

Bernadette Grawe

Teamentwicklung in der Pastoral

Gedanken zum gegenwärtigen Lernbedarf

Die Pastoral erlebt eine intensive Lernzeit: Zusammenarbeit, Aufgaben, Ressourcen müssen neu geordnet werden. Ein Blick in die Theorie über produktive Teams hilft bei der Analyse des Lernbedarfs.

- Wie alle großen und komplexen Organisationen und wie unser Gemeinwesen insgesamt stehen die Kirchen gegenwärtig unter einem starken Innovationsdruck. Dabei entstehen manche Ungleichzeitigkeiten, denn die strukturellen Veränderungen beginnen in der Regel projekthaft und experimentell – Mitarbeiter/innen schaffen sich Umwege oder organisatorische »Bypässe«.

In dieser unübersichtlichen Situation ist der Ruf nach Teamarbeit zu hören. Von Teamentwicklung wird einerseits eine Verbesserung der ganz konkreten Kooperation erwartet, andererseits scheinen Teams lernfähiger und diesen organisatorischen Veränderungsprozessen besser gewachsen zu sein.

Mehr Motivation, Leistung, Freude?

- Seit den 1970er-Jahren wird das Team in vielen Organisationen als die Chance gesehen, eine enge und gut reflektierte Kooperation von Mitarbeiter/innen zu ermöglichen, projektori-

entiert und multiprofessionell neue Herausforderungen im Arbeitsfeld zu bestehen und Entwicklungen zu koordinieren.

Mit dem Teambegriff hing in den 1970er-Jahren ein Gleichheitsversprechen zusammen: Die hier Kooperierenden sahen sich als gleichrangig an, »amtliche« Führungsstrukturen im Team wurden eher nivelliert. Hintergrund dafür war, dass die (auch als politische Option verstandene) Demokratisierung hierarchisch verfestigter Organisationen das Ideal der Stunde war. Supervisions- und Beratungsarbeit haben seither gezeigt, dass ein in diesem Sinne ideologisches Teamverständnis überholt ist. Die meisten Teams brauchen eine Rollendifferenzierung.¹ Führung in einer Organisation soll nicht als »sakrosankt« erscheinen, sondern immer funktional begründet werden: an der Erreichung der Ziele orientiert und ohne Selbstzweck.

Mit dem Begriff »Leanmanagement« war und ist eine größere Durchlässigkeit zwischen den Ebenen der Organisation verbunden, mit dem Interesse, die Mitarbeiter/innen mehr an den Innovationen zu beteiligen, ihr fachliches »Know-how«, ihr praktisches Wissen und ihre Ideen besser zur Kenntnis zu bringen und einzubeziehen und sie dadurch zu motivieren, am Ziel der Organisation mitzuschaffen. Unverkennbar stehen Gruppen- und Teamarbeit in

der breiten organisationspsychologischen (Ratgeber-)Literatur unter einem hohen – gelegentlich empathischen – Versprechen: mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Freude an der Arbeit.

Man kann inzwischen nicht daran vorbeisehen, dass die anfängliche »Verklärung« der Teamarbeit einer »Ernüchterung« gewichen ist: Wenn sich Team- und Gruppenarbeit auch in allen Bereichen ausbreiten, so haben Unternehmen und Organisationen erkannt, dass sich ihre Effizienz nicht ohne weiteres einstellt und dass Teams in allen Organisationen ganz bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen brauchen, um ihre Leistungen abzuliefern. Teams erweisen sich in diesem Sinne nicht als ein »Sesam-öffne-Dich«, das wie wunderbar alle Probleme des Change-Management einer Organisation lösen kann.

