

# **AsIPA-Texte:D: Training für Parrteams**

D/9

## **LEITUNG IN DER „NEUEN ART KIRCHE ZU SEIN“**

Motivierende Leitung

### **EINLEITUNG**

Damit sie in eine wirklich partizipierende Kirche hineinwachsen können, müssen die Menschen erkennen, dass sie einen Platz, eine wichtige Rolle haben. Ebenso müssen sie spüren, dass sie die entsprechenden Fähigkeiten haben für das, was von ihnen verlangt wird. In diesem Seminar möchten wir unseren *Leitungsstil* als Gemeindeleiter näher untersuchen, damit wir zu jenen *Leitungskräften* werden, die tatsächlich in der Lage sind, die „neue Art Kirche zu sein“ in der heutigen Zeit zu fördern.

### **A. DER LEITUNGSSTIL JESU**

*Lesen Sie den Bibeltext zweimal und beantworten Sie die unten stehenden Fragen.*

*Lk 10,1-20 (Jesus sendet die 72 Jünger paarweise aus)*

***Fragen für die Diskussion:***

***Beschreiben Sie, auf welche Art Jesus seine leitende Rolle in dem o. a. Bibeltext ausgeübt hat.***

**Ergänzung:**

- Sein *Leitungsstil* war partizipierend und motivierend.
- Er teilte seine Autorität mit ihnen.
- Er vermittelte seinen Jüngern die notwendigen Fähigkeiten und Praxis, damit sie an seiner Mission ganz teilhaben konnten.
- Er teilte die Freude über ihren Erfolg.
- Er war herausfordernd und ermutigend.
- Er führte durch sein Beispiel.

### **B. VOM AUTORITÄREN ZUM MOTIVIERENDEN LEITER**

Wenn wir unsere Pfarrangehörigen in irgendeiner Hinsicht ändern möchten, müssen wir uns selbst ändern und Beispiel geben für einen partizipierenden und motivierenden *Leitungsstil*. In den folgenden fünf Abschnitten werden wir uns die praktischen Aspekte eines motivierenden *Leitungsstils* und die dazu erforderlichen Einstellungen anschauen.

Teilen Sie eine große Gruppe in kleinere Gruppen von 4 bis 6 Personen auf.

- *Wählen Sie je nach Lage drei Abschnitte für jede Gruppe aus.*
- *Nach dem Lesen jedes Abschnitts in den kleinen Gruppen sollte etwas Zeit und Ruhe zum persönlichen Nachdenken eingeräumt werden.*
- *Diskutieren Sie die Fragen paarweise vor dem Austausch in den Vierer- bzw. Sechsergruppen.*
- *In der Gesamtgruppe sollen nur die Hauptpunkte aus der Diskussion der drei Fragen vorgetragen werden.*

## 1. VOM AUTORITÄREN ZUM MOTIVIERENDEN LEITUNGSSTIL

Autoritärer Leitungsstil	Motivierender Leitungsstil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter trifft alle Entscheidungen und bittet bei der Durchführung seiner Ideen um Hilfe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter ermöglicht es den Menschen, gute Entscheidungen zu treffen und sie gemeinsam in die Praxis umzusetzen, selbst wenn dies weniger perfekt geschieht.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter hat einen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter sitzt mit den</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• besonderen Sitzplatz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen zusammen wie jeder andere.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter spricht, und die anderen hören zu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist eine Kommunikation in zwei Richtungen. Der Leiter hört mehr zu als er spricht, ermutigt alle, sich zu beteiligen und macht möglichst wenig Vorgaben.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Meinung der Menschen ist nicht wichtig, er braucht nicht auf sie zu hören.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Meinung der Menschen ist sehr wichtig, auch wenn es bessere Ansichten gibt. Er hört sich jede Meinung sehr sorgfältig an.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die vom Leiter ausgehenden Rückmeldungen vollziehen sich größtenteils in Form von Kritik bei Misserfolgen, Ratschlägen und Korrekturen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Feedback besteht immer darin, das Gute in den Menschen zu bestätigen und sie zu ermutigen, aus ihren Fehlern zu lernen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist eine Beleidigung, den Leiter zu kritisieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritik ist willkommen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter „weiß alles.“ Die anderen wissen nichts und müssen stets belehrt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er erhebt nicht den Anspruch, alles zu wissen, die Menschen kennen sich in manchen Dingen besser aus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Lernen ist eine Einbahnstraße: Der Leiter unterrichtet, und die Menschen lernen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter ermöglicht einen Prozess des gemeinsamen Lernens.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erwartungen, die der Leiter an seine Leute stellt, sind oft unrealistisch; er erwartet schnelle Ergebnisse und gibt rasch auf, wenn die Menschen scheitern. Dann beschuldigt er sie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erwartungen sind realistischer; der Leiter ist mit allem zufrieden, auf was die Leute auch kommen können. Er beschuldigt sie nicht.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die meisten Aktionen sind ungeplant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Aktionen werden mit den Menschen geplant.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur der Leiter hat Bedeutung und Ansehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Menschen kommt alle Bedeutung zu.</li> </ul>

