

Personalbewertung und Personaleinsatz

1. Einleitung

Menschen sind das Kapital einer jeden Organisation. Auch wenn zur Zeit vielfach in kirchlichen Kreisen die Potentiale der Mitarbeiter hinter die Finanz- und Haushaltszahlen gestellt werden, bleiben die Menschen die entscheidenden Ressourcen von Kirche. Kirche lebt durch und aufgrund ihrer Mitarbeiter und Mitglieder. Die unsägliche Finanzdebatte, die dem Wort „Sparen“¹ huldigt, reduziert die Ressourcen von Kirche allzu einseitig auf die betriebswirtschaftlichen Zahlen des Konzerns Kirche. Die Verluste, die sich durch das neue Steuersystem für die Kirchensteuer ergeben werden, können schon heute ab 1998 oder 1999 auf durchschnittlich 10-20%² berechnet werden. Das heißt, die Kirchen und ihre Organisation werden umgerechnet 1/6 ihrer bisherigen Finanzeinnahmen verlieren. Um so notwendiger wird eine Personalarbeit in der Kirche sein, die Kirche zu dem macht, was sie zu sein hat und ist - die würdige Vertreterin der „ecclesia dei“ in dieser Welt. Daß die Kirche zur Zeit gerade aufgrund der hohen Zahl von Arbeitslosen unfähig erscheint, neue Konzepte auf den Tisch zu legen und sie auch selbst in ihren eigenen Organisationen zu leben, macht diese Situation noch deutlicher.³

Wenn Menschen aber die Ressourcen der Organisation sind, so stellt sich die Frage nach einem angemessenen und effizienten Einsatz kirchlicher Mitarbeiter⁴. Wie kann eine Gemeinde, ein Priester, eine Pfarrerin, ein Oberkirchenrat eine angemessene Personalbewertung, einen angemessenen Personaleinsatz – gerade in der heutigen Zeit – durchführen? Dieser Frage wird hier nachgegangen.

2. Viele Gaben – kein Geist?

Über die Ressourcen der kirchlichen Mitglieder und Mitarbeiter wird seit den Anfängen der christlichen Gemeinde nachgedacht und gestritten. Schon im ersten Jahrhundert war die Frage nach den Ressourcen von Menschen (vgl. Apg. 5) auch eine Frage nach Autorität, Hierarchie und Macht.

Auch heute sind Personaldiskussionen und Personalentscheidungen eine Frage nach Macht innerhalb der Organisation. Darin unterscheiden sich die Kirchen keineswegs von den Konzernen. Welcher Pfarrer oder Priester mit welchem Auftrag eingestellt wird, ist ebenso eine Frage der Machtpolitik wie die Einstellung einer Reinigungskraft. Die heutige Arbeitsmarktsituation verschärft diese Machtpolitik. Daß Personalentscheidungen - neuerdings verstärkt – von den kirchlichen Verwaltungsorganisationen übernommen werden, ist ein weiteres Indiz hierfür.⁵

¹ Einige Kirchen reden neuerdings von Ressourcenkonzentration, was letztendlich Entlassungen, Reduktion, Abbau von Organisationseinheiten und Sparen mit dem neuhochdeutschen Begriff umschreibt.

² Beispielsweise fordert die Lippische Landeskirche zur Zeit von ihren Gemeinden und Klassen Einsparungen in Höhe des erwarteten Steuerausfall von 15 %. Dieses Beispiel ist beliebig auf andere Kirchen übertragbar.

³ Die aktuelle Stellungnahme der beiden großen christlichen Kirchen, "Für eine Zukunft in Gerechtigkeit und Solidarität", die am 28.2.1997 in Bonn vorgestellt wurde, nimmt Bezug auf die aktuelle Diskussion über Maßstäbe und Werte in der Wirtschafts- und Sozialpolitik und stellt nachhaltig heraus, daß Reformen weder aufgeschoben noch versäumt werden dürfen, wenn es um Zukunftsfähigkeit geht. Soziale Marktwirtschaft brauche sowohl eine strukturelle als auch eine moralische Erneuerung; es sei kein Systemwechsel aber Reformen nötig. Mit Nachdruck wird darauf hingewiesen, daß in Deutschland Veränderungen notwendig seien, um den Erfordernissen einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu entsprechen. Die Kirchen bejahen diese Veränderungen und die damit verbundenen eventuellen Einbußen mancher Wirtschaftszweige zugunsten der Chancen der wirtschaftlichen Entwicklung. In diesem Bereich weisen beide Kirchen somit darauf hin, daß aufgrund der biblisch-christlichen Ethik Solidarität und Gerechtigkeit untrennbar zusammengehören und in Form eines Veränderungsprozesses in die soziale Marktwirtschaft eingebracht werden müssen.

