

Mitarbeiterführung

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

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Führung als Interaktion zur Zielverwirklichung
2. Einige Fragen zu Ihrem Führungsverhalten
3. Die wichtigsten Führungsaufgaben
 - 3.1. Ziele setzen, Ziele vereinbaren
 - 3.2. Einweisen - Unterweisen
 - 3.3. Aufgaben zuteilen
 - 3.4. Projekte planen
 - 3.5. Veranlassen
 - 3.6. Richtlinien entwickeln
 - 3.7. Kontrolle planen
 - 3.8. Bestätigen/Anerkennen
 - 3.9. Mitarbeiter beurteilen
4. Checklist zur Erarbeitung eines eigenen Beurteilungsbogens
 - 4.1. Zielsetzung
 - 4.2. Planung
 - 4.3. Organisation
 - 4.4. Durchführung
 - 4.5. Kontrolle
 - 4.6. Kosten
 - 4.7. Fachkenntnisse/eigene Leistung
5. Praxis-Studie: Verschiedene Mitarbeiter in der Gemeinde
6. Beispiel für eine Zielsetzung in der Mitarbeiterführung (Ablaufplan)
7. Beispiel eines abgewandelten Leistungsprofils aus der Industrie, wie es auch für Pfarrer in etwa anwendbar wäre
8. Wie gut ist Ihr Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern?
9. Das Führungsfeld
 - 9.1. Einige Regeln zur Mitarbeiterführung
 - 9.2. Checklist für Diskussionen
10. Wann funktioniert Ihre Personalführung?
11. Führungsstil
12. Auftragstechnik
 - 12.1. Wie erteilen Sie Aufträge an Ihre Mitarbeiter?
 - 12.2. Wie nehmen Sie Aufträge entgegen?
 - 12.3. Was bei mündlichen Aufträgen gilt
 - 12.4. Ein guter Kurzformular-Vorschlag
 - 12.5. Auftragsübersicht
13. Selbstkontrolle
14. Schlußtest: Wie gut führen Sie Ihre Mitarbeiter?
15. Literaturhinweise

1. Einleitung: Führung als Interaktion zur Zielverwirklichung

Führung wird in der kirchlichen Tradition fast ausschließlich als geistlicher Begriff und Vorgang begriffen. Gott, Christus oder der Heilige Geist führen die Gemeinde. Der Begriff Führung fehlt indessen meist in den einschlägigen theologischen Wörterbüchern. In vieler Hinsicht wird jedoch Führung praktiziert: Es werden »Dienstanweisungen« ausgegeben, es werden Personalentscheidungen getroffen (z. B. Versetzung, Arbeitszeitregelungen, Aufgabenabgrenzungen).

Aber nicht nur in Kirche und Gemeinde fehlen verbindliche Empfehlungen für erfolgreiches Führen. Des Öfteren wird Führung mit Verwaltung verwechselt. Oder es wird Mitarbeitermotivation durch Delegation empfohlen, ohne daß die damit beabsichtigten Wirkungen ganz geklärt sind. Delegation allein genügt aber nicht.

Die neueste Führungsforschung¹ empfiehlt ein Einstellungs- Interaktionsmodell der Führung, das die verschiedenen Probleme (vgl. Führungskonzepte) bisher vorgelegter Ansätze von Führungstheorien überwinden soll: Gegenseitige Beeinflussung wird als Kern des Interaktionsmodells angesehen, wobei allerdings die Erfassung der Interaktionsinhalte Schwierigkeiten bereitet; offensichtlich hängt Leistung vom Gelingen des Führenden ab, die Geführten auf den Weg zur Bestimmung und Realisation der eigenen Ziele zu führen.

Die Bestimmung der eigenen Ziele ist jedoch erst der erste Schritt auf dem Wege. Es folgen weitere Schritte, z. B. Zeitplanung, Aufgabendifferenzierung, Arbeitsorganisation, Soll-Ist-Vergleiche oder/und Selbstkontrolle usw., welche im Mitarbeitergespräch gemeinsam mit dem Führenden und in den Zielsetzungskonferenzen gemeinsam mit den anderen Mitarbeitern angegangen werden müssen. (vgl. Führungsmittel)

¹ vgl. K. Marcharzina, Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung, für Organisation (1) 1977

2. Einige Fragen zu Ihrem Führungsverhalten

Kennen Sie sich selbst?

1. Wissen Sie, wie Sie reagieren, wenn Sie wütend sind?
2. Wissen Sie, ob man Ihnen eine Depression anmerkt?
3. Was tun Sie, wenn sich Ihr Chef ungerechtfertigterweise über Sie ärgert?
4. Welche Methoden helfen Ihnen, um während der Arbeit aufkommenden Ärger zu bekämpfen?
5. Wissen Sie, wie Sie reagieren, wenn Sie mit Problemen konfrontiert werden, für die Sie keine Zeit und / oder keine Lösung haben?
6. Wie reagieren Sie auf Kritik?

Kennen Sie Ihre Mitarbeiter?

1. Welcher Mitarbeiter ist einer größeren Arbeitsbelastung am wenigsten gewachsen?
2. Welcher Mitarbeiter dreht bei psychischen Belastungen als erster durch?
3. Welcher Mitarbeiter ist am unselbständigsten?
4. Welcher Ihrer Mitarbeiter reagiert auf Kritik am empfindlichsten?
5. Welcher Ihrer Mitarbeiter ist am selbständigsten?
6. Welcher Mitarbeiter bringt Sie am ehesten »auf die Palme«?

Kennen Sie Ihr Führungsverhalten?

1. Sind Sie von Ja-Sagern umgeben?
2. Fordern Sie Loyalität und Kooperation von Ihren Mitarbeitern in so starkem Maße, daß Meinungsverschiedenheiten schon als Rebellion und mangelnde Loyalität gelten?
3. Haben Sie die Tendenz, »Öl auf die Wogen« zu gießen, wenn Differenzen auftauchen, mit dem Ziel, »Teamgeist« und »Harmonie« zu erhalten?
4. Verniedlichen oder bespötteln Sie ernsthafte Differenzen?
5. Akzeptieren Sie häufig zweideutige Problemlösungen, die den Konfliktparteien unterschiedliche Auslegungen erlauben?
6. Nutzen Sie häufig die schwache Position von anderen aus, um die eigene Position zu stärken?

3. Die wichtigsten Führungsaufgaben

- Veranlassen
- Einweisen/Unterweisen
- Korrigieren/Kritisieren
- Bestätigen/Anerkennen
- Mitarbeiter beurteilen
- Abweichungen analysieren
- Entscheidungen fällen
- Ziele setzen
- Richtlinien entwickeln
- Projekte planen
- Aufgaben zuteilen
- Kommunikation schaffen
- Abweichungen beseitigen
- Kontrolle planen

Meine Führungsaufgaben:

Nach: G. Schubert, U. Schubert, H. Riesenkönig, J. Froitzheim, Führungsprobleme lösen, Stuttgart 1973
 Dort findet man auch sehr gute Checklists zu jeder der o. g. Führungsaufgaben

Welche Reihenfolge würden Sie aufstellen? Bitte numerieren Sie die Liste und schreiben Sie in die Kästchen Ihre Tätigkeiten, die Sie künftig stärker beachten wollen!

3.1. Ziele setzen, Ziele vereinbaren

Das ist die Grundlage aller anderen Führungsaufgaben. Ohne Ziele wird jede Führung zur Wurstelei.

Ein Beispiel

Ein Mitarbeiter in der Jugendarbeit leitet in einer Gemeinde drei Kreise unterschiedlicher Altersstruktur. Der Mitarbeiter verfolgt ausgesprochen starke sozialdiakonische Interessen. Er versteht Kirche und Gemeinde als »Senfkorn« oder als »Sauerteig«. So kommt es, daß sich in einem Kreis im Laufe der Zeit revolutionär anmutende Meinungen entwickeln, obwohl Revolution dem Mitarbeiter selbst nicht als geeignetes Mittel zur friedvollen Weiterentwicklung kirchlich geprägten und christlich orientierten Zusammenlebens erscheint. Ein Konflikt zwischen Pfarrer und Jugendleiter bahnt sich an. - Wie kann verhindert werden, daß sich Pfarrer und Jugendleiter nicht mehr verstehen? Wie kann erreicht werden, daß dem Jugendleiter in seinem Jugendkreis »die Fäden nicht aus der Hand gleiten«? Wie kann eine nachteilige Rückwirkung der Jugendarbeit auf die übrige Gemeindegemeinschaft vermieden werden? Wie kann im Gegenteil der sozial-diakonische Aspekt kirchlicher Zielsetzungen so verstärkt werden, daß die ganze Gemeinde einbezogen wird und einen »Nutzen« davon hat?

Dieses Beispiel zeigt, daß zwischen Pfarrer und Jugendleiter keine klaren Zielab-sprachen getroffen wurden. Die Führungsaufgaben des Pfarrers lauten hier: Einzelheiten der Ziele vereinbaren, formulierte Ziele in die Mitarbeiterkonferenz bringen, dort den Mitarbeiter gegen Angriffe verteidigen, auf den Zusammenhang zu den Zielen anderer Mitarbeiter achten und ihn herstellen (lassen), so daß ein Zielsystem entsteht. (Der Mitarbeiter wird darüber hinaus die Ziele und die Möglichkeiten/Mittel ihrer Verwirklichung auch mit dem entsprechenden Jugendkreis diskutieren und die erzielten Ergebnisse mit den Zielen der beiden anderen Jugendkreise vergleichen und ggf. in Einklang bringen, die Struktureigenheiten der jeweiligen Jugendkreise ja nicht übergehen muß). Ohne Zielvereinbarungen wird der Jugendleiter isoliert arbeiten, helfende bzw. unterstützende Führungsaufgaben des Pfarrers können nicht erfüllt

werden. (vgl. Arbeitsziele)

3.2. Einweisen - Unterweisen

Jeder Mitarbeiter benötigt für seine Tätigkeiten eine Starthilfe, die ihm die gegenwärtige Situation klären hilft, ihm z. B. Informationen über die bisherige Arbeitsweise, über Helferinnen) in der Arbeit, bisherige Erfolge und Mißerfolge, sowie Hilfsmittel bereitstellt.

