

# Artikel

## Karl Frielingsdorf Wege zur partnerschaftlichen Führung in der Kirche

*Der folgende Beitrag bietet zunächst eine Zusammenfassung von Erkenntnissen aus Sozialpsychologie und Gruppendynamik über Leitung, Führung und Führungsverhalten. Der Autor gibt aber aufgrund seiner reichen Erfahrung im 2. Teil eine praktische Anleitung, wie jeder Vorgesetzte sein Führungsverhalten überprüfen und seinen Führungsstil verbessern kann.* red

### I. Einige Bemerkungen zur aktuellen Führungsproblematik

#### 1. Die augenblickliche Autoritäts- und Führungskrise

Führung und Autorität hat es immer gegeben, seit Menschen in Gruppen zusammenleben. Wenn es um Ziele und Aufgaben geht, die die Kraft und die Möglichkeiten eines einzelnen übersteigen, so wird sich eine Gruppe dieser Aufgabe annehmen müssen. Denn für solche Leistungen verspricht nur die Gesamtanstrengung einer strukturierten Gruppe Erfolg, in der die Führungsfunktionen klar verteilt sind und deren Mitglieder zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Das gilt grundsätzlich für alle formellen und informellen Gruppen, für eine Familie ebenso wie für ein Lehrerkollegium, für einen Betrieb ebenso wie für einen Pfarrgemeinderat oder ein Team von Seelsorgern.

So unbestritten die Notwendigkeit einer Führung und Autorität an sich auch ist, so werden doch gerade in den letzten Jahrzehnten die Einflußstile und die Formen der Führung immer wieder in Frage gestellt und diskutiert.

Führen ist heute nicht zuletzt deshalb so schwierig geworden, weil der Führende sich nicht mehr in einer kontinuierlichen Tradition befindet und von den ‚Untergebenen‘ häufig kritisch befragt wird. Die durch ‚Verführer‘ enttäuschten Geführten sind erwachsener und selbstbewußter geworden und nicht mehr wie in früheren Zeiten zu ‚blindem Gehorsam‘ bereit.

Neben der mangelnden Kontinuität gibt es noch andere Gründe für die augenblicklichen Führungsschwierigkeiten, von denen einige hier kurz genannt seien: der schnelle soziale Wandel, die pluralistischen und rasch wechselnden Wertvorstellungen, die anti-autoritäre Welle (die allmählich schon wieder umschlägt), die Gleichzeitigkeit von Positionen des Führens und Geführtwerdens, etc. Alle diese Faktoren überfordern heute viele Führungskräfte und bringen sie in Konfliktsituationen.

Die kritischen Fragen haben bekanntlich auch nicht vor der hierarchisch strukturierten Kirche haltgemacht, die sich noch vielfach auf das statische Führungskonzept stützt. Parallel zu den Vorgängen im gesellschaftspolitischen und pädagogischen Bereich spricht man spätestens seit dem 2. Vatikanischen Konzil über kollegiales und partnerschaftliches Führungsverhalten im Raum der Kirche. ‚Via facti‘ hat sich im Hinblick auf Autorität und Führung vor allem an der kirchlichen Basis: in den Pfarreien, Dekanaten und Diözesen einiges geändert. Die Gläubigen sind mündiger geworden und zum Teil aus Pfarr-Kindern zu verantwortlichen Christen herangewachsen, die nicht mehr alle Entscheidungen von ihrem ‚Pastor‘ erwarten. Auch die höheren Amtsautoritäten werden von ihnen kritisch befragt. Deren Autorität hängt u.a. davon ab, inwieweit sie sich neben ihrer institutionellen Autorität durch ihre gläubige Persönlichkeit und ihre Fähigkeiten echte Führungsqualität erworben haben.

Der hier beschriebene ‚Führungskurs‘ ist nicht zuletzt aus der Absicht entstanden, den Priestern und Laien, die im kirchlichen Bereich führende Funktionen ausüben, in ihren Schwierigkeiten zu helfen. Die Humanwissenschaften, insbesondere die Sozialpsychologie, haben inzwischen die Strukturen sozialen Verhaltens in Gruppen erforscht und bieten auch konkrete Hilfen an, mit denen man Führen erlernen bzw. das eigene Führungsverhalten verbessern kann<sup>1</sup>.

## 2. Was heißt Führen?

Führen hat etwas mit Macht und Einfluß auf andere zu tun. B. M. Bass definiert *Führung* als „das beobachtete Bemühen eines Gruppenmitgliedes, das Verhalten anderer Mitglieder der Gruppe zu verändern“. Beim Führen geht es also darum, „andere Menschen in ihrem Handeln und Verhalten so zu lenken, daß eigene, gemeinsame oder übergeordnete Ziele durch das Handeln dieser anderen oder durch gemeinsames Handeln mit ihnen erreicht werden“<sup>2</sup>.

Als Führer ist demnach dasjenige Gruppenmitglied zu betrachten, das auf Grund seiner Qualitäten und der Gruppensituation die größten Chancen und Fähigkeiten hat, Führungsfunktionen zu übernehmen und dadurch Einfluß auszuüben.

<sup>1</sup> Dieser Artikel wird in erweiterter Fassung in dem im Herbst 1976 im Grünewald-Verlag erscheinenden Buch des Verfassers „Seelsorge als Sorge um den Menschen — Pastoralpsychologische Konzepte der Fortbildung im kirchlichen Bereich“ enthalten sein.