Leider entsprechen die vollmundigen Worte der beiden Großkirchen nicht ihren eigenen Anforderungen. Die betonte Veränderungsnotwendigkeit ist in kirchlichen Organisationen kaum zu erkennen. Gefordert werden lediglich neue Konzepte in der *Wirtschaft*. Auch in dieser Stellungnahme sieht sich Kirche selbst nicht in der Pflicht als Arbeitgeber und Konzern, die sie faktisch ist. ⁴ Vielfach wird die Frage nach der Effizienz von kirchlicher Arbeit und den kirchlichen Mitarbeitern als unkirchlich abgelehnt. Dieses Verhalten ist fatal. In der Welt und in ihren kirchlichen Organisation können und werden die Kirchen keinen Himmel auf Erden erzeugen können. Daß auch in kirchlichen Einrichtungen sehr wohl Akkord- und Effizienzlöhne gezahlt werden, machen nicht zuletzt die entsprechenden Behinderteneinrichtungen deutlich, die ihre behinderten Mitarbeitern unter Leistungs- und Lohndruck stellen.

⁵ Die vorgeschobene Behauptung, dies mache die gegenwärtige Finanzsituation erforderlich, hat nicht zuletzt die McKinsey-Studie in München 1996 aufgezeigt. Effizienz wird danach gerade durch eine Dezentralisierung erreicht. Vgl. auch D. Becker, Lean church, in Kirche und Wirtschaft, Arbeitgeberverband Südhessen, 1993. Prof. Hartmann, theologisches Seminar Herborn, verdeutlicht in seinem Artikel im Hessischen Pfarrblatt, (1/97, Februar 1997, S. 16ff.) „Wer verwaltet, wenn die Verwaltung leiten will?“ diese

Daß die Steuerreform gerade dieser Machtverschiebung von der Basis zu den Konsistorien oder Bistümern Vorschub leistet, ist eine Ironie der aktuellen Situation.

Dennoch ist für die Zukunft kirchlicher Organisationen die Frage des Personaleinsatzes, der Personalwerbung und Personalausbildung von eminenter Bedeutung; gerade in vermeintlichen Krisensituationen.⁶ Unabhängig von der jeweiligen Organisationseinheit wird sich Kirche der Frage nach den Auswahlkriterien für kirchliche Mitarbeiter und dem effizienten Einsatz der vorhandenen menschlichen Ressourcen stellen müssen.

3. Ressourcen und Qualifikation

Über den Eigenwert der kirchlichen Mitarbeiter braucht – Gott sei Dank – in kirchlichen Organisationen nicht diskutiert zu werden.⁷ Für die konkrete kirchliche Personalauswahl, -beurteilung und den Personaleinsatz sind konkrete Konzepte notwendig.

Personalentscheidungen werden heute vielfach nach 'Bauch' und 'Nase' vorgenommen. Dennoch enthebt diese - meist personifizierte - Macht die entsprechenden kirchlichen Gremien nicht von der Verantwortung, eine qualitative Personalbewertung (Assessment oder Einstellungsgespräch) mit Neueinstellungen und bestehenden Mitarbeitern durchzuführen. Dieser neue Denkansatz fordert ein entsprechendes Handeln, das aufgrund der gegenwärtigen Finanzsituation auch dringend erforderlich ist.

Als Hilfestellung wird ein erprobtes Verfahren vorgestellt, das der Personalauswahl und der Leistungsbeurteilung dienen kann. Darüber hinaus wird dieses Assessment-System vorrangig für die Potentialbeurteilung von Mitarbeitern eingesetzt.

Zielfragen sind: Welche Ressourcen liegen eigentlich bei unseren kirchlichen Mitarbeitern brach? Welche Fähigkeiten könnten genutzt werden? Welche Person ist wo am richtigen Platz?

In der gebotenen Kürze werden hier ein kurzer Überblick, einige Details und Beispiele für die Praxis gegeben.

Im folgenden werden die sechs Stufen einer adäquaten Personalbeurteilung dargestellt. Diese sechs Stufen sind:

1. Anforderungen und Zielsetzungen beschreiben
2. Ausschreibungen planen und vornehmen
3. Analysemethodik und Bewertungskriterien festlegen
4. Assessment und Auswahlgespräche
5. Analyse der Potentiale und Auswahl der Personen
6. Auftrag und Personaleinsatz

4. Assessment Details

4.1. Anforderungen und Zielsetzungen beschreiben

Machtkonzentration für den Bereich der Ev. Kirche in Hessen und Nassau. Auch in der katholischen Kirche ist eine Verstärkung des Zentralismus zu verzeichnen.

