εὐangel | magazin für missionarische pastoral

1 | 2021

Personalentwicklung und Resilienz

Welche Bedeutung Resilienz für Menschen hat, die derzeit hauptberuflich im pastoralen Dienst der Kirche arbeiten, erfahren die Personalentwicklerinnen in den Bistümern Dresden-Meißen und Köln in ihrer beruflichen Praxis jeden Tag. Sie zeigen, worauf es angesichts der institutionellen und mentalen Transformationsprozesse in der Kirche ankommt, damit Seelsorger:innen in ihrem kirchlich-pastoralen Berufsalltag nicht nur überleben, sondern gestalten und dabei gesund, zufrieden und wirksam bleiben.

Elisabeth Neuhaus ist Personalentwicklerin im Erzbistum Köln.

Monika Münch ist Personalentwicklerin im Bistum Dresden-Meißen.

Berufung versus Rahmenbedingungen – eine Einführung

Wie belastbar ist eigentlich die Behauptung, dass die Zahl derer, die zu einem pastoralen Dienst in der Kirche berufen sind, zurückgeht? Oder ist es nicht vielmehr so, dass die derzeit erlebbare kirchliche Wirklichkeit immer weniger als ein geeigneter Rahmen erscheint, in dem Menschen ihre Berufung leben wollen, können bzw. dürfen?

Angesichts aktueller soziokultureller und kirchlich-institutioneller Transformationsprozesse bleiben die einen fern, während andere, die ihr Leben dem Dienst in dieser Kirche geweiht haben, sich nicht selten wie auf einem Schleudersitz fühlen. Der Verlust an mentalen Sicherheiten trifft pastorale Mitarbeiter:innen existentiell. Denn mit der permanenten Infragestellung gewohnter kirchlicher Bahnen und Denkwege geht ein massiver Wandel im Selbst- und Fremdverständnis einher. Überkommene Rollenbilder haben längst ihre Faszination, ihre Relevanz und damit ihre Wirkkraft verloren. Es bleibt ein seltsames Vakuum, in dem sich manche höchst ungeschützt erleben. Was bisher als Geländer taugte, ist brüchig geworden und erfordert eine oft mühsame Neubestimmung – ein Balanceakt aus Versuch und Irrtum. „Ich muss mich im laufenden Geschäft selbst völlig neu erfinden“, so beschreibt ein Priester nüchtern und treffend seine derzeitige Herausforderung. „Muss“ oder „darf“ wäre hier provokant zu fragen, zumindest, wenn man es wagt, diese Realität einmal (versuchsweise) nicht nur als Zumutung, sondern als Chance zu deuten – als eine ZuMUTung, die unseren Mut, unsere Kreativität und unseren Gestaltungswillen hervorlocken will (und wird, wenn wir uns denn dafür entscheiden). Dass ein Sich-Einlassen auf einen solchen Prozess über weite Strecken wie ein Wandern im Nebel erlebt wird, liegt auf der Hand. Ob es dennoch attraktiv sein kann, hängt auch davon ab, in welcher Haltung und mit welchen Begleit- und Unterstützungsformaten das jeweilige System einer Diözese solche notwendigen Prozesse begleitet. Hierbei kommt auch der Personalentwicklung (PE) eine Gestaltungsaufgabe zu. Es gilt zu fragen, welches Webmuster von Resilienz pastorale Dienste brauchen, um in den konkreten Rahmenbedingungen ihres Dienstes nicht nur zu überleben, sondern gesund, zufrieden und wirksam zu bleiben.

