

Wohin des Weges?

Studententag des IVGM e.V.

11. Februar 2005 in Darmstadt

Personalentwicklung (und QM) im
gemeindepädagogischen Dienst
der Kirche



Gliederung

0. Vorbemerkungen

- **Personalentwicklung/
Performance Improvement**
- **Qualitätsmanagement**
- **Gemeindepädagogik**
- **PE - QM - Gemeindepädagogik**

Kirche als Arbeitgeber

Die Times schrieb kürzlich über kirchliche MitarbeiterInnen:

Wenn die Kirchen eine Stelle zu besetzen haben, dann suchen sie jemanden mit:

- der Kraft eines Adlers,
- der Anmut eines Schwans,
- der Friedfertigkeit einer Taube,
- der Zutraulichkeit eines Sperlings
- und den Nachtstunden einer Eule.

Und wenn sie den Vogel dann erwischt haben, dann erwarten sie, dass er frisst wie ein Kanarienvogel.

Historischer Überblick – Soziale Arbeit

Zeit	Soziale Arbeit	Führung	Personalarbeit	Vergütung
bis 1960/70	<p>Interaktionistisches Handeln</p> <p>Beziehungsarbeit</p> <p>konkrete Hilfe von Person zu Person</p>	<p>Direkte Kontrolle</p> <p>Prinzip der Anweisungen Militärische Hierarchie</p>	<p>Bürokratische Phase (kaufmännisches Ressort)</p> <p>Institutionalisierung Anpassung des Personals an die Organisation</p>	<p>Alimentierung</p> <p>Genossenschaftsprinzip</p>
70-80	<p>organisatorisches sozial-diakonisches Handeln</p> <p>Fachliche Arbeit</p>	<p>„Kontrollierte Autonomie“</p> <p>Unternehmenskultur mit gleichberechtigten Teams</p> <p>Prinzipal der Diskussion</p>	<p>Humanisierung des Personalwesens</p> <p>Anpassung der Organisation an den Arbeitsplatz</p> <p>Ökonomisierung</p> <p>Personalarbeit richtet sich auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg</p>	<p>BAT / AVR</p> <p>Ausbildungsbezogen Tätigkeitsbezogen</p>
80-90	<p>organisatorische Entscheidungen Sozialtechnische Professionalisierung</p>			<p>Fachlichkeit als Prinzip</p>
ab 90	<p>Gesellschaftliches soziales Handeln Leistungserfüllung New Public Management</p> <p>(Herstellen des Bezuges zu anderen gesellschaftl. Funktionssystemen wie Wirtschaft, Recht, Politik, etc.) Professionalität die sich an den Lebenslagen und Lebenshaltungen orientiert</p>	<p>Kooperation zwischen eigenverantwortlichen Individuen</p> <p>Prinzip der Loyalität Prinzip der Selbstmotivation (Vertrauen, Fähigkeiten, Ergebnisorientierung – statt: Zeit, Verhalten, Leistung)</p>	<p>Mitarbeiter ⇒ als Mitunternehmer</p> <p>Performance Improvement (PI)</p>	<p>Diskussion um neue Entgeltsysteme</p> <p>Leistungsorientierung Risikoverlagerung</p> <p>Selbstverantwortung als Prinzip</p>



1. Personalentwicklung



Personalentwicklung

- ⇒ **Der Begriff Personalentwicklung ist nicht einheitlich definiert. (Geschichtlicher Wandel, Focusänderung: MitarbeiterIn - Organisation)**
- ⇒ **"Personalentwicklung ist die Gesamtheit aller Maßnahmen in Leistungsorganisationen zur Förderung der berufsbezogenen Qualifikation der Beschäftigten".**
- ⇒ **„Das Produkt des Personalwesens ist Personal, nicht Persönlichkeit“**
- ⇒ **Der Zusammenhang von Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung ist partiell vorhanden. Auf der theoretischen Ebene zeigt sich, dass Personal- und Persönlichkeitsentwicklung unterschiedliche Gegenstände betrachten (Arbeitsvermögen versus Person) und unterschiedliche Funktionen haben (Bereitstellung des jeweils gebrauchten Arbeitsvermögens versus zweckfreier Entfaltung der Individualität). Die praktische Personalentwicklung hingegen kann, muß aber nicht, Persönlichkeit fördern, ebenso wie die Persönlichkeitsentwicklung der Personalentwicklung dienlich oder hinderlich sein kann.**

