



Wie leite ich richtig!

Die im Folgenden beschriebenen fünf einzelnen Leitungsaufgaben hängen alle miteinander zusammen. Wird eine von ihnen vernachlässigt, dann wirkt sich das auf alle anderen aus. Je nach Situation ist natürlich mal die eine, dann wieder eine andere wichtiger. Entscheidend ist, dass das Leitungsgremium / die Gruppenleitung grundsätzlich alle Aufgaben im Blick hat.

1. Probleme erkennen

Wenn etwas nicht so ist, wie es sein sollte, dann liegt ein Problem vor. Das hängt selbstverständlich eng mit den Zielvorstellungen zusammen. Wenn ich nicht weiß, was ich will, dann fällt es schwer festzustellen, ob etwas nicht so ist, wie es sein sollte. Wenn in einer Gemeinde Klagen über irgendeinen Missstand aufkommen, dann hängt das mit Zielvorstellungen und Erwartungen von Gemeindemitgliedern zusammen, die, jedenfalls aus ihrer Sicht, nicht erfüllt werden.

Die Aufgabe der Leitung ist es, solche Defizite aufzuspüren bzw. diese frühzeitig zu erkennen, die Ursachen zu erforschen und dann Maßnahmen zu ergreifen, einem Mangel oder Missstand abzuwehren. Entweder wird er dann selbst tätig oder er unterrichtet die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei aktuellen Problemen ist statt einer abwartenden Haltung zunächst unmittelbares Handeln gefordert. Vielfach vergraben sich Leitungsebenen – das ist eine immer wieder zu machende Beobachtung – in die alltäglichen Aufgaben, statt die Probleme offensiv anzugehen. Dabei geht der Blick für mögliche Probleme verloren. Oder: potentielle Probleme werden wohl gesehen, sie lähmen aber ein Gremium. Es ist besser, sich aktiv mit Problemen auseinandersetzen und auch ggf. sich für die Problemlösung professionelle Hilfe, z.B. in Form von Konflikt- oder Gemeindeberatung, zu holen.

Aus diesen Überlegungen könnten neue Zielvorstellungen für die Gemeindegemeinschaft abgeleitet werden. Bei solchen Veränderungen muss mit Widerständen gerechnet werden. Wie gehen wir als Kirchenvorstand mit solchen Widerständen um? Was müssen wir vorausschauend und langfristig tun, um die Gemeinde/ Gruppen auf Veränderungsprozesse vorzubereiten?

2. Ziele formulieren

Ziele müssen klar formuliert werden. Nur wenn das Ziel klar ist, können die notwendigen personellen Kräfte und finanziellen Mittel, können Phantasie und Kreativität zielgerichtet eingesetzt werden. Und schließlich: Ein klar definiertes Ziel erlaubt auch die Überprüfung, ob man das Ziel erreicht hat, erlaubt also Ergebniskontrolle.

Ziele können auf zweierlei Weise definiert werden:

Ziele können *vorgegeben* oder sie können *vereinbart* werden.

Zielvorgabe heißt: Irgendjemand setzt ein Ziel fest und benutzt dann seine Macht, dass das vorgegebene Ziel von anderen erreicht wird. Es handelt sich dann um einen Befehl oder eine Vorschrift. Mit Druck und Zwang werden dann die meist in der Hierarchie unten Stehenden dazu gebracht, die Befehle und Vorschriften auszuführen.

Ein solches Verfahren ist in der Regel nicht geeignet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. Die in ihnen ruhenden schöpferischen Kräfte können sich nicht entfalten, Zielvorgaben lähmen eher und erzeugen eine passive Einstellung (Dienst nach Vorschrift). Es können darüber hinaus auch Konflikte und Spannungen entstehen, da das vorgegebene Ziel abgelehnt wird, es ist nicht ihr Ziel.

Im Gegensatz dazu steht die *Zielvereinbarung*. Das Verfahren ist völlig anders. Gemeinsam werden von der Leitung und den Mitarbeiterinnen die Ziele gefunden und beschrieben. Es handelt sich somit um einen wechselseitigen Arbeits- und Lernprozess, der durch Gemeinsamkeit und Integration, sowie einen hohen Grad an Identifikation gekennzeichnet ist. Es findet also eine motivierende Integration in die Gemeindegemeinschaft statt. Mitarbeiterinnen haben nun die Chance, sich frei zu entfalten, die in ihnen vorhandenen Kräfte, wie Phantasie und Engagement, zu entfalten. Auf diese Weise hat ein Kirchenvorstand/Pfarrgemeinderat zufriedene MitarbeiterInnen, die mit Freude und innerer Beteiligung an die Arbeit gehen.