Resilienz in einem dynamischen Verständnis erweist sich ja gerade nicht als eine konstant gegebene Eigenschaft (die man einmalig im Rahmen des Recruiting anhand von bestimmten Kriterien erheben könnte), sondern als Ergebnis einer jeweils konkreten Interaktion von Person und Situation. Dabei interagieren Personenmerkmale mit Umweltbedingungen derart, dass effektive Bewältigungsmechanismen ausgebildet werden. Resilienz ergibt sich dann als Folge einer effektiven Interaktion der spezifischen Verhaltensmuster einer Person mit den jeweils vorliegenden Bedingungen einer besonderen Belastungssituation (vgl. Pietsch/Schumacher 2000). Worin liegen hierbei die Möglichkeiten und Grenzen, aber auch die Verantwortung der PE? Welchen Beitrag können Personalentwickler:innen leisten, damit pastorale Mitarbeiter:innen angesichts aktueller Belastungssituationen eine Resilienz entwickeln, die sowohl ihnen dient als auch den Menschen, zu denen sie gesandt sind?

Spezifische Herausforderungen im pastoralen Dienst

Pastorale Mitarbeiter:innen sind prägende Wegbegleiter:innen und fungieren als Projektionsfläche vielfältiger Erwartungen: Sie sind „die Leute vor Ort“, welche die Turbulenzen aktueller Veränderungsprozesse sehr konkret, alltäglich und selten spannungsfrei erleben und zu gestalten haben. In der damit verbundenen Gemengelage kristallisieren sich einige Herausforderungen besonders heraus:

- Arbeitsverdichtung angesichts großer pastoraler Räume, einer tradierten additiven Arbeitsweise und dem Rückgang personeller Ressourcen. Das kann bisweilen zu zeitlicher Überforderung (Burnout) bei gleichzeitiger inhaltlicher Unterforderung (Boreout) führen.
- Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen vor- sowie nachgelagerter Hierarchieebenen („Sandwich-Position“), woraus sich zum einen Rollenunklarheit („Was soll ich tun?“) und zum anderen permanente Unzufriedenheit („Einen Tod stirbt man immer!“) ergeben.

- Erfahrungen von Vergeblichkeit, weil sich pastorale Erfolge nur in bestimmten Bereichen messen lassen und die derzeitige Identitätskrise der Kirche eher hilflose und teilweise halbherzige pastorale Versuche als eine mehr oder weniger innovative „Trial-and-Error-Strategie“ (Versuch und Irrtum; d. Hg.) hervorbringt.

Diese Herausforderungen sind eingebettet in spezifische organisationale Rahmenbedingungen, die über die Jahre einer (Berufs-)Biographie einen Druck erzeugen können, den man sich bei der Berufswahl zunächst kaum hat vorstellen können, auch wenn die Rahmenbedingungen von Anfang an klar formuliert waren und man dazu sein „Ja“ gesagt hat:

- Eine Vermischung von Privatem und Beruflichem ergibt sich fast zwangsläufig aufgrund der jeweilig nötigen Zeitfenster (z. B. Sonntagsgottesdienst und Familie), der Anforderungen des beruflichen Auftrages (z. B. professionelle Glaubensverkündigung und persönliche Spiritualität) und der eigenen Lebensführung (z. B. Abweichung von kirchlichen Regeln und daraus resultierende berufliche Sanktionierungen).
- Es besteht dienstgeberseitig eine hohe Flexibilitätserwartung an die Einsetzbarkeit ohne Einfluss auf die Einsatzbedingungen (z. B. auf Teamzusammensetzung oder die Leitung vor Ort).
- Für die Besetzung vieler wirkmächtiger Leitungspositionen ist die Weihe bedeutsamer als fachliche Kompetenz und menschliche Eignung. Daher sind berufliche Aufstiegschancen für führungsstarke pastorale Dienste ohne Weihe, insbesondere im Hinblick auf eine rechtsrelevante, „echte“ Leitungskompetenz gering bis unerreichbar. Die Auslegung des diesbezüglichen Rechtsrahmens (z. B. Pfarreileitung zwischen klassischem kanonischen Pfarrer und der Leitung durch nicht zum Priester geweihte Personen gemäß c. 517,2 CIC) liegt im Ermessen eines jeden Bischofs und ist daher personenabhängig.

Gesund, zufrieden und wirksam?!

Gesellschaftlicher Transformationsdruck und innerkirchliche, bisweilen disruptive Veränderungsdynamiken prägen das aktuelle Erleben: Ist es überhaupt möglich, darin gesund, zufrieden und wirksam zu arbeiten?

