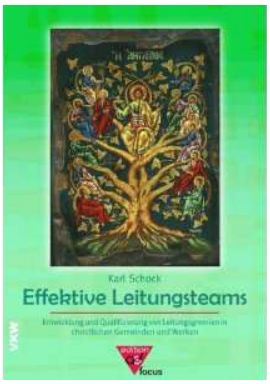

Schock, Karl, Effektive Leitungsteams, Entwicklung und Qualifizierung von Leitungsgremien in christlichen Gemeinden und Werken, Bonn: Verlag für Kultur und Wissenschaft 2007

4 von 5 Punkten[1] / 165 Seiten / 17€

Karl Schock, Gründer der Akademie für christliche Führungskräfte, meint: „Das oberste Leitungsgremium einer Organisation, Gemeinde oder eines christlichen Werkes bestimmt deren Ziel und Erfolg (Fruchtbarkeit).“ (:9) Ihm ist es daher ein Anliegen Leitungsfähigkeiten von christlichen Leitern zu verbessern. Damit schreibt er über ein sehr relevantes Thema für kirchliche ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiter. Er durchdringt das Thema Leitung und gibt sehr viele praktische Tipps für christliche Kirchengemeinden und Organisationen. Besonders was das Verhältnis von verschiedenen Gremien zueinander angeht. Er versucht die biblische und wissenschaftliche Sicht über Leitung in Ergänzung zu sehen und ich finde es ist ihm gelungen. Sympathisch merkt er aber auch im Vorwort an, dass man Leitungsfähigkeiten vor allem durchs Tun erwirbt (:11).

1. Kollegiale Gemeindeleitung - Kirchengeschichte

Schock zeigt auf, dass in der Urgemeinde und frühen Christenheit immer Teams geleitet haben: das apostolische Leitungskollegium, die Ältestengremien und Projektteams. Es gefällt, dass er hier viele Bibelstellen anführt. „Kollegiale Leitungsstruktur stärkt Ansehen und Wachstum der Gemeinde.“ (:18). „Kollegiale, partizipative und Heilig-Geist-motivierte Leitung ist die beste Grundlage für Einheit in der Gemeinde.“ (:20) Im NT und der Urkirche erkennt er drei große Führungsprinzipien: das episkopale (bischöfliche), das presbyteriale (Ältestenkollegium) und das kongregationale (Demokratie/Gemeindeentscheid) Leitungsprinzip (vgl.: 20f).
Von da aus blickt er in die heutige katholische Kirche und schreibt z.B.: „Was wir von den Katholiken lernen können, ist die Ernsthaftigkeit, um nicht zu sagen Heiligkeit der Leitungsgremien, die sich als Beauftragte Jesus Christi verstehen, unserem Herrn und Heiland zu dienen,…“ (:22) und geht besonders auf die Rolle des Abtes in Klöstern ein (25-28)

2. Moderne Leitungsgremien, Teams und Arbeitsgruppen

Anhang einer Grafik (Matrix: 31) macht er deutlich, welche Teams mehr ausführende und welche mehr beratende Funktion haben. Die Frage ist nun, welches Team in welchem Kontext installiert wird. Er erklärt dann zunächst die Aufgaben eines Vorstandes (:33f) und sein Zusammenspiel mit der Geschäftsführung (:34f). Auch jedes Leitungsteam braucht einen Leiter: „Die Qualität des Leiters bestimmt die Effektivität des Leitungsgremiums und dieses den Erfolg der Organisation.“ (:36) Weiter zeigt er spezielle Formen von Teams auf: Ausschuss, Kollegium, Arbeitsgruppe, Projektgruppe, Lenkungsausschuss und Beirat. Schließlich gibt er eine Tabelle zur Selbstbeurteilung für ein Vorstandsgremium.

3. Sitzungs-Planung, -Ablauf und -Leitung

Hier geht er zunächst auf auftretende Interessenskonflikte ein, die es ja nun mal gibt. Deswegen betont er: „Die wichtigste Aufgabe eines Leitungsgremiums (Vorstand, Ministerrunde, Direktorium) ist, die „Richtlinien der Politik“ oder die Strategie oder engl. Policy der Organisation zu bestimmen.“ (:52) Es folgt einer Muster-Aufgabenbeschreibung für einen Vorstandsvorsitzenden, seines Stellvertreters, eines Ausschussleiters, eine Gremiummitgliedes und sogar des Sekretärs. Danach geht er auf das Thema effektive Sitzungsleitung ein, auf die effektive Diskussionsführung und weiter noch auf elektronische Möglichkeiten (die aus dem Jahr 2007 etwas veraltet wirken, aber damals Up-to-Date waren).

4. Leiten mit Richtlinien (Policy-Making)

In diesem Kapitel fordert er Vorstände auf einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Er regt zu einer Richtlinien-Erarbeitung als Führungswerkzeug an: „Richtlinien-orientierte Führung ist ein Gütesiegel für gute Führungskultur.“ (:70) Ihm geht es vor allen Dingen um Effizienz, um Aktion und nicht Reaktion. Der Vorstand muss die zu erreichenden Endresultate sicherstellen, die Strategie delegieren aber Mittel zur Verfügung stellen. Der Vorstand hat eine Haushalter- und Wächterfunktion gegenüber dem Management. Damit das Management aber arbeiten kann, muss er Richtlinien geben. Und er muss vor allen Dingen die Mission der Organisation festlegen.

