

ALEXANDER DIETER MYHSOK

Leistungs- und Leitungsoptimierung

Arbeitsgruppen Haupt- und Ehrenamtlicher in der Pfarrgemeinde

Viele Ehrenamtliche arbeiten in diversen Gremien mit. Das Arbeitsklima wird oft trotz einer programmatischen „Demokratisierungseuphorie“ von einer konkreten „Gremienmüdigkeit“ geprägt. Wo liegen die Ursachen dafür und wie können sie behoben werden? Der Autor, Leiter des Katholischen Bildungswerkes Ravensburg, analysiert das Problem aus dem Blickwinkel der Organisationssoziologie. (Redaktion)

1. Arbeitsgruppen, Räte, Teams – ein Problemfall?

Nahezu ein Vierteljahrhundert ist vergangen, seit *Wolfgang Trilling* versucht hat, „das biblische und konziliare Selbstverständnis der Kirche als einer Bruderschaft auf die aktuelle Situation des kirchlichen Demokratisierungsprozesses“ zu übertragen. In seinem Artikel kennzeichnet er das neue Selbstverständnis des modernen Menschen und seiner sozialen Bezüge als „Partnerschaft“. Den Prozeß, der zur „Partnerschaft in der Kirche“ und zur Entwicklung demokratischer Formen führe, hielt er damals für unaufhaltsam. Erneuerung der Kirche könne nur gelingen, wenn alle daran beteiligt seien, wenn alle informiert seien, mitsprechen und mitentscheiden, wenn sich ein partnerschaftlicher Stil durchsetze. „Gelänge das, wäre es ein Vorbild auch für die ‚weltlichen Bereiche‘. Man sollte gerade in der Kirche und an der Kirche sehen können, wie moder-

ne, mündige, selbständige und freie Menschen miteinander reden und handeln!“¹

Die Entwicklung ist anders verlaufen: In vielen (selbstverständlich nicht in allen) Pfarr- beziehungsweise Kirchengemeinderäten, Sachausschüssen, Pastorkonferenzen, Dekanatsräten, Diözesanräten breitet sich Gremienmüdigkeit aus. „Es kommt doch nichts dabei heraus“, ist eine oft gehörte Wahrnehmung der Mitglieder und der jeweiligen Leitung. Schuld wird gegenseitig zugewiesen, statt genauer hinzusehen und nach Ursachen zu fragen. Von „Vorbildlichkeit“ für Gremien, Räte, Teams in anderen gesellschaftlichen Bereichen ist nicht mehr die Rede.

Was Räte, Teams, Konferenzen – im folgenden unter dem Begriff „Gesprächsgruppen“ zusammengefaßt – leisten oder nicht leisten, wäre keine sonderlich interessante Frage, handelte es sich bei ihnen nur um eine marginale Erscheinung. Tatsächlich haben aber derartige Gruppen in den letzten zwanzig Jahren in allen gesellschaftlichen Bereichen, nicht zuletzt auch in der Kirche, erheblich zugenommen: In der Diözese Rottenburg-Stuttgart z.B. treffen sich seit 1968 in über 1000 Kirchengemeinderäten ca. 13500 Ratsmitglieder zu ca. 6000 Sitzungen im Jahr. Für die Arbeit in Sachausschüssen und ad-hoc-Gruppen läßt sich das mit dem Faktor drei multiplizieren. Die Entwicklung ist noch nicht abgeschlossen: Wo neue kirchliche (und gesellschaft-

¹ *Wolfgang Trilling*, Kirche als Bruderschaft und Mitverantwortung der Christen. In: *Diakonia* 4 (1970) 220–236.

liche) Herausforderungen entstehen, scheint der Bedarf an Gesprächsgruppen zu wachsen. Hierzu tragen bei:

- Das Theorem vom *Leistungsvorteil* von Gruppen.
- *Demokratisierungstendenzen* und Bedarf an Partizipation.
- *Wertewandel*, insbesondere die Verschiebung von den „puritanischen“ Tugenden hin zu den „kommunikativen“.
- *Bewältigung von Komplexität*, die in vielen Fällen eine Teamstruktur erfordert.
- *Subjektive Attraktivität* von Gruppen, die vermehrt als Instrumente persönlicher Motiverfüllung gesehen werden.