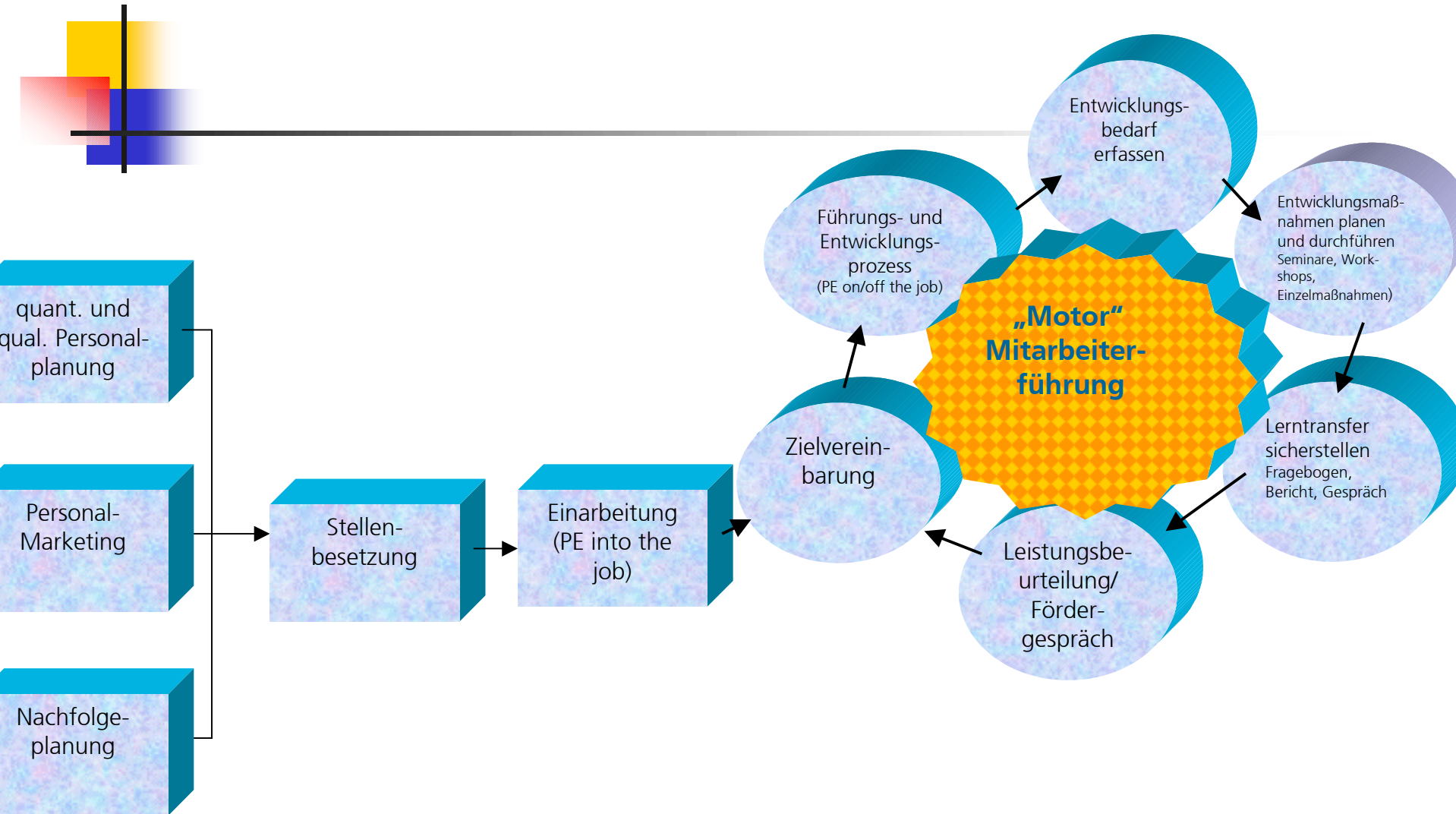


Personalentwicklung

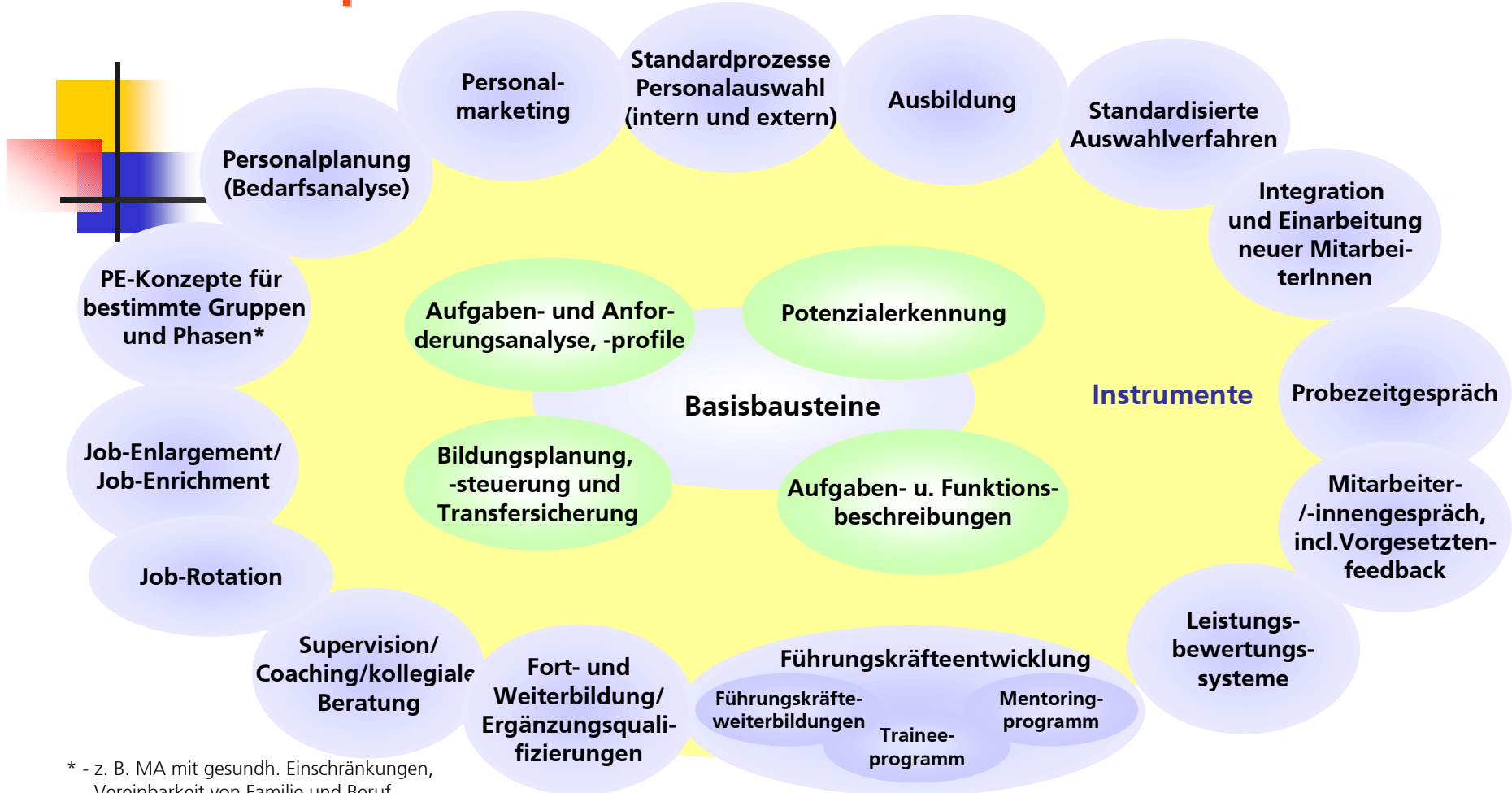
Autoren heben hervor...