Bei Zielvereinbarungen ist allerdings darauf zu achten, dass alle das gleiche unter den gemeinsam gefundenen Zielen verstehen und dass die Ziele erreichbar sind. Ist dieses gegeben, kommt es bei allen Beteiligten zu einer hohen Identifikation, verbunden mit einer hohen Motivation.

3. Planen

Was eigentlich ist Planung? Es wird ein Weg zu einem Ziel gesucht und gefunden und zwar so, dass Umwege und Sackgassen vermieden werden, bzw. Ideen und Planungen nicht versickern. Planen kann dabei grundsätzlich in zwei Formen geschehen: Es wird versucht, ein vorgegebenes oder gemeinsam erarbeitetes Ziel mit dem geringstmöglichen Aufwand zu erreichen. Oder: Die Mittel, die zur Verwirklichung eines Zieles zur Verfügung stehen, sind vorgegeben, und es geht nun darum, unter diesen Bedingungen optimale Wege zu finden. Eine zielorientierte Planung umfasst in der Regel drei Schritte.

1. Viele unterschiedliche Wege zum Ziel suchen,
2. fundierte Informationen einholen und
3. unrealistische Möglichkeiten ausscheiden.

Es kann nun sein, dass am Ende eines Planungsprozesses nicht ein Weg allein übrig bleibt, sondern zwei oder auch drei Wege mit jeweils eigenen Vor- und Nachteilen.

Ein einberufener Ausschuss, eine Gruppe oder ein Projektkreis kann nun ihrem Auftraggeber die verschiedenen Modelle vorstellen, sie kann auch eine begründete Empfehlung aussprechen, entscheiden allerdings kann sie nicht, das war nicht ihre Aufgabe.

Ihre Aufgabe bestand in dem Beispiel also darin, dem Kirchenvorstand durch eine gründliche Planung eine Entscheidungsgrundlage zu verschaffen.

4. Entscheiden

Mit einer Entscheidung wird der Planungsprozess abgeschlossen, indem aus den verbliebenen Lösungsmöglichkeiten die beste ausgewählt wird.

Eine Lösung ist dann gut, wenn sie sich an den Vorgaben orientiert („Muss-Ziele“; etwa: „Die Aktion/ Veranstaltung darf nicht mehr kosten als ...“) und zugleich auch „Wunsch-Ziele“ enthält („Der Flyer soll professionell gestaltet sein“).

Entscheidungen zu treffen ist nahezu das Lebenselixier von Leitungsgremien. Kirchenvorstände entscheiden immer und immer wieder. Sie entscheiden Wichtiges und Weitreichendes, aber auch Nebensächliches. Besonders bei wichtigen und kontrovers diskutierten Entscheidungen sollte die Regel beherzigt werden: *Nicht unter Druck entscheiden!* In solchen Fällen ist es besser, das anstehende Thema nach einer angemessenen Frist (erst noch einmal darüber schlafen!) nochmals zu behandeln (2. Lesung). Solch eine Pause kann dazu beitragen, dass alle gelassener und sachlicher reagieren.

Um zu verhindern, dass bei einer 2. Lesung die alte, bereits einmal geführte Diskussion sich nur wiederholt, sollte zu Beginn der zweiten Diskussionsrunde der Stand der Dinge und das Ziel der neuen Beratung dargestellt werden.

Die Entscheidung selbst braucht nicht viel Zeit, sofern die Entscheidungsspielregeln bekannt und akzeptiert sind.

So gibt es die *Mehrheitsentscheidung*. Es wird abgestimmt und die Stimmen gezählt. Je nach Verfahrensweise entscheidet die einfache Mehrheit oder die Zweidrittelmehrheit. Kirchliche Leitungsgremien haben damit oft ihre Probleme, da es Gewinner und Verlierer gibt, was man vermeiden möchte.