⁶ Die Kirchengeschichte ist voll von Hausse-Situationen (Tiefpunkten) wie der heutigen. Die Kirchen nennen riesige Finanzreserven und Immobilien ihr eigen, verlieren aber gleichzeitig an Akzeptanz in der Gesellschaft. Dieses Auf und Ab kennzeichnet kirchliche Geschichte in jedem Jahrhundert. Es sind aber gerade die Menschen, nicht die Organisationen, die neue Wege, Aufbruch und Akzeptanz hervorrufen. Menschen wie Athanasius, Augustin, Franziskus, Martin Luther, Ignatius von Loyola, Bonhoeffer, Elisabeth von Thüringen, Hildegard von Bingen, Katharina von Siena oder Mutter Theresa. Die Ressourcen von Menschen beleben die Kirche und können eine Akzeptanz in der Gesellschaft schaffen.

⁷ Der Mensch als Geschöpf Gottes hat einen unveräußerbaren Eigenwert, und dieser ist nicht nur in die abendländische Werteordnung, zum Beispiel in die Menschenrechte, eingegangen. Hier liegt gerade die Stärke des Abendlandes, aber auch die christliche gegenüber non-individualistischen Kulturen und Religionen, beispielsweise im Islam oder den asiatischen Kulturen.

In Wirtschaftsunternehmen ist der Mensch lange Zeit lediglich unter dem Aspekt Kosten und Kapital gesehen worden. Durch die Auseinandersetzungen mit Wirtschaftsorganisationen aus anderen Kulturkreisen (vor allem Asien) hat der Mensch im Unternehmen einen höheren Stellenwert erhalten. So ist er nicht nur Kostenfaktor im Produktionsprozeß, sondern Kreativkapital, das durch seine Einbindung in die Arbeitsabläufe und die Entscheidungen zur Gestaltung des Unternehmens beiträgt.

Die Anforderungen der zu besetzenden Stelle, des Personalbedarfs oder der Personalpotentiale sind abhängig von den Anforderungen und Zielen der kirchlichen Organisation. Eine Organisation, die keine Ziele oder Anforderungen für sich benennen kann, handelt fahrlässig. Anforderungen und Ziele lassen sich mit Mitarbeitern gemeinsam herausarbeiten, um zukünftige Arbeit und Planung zu ermöglichen. Ziele sind klar und eindeutig zu benennen. Außerdem müssen sie erreichbar und vor allem meßbar sein. Im kirchlichen Bereich können die kirchliche Aufgabe, die zukünftige Herausforderung, die Teamaufgaben, die Vorabqualifikationen und Erfahrungen, die Führungskompetenzen, das Wertesystem oder der Glauben als Anforderungen und Ziele benannt werden. Beispiele für Zielsetzungen und Anforderungen:

"Die Erhöhung des Gottesdienstbesucheranteils um 80 % in den nächsten 2 Jahren."

"Der Aufbau einer Jugendgruppe (10-14 Jahre) innerhalb des laufenden Jahres"

"Die Integration von behinderten Kindern in die bestehenden Gruppen der Kindertagesstätte bis zum nächsten Schuljahresbeginn"

"Mit jedem Gemeindeglied durch einen offiziellen Vertreter der Gemeinde mindestens einmal pro Jahr persönlich in Kontakt zu treten"

"Die Auslastung der Gottesdiensträume pro Jahr auf 150 Tage anzuheben"

Für eine Stellenneubesetzung sind detaillierte Anforderungen für folgende Bereiche nötig oder müssen benannt werden:

- Aufgabe der zu besetzenden Stelle mit Tätigkeitsfeldern
- Zielanforderungen für die Zukunft
- Arbeitszeit
- Teamanforderungen (Arbeiten im oder mit einem Team)
- Vorabqualifikation, Ausbildung oder Erfahrung in dem oder in anderen Berufsfeldern
- Hierarchieerfahrung, Gruppenarbeit oder Vorgesetztenfunktion,
- Organisationsanforderung: Kirche und ihre Werte, Glaube etc.
- Vergütung oder Honorare

4.2. Ausschreibung

Eine Ausschreibung hat zwei Ziele:

1. die eigene Organisation darzustellen und
2. Bewerber anzusprechen

Dadurch werden Ausschreibungen zum Zeichen der Vitalität einer Organisation und ihrer Ziele. Sieht man sich die Pfarrstellenausschreibungen unter diesen Gesichtspunkten genauer an, so ergibt sich oft ein katastrophales Bild. Schulische Möglichkeiten, Größe des Pfarrhauses, verkehrsmäßige Anbindung – diese Informationen für die regionalen Begebenheiten einer Gemeinde nehmen oftmals 70-90% des Ausschreibungstextes in Anspruch. Diese Ausschreibungen bekommen, was sie fordern: Sattede Pfarrer, die ein gehobenes Ambiente eines neu renovierten Pfarrhauses mit entsprechender Verkehrsanbindung suchen.

Inhalte, Zielsetzungen der Gemeinde oder gar Anforderungen mit Leistungskennzahlen an den Bewerber⁸, die klar und eindeutig sind, finden sich versteckt oder lassen vielfach zu wünschen übrig.