•

*Diskutieren Sie in kleinen Gruppen:*

*Beschreiben Sie eine Erfahrung, die Sie mit dem autoritären Leitungsstil gemacht haben.*

*Welche Blockaden hindern die Leitungskräfte, sich von einem autoritären zu einem motivierenden Leitungsstil zu entwickeln?*

## **2. VOM BELEHREN ZUM GEMEINSAMEN LERNEN**

<b>Lehrer</b>	<b>Motivierender Leiter (Animateur)</b>
<p>Der Lehrer hat Wissen, die anderen sind ungebildet.</p> <p>Der Lehrer ist sehr studiert und hat viele akademische Abschlüsse.</p> <p>Der Lehrer hält inspirierende Reden, und die Leute hören gut zu.</p> <p>Die Leute sind passive Informationsempfänger.</p>	<p>Alle haben gewisse Kenntnisse und tragen zum Lernen bei.</p> <p>Die Erwachsenen haben Lebensweisheit und Erfahrung, die nicht aus Büchern stammt.</p> <p>Die Erwachsenen lernen besser und behalten mehr, wenn sie sich untereinander austauschen können.</p> <p>Die Erwachsenen lernen besser, wenn sie die Möglichkeit haben, gemeinsam nach Informationen zu suchen.</p>
<p>Für den Lehrer gibt es nichts zu lernen, nur die anderen müssen lernen.</p> <p>Der Lehrer muss auf alle Fragen eine Antwort haben.</p> <p>Der Lehrer steht vorne, während die anderen wie Schüler in einem Klassenraum sitzen.</p>	<p>Alle lernen und tragen zum Lernen bei.</p> <p>Man muss nicht auf alles eine Antwort haben, man kann zusammen als Gruppe von Gläubigen auf die Suche gehen.</p> <p>Eine Gruppe Lernender sitzt um einen Tisch oder in einem Kreis, so dass niemand allwissend ist.</p>

*Diskutieren Sie in kleinen Gruppen.*

*Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie wie ein Lehrer gehandelt haben oder wie ein Kind behandelt wurden.*

*Welche Blockaden finden Sie bei Gemeindeleitern, die diese hindern, sich zu motivierenden Animatoren statt zu autoritären Lehrern zu entwickeln?*

### 3. Vom Misstrauen zum Vertrauen auf die Leute

Misstrauen den Leuten gegenüber	Vertrauen auf die Leute
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Leute wissen nichts: Ich muss alles selbst tun.</li> <li>• Die Menschen werden Fehler machen; ich muss zusehen, dass sie keine Fehler machen.</li> <li>• Die Leute haben keine Initiative oder ergreifen die falsche.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Leute müssen kontrolliert werden, damit die Dinge nicht außer Kontrolle geraten.</li> <li>• Die Menschen sind selbstsüchtig und schauen nur auf ihren eigenen Gewinn.</li> <li>• Zähle jeden Misserfolg der Menschen und betrachte ihn als Grund, warum man ihnen nicht trauen kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Menschen haben viel Sachverstand, der nicht genutzt wird.</li> <li>• Die Menschen werden aus ihren Fehlern lernen, und es ist nur normal, Fehler zu machen.</li> <li>• Die Leute haben sehr viel Initiative, wenn die <i>Leitungskräfte</i> es nur verstehen, ihnen Selbstvertrauen zu schenken.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Menschen müssen motiviert und inspiriert und nicht kontrolliert werden.</li> <li>• Die Menschen sind gut und großmütig. Sie nehmen es nur übel, wenn sie ausgenutzt werden. Schenkt man ihnen Liebe und Vertrauen, werden sie selbstloser und großzügiger.</li> <li>• Zähle jede gute Tat und hilf ihnen, ihre Misserfolge zu überwinden.</li> </ul>