Ein anderes Entscheidungsverfahren ist der *Konsens*. Entschieden wird erst, wenn alle einer Meinung sind. Hier wird lange miteinander gerungen, es müssen Kompromisse (oft auch „faule“) gefunden werden; manchmal unterbleibt eine Entscheidung. So gut das gemeinsame Arbeiten an einer Entscheidung ist, so gefährlich kann der damit einhergehende Harmoniedruck sein.

Eine in der Hierarchie höher stehende Person oder ein entsprechendes Gremium kann, auch das ist eine Entscheidungsform, von ihrem *Vetorecht* Gebrauch machen und eine von einer Gruppe getroffene Entscheidung ablehnen. Damit wird allerdings deutlich, dass die Gruppe in Wirklichkeit nur ein Vorschlagsrecht hat. Der Gruppenvorschlag wird erst dann zur Entscheidung, wenn „von oben“ kein Veto eingelegt wird.

5. Delegieren

Durch Delegation werden Aufgaben „übertragen“. Eine einzelne Führungskraft wie ein Leitungsgremium kann *Aufgaben* delegieren, verbunden mit den notwendigen *Befugnissen* (Kompetenz) und der entsprechenden *Verantwortung*. Diese drei Faktoren müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Eine Delegation wird zur Farce, wenn ein Mitarbeiter wohl die Aufgabe, nicht aber die dafür notwendige Kompetenz übertragen bekommen hat. Das ist dann keine Delegation, sondern nur das Abschieben einer Aufgabe.

Damit Delegation wirklich klappt, sind einige Regeln zu beachten.

Delegationsregeln:

Zunächst müssen Aufgaben und Zielsetzung und die damit verbundenen Erwartungen klar beschrieben werden:

Was für eine Aufgabe ist zu lösen, was genau ist zu tun?

Wie ist die Aufgabe auszuführen?

Was soll erreicht, welches Ergebnis erzielt werden?

Welche darüber hinausgehenden Erwartungen sind mit der Delegation verbunden?

Was erwarten ein delegierender Kirchenvorstand bzw. Pfarrgemeinderat oder eine Vorgesetzte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Das ist die sachliche Seite: „Was soll delegiert werden?“, nun geht es um die personelle Seite der Angelegenheit: „An wen kann delegiert werden?“

Es kommen nur solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Betracht, die auch entsprechende Fähigkeiten besitzen, die also delegationsfähig sind. Auch dazu einige Fragen, die es erleichtern, diese Mitarbeiter zu finden:

Kann der Mitarbeiter selbständig arbeiten, kann er seine Arbeit selbständig organisieren?

Entwickelt er Ideen und Initiativen, oder ist er eher passiv und wartet auf Anweisungen?

Ist er nach reiflicher Überlegung entscheidungsfreudig, oder scheut er eher Entscheidungen?

Ist er schnell entmutigt, wenn Schwierigkeiten auftreten, oder bleibt er gelassen und ruhig „am Ball“?

Diese Fragen in Bezug auf einen Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin sind sinngemäß auf ein Team anzuwenden, das mit einer Aufgabe betraut werden soll: Garantiert die Zusammensetzung der

Gruppe, dass sie delegationsfähig ist? Und schließlich: Delegation enthebt nicht der Kontrolle!
Wer kümmert sich weiter darum? (Bestimmen Sie einen „Kümmerer“!) Bis zu welchem Zeitpunkt gibt der „Kümmerer“ einen ersten Bericht über den Stand der Dinge?

6. Informieren

Informationen sammeln und weitergeben haben in der Arbeitswelt, wie auch in den Bereichen ehrenamtlicher, freiwilliger Tätigkeit, den Sinn, das Wissen zu vermitteln, das notwendig ist, die vereinbarten Ziele zu erreichen, vereinbarte Aufgaben zu lösen. Informationen zu beschaffen, zu bringen, zu verarbeiten und zu speichern sind eine originäre Leitungsaufgabe. Ein Leitungsgremium ist darauf genauso angewiesen wie die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Gemeinde.