Einige Denkspuren, die relevant für das Gelingen sind, seien im Folgenden skizziert:

1. Akzeptanz gegenüber nicht Veränderbarem praktizieren
Durch die faktische Dominanz des Kirchenrechts ist in der Kirche vieles absehbar nicht veränderbar, wohl aber gestaltbar. So ist jenseits von Sonntagspredigten und pastoralen Papieren die klare Kommunikation dessen, was im jeweiligen Bistum unter der aktuellen Bistumsleitung faktisch als unveränderbar vorgegeben ist, eine Frage der Redlichkeit und Transparenz. Das ist zwar ggf. schmerzhaft, beugt allerdings permanenten Ent-Täuschungen vor und die Energie kann in das fließen, was gestaltbar ist. Es ist dann in die individuelle Entscheidung gelegt, an welcher Stelle man wie intensiv und mit welchem gesundheitlichen bzw. beruflichen Risiko in einen Konflikt gehen will und kann.

2. Glaubenssätze erkennen und verändern können
Die wirksamsten Glaubenssätze einer Organisation finden sich häufig nicht in ihren offiziellen Dokumenten, so auch in der Kirche. Verschiedenste z. T. konträre oder einander ausschließende Gottes-, Kirchen- und Menschenbilder liegen unausgesprochen nebeneinander. Manche (In-)Frage(-stellung) ist ein Tabu. Dabei ist es bisweilen entscheidend, neben den ausgesprochenen auch die mächtigen unausgesprochenen Spielregeln einer Organisation zu kennen. Nur wer das Spiel und seine Regeln kennt, wird nicht so schnell selbst zum Spielball. Denn erst dann kann man sich in größtmöglicher Freiheit entscheiden, wie der eigene Beitrag in diesem Spiel aussehen soll. Klug gespielt, kann ein System ggf. „überlistet“ werden und es können sich auf diese Weise Spielregeln auch verändern – selbst wenn in der Spielanleitung etwas anderes steht. Das (Er-)Kennen der Spielregeln ist die zwingende Voraussetzung für diese konstruktive Version von Widerstand.

3. Veränderungsprozesse und Ambiguität: verstehen, um zu bestehen
Pastorale Dienste stehen derzeit unter einem hohen Veränderungsdruck. Die klassische Rollenarchitektur trägt nicht mehr, neue Ansätze sind bislang kaum in der Praxis gelandet. Das verunsichert und macht Angst. Um Veränderungen aktiv zu betreiben statt sie lediglich zu erleiden, sind Kenntnisse von Veränderungsprozessen unabdingbar. Nur wer versteht, wie Veränderung funktioniert, kann in ihr bestehen. Das gilt für innerkirchliche Prozesse ebenso wie für die gesamtgesellschaftlichen lokalen und globalen Transformationsprozesse und muss sich im Kanon der Qualifizierungsmaßnahmen abbilden.

Darüber hinaus ergibt sich in einer zunehmend segmentierten Welt („Leben in Blasen“) die Herausforderung, widersprüchliche Erwartungen, Aussagen und Glaubenssätze nebeneinander stehen zu lassen und nicht in die Eindeutigkeitsfalle zu tappen. Klarheit bedeutet nicht zwangsläufig Eindeutigkeit. Nicht umsonst ist die katholische Kirche eine, die Einheit gerade in der Vielfalt lebt und die ihre Wahrheit, um mit Hans Urs von Balthasar zu sprechen, symphonisch konzertiert. Hinsichtlich eines resilienten Umgangs mit der mehrdeutigen, ambigen Wirklichkeit des Lebens sind Ambiguitätstoleranz und entsprechende Gestaltungskompetenz eine notwendige Voraussetzung.