<sup>2</sup> B. M. Bass, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York 1960, 447; R. Bastine, *Gruppenführung*, in: C. Graumann, *Sozialpsychologie*, 2. Halbband, Göttingen 1972, 1655 ff.; E. Bornemann, *Sozialpsychologische Probleme der Führung*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 14 (1962) 105.

Ziele setzen,  
motivieren,  
koordinieren  
usw.

Leitung: Macht  
und Einfluß  
von der  
Institution

Führung:  
Persönliche  
Qualitäten und  
Zustimmung  
der Gruppe

Führen heißt also u. a. Ziele setzen, organisieren, Ordnung und Atmosphäre schaffen, dafür sorgen, daß die Gruppe funktioniert und ihre Aufgaben erfüllen kann, die Mitglieder motivieren, ihre Einzelbedürfnisse und -tätigkeiten koordinieren und auf das gemeinsame Ziel ausrichten.

Wie wir noch sehen werden, verliert die Führung in dem Maße ihren autoritären Zwangscharakter, als partnerschaftlich geführt wird und der einzelne die sich vermindernde Führung von oben soweit möglich durch Selbstführung ersetzen kann.

Für die Führungsproblematik im kirchlichen Bereich ist die Unterscheidung zwischen der formalen *Leitung* und der informalen *Führung* bedeutsam, die von dem verschiedenen Ursprung der Autorität ausgeht<sup>3</sup>.

Die *Leitung* ist institutionell verankert und wird der Gruppe von außen auferlegt. Sie bezieht sich auf die Rechte und Pflichten, die ein Vorgesetzter auf Grund seiner Amtsautorität besitzt. Macht und Autorität werden dem Leiter also nicht von der Gruppe, sondern von einer übergeordneten Institution verliehen, zu der die Gruppe gehört. Letztlich hält die Institution Macht und Einfluß des Leiters aufrecht und erzwingt notfalls den Gehorsam der Gruppe durch Sanktionen. Diese zunächst einmal autoritären Strukturen der Leitung finden sich in allen Institutionen, z. B. in der Schule, in Behörden, beim Militär, in der Kirche, in Betrieben, wo die Leiter den Gruppen einfach ‚vor-gesetzt‘ werden.

Die *Führung* beruht dagegen nicht auf einer vorgegebenen, institutionellen Autoritäts-Position. Sie wird vielmehr einem einzelnen auf Grund seiner persönlichen Fähigkeiten und Qualitäten von den Gruppenmitgliedern übertragen. Die Autorität des Führers stützt sich also auf die Zustimmung der Gruppe, die er schnell wieder verliert, wenn er sich als Führer nicht bewährt. Letztlich kann sich nur in einer solchen Führungsstruktur eine wirkliche Gefolgschaft bilden, die den Führer freiwillig anerkennt und unterstützt. Das heißt: ein Vorgesetzter kann im Grunde nur dann erfolgreich führen, wenn es ihm gelingt, von der Gruppe akzeptiert zu werden und die Kluft zwischen ‚eingesetzter Leitung und anerkannter Führung‘ zu überbrücken<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Im Englischen heißt *Leitung* = headship, domination und *Führung* = leadership. Vgl. C. A. Gibb, Leadership, in: G. Lindzey (Ed.), Handbook of Social Psychology, Vol. II., Cambridge (Mass.) 1954, 877 ff.; E. L. Hartley — R. E. Hartley, Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955, 411 ff.

<sup>4</sup> Ebd. 412 f.

Falls er sich nur auf die institutionelle Autorität stützt, erreicht er vielleicht mit Hilfe von Drohungen und Sanktionen eine erzwungene Unterordnung und Mitarbeit. Gleichzeitig mobilisiert er aber bei den Geführten Abwehr und offene oder versteckte Widerstände, die die Gruppenarbeit und das Klima stark beeinträchtigen.

Hier liegt zweifellos auch ein wichtiges Führungsproblem des Seelsorgers und der Mitarbeiter im kirchlichen Bereich, die leitende Funktionen ausüben. Denn der Pfarrer, der Dekan, der Referent, der Religionslehrer etc. erscheinen ja zunächst auch als von der Kirche vorgeetzte und bezahlte Leiter, auf die so manche Voreinstellungen und rollengebundenen Erwartungen übertragen werden. Wenn sie sich hinter dieser Leiterrolle z. B. im Pfarrgemeinderat, im Mitarbeiterteam, in der Klasse oder im seelsorglichen Gespräch verstecken, werden ihre ‚Gegenüber‘ in ihnen leicht eine Art Exekutivorgan der Kirche sehen, das ihnen Vorschriften machen will und die persönliche Freiheit und Eigenverantwortung einschränkt. Solange es dem Seelsorger nicht gelingt, seine Leiterrolle in ein partnerschaftliches Führungsverhältnis zu integrieren und das Vertrauen und die persönliche Anerkennung seiner Gesprächspartner zu gewinnen, kann er kaum dauerhafte Erfolge in seiner pastoralen Arbeit erzielen.

Es ist also die Frage, wie der Seelsorger ‚trotz‘ seiner institutionellen Leiterrolle zum anerkannten Führer in seinem Mitarbeiterteam, in seiner Gemeinde oder in einer anderen Gruppe werden kann. Dieses Problem ist umso bedeutsamer, als gerade beim Seelsorger der gläubigen Persönlichkeit und den Führungsqualitäten im Hinblick auf sein pastorales Bemühen eine große Bedeutung zukommt.