-] Ein zentraler Aspekt von PE ist die Verbesserung / Anpassung der Qualifikation **und** Leistung von Mitarbeitenden.
-] »Qualifikation« ist **breit** zu verstehen: Fachkompetenz, soziale Kompetenz, Methodenkompetenz, Selbstkompetenz...
-] PE berücksichtigt sowohl die Ziele und Interessen der Organisation als auch der Mitarbeitenden, es geht um Leistungsorientierung **und** Mitarbeiterorientierung.
-] PE versucht die **zukünftigen Anforderungen** zu antizipieren und diesbezüglich **Potentiale der Mitarbeitenden zu erkennen, zu mobilisieren und zu fördern.**
-] PE sollte nach einem **übergreifenden Konzept** und **systematisch** erfolgen.

Personalentwicklung



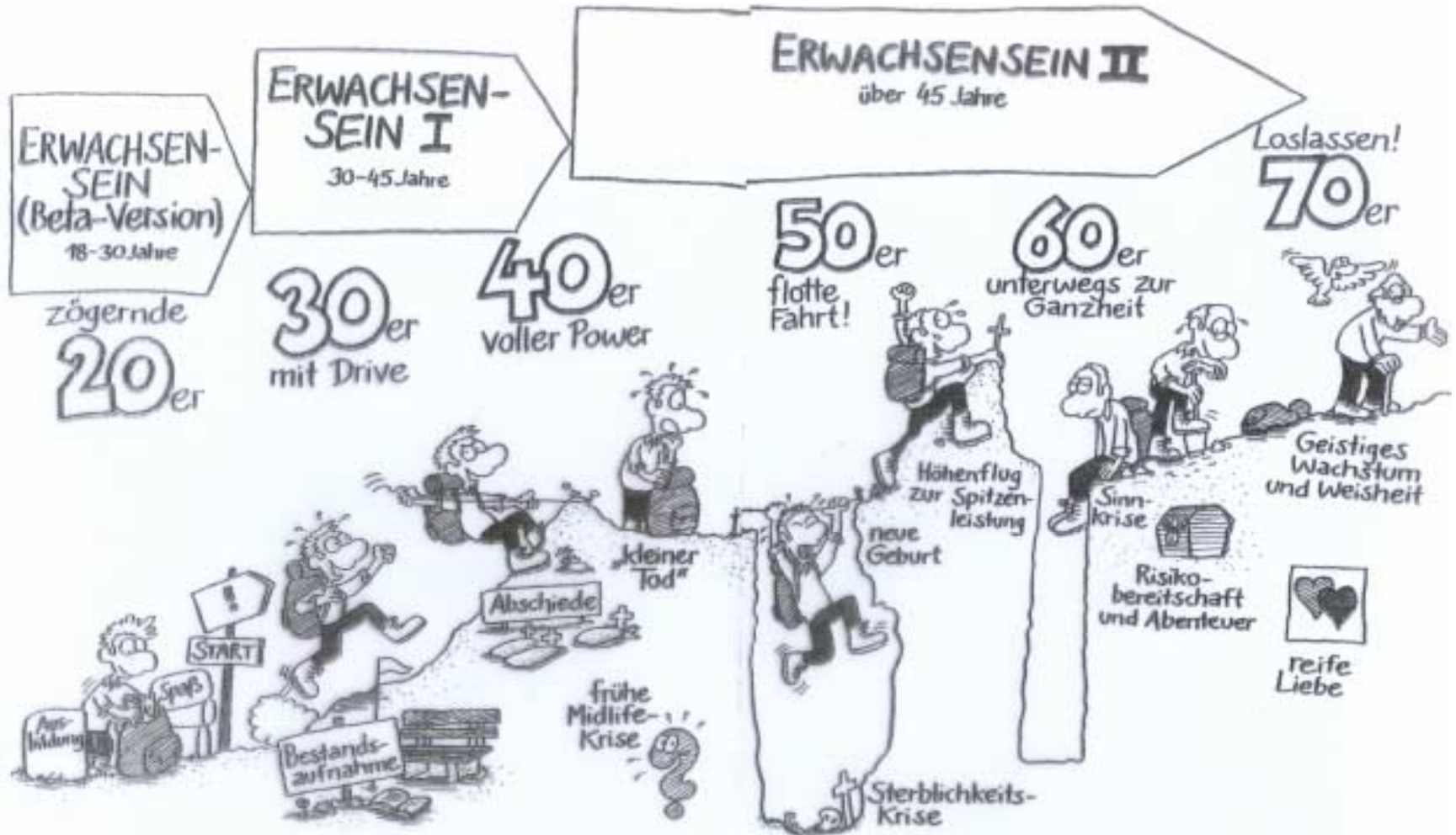
PE am Beispiel Bethel



* - z. B. MA mit gesundh. Einschränkungen,
 - Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - alternsgerechte Beschäftigung

