

Fortbildungsseminare

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts , München 1979 – 1985

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Ziele kirchlicher Management-Trainings
2. Möglichkeiten
3. Programmgestaltung
4. Vorbereitung der Teilnehmer
5. Durchführung des Seminars
6. Nachbereitung/Kontrolle
7. Kontroll-Formular zur eigenen Weiterarbeit
8. Funktionen von Management-Trainings
9. Der Stoff-Erfahrungs-Zusammenhang
10. Checklist: Seminar-Erfolgskontrolle

11. Literaturhinweise

1. Einleitung: Ziele kirchlicher Management-Trainings

Management kommt in den Lehrangeboten der Theologischen Fakultäten, Predigerseminaren oder Kirchlichen Hochschulen kaum vor. Gelegentlich nehmen sich Akademien und Pfarrerfortbildungsinstitute dieses Themas an. Das hat seine Gründe darin, daß es an geeignetem Lehrpersonal fehlt. Wenn externe Berater aus Wirtschaft oder Industrie zu Mitarbeitern aus Kirche und Gemeinde kommen, dann werden die Instrumente des Managements gar zu direkt auf kirchliche Verhältnisse übertragen. Außerdem verselbständigt sich die Gruppe in theologischen Grundsatzdiskussionen. Bei den Lehrenden fehlt jedoch eine ausreichende Kenntnis kirchlicher Strukturen und Denk- bzw. Handlungsgewohnheiten. Auf der anderen Seite sind nur wenige kirchliche Mitarbeiter mit der Sache und Entwicklung der Management-Instrumente so vertraut, daß sie sich Lehrveranstaltungen zutrauen.

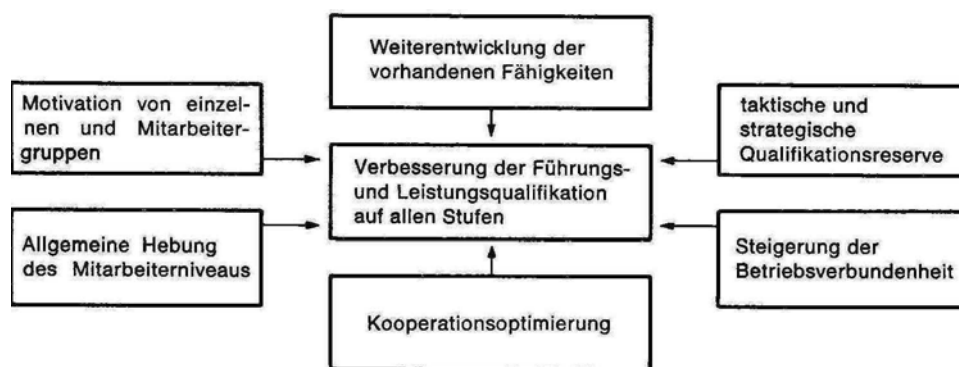


Abb. 1: Ziele von betrieblichen Bildungsprogrammen aus: Management-Enzyklopädie Bd. 4 München 1971 S. 745

Daraus ergibt sich das Erfordernis, kirchliche Mitarbeiter zu Spezialisten heranzubilden, wozu sowohl von der Interessenlage wie von den Fähigkeiten her bei zahlreichen Mitarbeitern die Möglichkeit besteht.

2. Möglichkeiten

Wie bei der Organisation anderer Lernprozesse kann auch das Management-Training für Pfarrer etc. nach verschiedenen Gesichtspunkten durchgeführt werden.

Kompakt oder Sukzessiv ?

Das Kompakttraining mit ca. 5-10 Tagen hat folgende Vorteile:

- gründliche Einführung
- mehr Zeit für Übungen
- größere Motivation zur eigenen Anwendung
- mehr Stoffe und »Instrumente«
- Geschlossenheit der Gruppe, gleiche Teilnehmer

Demgegenüber hat das Sukzessivseminar folgende Vorteile:

- allmähliche Einführung des Gelernten in die Praxis des Pfarramts
- nicht so lange Abwesenheit von der Gemeinde
- Streckung der Kosten auf längeren Zeitraum, z. B. 1 - 2 Jahre
- weniger stoffliche Überforderung der Teilnehmer
- geringere gruppensdynamische Belastung
- bessere Möglichkeiten zur Selbstkontrolle bezüglich des Gelernten

Aus den sehr zahlreichen Erfahrungen des Verfassers muß ein Training mit mindestens drei Tagen empfohlen werden.

Stoff = Inhaltsorientierung oder Fähigkeit- und Fertigkeitenorientierung ?

