
»Der Heilige Geist und wir haben entschieden«

Gemeindliche Entscheidungsfindung als Gruppenprozess

Tom Schönknecht

Effiziente Besprechungen sind der Mühe wert

Mitarbeiterbesprechungen und Gemeindeleitungssitzungen haben die Funktion, Gruppen und Gemeinden Perspektiven zu vermitteln und Schaden von ihnen abzuwenden. Eine Aufgabe, der sie nicht in jedem Fall gerecht werden. Wie aber kann es dazu kommen, wo sich diese Gremien doch aus Personen zusammensetzen, die die sie wählende bzw. bestätigende Gemeindebasis für geeignet hält, diese Aufgabe zu erfüllen? In der Regel werden Zeitmangel und Überlastung als Grund dafür angegeben, dass das Bearbeiten dringlicher praktischer Angelegenheiten den Blick für visionäres, zielorientiertes Arbeiten verstellt.

Für christliche Leitungsgremien sollte die konsequente Verfolgung einer aus Bibelstudium und Gebet gewonnenen Zielvorstellung an erster Stelle stehen. Genau das fordert auch die Basis. Doch selbst wenn innerhalb des Gremiums hierüber Konsens besteht, mangelt es häufig an Konkrektion und Umsetzung dieser Vision. Oft wird übersehen, dass der Weg dem Ziel zu entsprechen hat.

Wie kann es einem gemeindlichen Gremium gelingen, seinen Auftrag gemäß neutestamentlicher Richtlinien zu erfüllen? Durch die Verbindung psychologischer Erkenntnisse mit biblischen Maßstäben soll hier im Rahmen der vorliegenden Arbeit Klarheit gewonnen werden. Zahlreiche Gespräche mit Kollegen und Freunden haben mich zu der Überzeugung geführt, dass die Effizienz von Besprechungen in den meisten Fällen gesteigert werden kann. Eine Besinnung auf Vorgehensweise und Miteinander, die von neutestamentlichen Verheißungen und Direktiven wie Erkenntnissen moderner Psychologie bestimmt werden, hat das Ziel, Leitungsgremien die Impulse entwickeln zu lassen, die ihre Gruppen und Gemeinden von ihnen erwarten.

1. Biblische Leitlinien für innergemeindliche Arbeit und Entscheidungsfindung

Ist das Ziel der Arbeit eines christlichen Gremiums klar definiert, wird die Effizienz von Besprechungs- und Leitungsarbeit zu einem selbstverständlichen Thema: Sie verspricht ein schnelleres Erreichen des Erstreb-

ten. Eine beschränkte Auswahl neutestamentlicher Texte, die sich mit Zweck und Selbstverständnis von Gemeindeleitung und -aufbau beschäftigen, soll der Verdeutlichung und Erinnerung dieses Ziels dienen, bevor später auf die Effizienz selbst eingegangen wird. In diesem Zusammenhang ist es unverzichtbar, dass sich jedes christliche Leitungsgremium an ausgelegter Schrift und wahrgenommener Gegenwart orientiert, um beidem in Zielsetzung und Arbeitspraxis den jeweils angemessenen Stellenwert einzuräumen. Für die vorliegende Arbeit selbst ergeben sich in diesem Zusammenhang vielversprechende Fragestellungen, die im Weiteren zu bearbeiten sein werden.

1.1. Soziologisch bedingte Leitungsstrukturen im frühen Christentum

Im Folgenden werden Modelle neutestamentlicher Leitungspraxis anhand von zwei Textpassagen (1Kor 3,12-16; Apg 15) vorgestellt. Welche Erkenntnisse für die Gegenwart daraus gezogen werden können, lässt sich am besten vor dem Hintergrund der soziologischen Gegebenheiten neutestamentlicher Gemeinden darstellen. Nur so können die in der jeweiligen Gemeinde existierenden Leitungsstrukturen reflektiert werden.