Von daher lassen sich verschiedene Informationsarten unterscheiden, damit Ziele optimal erreicht und Aufgaben bestmöglich gelöst werden können:

- a) Informationen über den eigenen Arbeitsbereich,
- b) Informationen über die anderen Arbeitsbereiche in der Gemeinde und dessen Zusammenarbeit,
- c) Informationen über das, was in den verschiedenen Aufgabenbereichen geleistet und erreicht wird,
- d) Informationen über das Gesamtunternehmen „Kirche“,

Informationen über die Stellung der Kirche in der Gesellschaft. Diese Informationstypologie können Sie im Übrigen auch dazu verwenden, um, bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter und Gruppen in der Gemeinde, den jeweiligen Informationsstand zu überprüfen: Verfügen die Mitarbeiterinnen und die Gruppen(leiterInnen) über alle fünf Informationsarten?

Überprüfen Sie doch einmal anhand der folgenden Fragen Ihre „Informationskultur“:
„Als Information-Nachfrager überlegen Sie:

Welche Informationen brauche ich zur Erfüllung meiner Aufgabe zwingend (need to know)? Interessant (nice to know)?

Von wem erwarte ich diese Informationen, wer sind die für mich wichtigen Sender?

Welche Abmachungen, Regelungen bestehen zwischen mir und den wichtigen Sendern? Hat der Sender mir gegenüber Bring-Pflichten, oder liegt die Hol-Pflicht bei mir?

Wann und wie oft brauche ich Informationen?

Was unternehme ich, wenn ich die Bring-Informationen vom Sender nicht oder immer wieder zu spät erhalte?

Als Information-Anbieter überlegen Sie:

Welche Informationen schulde ich wem (meine Bring-Pflichten)? Wann? Auf welchem Weg und in welcher Form übermittle ich die Informationen? Entspricht das benützte Informationsmaterial der Bedeutung der Information (zum Beispiel schriftlich oder mündlich)?

Sind mir die Ziele meiner Information klar: Was will ich erreichen, bei wem, bis wann?

Umfasst die Information alles, was für das Erreichen des Ziels nötig ist?

Ist die Information empfängergerecht abgefasst? Berücksichtigt sie den Informationsstand des Empfängers?

Ist mir klar, auf welche Art ich kontrollieren werde, ob die Information angekommen und verstanden ist?

Überprüfen Sie Ihre Informationsquellen:

Auf welchen Wegen kommen Sie zur Information, die für Sie wichtig ist? Zum Beispiel

durch Gespräche mit Kollegen, Bekannten; mit wem, wie oft?

durch Lesen von Zeitungen/Zeitschriften; welche, wie oft?

durch Lesen von Fachpublikationen, Büchern; welche, wie oft?

durch Sendungen von Radio und Fernsehen; welche, wie oft?

durch Teilnahme an Tagungen, Kursen, anderen Anlässen; welche, wie oft?

Welchen dieser Informationsquellen messen Sie besondere Bedeutung bei?

Wo könnten sie bewusst Abstriche vornehmen, nach dem Motto weniger wäre mehr?" ...

Ein differenziertes Informationssystem aufzubauen, braucht zunächst einige Zeit, spielt sich dann aber schnell ein. Es muss klar geregelt sein, wer die Informationen verteilt (und wer auch einmal einspringen kann). Der Informationsfluss muss durchsichtig sein, damit kein Misstrauen entsteht („Werden mir wichtige Informationen vorenthalten?“).

MitarbeiterInnen haben einen Anspruch auf Informationen. Werden Informationen effektiv und in einer guten Weise weitergegeben, dann kommt darin auch die Wertschätzung zum Ausdruck, die die Leitung, das Vorbereitungsteam den anderen MitarbeiterInnen entgegenbringt. Das wirkt wiederum positiv auf die Mitarbeiterschaft und deren Mitarbeit aus.

Formalisierte Abläufe haben den Sinn, die Leitung (oder entsprechend beauftragte Personen) von ständigen Entscheidungen zu entlasten. Es muss nicht jedes Mal neu nachgedacht werden, wer welche Mitteilungen bekommen soll. Auch wenn es immer mal wieder zu Fehlern kommt, dann gibt ein solches Verfahren doch mehr Sicherheit, als wenn es völlig unorganisiert und zufällig abläuft.

u.a. aus: Gemeinde leiten – aber wie?, Grünwald-Verlag, Mainz, 1995

Kontakt und weitere Informationen:

Haus kirchlicher Dienste - Arbeitsfeld Ehrenamt und Gemeindeleitung
Telefon 0511 / 1241 146 - Email: aeg@kirchliche-dienste.de