeit sind.

In seiner jüngsten Enzyklika *Caritas in veritate* (Die Liebe in der Wahrheit) mahnt Papst Benedikt an, dass im Mittelpunkt des Fortschritts der Mensch und seine ganzheitliche Entwicklung stehen müsse, schließlich sei die menschliche Person „das erste zu schützende und zu nutzende Kapital.“

Papst Benedikt XVI. Enzyklika Caritas In Veritate

Aber: die einseitige Sicht auf das Personal als Kapital birgt die Gefahr in sich, von Menschen nur noch als Ertragserbringern oder Kostenverursachern zu reden, statt als ...“ jenseits aller Kaufkraft... zu menschlicher Würde Berechtigte“ mit ihrer ganzen personalen Integrität, ihrem Sein, ihrem Wachsen und Werden.

Isidor Baumgartner „Das christliche Profil caritativer Einrichtungen weiterentwickeln“/ 32.Sitzung der Kommission für caritative Fragen (XIII) der Deutschen Bischofskonferenz, Köln im Oktober 2004

„Nicht mehr das Geld,“ so Gottlieb Duttweiler, „sondern der Mensch muss in den Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens gestellt werden. Der Mensch muss von der Wirtschaft als Subjekt respektiert, anstatt als Objekt in die Rechnung eingesetzt werden...Menschlichkeit statt Apparat, persönliche Initiative statt Gleichschaltung, fortschrittliche Ideen anstatt Paragraph, ...“

Gottlieb Duttweiler zitiert in Knut Bleicher „Das Konzept Integriertes Management“ St. Galler Management Konzept, 5.3 Strategisch intendiertes Problemverhalten, Campus Verlag Frankfurt / New York, 5. Auflage 1999, S. 375

Nach Gaudium et spes, der großen Pastoralkonstitution des II. Vatikanischen Konzils, ist „ die menschliche Person Träger und Ziel aller gesellschaftlichen Institutionen.“

Gottesbild – Menschenbild – Leitbild

Der Mensch ist mehr.

„Zu klein für einen Gott – zu groß fürs Ungefähr“ sagt Lessing und das führt uns zum Gottesbild, aus dem unser Menschenbild resultiert.

Für uns ist Gott der Schöpfer des Himmels und der Erde, alles Lebendigen. Der Mensch ist aus Liebe ins Dasein gerufen, von Gott geschaffen und mit seinem Odem behaucht, begabt und fähig, die Welt zu gestalten.

Gott hat den Menschen geschaffen als sein Abbild, als sein Ebenbild. Der Mensch als Imago Dei besitzt eine unveräußerliche Würde, ist einzigartig und unverwechselbar.

Darauf stützt sich auch das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes:

„Jeder Mensch ist einmalig als Person und besitzt eine ihm von Gott gegebene unverfügbare Würde.“ Leitbild des Deutschen Caritasverbandes I. Ziele und Aufgaben

Das gilt für den auf Hilfe angewiesenen Menschen ebenso wie für diejenigen, die ihre Begabung, Qualifikation und Professionalität in den Dienst am Nächsten einbringen.

Genau hier setzt Personalentwicklung an.

Weiter lesen wir im Leitbild:

„Der Deutsche Caritasverband trägt zur Qualifizierung sozialer Arbeit bei. Wirksame Hilfe setzt praktikable Handlungskonzepte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.“

„Durch gezielte Aus-, Fort - und Weiterbildungsangebote verbessert der Deutsche Caritasverband kontinuierlich die Qualifikation seiner beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Leitbild des Deutschen Caritasverbandes I. Ziele und Aufgaben

In den theologischen Grundlagen nimmt das Leitbild Bezug auf zahllose Frauen und Männer, die sich aus christlicher Überzeugung immer neu der Menschen in Not angenommen haben.