Außerdem braucht der Mitarbeiter Informationen über Planungen (auch über den Ablauf von Planungsprozessen z. B. in Konferenzen und Mitarbeiter-besprechungen), über offene Aufgaben, über die Funktion von Gremien usw.

In der Regel wird die Führungsaufgabe Einweisen - Unterweisen besonders bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern zu stark vernachlässigt. Es gibt beinahe in jeder Gemeinde Menschen, die bereit wären, kirchliche Aufgaben - zur Unterstützung des Pfarrers - zu übernehmen.

Zwei Situationen sind in der Praxis anzutreffen:

- a) In einer Gemeinde gibt ein Gemeindeglied anlässlich eines Pfarrerbesuches zu erkennen, daß es gern in kirchlichen Aktivitäten mitwirken würde. Es werden einige Möglichkeiten genannt, z. B. Gestaltung von Frauen-abenden, Besuchsdienst oder besinnliche Adventsabende.

Der Pfarrer muß mit seinen Mitarbeitern in dem betreffenden Arbeitsfeld beraten, welche Ziele hier verfolgt werden und welche bisher nicht verfolgt werden konnten. Es muß entschieden werden, welche Ziele dieses Gemeindeglied realisieren helfen kann. Es sind dann mit dem Gemeindeglied präzise Zielabsprachen zu treffen und Mittel/Methoden bzw. zusätzliche Anregungen und Hilfsmittel (z. B. Literatur, Bild- oder Tonträger, Spiele etc.) bereitzustellen. Der Pfarrer hilft, er tut es nicht selber. Der Pfarrer weist ein (unterrichtet) und weckt Fantasie und Motivation. Der neue Mitarbeiter wird nicht einfach losgelassen . . . »Nun machen Sie mal«, sondern der Pfarrer nimmt sich viel Zeit bei der Vorbereitung, welche einen späteren Vergleich der

Ziele mit den Ergebnissen bereits von vornherein im Auge hat. Auch Fortbildungsveranstaltungen kirchlicher Träger werden bereits vorgesehen.

Einweisen bedeutet: Ein sorgfältiger Vorbereitungsprozeß und Informations-prozeß wird mit der Eigenmotivation der künftigen Mitarbeiter verknüpft. Die Ziele dieses Prozesses sind:

- das »Motivationskapital« des Gemeindegliedes wird gesichert
- die Risiken der künftigen Mitarbeit in der Gemeinde werden gemindert
- der Zusammenhang zu anderen Diensten und
- die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern werden eingeleitet
- Soll-Ist-Vergleich (hier: Will-Ist-Vergleich) werden zum Zwecke der Verbesserung des Dienstes vorbereitet.

b) In einer Gemeinde können bestimmte dringende Aufgaben nicht wahrgenommen werden. Es fehlt beispielsweise an Mitarbeitern in der außerschulischen Jugendkatechese. Es besteht ein Bedürfnis zahlreicher Jugendlicher, sich zu treffen, über Glaubensinhalte zu sprechen, Gemeinschaft zu haben, gemeinsam ihr Leben zu überdenken und Lebensziele zu finden. Das haben Eltern, aber auch Jugendliche selbst, dem Pfarrer schon gesagt.

Hier zwingt eine Aufgabe zur Mitarbeitergewinnung. Alle Arbeitszweige des kirchlichen Dienstes in dieser Gemeinde erhalten ein zusätzliches Ziel: Innerhalb eines Jahres sollen zwei Mitarbeiter gefunden werden, die bereit sind, o. g. Bedürfnisse nach sorgfältiger Einweisung/Unterweisung befriedigen zu helfen. Sind dann diese beiden potentiellen Mitarbeiter gefunden, dann setzt ein Prozeß ein, der folgende Ziele hat:

- Motivation für die kirchliche Jugendarbeit wecken
- Risiken durch vorausschauende Ausbildung zu mindern
- im übrigen wie oben a) Zielzusammenhang, Zusammenarbeit, Soll-Ist-Vergleich.

3.3. Aufgaben zuteilen

Aus Zielen ergeben sich Aufgaben (nicht umgekehrt!), die mit den einzelnen Mitarbeitern abgesprochen werden müssen, damit nicht unnötige Doppelarbeit entsteht.

In der Praxis geschieht das Aufgaben zuteilen/verteilen/einteilen im Sinne des Führungskonzeptes Zielsetzung und Delegation: Der Pfarrer fragt z. B. in einer Projektgruppe: »Wer könnte am besten (wer ist bereit) diese Aufgabe erfüllen?

Die selbständige Ermittlung von Aufgaben, die einer vereinbarten Zielsetzung entsprechen, wird noch eher dem o. g. Führungsprinzip gerecht. - Im Beispiel Mitarbeitergewinnung würden sich etwa folgende Aufgaben, welche von den Mitarbeitern selbständig (!) gefunden und dann im gemeinsam getragenen Willensbildungsprozeß zugeteilt werden:

- Beobachtungen über mögliches Mitarbeiterpotential in der Gemeinde (oder in Zusammenarbeit mit der Nachbargemeinde) sammeln (wer käme da evtl. in Frage?)
- Kriterien für den Auswahlprozeß entwickeln (wie werden wir uns entscheiden?)
- verschiedene Gemeindeglieder ansprechen (wen kennen wir bereits dafür?)
- Hilfsmittel und Materialien zusammenstellen (wie können wir helfen?)

Gerade dieses Bedürfnis nach intensiverer Jugendarbeit eignet sich besonders für die Projektorganisation. Wir stoßen hier auf die nächste Führungsaufgabe:

3.4. Projekte planen

Es kann auch sein, daß zuerst und besonders der Pfarrer ein Defizit im Dienstleistungsangebot der Ortskirche entdeckt. Ihm wächst dann die Initiativeverantwortung zu, z. B. einen Kreis der Mitarbeiter in der Altenarbeit oder Jugendhilfe zu sammeln, wenn diese bisher zwar gut, aber isoliert gearbeitet haben. In unserem Beispiel der

Mitarbeitergewinnung obliegt dem Pfarrer die Führungsaufgabe, das Projekt zu planen (vgl. Projektmanagement). Das bedeutet nicht, daß er die Zielsetzung dieses Projektes (immer) selbst bestimmen soll, er kann das oft gar nicht. Die Zielsetzung und Detailplanung wird im Gegenteil erst im Kreise der Mitarbeiter erarbeitet, welche auch aus den vorhandenen Arbeitskreisen oder aus dem Pfarr-(Kirchen-)Gemeinderat kommen können.

3.5. Veranlassen

Nach der Initiative erkennt man hier die nächst intensivere Stufe innerhalb der Führungsverantwortung. Es geht jetzt nicht mehr nur um Starthilfe durch Einweisen oder Unterweisen oder um Aufgabenverteilung, sondern darum, die Mitarbeiter zum Handeln, zur Aktion zu bringen. Veranlassen heißt: Zur selbständigen, zielbewußten, kontrollierten Tätigkeit anregen; die eigene Initiative des Mitarbeiters bewirken, Aufgaben aus eigenem Antrieb zu erfüllen; die Eigenverantwortlichkeit stärken und die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern selbst suchen.

3.6. Richtlinien entwickeln

Um die Sicherheit regelmäßig wiederkehrender Arbeiten zu gewährleisten, aber auch, um das Zusammenwirken aller Mitarbeiter zu stützen, müssen Richtlinien entwickelt und eingeführt werden. Zu den Richtlinien gehören mindestens die Regeln der Mitarbeitergespräche, der Teil- und Gesamtkonferenzen sowie die Anleitung zur Selbstkontrolle. Auch eine Sammlung von Führungsgrundsätzen, die laufend ergänzt oder überarbeitet werden muß, gehört hierher.

3.7. Kontrolle planen

Kontrolle darf kein zufälliger und kein willkürlicher Vorgang sein. Der Mitarbeiter muß wissen, wann und wie nach den Ergebnissen seiner Arbeit gefragt wird. (vgl. Erfolgskontrolle)

3.8. Bestätigen/Anerkennen

Bestätigung brauchen zahlreiche Mitarbeiter, auch wenn ihre Leistungen nicht immer voll den Zielvorstellungen entsprechen. Bei der **Bestätigung** geht es um die menschlich-personale Seite des Mitarbeiterverhältnisses. Demgegenüber kann **Anerkennung** nur aufgrund sachlich-objektiver Soll-Ist-Vergleiche ausgesprochen werden. Allerdings gilt auch bei schwacher Leistung das Lob auch für den kleinen Erfolg als äußerst wirksames, zudem pädagogisch effektives Führungsmittel. Der Führende darf jedoch nicht heucheln, denn Unehrlichkeit ist dem Führungsfeld Kirche unangemessen, übrigens nicht nur diesem.

3.9. Mitarbeiter beurteilen

Besonders in der kirchlichen Arbeit (aber nicht nur hier!) besteht eine Scheu vor der Mitarbeiterbeurteilung. Diese ist auch nur mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sinnvoll (vgl. Mitarbeitergespräche), welche ein Spiegelbild guter und erfolgreicher Zusammenarbeit sind.

Dem Zielsetzungsgespräch kommt hier besondere Bedeutung zu (vgl. Führungskonzepte). Die Mitarbeiterbeurteilung ist nur mit zwei Voraussetzungen durchführbar:

- die Stellenbeschreibung enthält Ziele und Aufgaben sowie den Anforderungskatalog an den Stelleninhaber
- die Definition der Leistungserwartungen an den Mitarbeiter bestimmt das Arbeits- und Kooperationsverhältnis sowie die Anforderungen, die der Mitarbeiter an sich selbst stellt.