Partnerschaftlicher  
und flexibler  
Führungsstil

Nach dem aktuellen Forschungsstand scheint der beste Weg zur Lösung dieses Führungsproblems auf Dauer in einem partnerschaftlichen Führungsstil zu liegen, der sich flexibel an der Gruppe orientiert und je nach Situation und Gruppenvariablen mehr oder weniger Führung übernimmt. Ein solch partnerschaftlich führender Seelsorger wird sich als ‚enabler‘, d. h. als Befähiger seiner Gruppen verstehen, der die Gruppenmitglieder und Mitarbeiter befähigt, ihre Talente und Fähigkeiten zu entfalten und in die seelsorgliche Arbeit einzubringen<sup>5</sup>. Allerdings verlangt dieses freiwillige und gezielte Delegieren der eigenen Autorität vom Führer ein hohes Maß

<sup>5</sup> Laotse sagt: „Vom guten Führer werden die Leute, wenn das Ziel erreicht ist, sagen: Das taten wir selbst.“

an persönlicher Reife. Die Erfahrung zeigt, daß auch im kirchlichen Bereich die institutionellen Leiter oft genug die Funktionen bei sich monopolisieren, anstatt ihre Autorität zu delegieren und Aufgaben an fähige Mitarbeiter zu übertragen. Die Folge ist, daß die Gruppen abhängig und unreif bleiben, innere Widerstände und Aggressionen gegen die Kirche entwickeln und wegen der geringen Motivation und des schlechten Arbeitsklimas nur kleine Erfolge erzielen. Gefährlich und bedrückend zugleich ist es, wenn manche Autoritätsträger dann noch diese negativen Phänomene religiös interpretieren und allzu schnell vom ‚Willen Gottes‘ sprechen, anstatt ihr eigenes Führungsverhalten zu überprüfen und im Rahmen des Möglichen zu verändern.

### 3. Das statische und funktionale Führungskonzept

Zum besseren Verständnis der partnerschaftlichen Führung können noch die zwei folgenden Führungskonzepte beitragen. Sie verdeutlichen den Wandel im Verständnis der Führungsrolle, wie er sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat.

Das sogenannte *statische Führungskonzept* geht einseitig von der Person des Führers aus und vernachlässigt die Interdependenz von Führer und Geführten. Die Anhänger dieses von der Individualpsychologie beeinflussten Konzeptes versuchen in der Persönlichkeit des Führers teils angeborene, teils erworbene Eigenschaften aufzuzeigen, die ihn besonders zum Führen geeignet machen. So wollte die ‚Big-man-Theorie‘ beweisen, daß bestimmte Menschen relativ unabhängig von situativen Einflüssen zum Führen prädestiniert sind. Doch die Forschungsergebnisse mit den langen Listen über die sich oft gegenseitig ausschließenden Eigenschaften von Führerpersönlichkeiten widerlegten das statische Führungskonzept. Es wurde deutlich, daß Führertum keine unabhängige Persönlichkeitseigenschaft ist. Ebenso wenig, wie es geborene Führer gibt, existieren „ihnen komplimentäre Personen, die von Natur aus dazu bestimmt sind, geführt zu werden“. Denn in jedem sozialen Gebilde, wo „Menschen auf Menschen Einfluß nehmen, ist die Gegenseitigkeitsrelation im Spiel“<sup>6</sup>.

### Führung als Interaktionsgeschehen

Nach dem Scheitern des statischen Konzeptes, hat sich heute weithin das *funktionale Führungsverständnis* durchgesetzt. Es leugnet nicht den Einfluß der Persönlichkeit des Führers, geht aber über die individualistische Engführung des statischen Konzeptes hinaus. Im

<sup>6</sup> P. R. Hofstätter, Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart 1966, 347 ff; Th. Newcomb, Sozialpsychologie, Meisenheim 1959, 587 ff; R. Bastine, Gruppenführung, 1654 ff.

funktionalen Führungskonzept wird Führung als ein Gruppenphänomen, als ein situationsbedingtes Interaktionsgeschehen zwischen den Gruppenmitgliedern und dem Führer verstanden. Das dynamische „Reziprozitäts- und Interdependenz-Verhältnis“ zwischen Führer und Geführten steht so im Vordergrund, daß die Führung nicht mehr vom Führer, sondern von der Gruppe her definiert wird<sup>7</sup>.

Die neueren gruppenpsychologischen Untersuchungen sehen die Führung als ein Problem der Funktionsteilung in Gruppen und gehen von der Fragestellung aus: Welche Funktionen müssen in einer Gruppe übernommen werden, damit sie ihr Ziel erreicht und ihre innere Einheit bewahrt? Demnach würde die Aufgabe der Führung darin bestehen zu erkennen, was nötig ist, damit die Gruppe den gewünschten Erfolg hat und sich wohlfühlt, d. h. daß die Gruppe funktioniert. Führer wäre dann derjenige, der einerseits am besten diagnostizieren kann, was in der Gruppe vor sich geht und welche Funktionen zu welcher Zeit benötigt werden; und der andererseits am fähigsten ist, die notwendigen aufgabenorientierten und gruppenhaltenden Funktionen selbst zu übernehmen oder sie durch andere Gruppenmitglieder ausüben zu lassen<sup>8</sup>. Es sei hier nur kurz darauf hingewiesen, daß die verschiedenen Gruppenvariablen das Führungsgeschehen stark beeinflussen können<sup>9</sup>.