Diese Gründe signalisieren generell hohe Erwartungen der Organisationen, der Gesellschaft und der Individuen an Gesprächsgruppen: „Es soll etwas herauskommen“.

2. Was sollen diese Gruppen leisten?

Jede Gruppe soll grundsätzlich eine doppelte Leistung erbringen: Erstens soll sie die ihr gestellten Sachaufgaben im Rahmen der Organisationsziele erfüllen (*materielle Leistung*), z.B. Informationen austauschen, Ideen sammeln, Probleme lösen, Entscheidungen z.B. über Seelsorgekonzepte treffen und umsetzen. Zweitens soll sie zu einem positiven Gruppenklima und zur Befriedigung der sozio-emotionalen Bedürfnisse der Gruppe und des einzelnen Mitglieds beitragen (*immaterielle Leistung*). Diese Zweidimensionalität ist unbestritten. Kriterium der materiellen Gruppenleistungen ist die Erreichung von Gruppenzielen beziehungsweise das Ausmaß dieser Er-

reichung. Maßgebliches Leistungskriterium ist dabei die konkrete Formulierung des jeweiligen Gesprächsziels im Rahmen der Gruppenfunktion. Die Dimension der sozio-emotionalen Leistungen ist definitorisch noch weitgehend ungeklärt. Nach Auseinandersetzung mit Konzepten von Gruppenklima und -atmosphäre, Gruppen- und Arbeitszufriedenheit schlage ich vor, eine Verbindung zwischen den sozio-emotionalen Leistungen der Gruppe und den individuellen Bedürfnissen und Motiven der Gruppenmitglieder – z.B. auf der Basis des „Motiv“-Konzepts von Maslow – herzustellen. Das Ausmaß ihrer Befriedigung ist Maßstab für die Funktionserfüllung der Gruppe im immateriellen Bereich. Es ermöglicht außerdem eine Verbindung zum „Weg-Ziel“-Führungsansatz.

Erbringen Gruppen ihre Leistungen nicht, dann bedeutet dies einen Verlust an

- Zeit: Allein schon die 13 500 Kirchengemeinderatsmitglieder in der Diözese Rottenburg-Stuttgart investieren jährlich mindestens 243 000 Stunden Zeit – Lebenszeit!
- Geld: Eine zweistündige Konferenz mit einem Dutzend hauptberuflicher Mitarbeiter kostet ca. 1.720 DM.
- Motivation, insbesondere bei Ehrenamtlichen in Kirchengemeinderäten und Ausschüssen, die über ihre Investitionen an Zeit und Kraft frei entscheiden.

3. Wovon hängen Gruppenleistungen ab?

Die Ansichten, wovon Gesprächsergebnisse abhängen, gehen in Praxis und Theorie weit auseinander, auch bezüglich der Zahl der Einflußfak-

toren. An anderer Stelle habe ich den Versuch unternommen, die zahlreichen Faktoren (in der Literatur finden sich mehr als vierzig) schrittweise einzueingrenzen und in einem Schema zusammenzufassen, das vor allem solche Einflußfaktoren enthält, bei denen sich Veränderungsmöglichkeiten nahelegen. Äußere Faktoren, die mit etwas Alltagserfahrung leicht verändert werden können – z.B. Raum, Sitzordnung, informative Tagesordnung – blieben dabei außer Betracht.² Die Schwerpunkte liegen auf dem Einfluß der Organisation (hier: Kirche beziehungsweise Gemeinde), Gruppe (hier: kirchliche Räte, Konferenzen), Gesprächsleitung und Aufgabenstellung/Gesprächsform.