Die hellenistischen Gemeinden der paulinischen Zeit hatten eine heterogene soziale Struktur:¹ Ihre Mitglieder gehörten sowohl den niedrigeren als auch gehobenen Gesellschaftsschichten an. Finanzielle, soziale und kulturelle Unterschiede wurden zum Anlass häufiger Meinungsverschiedenheiten. Damit präsentierte sich den Gemeinden eine Aufgabenstellung, die sich später im Rahmen der Wirtschaftskrise des 3. Jahrhunderts auf die gesamte römische Gesellschaft ausweitete: Trotz wachsender sozialer Spannungen das Gemeinsame zu betonen, um das Auseinanderbrechen der Gemeinschaft zu verhindern. Die Gemeinde reagierte mit dem Prinzip des so genannten Liebespatriarchalismus: Auf der Basis der »willigen Akzeptierung der gegebenen Ungleichheiten«² regelte ein Kodex der gegenseitigen Verpflichtung das innergemeindliche Miteinander. Die sozial Stärkeren übten sich in Solidarität und Rücksichtnahme, während die sozial Schwächeren sich zu Gehorsam und Achtung verpflichteten. Dieses Modell implizierte die Leitungsstrukturen innerhalb einer hellenistisch geprägten Gemeinde: »Mitglieder höherer Schichten konnten hier in führenden Stellungen ein reiches Betätigungsfeld finden, so dass es dem antiken Christentum wahrhaftig nicht an profilierten Führungsgestalten gefehlt hat.«³

Gleichberechtigung in politisch-sozialer Hinsicht war dementsprechend innerhalb der Gemeinden kein diskutiertes Thema. Es genügte der Gedanke der grundsätzlichen Gleichberechtigung vor Gott, verbunden

¹ G. Theißen, Studien zur Soziologie des Urchristentums, Tübingen 31989, 267ff.

² E. Troeltsch, Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen, Tübingen 1923, 68.

³ Theißen, Studien, 269.

mit einem durch den Liebespatriarchalismus bestimmten Miteinander.⁴ Dementsprechend wurde nicht auf fortlaufende Demokratisierung Wert gelegt, sondern auf das effektive Arbeiten einer Führungsschicht, die der in der Gesellschaft vorgefundenen weitgehend entsprach.

Auch in heutigen Gemeindeleitungen finden sich überwiegend diejenigen Gemeindeglieder wieder, die im Berufsleben leitende Positionen innehaben. Das Prinzip des Liebespatriarchalismus scheint dagegen m.E. weitgehend überholt, da heutigen freikirchlichen Gemeinden die intensiv zu betreuende Unterschicht häufig fehlt. Die Verpflichtung zu Gehorsam und Unterordnung gegenüber den leitenden Gremien, zu Zeiten des Paulus selbstverständlich, hat heutzutage stark rückläufige Tendenz.

1.2. Verantwortung und Prüfung: 1Kor 3,12-16

Gemeindegarbeit hat ihren Zweck nicht in sich selbst. Alle Leitungstätigkeit verliert ihren Sinn, wenn sie nur verwalten will und sich selbst genug ist. Darum erinnert der vorliegende Text den im Raum der Gemeinde Tätigen an Ziel und Konsequenz seines Handelns. Er zeigt die höchste vorfindliche Instanz auf und sollte deshalb von jedem christlichen Leitungsgremium zur Kenntnis genommen werden. Das größte Verantwortungsgefühl jedes gemeindlichen Leitungsgremiums ist dasjenige gegenüber der Basis. Zahlreiche Entscheidungen sind durch diese unterschwellig präsente Angst motiviert. Häufig ist die Frage, welche Schritte und Entscheidungen durchsetzbar sind, wichtiger als die Suche nach dem objektiv Richtigen. Folgt man Paulus, ist diese Frage die falsche. Jedes Leitungsgremium innerhalb einer christlichen Kirche muss sich darüber klar sein, wem gegenüber es primär verpflichtet ist, wem es Rechenschaft schuldet. Diese Frage ist nicht nur das Fundament christlicher Leitungsarbeit, es bestimmt auch nachhaltig die jeweilige Arbeitsweise.

Paulus zeichnet in 1Kor 3,12-16 eine Konsequenz eventuellen Fehlverhaltens von Mitarbeitern im Reich Gottes auf, die unangenehmer ist als fehlender Rückhalt in der Gemeindebasis: Hier geht es um den finalen Lohn, gar um das Erleiden von Schaden, auch wenn die Person des Mitarbeiters selbst quasi mit dem Schrecken davonkommt (V. 15). Die Perspektive der Leitungsgremien wird hier also weit über die nächste Jahreshauptversammlung hinaus erweitert.