4. Verantwortung klären und kommunizieren
Pastorale Dienste sind nicht selten getrieben vom Eifer, daran mitzuwirken, „die Welt zu retten“. Die besondere Verbindung von Beruf und Berufung kann dazu führen, dass jemand

Verantwortung für alles Mögliche übernimmt und sich damit restlos überfordert. Manchmal kommt es aber auch zu einer genau entgegengesetzten Reaktion, nämlich: Verantwortung immer an andere zu delegieren (an die Kolleg:innen, den Pfarrer, den Bischof …).

In der Begleitung pastoraler Dienste ist es daher hilfreich, Lern- und Experimentiersettings zu schaffen, in denen eine angemessene Übernahme von Verantwortung eingeübt werden kann. Das beinhaltet das Ausloten der eigenen Belastungsgrenzen und die Fähigkeit sich abzugrenzen ebenso wie die Notwendigkeit, die Konsequenzen des eigenen Handelns auch wirklich tragen zu müssen.

Allerdings: Um Verantwortung transparent zu gestalten, sind die jeweiligen Rollen, deren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeitskompetenzen ebenso zu klären wie die entsprechenden Schnittstellen, Prozesse und Ressourcen. Dafür Sorge zu tragen, gehört zu den zentralen Führungsaufgaben. An diesem Aspekt wird deutlich, dass es eine Einbindung der PE in strategische und organisationsentwicklerische Überlegungen geben muss. Es reicht nicht, mit Mitarbeitenden wie Führungskräften angemessene Herangehensweisen einzuüben, wenn die Rahmenbedingungen für die Verantwortungsgestaltung nicht beschrieben und kommuniziert sind. Nur auf dieser Grundlage kann die PE ihren Teil dazu beitragen, dass die Rahmenbedingungen verstanden, akzeptiert und vor Ort umgesetzt werden können.

5. Spiritualität und Lebenskultur
Laut der Seelsorgestudie (vgl. Baumann u. a. 2017) liegt die große Kraftquelle pastoraler Dienste in einer erfahrungsgesättigten Spiritualität. Dies gilt quer durch alle Berufsgruppen, Lebensalter und Frömmigkeitsformen. Eine resilienzförderliche PE kann hier ansetzen, indem sie Lernräume anbietet, welche die eigene und auch die gemeinschaftliche Spiritualität vertiefen.

Neben der spirituellen Verortung ist eine Einbindung in verlässliche menschliche Beziehungen konstitutiv, um Herausforderungen und Krisen zu meistern. Dieser Bereich ist jenseits der klassischen gemeinsamen Partnerschafts- oder Familienangebote für laienpastorale Dienste und Diakone sicherlich noch ausbaufähig. Das gilt auch für die Erweiterung der Beziehungsnetzwerke, in denen pastorale Dienste leben. Häufig gibt es hier eine hohe Überschneidung zwischen den Menschen, mit denen man dienstlich zu tun hat, und den privaten Kreisen. Hier sollte schon in der Berufseinführungsphase für vielfältige Netzwerke geworben werden – frei nach dem Motto: „Verbringen Sie Zeit mit Menschen, die Sie irritieren!“ Das erweitert den Horizont, bringt auf andere Gedanken und macht Spaß – wichtig für das eigene Wohlbefinden und auch die Weitung des pastoralen Spürsinns.

6. Finanzielle Absicherung als Komfortzone
Die Coronakrise verstärkt es wie unter einem Brennglas: Eine Kehrseite der hohen Bindung pastoraler Dienste an den Dienstgeber ist dessen (noch) hohe Versorgungsverbindlichkeit. Diese Absicherung bewirkt bei den einen ein Sich-Einrichten in der Komfortzone, denn Quantität und Qualität des Output hat(te) keine direkte Auswirkung auf die eigenen Bezüge. Andere nehmen die finanzielle Absicherung als Ansporn, den Rahmen der Möglichkeiten so weit, kreativ und mutig wie möglich auszuschöpfen. Eine kontinuierliche Weiterbildungsverpflichtung bietet beiden Haltungen Entwicklungsperspektiven.