1. Einfluß der Organisation

Organisationen – in diesem Fall die Kirche – haben einen erheblichen mittelbaren oder unmittelbaren Einfluß auf die Leistungen von Gruppen, weil sie eine, je nach Situation sogar die Außenweltbedingung der Gesprächsgruppen sind:³

a) Sie setzen Gesprächsgruppen unter Handlungsdruck durch Erwartungen oder Anforderungen an materielle oder immaterielle Leistungen im Rahmen der Organisationsziele.

b) Sie bestimmen die handlungsrelevanten Ressourcen von Gesprächsgruppen wie z.B. Zeit- und Finanzbudget.

c) Darüberhinaus legt die Organisation noch weitere und für eine Gesprächsgruppe unter Umständen entscheidende Bedingungen fest. In unserem Fall bestimmen Pfarrbeziehungsweise Kirchengemeindeordnungen unter anderem: generelle Zuständigkeit und konkrete Aufgabenstellung des Pfarr-/Kirchengemeinderats; Position des Leiters/Vorsitzenden; Größe des Gremiums; Anzahl der Zusammenkünfte.

d) In Zeiten einer Hierarchie- und Organisationskrise ist jede Organisation gegenüber einer intakten Gruppe mehr als nur eine Außenweltbedingung, sie steht in einem systematischen Widerspruch zur Gruppe und wird zu ihrem „permanenten Außenfeind“: „Durch das übergeordnete Gemeinsame wirken Organisationen auf Gruppen permanent störend, manchmal sogar zerstörend. Vom Binnenleben der Gruppe her sind Organisationen daher emotional negativ besetzt. Nur dort, wo es der Organisation gelungen ist, ihre (meist hierarchische) Struktur voll durchschlagen zu lassen, gibt es diese Besetzung nicht, weil Gruppen als solche gar nicht mehr existieren; daher wird man dort auch kaum befriedigende Kooperation in Gruppen vorfinden“.⁴

Die Kirche als Organisation kann die Gruppenleistungen positiv beeinflussen...

a) ...wenn sie die Funktion der Gruppe klar bestimmt.

² Alexander D. Myhsok, Gesprächsgruppen in Organisationen. Gründe für Erfolg und Mißerfolg. Konstanz 1993, 75f.

³ E. Neidhardt, Innere Prozesse und Außenweltbedingungen sozialer Gruppen. In: B. Schäfers (Hg.), Einführung in die Gruppensoziologie. Heidelberg 1980, 105–126.

⁴ P. Heintzel/E. E. Krainz, Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden 1988, S 73f.

Eine Funktionsumschreibung steckt den Rahmen ab, innerhalb dessen einzelne Aufgaben – Beratungspunkte – erfüllt werden. Gesprächsgruppen, Pfarrgemeinderäte, Ausschüsse benötigen diese Umschreibung, weil ihr Zweck nicht von vornherein selbstverständlich ist.

Wenn eine Organisation ihre generellen Erwartungen bezüglich der Gruppenleistung klar definiert, gibt sie einen Maßstab für die Leistungserfüllung vor. Das führt zur Sicherheit auf beiden Seiten und zur Zufriedenheit in der Gruppe: (1) „Die Organisation Kirche erwartet etwas von uns – man braucht uns“, (2) „Wir haben im Rahmen unserer Funktion etwas geleistet“.

b) ...wenn sie der Gruppe einen hohen Grad an Mitbestimmung und Partizipation einräumt.

Es gibt dafür Gründe, die über die sehr allgemeine Forderung nach „mehr Demokratie“ hinausgehen: Klassische Feldexperimente beweisen positive Auswirkungen auf die Leistung in Arbeitsgruppen. Es findet ein Wertewandel hin zu mehr Partizipation als einer Möglichkeit der personalen Entfaltung statt. In der heutigen Organisationsentwicklung besteht die Tendenz Verantwortung „nach unten“ zu verlagern, wo Probleme und Schwachstellen unmittelbar erkannt werden und kaum genutztes Problemlöse- und Kreativitätspotential vorhanden ist.