Dennoch können Teams sehr effektiv sein. In einer kürzlich vorgelegten Studie fragte eine Wissenschaftlerin²: Was machen produktive Gruppen anders und besser? Sie kommt zu dem Schluss, dass diese Gruppen neben der Aufgabenerfüllung das Ziel verfolgen, die Bedürfnisse

»Was machen produktive Gruppen anders und besser?«

der Mitglieder zu befriedigen und die Gruppe selbst zu erhalten. Das ist soweit nicht viel Neues. Diese drei Ziele verfolgen sie aber mithilfe eines Koordinationsnetzwerkes, das aus sechs verschiedenen Teilnetzwerken besteht: Das *Mitgliedernetzwerk* beschreibt, wie die Mitglieder mit ihren Stärken und Schwächen zueinander in Beziehung stehen. Das *Aufgabennetzwerk* beinhaltet, welche Projekte und Aufgaben zu bewältigen sind und wie sie sich gegenseitig beeinflussen. Das *Ressourcennetzwerk* nimmt die Technologien, also die Arbeitstechniken, die eine

Gruppe zur Verfügung hat, in den Blick und betrachtet, wie diese zusammenwirken können. Das *Arbeitsnetzwerk* beinhaltet die Art und Weise, wie die Gruppenmitglieder kooperieren und ihre Arbeit systematisch aufteilen. Das *Rollenetzwerk* regelt die Verteilung, den Zugang und die Kontrolle über die Ressourcen. Das *Job-Netzwerk* schließlich regelt, wie die Aufgaben in Beziehung zur Technologie stehen.

Nun geht die hier dargelegte Theorie davon aus, dass je nach Art und Ziel der Gruppe andere Teil-Netzwerke in ihrem Alltagshandeln von Bedeutung sind bzw. im Vordergrund stehen. Teams legen dementsprechend die Betonung auf das Mitgliedernetzwerk, weil z.B. dichte Beziehungen für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben eine hohe Bedeutung haben. In Projektgruppen steht die Aufgabe im Vordergrund, sie legen den Schwerpunkt auf das Aufgabennetzwerk und lösen sich nach Erledigung wieder auf. Crews, die hochspezialisierte Aufgaben erfüllen müssen, legen Wert darauf, Aufgabe und Technologie zu bewältigen. Die Rollen sind durch die technologischen Anforderungen bereits unhinterfragt festgelegt.

Die Erfahrung in Organisationen zeigt, dass z.B. alle diese drei hier genannten Kooperationsformen auch unter dem Schild »Team« firmieren, dass sie aber ganz unterschiedliche Schwerpunkte haben und sich dementsprechend auch auf unterschiedliche Netzwerke konzentrieren müssen.

Zwischen Autonomie und Abhängigkeit

- In der pastoralen Praxis geht nun die vorgegebene hierarchische Ordnung der Kirche mit dem theologischen und organisatorischen Selbstverständnis, mit den persönlichen Kirchenbil-

dern und Amtsverständnissen der handelnden Personen ganz unterschiedliche »Gemengelage« ein. In jedem Fall kann man aber festhalten, dass das Rollennetzwerk der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen der Pfarrverbände in seinen Grundfesten definiert ist. Wer hier leitet, ist klar festgelegt. Alle anderen beschriebenen Netzwerke sind aber in und durch die alltägliche Zusammenarbeit auslegbar und entwickelbar.

In den größeren pastoralen Einheiten führt kein Weg mehr an Kooperation und Koordination vorbei. Man muss Absprachen dazu treffen, wer sich für welche Arbeitsbereiche im neuen Verbund verantwortlich fühlt, welche Initiativen für eine Weiterentwicklung der Pastoral unterstützt werden sollen usw. Die vielleicht bisher geübte Gewohnheit, alles selbst und alles alleine

»Geliebte Nischen gehen verloren.«

zu machen und die Entscheidungen für die jeweilige Gemeinde und ihre Arbeitsfelder ganz unabhängig von irgendwelchen Absprachen mit Kolleg/innen im Dekanat treffen zu können – das alles geht nicht mehr, vielleicht gehen auch geliebte »Nischen« verloren. Amts-Kollegen erhalten mehr Transparenz über die in einer Gemeinde geübte pastorale Praxis.