Ausschreibungen, die die Vitalität der jeweiligen Organisation widerspiegeln, könnten folgendermaßen aussehen. Die Angaben in den Klammern () sind Hinweise oder entsprechend der Organisation zu füllen.

(Name der Organisation mit Stempel oder Logo)

⁸ Zu Leistungskennzahlen für kirchliche Mitarbeiter siehe D. Becker, Die Herausforderung der Zukunft, im Deutschen Pfarrerblatt 12/95, S. 647-650.

Innovation und Verantwortung wird in unserer (Organisation,...) groß geschrieben.

Wir sind eine kirchliche Organisation (...), die sich zum Ziel gesetzt hat, christlichen Glauben überzeugend in der Gesellschaft zu vertreten. In unserer Arbeit haben wir uns im Team Ziele und Anforderungen gesetzt, die eine Herausforderung für die Zukunft darstellen.

Wir suchen für unser Team eine/n (...) mit entsprechenden Voraussetzungen, die für diese Tätigkeit als nötig erachtet werden.

Da wir Erfolg und Gemeinsinn in unserer Arbeit GROSS schreiben, suchen wir einen Menschen, der bereit ist, die gesteckten Ziele als Herausforderung mit uns anzunehmen und zu bearbeiten.

Konkret heißt dies:

(Ziele einfügen siehe oben 4.1: Wir wollen)

Wir sind im Team bereit, Teamgeist, Hilfen und die angemessene Bezahlung in einen Menschen zu investieren, der sich –wie wir – überzeugend für die gemeinsame Arbeit einbringt.

Bewerbungen und Rückfragen richten Sie bitte an: (...)

4.3 Analysemethodik und Bewertungskriterien festlegen / Auswahlteam vorbereiten

Um Menschen bewerten und beurteilen zu können, bedarf es festgelegter Bewertungskriterien. Die Basis für Bewertungskriterien sind in aller Regel die definierten Anforderungen und Ziele. Diese werden durch eine Vielzahl von Kriterien ergänzt, die nicht in den Anforderungen beschrieben sind. Die hier vorgestellten Bewertungskriterien versuchen, Kompetenzen von Menschen zu erfassen. Sie können als Basis für das individuelle Bewertungssystem einer jeden Bewertung angesehen werden. Andere Kriterien sind durchaus denkbar und je nach Situation sinnvoll. Das Ziel, Bewertungskriterien im Vorfeld zu definieren und abzustimmen, dient der Transparenz eines Bewertungssystems. Entscheidend ist, daß den Bewertern (Kirchenälteste, Gremien, Pfarrer, Kollegen, etc.) die einheitlichen Kriterien zur Beurteilung der Bewerber oder Mitarbeiter vorliegen und vertraut sind.

Mögliche Kriterien⁹:

⁹ Das Ziel von Bewertungskriterien ist es, Menschen einzuordnen und zu beurteilen. In kirchlichen Kreisen wird dies schlicht abgelehnt, weil es unchristlich sei. Aber bei jeder Einstellung oder Personalbeurteilung bedarf es Kriterien, nach denen Beurteilungen vorgenommen werden können. Der Einstellung eines Küsters werden andere Kriterien zugrunde gelegt als der Einstellung eines Organisten, Pfarrers, Erziehers, ... Ohne offenliegende Bewertungskriterien wird jedes Bewerbungsgespräch und jede Beurteilung dubios für denjenigen, der bewertet und beurteilt wird. Daß in kirchlichen Kreisen somit vielfach Beurteilungen einfach ausfallen, verbessert die Situation keineswegs. Menschen werden tagtäglich beurteilt und bewertet. Somit wird es gerade die Aufgabe der Kirchen sein, Transparenz in dieses teils dunkle Kapitel kirchlicher Organisationsführung zu bringen.

Persönliche Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Äußeres • Artikulation (Sprache, Gestik, Mimik, ...) • Charakter • Selbstbewußtsein/Selbstsicherheit • Persönliche Erfahrungen • Belastbarkeit 	Emotionale Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Einfühlungsvermögen • Selbstreferenz (Selbsteinschätzung) • Akzeptanz der Meinungen anderer • Gefühl für eine Gruppe • Teamfähigkeit
Didaktische Kompetenzen (sofern erforderlich) <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlungsfähigkeit • Deduktive/induktive Fähigkeit • Methodische Fähigkeit • Anwendung von Medien • Transformationsfähigkeit von Theorie und Praxis 	Führungskompetenzen (sofern erforderlich) <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikative Fähigkeit • Analytische Fähigkeit • Strategische Arbeitsweise • Strategischer Medieneinsatz • Entscheidungsfähigkeit
Fachliche Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Schulbildung • Weitere Qualifizierung und Ausbildung (Lehre, Studium, Weiterbildung, etc.) • Praxiserfahrung • Budgetverantwortung • Mitarbeiterverantwortung 	Kirchliche Aspekte <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Kriterien • Gemeindegliederung • Glaubensrichtung • Sozialisation • Kirchliche Verbundenheit