Auch wenn Paulus auf eindrückliche Weise für die Wiederherstellung theonomer Hierarchien im Gemeindealltag plädiert, liefert er in diesem Zusammenhang keinen konkreten Maßnahmenkatalog. Was Gold, Silber, Edelsteine, Holz, Heu, Stroh in der Realität entspricht, wie der jeweilige spezifische Wert konkreter Handlungen und Unterlassungen im Gemeindealltag aussieht, wird nicht gesagt.⁵ Somit ist hier eigenes Denken

⁴ Vgl. a.a.O., 271.

gefragt, was, wenn wir Origenes glauben dürfen, ein generelles Interesse der Apostel darstellt.⁶ Wesentlicher als der kybernetische ›Überbau‹ scheint Paulus das in V. 10f. dargelegte Fundament zu sein. Ein Fundament bestimmt wesentlich das Erscheinungsbild des auf ihm entstehenden Gebäudes und sollte deshalb in jeder Phase des Bauprozesses reflektiert werden. Neben eher praktisch-psychologisch orientierten Gesichtspunkten wird diese Tatsache bei den weiteren Überlegungen nicht vernachlässigt werden dürfen.

Auch für die heutige Gemeindepraxis gilt: Die Tatsache, dass Leitungsarbeit nicht an göttlicher Billigung und Beurteilung vorbeilaufen kann, muss konstituierend für jedes Gemeindegremium sein und wesentlich in Zielsetzung und Arbeitsweise einfließen. Das setzt wiederum voraus, dass jedem Leitungsmitglied das Ziel von Beratungen und Arbeit jederzeit deutlich ist. Schnelle Lösungen, im Text mit Holz, Heu und Stroh gleichzusetzen, sind häufig nicht von Dauer. Verantwortungsträger haben die biblisch fundierte Verpflichtung, Dauerhaftes zu ›produzieren‹. Dies bedeutet (Mehr-)Arbeit. Gerade diese Konzentration auf das Wesentliche ist es jedoch, die der Gemeindegemeinschaft letztendlich einen dauerhafteren Charakter verleiht. Die Früchte dieser Arbeit zu sehen und zu genießen entschädigt letztendlich für die aufgewandte Mühe.

1.3. Vorbildliche Entscheidungsfindung: Apg 15

Die in Apg 15 geschilderte Entscheidung war für Leben und Wirken der noch jungen christlichen Gemeinden richtungweisend. Gleichzeitig stellt der Text für den Rezipienten der Apostelgeschichte eine Chance dar, an einem Entscheidungsfindungsprozess der ersten Christen teilzuhaben, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse für heutige Konflikte und Diskussionen fruchtbar zu machen.

Die beschriebene Situation drohender Spaltung ist für jede Gemeindeleitung eine Herausforderung. Über einen theologischen Disput entbrennt ein »nicht geringer Wortwechsel« (V. 2). Dieses Szenario ist nun für den heutigen Betrachter sowohl vom theologischen als auch vom soziologischen Gesichtspunkt her interessant. Aus der Vorgehensweise der ›Säulen‹, des höchsten Gremiums der Jerusalemer Gemeinde, möchte ich im Folgenden fünf Aspekte herausarbeiten, die m.E. ebenso in diffizilen Gemeindegemeinschaften des dritten christlichen Jahrtausends anwendbar sind.

⁵ Dass z.B. Diamanten sehr wohl brennbar sind und somit das Gericht nicht überstehen dürften, wird in diesem Zusammenhang nur in fundamentalistischen Kreisen ernsthaftes Kopfzerbrechen bereiten.

⁶ Vgl. Peri Archon I Praef. 3: »Über andere Dinge dagegen haben sie [die Apostel] zwar gesagt, dass sie existieren, aber über ihre Beschaffenheit und Herkunft haben sie geschwiegen; offenbar, um unter den später Lebenden den besonders Eifrigen, die Liebhaber der Weisheit sind, Gelegenheit zur Übung zu geben.«

1.3.1. Offene Diskussion

Ein Leitungsgremium, das der Basis den Eindruck der Bevormundung vermittelt, trifft in der Regel auf heftigen Widerstand. Dieser *Reaktanz* genannte Effekt ist ein natürlicher, das Selbstbewusstsein der vermeintlich Schwächeren stützender Instinkt, der zu einer leidenschaftlichen Trotzreaktion führt.⁷

Es wird erst einmal »viel Wortwechsel« (V. 7) zugelassen, bevor Petrus in einer normativen Rede (V. 7-11) die Gesprächsbeiträge bündelt und vereinigt. Auch wenn dies Zeit und Geduld fordert, ist eine solche Vorgehensweise geeignet, bestehende Widerstände aufzulösen und die Haltung der Basis für die Leitenden erkennbar zu machen.

1.3.2. Leiter geben den Kurs an

Leitung ist eine Gabe (1Kor 12,28), die eingesetzt werden will, jedoch stets reflektiert sein muss. Leitungsstile gibt es viele.⁸ Sie sind einerseits sicher situationsbedingt; in hohem Maße entspringen sie jedoch aus der jeweiligen Persönlichkeitsdisposition des Leitenden. Sie können außerdem erlernt und antrainiert werden.