Alle beteiligten Hauptberuflichen des Verbundes geraten in eine größere »Abhängigkeit« voneinander – weil eben ganz neue Zuordnungen und Arbeitsteilungen entstehen müssen. Durch die theologische Verantwortung des Leiters eines Pfarrverbundes werden plötzlich auch »Rangunterschiede« zwischen den Priestern in einem Verbund deutlicher. Und schließlich: Niemand kann sich im Grunde mehr auf alte Erbhöfe zurückziehen. Diese Lage hat Folgen für das Beziehungsgeflecht der beteiligten hauptberuflichen Mitarbeiter/innen im Verbund – Unsi-

cherheiten und Ambivalenzen sind gar nicht zu vermeiden.

Vor diesem Hintergrund verbinden einige mit dem Ruf nach Teamentwicklung den Wunsch nach Verstärkung des Mitgliedernetzwerkes, nach mehr Dichte in den Beziehungen, um diese neuen Arbeitsaufteilungen besser an die Fähigkeiten und Vorlieben der Kollegen im

»Ruf nach mehr Dichte in den Beziehungen«

Verbund anbinden zu können. Das hat seinen Sinn, wir wissen ja, dass mit dichteren persönlichen Beziehungen in einer Gruppe die sachlichen Herausforderungen besser zu bewältigen sind. Andere wehren diese Erwartungen mehr oder minder offen ab, weil sie befürchten, dass zu viel Nähe in den kollegialen Beziehungen von ihnen erwartet wird. Sie verlangsamen und verzögern, weil sie sich erst an die neue Lage gewöhnen müssen. Vielleicht hoffen sie auch, dass sie um diese dichteren Beziehungen doch noch herum kommen und sich die alte Autonomie auch in der neuen Struktur durchsetzen lässt.

Nun geht es in dieser Lage ja nicht darum, dass das Mitgliedernetzwerk in einer kooperativen Gruppe ein Selbstzweck sei oder sich damit eine Art »Gleichrangigkeit« im Sinne des oben beschriebenen Teamverständnisses entwickeln müsste. Vielmehr soll das Handlungspotenzial

»Aus dem Geflecht erwächst neue Produktivität.«

zwischen den Beteiligten in den Verbänden wachsen, weil sie im Arbeitsfeld selbst neue Querverbindungen und Anknüpfungsmöglichkeiten aufbauen und finden müssen. Aus dem Geflecht zwischen ihnen erwächst die neue Produktivität.

Das Mitgliedernetzwerk der neuen Mitarbeitergruppe steht somit unter einem hohen Druck, weil bei allen Beteiligten vieles noch nicht klar ist. Neben der deutlicher erlebbaren inneren Spannung: Wie viel Autonomie kann ich bewahren, wie viel Abhängigkeit kann ich zulassen? muss man gegenwärtig in den kollegialen Beziehungen auch mehr sachliche Unklarheiten und Richtungsdebatten zulassen und aushalten können. Dabei entstehen bei manchen Mitarbeiter/innen Ängste: Geht die bisher geglaubte Einheitlichkeit verloren? Waren wir uns in den Dekanats(pastoral)konferenzen nicht immer einig? Das stärkere »Aufeinander-Angewiesen-Sein« macht plötzlich klar, dass die Einheit in manchen Fragen eine Fiktion, eine schöne Illusion war, an die man sich gehalten hat. Jetzt, wo sichtbarer wird, was jemand wirklich umsetzt, jetzt, wo man sich in einem Verbund verbindlicher machen muss, werden die Unterschiede relevanter und wichtiger – aber auch deutlicher sichtbar. Das kann manche Enttäuschungen oder sogar Konflikte hervorrufen sowie Vorsicht und einen ängstlichen Abstand verstärken.

Teamentwicklungsarbeit kann daran mitwirken, dass die Erwartungen aneinander ausgesprochen werden, dass das bisher gewohnte, aber plötzlich veränderte Spiel zwischen Nähe und Distanz der Kollegen und Kolleginnen untereinander nicht unter einem hohen normativen Druck gerät, sondern dass Zeit bleibt, die Veränderungen zu registrieren und die eigenen Ambivalenzen langsam aufzulösen.