Mitarbeiter können dort nicht eindeutig beurteilt werden

- wo das „Unternehmen“ sich über seine Erwartungen gegenüber dem Mitarbeiter nicht oder nur teilweise im klaren ist
- wo die Anforderungen an den Mitarbeiter nicht exakt definiert sind, sondern der subjektiven Festlegung oder Interpretation durch den jeweiligen Vorgesetzten

überlassen sind

- wo der Beurteilungsvorgang sich emotional, zufällig oder unkontrolliert vollzieht
- wo keine Begrenzung der Beurteilung auf den Funktionszusammenhang vorgenommen wird, sondern funktionsfremde Gesichtspunkte privater, politischer oder religiös-moralischer Art einwirken. ² Anforderungen an eine sachorientierte Mitarbeiterbeurteilung

Klarheit über die Anforderungen
 präzise Definition der Anforderungen und
 deren verbindliche Kenntnis beim Mitarbeiter
 systematischer und kontrollierbarer Beurteilungsprozeß

Die Mitarbeiterbeurteilung kann nur im Zusammenhang der Beurteilung der Führungstätigkeit des Pfarrers durchgeführt werden. Eine Beurteilung von Mitarbeitern setzt die Beurteilung der eigenen Führungstechniken voraus.

4. Checklist zur Erarbeitung eines eigenen Beurteilungsbogens

4.1. Zielsetzungen

- a) Arbeite ich aktiv an der Neuerarbeitung der Zielsetzungen meiner Mitarbeiter mit?
- b) Sind die Ziele realistisch d. h. erreichbar formuliert ?
- c) Beteilige ich meine Mitarbeiter ausreichend an der Erarbeitung ihrer und meiner Zielsetzungen?

² M. Simpfendorfer, Mitarbeiterbeurteilung, in: Management-Enzyklopädie Bd. 4 München 1971, S. 646

4.2. Planung

- a) Wie plane ich den Einsatz meiner Mitarbeiter?
- b) Wie plane ich den zukünftigen Personalbedarf?
- c) Wie plane ich die Beschaffung von Mitteln, technischen und methodischen Hilfen?

4.3. Organisation

- a) Habe ich in meinem Bereich alle Möglichkeiten zweckmäßiger Einrichtungen realisiert?
- b) Wie ist der organisatorische Aufbau in meinem eigenen Arbeitsbereich (unnötige Kleinarbeit, Doppelgleisigkeit etc.)?
- c) Funktioniert die Zusammenarbeit mit allen Stellen (inner-gemeindlich/außergemeindlich: z. B. Rentamt, Ordinariat, Kirchenverwaltung, Einwohnermeldeamt, Friedhofsverwaltung, Gemeinderat, Bürgermeister, Vereine, Betriebsleitungen)?
- d) Halte ich (stets) meine Zusagen, Termine und Vorhaben ein? (vgl. Führungsmittel)
- e) Sind meine Arbeitsmittel, meine Unterlagen und meine Arbeitsleistung in Ordnung?
- f) Wie praktiziere ich Delegation und Verantwortung?
- g) Ist meine Stellvertretung geregelt und wie? h) Ist meine evtl. Nachfolge geregelt und wie?

4.4. Durchführung

- a) Wie praktiziere ich die Managementtechnik »Management by Objectives«? = Führung durch Zielvereinbarung (vgl. Führungskonzepte)
- b) Wie praktiziere ich die Managementtechnik »Management by Delegation«?
- c) Ist der Leistungsstand meines Personals in Ordnung ?
- d) Was tue ich, um meine Mitarbeiter zu guten Leistungen anzuspornen?
- e) Wie ist das Betriebs- und Leistungsklima in meinem Bereich?

- f) Ist das »Mitarbeitergespräch« in seinen verschiedenen Formen fester Bestandteil der Arbeit in meinem Bereich?
- g) Gewährleiste ich eine ausreichende Information meiner Mitarbeiter ?
- h) Wie werde ich informiert? (vgl. Führungsmittel, vgl. Mitarbeitergespräche)
- i) Habe ich in meinem Bereich die vorgegebenen Ziele bisher erreicht (zeitlich, sachlich, kostenmäßig usw.)?
- j) Wie bemühe ich mich, alle Verbesserungsmöglichkeiten auszuschöpfen? (vgl. Fortbildungsseminare)
- k) Wie erfülle ich mein tägliches Arbeitspensum? Stecke ich meine Ziele zu hoch/zuniedrig? (vgl. Arbeitsziele)
- l) Habe ich in diesem Monat (Jahr) Fortschritte in meinem Arbeitsbereich erzielt; ggf. zahlenmäßig belegbar?
- m) Bin ich ausreichend ergebnisorientiert tätig ?
- n) Wie werde ich mit »Störungen« fertig?

4.5. Kontrolle (vgl. Erfolgskontrolle)

- a) Kontrolliere ich die Leistungen und die Zusammenarbeit meiner Mitarbeiter?
- b) Welche Verbesserungen in Bezug auf Arbeitsmethoden und Arbeitsmittel habe ich im letzten Jahr (Monat) erreicht?
- c) Wie sind meine Arbeitsmethoden und Gewohnheiten?

4.6. Kosten

- a) Entsprechen die Ausgaben dem in meinem Bereich vorgegebenen Budget?
- b) Habe ich wirklich alle Fehlerquellen, Mängel und laufenden Störungen in meinem Arbeitsbereich beseitigt (Einsparung unnötiger Kosten etc.)?

4.7. Fachkenntnisse/eigene Leistung

- a) Bin ich über das Neueste aus meinem Arbeitsgebiet und Spezialbereich informiert?
- b) Entsprechen meine Leistungen den Erwartungen meiner Gemeinde, des Pfarr-(Kirchen-)Gemeinderates ?
- c) Bin ich bei der Erstellung lösungsreifer Vorschläge aktiv ?
- d) Was tue ich, um meine Führungs-Fähigkeiten weiter zu verbessern?

5. Praxis-Studie: Verschiedene Mitarbeiter in der Gemeinde

In einer Gemeinde arbeiten zwei Pfarrer (ein älterer und ein jüngerer), ein Diakon, zwei Gemeindegewerinnen, ein Gemeindepädagoge, zwei Pfarramtssekretärinnen, nebenamtlich ein Kantor, eine Kirchendienerin (Mesnerin) und ca. fünfzehn ehrenamtliche Mitarbeiter in Caritas/Diakonie, Jugendarbeit, Seelsorge.

Hier finden wir einen Mitarbeiterkreis, deren Mitglieder

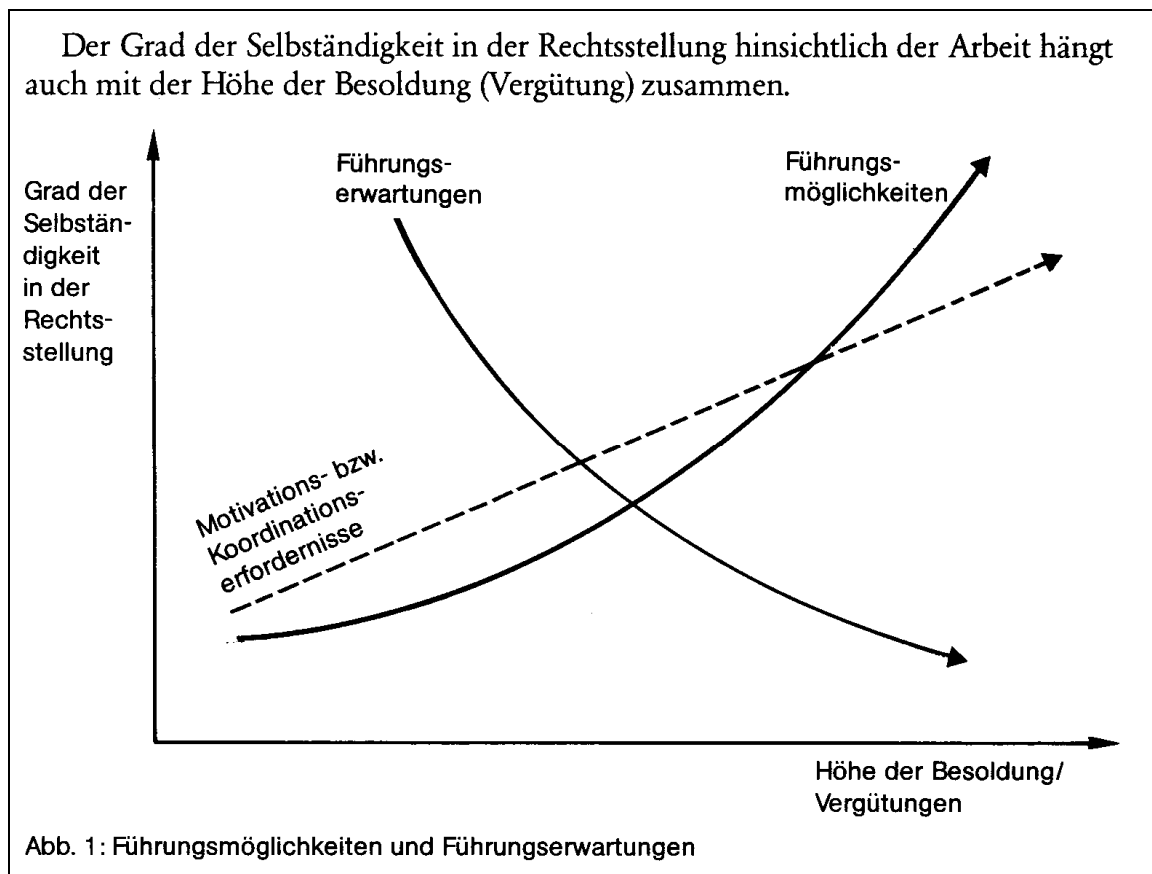
- einen unterschiedlichen Ausbildungs- bzw. Fortbildungsstand aufweisen,
- unterschiedlich besoldet bzw. vergütet werden und
- unterschiedliche Führungsansprüche bzw. Führungserwartungen haben.

Der zweite Pfarrer wird einen Führungsanspruch des ersten Pfarrers ihm gegenüber kaum dulden. Zielabsprachen sind jedoch trotzdem erforderlich. Sie bilden die Voraussetzungen für einen koordinierten Dienst in und an der Gemeinde. Das bedeutet nicht, daß nicht jeder der beiden Pfarrer seinen speziellen »Kundenkreis« haben könnte.