Die **Inhaltsorientierung** hat folgende Vorteile:

- breite Kenntnis von Management-Techniken
- Freiheit der Auswahl für den Teilnehmer
- größerer Überblick

Die **Fertigkeitenorientierung** hat folgende Vorteile:

- größere Sicherheit in der Handhabung und Anwendung des Gelernten

- mehr Verarbeitungs- und Diskussionsphasen

Bei entsprechendem Verständnis des Veranstalters empfiehlt sich eine Mischung von 2:1 = Inhalt : Übung mit späteren Kontroll-Veranstaltungen.

Programmgestaltung

Was muß ein Management-Seminar für kirchliche Mitarbeiter enthalten?

Der nachstehende Rahmenplan¹ gibt ein Minimalprogramm an, das jedoch stärker stofforientiert (2 : 1, s. o.) konzipiert und in dieser Form bereits mehrfach mit großer Begeisterung bei den Teilnehmern durchgeführt wurde. Hierbei wurde eine »Arbeitszeit« von täglich sechs bis sieben Stunden angesetzt, jedoch von den Teilnehmern aus eigenem Antrieb immer in zusätzlichen Abendsitzungen weit überschritten.

Rahmenplan des Managementtrainings

1.Tag:

0. Erhebung der Bedürfnisse

1. Zielsetzung im Management-Kreis
2. Operationalisierung von Zielsetzungen
3. Regeln des Projekt-Managements
4. Arbeitstechniken zur Zielfestlegung

abends evtl. Übungen zum Projektmanagement I - Singen

2. Tag:

5. Probleme der Kontrolle und ihre Kriterien
6. Entscheidungstechnik
7. Technik der Zeitplanung und persönl. Zeitkontrolle
8. Konferenztechnik

abends evtl. Übungen zum Projektmanagement II - Klatschen

¹ erstmals Deutsches Pfarrerblatt (4) 1977 S. 106

3. Tag:

- 9. Die Mitarbeiterbesprechung
 - 10. Nochmals: Technik der Zielsetzung
 - 11. Konflikttypen
 - 12. Konfliktlösungsmöglichkeiten
- abends evtl. Übung zum Brainstorming Malen*

4. Tag:

- 13. Das Image-Prisma und Werbetechnik
 - 14. Kirchentheorie und Formelsprache
 - 15. Kontrolle und Korrektur der Abendübungen zum Projektmanagement
 - 16. Grundsätze der Personalführung in der Gemeinde
- abends Übungen zur Kontingenz von Zielen und Kontrolle Erzählen und träumen*

5. Tag:

- 17. Franchising-Theorie und Anwendung auf Gemeindearbeit
- 18. Die 14 wichtigsten Führungsaufgaben
- 19. Problemlösungstechnik
- 20. Management-Konzepte im Vergleich und Anwendung auf die
Gemeindesituation

0. Seminarerfolgskontrolle

Die »Aufnahme-Krise« trat fast immer am dritten Tag ein. Gründe dafür sind:

- zu viel Stoff - zu wenig Stoff (unterschiedliche Teilnehmer-Interessen)
- zu viel Übung - zu wenig Übung (unterschiedliche Teilnehmer-Interessen)
- zu stark wirkende, fremdartige Denkmodelle (Marktmodell, Kostenmodell etc.)
- theologisch begründetes Unbehagen (zu wenig Theologie)
- persönlich begründetes Unbehagen (Defizit-Erkenntnis als Angriff auf bisherige Arbeitsweise)

- ungewohnte Arbeitskonzentration/Zeitdruck/Tempo im Seminarverlauf
- zu geringes Eingehen auf die ganz persönliche Situation (auch in menschlich-privater Hinsicht) des einzelnen Teilnehmers

4. Vorbereitung der Teilnehmer

Am besten gelingt erfahrungsgemäß ein Seminar mit Teilnehmern, die sich vorbereitet haben und entschlossen sind, nicht nur zu konsumieren.

Eine gute Vorbereitung der Teilnehmer enthält folgende Elemente:

- völliges Abschalten von den Tagespflichten des Arbeitsplatzes zu Hause
- Bereitschaft zur Kenntnisnahme und Erprobung »fremder« Denkmodelle
- Sammlung von brennenden Problemen des Arbeitsplatzes
- Sammlung und Ordnung von Informationen über den Arbeitsplatz.

Zu einer sinnvollen Vorbereitung der Teilnehmer gehört eine Sammlung von Schwierigkeiten, Problemen und organisatorischen Sorgen aus der letzten Zeit. Man kann jedoch von den Teilnehmern nicht erwarten, daß sie die Probleme vollständig erkennen und klar formulieren. Denn die Problemdefinition ist schon der erste Schritt zur Lösung und erfordert Abstand von der Situation, die meistens gerade nicht gegeben, sondern erst erwirkt werden soll. So gehört die Problemdefinition mit den Interdependenzen zu anderen Fragestellungen und mit der Ursachenforschung in das Seminar. Helfen könnte gewiß das Ausfüllen eines Fragebogens, den der Seminarveranstalter den Teilnehmern vor Beginn des Seminars zustellt und dem Dozenten rechtzeitig zustellt.