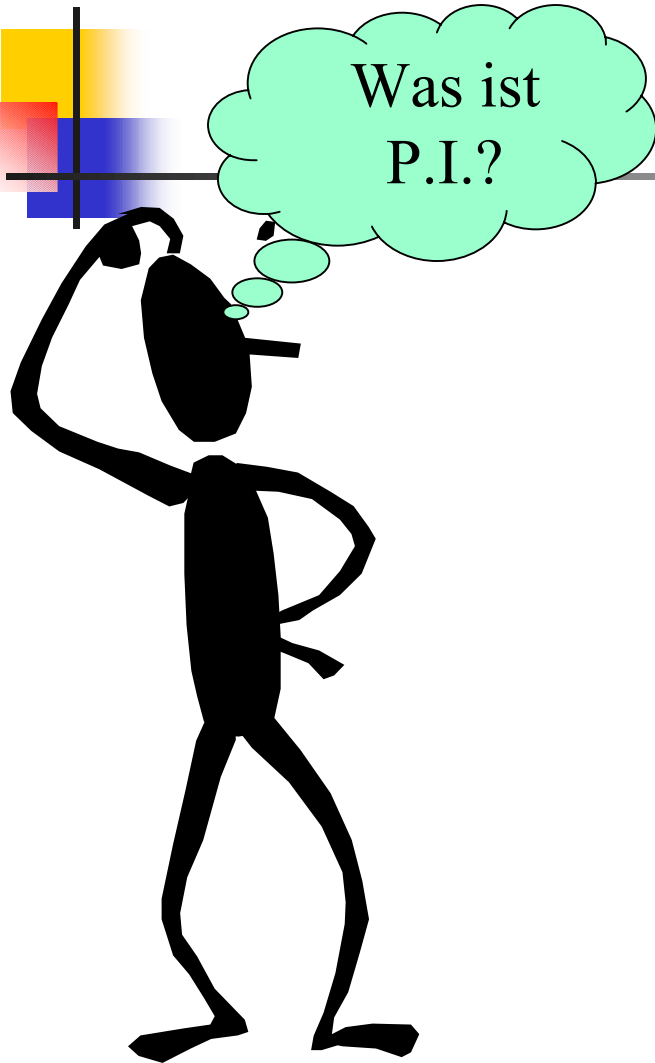


Umgang mit dem Alter



DER NEUE ERWACHSENEN-LEBENSZYKLUS NACH G. SHEEHY
(Quelle: in Anlehnung an G. Sheehy, New Passages, New York 1996)

Performance Improvement



**Messbare Beeinflussung von
Leistungserbringungsprozessen**

und

**bedarfsorientierte Entwicklung
von MitarbeiterInnen**

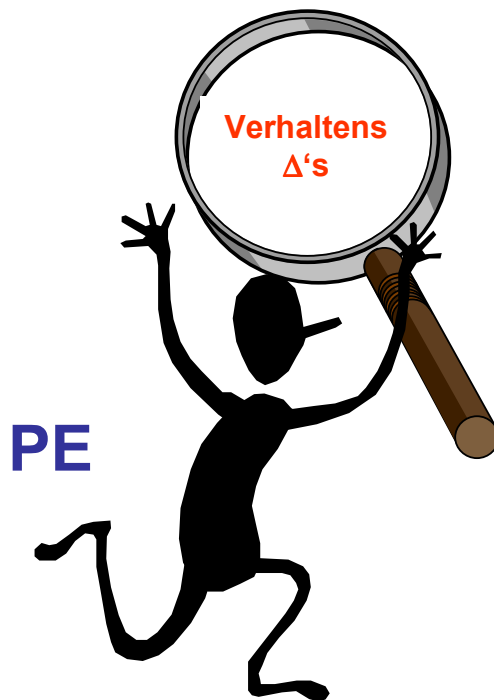
=

**Performance Improvement
(Leistung(s)-verbesserung)**

Von der PE zum PI

- Messbare Beeinflussung von Leistungserbringungsprozessen und bedarfsorientierte Entwicklung von MitarbeiterInnen

Focus von PE und Performance Improvement



Das konkrete Verhalten der
Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz
ist vor allem Mittel zum
Erreichen operativer Ergebnisse



Thesen zum Performance Improvement



- Menschen möchten grundsätzlich etwas leisten und erreichen.
- Der größte Motivator ist der Erfolg
Insofern ist die Beseitigung von Leistungshemmnissen vordringliches Ziel von Performance Improvement.
- Lewin'sche Formel: $V=f(P; U)$
Verhalten ist eine Funktion aus Persönlichkeit und Umfeld.
- Persönlichkeit: als Erwachsener ausgeprägt und nur langfristig und mit hohem Aufwand zu verändern.
- Umfeld: meist mit weniger Aufwand, zu geringeren Kosten und mit größerem Effekt zu verändern als Persönlichkeit.
- Stelle einen exemplarischen Mitarbeiter in ein schlechtes System – und das System wird gewinnen.



Gilbert's 6 Felder, die Performance beeinflussen

- **Informationen**
Operative Informationen, Ziele, relevantes Feedback
- **Ressourcen**
Angemessene Prozesse, angemessenes Personal, kompetente Führungskräfte, Material
- **Anreize**
Non monetäre Anreize, leistungsgerechte finanzielle Anreize, Perspektiven, schnelle Reaktionen
- **Motivation**
Auswahlprozesse, Einschätzung
- **Potential**
Passung MA-Stelle, Potentialeinschätzung, Auswahlprozesse
- **Kenntnisse & Fertigkeiten**
Systematische Entwicklung, Möglichkeit zur Entwicklung, Personalauswahl

Entwicklung MitarbeiterInnengespräch

Leistungsbeurteilung

- Beurteilung Top down

Mitarbeitergespräch

- Lernen aus Vergangenheit (Kriterien)
- Erfahrungsaustausch
- Beratung und Förderung

Zielvereinbarung

- Lernen aus Vergangenheit (Kriterien, Ziele)
- Beratung + Förderung
- Steuerung durch Ziele
- Gehaltsanbindung



2. Qualitätsmanagement



Qualitätsmanagement

Die Bäcker im ausgehenden Mittelalter hatten es mit der Qualitätssicherung ihrer Erzeugnisse noch relativ leicht; sie erklärten in Frankfurt anno 1355:

"Die Bürgermeister sollen zwei Männer bestimmen, die in jeder Woche an einem Tag nach Gutdünken das Brot besehen, ob es ordentlich gebacken ist."

- Deutsches Handwerk report, Jan.94 Seite 13



Qualitätsmanagement

***„Mon dieu –
la qualité“***

Mein Gott – diese Qualität.

Werbeslogan ein Schnellimbisses in Bordeaux

***Ob Menschen, die mit der Kirche in
Berührung kommen, wohl je auf die
Idee zu einer ähnlichen Äußerung
kommen?***



Qualitätsmanagement

- Im Rahmen der Debatte um neue Steuerungsmodelle der Dienstleistungsproduktion spielen neben organisatorischen Veränderungen und haushaltsrechtlichen Flexibilisierungsbemühungen auch Überlegungen zur Überprüfung der Qualität von Leistungen eine wichtige Rolle.
- **Bekommt der Staat als Auftraggeber für sein Geld (Zuschüsse, Pflegesätze, Gehälter) von den Produzenten sozialer Dienstleistungen (Trägern) die vereinbarten Leistungen? Kann er bei anderen Anbietern kostengünstigere Güter von gleicher Qualität erwerben oder zum gleichen Preis sogar bessere Leistungen einkaufen?**
- Die Träger sind dafür verantwortlich, dass interne Maßnahmen zur Sicherung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität festgelegt und durchgeführt werden...