Auffällig an den Gesprächsbeiträgen von Petrus und Jakobus ist, dass jeweils auf gemeinsames Erfahrungsgut zurückgegriffen wird (V. 7: »Ihr wisst, dass Gott mich [...]«; V. 14 »Simon hat erzählt [...]«). Die Reden der beiden sind also in Hinsicht auf andere Personen und Beiträge nicht exklusiv und abwertend, wie es in Diskussionen häufig üblich ist, sondern inklusiv und aufwertend. Sie holen den Gesprächspartner emotional und situativ ab und führen deswegen auch zu einem Ergebnis: »dann schien es den Aposteln und den Ältesten und der ganzen Gemeinde gut [...]« (V. 22). Die Tatsache, dass die Leitenden der Basis den Kurs angeben, wird in dieser Situation als bereichernd und inspirierend empfunden. Ein gelungenes Beispiel aktiven Zuhörens.

1.3.3. Die Betroffenen werden gehört

Die Vertreter der Anklageseite, die Pharisäer, ergreifen selbst das Wort (V. 5). Es ist jedoch zu beobachten, dass ihnen dieses Wort weder direkt noch indirekt entzogen wird. Im Gegenteil: »Die Apostel aber und die Ältesten versammelten sich, um diese Angelegenheit zu besehen.« (V. 6) Es wird also ein Arbeitskreis eingerichtet, der sich mit dem strittigen Thema intensiv beschäftigt.

In diesem Zusammenhang werden allerdings nicht nur diejenigen gehört, die sich Gehör verschaffen. Auch die andere Seite beteiligt sich am Gespräch: Paulus und Barnabas berichten Erfahrungen zum Thema

⁷ Vgl. Kap. 3.1.1. *Auslöser von Reaktanz.*

⁸ Vgl. Kap. 2.3.1. *Führungsstil.*

(V. 12). Im Endeffekt beeinflussen beide Seiten den Entscheidungsfindungsprozess. Sie liefern Informationsmaterial, das gebührend bedacht wird. Letztendlich ist es aber Aufgabe der Leitenden, diese Informationen in aufgearbeiteter und gedeuteter Form zu verwerten. Dies geschieht, indem sie die Statements zusammenfassen und auf ihre Verwendbarkeit überprüfen. Die Beiträge der beiden Parteien bleiben somit zu keinem Zeitpunkt unkommentiert im Raum stehen.

1.3.4. *Eine klare Sachlage fordert einen Beschluss*

Sind die Gemüter erst einmal erhitzt, hat häufig jeder Beteiligte einen Gesprächsbeitrag parat, sei es im Kontext von Mitarbeiterbesprechungen, Gemeindeleitungssitzungen oder Gemeindestunden. Manche bereits sicher geglaubten, hart erkämpften Ergebnisse langwieriger Entscheidungsfindungsprozesse gehen so verloren. Ungeleiteten Gremien wird es in der Regel nicht gelingen, eine nach objektiven Maßstäben klare Sachlage in einen eindeutigen Beschluss münden zu lassen.

Die konkrete Vorgehensweise der Verantwortlichen der Gemeinde im vorliegenden Fall wird nicht recht deutlich, will man aus der Reihenfolge der in V. 22 genannten Gruppen (Apostel, Älteste, Versammlung) nicht ableiten, dass es sich hierbei um eine chronologische Abfolge der die Entscheidung tragenden Gremien handelt. Erkennbar ist jedoch, dass es sich insgesamt um einen einmütigen Beschluss handelte, an dessen Zustandekommen sämtliche Gremien und Gruppen beteiligt waren. Jede Meinung wurde gleichwertig behandelt. Aus dem einmütig gefassten Beschluss ging umgehend ein konkreter Handlungsimpuls hervor – dem Konsens entsprang unverzüglich eine Konsequenz. In Entscheidungssituationen der gegenwärtigen Gemeindesituation ist man dagegen häufig so erleichtert, zu einem theoretischen Ergebnis gekommen zu sein, dass die praktische Umsetzung darüber noch etwas Zeit zu haben scheint.

1.3.5. *Erkämpfte Einmütigkeit als Zeichen göttlicher Zustimmung*

Von Gemeindegremien gefasste Beschlüsse tragen häufig deutliche Zeichen eines Kompromisses in sich. Selbst mit diesem ist nicht immer jeder glücklich, so dass auch die Umsetzung des Beschlusses mit Vorsicht geschieht. Schon gar nicht wird er mit Stolz und Selbstbewusstsein der Basis präsentiert, sondern eher, um der Informationspflicht nachzukommen. Ein Satz wie »es gefällt dem Heiligen Geist und uns« (V. 28) wäre hier völlig undenkbar!