Nicht erforderlich ist das Studium von Management-Spezial-Literatur, das erst für die Zeit nach dem Seminar zu empfehlen ist, da sonst der Informationsstand der Teilnehmer zu unterschiedlich ist. Der Veranstalter sollte nach Möglichkeit Vorinformationen zum Verlauf, zu den Themen und zur Arbeitsweise an die Teilnehmer ausgeben. Die Lektüre

spezieller Management-Literatur vor dem Seminar ohne Einführungen kann sich sogar recht hinderlich für den Verlauf der Lernprozesse auswirken: »... was habe ich da schon gelesen ... ?«

5. Durchführung des Seminars

An die Durchführung von Seminaren werden heute von den Teilnehmern mit Recht hohe Ansprüche an die Dozenten gestellt. Daher muß der Veranstalter auf folgende Fragen achten:

- hat der Dozent Fach- und Sachkompetenz ?
- werden Lernhilfen (z. B. Sichthilfen über Tageslichtschreiber) eingesetzt?
- hat der Dozent ein ausreichendes Problembewußtsein für die Situation des Pfarrers (z. B. Kenntnis kirchlicher Strukturen, Kenntnis der kirchlichen Angebots-Palette)?
- wie wird die Widersprüchlichkeit Management - Theologie - Gemeinde gelöst?

Bei der **Durchführung von Seminaren** gilt im Prinzip dasselbe wie bei allen anderen Konferenzen. Hilfreich sind hier Teamspielregeln, wie sie A. Musiol vorschlägt²:

- Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner an
- Rollen (z. B. Diskussionsleitung) werden ständig gewechselt
- Meinungen sollen ständig herausgefordert und geäußert werden
- Schweigen bedeutet nicht Zustimmung
- Zuhören ist genauso wichtig wie reden
- Konflikte nicht verschleiern, sondern aufdecken und diskutieren
- Meinungsverschiedenheiten sollen als Informationsquelle und nicht als Störfaktor betrachtet werden
- Innerhalb des Teams soll kritisiert, aber nicht getadelt werden
- Es gibt keine Meinung oder Erfahrung, die nicht in Frage gestellt

² in: Zeitschrift für Organisation 4/74 Organisation von Organisationsprojekten in der Industrie S. 203

- werden dürfte
- Lernbedarf muß jederzeit deutlich gemacht werden
 - Informationsgefälle ist abzubauen
 - Wissen ständig mitzuteilen (z. B. täglich 1/2 Stunde Teamkonferenz)
 - Alle Unterlagen stehen jedem jederzeit zur Verfügung (offene Ablage)
 - Entscheidungen sollen nicht durch Mehrheitsbeschluß, sondern mit weitestgehender Einstimmigkeit erzielt werden
 - Keiner führt eine neue Aktivität aus, die nicht vorher gemeinsam beschlossen wurde (Vorgehensplan)
 - Die Aktivitäten jedes einzelnen müssen ständig allen bekannt sein (offener Terminkalender, Vorgehensplan)
 - Entscheidungen, Diskussions- und Arbeitsergebnisse sind laufend festzuhalten und durch Darstellungen sichtbar zu machen (Planungsjournal)

Neue Aspekte und Zielabweichungen sind sofort mitzuteilen und zu klären. Die Einhaltung der Spielregeln ist ständig zu beobachten - die Spielregeln sind, wenn nötig, neu zu diskutieren.

6. Nachbereitung/Kontrolle

Jeder Teilnehmer eines Management-Trainings muß nach dem Seminar schriftliche Unterlagen über den Inhalt des Gelernten erhalten. Es können in diesen »Seminar-Mappen« auch die Übungen sowie weiterführende Informationen enthalten sein. Es ist nicht nötig und auch nicht möglich, alle »Stoffe« zu dokumentieren. Die Seminar-Mappe stellt aber Schwerpunkte nochmals heraus, so daß der Teilnehmer »nachschlagen«, sich erinnern kann.

Normalerweise hat der Seminarteilnehmer keine Zeit, dicke Bücher zu lesen, und manche Literatur, die auf Fortbildungsseminaren erworben wurde, bleibt unberührt im Schrank stehen. Hier ist jedoch an gezieltes

Material zu den erarbeiteten Themen gedacht, das evtl. auch der Vorbereitung auf Fortsetzungsseminare dienen kann.