## II. Das Überprüfen des Führungsverhaltens und seiner Auswirkung auf Gruppen

Nach diesem kurzen Überblick über die aktuelle Führungsproblematik soll nun eine Auswahl von Methoden und Übungen vorgestellt werden, mit deren Hilfe die Teilnehmer des ‚Führungstrainings‘ (Seelsorger und kirchliche Mitarbeiter in leitenden Positionen) ihre Führungsqualitäten kritisch überprüfen und verbessern konnten. Dabei ging es u. a. darum, den eigenen Führungsstil und Einfluß auf andere besser kennenzulernen sowie die eigenen Fähigkeiten für eine wirksame und kooperative Gruppenarbeit weiterzuentwickeln. Darüber hinaus sollte die Fähigkeit verbessert werden, Gruppenprobleme zu analysieren, Konfliktsituationen zu bewältigen und Entscheidungen partizipativ vorzubereiten.

<sup>7</sup> P. R. Hofstätter, Gruppensdynamik, Hamburg 1957 u. ö. 25 f.

<sup>8</sup> D. Cartwright, Leadership and Performance of Group Functions, in: D. Cartwright — A. Zander, Group Dynamics, New York 1968, 301 ff.; E. Bornemann, Sozialpsychologische Probleme der Führung, 105 ff.; B. M. Bass, Leadership, 447; P. R. Hofstätter, Einführung in die Sozialpsychologie, 347 ff. u. a. m.

<sup>9</sup> Vgl. dazu K. Frielingsdorf, Lernen in Gruppen, Zürich 1973, 171 ff.; L. Rosner, Moderne Führungspsychologie, München 1970, 56 bietet einen guten Überblick über die Quellen der Autorität.

Die wichtigsten Kurseinheiten waren:

- Einschätzen und Überprüfen der eigenen Führungsstile mit Hilfe des Führungsgitters.
- Nonverbale Übungen zur Verdeutlichung und Bearbeitung der persönlichen Führungsproblematik.
- Überprüfen des eigenen Führungsverhaltens durch Aufstellen einer Rangliste von verschiedenen Führungs-Verhaltensweisen im kirchlichen Bereich.
- Einzel- und Gruppenmeditationen und -gespräche zur religiösen Vertiefung der Themen: Macht, Einfluß, Verantwortung, Gehorsam, Demut etc.
- Analyse und kritisches Überprüfen des eigenen Führungsverhaltens mit Hilfe des Videorecorders.
- Diagnose und Bearbeitung von Gruppenproblemen und -konflikten in Rollenspielen und echten Teamsitzungen mit gezielter Beobachtung und Feedbackgesprächen.
- Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen in Gruppen.
- Erstellung eines Aktionsplans zur konkreten Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens mit Hilfe der Kräftefeldanalyse.

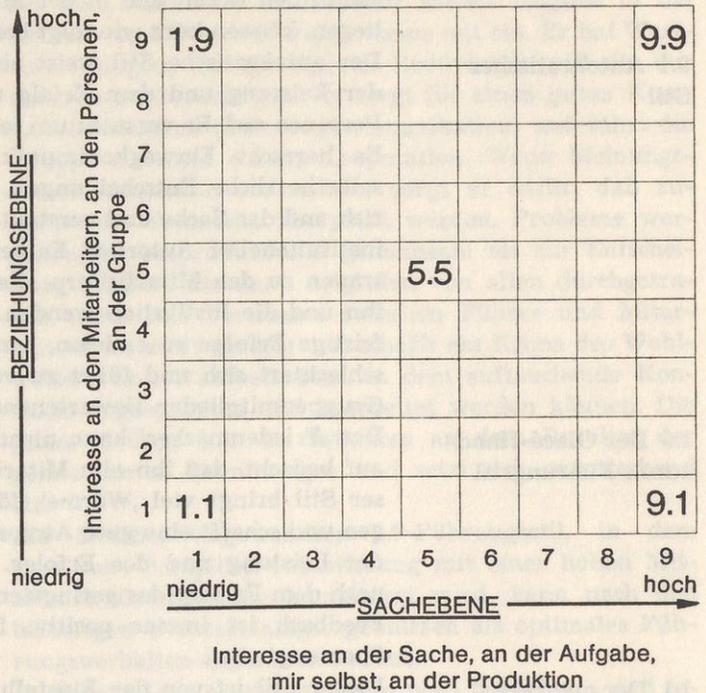
Im Rahmen dieses Artikels können wir leider nur auf zwei Elemente des Führungstrainings ausführlicher eingehen: das Führungsgitter und die Kräftefeldanalyse.

## 1. Das Führungsgitter

Als Einführung in die verschiedenen Führungsstile benutzten wir das von R. R. Blake entwickelte und von uns etwas modifizierte Führungsgitter (Managerial Grid)<sup>10</sup>. Dieses Modell des Führungsgitters bietet auch dem psychologisch nicht besonders geschulten Teilnehmer die Möglichkeit, sein Führungsverhalten zu untersuchen und auf seine Auswirkungen auf andere hin zu befragen. Es geht davon aus, daß das alte Autoritäts-Gehorsam-Denken in einer Welt mit einem relativ hohen Bildungsgrad und Lebensniveau und mit Menschen, die versuchen, selbständig zu handeln, weithin überholt ist. Das partizipativ-partnerschaftliche Führungsverständnis, das in dieser Theorie empfohlen wird, sieht das Verhältnis von ‚Vorgesetztem‘ und ‚Mitarbeitern‘ so, daß eine gute Kommunikation zwischen beiden besteht und möglichst gemeinsame Vereinbarungen über die anstehenden Pläne und Entscheidungen erzielt werden.