Jeder Beschluss birgt eine Konsequenz in sich – nicht nur für die entsprechende Basis, sondern auch für das Beschluss fassende Gremium selbst. Die Jerusalemer Gremien erkannten diese Verantwortung und setzten alles daran, auf dem Praxissektor umgehend Fakten zu schaffen. Ihre Sitzungsarbeit war nach erfolgter Abstimmung nicht beendet.

Apq 15 zeichnet den beschriebenen Konfliktfall sicher in idealisierter Weise nach. Als Ergebnisprotokoll im modernen Sinne könnte das Kapitel in keinem Fall taugen. Wie auch immer der historische Entscheidungsfindungsprozess ausgesehen haben mag, es steht fest, dass es sich hier um einen Idealfall mit Vorbildcharakter handelt. Dieser beschränkt sich nicht auf die Gemeindeversammlung als Hauptaustragungsort kontroverser Debatten. Auch Gemeindeleitungssitzung und Mitarbeiterbesprechung tragen Konfliktpotential in sich, das von den jeweils Leitenden wahrgenommen und thematisiert werden sollte. Es trifft hier eine in Hinsicht auf Intention und Emotionalität heterogene Basis auf eine Leitung, die ihr gegenüber einen Vorsprung in Hinsicht auf Informationsstand und daraus gewachsener Perspektive hat. Wie diese Perspektive zu vermitteln ist, wie sie zu einer gemeinsam geteilten werden kann, zeigt uns der Text. Dies entbindet uns jedoch nicht von der Verpflichtung, soziale und »handwerkliche« Kompetenzen zu entwickeln und anzutrainieren, um in der jeweils konkreten Gemeinde- und Gruppensituation adäquat und perspektivvermittelnd tätig werden zu können. Hier müssen Erkenntnisse aus Theologie und Psychologie zum Zuge kommen, um Aspekte verheißungsorientierter Gemeindegarbeit letztendlich Realität werden zu lassen.

2. Der Ablauf einer Sitzung

Gute Planung und Gesprächsleitung prägen den Charakter einer Sitzung nachhaltig. Sie erhöhen den Grad der Effektivität und räumen mögliche Stolpersteine aus. Leiter und Teilnehmer sollten mit klaren Zielvorstellungen ausgestattet in die Sitzung gehen. Nur so gelingt es den Beteiligten, unabhängig von Problemen und Widerständen themen- und zielorientiert zu arbeiten. Besondere Verantwortung kommt hier der Person des Leiters zu, der im Auftrag der Teilnehmer den Entscheidungsfindungsprozess überwacht und begleitet. Darüber hinaus übernimmt jeder Einzelne durch seine Teilnahme an der Besprechung die Verpflichtung, konstruktiv und verantwortungsbewusst mitzuarbeiten. Über diese Grundeinstellung hinaus sind jedoch wesentliche Faktoren und Rahmenbedingungen zu beachten, von denen das Gelingen einer Besprechung wesentlich abhängt.

2.1. Der Rahmen

Häufig dominieren in Hinsicht auf Vorbereitung und Gestaltung einer Sitzung minimalistische Einstellungen. Mühe im Vorfeld einer Besprechung, die an sich schon anstrengend zu sein verspricht, schreckt ab. Es ist jedoch einen Versuch wert, die hier beschriebenen Anregungen einmalig zu testen. Die hierdurch erzielten Effekte werden in der Regel den

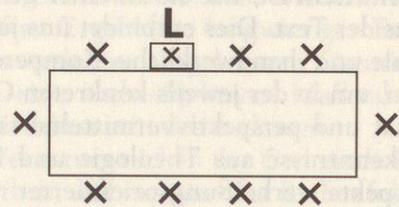
Aufwand rechtfertigen. Allein der Versuch, Klima und Umstände einer Sitzung zu verbessern, wird von den Teilnehmern honoriert werden und sie zu intensiverer Arbeit anspornen.