Zur Kontrolle gehört:

- Die unmittelbar nach dem Seminar artikulierten Eindrücke der Teilnehmer, welche allerdings wegen der Müdigkeit nicht überbewertet werden sollten.
- Erfahrungsberichte an den Veranstalter oder Dozenten, welche Modifikationen aus der Praxis enthalten sollten.
- »Nachfaßtreffen« der Teilnehmer mit mündlichem Erfahrungsaustausch.
- Bewährt haben sich auch Formulare für die Schlußphase des Seminars, die eine Kontrollfunktion zu Hause ermöglichen.

7. Kontroll-Formular zur eigenen Weiterarbeit

In meinen Arbeitsbereichen ¹	werde ich mir vornehmen: bis Monatsende	vornehmen: bis Jahresende	erreicht
1.			
2.			
3.			

¹ Vgl. die vorgeschlagene Einteilung der Arbeitsfelder der Kirche im Stichwort »Projektmanagement«

Abb. 2: Kontrollformular zur eigenen Weiterarbeit

Jede Art von Lernerfolgskontrolle bleibt fragwürdig, weil von den Interessen des Veranstalters, des Dozenten und der Teilnehmer nicht abgesehen werden kann; außerdem lassen sich nicht alle »Ergebnisse« empirisch erfassen oder auswerten; schließlich ist die Seminarkontrolle ein Augenblicks-Eindruck, der außerdem noch stark vom back-home-effect beherrscht ist. Hierher gehören alle Erfahrungen, die in der Erwachsenenbildung gemacht werden (s. u. Literaturhinweise).

8. Funktionen von Management-Trainings

Management-Trainings haben etwas von einer Führungssituation an sich. Der Dozent kann indirekt zeigen, wie Führungsfunktionen wahrgenommen werden. Das gilt ähnlich auch für den Veranstalter (Organisator) von Seminaren. Die folgenden Funktionen sind also übertragbar auf das Verhältnis des Pfarrers zu seinen Mitarbeitern.

Initiativ-Funktion

Mit Management-Trainings erhält die tägliche Arbeit eines Pfarrers einmal neue Perspektiven. Insofern bringen Trainings Innovationseffekte mit sich. Der »alte Trott« wird überdacht, es wird für die Teilnehmer ein Stück Freiheit ermöglicht, über die Situation in der Gemeinde und ihren Diensten in Ruhe und mit methodischen Hilfen des Seminarlehrers nachzudenken.

Dienstleistungs-Funktion

Nicht nur der Mitarbeiter der Unternehmung Kirche selbst, sondern auch der Dienstherr, also Kirchenleitung, Bischof oder Dekan etc. sind für die Fortbildung und Weiterbildung verantwortlich. Personalkapazität erhält sich nicht von selbst. Die Belastung verschleißt im Laufe von Jahren, und ohne Investitionen in den Produktivfaktor Personal geht die Leistungsfähigkeit

zurück. Der Anstellungsträger bietet mit Seminaren daher eine Dienstleistung für sein Personal.

A. Sahn, Leiter des zentralen Bildungswesens einer großen Firma in München, macht³ darauf aufmerksam, daß die berufliche Zusammenarbeit nicht nur immer mehr Wissen und Können erfordert, sondern auch einen höheren Anspruch an die Persönlichkeit des einzelnen und an die Verhaltensweisen der Arbeitsgruppen stellt. »Führungsverhalten und Mitarbeiterverhalten bedingen einander. Ein kooperativer Führungsstil, der die Mitarbeiter zur Entscheidungsfindung mit heranzieht bzw. ihnen einen Zuständigkeitsrahmen mit eigenem Entscheidungs- und Handlungsspielraum überträgt, braucht selbständige, kooperationsfähige und mitverantwortliche Partner. So gewinnen die berufsbegleitenden Lernprozesse an Bedeutung.«