<sup>10</sup> R. R. Blake und J. S. Mouton haben zahlreiche Bücher und Artikel über das Führungsgitter veröffentlicht. In deutscher Übersetzung sind bisher erschienen: „Verhaltenspsychologie im Betrieb“, Düsseldorf 1971 und „Seminarmaterialien zum Grid-Seminar“, hrsg. vom Herstein Institut für Unternehmensführung der Kammer der gewerblichen Wirtschaft für Wien 1975.

## Das Führungsgitter



Führer versucht, mit seinen Mitarbeitern oder mit seiner Gruppe Erfolge zu erzielen. Diese fünf Führungsstile, die in den Ecken und in der Mitte des Verhaltensgitters liegen, können kurz wie folgt beschrieben werden:

### 9.1 Autokratischer Stil

Der autokratische Stil weist eine hohe Orientierung an der Leistung und dem Erfolg und eine geringe an den Personen auf. Er versucht um jeden Preis zu produzieren. Es herrscht Einwegkommunikation. Der Leiter trifft selbstherrliche Entscheidungen, hat großes Interesse an sich und der Sache und versteht seine Funktion im Sinne institutioneller Autorität. Es besteht ein minimales Vertrauen zu den Mitarbeitern, die sich mit der Zeit gegen ihn und die Institution wenden. Dadurch sind nur kurzfristige Erfolge zu erzielen, denn das Arbeitsklima verschlechtert sich und führt zu vermindertem Einsatz der Gruppenmitglieder. Bewertendes Feedback.

### 1.9 Der Glacé-Handschuh-Führungsstil

Der ‚Friedenmacher‘ kann nicht nein sagen und ist darauf bedacht, daß ihn alle Mitarbeiter gerne mögen. Dieser Stil bringt viel ‚Wärme‘, fördert positive Beziehungen und schafft eine gute Atmosphäre, jedoch auf Kosten der Leistung und des Erfolgs. Entscheidungen werden nach dem Prinzip des geringsten Widerstandes getroffen. Feedback ist immer positiv. Denn: ‚Entgegenkommen überzeugt alle‘.

### 1.1 Der neutrale Laissez-faire-Stil

Dieser Stil ist von der Einstellung geprägt, ‚Nur-nichts-Böses-sehen‘. Der Führer ist in der Gruppe zwar anwesend, geht aber keine Verpflichtungen ein, übernimmt keine Verantwortung, bleibt passiv und zurückgezogen und isoliert sich bis zur Entfremdung. Er hat nur geringes Vertrauen in die Gruppe und zu sich selbst und ist unsicher. Er fragt nach Regeln und unterstützt mechanische Entscheidungen. Folge: Frustrationen, schlechtes Klima und geringe Leistung.

### 5.5 Der Anpassungs- und Kompromiß-Führungsstil

Der Stil des ‚Schrittmachers‘ liegt im Zentrum des Gitters und wechselt zwischen 9.1 und 1.9. Dieser Führungstyp wird meist aktiv, wenn Probleme und Krisen auftauchen. Er hat die Einstellung: nur nicht zu hart und zu schnell vorgehen, sonst könnte man als Antreiber angesehen werden; aber auch nicht alles den Leuten überlassen, das könnte als Weichheit ausgelegt werden. Wir wollen sehen, daß wir Resultate erzielen, aber ohne uns ‚umzubringen‘. Auf diese Weise werden kleine Fortschritte gemacht und akzeptable Leistungen erzielt, aber in einem viel geringeren Ausmaß, als tatsächlich möglich wäre. Das Vertrauen wechselt und die Entscheidungen werden gewöhnlich durch Abstimmung herbeigeführt. Viele Kompromisse durch Vermittlung.

## 9.9 Der partizipative Führungsstil

Dieser Stil hat gleichermaßen eine hohe Sach- und Beziehungs-Orientierung. Ein solcher Führertyp ist flexibel und bezieht die Mitarbeiter soweit möglich in die Arbeits- und Entscheidungsprozesse mit ein. Er hat Wertvorstellungen, die die eigenen Bedürfnisse und die der anderen berücksichtigen. Er sorgt für einen guten Kommunikationsfluß (Zweiwegkommunikation) und führt die Gruppe zu einer echten Kooperation. Wenn Meinungsverschiedenheiten auftauchen, sorgt er dafür, daß zunächst die Tatsachen überprüft werden. Probleme werden offen besprochen und gemeinsam bis zur Entscheidung geführt, die dann möglichst von allen durchgetragen wird. Das Vertrauen zwischen Führer und Mitarbeitern ist wechselseitig und schafft ein Klima des Wohlwollens und Wohlbefindens, in dem auftauchende Konflikte angesprochen und bearbeitet werden können. Die ganze Gruppe hat ein Interesse an dem Resultat der gemeinsamen Bemühungen und setzt sich entsprechend ein.