Durch einheitliche Kriterien, die allen Bewertern bekannt sind, wird es möglich, eine Vielzahl von Problemen und Unzulänglichkeiten schon im Vorfeld auszuschließen.

a. Neubewerber

In aller Regel wird in kirchlichen Bereichen nach einer Vorauswahl für eine Neueinstellung ein Bewerbungsgespräch durchgeführt. Die Menschen, die dieses Gespräch führen, sind oftmals leider nicht ausreichend vorbereitet, dies zu tun. Für die Bewerber ist somit eine Einstimmung und eine Vorabsprache unerlässlich. Wird in einer Gemeinde, in einer kirchlichen Organisation oder Verwaltung jemand zu einer Neueinstellung vorgeladen, müssen zwei Aspekte geklärt sein:

Wer bewertet was? Welche Fragen und Aufgaben werden gestellt, um sie bewerten zu können?

Im Vorfeld sollten ein Fragenkatalog und evtl. einige Aufgaben für die Bewerber aufgestellt und durchgesprochen werden. Eine Absprache unter den Bewertern ist erforderlich, um eine strukturiertes Bewertungsgespräch durchzuführen.¹⁰

Auf der Grundlage der Anforderungen, Zielsetzungen und Auswahlkriterien werden erste Beurteilungen der Bewerbungsunterlagen vorgenommen. Diese erste Auswahl aus den Bewerbungsunterlagen führt schließlich zu den Einladungen an die entsprechenden Bewerber.

b. Potentialanalyse von Mitarbeitern

Darunter versteht man die Bewertung von Ressourcen von Mitarbeitern. Ebenso wie bei Neueinstellungen müssen auch bei einer Potentialanalyse eindeutige Kriterien aufgestellt werden. Auch diejenigen, die in einem sogenannten Assessment-Center als Bewerber fungieren, sind vorab in das Verfahren und die Methodik klar und eindeutig einzubeziehen. Dazu müssen im Vorfeld die Aufgaben, die die Mitarbeiter bearbeiten, besprochen und der tiefere Sinn aufgezeigt werden.

¹⁰ Auch für den Besuch eines Gottesdienstes eines Pfarramtsbewerbers sollten die Kirchenältesten sich Kriterien aufstellen, die sie beobachten und anschließend gemeinsam bewerten wollen.

4.4. Auswahlgespräche und Assessment für Bewerber und Potentialanalyse

Inwieweit die Potentiale bestehender oder zukünftiger Mitarbeiter in der kirchlichen Arbeit zum Tragen kommen können, hängt von der richtigen Beurteilung und dem richtigen Einsatz ab. Wie Auswahl- und Bewerbungsgespräche einerseits und ein Assessment andererseits durchgeführt werden könnten, wird in diesem Punkt behandelt.

a. Auswahl- und Bewerbungsgespräch

Grundlage für jedes Gespräch sind die definierten Anforderungen und Ziele (oben 4.1) und die festgelegten Bewertungskriterien (4.3), die den Bewertern bekannt sind.

Bevor die Unterhaltung beginnt, ist festzulegen, wer das Bewerbungsgespräch moderiert oder führt. Es sollte außerdem bestimmt werden, wer welche Kriterien beobachtet.¹¹

Möglicher Ablauf eines Bewerbungsgesprächs:

- Holen Sie den Bewerber ab, begrüßen Sie den Bewerber und führen Sie ihn in den Besprechungsraum.
- Stellen Sie die anwesenden Personen mit ihrer Funktion für das Gespräch¹² vor oder die Personen stellen sich kurz selbst vor. Erläutern Sie den Ablauf und die geplante Dauer des Gesprächs.
- Eröffnen Sie das Gespräch durch eine kurze Beschreibung (max. 2 Minuten) der zu besetzenden Stelle (Wiederholen der Anforderungen und Ziele).
- Gehen Sie auf die Bewerbungsunterlagen ein und stellen Sie die erste Frage, z.B.: "Aus den Unterlagen habe ich ersehen, dass Sie (keine) Erfahrungen in diesem Bereich haben. Was reizt Sie an dieser Aufgabe?"¹³
- Führen Sie das Gespräch zielgerichtet auf die definierten Anforderungen und Ziele hin. Z.B.: "Wir möchten den Gottesdienstbesucheranteil in den nächsten drei Jahren auf drei Prozent unserer Mitglieder erhöhen. Welches Konzept oder welche Ideen würden Sie vorschlagen, um dieses Ziel zu erreichen?" oder "Wie Sie aus der Ausschreibung ersehen konnten, planen wir eine integrative Kindergruppe, in der behinderte und nicht behinderte Menschen/Kinder als Team zusammenwachsen. Welche pädagogischen Ideen und Konzepte würden Sie hierzu ansetzen und wie würden Sie diese umsetzen?" Lassen Sie den Bewerber Ihre Anforderungen und Ziele mit Leben füllen. Vergleichen Sie später, inwieweit dies Ihren Kriterien und Vorstellungen entgegenkommt.
- Gehen Sie auf Arbeitszeiten, Teamanforderungen, Besoldung/Gehalt, etc. ein.
- Schließen Sie das Gespräch mit dem Hinweis auf das weitere Vorgehen ab.¹⁴ Gehen Sie dabei in die Details des Verfahrens.
Danken Sie dem Bewerber und begleiten Sie ihn aus dem Raum heraus.