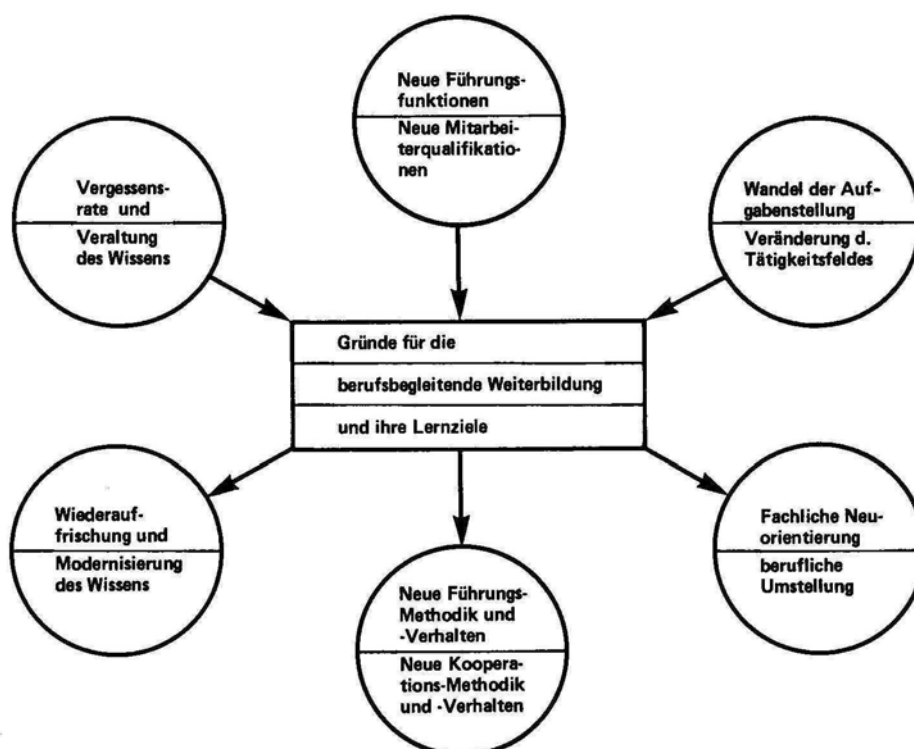


Abb. 3: Gründe für die Notwendigkeit berufsbegleitender Lernprozesse
Aus: A. Sahn, Weiterbildung im Betrieb – 20 Thesen in: Zeitschrift für Organisation 8/73 S. 445 – ein im übrigen sehr lesenswerter Artikel.

³ Weiterbildung im Betrieb - 20 Thesen in: Zeitschrift für Organisation (8) 1973 S. 445

Der Aufwand für betriebliche Bildungsarbeit hat investiven Charakter. Auch der Pfarrer selbst ist als Führungsperson zu innerbetrieblicher Weiterbildung seiner Mitarbeiter verpflichtet: Er soll seine Mitarbeiter also nicht nur auf Seminare schicken, sondern auch selber solche halten bzw. organisieren, wenn er selbst ausreichend Fachkompetenz erworben hat. Der Pfarrer ist auch Multiplikator von Management-Wissen ebenso wie er sich als Lehrer in Theologie versteht.

Informations-Funktion

Dieser Aspekt leuchtet unmittelbar ein. Seminare stellen in geordneter und auf die Praxis des Pfarramtes abgestimmter Form Hilfsmittel bereit und fordern die Teilnehmer zu gemeinsamer Prüfung und Erprobung auf.

Motivations-Funktion

Die Motivation hat bekanntermaßen einen zentralen Stellenwert für die Arbeit eines Menschen. Die Maslowsche Bedürfnishierarchie (s. u.), in der Literatur oft zitiert, ist jedoch bis heute trotz ihrer einfachen und scheinbar so realistischen Gliederung nur unzureichend abgesichert. Sie erweckt den Eindruck, daß bei guten Arbeitsbedingungen die Leistungen als schließlich sinnvoll angesehen werden wollen; daher ist dieses Konzept auch in der Industrie besonders verbreitet, muß jedoch von der Theologie her befragt, wenn nicht bezweifelt werden.

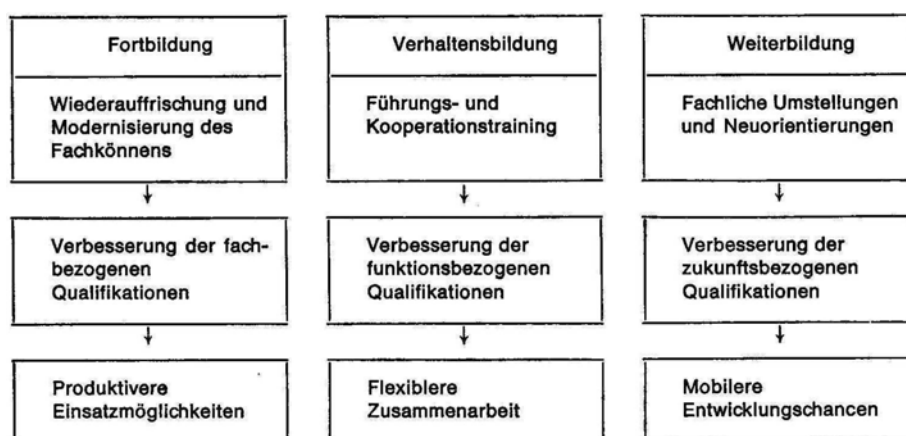


Abb. 4: Motivationswert betrieblicher Bildungsprogramme
Aus: Management-Enzyklopädie Bd. 4 München 1971 S. 745 (Fortbildung v. A. Sahm)

R. Baumgarten mißt einer modifizierten Bedürfnisklassifizierung in drei statt fünf Ebenen (nach Alderfer) größere Bedeutung zu.