„Ihre Ideen, ihre Konzepte, ihre Spiritualität sind für die Caritas-Arbeit von heute ein großer Schatz. ... Dieses Erbe gilt es in die Gegenwart zu übersetzen, zu erneuern und weiterzuentwickeln.“

Leitbild des Deutschen Caritasverbandes II. Theologische Grundlagen 6

Im Blick auf das Organisationsprofil und das Verständnis als Dienstgeber ist der Verband

...“auf engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen“...und versteht „Fachlichkeit als Grundlage für die professionellen Dienste.“

Leitbild des Deutschen Caritasverbandes III Organisationsprofil

Caritas als Wesenäußerung der Kirche

... “ lebt aus der Vielfalt der Gaben, die in ihr zur Entfaltung kommen.“

Leitbild des Deutschen Caritasverbandes II. Theologische Grundlagen 6

Nach einer im vergangenen Jahr erhobenen Umfrage hinsichtlich des Geschäftsklimas der Caritas sehen die Befragten den größten Fortbildungsbedarf in der

- Personalführung und – entwicklung (34%)
- Betriebswirtschaftlicher Bereich (20%)
- Facharbeit (20%)
- Management und Unternehmensführung (14%)
- Sozialpolitik (7%)
- Theologie / Sozialethik (5%)

Leitbild verpflichtet

Das Leitmotiv des Verbandes, sein Motto *Not sehen und handeln* ist auch eine Selbstverpflichtung nach innen.

Was brauchen die Frauen und Männer, die in der Caritas wirken, um dem Anspruch des Verbandes, mehr noch, dem Bedürfnis der ihrer Sorge anvertrauten Menschen hier und heute gerecht werden zu können?

Das ist auch eine Befähigungsinitiative!

Papst Benedikt erklärt in seiner Enzyklika *Deus Caritas Est*.

„...die caritativen Organisationen der Kirche müssen das ihnen Mögliche tun, damit die Mittel und vor allem die Menschen bereitstehen, die die Aufgaben der praktischen Nächstenliebe im Dienst an den Kranken übernehmen...“

Was nun den Dienst der Menschen an den Leidenden betrifft, so ist zunächst berufliche Kompetenz nötig. (...) Diese ist eine erste, grundlegende Notwendigkeit, aber sie allein genügt nicht.

Es geht ja um Menschen, und Menschen brauchen immer mehr als eine bloß technisch richtige Behandlung. Sie brauchen Menschlichkeit. Sie brauchen die Zuwendung des Herzens.“

Papst Benedikt XVI: Enzyklika DEUS CARITAS EST,31a

Papst Benedikt lenkt den Blick auf die Achtsamkeit des Herzens, auf die Begabung, sich Dinge zu Herzen zu nehmen, sie zu beherzigen, damit der Arbeit der Caritas nicht die Herzlichkeit abhanden kommt; ist doch das Herz das „*Organ für Sinn*“.

Heinz Janssen, Der Mann am Rande, Josef aus dem Haus David, ©Verlag Butzon & Bercker, Kevelaer 1995,S.25f.

Bildung veredelt den Menschen

Diese Zuwendung des Herzens gilt allen; auch und gerade den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der medizinische Fortschritt und die Phänomene, die sich aus den gesellschaftlichen Bedingungen ergeben, haben zu einem immensen Strukturwandel unseres Sozialstaates geführt.

Die Rasanz der demografischen und epidemiologischen Veränderungen bleibt für die Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen nicht ohne Folgen.

An ihnen liegt es nun, mit ihren Dienstleistungen in den relevanten Umwelten ihrem Anspruch glaubwürdig zu entsprechen.

Dazu brauchen sie bestens qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für deren Befähigung sie die Verantwortung tragen.

Personen zu entwickeln, um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, ist evident.

In Menschen zu investieren, ihre Talente, Fähigkeiten und Begabungen zu fördern, ist, wie den Schatz im Acker zu heben.

Neben der methodisch-fachlichen Kompetenz brauchen unsere Mitarbeiter soziale Kompetenz, um soziale Beziehungen empathisch und wertschätzend zu gestalten, begegnungssouverän zu sein und auch konfliktsituationen gekonnt zu meistern.

Das alles setzt eine integre Persönlichkeit mit Eigenkompetenz voraus, deren gesunde Ich-Stabilität zur Selbst- und Fremdwahrnehmung befähigt, um den oft schweren Alltag zu bewältigen.

Dieses Kompetenz-Dreieck von Leopold Stieger in Wien veranschaulicht das integrative Verständnis von Kompetenz.

Hier sind insbesondere die Führungskräfte im Blick.

Wenn Bildung den Menschen veredelt, dann braucht es zur Initiierung und Nachhaltigkeit dieser Veredelung ein spezielles Klima, eine wohlwollende dialogische Atmosphäre – es braucht Kultur.