¹¹ Diese Aufteilung der zu beobachtenden Bewertungskriterien ist sinnvoll, weil dadurch eine präzisere Beurteilungsbasis erarbeitet wird. Darüber hinaus ermöglicht es demjenigen, der das Gespräch moderiert oder führt, sich auf das Gespräch zu konzentrieren. Notizen können gemacht werden, sollten aber auf ein Mindestmaß beschränkt sein. Dem Bewerber ist ein Hinweis zu geben, daß Notizen, die gemacht werden, als Hilfestellungen für die Nachbesprechung genutzt werden.

¹² Alle Anwesenden sollten die Möglichkeit haben, am Gespräch teilzunehmen. Die Rolle des Gesprächsführenden sollte ggf. näher erläutert werden (Moderator, Vorsitzender, Chef, späterer Kollege, ...).

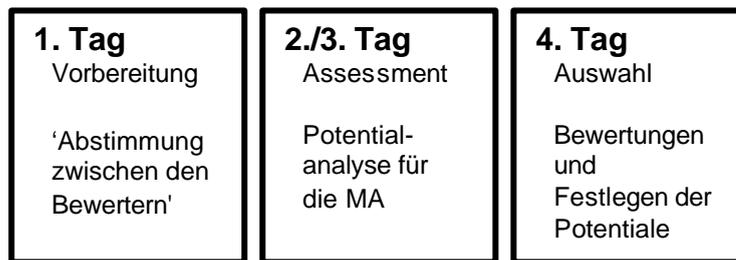
¹³ Weitere mögliche Einstiegsfragen: "Geben Sie uns bitte einen kurzen Abriss über ihren bisherigen Werdegang?" "Ich sehe, Sie sind seit 12 Jahre in Ihrer Gemeinde, was reizt Sie an dieser neuen Stelle?" Beginnen Sie das Gespräch möglichst nicht mit "Warum haben Sie sich beworben?"

¹⁴ Dies erhöht die Transparenz des Verfahrens. Sagen Sie niemals "Sie hören von uns!", sondern beschreiben Sie, was das Bewertungsteam tut. Z.B.: "Wir besprechen alle Gespräche und Eindrücke. Anschließend werden wir eine Entscheidung treffen. Ich werde Ihnen dann mitteilen, welche Entscheidung wir aus welchen Gründen getroffen haben." Der Bewerber hat immer ein Anrecht auf eine qualifizierende Beurteilung. Dies gilt auch für Bewerber, die nicht eingestellt werden. Das Versenden von unqualifizierten Absagen ist eine Unverschämtheit.

b. Assessment Center (AC)¹⁵

In Industrieunternehmen werden sogenannte Assessment Center, AC, durchgeführt, um die Potentiale und Eigenschaften von Beginn an richtig zu beurteilen.¹⁶

Aufbau eines möglichen Assessment-Centers:



Vielfach wird gefragt, ob die Dauer für eine Potentialanalyse oder ein Assessment Center nicht zu lange sei. Berechnet man aber die Kosten einer Stelle mit umgerechnet 60.000 (Erzieher) bis über 140.000 DM (Pfarrer, Oberkirchenrat) pro Jahr, so wird schnell deutlich, welche Dimension durch eine Personalentscheidung oder einen falschen Personaleinsatz entstehen kann.¹⁷

Für kirchliche Bereiche sind Fortbildungsveranstaltungen geeignet, um eine Potentialanalyse für kirchliche Mitarbeiter durchzuführen. Anhand von unterschiedlichen Aufgabenstellungen werden die definierten Anforderungen und Ziele aufgearbeitet. Dies können Einzel-, Partner oder Teamaufgaben sein.¹⁸ Die gemeinsame Zeit eröffnet dem Team und den Bewertern die Möglichkeit, Ressourcen zu erkennen. Die Erkenntnisse werden dann zur Hilfestellung für einen möglichen effektiven Einsatz in der kirchlichen Organisation.