Empirische Untersuchungen zu diesen Thesen zeigen, daß klare Funktionsbestimmung und ein hoher Grad an Mitbestimmung und Eigenverantwortung deutlich positive Auswirkungen auf Gruppenleistungen haben.⁵ In kirchlichen Räten ist oft ein „neutrali-

sierter“ Einfluß dieser Faktoren festzustellen: Einerseits wird ihnen eine bedeutsame Position, ein hoher Grad an Mitbestimmung eingeräumt („trägt die Verantwortung für ... und faßt die hierfür notwendigen Beschlüsse“). Andererseits ist manche Aufgabenstellung unpräzise, allgemein („regt an...“; „Aufgreifen von Anliegen...“; „...hat die seelsorgerlichen Aufgaben zu sehen“) und die Mitbestimmung durch Genehmigungsvorbehalte und die Dominanz von Expertenwissen erheblich eingeschränkt.

c) ...wenn die Organisation bezüglich der Gruppenleistungen hohe Erwartungen hat.

Nach dem Gruppenkonzept von Neidhardt kann kollektiver Handlungsdruck den Bedarf an Wir-Gefühl und Konsens verstärken. Erfüllt die Gruppe ihre Aufgabe, kommt es zu einem Gefühl der Zufriedenheit. Zum kollektiven Handlungsdruck gehört auch die Kontrolle der erbrachten Leistung. Sie wirkt stimulierend für künftige Gesprächsergebnisse – mehr als ein schweigendes Übergehen von erbrachter/nicht erbrachter Leistung.

Gruppenbeobachtungen zeigen: Viele Organisationen üben auf ihre Gruppen keinen „Außendruck“ aus: Einladungen, Tagesordnungen, Äußerungen von Gesprächsleitern und -teilnehmern lassen nicht erkennen, daß eine Gruppenleistung erwartet wird. Bei der Mehrzahl der beobachteten kirchlichen Räte zeigt sich ein Desinteresse der Organisation an einem hohen materiellen Ergebnis.

2. Einfluß der Gesprächsgruppe

Der von mir untersuchte Einfluß von

⁵ Myhsok, a.a.O.

Gruppengröße, Gruppentypen, Kooperation in Gruppen, Konsens (statt Abstimmung) muß hier ausgeklammert werden. Der Einfluß der Gruppen ist insofern groß, als Gruppenleistung das Produkt der Interaktionen einer Gruppe, die Summe der Anstrengungen ihrer Mitglieder ist. Der Einfluß der Gruppe reduziert sich indessen aus folgenden Gründen:

Eine Reihe von Einflußmöglichkeiten wie z.B. Funktionsbestimmung und Grad der Autonomie der Gruppe sind von der Organisation Kirche determiniert. Größe und Zusammensetzung der Gruppe sind bei Gesprächsgruppen in Organisationen in der Regel ein ebenso schwer oder kaum veränderbares Faktum wie Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale, Motive der Individuen in den Gruppen.

3. Einfluß der Aufgabenstellung und Gesprächsform

Während die „Funktion“ einer Gruppe den Rahmen für Aufgaben, den Entscheidungsspielraum, den Grad der Autonomie generell absteckt, sind unter „Aufgabenstellung“ die von der Organisation zugewiesenen oder von der Gruppe in Eigeninitiative aufgegriffene Handlungs- oder Leistungsanforderungen in Form von konkreten Besprechungs- oder Tagesordnungspunkten zu verstehen. Aus ihnen leitet sich ab, welche Gesprächsform (Arbeits-/Klärungsgespräch, Diskussion, Austausch-/Identifikationsgespräch) jeweils zugrunde zu legen ist – mit den entsprechenden Anforderungen an den Gesprächsleiter und die Regeln der Gesprächsleitung.⁶

Es wirkt sich auf die Gruppenleistungen

positiv aus, wenn Ziel und Ablauf (Teilziele, Struktur) der Beratungspunkte geklärt sind und wenn die Gruppe an der Festlegung beteiligt wird.