Qualität - Definition

"Die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung einer zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse bezieht.“ (DIN ISO 8402)

***Qualität ist, was nützt
oder***

die Dienstleistung muss die vereinbarten Eigenschaften besitzen.

oder

Der Qualitätsbegriff beschreibt den Kundennutzen.

Qualitätsmanagement

Eine biblische Gründungsurkunde des QM könnte man in dem Gleichnis von den anvertrauten Pfunden sehen.

In unserem Zusammenhang interessiert mich dabei insbesondere der Grund des Scheiterns des dritten Knechtes.

Ich bring ihm besonders viel Sympathie entgegen, weil er mir unsere Situation in der Kirche näher zu stehen scheint.

Seine Ausgangssituation ist deutlich schlechter, Mittelverknappung kennzeichnet seine Situation gegenüber seinen Mitknechten.

Aber nicht dies spielt für seine Beurteilung eine Rolle, sondern eher, wie er damit umgeht.

Er wird zum Sachverwalter des Status quo, begräbt seine eigenen Möglichkeiten.

Wenn ich QM in der kirchlichen Perspektive richtig verstehe, dann stellt es genau dagegen einen Protest dar:

*QM ist das institutionalisierte NEIN zur Verharrung im Status quo.
Eine nur formale Erfüllung von Kriterien stellt keine hinreichende Basis für QM dar.*



Qualitätsmanagement

***Qualitätsentwickler lehren uns,
eine simple Frage immer wieder zu
stellen:***

WOZU?

(mache ich dies oder jenes)



Qualitätsmanagement

Darüber hinaus ist es sicherlich hilfreich, auch einen Blick in die „echte“ Kundenforschung zu tun.

Von Dienstleistern im sozialen Bereich (Kirche) wird in dieser Reihenfolge erwartet:

- **Zuverlässigkeit**
- **Entgegenkommen**
- **Vertrauenswürdigkeit**



Qualitätsmanagement

QM ist somit:

- Eine Systematik, die den Soll-Ist-Abgleich erfasst (Leitbild – Realität) und
- die kontinuierliche Überprüfung, Evaluation, ob das Getane auch den gewünschten Effekt bringt.

Qualitätsmanagement

- **Vor Beginn der Einführung eines QM – Systems ist es sinnvoll, eine Stärken-Schwächen-Analyse durchzuführen.**
- **Sie gibt Aufschluss darüber, welche Prozesse geändert werden müssen/sollen oder schlecht bewertet werden.**

QM Grundsätze

- **Kundenorientierung**
- **Führung**
- **Beteiligung**
- **Prozesse/Abläufe**
- **Ständige Verbesserung**
- **Kooperationen**
- **Kosten – Nutzen**



Qualitätsmanagement

- **Leitbild**

Idee, Auftrag, Ziel, Konzept,

- **Prozess**

Abläufe, Beteiligte, Aufgabenverteilungen, Zuständigkeiten, Leitung, Informationen, Mitarbeiterinnenzufriedenheit