2.1.1. Hilfsmittel zur Verbesserung der Atmosphäre

In den meisten Fällen ist für die jeweilige Sitzung die *Sitzordnung* vermeintlich vorgegeben. Tradition und räumliche Gegebenheiten lassen erst gar keinen Gedanken an mögliche Alternativen aufkommen. Tatsächlich sollte aber die Art der Sitzung die Sitzordnung bestimmen. Durch sie werden verschiedene Kommunikationsstile vorgegeben:⁹

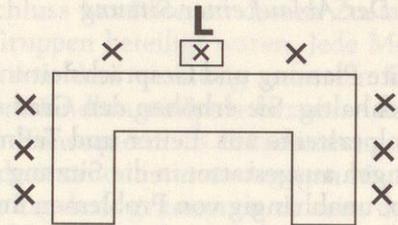
Konferenzstellung

Hier dominiert die hierarchische Struktur, die Sitzordnung ist häufig festgelegt. Dadurch bekommt die Sitzung selbst stark formellen Charakter.



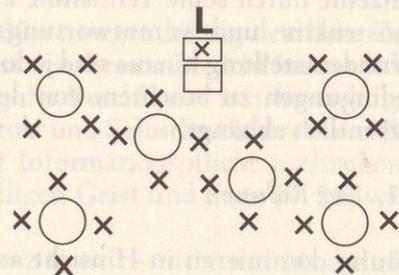
Hufeisenform

Auch diese Sitzordnung ist hierarchisch strukturiert. Sie ermöglicht jedoch stärker den Blickkontakt der Gesprächspartner, insofern erleichtert sie die Interaktion der Gruppe. Es ist schwerer, sich unbemerkt aus dem Geschehen herauszunehmen.



Kaffeehausstil

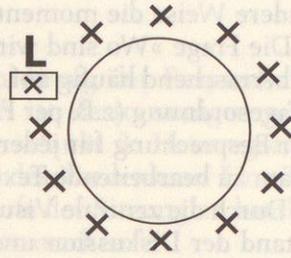
Besonders Kleingruppenarbeit wird hier erleichtert. Der Sitzung wird der formelle Charakter genommen. Die Konzentration auf einen einheitlichen Handlungsstrang wird jedoch erschwert, der Leiter erhält weniger Aufmerksamkeit als bei anderen Sitzordnungen.



⁹ Nach A. Barker, 30 Minuten bis zur effektiven Besprechung, Offenbach 1999, 45.

Runder Tisch

Dem Leiter kommt hier keine herausgehobene Position zu. Die Verpflichtung des Einzelnen wird deutlich, ebenso sein Mitspracherecht. Für Präsentationen ist diese Sitzordnung jedoch weniger geeignet.



Neben der Sitzordnung ist auch der *Veranstaltungsort* grundsätzlich variabel. In der Regel existieren hier zwei Alternativen: Privatwohnung oder Gemeinderäume. Die Privatwohnung, gelegentlich Veranstaltungsort von Mitarbeiterbesprechungen, hat den Vorteil, der Besprechung eine private und vertraute Atmosphäre zu verleihen. Andererseits verlängert dies in der Regel die Dauer der Sitzung. Gemeinderäume vermitteln eher den Eindruck nüchterner Sachlichkeit und erhöhen mit der Dauer der Besprechung so die Fluchttendenz der Teilnehmer, was den Zeitrahmen in der Regel limitiert. Je nach Intention und erwünschtem Charakter der Besprechung kann also die Örtlichkeit gewählt werden. Bei delikaten Angelegenheiten stellt sich beispielsweise die Frage, ob eher kühle Sachlichkeit oder emotionale Geborgenheit geboten ist. Steht der Ort der Besprechung in der Regel fest, sollte jedoch bedacht werden, dass auch der Wechsel des Veranstaltungsortes Signalwirkung hat: Offensichtlich ist in diesem Zusammenhang Ungewöhnliches zu erwarten.

In Wirtschaft und Politik werden bei Gesprächen in der Regel erfrischende Getränke gereicht. Eine logische und effektive Maßnahme, denn stundenlange Konzentration ist auch eine körperliche Leistung. Flüssigkeitsverlust und Zuckermangel verstärken den auftretenden Erschöpfungszustand. Dieser führt zu nachlassender Effektivität, wodurch das Ziel u.U. später bzw. gar nicht erreicht wird. Der einzig denkbare Grund dafür, dass im Gemeindekontext sinnvolle Gegenmaßnahmen unterlassen werden, ist die Frage ihrer Organisation. Niemand stellt sich vor Beginn einer stundenlangen Besprechung gerne in die Küche bzw. fährt den Getränkemarkt an. Ein möglicher Lösungsansatz: Befindet sich im Besprechungsraum ein Schrank, kann dieser genutzt werden, um z.B. Getränke, Geschirr oder sogar einen Kaffeeautomaten unterzubringen. Der wenig aufwändige Abwasch im Anschluss an die Besprechung kann beispielsweise genutzt werden, um strittige Fragen abschließend zu klären bzw. soziale Kontakte zu pflegen.