Damit meine ich Identität stiftende Räume, in denen über Werte und Sinn kommuniziert wird und Räume, in denen Transparenz über die wirtschaftlichen und ethischen Ansprüche gegeben ist.

In denen Ethik gelehrt und ethische Fallbesprechungen implementiert sind, in denen Menschen etwas erfahren vom Ursprung und den Wurzeln der christlich - caritiven Motivation und ihren eigenen Standort reflektieren lernen.

Es geht ja darum, Menschen hinter sich zu bringen, sie zu motivieren, mit zu nehmen in die komplexe Dynamik des Alltags hinein und ihre speziellen Eignungen dabei zu nutzen.

Nur bewegte Menschen bewegen etwas!

Es ist eine Binsenweisheit, dass Leitbilder, die oft mit hohem personellem und zeitlichem Aufwand erarbeitet wurden, allein noch keine erfahrbare Wertekultur schaffen.

Wollen sie nicht *gelesen- belacht- gelocht* in Archiven verstauben, ist die Implementierung der Werte, die sie beinhalten, in alle organisationalen Abläufe und Prozesse unabdingbar.

Als Norm gebende Instanz haben darum die Einrichtungsträger die Chance, die spirituellen, ethischen und den caritativen Auftrag sichernden Intentionen in Gesellschaftsverträgen und Geschäftsordnungen festzulegen und für deren Verbindlichkeit und Umsetzung in der täglichen Praxis zu sorgen.

Erst die spürbare Werte – Durchdringung und Verdichtung in einer adäquaten Gesamtstrategie mit verbindlichen Maßnahmen in der täglichen Praxis in allen Hierarchieebenen kann einen Prozess der Kulturentwicklung in Gang bringen.

Das ist der Maßstab für eine erkennbare Leitbildkonformität.

Dabei ist die Investition in Personen eine Investition in die Zukunft.

Personalentwicklung trägt ganz wesentlich zu einem WIR - Bewusstsein bei, zu einer „ *Kommunikationsgemeinschaft*, in der „ *wir offen sind für die Wahrheit des anderen.*“ (Pankoke)

Damit erhält unsere Dienstgemeinschaft neben der juristischen Bedeutung eine spezifisch *kulturelle* Dimension.

Es ist immer wieder erstaunlich, mitzuerleben, wie sich Mitarbeiter in einer verlässlichen, wertschätzenden und vertrauensvollen Atmosphäre mit wertebundenen Thematiken auseinandersetzen und sie in ihr berufliches Portfolio integrieren.

Was tun wir in unserer Organisation – was tut die Marienhaus GmbH?

Hier einige Beispiele:

Zentrale Veranstaltungen zu Trägerkultur und Personalentwicklung sind:

- 2 x im Jahr Trägertag für neue und interessierte Mitarbeiter
- Assisi Pilgerfahrten
- Exerzitien für Führungskräfte
- Frühschicht in Advent und Fastenzeit
- Allerseelen: Gedenkgottesdienst für verstorbene Mitarbeiter und verstorbene Angehörige

- KUK – Online: E-Learning - Kurs als Selbststudium zu Grundlagen **Kirchlicher Unternehmenskultur**.

Der Kurs umfasst 21 Lektionen, angefangen vom Aufbau einer Kirche, über die Sakramente, Feiertage und Gottesdienstformen bis hin zu den Grundüberzeugungen, Leitlinien und den Wurzeln der Arbeit, die beispielsweise in einer Ordensgemeinschaft gründen.

Mehr Kompetenz – mehr Zuversicht Herrmann Stenger

Das ist kurz und bündig das Resumée, das ich für die Marienhaus GmbH ziehen kann, wenn ich an die Entwicklung vieler Frauen und Männer unserer lernenden Organisation denke.

Immer schon war Bildung ein zentrales Anliegen unserer Ordensgemeinschaft, das wir Schwestern sogar in unserem Sendungsverständnis verankert haben:

„Missionarische Aufgaben sehen wir heute unter anderem in unserem Einsatz für

- ✓ die menschlich-christliche Gestaltung unserer Einrichtungen
- ✓ die helfende Unterstützung von Menschen zur Persönlichkeitsentwicklung, zur beruflichen Befähigung und Hinführung zur christlichen Lebensgestaltung
- ✓ die Beschaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen zur Verminderung menschlicher Not
- ✓ die menschlich-christliche Weiterbildung suchender Menschen.“

Konstitutionen der Franziskanerinnen von Waldbreitbach, Kapitel III Auftrag und Sendung, 55.01

Konkret begonnen haben wir Ende der 80er Jahre mit einem breit angelegten systemischen Prozess der Organisationsentwicklung auf allen Ebenen.