Die üblichen Themen oder Beratungspunkte einer Tagesordnung sind viel zu dehnbar und zu wenig konkret. Sie müssen über eine Zieldefinition konkretisiert werden. Gesprächsziele dienen der Evaluation von Aktivitäten. Sie sind einziger Maßstab für die materielle Gruppenleistung. Sie kommen dem Motiv „Bedürfnis nach Sicherheit“ entgegen. Die Strukturierung von Gesprächsabläufen hilft der Gruppe, beim Thema und beim jeweiligen Teilziel, also „am roten Faden“ zu bleiben.

Die Klärung von Ziel und Weg eines Beratungspunktes – gar zusammen mit der Gruppe – ist bis jetzt in den meisten Gesprächsgruppen in und außerhalb der Kirche unüblich. Dies wirkt sich besonders negativ aus, wenn Funktion und Mitbestimmungsgrad der kirchlichen Räte und Ausschüsse nicht klar umschrieben ist. Die letzte Chance, die offene oder versteckte Frage der Gruppe: „Was erwartet die Kirche von uns? Was dürfen wir? Was sollen wir?“ zu beantworten, bleibt vertan. Hinzu kommt, daß die Verwendung der Beratungsergebnisse dem Gesprächsleiter beziehungsweise der Organisation überlassen bleibt (wurde verpflichtend „beschlossen“ oder nur empfehlend „beraten“?)

4. Einfluß der Gesprächsleitung

Aus dem in der Führungsforschung heute einflußreichen „Pfad-Ziel“-Ansatz läßt sich ableiten: das einzelne Gruppenmitglied ist dann bereit, einen Beitrag zum Arbeitsziel der Gruppe zu leisten, wenn es erkennen kann, daß

⁶ Myhsok, a.a.O., 35ff, 110ff.

der angestrebte Gruppenerfolg auch zu Ergebnissen führt, die ihm persönlich nützen. Aufgabe des Gesprächsleiters – wie jedes Leiters, Vorgesetzten – ist es, diese Motivationsfunktion wahrzunehmen.

Der „Wertewandlungsschub“ der sechziger und siebziger Jahre beeinflusst wesentlich unser heutiges Führungsverständnis und Führungsverhalten: Wer seinem „Selbstentfaltungsprogramm“ treu bleibt,⁷ konfrontiert Führungskräfte in allen gesellschaftlichen Bereichen mit hohen Anforderungen.

Der Gesprächsleiter nimmt – unter den Einflußfaktoren – eine besondere Position ein: er kann die Einflüsse „von oben“, also von der Organisationsleitung „filtern“; er kann manche Variablen in der Gruppe (Rollverhalten, Kohäsion, Kommunikationsabläufe) beeinflussen.

Gesprächsleitung kann die Gruppenleistungen positiv beeinflussen,

a) ...wenn Führung verstanden wird als Einfluß über Regeln, nicht über die Inhalte: der Gesprächsleiter handelt als Moderator, d. h. als Fachmann für Wege, Abläufe, nicht als Experte für den Gesprächsgegenstand.

Entscheidend ist: Dieses Führungsverständnis relativiert die unvermeidbare Asymmetrie der Einflußbeziehungen zwischen „Führer“ und „Geführten“. Das belegen zwanzigjährige Erfahrungen mit der „Moderationsmethode“ und ebenso alte, von verschiedenen Autoren formulierte und praktizierte Grundanforderungen an Gesprächsleitung.

Der Pfad-Ziel-Führungsansatz bietet bis jetzt keine praktikable Methode, die Motive der Geführten herauszufinden. Das hier formulierte Grundverständnis

überbrückt diese Lücke: Die formale Gesprächsleitung läßt die Motive der einzelnen zum Zug kommen und ermöglicht ein „neutrales“ Aushandeln.

Gruppenbeobachtungen haben das Ergebnis erbracht, daß sich die wenigsten Gesprächsleiter aus der Sache heraushalten. Der hohe Anteil der inhaltlichen Beiträge der Leiter in diesen Gruppen wirkte sich weniger als Dominanz aus. Vielmehr schmälerte er die Eigenaktivität der Gruppen, führte durch inhaltliche Vorstöße und anschließenden Rückzug des Gesprächsleiters zur Verunsicherung in der Gruppe, oder er mobilisierte Gegenkräfte.

b) ...wenn der Leiter die Grundregeln der Gesprächsleitung kennt und bereit und fähig ist, sie anzuwenden.