Schwieriger zu bestimmen ist das Verhältnis zum Pfarrdiakon, der einen wenig geringeren (als die Pfarrer) Selbstständigkeitsgrad in seiner Rechtsstellung hat; das gilt auch für die beiden Gemeindegewerinnen. Aber ebenso wie bei den beiden Pfarrern sind Zielabsprachen = Zielvereinbarungen (Zielkoordinationen) auch hier unbedingt

erforderlich, damit evtl. auftretende Zielkonflikte, die eng mit der Prioritätensetzung zusammenhängen, nicht auf Kosten der Gemeinde ausgetragen werden.

Noch andere, wohl intensivere Führungserwartungen treffen wir bei den übrigen Mitarbeitern, die sich zu Führungsansprüchen bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern erweitern, wobei innerhalb dieser Gruppe in den einzelnen Arbeitsbereichen wiederum gewisse Unterschiede anzutreffen sind: Von den Mitarbeitern in der Diakonie zur Jugendarbeit bis zur Einzelseelsorge wachsen die Führungserwartungen. Dabei spielt der Ausbildungs- und Erfahrungshorizont des Pfarrers oft eine bedeutende Rolle, welche die Führungsautorität stützt.



Die Führungsverantwortung ist jedoch von Gehalt und Rechtsstellung unabhängig. Vielmehr qualifizieren Sachkompetenz und Führungsfähigkeiten³ zur Führung

³ s. u. Abschnitt 7 Beispiel eines abgewandelten Leistungsprofils z. B. Nr. 7 und 9

der Mitarbeiter. So muß ein Pfarrer, dessen Stärken in Predigt oder Seelsorge liegen, dessen Führungsqualifikationen jedoch schwächer ausgebildet sind, nicht nur wegen seiner geistlichen Amtsautorität auch alle Führungsaufgaben wahrnehmen, wenngleich ihm eine »natürliche« Führungsfunktion beizumessen ist. Wenn also bei einem Pfarrer Führungs-schwächen bemerkt werden, muß er entweder durch kontinuierliche Fortbildung dieses Defizit ausgleichen oder gewisse Führungsfunktionen (z. B. an den Vorsitzenden des Kirchen- oder Pfarr-Gemeinderats) abgeben.

Führung als Tätigkeit verstehen wir als »einen Prozeß der Willensbildung und Willensdurchsetzung, der als Prozeß der Informationsgewinnung, -Verarbeitung und -abgabe... Als Träger dieses Prozesses verstehen wir hier die Personen, die Führungstätigkeiten wahrnehmen...«⁴

Von dieser Definition aus obliegt dem Pfarrer eindeutig die Führung. Wo wie in unserem Beispiel mehrere Pfarrer in einer Gemeinde wirken, müssen die Führungsfunktionen organisatorisch geklärt werden. Das widerspricht nicht dem christlichen Bruderschaftsprinzip, weil Führung nicht das Schema Befehl und Gehorsam oder Anweisung und Ausführung beinhaltet, (was sogar im Militärischen so kaum noch gilt). Hahn⁵ erweitert den Inhalt des Führungsbegriffes dann noch um den Verantwortungsbegriff, einem ganz und gar christlichen Begriff; wer wollte bestreiten, daß der Pfarrer nicht nur für »seine« Gemeinde, sondern auch für »seine« Mitarbeiter Verantwortung trägt.

Das weiter unten ausgeführte Prinzip der Anweisung betrifft in erster Linie den Mitarbeiterkreis der Gemeinde-Angestellten, muß jedoch auch als ein Mittel der Willensdurchsetzung verstanden werden. Allerdings wird ein Pfarrer seinem »Mit-Pfarrer« nicht den »Auftrag« so erteilen: »Bitte, tun Sie das und das...«. Die Auftrags-technik soll vielmehr auch zur Konkretisierung des kirchlichen und pfarramtlichen »Auftrages« dienen, sie ist also ein Mittel zur Zielfindung und Aufgaben-Definition, welche wie alle wichtigen Führungs-situationen am besten im gemeinsamen Gespräch

⁴ vgl. D. Hahn, Führung des Systems Unternehmung in: Zeitschrift für Organisation 4/71, S. 161

⁵ a.a.O

gelingen.

Veranlassen beispielsweise heißt demnach nicht immer beauftragen, sondern viel öfter Problembewußtsein wecken, Aktivitäten einleiten, Nachdenken hervorrufen, eine neue (dem anderen Mitarbeiter nicht bewußte) Sicht und Beurteilung einer Situation, eines Gemeindegliedes oder eines Mitarbeiters vermitteln. In diesem Sinne ist »Auftragstechnik« zu interpretieren, welche also die Eigeninitiative des Mitarbeiters nicht einschränken, sondern fördern soll.

6. Beispiel für eine Zielsetzung in der Mitarbeiterführung (Ablaufplan) Pfarrer und »selbständiger« Mitarbeiter (Pfarrdiakon, Gemeindehelferin, Jugendpfleger etc.)

Verantwortung gegenüber
der biblischen Botschaft
Umweltbedingungen/»Markt«
Verantwortung gegenüber
der Öffentlichkeit
Mitarbeiter/Pfarrer

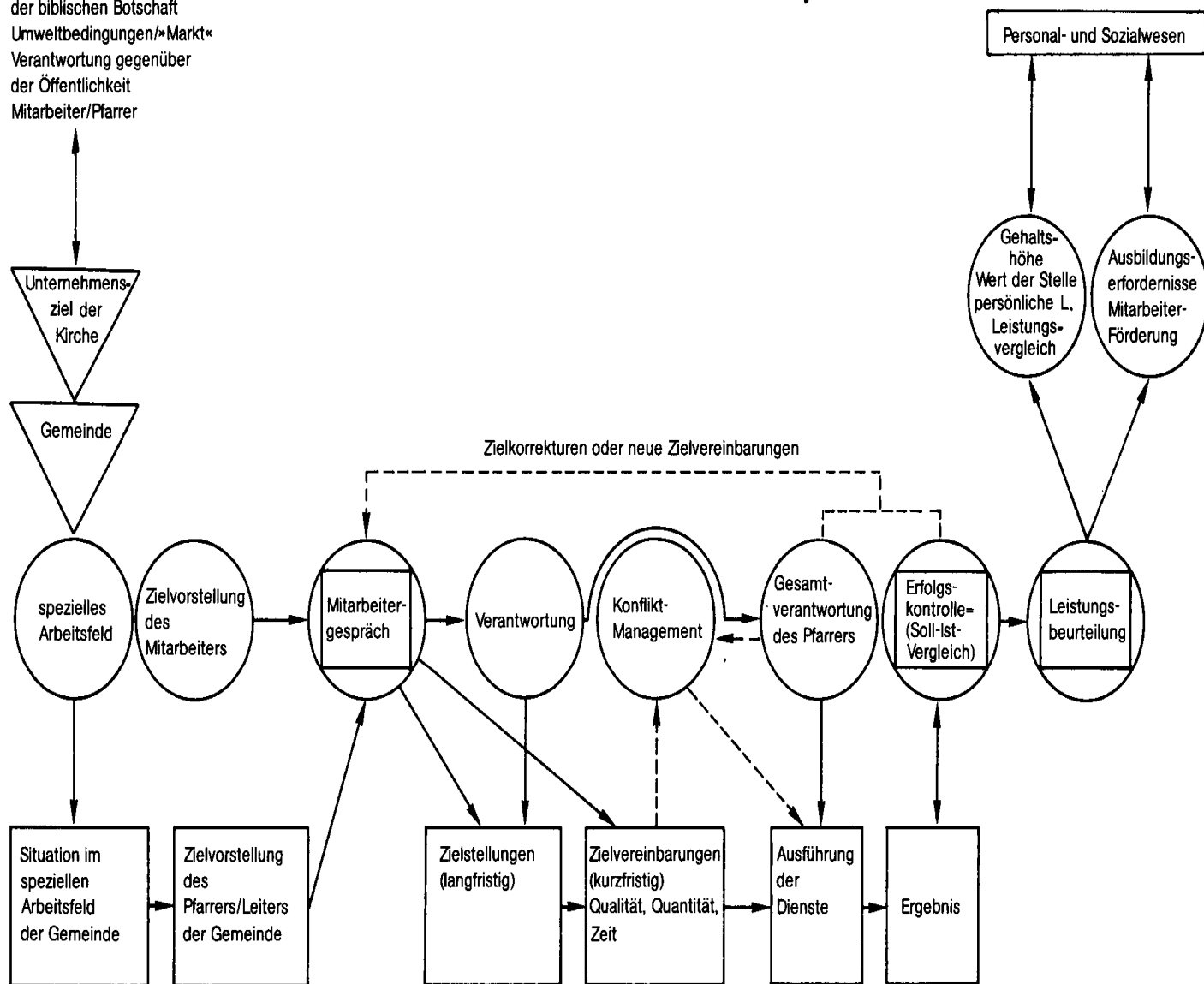


Abb. 2: Ablaufplan für eine Zielsetzung in der Mitarbeiterführung

7. Beispiel eines abgewandelten Leistungsprofils aus der Industrie, wie es auch für Pfarrer in etwa anwendbar wäre⁶

1. Auftreten

Äußere Erscheinung

⁶ nach: J. M. Simpfendorfer, Mitarbeiterbeurteilung a. a. O. 647 f

Sicherheit
 Autorität
 Umgangsformen
 Anpassungsfähigkeit an neue Situationen

2. *Einsatzbereitschaft*

Fleiß
 Ausdauer
 Arbeitsinteresse und -freude
 Verantwortungs- und Pflichtbewußtsein

3. *Funktionswesen*

Theologische Kenntnisse
 Auf spezielle Aufgaben bezogenes Fachwissen
 Personalpolitik
 Verständnis für gesellschaftliche Zusammenhänge

4. *Erkennen von Aufgaben/Aufstellen von Zielen*

Auflösen komplexer Probleme
 Erkennen wesentlicher Zusammenhänge
 Klarheit des Denkens
 Geistige Beweglichkeit (z. B. in mehreren Denkmodellen)
 Definition von Problemen
 Planung der Arbeit
 Setzen von Prioritäten (theologische Begründung)
 Kontrollen