Strategische Handlungsfelder der Personalentwicklung

„Während Personalentwicklung ursprünglich und über Jahrzehnte hinweg vor allem mit fachlicher Fort- und Weiterbildung gleichgesetzt wurde, zielt sie heute auch auf die Förderung von Schlüsselqualifikationen, die Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen, die Vermeidung der Abwanderung von Personal durch geeignete Formen der Mitarbeiter:innenbindung und die Schaffung von Potenzialen für lernende Organisationen“ (Beck/Schwarz 2004).

Exemplarisch werden hier zwei relevante Handlungsfelder der PE in den Blick genommen:

1. Lernen als Wesensmerkmal von Entwicklung
Lernen befördert resilientes Verhalten. Personalentwicklerisches Handeln kann Lernen sukzessive als eine Haltung etablieren, indem Lernsettings passgenau als Teil eines möglichst breit aufgestellten Unterstützungshandelns diverser Akteure kreiert werden. So werden Mitarbeitende, die idealerweise in die Entwicklung und Evaluation von Maßnahmen einbezogen werden, zur optimalen Erfüllung ihres Auftrages unterstützt. Organisch in Alltagsabläufe integriertes Lernen verändert die Haltung zu lebenslanger beruflicher Qualifizierung: PE-Maßnahmen werden dann nicht mehr als nette, aber wirkungslose Unterbrechungen des Arbeitsalltags wahrgenommen, sondern als attraktive Möglichkeit, die eigene Wirksamkeit relevant zu verbessern. Auf diese Weise entwickelt sich die PE selbst von der Wissensorganisatorin zur Lernbegleiterin, bei der die Mitarbeitenden Subjekte ihrer eigenen Entwicklung bleiben.

Dazu dient eine auf Erwerb und Erweiterung von Kompetenzen ausgerichtete berufliche Qualifizierung. Kompetenzbasiertes Lernen zielt auf die agile Verknüpfung von Wissen, Fertigkeiten, Persönlichkeit und Sozialkompetenz. Interdisziplinär verknüpft (z. B. Neurodidaktik, Erwachsenenbildung oder Medienpädagogik) wird sie damit der ganzheitlichen Wirklichkeit von Mitarbeitenden gerecht. Solche fokussierten situationsbezogenen Maßnahmen entfalten allerdings nur dann eine dauerhafte Wirkung, wenn sie sich mit einem passenden Einsatzfeld, einem angemessenen Lohngefüge, dem Gesundheitsmanagement u. Ä. verbinden (Rückbindung an organisationale Rahmenbedingungen).

Daneben gilt es, den Transfer zu beachten. Weniges ist auf Dauer frustrierender als inspirierende Erkenntnisse aus Fortbildungen mit Top-Referent:innen und toller Performance, die auf dem Weg in die Umsetzung „verhungern“. Dann lieber weniger lernen, dies aber umsetzen! Die Gefahr eines Absturzes im *gap* zwischen Theorie und Umsetzung ist im pastoralen Bereich besonders hoch. Deshalb gehört zur Entwicklung einer neuen Lernarchitektur auch die Berücksichtigung der Wirkungskaskade, denn Kennen, Können und Machen brauchen einander.

Dies führt zu einem letzten Gesichtspunkt dieses Abschnitts: Vorgesetzte haben einen großen Einfluss darauf, ob Mitarbeitende wirksam und zufrieden arbeiten können oder nicht. Deshalb hat personalentwicklerische Investition in eine kontinuierliche und gleichzeitig unterstützende wie fordernde Lernbegleitung von Führungskräften eine hohe und multiplikatorische Wirkung. Lernt und wächst eine Führungskraft, kann das ganze Team lernen und wachsen. Das erhöht neben dem Output die langfristig engagierte Bindung insbesondere der „Besten“ an die Organisation. Darüber hinaus ist es klug, neben der Führungskräfteförderung so früh und so viel wie möglich berufsgruppen- und bistumsübergreifend sowie cross-funktional (zwischen verschiedenen Spezialisten und Generalisten; d. Hg.) zu lernen.