Zum allgemein anerkannten Grundkanon der Regeln zählen:

Gestaltung der Einstiegsphase

- Gruppe auf den Gesprächsgegenstand konzentrieren – durch Nennung des *Themas*, des Besprechungspunktes, durch Präzisierung des Problems.
- Gemeinsame *Informationsbasis* schaffen.
- Zusammen mit der Gesprächsgruppe *Ziel und Ablauf* (Schritte, Teilziele) *des Gesprächs* klären und festlegen – oder mindestens sich vergewissern, daß bei allen Teilnehmern darüber Klarheit besteht.
- *Formalien* abklären: Zeitplan, Schriftführer.
- *Ansteuern des ersten Teilziels* mit gezielter Fragestellung (mit Fragen leiten).

⁷ H. Klages, Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen. Zürich 1988.

Arbeits- und Klärungsphase

- Gruppe beim *Thema beziehungsweise Teilziel halten*.
- *Gespräch in Gang halten* und Teilnehmer aktivieren, Kreativitätspotential nützen, kreative Lösungen suchen.
- Ideensammlung und -bewertung trennen.
- Auf *Diskussionsgerechtigkeit* achten (Wortmeldungen notieren usw.).
- *Konflikte und Spannungen* wahrnehmen, zulassen und bearbeiten, Polarisierungen öffnen.

Abschlußphase

- *Zwischenergebnisse* formulieren und Gespräch entsprechend den zu Beginn vereinbarten Schritten/Teilzielen voranbringen.
- Zu einem gemeinsamen Gruppenergebnis kommen: *Ergebnis* formulieren beziehungsweise Formulierung aus der Gruppe aufgreifen, *Einverständnis* der Gruppe einholen, dabei Abstimmungen vermeiden, Ergebnis fixieren.

So selbstverständlich vieles klingt: Regeln der Gesprächsleitung sind weitgehend „terra incognita“.

c) ...wenn bei der Position des Leiters die Funktion der Gesprächsleitung von seinen anderen Funktionen innerhalb der Organisation (Pfarrer, Dienstvorgesetzter...) abgegrenzt wird.

Der Vorgesetzte hat zunächst einen Informationsvorsprung. Er ist aufgrund seines Amtes Träger einer Aufgabenrolle und daher für Gesprächsleitung weniger geeignet als es Träger einer Aufbau- und Erhaltungsrolle in der Gruppe wären. Das eigentliche Problem besteht allerdings in dem

Statuszuwachs aufgrund seiner Machtbefugnis gegenüber den einzelnen Gruppenmitgliedern. (Macht soll hier verstanden werden als Oberbegriff für die verschieden begründeten Chancen, den eigenen Willen durchzusetzen und das Verhalten anderer Menschen zu beeinflussen).

Vorgesetzten als Gesprächsleitern müssen wir zumindest theoretisch unterstellen, daß sie Macht auf der Basis von Belohnen oder Bestrafen ausüben – manifest oder dadurch, daß die Gruppenmitglieder dies antizipieren. Das kann dazu führen, daß Gruppen von hauptamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu materiellen Ergebnissen kommen, die dem Gesprächsleiter/Vorgesetzten „passen“, die jedoch nicht Ergebnisse eines gemeinsamen Ringens um die optimale Lösung sind. Die Kompetenz einer Gesprächsgruppe ist in diesem Fall nicht genützt. Hinsichtlich des Gruppenklimas können sich Angst, Hemmung, Resignation und Aggression als Kommunikationshindernisse aufbauen.