Bedürfnisklassifizierung nach Maslow	Bedürfnisklassifizierung nach Alderfer
Physiologische Bedürfnisse (Physiological needs) Hunger, Durst, Sex, Ruhe, Bewegung, Schutz von den Elementen, Obdach	Existenzbedürfnisse (Existence needs)
Sicherheitsbedürfnisse (Safety needs) Schutz vor Krankheit und Schmerz, Versicherung gegen Alter und Arbeitslosigkeit, Bedürfnis nach Wohnung, Heim, Schutz vor Bedrohung, Beraubung, Diskriminierung, Beschimpfung und Wutausbrüchen anderer	
Soziale Bedürfnisse (Belongingness and love needs) Bedürfnis nach Gesellschaft, Kontakt nach Aufnahme bei seinesgleichen, Bedürfnis nach Liebe, Freundschaft, Kameradschaft	Interpersonelle Beziehungsbedürfnisse (Relatedness needs)
Geltungsbedürfnisse (Ichbezogene Bedürfnisse) (Esteem needs) a) Anerkennung durch andere Bedürfnis nach Status, Aufmerksamkeit, Anerkennung b) Selbsteinschätzung Bedürfnis nach Leistung, Können, Wissen, Bedürfnis nach Selbständigkeit, Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Freiheit, Bedürfnis nach Selbstvertrauen	Individuelle Wachstumsbedürfnisse (Growth needs)
Selbstverwirklichungsbedürfnisse (Need for self-actualization) Bedürfnis nach Entfaltung der Persönlichkeit	

Abb. 5: Gegenüberstellung der Bedürfnisklassen von Maslow und Alderfer
 Aus: R. Baumgarten, Das Maslow-Konzept: Wunschbild oder Wirklichkeit? in: Zeitschrift für Organisation 2/75 S. 72

Vermittlungs-Funktion

Seminare leisten etwas, was in der Praxis des Pfarramtes wegen der zeitlichen und personalen Belastung der Pfarrer oft zu kurz kommt: Die Vermittlung zwischen Theorie und Praxis, die Rückkoppelung der Praxis zur Theorie und die Durchblicke der Praxis vom Standpunkt der Theorie. Weil die Theologie auch als Handlungswissenschaft verstanden werden muß, ihrerseits jedoch die Theorie des Pfarramtes liefern soll, sind Management-Seminare als Treffpunkte von Theologie, Handlungsreflexion und Management besonders notwendig.

Steuerungs-Funktion

Steuerung meint nicht Manipulation, sondern Bereitstellung von Hilfsmitteln zur Zielerreichung. Trainings mit vorwiegend methodischen Dienstleistungen steuern die zukünftigen Erfolgsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Qualitative Änderungen der Technologien auf allen Gebieten machen auch die Führung der Mitarbeiter in Richtung auf intensive Leistung bei rationellem Zeit- und Mitteleinsatz erforderlich. Seminare bieten insofern Führungshilfen nicht nur für den Pfarrer, sondern auch für die Mitarbeiterinnen). Daher sollte der Pfarrer nicht nur selbst zu Management-Trainings gehen, sondern auch seine Mitarbeiterinnen).

Dekan Ronecker, Freiburg, macht auf einen allgemeingültigen Tatbestand aufmerksam: Wenn nicht alle hauptamtlichen Mitarbeiter einer Gemeinde in Management-Techniken trainiert sind, sei es für einen allein schwer, damit umzugehen; das gelte besonders für Planungstechniken. - Daher müssen Fortbildungsseminare stets auch darauf achten, Hilfen für die Einführung von Arbeitshilfen und Arbeitstechniken bereitzustellen. Außerdem kommt hier wieder die Erfordernis planvoller und kontinuierlicher Mitarbeiterfortbildung in Sicht, auf die jeder Pfarrer nicht nur bei sich selber sondern auch bei seinen Mitarbeitern achten muß: *Mitarbeiterförderung gehört zur Führungsverantwortung des Pfarrers!*

9. Der Stoff-Erfahrungszusammenhang

Der Lernprozeß in Management-Trainings läßt sich als Kreislauf beschreiben: Vom Erfahrungsschatz der Teilnehmer führt der Dozent zur Bildung von neuen Handlungskonzepten und ermöglicht so den Teilnehmern die Überprüfung und Erneuerung ihrer Arbeitstechniken.

senschaft verstanden werden muß, ihrerseits jedoch die Theorie des

Pfarramtess liefern soll, sind Management-Seminare als Treffpunkte von Theologie, Handlungsreflexion und Management besonders notwendig.