2. Recruiting
Im Rahmen des Recruitings (Personalbeschaffung; d. Hg.) geht es zunächst darum, die „Richtigen“ auszuwählen. Auf der Grundlage einer systemspezifischen Risikoanalyse lassen sich Bewerbungsverfahren konzipieren, in denen die Ausprägung individueller Resilienzfaktoren in eine Korrelation zu den systemspezifischen Herausforderungen gebracht werden kann. Dazu bedarf es einer Kultur des Hinsehen-Wollens, die nicht primär vom Wunsch nach Rekrutierung getrieben ist, sondern aus der Kenntnis des Systems und der realen Anforderungen an pastorale Dienste heraus nur jene Personen zulässt, die das Potenzial erkennen lassen, auch innerhalb von spezifisch-kirchlichen Belastungssituationen flexibel, handlungsfähig und lernend zu bleiben.

Darin allein kann sich der Beitrag der PE allerdings nicht erschöpfen. Denn eine gute Akquise und Ausbildung lösen nur einen Teil des Resilienzproblems. Sowohl die Erfahrung, dass „auch gute Leute im System krank werden“, als auch die wissenschaftliche Forschung weisen darauf hin, dass Resilienz keine unveränderliche Konstante darstellt. Im kirchlichen Kontext sehen sich insbesondere junge Menschen, die mit einer hohen Kompetenz und einer beeindruckenden Motivation ausgestattet an den Start gehen, mit einem ausgeprägten Normierungsdruck konfrontiert, dessen Relativierung oder Zuspitzung sehr stark vom Verhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten und der Teamqualität abhängt. Die organisationalen Rahmenbedingungen im System Kirche sind stark ideologisch aufgeladen und häufig spirituell überhöht. Daraus ergibt sich ein Dilemma, das Personalverantwortliche sehr wachsam im Blick haben müssen: Wer sich dem Normierungsdruck widersetzt, gilt schnell als „Nestbeschmutzer:in“, nicht „tief genug verankert“ oder schlichtweg als „schwierig“. Wer sich dem Normierungsdruck jedoch (unreflektiert) anpasst, kappt damit u. U. auch den Zugang zu den eigenen Ressourcen und vermag daher in der Krise keine wirksamen Problemlösestrategien zu entwickeln. Der Begleitungsaufwand für die PE ist in beiden Fällen gleich hoch. Daher gilt: Die Anpassungsfähigkeit ans System ist nicht *per se* ein Qualitätskriterium, sondern muss in einer Korrelation zu einem gesunden Maß an Selbstbezug stehen.

Bleibende Spannungsfelder der Personalentwicklung

Bei allen Bemühungen einer kompetenten und sowohl fordernden als auch fördernden PE bleiben bestimmte Spannungsfelder bestehen.

1. Strukturelle Versäulung: PE als Inseldisziplin
Der Fachbereich PE findet sich in den meisten (Erz-)Diözesen in einer strukturellen Versäulung neben der (oft nicht klar definierten und organisierten) Organisationsentwicklung (OE) und der Pastoralabteilung vor. Zielperspektiven, Leitlinien und Strategien werden in den Bereichen unabhängig voneinander bearbeitet, finden im besten Fall nebeneinander und gelegentlich gegeneinander statt. Damit ist eine strategisch abgestimmte und strukturierte Umsetzung der relevanten Linien der Organisation in der Qualifizierung der Mitarbeitenden nicht gegeben. Dadurch bekommt die OE „die PS nicht auf die Straße“ und die Pastoralabteilung „fährt mit angezogener Handbremse“. Ideal wäre eine Vernetzung der pastoralen Strategien mit OE und PE. So könnte die PE als Umspannwerk der Pastoral fungieren und wäre zugleich ein wichtiger Resonanzraum bezüglich der Machbarkeit und der Grenzen angestrebter Veränderungsprozesse.

2. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Wein predigen, Wasser ausschenken
Ein weiteres, tiefgehendes Spannungsfeld liegt häufig in den Diskrepanzen zwischen (pastoral-)theologischen, personalentwicklerischen und anderen Fachstandards und deren (Nicht-)Rezeption in den jeweiligen pastoralen Bistumslinien und den spezifischen diözesanen Realitäten. Egal auf welcher Hierarchieebene: Wenn der schlichte Führungsgrundsatz „Sage, was du tust, und tue, was du sagst!“ nicht als gelebt erfahren wird, sind fachlich noch so versierte Entwicklungsmaßnahmen zu Veränderung, Teamkultur, Ermöglichung, Charismenorientierung zum „Verhungern“ in der Theorieecke verdammt. Das ist auf Dauer nicht gesundheitsfördernd.

3. Das Dilemma von Personalentwickler:innen
Daraus ergibt sich ein für jede PE auszutarierendes Spannungsfeld, das jedoch aufgrund der

hohen existenziellen Bindung pastoraler Dienste an den Dienstgeber eine besondere Brisanz hat: Wie ist damit umzugehen, wenn Mitarbeitende sich mit Hilfe der PE auf Grundlage der diözesanen pastoralen Leitlinien fachlich und persönlich für ihren Auftrag wirksam qualifizieren, dadurch aber zunehmend Konflikte zwischen idealem Anspruch und den faktisch gelebten konträren Strukturen und Kulturelementen der Organisation deutlich werden?

Was tun, wenn sich die Spannung zwischen dem, was aus fachlicher Sicht für Einzelne oder auch ganze Gruppen von Mitarbeitenden unbedingt notwendig wäre, um nicht dauerhaft krank zu werden, und dem, was das System fordert, zu einem echten Zielkonflikt auswächst?

Darf und kann dieses *gap* identifiziert, kommuniziert und bearbeitet werden? Oder bleibt es eine unausgesprochene Herausforderung der Ambiguitätsgestaltungskompetenz aller Beteiligten?

An dieser Stelle spitzt sich die Frage nach Resilienz auf Personalverantwortliche selbst zu: Was brauchen eigentlich Personalentwickler:innen, um in diesem Dilemma gesund, zufrieden und wirksam zu bleiben?

Die Lösungsansätze für solche Herausforderungen sind zu vielgestaltig, um sie in einer einfachen Antwort zu vereinen. Darüber ins Gespräch zu kommen, wäre ein wirksamer Anfang. Fest steht allerdings: Ohne Gestaltungsfreiräume wird es für wachstumsorientierte Personaler:innen auf Dauer nicht gehen. Daher muss es zu ihrem Kompetenzprofil gehören, solche Räume freizulegen und mutig zu gestalten. Im besten Fall entstehen daraus Biotope (Orte des Lebens) für alle Beteiligten.

Diese und andere hier aufgezeigte Ansätze für eine resilienzförderliche Haltung bündeln sich im Gebet der Gelassenheit, das auch im Sinne einer geistlichen Unterscheidung eine heilsame Perspektive aufzeigt:

> Herr, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann!
>
> Gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann!
>
> Und gib mir die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden!
>
> (Reinhold Niebuhr)

Literatur

Baumann, Klaus u. a. (Hg.), Zwischen Spirit und Stress. Die Seelsorgenden in den deutschen Diözesen, Würzburg 2017.

Beck, Reinhilde/Schwarz, Gotthart, Personalentwicklung. Führen – Fördern – Fördern, Regensburg 2004.

Böhler, Christian, New ways of learning, in: manager magazin 3/2021, 77–82.

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. u. a. (Hg.), Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen, Düsseldorf 2018 (alle Internetquellen abgerufen am 11.5.2021).

Pietsch, Gotthard/Schumacher, Stefan, Personalentwicklung und Resilienz. Das Resilienztraining „P4C - Prevention for Crisis“, in: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael J., Personal Entwickeln. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker, Hürth 2000.

Rosomm, Dirk, Transformation braucht mehr als Trainings (Blogreihe: Mit 5 erfolgskritischen Faktoren die Digitalisierungskultur zielsicher erreichen 5), 2018.