Angefangen bei der Supervision der Ordensleitung über ein verbindliches Curriculum, zu dem Geschäftsführer und Einrichtungsleitungen für 20 Tage verpflichtet wurden.

Diese zunächst als *Zwangsbeglückung* mit viel Widerstand verordnete Personalentwicklung der gesamten Führungsriege hat zu mehr reflexiver Kompetenz beigetragen, zu einem wertschätzenden Dialog, der durch Teamsupervision und Einzelcoaching gestützt wurde.

Reflexive Selbst- und Fremdwahrnehmung, Kritik- und Konfliktfähigkeit nahmen spürbar zu und die Persönlichkeiten wurden selbstbewusster, fordernder, konstruktiv-kritischer. Für die Unternehmensleitung waren damit die Zeiten pflegeleichter passiver Führungskräfte vorbei.

Aber die Energie, Lust, Power, die ins System kam, trug zu einer enormen Dynamik bei, öffnete den Blick auf relevante Kontexte und half, andere, uns fremde, zuweilen unbeliebte Systemlogiken besser zu verstehen.

Personen, die lange im Träger waren, profilierten sich und wurden als kompetente potentielle Führungskräfte der Zukunft neu entdeckt.

Anhand von Beurteilungskriterien, die aus dem Leitbild abgeleitet wurden, entstanden

- Beurteilungs- und Fördergespräche,
- Potenzialerkennung und das
- Mitarbeiter Feedback an den Vorgesetzten.

Diese dialogische Struktur sollte eine offene Kultur auf Basis unserer gemeinsam erarbeiteten Werte und Grundüberzeugungen befördern.

Daraus hat sich ein **Führungskräfte - Entwicklungs - Programm** entwickelt, in dem begabte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Führungsaufgaben vorbereitet werden.

Personalentwicklung setzt bereits bei unseren Jüngsten im Freiwilligen sozialen Jahr an: in der jungen Frau die Krankenhausoberin oder die Geschäftsführerin von morgen zu entdecken und sie auf diesem Weg zu fördern, ist ein Modell nachhaltiger Personalbindung.

Um im christlich - theologischen und ethischen Dialog sprachfähiger zu werden, das heißt Führungskompetenz mit christlichem Selbstbewusstsein zu koppeln, haben unsere Bildungsexperten in Zusammenarbeit mit der Philosophisch - Theologischen Hochschule in Vallendar zusätzliche Curricula entwickelt, die den Führungskräften das nötige Rüstzeug an die Hand geben, das über ein rein methodisch-kognitives „know how“ hinausgeht und die Entwicklung fachlicher Kompetenz mit persönlichkeitsorientierter Weiterbildung verknüpft, weil eine persönliche, gewachsene Autorität Grundvoraussetzung für eine authentisch handelnde Leitung ist, die es versteht, mit Kompetenz und Geist

- berufliche Führungskompetenz und persönliche christliche Identität in einen inneren Zusammenhang zu bringen,
- ihre Führungstätigkeit aus dem Glauben zu reflektieren, kreativ zu gestalten und als caritativ-kirchlichen Auftrag zu verstehen ,
- theologisches Wissen und spirituelle Erfahrung kommunikativ zu vermitteln und an der Wertediskussion kompetent teilzunehmen und
- durch geeignete Impulse eine christliche Atmosphäre in der Einrichtung zu gestalten.

Im Februar 2010 startet die 2. Weiterbildung *Diakonisch Leiten* als ein berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte in kirchlichen Einrichtungen.

Das Studium besteht aus sieben 3 – 5 tägigen Modulen, geistlichen Tagen in Israel und Palästina, bietet Einzelsupervisionen, Coaching und Schattentage = *Live - Supervision* an.

Die Veranstalter, unsere Edith-Stein-Akademie und die Stiftung Bildung im KKVD - Katholischer Krankenhausverband Deutschlands e.V. sind Mitglied im „Netzwerk Qualität in der Fort- und Weiterbildung der verbandlichen Caritas“.

Lassen Sie uns nun gemeinsam etwas tiefer einsteigen in die Personalentwicklung der Marienhaus GmbH (Power Point – Folien).