Zwischen Moderation und Führung

- Nicht selten ist das Phänomen anzutreffen, dass Pfarrer von Gemeinden oder Gemeindeverbänden sich an eine eher »moderierende«

Führungsarbeit gewöhnt haben.³ Im geschützten Rahmen von Einzelsupervisionssitzungen vertreten einige dabei allerdings ganz klar ihren Führungsanspruch, aber sie sind eher unsicher, wie sie ihn in einem Feld vertreten können, das von hohen Erwartungen an Teamarbeit geprägt ist.

Solange dieser Unterschied zwischen Überzeugung einerseits und äußerem Verhalten andererseits als ein Konflikt bestehen bleibt und nicht mit den anderen Beteiligten in den Kooperationseinheiten thematisiert wird, sind distanzierte Beziehungen, Unverbindlichkeit bis zur

»Unverbindlichkeit bis zur Lähmung«

Lähmung keine Seltenheit und zeitigen entsprechende – oft sehr destruktive – Folgeerscheinungen. Denn – auch das ist zu beobachten – bricht sich die innere Überzeugung einer eigenen Machtfülle »Bahn«, wird Führung auch schon einmal eher formalistisch durchgesetzt, was letztlich auch nicht wirklich weiterführt.

In einem Teamentwicklungsprozess gelang es, nach einer vorsichtigen Annäherung die vorhandenen inneren Bilder über die Bedeutung und den Stellenwert dieser traditionellen Ordnung zu thematisieren. Dabei entdeckte der Pfarrer, dass er seinen Führungsanspruch gar nicht verteidigen musste, ja, dass er sich selbst in einer Art »vorausseilender Annahme von Erwartun-

»Achtung von Unterschieden stärkt Zusammengehörigkeit.«

gen« auf eine eher moderierende Rolle zurückgezogen hatte, das Team aber gerade auf seine Steuerung wartete. Auf beiden Seiten entstand durch diese Veröffentlichung Erleichterung und Entspannung, was zu einem Klima der Offenheit führte. So paradox es vielleicht klingt: Die Ach-

tung und Akzeptanz von Unterschiedenheit und Andersartigkeit stärkt in Teams geradezu die Kohäsion und das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Die verbreitete Moderationstätigkeit von Pfarrern ist nicht selten in der Angst vor Konflikten und Auseinandersetzungen begründet. Zudem kann man immer wieder beobachten, dass die miteinander kooperierenden Berufsgruppen die sie wirklich und brennend beschäftigenden Fragen eher mit sich alleine abmachen oder in ihren internen Kreisen besprechen als mit denjenigen, mit denen sie am nächsten zusammenarbeiten.

Insofern ist Teamentwicklung in der Pastoral ganz häufig mit Mut zum offenen Dialog verbunden, in dem man sich über das eigene Rollenverständnis und über den Umgang mit der traditionellen Ordnung verständigen kann. Wenn Führende ihre Positionen mit amtlicher »Unangreifbarkeit« umgeben, ist das Ergebnis im pastoralen Alltag meistens Unverbindlichkeit oder sogar Langeweile und eben nicht Neugier, gegenseitiges Interesse und Dialog.

Fazit: Die Kooperation in den pastoralen Verbänden kann im Blick auf das Rollennetzwerk sehr davon profitieren, wenn Pfarrer mehr Mut zu transparenter Führungsarbeit aufbringen. Auch wenn Teamtrainings hier Unterstützung bieten – hier sind Führungskräfte trainings für Pfarrer mit anschließender Beratung für die Umsetzung neuer Rollensegmente wahrscheinlich Erfolg versprechender.