5. *Realisieren von Zielen*

Engagement zur Erreichung objektiver Ziele
 Wirtschaftliches Denken
 Kostenbewußtsein
 Effektivster Weg zur Lösung von Problemen
 Güte der Lösung von Problemen
 Zeitökonomie

6. *Entscheidungsbereitschaft und -fähigkeit*

Bereitschaft zum kalkulierten Risiko
 Entscheidungen nicht vor sich herschieben
 Qualität und Klarheit der Entscheidungen
 Wenn nötig, unpopuläre Entscheidungen treffen

7. *Führungsfähigkeit*

Beratung der Mitarbeiter
 Langfristige Förderungspläne
 Abgabe-Bereitschaft
 Zeit haben für Mitarbeiter
 Einfühlungsvermögen
 Menschenkenntnis
 Begeisterungsvermögen
 Vorbildwirkung

8. *Fähigkeit zur Delegation*

Übertragung von Aufgaben *und* Vollmachten

9. *Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen*

Fähigkeit, Gespräche zu führen, sich auf Gesprächspartner einzustellen
 Umgangsgeschick
 Sprachliches Ausdrucksvermögen
 Stehvermögen und Zähigkeit im Erreichen von Zielen

Frustrationstoleranz

10. *Zusammenarbeit mit anderen Institutionen*

Bereitschaft zur Zusammenarbeit
Aufnehmen und Verarbeiten von Informationen
Weitergabe wesentlicher Informationen

11. *Korrigieren/Kritisieren*

Wo Korrekturen sachlich und fachlich aufgrund von gemeinsam erarbeiteten Unterlagen begründet sind, wird sich der Mitarbeiter dem kritisierenden Einwirken des Pfarrers nicht verschließen. Anders wird er auf »erste Eindrücke« oder blasser, d. h. seiner Person nicht entsprechendes menschliches Kritisieren reagieren ; er ist ja auch nicht auf der Welt, um so zu sein, wie der Pfarrer ihn haben will.

12. *Abweichungen analysieren*

13. *Abweichungen beseitigen (helfen)*

Grundlage dieser Führungstechnik sind die vereinbarten Ziele sowie der Soll-Ist-Vergleich anhand vorbereiteter und beiderseitig akzeptierter Maßstäbe.

14. *Entscheidungen fällen*

Der Entscheidung ist wegen ihrer besonderen Bedeutung im pfarramtlichen Führungsverhalten ein besonderes Stichwort gewidmet (vgl. Entscheidungstechnik).

15. *Kommunikation schaffen*

Eine dauerhafte, störungsfreie und arbeits- und personbezogene Kommunikation mit den Mitarbeitern bildet die Grundlage aller Management-Tätigkeiten des Pfarrers. Das Mitarbeitergespräch und das Konferenzwesen sind besonders wichtige Mittel zur Erhaltung und Förderung der Kommunikationsfähigkeit.

Außerdem können gezielte Weiterbildungsmaßnahmen in dieser Hinsicht vorhandene Defizite ausgleichen.⁷

8. Wie gut ist Ihr Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern ?

Hier haben Sie Gelegenheit, einen Einblick zu erhalten, wie gut Sie mit Ihren Leuten zusammenarbeiten. Die Fragen sind einfach, aber sehr praktisch⁸:

Ja/Nein

1. Bemerkst jeder Ihrer Leute, daß Sie sich für ihn als Einzelperson interessieren?

⁷ Vgl. bes.: G. W. Rammenzweig, Kirche zwischen Bürokratie und Demokratie. Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1975 mit ausführlicher Problembeschreibung und weiterführender Literatur

⁸ aus: A. Uris, Moderne Führungstechniken des Chefs, München 1971 S. 254 f

2. Kennen Sie sowohl den Vor- als auch den Zunamen jedes Gruppenmitgliedes?
3. Bringen Sie ihnen so viel Interesse entgegen (ohne neugierig zu sein), daß Sie wissen:
 - a) Name und Alter ihrer Kinder ?
 - b) wo die Kinder zur Schule gehen oder arbeiten ?
 - c) einiges über ihr Privatleben und ihre Probleme ?
 - d) ihre Freizeitaktivitäten, Neigungen und Hobbies ?
 - e) ihre Gesundheit ?
 - f) ihre privaten Ziele ?
4. Haben Sie im Umgang gerade den richtigen freundschaftlichen Ton gefunden, ohne dabei zu sehr in die Privatsphäre einzudringen?
5. Helfen Sie in persönlichen Dingen, die mit der Arbeit nichts zu tun haben?
6. Sind Sie gewillt, für Ihre Leute einzustehen, auch wenn damit für Sie Unannehmlichkeiten verbunden sind ?
 7. Fördern Sie das Interesse an jedem Mitarbeiter, indem Sie
 - a) das ernste Interesse an seinen Zielen betonen
 - b) ein ungekünsteltes Interesse an seinen persönlichen Neigungen, Hoffnungen usw. zeigen?
8. Versuchen Sie die Kommunikationskanäle so offen wie möglich zu lassen, so daß die von Ihnen vorgesehenen Kontaktzeiten mit Ihren Mitarbeitern keinen offiziellen Charakter tragen?
9. Versuchen Sie bei Ihren Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern eine entspannte und nicht unter Zeitdruck stehende Atmosphäre zu erzeugen, so daß sich jeder erleichtert fühlt und Ihre Aufgeschlossenheit betont?

9. Das Führungsfeld

Im Führungsfeld wirken unterschiedliche Einflußfaktoren zusammen, die einander beeinflussen und voneinander abhängig sind.

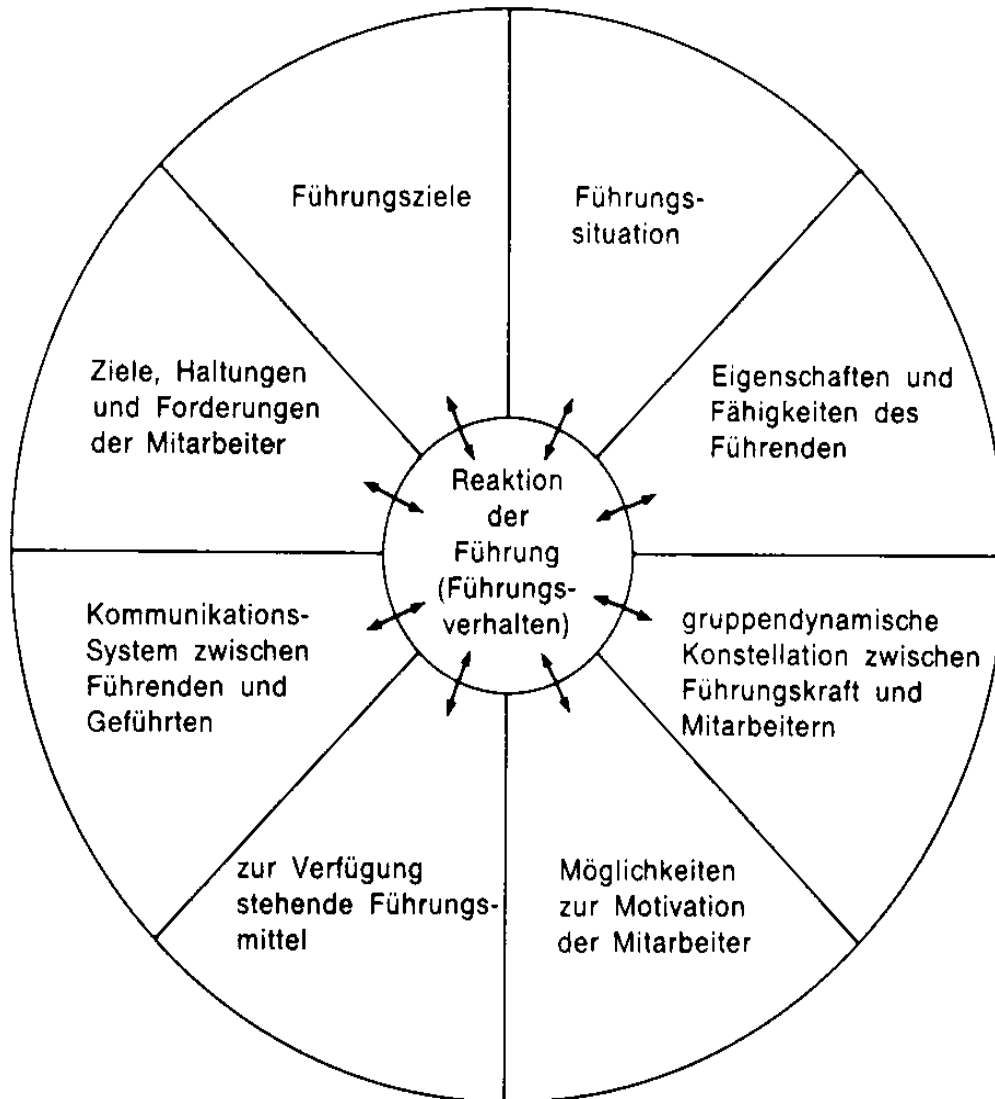


Abb. 3: Interdependenz zwischen Führung bzw. Führungsverhalten und den Kräften im Führungsfeld
aus: Rosner, L., Moderne Führungspsychologie ²1970, S. 182 (Die Praxis der Führung)

Die Darstellung zeigt, wie hierarchische Führungsmodelle vom Konzept Führung durch Zielvereinbarung abgelöst sind. Die Zielvereinbarung in Verbindung mit realistischer Kontrollvereinbarung überläßt dem Mitarbeiter den größtmöglichen Handlungsspielraum. Außerdem wird die Eigenverantwortlichkeit im Interesse mündiger Mitarbeiterschaft in diesem Führungskonzept am besten gefördert.

Schließlich ist jede Art von Führung auf einen möglichst effizienten Einsatz der Mitarbeiter aus. Dieser kontrolliert auch die Effizienz der Führung und den Selbsteinsatz des Führenden (des Pfarrers).