- **Struktur**

Organisation, Ressourcen, Vernetzungen/Kooperationen

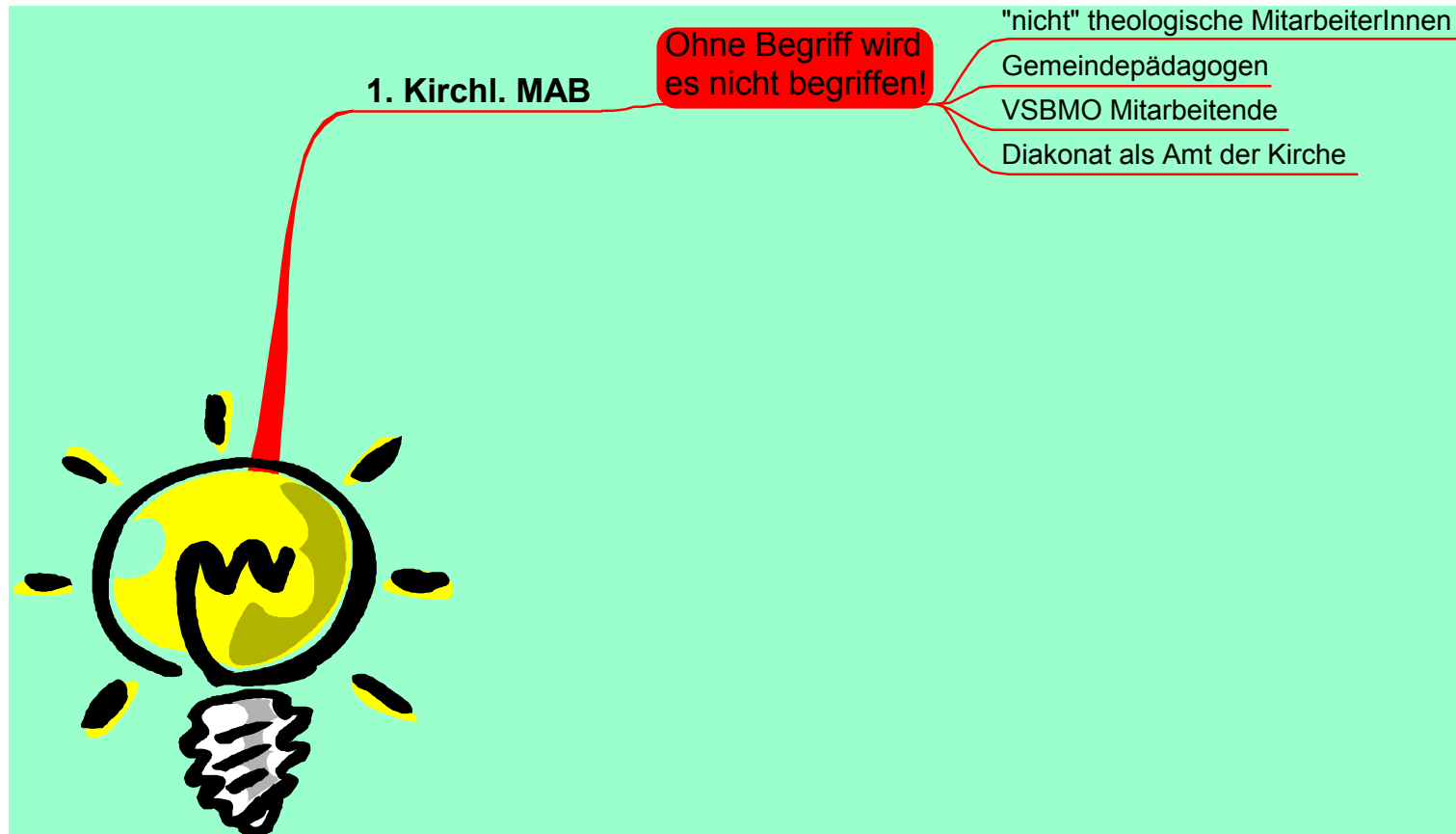
- **Ergebnis**

Kundenzufriedenheit, Ziel erreicht, Wirksamkeitsdialog

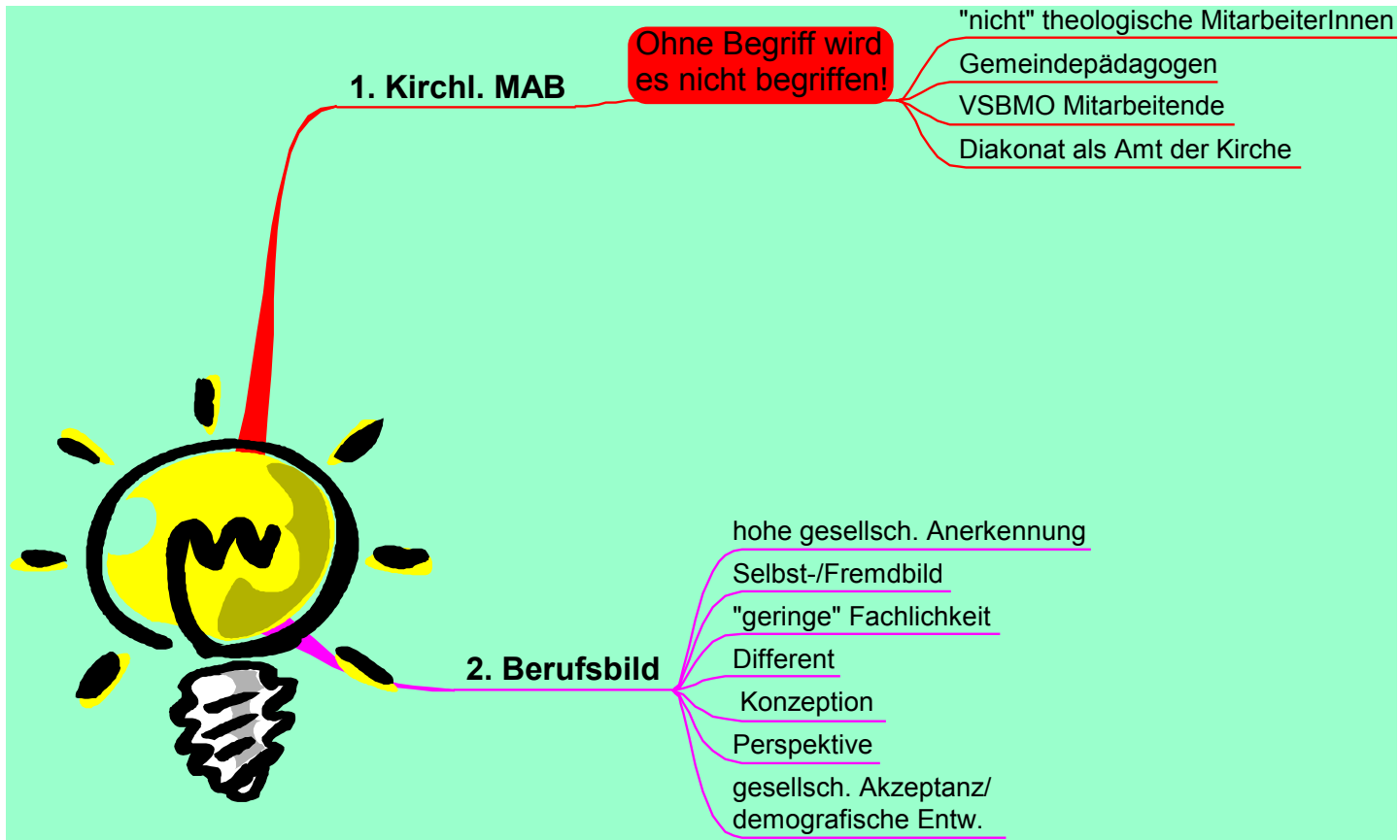


3. Gemeindepädagogik

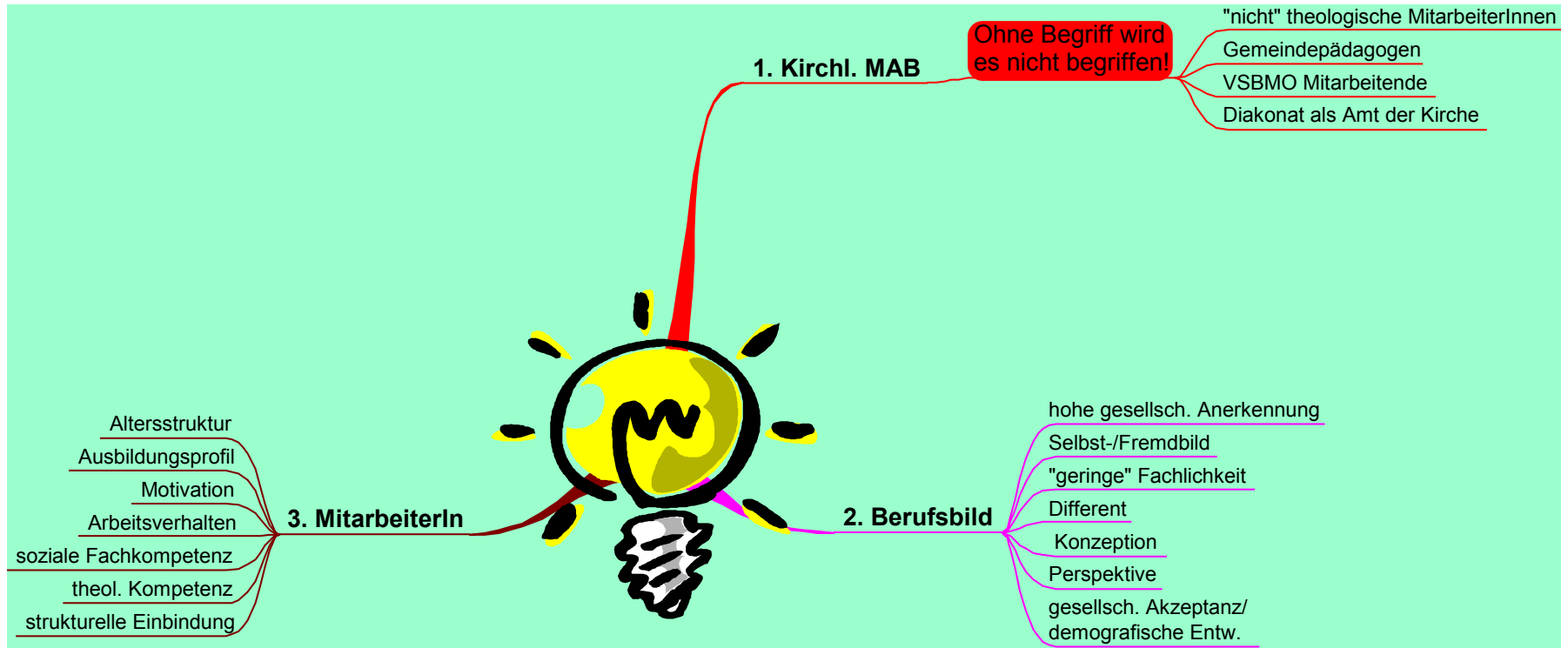
Gemeindepädagogik



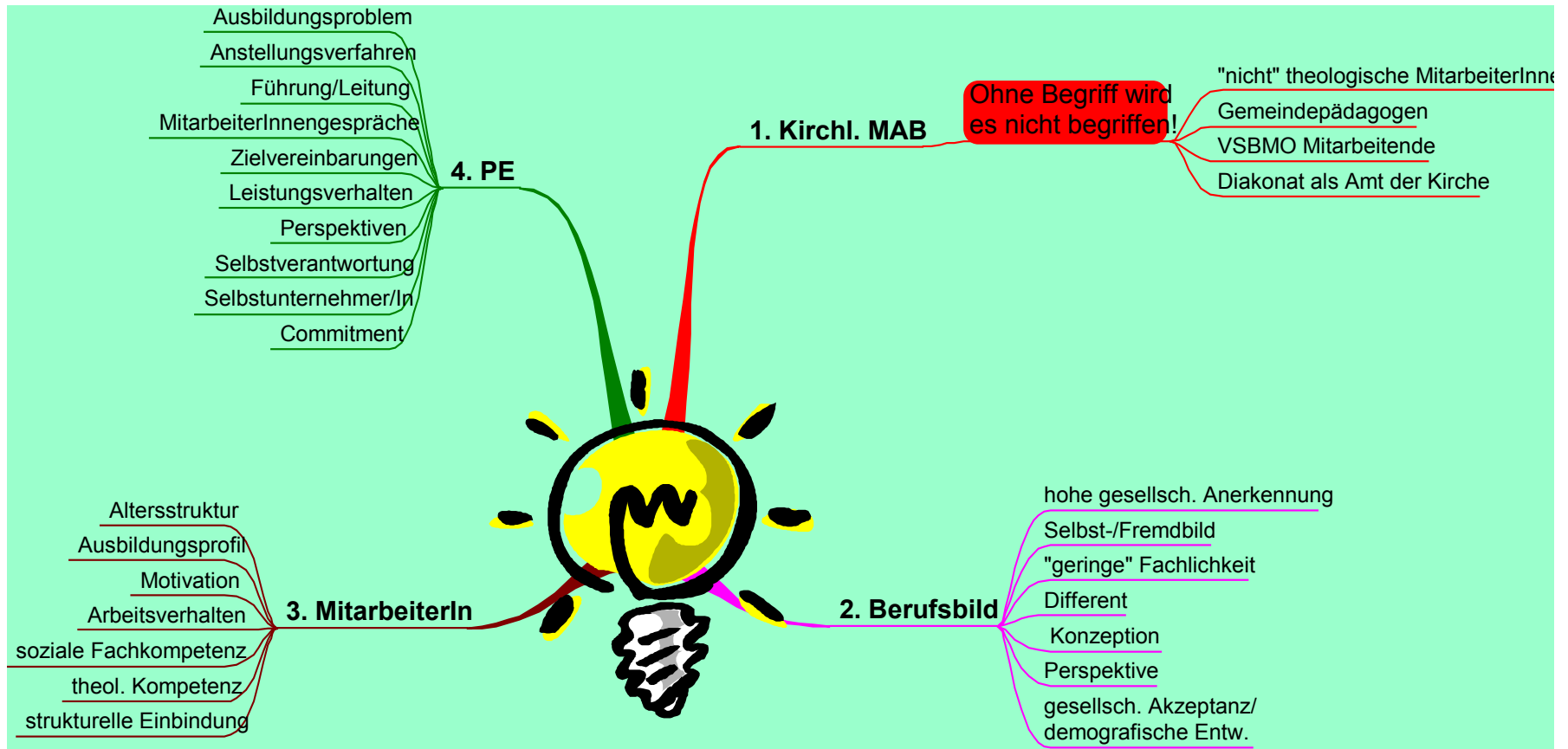
Gemeindepädagogik



Gemeindepädagogik



Gemeindepädagogik





Gemeindepädagogik

- Gemeindepädagogik ist pädagogisches Handeln in der Gemeinde.
- Pädagogik ist eine Dimension der gesamten Gemeindearbeit. Sie spielt in allen Angeboten, Veranstaltungen und Diensten der Gemeinde eine Rolle.
- Im Kern geht es in der Gemeindepädagogik darum, Gemeinschaft so zu gestalten, dass das Evangelium erfahrbar wird.
- Gemeindepädagogik ist zugleich ein eigenständiger kirchlicher Beruf. Für diesen Beruf gibt es ein spezielles Fachhochschulstudium, in dem Pädagogik und Theologie praxisnah zu einer neuen Einheit geworden sind. Daneben führen auch andere Ausbildungswege, wie das Studium der Sozialpädagogik, der Sozialarbeit oder der Religionspädagogik, die Diakonenausbildung oder eine missionarische Ausbildung in das Berufsfeld Gemeindepädagogik.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in unserer Kirche fest verankert (Kirchenordnung Artikel 44 bis 54).