Steuerungs-Funktion

Steuerung meint nicht Manipulation, sondern Bereitstellung von Hilfsmitteln zur Zielerreichung. Trainings mit vorwiegend methodischen Dienstleistungen steuern die zukünftigen Erfolgsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Qualitative Änderungen der Technologien auf allen Gebieten machen auch die Führung der Mitarbeiter in Richtung auf intensive Leistung bei rationellem Zeit- und Mitteleinsatz erforderlich. Seminare bieten insofern Führungshilfen nicht nur für den Pfarrer, sondern auch für die Mitarbeiterinnen). Daher sollte der Pfarrer nicht nur selbst zu Management-Trainings gehen, sondern auch seine Mitarbeiterinnen).

Dekan Ronecker, Freiburg, macht auf einen allgemeingültigen Tatbestand aufmerksam: Wenn nicht alle hauptamtlichen Mitarbeiter einer Gemeinde in Management-Techniken trainiert sind, sei es für einen allein schwer, damit umzugehen; das gelte besonders für Planungstechniken. - Daher müssen Fortbildungsseminare stets auch darauf achten, Hilfen für die Einführung von Arbeitshilfen und Arbeitstechniken bereitzustellen. Außerdem kommt hier wieder die Erfordernis planvoller und kontinuierlicher Mitarbeiterfortbildung in Sicht, auf die jeder Pfarrer nicht nur bei sich selber sondern auch bei seinen Mitarbeitern achten muß:

Mitarbeiterförderung gehört zur Führungsverantwortung des Pfarrers!

9. Der Stoff-Erfahrungs-Zusammenhang

Der Lernprozeß in Management-Trainings läßt sich als Kreislauf beschreiben: Vom Erfahrungsschatz der Teilnehmer führt der Dozent zur Bildung von neuen Handlungskonzepten und ermöglicht so den Teilnehmern die Überprüfung und Erneuerung ihrer Arbeitstechniken.

Management-Trainings laufen stets doppelgleisig ab. Die dargebotenen Arbeitsmethoden treffen auf die Ebene der Analyse, Bewertung, Neubildung *und* Anwendung der Arbeitstechniken des Teilnehmers.

Management-Trainings laufen stets doppelgleisig ab. Die dargebotenen Arbeitsmethoden treffen auf die Ebene der Analyse, Bewertung, Neubildung *und* Anwendung der Arbeitstechniken des Teilnehmers.