[1] 1 Punkt: Buch bietet sehr wenig / 2 Punkte: Buch ist mäßig / 3 Punkte: in einigen Punkten hilfreich / 4 Punkte: sehr hilfreich und sehr anregend / 5 Punkte: hervorragend, weil anregend, hilfreich und inspirierend

- „Eine Organisation muss sich immer fragen, ob sie ihre Umwelt durch ihre Fürsorge, Hilfe und Kompetenz reicher, glücklicher und schmerzfreier macht…“ (:76).
- „Für das Management ist es wichtiger, zu wissen, was **nicht** vom Vorstand abgesegnet werden kann, als wenn es sich immer fragen muss, **was** alles genehmigt wird.“ (:78)
- „Starke Vorstände brauchen ein starkes Management und damit eine gute Geschäftsführung. Keine Beziehung in einer Organisation ist so wichtig wie die zwischen Vorstand und Management.“ (:79)
- „Gemeinnützige Organisationen haben, bedingt durch Über- oder Unterforderung, chronische Probleme mit der Funktion des GF.“ (:79)
- „Vorstand und GF sind Kollegen. Während der GF dem Vorstand als gesamtes Gremium unterstellt ist, herrscht zwischen ihm und den Vorständen ein kollegiales, kein hierarchisches Verhältnis. Kein einzelnes Vorstandsmitglied hat Autorität über den GF.“ (:80)
- „Wenn man die Vorstands-Funktion von der GF-Funktion nicht klar unterscheidet, wird der Vorstand allmählich selbst zum Management.“ (:81)
- „Die Hauptaufgabe des Vorstands ist, eine Brücke zu bilden, zwischen denen, für die er verantwortlich ist und zwischen dem Management, das ihm gegenüber verantwortlich ist.“(:83).

→ Sehr hilfreich auch die Grafik zum Schirmmodel V/GF auf Seite 82. Er geht weiter auf konkrete Vorstandsaufgaben ein, das Arbeiten mit Stäben und Komitees, Vorstandssitzungen im neuen Stil und zeigt einen Weg auf, wie man den geforderten Paradigmenwechsel erreichen kann.

5. Information, Kommunikation, Rollenverständnis

Hier ist ihm die „Einheit“ einer Leitungsgruppe wichtig: „Community building first. Decision making second.“ (:94) oder auch „No container, no dialogue“ (:99) - Zitat von Isaacs, der mit Container den Vertrauensraums meint. Dabei gilt für ihn ein Leitsatz von Adenauer: „nehmt die Leute wie sie sind, es gibt keine anderen.“ (:95) Es folgen Ausführungen zur Konfliktbewältigung. Weiter und sehr ausführlich beschreibt er die neun Rollen im Team nach Meredith Belbin, ink. Persönlichkeitstest. Er nennt und illustriert die Rollen Co-Ordinator, Implementor, Planter, Shaper, Ressource Investigator, Teamworker, Spezialist und Completer. Dann geht er noch speziell auf die Herausforderungen als Leiter ein, die da wären: Stellenbesetzungen, Kritik, Konflikte, Sorgen überwinden. Hier noch ein paar Zitate daraus:

- „Konflikte sind unvermeidlich… Viele Köpfe, viel Sinne… Deshalb sind wir ja im Leitungsteams, weil hier mehr Ideen und Aspekte produziert werden, als in einem einzelnen Gehirn.“ (:116)
- „Die wichtigste Eigenschaft eines Führers ist der Glaube. Ihn braucht es vor allen anderen,…“ (:117)…beim Sorgen kann man nichts an den Umständen ändern, jedoch sehr wohl bei der Fürsorge.“ (:117)

Dann zeigt er anhand der „vision to plan - pyramid“ (:121) wie strategisch christlich gedacht und gehandelt werden kann.

6. Modell einer Ortsgemeinde-Leitungsstruktur

Nun versucht er die ganzen Ausführungen auf deine Ortsgemeinde runterzubrechen. Dafür bringt er als Beispiel das Vorstandshandbuch einer Gemeinde in Schorndorf (124-146) Ebenfalls bringt er grafische Organigramme. „Der Kern der neuen Leitungsstruktur bildet eine klare Aufteilung zwischen strategischer, richtungsgebender Führungsfunktion des Gemeindevorstandes (früher Ältestenrat), heute kurz Vorstand (GV) genannt und ausführender, aktiv planender Management-Funktion der operativen Abteilungsleitung, kurz Gemeinde-Leitung (GL) genannt.“(:126). Ihm geht es hier um die klare Unterscheidung zwischen richtungsgebender Führung und operative Funktion, ohne das es zu einem oben und unten zwischen den Gremien kommt.

7. Exkurs - Pastorat und Gemeinde-Leitung

Schock ist es ein Anliegen die Stellung des Pastors nicht automatisch mit der Stelle eines strategischen Leiters gleichzusetzen. Auch hier plädiert er für Teamarbeit und eine gute Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Gemeindeleitung.

Fazit: ein sehr ausführliches, in Teilen sehr detailliertes Buch über Leitungsgremien in Werken und Gemeinden. Manchmal ist es etwas wiederholend gegliedert. Von meinem Eindruck her werden kirchliche Werke oder Verbände mehr von dem Buch profitieren können, als die Ortsgemeinde. Aber auch für sie sind hier eine ganze Menge Anregungen zu finden. Vielleicht muss man nicht immer alles so detailliert festhalten, wie Schock es in seiner Gemeinde gemacht hat, aber die groben Linien helfen auf jeden Fall zur größeren Leitungseffizienz.

Veit Claesberg, September 2012/Juli 2014