Ein flexibel angewandter 9.9-Führungsstil, in dem eine hohe Aufgaben-Orientierung mit einer hohen Mitarbeiter-Orientierung kombiniert wird, kann nach den bisherigen Untersuchungsergebnissen als optimales Führungsverhalten angesehen werden.

In diesem Zusammenhang ist es noch bedeutsam, daß jeder Vorgesetzte nicht nur einen *Haupt-Führungsstil* besitzt, sondern in Situationen der Spannung, des Streß und des Konfliktes einen oder mehrere *Ersatzstile* verwendet. Wenn z. B. ein Führer bei seinen Mitarbeitern mit seinem Hauptstil auf Schwierigkeiten stößt, kann jeder Führungsstil mit jedem anderen als Ersatzstil auftreten. So ist es sogar möglich, daß ein 1.9-Führer, wenn er stark herausgefordert wird, im 9.1-Stil reagiert. Ein Vorgesetzter, der sich gewöhnlich nach dem partizipativen 9.9-Stil verhält, kann bei dauerndem Widerstand der Gruppe in einem 5.5-Kompromißstil einen Ausweg suchen, der wenigstens teilweise beide Seiten zufriedenstellt. Andere Führer weichen bei Druck oder Enttäuschung auf eine resignierende 1.1-Position zurück. Grundsätzlich ist also jede Kombination zwischen den Stilen des Führungsgitters im Sinne von Haupt- und Ersatzstilen möglich.

In einer nachfolgenden Übung hatten die Teilnehmer Gelegenheit, verschiedene Verhaltensweisen in Gruppen (Beteiligung, Kritik geben und annehmen, Beachtung und Anerkennung in der Gruppe) den einzelnen Stilen des Führungsgitters zuzuordnen und ihre eigenen Haupt-

## 2. Die Kräftefeldanalyse und die Veränderung des Führungsverhaltens

und Ersatzstile herauszufinden. Die Selbsteinschätzung wurde dann mit Hilfe eines vorgegebenen ‚Schlüssels‘ und durch ein Feedbackgespräch in Kleingruppen überprüft.

Für die folgende Selbst- und Fremdeinschätzung der persönlichen Fähigkeiten und Schwierigkeiten in der Führung von Gruppen wurde gewöhnlich ein ganzer Tag angesetzt, der den Lernerfolg des gesamten Kurses wesentlich mitbestimmte. Denn hier sollte der Grundstein für die Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung durch eine gezielte Verhaltensänderung gelegt werden. Zunächst wurde das Ziel der Kurseinheit vorgestellt und erklärt: Die Teilnehmer sollten an Hand der bisherigen Erfahrungen ihre Fähigkeiten und Schwierigkeiten im Bereich der Führung und Kooperation feststellen und überprüfen. Nach dieser Analyse entschieden sich die Teilnehmer, an welchem Führungsproblem sie in nächster Zeit arbeiten wollten. Sie formulierten einen entsprechenden Veränderungswunsch, erstellten dazu eine Kräftefeldanalyse und fertigten einen konkreten Aktionsplan an.

In einem ersten Schritt hatten die Teilnehmer 60 Minuten Zeit zur Selbstreflexion, bei der folgende Fragen zu beantworten waren:

1. Welche Fähigkeiten besitze ich als Vorgesetzter und Führer einer Gruppe?
2. Welche Führungsstile (Haupt- und Ersatzstile) sind bei mir vorherrschend?
3. Welche Schwächen und Hauptschwierigkeiten habe ich im Bereich der ‚Führung‘?
4. Formulieren Sie aus den obigen Erkenntnissen und den Erfahrungen des Kurses einen möglichst konkreten Verhaltensänderungswunsch und erstellen Sie eine Kräftefeldanalyse mit einem durchführbaren Aktionsplan.

Die *Kräftefeldanalyse* (Force-Field-Analysis) geht auf den Sozialpsychologen Kurt Lewin zurück<sup>11</sup>, nach dem der Mensch in seinem Verhalten und Handeln von den verschiedensten Kräften beeinflusst und bestimmt wird. Aus diesen Kräften, die im Menschen selbst und in seiner Umwelt liegen, ergibt sich für das menschliche Verhalten — analog zum Magnetfeld — ein sogenanntes Kräftefeld. In diesem Kräftefeld, das man für jedes einzelne Verhalten aufstellen kann, lassen sich im Hinblick

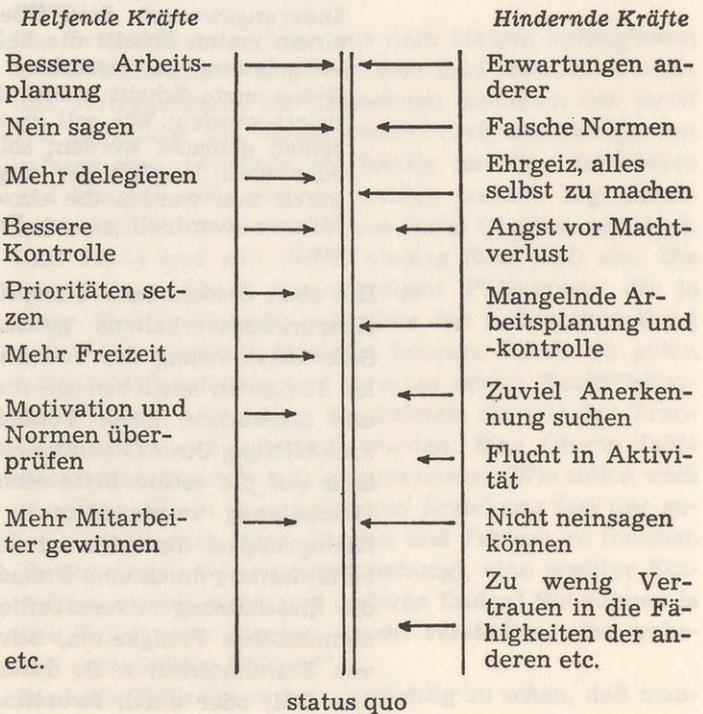
<sup>11</sup> K. Lewin, Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern—Stuttgart 1963. Natürlich kann das Führungsverhalten nicht allein durch intellektuelle Einsicht verbessert und verändert werden. Hinzu kommen muß die emotionale Lernerfahrung und das praktische Einüben.