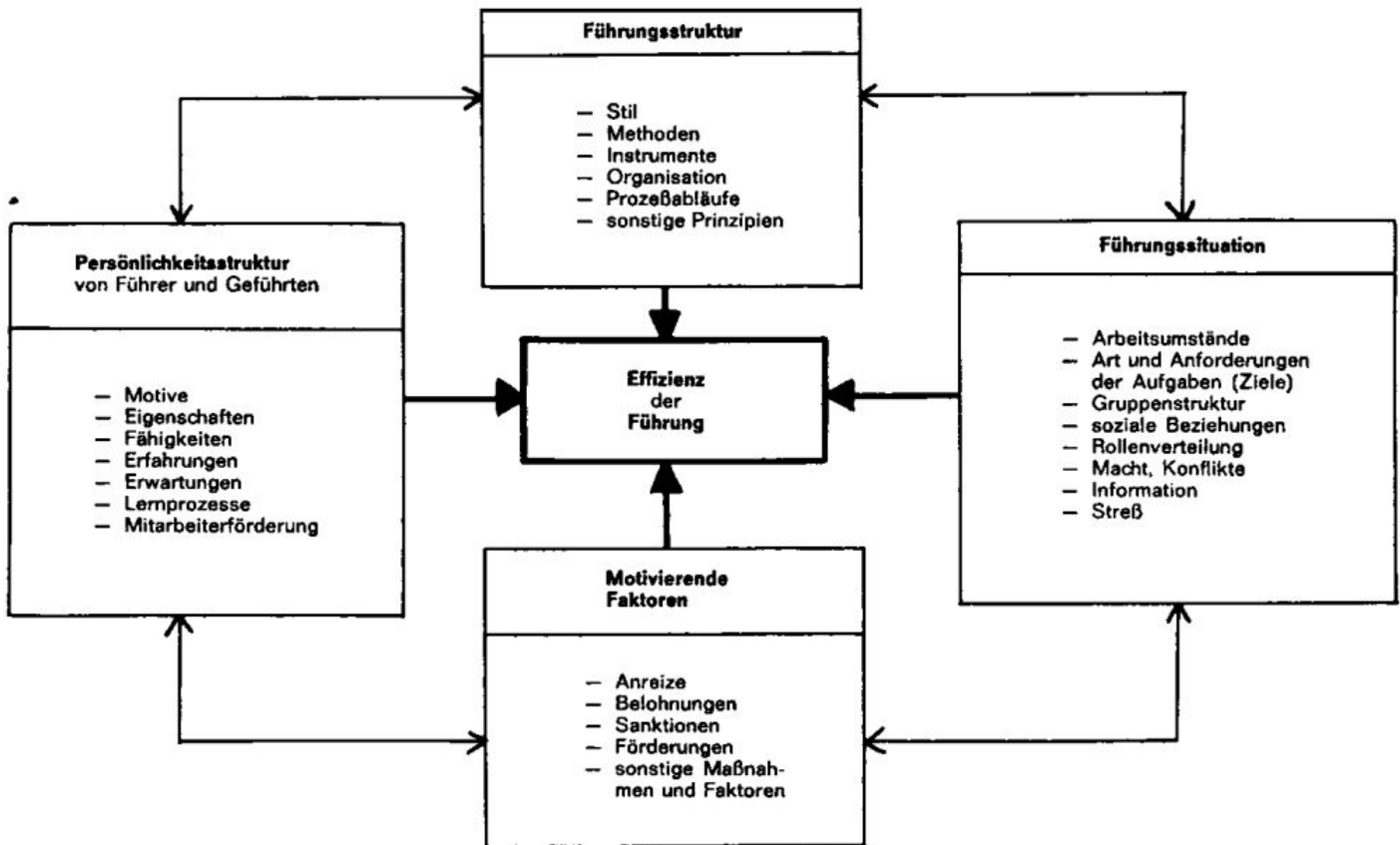


Abb. 4: Einflußfaktoren auf die Effizienz der Führung
aus: J. Wild, Organisation und Hierarchie in: Zeitschrift für Organisation 1/73 S. 48

An dieser Stelle muß die schwierige Praktikabilität des »Harzburger Modells« nicht besonders betont zu werden. In der Literatur finden sich zahlreiche Einwände, besonders bezüglich der Begrifflichkeit (etwa »Vorgesetzter«, »Dienstaufsicht« u. a.), auch hinsichtlich der starren Organisationspläne oder der Kontrolle, auch anhand der Stellenbeschreibungen, die besser durch Funktionsbeschreibungen mit Zielen und Aufgaben sowie Delegationsverhältnissen zu ersetzen sind.

9.1. Einige Regeln zur Mitarbeiterführung

Der Mitarbeiter muß wissen,

- woran er ist
- was von ihm erwartet wird

- worin seine Eigenverantwortlichkeit besteht
- welchen Zielen er folgen soll und kann
- wie Kontrolle gehandhabt wird
- wie er mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten soll
- welche Führungsprinzipien gelten
- wie die Führungsmittel angewendet werden.

Eine typische Situation findet man immer in Diskussionen vor. Hier wird meist mit einem Schlag offenkundig, wie in einer Gemeinde Führung gehandhabt wird. Die folgende Checklist für Diskussionen soll daher nicht als Hilfsmittel der Führung, sondern als Diagnose-Instrument für die praktizierte Führungsart angesehen werden.

9.2. Checklist für Diskussionen⁹

Der Diskussionsleiter . . .

- sitzt so, daß er keine Wortmeldung übersehen kann,
- kennt das Thema, ohne daß er direkt Sachverständiger zu sein braucht,
- bleibt immer Gesprächsvermittler und somit neutral,
- begrüßt die Teilnehmer und legt die zur Verfügung stehende Zeit fest,
- stellt die Startfrage und eröffnet damit die Gesprächsrunde,
- erteilt das Wort in der Reihenfolge der eingegangenen Wortmeldungen,
- ordnet durch Zusammenfassen den Gesprächsgang und zeigt damit den Stand des Gesprächs an,
- gibt jedem die Möglichkeit, seine Meinung zu äußern, indem er auch zurückhaltende Teilnehmer ermuntert,
- leitet so rechtzeitig die Schlußrunde ein, daß die Diskussion zum Abschluß kommen kann,
- faßt am Ende die erarbeiteten Gesprächsergebnisse zusammen.

. . . und der Teilnehmer

- bereitet sich auf die Diskussion vor, indem er sich an Hand der Tagesordnung über die

⁹ Auszug aus der Bürofachzeitschrift bto 9/71

Themen informiert und notwendige Unterlagen mitbringt,

- hört gut zu und meldet sich erst dann zu Wort, wenn sein Gesprächsbeitrag dem augenblicklichen Diskussionsstand entspricht und ein zusätzliches Argument darstellt,
- hilft durch sachlich vorgebrachte Beiträge, den ruhigen Gesprächsverlauf zu sichern,
- versucht die Argumente der übrigen Teilnehmer auch dann zu verstehen, wenn sie seinen Beiträgen nicht entsprechen,
- faßt sich kurz, indem er erst überlegt und dann redet,
- trennt bei der Argumentation wichtige Gründe von weniger wichtigen bzw. nebensächlichen Gründen,
- hält sich an die angegebene Redezeit,
- bleibt fair und wertet keinen Teilnehmer ab,
- verzichtet auf seine Wortmeldung, wenn sie sich am Laufe des Gesprächs erübrigt,
- unterstützt in jeder Weise den Diskussionsleiter.

10. Wann »funktioniert« Ihre Personalführung?

Welche Reihenfolge der Bewertung würden Sie vorschlagen?

- Ein Spiel -

Wenn die Mitarbeiter zufrieden sind

Wenn die Aufgaben klar beschrieben sind

Wenn die Mitarbeiter weitergebildet werden

Wenn Verbesserungsvorschläge befolgt werden

Wenn der »richtige Mann am richtigen Platz« ist

Wenn jeder über alles informiert ist

Wenn die »Abteilungen« (Arbeitsbereiche) koordiniert sind

Wenn die Aufgaben geplant werden

Wenn die Mitarbeiter regelmäßig gefördert werden

Wenn die Ziele der Kirche formuliert sind

Wenn die Mitarbeiter richtig beurteilt werden

Wenn jeder Mitarbeiter seine Ziele kennt

Wenn die Stimmung gut ist

Wenn es keinen Leerlauf gibt

Wenn die Arbeit kontrolliert wird

Wenn die Arbeitsabläufe geregelt sind

Wenn jeder Mitarbeiter mehrere »Vorgesetzte« hat

Wenn die »Strukturen« regelmäßig geprüft werden

Wenn moderne Arbeitsmethoden angewendet werden

Wenn »Vorgesetzte« ihre Aufsicht als »Hilfe« verstehen

Test: *Wie reagieren Sie als Chef?*¹⁰

- Wann haben Sie Ihren Mitarbeitern das letzte Mal Anerkennung ausgesprochen? -
War sie sparsam oder überschwänglich ?
- Gibt es bestimmte Mitarbeiter, bei denen Sie mehr zur Anerkennung als zur Kritik neigen - oder umgekehrt?
- Wie verhält es sich mit Ihrem privaten Ärger, sind Sie sicher, daß Sie Ihre Mitarbeiter in

¹⁰ Aus der Hauspost eines größeren Industriebetriebes vom 2. 5.1977

der Gemeinde nicht als Blitzableiter benutzen?

- Wissen Sie, daß es an Ihnen liegt, ob Kritik als Hilfe empfunden wird oder als Schikane?
- Wie steht es mit der Verantwortungsfreude Ihrer Mitarbeiter, sind Ihre Mitarbeiter Mit-Denker und Mit-Verantwortliche?
- Wenn Sie Verantwortung abgeben, prüfen Sie auch, ob Ihre Mitarbeiter dieser Aufgabe gewachsen sind?
- Können Ihre Mitarbeiter auch aus Fehlleistungen lernen?
- Erziehen Sie Ihre Mitarbeiter zu »Fragen« oder »Ja-Sagern« ?
- Prüfen Sie auch, ob Anweisungen für schwierige Aufgaben richtig ausgeführt werden?
- Wie reagieren Sie auf Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter?
- Kennen Sie den Unterschied zwischen falscher und echter Autorität (Formalautorität/Amtsautorität - Sach-/Fachautorität)?
- Können Sie auch eigene Fehler gegenüber Ihren Mitarbeitern zugeben?
- Können Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern Distanz halten, ohne unnahbar zu sein?