2.1.2. Visualisierung

In der Regel verfügt jeder Besprechungsteilnehmer über eine schriftlich vorliegende Liste der Tagesordnungspunkte. Jeder hat hier seine eigene Methode, die abgearbeiteten Punkte abzuhaken, durchzustreichen oder

auf andere Weise die momentan behandelte Thematik kenntlich zu machen. Die Frage »Wo sind wir denn eigentlich gerade« taucht trotz alledem überraschend häufig auf. Helfen kann hier eine für jedermann sichtbare Tagesordnung (z.B. per Flipchart bzw. Projektor), die das Fortschreiten der Besprechung für jedermann sichtbar macht. Dasselbe gilt für gemeinsam zu bearbeitende Texte (Protokolle, Briefe, Gemeindeordnungen usw.): Durch die zentrale Visualisierung des Dokuments kann jedermann den Stand der Diskussion und eventuelle textliche Veränderungen verfolgen. Umständliche Erklärungen und durch Orientierungslosigkeit entstehende Frustration können somit vermieden werden, die Konzentration auf das Wesentliche wird erhöht. Die gemeinsam bearbeitete Textversion kann im Anschluss an die Beratungen dem Protokollanten zur Verfügung gestellt werden.

Ebenso dient die Visualisierung von Gruppenberichten, Projekten usw. der Konzentration und beantwortet oft schon im Vorfeld Fragen, die aus einem rein mündlich geleisteten Vortrag entstehen. Außerdem regen optisch aufbereitete Präsentationen die Phantasie der Besprechungsteilnehmer an, so dass hier häufig inspirierende Ergänzungen entstehen. Die schriftliche bzw. bildliche Vor- und Aufbereitung eines Beitrags nötigt dem Berichtenden außerdem eine Phase der Vorbereitung auf, die eine klare Struktur und Zielsetzung begünstigt.

Overheadprojektoren sind in diesem Zusammenhang hilfreich, mindern aufgrund ihrer in der Regel hohen Lautstärke jedoch oft die Konzentrationsfähigkeit. Die Arbeit mit Laptop und Videoprojektor (Beamer) ist besonders effektiv, weil hier Änderungen und Umstellungen unkompliziert vorgenommen werden können. Außerdem ermöglicht die Nutzung entsprechender Software die grafische Visualisierung von Situationen und Problemstellungen. Damit verbunden sind jedoch hohe Anschaffungskosten, soweit Hard- und Software nicht bereits vorhanden bzw. ausleihbar sind. Zumindest für Projektarbeiten und Klausurwochenenden ist hiermit jedoch eine bedenkenswerte Alternative gegeben.¹⁰

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die jeweilige Technik der Visualisierung die Zustimmung möglichst aller Besprechungsteilnehmer findet und nicht beispielsweise als »technische Spielerei« abgelehnt wird. Auf jeden Fall ist hier ein Prozess der Einführung und Gewöhnung mit einzubeziehen.

¹⁰ In einigen Wirtschaftskonzernen kommen in letzter Zeit vermehrt berührungsempfindliche Großbildmonitore (Touchscreens) zum Einsatz, auf denen einzelne Text- und Grafikelemente von Hand verschoben und verändert werden können. Besonders Projektarbeiten verlaufen so ohne besondere technische Vorkenntnisse. Kreative Arbeit ist hier in optimaler Weise möglich.

2.2. Die Tagesordnung

Die Tagesordnung beschreibt die Marschordnung der Besprechung. Je konkreter und verständlicher sie formuliert ist, desto weniger muss sie erläutert werden. Eine Formulierung wie »Punkt 3: Heizungsanlage« verbaut den Teilnehmern jede Möglichkeit des Vordenkens. Eine Tagesordnung stellt die Aufgaben vor, die im Laufe der Sitzung zu bearbeiten sind. Ihre Lektüre muss Folgendes erkennbar machen:¹¹

- Den Charakter der Aufgabe
- Die Vorgehensweise der Gruppe
- Die Formulierung des Ziels

Jeder Tagesordnungspunkt sollte mindestens ein Verb enthalten, das der Gruppe die an sie gestellten Anforderungen verdeutlicht.¹² Die Tagesordnung sollte mindestens eine Woche vor dem Besprechungstermin allen Teilnehmern vorliegen. Nur so ist eine angemessene Vorbereitung des Einzelnen auf die Themen möglich, können anhängende Anlagen bearbeitet und Ergänzungen gemacht werden.