auf eine Verhaltensänderung zwei Arten von Kräften unterscheiden: die *helfenden* und *hindernden* Kräfte. Wenn ich also ein Fehlverhalten ändern will, muß ich das entsprechende Kräftefeld, das sich aus den helfenden und hindernden Kräften ergibt, verändern, d. h. hindernde Kräfte abbauen und helfende Kräfte verstärken. Denn bleiben die Kräfte, die ein Verhalten bedingen, gleich, so kann sich das Verhalten nicht ändern.

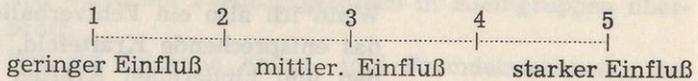
Ein Beispiel kann am besten den Ablauf einer Kräftefeldanalyse verdeutlichen:

1. Ein Kursteilnehmer macht die *Problemanalyse* (vgl. Frage 1 und 2 oben) und stellt fest, daß seine ständige Überarbeitung und der damit verbundene Streß das größte Hindernis für eine gute Kooperation und Führung ist.
2. Auf Grund dieser Erkenntnis will er diesen Störfaktor beseitigen und formuliert einen entsprechenden *Veränderungswunsch*: ‚Stop Überarbeitung‘ (oder meine Arbeit einschränken)!
3. Er fertigt ein Kräftefeld für seinen Veränderungswunsch: ‚Stop Überarbeitung‘ an und stellt die helfenden und hindernden Kräfte zusammen:

Am Beispiel  
Überarbeitung



4. In einem nächsten Schritt werden die einzelnen Kräfte im Hinblick auf die Stärke ihres Einflusses bewertet.



Die entsprechenden Zahlen von 1 bis 5 werden den einzelnen Kräften je nach dem Grad ihres Einflusses zugeordnet. Um einen besseren Überblick zu bekommen, kann man die Stärke des Einflusses der hindernden und helfenden Kräfte auch noch durch die Länge eines Pfeiles ausdrücken, wie wir es unter Punkt 3 angedeutet haben.

5. Nachdem die für die Veränderung bedeutsamen helfenden und hindernden Kräfte gegenübergestellt und in ihrem Einfluß abgeschätzt sind, folgt in einem nächsten Schritt der *Aktionsplan*. Der Teilnehmer sucht nach Möglichkeiten, wie er hindernde Kräfte abbauen und helfende verstärken kann. Wichtig ist für diesen Aktionsplan, daß er kleine, durchführbare Schritte mit entsprechenden Kontrollen enthält, damit sich die für das Gelingen so wichtigen Erfolgserlebnisse einstellen. Die Teilnehmer wissen meist aus eigener Erfahrung, daß die großen, wohlgemeinten Exerzienvorsätze u. a. deshalb nicht realisiert wurden, weil sie zu zahlreich und allgemein angelegt waren. So wäre z. B. sinnlos, sich einfach vorzunehmen, ein besserer Vorgesetzter zu werden.

In unserem Beispiel könnte man etwa für den Veränderungswunsch ‚Stop Überarbeitung‘ versuchen, in einem ersten Schritt die helfende Kraft ‚bessere Arbeitsplanung‘ zu verstärken.

Dieser erste Schritt müßte dann noch weiter konkretisiert werden: Wie soll diese Arbeitsplanung im einzelnen gemacht werden; soll sie täglich, wöchentlich oder noch langfristiger angesetzt werden; wie und durch wen werden die einzelnen Schritte überprüft? Müssen eventuell zuerst Prioritäten gesetzt werden etc.?

Die oben beschriebene Überprüfung des Führungs- und Kooperationsverhaltens geschah zunächst durch eine Selbsteinschätzung der Teilnehmer. In einer individuellen Reflexion schrieben sie die wichtigsten Fähigkeiten und Schwächen, ihren Veränderungswunsch sowie die Einschätzung ihrer Gesamtpersönlichkeit und ihres Glaubens auf die rechte Seite eines Plakates. Diese Selbsteinschätzung wurde dann in einem Gespräch in den Kleingruppen, die während des Kurses zusammengearbeitet hatten, durch eine Fremdeinschätzung ergänzt. Um die Einschätzung zu verdeutlichen, bewerteten die Teilnehmer ihre Fähigkeiten, Schwächen etc. in einer Art von Sozialmolekül z. B. durch Geldstücke (10 Pfg. bis 5,— DM) oder durch Rabattmarken oder einfach durch

Zahlen. Durch diese Qualifizierung wurde klarer sichtbar, wie hoch der einzelne seine Fähigkeit, sich selbst oder seinen Glauben einschätzte. Gewöhnlich legte der Teilnehmer, der ein Feedback wünschte, sein Plakat in die Mitte des Kreises, erklärte kurz seine eigenen Einsichten und bat dann die Gruppe um die Fremdeinschätzung seiner Stärken und Schwächen und um Hilfen für den Aktionsplan. Jedem Teilnehmer standen etwa 50 Minuten zur Verfügung. Das Feedback der Gruppenmitglieder wurde dann auf die linke Seite des Plakates geschrieben und entsprechend qualifiziert.