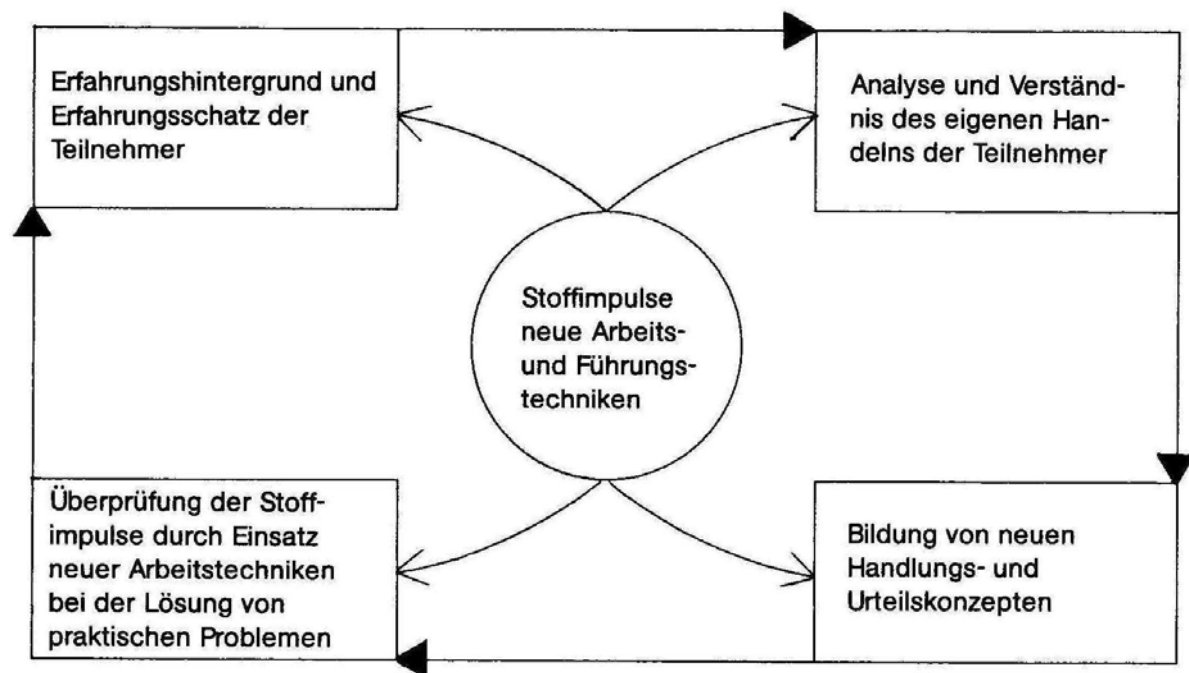


Abb. 6: Kreislauf des Stoff-Erfahrungs-Zusammenhanges

10. Checklist: Seminar-Erfolgskontrolle

1. *Der Inhalt:*

- War der Inhalt angemessen umfangreich?
- War der Bezug zur Praxis intensiv genug?
- War der Inhalt kreativ bzw. anregend?
- War genügend Gelegenheit zur Diskussion?
- Kann ich persönlich den Inhalt anwenden?

2. *Der Dozent*

- War seine Lehre interessant und lebendig?
- Hat auch sein Fachwissen überzeugt?
- Hat mich der Dozent motiviert?
- Hat der Dozent die Lerneffizienz genügend kontrolliert?
- Hat der Dozent genügend Freiraum zum selbständigen Denken gegeben.¹

3. *Die didaktischen Mittel:*

- Wurde der Stoff gut aufgeteilt?
- Wurde der Stoff genügend visualisiert?
- Gab es genügend Methoden-Abwechslung z. B. Gruppenarbeit?
- Hatte der Dozent Arbeitsunterlagen für die Teilnehmer bereit?
- Wurden Fälle aus der Praxis besprochen?

4. *Der Veranstalter:*

- Wie war die Unterkunft, die Verpflegung?
- Wie war die organisatorische Vorbereitung und Durchführung des Seminars?
- Wie war die Zeiteinteilung, gab es genügend Entspannungsphasen, Pausen?
- Wie wurden die Teilnehmer während und außerhalb der Lehrzeiten betreut?
- Haben die Kosten/der Aufwand die Ergebnisse gerechtfertigt?

5. *Die Teilnehmer:*

- Waren die Teilnehmer ausreichend vorbereitet?
- War die Teilnehmergruppe homogen genug in Bezug auf
- das Vorwissen

- die Vorbildung
- die berufliche Situation
- Haben die Teilnehmer genügend positiv mitgearbeitet?

10. Literaturhinweise

Baumgarten, R., Das Maslow-Konzept: Wunschbild oder Wirklichkeit ? in: Zeitschrift für Organisation 2/75 S. 72 ff

Birkenbihl, M., Kleines Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten München ²1971

Braatz, K. E., Nachwuchsförderung in: Management-Enzyklopädie Bd. 4 München 1971 S. 804 ff

ders. Weiterbildung, betriebliche in Management-Enzyklopädie Bd. 6 München 1972 S. 371 ff

Deresch, W., Handbuch der kirchlichen Erwachsenenbildung Hamburg 1973 (Lit)

Erneis, D., Schnitt, K H., Kleine Methodik der Erwachsenenbildung in der Kirche Freiburg Basel Wien 1974

von Heymann, D., Die Kirche vor Aufgaben der Erwachsenenbildung in: Deutsches Pfarrerblatt 1971 S. 487 ff

ders. Rahmenplan des Managementtrainings in: Deutsches Pfarrerblatt 1977 S. 106

ders. Befreiung durch Bildung in: Deutsches Pfarrerblatt 1973 S. 400 ff

Musiol, A., Organisation von Organisationsprojekten in der Industrie in: Zeitschrift für Organisation 4/74 S. 192 ff

Naumann, C., Seminarerfolgskontrolle in: Management-Enzyklopädie Erg. Bd. München 1973 S. 839 ff

Sahm, A., Weiterbildung im Betrieb - 20 Thesen in: Zeitschrift für Organisation 8/73 S. 445 ff (Lit!)

ders. Motivation in: Management-Enzyklopädie Bd. 4 München 1971 S. 737 ff

Siegert, W., Management-Training in: Management-Enzyklopädie Bd. 4 München 1971 S. 350 ff

Arbeitsmaterialien der kirchlichen Arbeitsstellen für Erwachsenenbildung, z. B. Darmstadt, Paulusplatz 1 u. a.

oder über die Bischöflichen Ordinariate bzw. Generalvikariate z. B. Aachen, Klosterplatz 6

*