Gemeindepädagogik

- Einige haben sich auf besondere Zielgruppen spezialisiert: Sie nehmen den diakonischen Auftrag der Gemeinde an den Randgruppen der Gesellschaft wahr. Sie arbeiten - häufig zusammen mit diakonischen Trägern - mit Flüchtlingen und Aussiedlern, mit Arbeitslosen, mit gefährdeten und problembelasteten Menschen. Sie integrieren Menschen mit Behinderungen in die Gemeinde und organisieren besondere Angebote für ihren Bedarf.
- Einige sind mit gesamtgemeindlichen Aufgaben betraut, zum Beispiel mit der Öffentlichkeitsarbeit oder mit der Moderation einer Leitbild- und Konzeptionsentwicklung. Gemeindepädagoginnen und -pädagogen bauen eine Brücke zwischen der Kerngemeinde und den weniger aktiven Gemeindegliedern. Ihre Arbeit reicht in ökumenischer Weite ins gesamte Gemeinwesen hinein.
- Die Aufgaben werden auch in der Ordnung für die Ausbildung und den Dienst der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verkündigung, Seelsorge und Bildungsarbeit (VSBMO) vom 18. September 1997 beschrieben.



Gemeindepädagogik

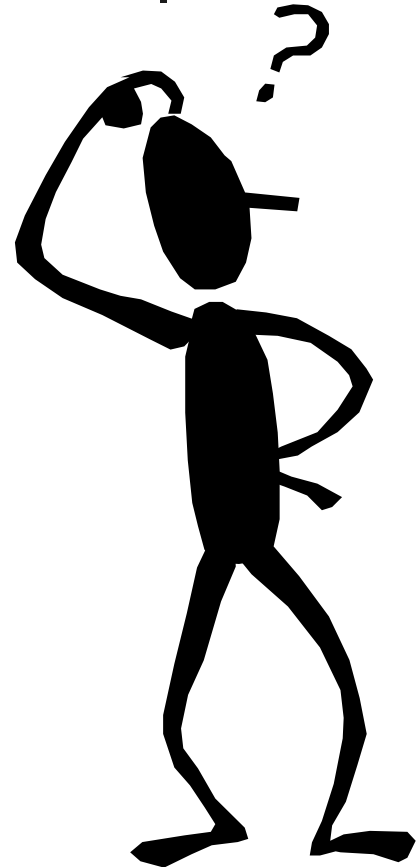
- [Gemeindepädagogik hat sich – als Teil der Kirche – (als nichttheologische Mitarbeiterschaft!?) mit all diesen Themenbereichen zu befassen und sie zu gestalten.
- [Gemeindepädagogik ist altersübergreifende, gestaltende und vernetzende Gemeindearbeit. Kinder- und Jugendarbeit ist ein Teil von Gemeindepädagogik.
- [Kirche - gesellschaftlicher Wandel - soziale Gerechtigkeit –soziale Arbeit – Solidarität – Wettbewerb - Sozialstaat sind aktiv in der Gemeinde zu gestalten.
- [Neue Formen der Arbeitsorganisation und Trägerschaft sind zu entwickeln (Zentrale für Ehrenamtlichkeit, Selbstständigkeit...).

Erneuerung der Kirche (JA zur Gemeinschaft der Glaubenden zur Institution)

nach Wolfgang Huber

- **Ort der Ev. Kirche in der Ökumene neu bestimmen**
(nicht zurückhalten, sondern profilieren)
- **Auftrag des Evangeliums an die nächste Generation weitergeben**
(Glauben feiern - sinnliche Erfahrungen- Freude am Glauben)
- **Gemeinschaft gestalten**
(neue Gemeinschaftsformen entwickeln)
- **Diakonische Kirche**
(größter Aktivposten der Kirche – Hoffnung der Menschen auf den helfenden Glauben –
Diakonie gleich helfende Kirche)
- **Kirche und Bildung**
(der verstandene Glaube ist das Kennzeichen der Zukunftsfähigkeit, Bündnis von Glaube
und Vernunft)
- **Priestertum aller Glaubenden**
(Hierarchie und Struktur der Kirche??? Nichttheologische Mitarbeitende???)
- **Mission als Dialog**
(Massen verlassen die Kirche – Einzelne müssen wiedergewonnen werden - den Begriff
Mission nicht tabuisieren)

Zielfragen zur Personalentwicklung bei Gemeindepädagoginnen?



- Anpassung an veränderte Anforderungen?
- **Persönliche/fachliche (Weiter)entwicklung?**
- Berufliche Flexibilität erhöhen?
- **Berufsbild Gemeindepädagogik erweitern/verändern?**
- Kirche verändern?



PE - QM - Gemeindepädagogik

- ① **Verbindliche Einführung des Mitarbeiter/innengespräches - als Intervention in das System und als IST Audit.**

- ① **Erstellung eines integrierten PE Konzeptes mit:**
 - kirchlichen,**
 - individuellen,**
 - strukturellen,**
 - ökonomischen sowie**
 - fachlich/religiösen****Zielen, das verabschiedet wird.**

- ① **Unterstützt durch ein begleitendes Qualitätsmanagement.**

Damit es GemeindepädagogInnen nicht so geht:

Zur falschen Zeit am falschen Ort im falschen Job?

***Danke für Ihre
Aufmerksamkeit!***