Diese Kurseinheit, die bis in den Abend hinein dauerte (es darf kein Zeitdruck entstehen!), wurde von den meisten Teilnehmern als die fruchtbarste und intensivste Lernerfahrung bezeichnet. Für viele Seelsorger und kirchliche Mitarbeiter waren diese Intensiv-Gespräche ein einmaliges Erlebnis. Sie konnten erfahren, daß die anderen Teilnehmer ähnliche Schwierigkeiten hatten und wie sie ihre Probleme zu lösen suchten. Sie konnten auch erleben, wie Seelsorger — bei einer durchaus kritischen Einstellung — ihren Beruf mit Freude und Engagement ausüben.

## Zusammenfassung

Ohne hier im einzelnen auf die Feedbackgespräche eingehen zu können, läßt sich zusammenfassend folgendes sagen:

Die Gesprächsatmosphäre war nach einigen anfänglichen Unsicherheiten und Ängsten schon bald erstaunlich offen und vertrauensvoll. Die Teilnehmer schätzten sich meist viel zu negativ ein. Obwohl zuerst nach den Fähigkeiten gefragt war, begannen sie häufig mit den Schwächen und konnten teilweise nur wenige positive Eigenschaften aufzählen. Andere schätzten ihren Glauben sehr hoch (DM 10,—) und sich selbst niedrig (0,50 DM) ein. Die Besprechung dieser ‚frag-würdigen‘ Phänomene, die ja unter Umständen sehr viel über die Lebenseinstellung und die Religiosität aussagen können, führte zu guten religiösen Gesprächen und zu einer echten Realitätskontrolle für die notorischen Pessimisten, die von der Gruppe ermutigt und verstärkt wurden. Eine Oberin faßte diese Erfahrungen wie folgt zusammen: „Wie sollen auch Menschen, die in ihrer religiösen Erziehung fast nur gelernt haben, nach ihren Sünden und Fehlern zu forschen (Beichtspiegel, Gewissenserforschung), eine positive Einstellung zu sich selbst und anderen finden? Sie müssen ja ihre Talente aus falscher Demut verstecken, eine wahrhaft unchristliche Haltung“.

Für viele Teilnehmer war es wichtig zu sehen, daß man-

che ihrer Schwächen von den anderen gar nicht so stark empfunden wurden, und daß sie selbst Fähigkeiten hatten, die ihnen bisher kaum bewußt waren. Deshalb wurden gelegentlich auch Veränderungswünsche neu formuliert und Aktionspläne verbessert und konkretisiert. Zum Abschluß schrieben die Teilnehmer einen Brief an sich selbst, dessen wesentlicher Inhalt eben dieser verbesserte Aktionsplan war. Die anderen Gruppenmitglieder konnten ihr Feedback und ihre Wünsche jeweils beilegen, bevor jeder seinen Brief zumachte und frankierte. Diesen Brief erhielten die Teilnehmer dann etwa drei Monate später als ‚heilsame Erinnerung‘ an ihre Veränderungspläne zugeschickt.

Die Auswertung der bisherigen Führungstrainings zeigt, daß ein großes Interesse für Kurse besteht, die Hilfen für die Führungsaufgaben im kirchlichen Bereich anbieten. Die Überprüfung der geplanten Verhaltensänderung in Aufbaukursen und in Einzelauswertungen war recht ermutigend. Die meisten Teilnehmer haben ernsthaft an der Verbesserung ihres Führungsverhaltens gearbeitet und konnten in ein bis zwei Jahren oft erhebliche Fortschritte erzielen.

## Dieter Emeis Gruppen als Mitträger der Gemeinde

*Über mehr grundsätzliche Fragen der Gemeindeftheologie, wie sie insbesondere in Heft 2 und 3/1975 dieser Zeitschrift diskutiert wurden, hinaus bedarf es immer wieder einer Konkretisierung in der Weise, daß Seelsorger, Pfarrgemeinderäte u. a. auf neue Möglichkeiten aufmerksam werden, wie die Gemeinden und ihre gottesdienstlichen Feiern lebendiger, der Glaube und das christliche Zeugnis echter, die Hinwendung zum Nächsten und zu den Problemen der Gesellschaft evangeliumsgemäßer werden können. Diesem Anliegen will der folgende Beitrag (der auf Vorträge und Diskussionen eines vom Österreichischen Pastoralinstitut mit D. Emeis veranstalteten theologischen Tages zurückgeht) dadurch dienen, daß er zeigt, wie an den Grundaufgaben der Gemeinde lebendige Gruppen gebildet werden können, die nicht nur zur Verwirklichung dieser Aufgaben und zur Verlebendigung der Gemeinde beitragen, sondern eine „Subkultur“ christlichen Feierns, Mitleidens, Trauerns usw. schaffen können.*

red