- Wie würde die Wahl ausgehen, wenn Ihre Mitarbeiter ihren Chef selbst zu wählen hätten?

11. Führungsstil

Führungsstile werden in der Literatur häufig und gut beschrieben¹¹. Dort wird z. B. zwischen patriarchalischer, demokratischer, bürokratischer Führung sowie Führung im Mitarbeiterverhältnis und kooperativer Führung unterschieden. Die Bedeutung des Führungsstils wird von den Pfarrern und auch von den Mitarbeitern oft überschätzt, weil Bedeutung und Alternativen der möglichen Führungskonzeptionen nicht bekannt sind. (vgl. Führungsmittel)

Besonders in den fünfziger Jahren war der Ruf nach kooperativem Führungsstil laut geworden. So änderte man den Sprachstil von Dienstanweisungen oder Verwaltungsregelungen. Jedoch: Führungsstil ist Charakter- oder letztlich:

Geschmacks-Sache und nicht (nur) Organisationssache. In einem Führungskonzept: Zielvereinbarung, Delegation plus Motivation, hat ein autoritärer Führungsstil oder auch das Laissez-faire-Prinzip keinen Raum. Allerdings hat das Prinzip bürokratischer Führung auch in der Kirche noch immer eine große Bedeutung, und das färbt auf das Verhältnis Pfarrer – Mitarbeiter und umgekehrt und auf den Identifikationsgrad der Mitarbeiter (back-home-Effekt) ab. So bedarf es seitens des Pfarrers immer eines Widerstandes, der Versuchung zu entgehen, Bürokratie mit Führung zu verwechseln. Alle Institutionen unterliegen einer Eigengesetzlichkeit, weitgehend zu zentralisieren. Das kann in einer Gemeinde mit ausgeprägter Führungskonzeption vermieden werden. Statt dessen sollen Entscheidungen im Rahmen eines Ziel-Planungs-Prozesses möglichst nahe bei den Schauplätzen des Geschehens verlaufen oder Scheindelegationen mit dem entmutigenden Durchregieren »von oben«, das uns von Friedrich dem Großen auch bekannt ist, aus der Gemeinde ganz und gar verschwinden (auch wenn Kirchenbehörden noch gelegentlich diese Tendenzen zeigen). Eine Hauptbelastung für den Pfarrer besteht im Ausgleich dieser verschiedenen Führungsstile, dem kooperativen, den er selbst praktizieren kann und will, und dem administrativen, der ihm immer wieder von vorgesetzten Behörden begegnen mag. Lesenswert sind für die Frage Führungsstil die »10 Grundprinzipien einer modernen Verwaltung«¹², die ohne weiteres auf die Gemeindesituationen übertragbar sind. Die Führungsstile haben jedoch nur begrenzte Wirkungen hinsichtlich atmosphärischer Verbesserungen (Human-Relations, Betriebsklima, Public-Relations) und sollten sich eher von der empfohlenen Führungskonzeption aus ableiten.

Der Führungsstil wird als Ziel nicht nur einen höheren Leistungsgrad der Mitarbeiter im Auge haben, sondern besonders Arbeitsfrieden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern wollen¹³.

¹¹ vgl. z. B. Artikel »Führungsstil« in: Management-Enzyklopädie Band 2, S. 1171 ff

¹² s. Artikel: Führungsstile in: Management-Enzyklopädie Band 2, bes. S. 1178 f

¹³ vgl. U. Kern, Kooperativer Führungsstil - eine Notwendigkeit? in: Zeitschrift für Organisation (3) 1972

Obwohl viel über Führungsstile geschrieben wird, ist der autoritäre Führungsstil noch sehr verbreitet. Besonders im Management-Bereich Entscheidung macht sich ein »Führungsstil von oben« sehr nachteilig bemerkbar.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an Sachentscheidungen macht die Probleme nicht kleiner oder seltener. Aber das Konfliktlösungspotential einer Gemeinde wird eher ausgenutzt, allerdings um den Preis eines größeren Zeitaufwandes. So ist die Verbesserung der Führungssituation eng mit Geduld für Lernprozesse der Mitarbeiter zu verknüpfen.

- Die Konflikte aus dem Zielsetzungsbereich lassen sich mit demokratischem oder kooperativem Führungsstil allein nicht lösen. Dazu bedarf es der Anwendung rationeller Entscheidungstechniken sowie Zeit und Geduld
- Die Konflikte aus dem Aufgaben- und Kompetenzbereich erfordern eine kooperative Ermittlung der Ergebnis-Mängel. Hier hilft die folgende *Checklist*¹⁴. Außerdem hilft eine übersichtliche Organisations-Matrix (vgl. Organisation)
 - Die Konflikte aus dem Informationsbereich sind durch das Mitarbeitergespräch, das Konferenzwesen sowie durch eine übersichtliche und ständig überprüfte Informationsorganisation zu regeln.

Das gilt auch für alle durch menschliche Schwächen oder Schicksale hervorgerufenen Konflikte.

Mängel in der Aufgabenerfüllung¹⁵

Überflüssige Aufgaben

Grundsätzlich überflüssig

Doppelarbeiten *Notwendige*

Aufgaben nicht erfüllt

Grundsätzlich

Gesamtaufgabe

Planung

Entscheidung

Realisation

Kontrolle

¹⁴ Schmidt, G., Organisationsanalyse in: Zeitschrift für Organisation 1/72 S. 11

¹⁵ G. Schmidt a. a. O. S. 11

Gelegentlich

Schlecht erfüllt

Erfüllungsqualität übertrieben

Zu gering

Fehlerhaft

Unvollständig

Ungeeignet

Erfüllungszeitpunkt

Zu früh fertig

Zu spät fertig

Erfüllungszeitdauer

Zu lang Zu kurz

Sachmittelbezogene Mängel

Sachmittelgebrauch

Nicht ausgelastet

Ungleichmäßig ausgelastet

Überlastet

Sachmittelverbrauch

Zu hohe Qualität

Zu niedrige Qualität

Unzureichende Ausnutzung

Träger-bezogene Mängel

Aufgabenträger

Auslastung

Nicht ausgelastet

Ungleichmäßig ausgelastet

Überlastet

Erfüllung humaner Ansprüche

Kein Leistungsanreiz (Motivation)

Frustration Konflikte

Auch der Konfliktbereich »Befugnisse« spielt in der Mitarbeiterführung eine große Rolle. Schemkes¹⁶ empfiehlt eine lange Liste von W-Fragen (hier gekürzt):

- **Warum** - Impuls - Anstoßinformation
- **Wozu** - Zielvorgabe - Ergebnis-Soll
- **Woran** - Aufgabengegenstand, an dem gearbeitet (verrichtet) werden soll
- **Was** - Formulierung der zu erfüllenden Global-Aufgabe
- **Wie oft** - Arbeitshäufigkeit
- **Wieviel** - Arbeitsmenge
- **Wer** - Aufgabenträger, beauftragt nach fachlichen Aspekten
- **Wann** - Zeitpunkt des Beginns der Verrichtung
- **Wie lange** - Zeitbedarf für die Durchführung

¹⁶ Kompetenzabgrenzung in: Zeitschrift für Organisation (8) 1974

- **Womit** - Einsatz von Hilfsmitteln für die Durchführung der Verrichtung (oder des Dienstes)
- **Welche** - Detail-Verrichtungen sind notwendig - detaillierte Aufgabenstellung
- **Wie, Wonach** - Aufgabenausführungsbestimmung und -Überwachung
- **Wo (1)** - Ort der Verrichtung (des Dienstes), hier sachlich-objektiv determiniert vom Objekt her
- **Wo (2)** - Ort der Verrichtung (des Dienstes), hier sachlich-objektiv determiniert von der Verrichtung her
- **Wodurch** - Medien, Methoden

12. Auftragstechnik

12.1. Wie erteilen Sie Aufträge an Ihre Mitarbeiter?

Bei der Beauftragung von Mitarbeitern (einer häufigen Organisationsform in Kirche und Gemeinde) muß man sich fragen:

1. Liegt der Auftrag im Bereich der vereinbarten Zielsetzung des Mitarbeiters?
2. Liegt der Auftrag im Aufgabengebiet des Mitarbeiters ?
3. Stimmt der Auftrag mit meiner Zielsetzung und mit meiner sonstigen Führungstechnik überein?
4. Kann/muß ich dem Mitarbeiter einen besonders günstigen Weg für die Auftrags-erfüllung empfehlen?
5. Welche sachlichen/personellen Hilfen/Mittel muß ich zur Verfügung stellen?
6. Wo liegen zu erwartende kritische Punkte oder Phasen bei der Auftragserfüllung?

7. Wo liegen Risiken bei der Auftragserfüllung?
8. Muß ich Zwischenprüfungen für den Auftrag vereinbaren?
9. Wieviel Zeit hat der Mitarbeiter für die Abwicklung?
10. Ist der vorgesehene Mitarbeiter für den Auftrag geeignet (Fähigkeiten, Zeit, Erfahrung)?
11. Kann der Mitarbeiter den Auftrag selbständig erfüllen oder braucht er Hilfen? (Welche Hilfen braucht er unbedingt? Welche Hilfen muß er sich selbst beschaffen?)
12. Welche Sicherheiten kann ich dem Mitarbeiter geben?
13. Mit welchen Reaktionen des Mitarbeiters muß ich bei Störungen oder Schwierigkeiten rechnen und wie werde ich ihnen begegnen?
14. Wie ist der Auftrag am besten zu formulieren, damit der Eigeninitiative des Mitarbeiters so viel Spielraum wie möglich eingeräumt ist?