Die mit der Doppelfunktion „Vorgesetzter-Gesprächsleiter“ zusammenhängenden Probleme werden in der handlungsorientierten Literatur oft aufgegriffen. Die vorgeschlagenen Lösungen haben nicht selten appellativen Charakter (z.B. „...soll sich zurückhalten“). Die darin implizit enthaltene Anfrage nach Einstellung, Führungsverständnis und Führungsstil hat ihre Berechtigung, sie zielt jedoch mehr auf personale als auf strukturelle Lösungen ab.

Ein in der Praxis verwendeter Lösungsversuch besteht darin, die Gesprächsleitung an ein Mitglied aus der Gesprächsgruppe abzugeben. Positiv daran ist, daß überhaupt eine Trennung zwischen den Rollen „Gesprächsleitung“ und „Vorgesetzter“ vorgenom-

men wird. Der Vorgesetzte kann seine Aufgabenrollen wahrnehmen und muß sich nicht aus der Sache heraushalten, der Gesprächsleiter kann sich auf seine Moderatorenfunktion konzentrieren. Das Problem der Belohnungs- beziehungsweise Bestrafungsmacht, die zur Vorgesetztenrolle gehört, ist damit jedoch nicht vom Tisch.

Letztlich gibt es keine Lösung, die aus diesem „Dilemma der Führung“⁸ herausführt. Eine Verbesserungsmöglichkeit sehe ich darin, daß der Gesprächsleiter-Vorgesetzte bei jedem Gesprächspunkt sowohl die Aufgabenstellung und das Beratungsziel als auch die Zuständigkeit und den Entscheidungsspielraum der Gruppe klärt. Daraus definiert sich dann seine Rolle, die zwischen zwei Polen schwankt: Als Chef wird er bei der einen Art von Besprechungspunkten die Mitarbeiter informieren und Rückfragen beantworten, sich also inhaltlich uneingeschränkt einbringen. Bei Beratungspunkten, in denen der Gruppe Entscheidungskompetenz zusteht, wird er sich auf die Rolle des formalen Gesprächsleiters beschränken und aus der inhaltlichen Auseinandersetzung heraushalten müssen.

4. Einige Konsequenzen

Die Kirche sollte sich – wie andere Organisationen auch – fragen, wozu sie Gesprächsgruppen einrichtet, welche Erwartungen sie hegt. Sie sollte einen Entscheidungsraum abstecken – oder besser: eröffnen –, der Gruppen zu kreativen, konstruktiven und von allen

Mitgliedern getragenen Ergebnissen kommen läßt. Die Gruppe, die mit ihrer Leistung zufrieden ist, hat damit auch einen Schritt getan in Richtung auf die Motiverfüllung ihrer Mitglieder. Ausschließlich strukturelle Änderungen, „Umorganisieren“ reichen nicht aus. Stimmiger ist eine systemisch orientierte Organisationsentwicklung, denn Besprechungskultur hängt mit Organisationskultur zusammen.

Gruppenleistungen werden zu einem nicht geringen Teil vom Gesprächsleiter, seinem Wissen, seinen Fähigkeiten und seinem Verhalten mittelbar beeinflußt. Er oder (künftig hoffentlich öfter) sie ist der Drehpunkt, der auch ungünstige Einflußfaktoren auf seiten der Organisation und der Gruppe positiv umlenken kann. Der Ansatz, zusammen mit der Gruppe Ziel und Weg des jeweiligen Beratungspunktes zu klären, könnte dabei zu einem Angelpunkt werden, der negative Einflußfaktoren der Organisation, der Gruppe und des Gesprächsleiters selbst korrigiert.

Soziale Handlungskompetenz läßt sich durch Training verändern. Das Leiten von Gruppen und Gremien sollte, soweit noch nicht geschehen, in die Ausbildung künftiger Gemeindeleiter und in das Weiterbildungsangebot für ehrenamtliche Vorsitzende aufgenommen werden. Es geht dabei nicht nur um „Techniken“ der Gesprächsleitung, sondern um Regeln, die eine erwartungsvolle, wertschätzende, menschenfreundliche Haltung der Leitung und der dahinterstehenden Organisation Kirche zum Ausdruck bringen.

⁸ O. Neuberger, Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten. Stuttgart 1985.