Delegierbare Aufgaben

- Das Arbeitsnetzwerk beschreibt die Art und Weise, wie die Mitglieder der kooperierenden Gruppe ihre anstehenden Arbeiten aufteilen und wie sie zusammenwirken. Mit diesem Netzwerk sind in den gegenwärtigen Umbrüchen offen-

sichtlich die meisten Unklarheiten und Unsicherheiten verbunden. Zunächst: Welche Aufgaben kann ein Pfarrverbundleiter an Mitarbeiter/innen delegieren? Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass die Bandbreite und Anzahl delegierbarer Aufgaben um vieles größer ist, als zuvor angenommen. Die konkrete organisa-

»Ausgestaltung der Kooperation bringt Handlungsspielräume.«

torische Ausgestaltung der Kooperation im Pfarrverbund bringt Handlungsspielräume zutage, über die man sich verständigen kann. Aber genau hier liegen oft – auch aufgrund unausgesprochener gegenseitiger Verhaltens-Erwartungen – Hürden, die sich durch offene Kommunikation beheben lassen.

Ein ganz anderer Aspekt ergibt sich durch den Charakter kirchlicher Arbeit. In einem kirchlichen Gemeinwesen sind die Personen in der Regel wichtiger als die Funktionen – das bedeutet, dass Aufgabenbereiche, die bereits mit bestimmten Personen »besetzt« sind, nicht so ohne weiteres von anderen übernommen werden können. Die Gemeindegruppen und Verbände haben auch ein Interesse mitzubestimmen, wer z.B. ihre spirituelle Begleitung übernimmt. Gleichzeitig haben sie oft am wenigsten Überblick darüber, welche Aufgaben im Pfarrverbund anfallen, wie sie verteilt sind und wie die Arbeitsstrukturen aussehen.

Das Arbeitsnetzwerk eines Teams von Hauptberuflichen im Pfarrverbund muss also hier einen größeren Kreis ziehen und angesichts sich selbst organisierender Arbeitsfelder und Beteiligungsstrukturen eine größere Komplexität handhaben. Kooperierende Teams in Pfarrverbänden müssen also immer stärker umfangreichere Organisationsstrukturen in den Blick nehmen, zielorientiert steuern und Komplexität reduzieren.

An diesem Punkt wird deutlich, dass der Teambegriff vielleicht tatsächlich zu eng ist. Wahrscheinlich kommt man auf lange Sicht nicht daran vorbei, Verantwortungsbereiche festzulegen und die darin geleistete Arbeit in die kollegiale Gruppe der Hauptberuflichen immer wieder reflexiv rückzukoppeln.

Lernen in Veränderungsprozessen

- Die Umbruchsituation der Kirche verlangt auch nach neuen Arbeitstechniken. Lernen und Arbeiten fallen mehr und mehr zusammen, pastorale Arbeit im Pfarrverbund ist nicht nur die Gestaltung einer Veränderung, sondern macht eine ständige Weiterbildung und Wissensaufbau der handelnden Personen nötig. Diese Entwicklung teilt die Kirche heute mit den meisten anderen Organisationen. Ein einmal in der Ausbildung erlerntes Wissen ist nicht mehr einfach auf den Gegenstand anzuwenden – mit den Organisationen verändern sich auch die notwendigen Tätigkeiten. Dies erfordert eine zunehmend höhere Kompetenz der Prozessbeobachtung und Problemdefinition, wenn man im Sinne der eigenen Zielgruppe wirklich am Ball bleiben will.

Pastorale Arbeit bedarf heute unbestreitbar der genauen Beobachtungen, damit die Aufmerksamkeit auf den eigenen Umbruch den

»Teams sind der Komplexität besser gewachsen.«

Blick auf die gesellschaftliche und menschliche Situation der Gemeindemitglieder nicht verstellt. Dieser Komplexität der Innen- und Außenwahrnehmung sind in der Regel Gruppen und Teams besser gewachsen als Einzelne. Die Steuerung größerer Gemeinwesen profitiert sehr von der

Wahrnehmung und Einschätzung einer Gruppe, wenn ihre Mitglieder denn offen und lernbereit auf das Neue zugehen und sich angesichts von Veränderungsprozessen nicht ängstlich auf einen Rückzug begeben.