12.2. Wie nehmen Sie Aufträge entgegen?

Als Mitarbeiter dürfen Sie vom Pfarrer (Dekan oder kirchenleitende Organe) erwarten, daß er sich bei der Auftragserteilung an bestimmte Regeln hält. Sie sollten sich fragen:

1. Habe ich den Sinn des Auftrags erkannt?
2. Kann ich das, was hier von mir verlangt wird ?
3. Habe ich genügend Zeit für die Erfüllung des Auftrags ?
4. Wieviel Spielraum erlaubt mir der Auftraggeber?
5. Habe ich genügend Informationen für den Auftrag?
6. Wer kann mir, wer muß mir bei diesem Auftrag helfen?

12.3. Was auch bei mündlichen Aufträgen gilt (vgl. Führungsmittel) Auch bei

mündlichen Aufträgen¹⁷ gilt:

1. Was soll getan werden?
2. Wer soll es tun?
3. Warum soll er es tun?
4. Wie soll er es tun?
5. Bis wann soll er es tun?

Besonders die mündlichen Aufträge (aber auch die schriftlichen) erfordern eine geordnete Auftragskontrolle. Das gilt auch für Beauftragung durch Oberkirchenräte oder Ordinariate. Es genügt nicht, einen Pfarrer einfach zum Beauftragten für Jugendarbeit oder Diakonie zu berufen. Auch alle Synoden müssen sich an die Regeln der Auftragserteilung halten!

¹⁷ vgl. W. Fuchs a. a. O.

Wie erarbeiten Sie einen Auftrag?

Auftragselemente	Einzelangaben für den Mitarbeiter, damit der Auftrag richtig ausgeführt werden kann		
1. Zielvereinbarung			
2. Begründung			
3. Informationen			
4. Handlungsspielraum			
5. Zu übernehmende Verantwortung			
6. Koordinations- erfordernisse			
7. Anfangs-, Zwischen- und Endtermin			

nach: W. Fuchs, Führungs- und Arbeitstechnik, Hamburg o. J. Abschn. 6.

12.4. Ein guter Kurzformular-Vorschlag

Erledigungs-Kontrolle

Verantwortlich _____

Erteilt am: _____

Auftrag

Verantwortlich _____

Erteilt am: _____

1. Erledigungs-Termin: _____

2. Erledigungs-Termin: _____

© Mühlstr. 25 · 8918 Dießen · Tel. (08807) 1022 · Best.-Nr. 961205

1. Erledigungs-Termin: _____

2. Erledigungs-Termin: _____

12.5. Auftragsübersicht

Name des Mitarbeiters	erhält folgenden Auftrag	erteilt am	erfüllt am

13. Selbstkontrolle

Ein wichtiges Instrument der Führungstechnik im Mitarbeiterverhältnis ist die Selbstkontrolle, die hier einmal schematisch dargestellt wird:

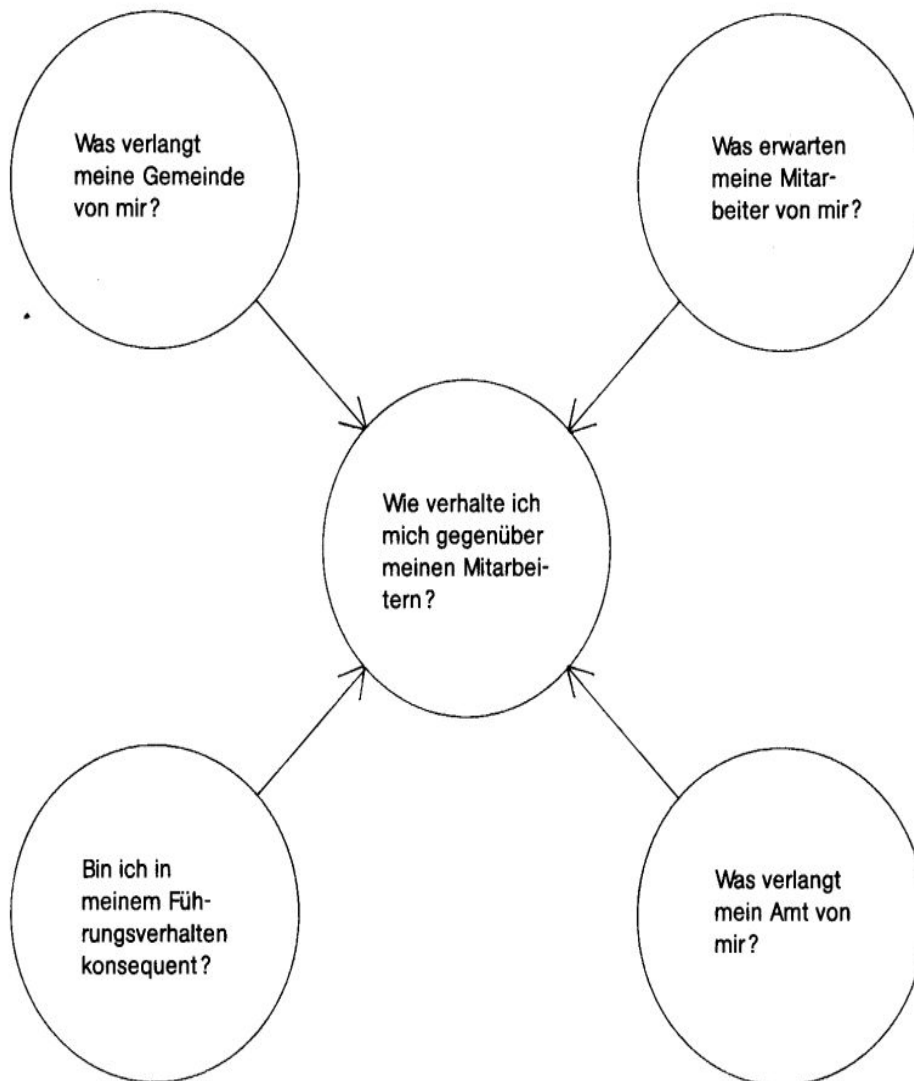


Abb. 6: Einflußfaktoren im Mitarbeiterverhältnis

14. Schlußtest: Wie gut führen Sie Ihre Mitarbeiter?¹⁸

richtig/falsch

1. Ich habe den richtigen Weg gefunden, um meine Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zwecks Erreichung der Ziele zu motivieren.
2. Keiner meiner Mitarbeiter zögert, mir seine Arbeitsprobleme vorzutragen.
3. Wenn Not am Mann ist, arbeiten meine Mitarbeiter, ohne sich zu beklagen, »volle Kraft voraus«.
4. Wenn ich einmal nicht persönlich die Aufsicht führen kann, arbeiten meine Mitarbeiter wie gewöhnlich weiter.
5. Meine Erfolge basieren darauf, daß ich meinen Mitarbeitern dabei helfe, ihre Leistungen zu verbessern.
6. Bei mir gab es noch keine gerechtfertigten Klagen, daß ich jemand vorgezogen hätte.
7. Gewöhnlich bereitet es mir keine Mühe, meine Leute soweit zu bringen, daß sie Veränderungen akzeptieren, selbst wenn damit größere Anpassungen verbunden sind.
8. Im Falle von Diskussionen und Kontroversen mit anderen Bereichen stelle ich mich hinter meine Mitarbeiter, wenn diese im Recht sind.
9. Es bereitet mir im allgemeinen keine Mühe, daß sich meine Mitarbeiter nach mir richten.
10. Ich spreche meinen Mitarbeitern oft Mut zu.
11. Meine Mitarbeiter können Kritik vertragen und zeigen darauf eine konstruktive Reaktion.
12. Mir bereitet es keine Schwierigkeiten, freiwillige Helfer zu bekommen.
13. Ich bemühe mich immer, alle Aufgaben fair und gleichmäßig zu verteilen.
14. Meine Mitarbeiter wissen, daß sie sich bei jeder Gelegenheit auf meine Hilfe verlassen können.
15. Ich bin stolz auf meine Mannschaft und zeige dies auch nach außen.

¹⁸ A. Uris, Moderne Führungstechniken des Chefs, München 1971 S. 243 f

15. Literaturhinweise

- Bleicher, K/Meyer, E.*, Führung in der Unternehmung Hamburg 1976 (Lit)
- Friedrichs, H.*, Moderne Personalführung München 1973
- Fuchs, W.*, Führungs- und Arbeitstechnik Hamburg o. J. (Schreibmaschinenmanuskript)
- Hahn, D.*, Führung des Systems Unternehmung in: Zeitschrift für Organisation 4/71 S. 161 ff (Lit)
- Kern, U.*, Kooperativer Führungsstil - eine Notwendigkeit ? in: Zeitschrift für Organisation 3/72 S. 131 ff
- Pausch, M.*, Management kurz und bündig Würzburg 1976
- Personalführung, Deutsche Gesellschaft für*, Unterlagen zur Ausbildung des Personalsachbearbeiters
Neuwied und Berlin 1969
- Krüger, W.*, Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe München 1973
- Rammenzweig, G. W.*, Kirche zwischen Bürokratie und Demokratie Stuttgart Berlin Köln Mainz 1975(Lit!)
- Raschke, H.*, Bewerberauslese und Personalbeurteilung Heidelberg 1969
- Rosner, L.*, Moderne Führungspsychologie, München ²1971 .
- Schemkes, D.*, Kompetenzabgrenzung in: Zeitschrift für Organisation 8/74
- Schmidt, D.*, Checklists für Personalleiter München 1973
- Schmidt, G.*, Organisationsanalyse in: Zeitschrift für Organisation 1/72 S. 9 ff
- Schubert, G. u. a.*, Führungsprobleme lösen Stuttgart 1973
- ders. u. a.* Management Stuttgart 1972
- Simpfendorfer, J. M.*, Mitarbeiterbeurteilung in: Management-Enzyklopädie Bd. 4 München 1971 S. 643-655
- Thoenig, J. Ct.*, Organisation und Autorität in: Zeitschrift für Organisation 1/73 S. 37 ff
- Uns, A.*, Moderne Führungstechniken des Chefs München 1971
- Wild, J.*, Organisation und Hierarchie in: Zeitschrift für Organisation 1/73 S. 45 ff

*