Die Bewerter einer Potentialanalyse sollten möglichst Menschen sein, die nicht direkt oder indirekt mit den Mitarbeitern arbeiten.¹⁹

4.5. Das Analyseergebnis oder die Auswahl der Person

Die Ergebnisse der Bewertung fordern Entscheidungen heraus. Das Bewertungs-team wird aufgrund der getroffenen Entscheidungen die weiteren Schritte planen. Welcher Bewerber erhält warum mit welchen konkreten Zielen für die Gemeinde oder kirchliche Organisation den Zuschlag? Wer paßt in die Zielvorstellungen und Anforderungen am besten? Welche Ressourcen von Mitarbeitern können die Gemeinde, die kirchliche Organisation in der Zukunft maßgeblich voranbringen? Diese und andere Fragen finden hier Antworten. Bezüglich der Potentiale der Mitarbeiter wird über eine Neuordnung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Hierarchiestrukturen nachzudenken sein.²⁰

In der heutigen kirchlichen Situation werden Menschen zu fördern sein, deren Engagement und deren Ressourcen Kirche, Glauben, Gemeinde nach vorne bringen und nicht das da capo des ewig Gestrigen spielen. Dem Menschen draußen, dem kirchlichen

¹⁵ Daß Bewertungen jeglicher Art in kirchlichen Kreisen vielfach abgelehnt werden, hängt mit der Tatsache zusammen, daß dort Bewertungen selten vorgenommen werden. Obwohl eine adäquate Bewertung oder Einschätzung die Verantwortung und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern fördern kann, wird das vielfach mit negativen Aspekten belegt, und es werden negative Folgen befürchtet. Sicher werden eine Potentialanalyse oder ein Assessment Center auch Defizite aufdecken. Aber gerade darin liegt die Chance. Warum es in kirchlichen Bereichen anscheinend keine Defizite geben darf, bleibt unbeantwortet. Leistung und Leistungsbewertung schüren zudem die Angst, gerade bei Menschen im Pfarramt. Daß hier oft leichtfertig eine untheologische Diskussion der Werkgerechtigkeit angezettelt wird, zeugt von mangelndem Selbstbewußtsein.

¹⁶ Dies geschieht nicht immer in den Industriebetrieben. Vielfach werden ebenso wie in kirchlichen Bereichen 'Bauch- und Nasenfaktor' für die Ressourcengewinnung und Förderung von Mitarbeitern angewandt.

¹⁷ Kosten von bis zu 3 Millionen DM aufgrund einer Personalentscheidung für die gesamte Dauer der Beschäftigung können somit für eine Gemeinde, für eine kirchliche Organisation anfallen.

¹⁸ Die Aufgaben eines Assessment-Center hier zu beschreiben, sprengt den Rahmen. Nähere Informationen finden sich in der Literatur. Z.B.: H.J. Fisseni, G.P. Fennekels, Das Assessment Center, 1995; M. Kleinmann, Assessment Center, 1997; H. Beitz, A. Loch, Assessment Center, 1996.

¹⁹ Sinnvoll ist es, ein externes Bewerterteam einzusetzen. Dies kann aus den Nachbargemeinden sein oder eigens dafür geschultes Personal, das von der Kirchenleitung zur Verfügung gestellt wird.

²⁰ Daß darin eine Gefahr von vielen Mitarbeitern in Leitungsfunktionen gesehen wird, hat ihren Ursprung in der Angst vor dem Machtverlust. Die Gefahr der Grabenkriege, gerade in kirchlichen Bereichen, ist dort sehr groß. Neustrukturierungen in den kirchlichen Organisationen wird die Hauptaufgabe der Zukunft sein. Dies kann und darf nur im Horizont eines bewußten Personaleinsatzes erfolgen. Lediglich Wiederbesetzungsstops oder den Wegfall von Stellen zu propagieren, zeugt von fehlender visionärer Kraft.

Kunden, – auch wenn es sich um Kirchenmitglieder handelt -²¹ fehlen schillernde Figuren, die gerade ihre Ressourcen so einbringen, daß Interesse und Begeisterung bei den Kirchenkunden entstehen. Die Situation, daß in kirchlichen Kreisen erst seit 15 bis 20 Jahren eine bewußtere Personalpolitik²² betrieben wird, hat zu einer Vielzahl von Angestellten, Mitarbeitern und Pfarrern geführt, deren Inflexibilität und Inkompetenz Kirche hemmen. Mit der Auswahl oder der bewußten Nutzung der Ressourcen erhält Kirche die Chance, sich selbst zu erneuern – semper renovanda – im Horizont ihrer Aufgabe.