Eine Organisation kann man dann als »Lernende« bezeichnen, wenn die in ihr agierenden Mitglieder sich auf ganz grundlegende und sie selbst einbeziehende Veränderungsprozesse einlassen, die nicht nur einzelne ihrer Verhaltensweisen betreffen, sondern die das ganze System der Organisation mit auf den Prüfstand stellt.⁴ Von dieser Art scheinen mir im Augenblick die Lernprozesse zu sein, vor und in denen Pfarrverbände stehen. Ihr Ressourcennetzwerk, d.h. der Handwerkskasten ihrer Arbeitstechniken und Verfahren, wie sie im Verbund diese Aufgabe zu bewältigen haben, bedarf der Erweiterung. Diese Erweiterung geschieht im laufenden Umorganisationsprozess und bedarf der Mitarbeiter/innen, die sich auf einem neuen Terrain als neugierig Forschende und Entdeckende verstehen. Teamentwicklung kann tatsächlich hier die Voraussetzungen schaffen, diesen Prozess offener und mit mehr Freiheit zu dialogischen und experimentierenden Verfahren anzugehen.

Ausblick

- Es bleibt festzuhalten, dass eine genaue Bedienungsanleitung für den anstehenden Wandel leider nicht mitgeliefert wird. Die notwendigen Veränderungen entstehen nicht auf Knopfdruck. Wenn Ziele oder Strukturen festgelegt sind, sind die Wege noch unbekannt, die dahin führen. Darum ist dies eine Zeit intensiven Lernens in der Pastoral.

Betrachtet man dabei die verschiedenen Teilnetzwerke, die in den neuen Kooperations-einheiten aufgebaut und bedient werden müs-

sen, so wird deutlich, dass Teamarbeit im engeren Sinne den vergrößerten Strukturen und Arbeitsfeldern nicht allein gerecht wird, auch wenn ein gestütztes und dichtes Mitgliedernetzwerk hilfreich sein kann, um den hohen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Die Mitarbeiter/innen in den hier entstehenden neuen Ver-

bänden bedürfen aber ganz sicher nicht nur verbesserter Kommunikations-, sondern auch einer deutlicheren Organisationskompetenz. Die anstehenden Lernprozesse sind tief greifender und umfassen auch komplexe Organisationsstrukturen. Diese Botschaft scheint mir noch nicht überall angekommen zu sein.

¹ Vgl. Christoph Haug, *Erfolgreich im Team*, München 1998.

² Franziska Tschan, *Produktivität in Kleingruppen – was machen produktive Gruppen anders und besser?*

Bern 2000.

³ Diese Erfahrung bestätigte kürzlich auch der in vielerlei Hinsicht lesenswerte Abschlussbericht zum Führungskolleg für Pfarrer der Diözese Mainz, das von

2000-2002 durchgeführt wurde. Vgl. Dessoy/Engelhardt, *Auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur*, unv. Manuskript 2002.

⁴ Vgl. die Ausführungen zum Thema »Einschleifen- und

Doppelschleifen-Lernen« in: Chris Agyris/Donald A. Schön, *Die Lernende Organisation*, Stuttgart 2002, 35ff.

Internethinweise auf aktuelle pastoralpsychologische Fortbildungen:

<http://www.st-georgen.uni-frankfurt.de/hochschule/pastinst.html#Fortbildung>

geistlich wachsen – geistlich begleiten und leiten, 2002 – 2006,

Leitung: Prof. Dr. Karl Frielingsdorf SJ und Lic. theol. Agnes Lanfermann MMS;

Hochschule St. Georgen, Universität Frankfurt

<http://www-theol.uni-graz.at/bibliodrama/ausbildung.htm>

Fortbildung zur BibliodramaleiterIn: Juni 2004 bis März 2006

Österreichische Gesellschaft für Pastoralpsychologie – Institut für Pastoralpsychologie

der Karl Franzens Universität Graz