*Diskutieren Sie in kleinen Gruppen.*

*Welche Grundeinstellungen und Gedanken muss eine Leitungskraft ändern, damit sie größeres Vertrauen in die Menschen setzen kann?*

#### 4. Partizipation hat Vorrang vor Effizienz

Effizienz als oberste Priorität	Partizipation als oberste Priorität
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich weiß es besser und muss die Dinge organisieren, weil die anderen es nicht gut können.</li> <li>• Ich kann den Laden gut schmeißen, die Leute bringen die Dinge durcheinander.</li> <li>• Der Bischof wird es sicher gern sehen, wenn alles gut und effizient läuft, so muss ich es selbst tun.</li> <li>• Mein Ruf steht auf dem Spiel, wenn die Dinge falsch laufen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn die Menschen von Beginn an einbezogen werden, hat jeder das richtige Gefühl für seinen Anteil am kirchlichen Leben.</li> <li>• Die Menschen haben ein Recht auf Partizipation und müssen ihre Rolle lernen.</li> <li>• Die gesamte Gemeinde muss spüren, dass sie durch Beteiligung an wichtigen Aufgaben dazugehört.</li> <li>• Die Menschen werden nur erfahrener, wenn man ihnen die Möglichkeit gibt, durch Praxis und Nachdenken zu lernen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meine Art, die Dinge zu erledigen, hat immer gut funktioniert. Daher besteht keine Notwendigkeit, etwas zu ändern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dinge auf andere Weise zu erledigen, kann eine bereichernde Erfahrung für jeden sein und gibt den Menschen das Gefühl: „Wir haben es selbst getan.“</li> </ul>

*Diskutieren Sie in kleinen Gruppen.*

*Machen Sie Vorschläge, wie eine Leitungskraft statt auf Effizienz zu beharren zur Partizipation ermutigen kann.*

## 5. Systematisch geplante Aktionen statt ungeplante Aktionen

Ungeplante Aktionen	Geplante Aktionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter entscheidet selbst.</li> <li>• Der Leiter hat plötzlich eine ausgezeichnete Idee.</li> <li>• Der Leiter bleibt mit einigen Freunden nach einem Treffen zurück, und sie fällen neue Entscheidungen.</li>   <li>• Der Leiter überzeugt andere von seiner guten Idee.</li> <li>• Der Leiter findet langfristig kaum Unterstützung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Team entscheidet zusammen.</li> <li>• Gute Ideen aus dem gesamten Team werden ausgetauscht und diskutiert.</li> <li>• Nur die während eines Treffens gefassten Beschlüsse werden durchgeführt. Neue Entscheidungen werden dem Team vorgelegt, bevor sie in die Praxis umgesetzt werden.</li> <li>• Der Leiter bringt seine Idee mit den anderen vor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beziehung zwischen dem Leiter und dem Team ist gespannt, weil es an Engagement für den Aktionsplan fehlt.</li> <li>• Die Leute wollen dem Leiter durch Ja-sagen gefallen, aber sie unterstützen die Idee nicht weiterhin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Leiter hält nicht an seinem Plan fest und lässt das Team entscheiden.</li> </ul>

*Diskutieren Sie in kleinen Gruppen.*

*Nennen Sie Vor- und Nachteile von geplanten und ungeplanten Aktionen.*

*Welche Art zu planen schafft größere Beteiligung in einer Pfarrei und warum?*

## **C WAS MUSS SICH ÄNDERN?**

(20 Minuten)

- 1. Berichten Sie aus jeder kleinen Gruppe, indem Sie Frage für Frage durchgehen.*
- 2. Lassen Sie nicht zu, dass eine einzelne Gruppe alle Fragen beantwortet, sondern ermutigen Sie alle Gruppen, auf jede Frage zu antworten.*
- 3. Ermöglichen Sie eine freie und offene Diskussion nach jedem einzelnen Bericht.*
- 4. Lassen Sie den Gruppenmitgliedern etwas Zeit, persönlich darüber nachzudenken, was für sie schwieriger ist und was sie an sich unbedingt ändern möchten.*

## **ABSCHLUSS**

*Lesen Sie den Bibeltext **Phil 2,6-8** und beten Sie gemeinsam mit eigenen Worten, so wie Sie sich durch den Hl. Geist geleitet fühlen.*