4.6 Auftrag, Personaleinsatz und Weiterbildung

Jede Organisation ist nur so gut, wie die Flexibilität ihrer Menschen. Christliche Botschaft wird in jeder Situation neu auszurufen sein. Die Aufgabe kirchlicher Mitarbeiter ist durch die Anforderung des Evangeliums klar umrissen: Glauben weitertragen und Glauben gerecht leben – diese Anforderungen sind Botschaft und Auftrag der Kirche zugleich. Um in der heutigen Situation angemessen diesem Auftrag gerecht zu werden, sind Menschen und Grenzgänger vonnöten, die in Person und Organisation Kirche und Welt verbinden. Das 'zur Schau Tragen' kirchlicher und christlicher Herausforderungen obliegt nicht allein den Amtsträgern. Vielmehr sind alle Mitglieder und alle Mitarbeiter in der Verpflichtung, die christliche corporate identity weiterzutragen. Entscheidenden Parameter für eine erfolgreiche Arbeit sind dabei: Wie, mit welchen Mitteln und an welchem Ort wird der christlichen Herausforderung begegnet? Diese Antworten fallen nicht ausschließlich vom Himmel, sondern können erlernt und geschult werden. Weiterbildung wird somit zum Potential, zur Chance für die brachliegenden Ressourcen kirchlicher Mitarbeiter. Im Blick auf die Anforderungen und die Ziele lassen sich so in jeder kirchlichen Gruppe Strategien gemeinsam entwickeln. Die erkannten Ressourcen finden hier ihr Einsatzgebiet und ihren Wirkungskreis. Regelmäßiges Feedback, ob durch Mitmenschen, im Assessment-Center oder im Gebet, ermöglicht ein hohes Maß an Selbstreferenz eines jeden Mitarbeiters. Selbstreferenz bedeutet, daß jeder Mitarbeiter sich und seine Arbeit realistisch einschätzen kann. Dadurch entsteht für die Mitarbeiter und somit auch für andere die Gelassenheit, die Kirche dringend nötig hat, um Visionen für die Zukunft zu entwickeln.

5. Ausblick

Die Ressourcen der Mitarbeiter entscheiden über die Zukunft kirchlicher Organisationen. Dies ist eine Binsenweisheit. Daß zur Zeit gerade kirchenleitende Ebenen weniger auf die Ressourcen der Mitarbeiter denn vielmehr in einem betriebswirtschaftlichen Reduktionismus agieren, ist bedauerlich. Kirche als Organisation lebt und stirbt mit den Ressourcen ihrer Mitarbeiter. Wie visionär und wie effektiv die Ressourcen eingesetzt werden können, das entscheidet über die Zukunft kirchlichen Handelns. Es mag sein, daß Krise immer zugleich Chance bedeutet. In diesem Artikel ist versucht worden aufzuzeigen, daß die heutige Situation dazu Anlaß geben müßte, sich intensiver mit den Ressourcen der Mitarbeiter zu beschäftigen. Dazu ist es nötig, daß Kirche für ihre Organisationsformen und für ihre (leitenden) Mitarbeiter Anforderungen definiert, Ziele festlegt und Strategien mit den Mitarbeitern entwickelt. So gewinnt Kirche einen angemessenen Platz im Leben der Gesellschaft. Daß 50 Prozent der kirchlichen Mitglieder christlichen Glauben weder kennen noch an einen christlichen Gott glauben - dies ist die Schande der heutigen

²¹ Die von Mc Kinsey in München durchgeführte und viel zitierte Studie hat versucht, mit klassischen Methoden kirchliche Arbeit zu bewerten. Obwohl viele Sparvorschläge und der Vorschlag eines divisionalen Modells (einer klassischen Unternehmensstruktur, die nach Aufteilung von Divisionen/Geschäftsbereichen operiert, vielfach nach dem Vorbild einer Spartenorganisation) sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht äußerst reaktionär. Dennoch muß einer Erkenntnis der Untersuchung größte Aufmerksamkeit geschenkt werden: 50 Prozent aller Mitglieder der evangelischen Kirche sind ihr fremd. Fremd, das heißt, die Hälfte der Kirchenkunden identifiziert sich nicht mit dem Kirchenprodukt, sie glaubt gar nicht oder nur an eine diffuse höhere Macht. Ihre Beziehung zu Kirche ist gering bis lediglich casual. Einfach gesagt: Christlicher Glaube, also der Glaube an Jesus Christus, spielt nur noch für 50 Prozent der Mitglieder eine Rolle.

²² Auf der katholischen Seite hat gerade der Mangel an Priestern dazu geführt, neue Konzepte in der Gemeinde- und Kirchenarbeit anzudenken. Ausschlaggebend dafür war das Zweite Vatikanum. Auf der evangelischen Seite ist es demgegenüber das Überangebot von examinierten Theologen und Pfarrern, das dazu geführt hat, Auswahlkonzepte und Auswahlkriterien zu erstellen (siehe auch Würzburger Papier).

kirchlichen Situation. Und es ist niemand anderem zuzuschreiben, als der Kirche selbst. Die Aufgabe, die vor ihr liegt, ist den Blick auf die Zukunft zu richten und gemeinsam eine Vision zu verwirklichen, die 2000 Jahre alt ist.