Es ist zudem sinnvoll, zu den jeweiligen TOPs auf der Tagesordnung die Zeit anzugeben, die voraussichtlich für die Bearbeitung einer Frage zur Verfügung stehen soll. Auf sie kann in einer stockenden Phase der Diskussion hingewiesen werden. Wird die tatsächlich beanspruchte Zeit außerdem im Protokoll vermerkt, können die hieraus gewonnenen Erkenntnisse in die Planung der nächsten Tagesordnung mit einbezogen werden. Daraus resultiert, dass man durchaus vorhersehen kann, dass manche Gesprächsblöcke mehr Zeit beanspruchen. Dieses Bewusstsein hilft, übertrieben lange Sitzungen zu vermeiden.

Exkurs: Phasen der Problemlösung

Neben der quantitativen Sichtung und Anordnung ist auch die qualitative Dimension von TOPs bzw. Problemstellungen zu sehen. Eine willkürliche Aneinanderreihung von Themen gefährdet den reibungslosen Ablauf. Sie überfordert die Teilnehmer und nimmt ihnen den Überblick. Jede Besprechung verfügt deshalb über eine sinnvolle, häufig über lange Zeit tradierte Struktur, die in vielen Gemeinden in etwa identisch ist:

- Begrüßung, Andacht
- Protokoll
- Diverse TOPs
- Sonstiges
- Termine

¹¹ Zu weiteren Bestandteilen siehe *Barker*, 30 Minuten, 36ff.

¹² Nach a.a.O., 35.

Diese Grundstruktur lässt bereits eine Dreiteilung erkennen, die aus psychologischer Sicht sinnvoll erscheint:¹³ Im ersten Drittel dominieren gemeinschaftsfördernde, in der Regel nicht kontroverse Themen und Inhalte. Optimal ist in diesem Zusammenhang sicher eine Andacht, die ein im Rahmen der Sitzung zu behandelndes Thema theologisch aufarbeitet bzw. einen für die Zusammenarbeit des Gremiums relevanten Impuls weitergeben will. Das Protokoll erinnert an gemeinsam Erarbeitetes und stärkt im Idealfall die Gruppenmotivation.

In der zweiten Phase werden diejenigen Themenkomplexe bearbeitet, die die Gruppe voraussichtlich herausfordern werden, sei es aufgrund ihrer Komplexität oder weil konträre Standpunkte vertreten werden. Da es sich hier um sehr arbeitsintensive Komplexe handelt, sollten nicht mehr als drei TOPs behandelt werden.¹⁴ Je nach Intensität der Auseinandersetzungen sollte im Anschluss eine Pause angesetzt werden. Diese dient der Entspannung, ein Effekt, der jedoch nicht eintritt, wenn die Pause zur Fortführung von Diskussionen genutzt wird.¹⁵

Im dritten Teil werden weniger komplexe Themen behandelt, da die Konzentrationsfähigkeit nachlässt. Somit verlassen die Teilnehmer die Sitzung innerlich gelöst und in der beruhigenden Überzeugung, effektiv gearbeitet zu haben. Ratsam ist auch das Angebot eines abschließenden Blitzlichts¹⁶. So können aufgetretene Spannungen abgebaut und Erkenntnisse für den Ablauf des nächsten Meetings gewonnen werden.

2.3. Leitung

Besprechungen fordern allen Teilnehmern etwas ab, speziell aber ihren Leitern. Das ist dann besonders belastend, wenn der Leiter über keinerlei Aus- oder Fortbildung verfügt. Nur wer seine Begabungen kennt und fördert, ist in der Lage, sie zum Wohle der Allgemeinheit einzusetzen.

2.3.1. Führungsstil

Der eigene Führungsstil muss erkannt und gegebenenfalls korrigiert bzw. ausgebaut werden. Auch hier ist Feedback hilfreich.¹⁷ Je nach Situation und Zielsetzung sollte gegebenenfalls variiert werden. Zu beachten

¹³ Vgl. E.-G. Gäde / S. Listing, Sitzungen effektiv leiten und kreativ gestalten, Mainz 2000, 80.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ »Eine Abkühlungsphase hilft jedoch nicht, wenn man währenddessen weiterhin den zornregenden Gedanken nachhängt, denn jeder dieser Gedanken ist schon ein kleiner Auslöser für weitere Kaskaden des Zorns. Eine Zerstreung ist deshalb wirksam, weil sie die Kette der zornigen Gedanken unterbricht.« (D. Goleman, Emotionale Intelligenz, München 1997, 185.)

¹⁶ Vgl. Kap. 2.5. sowie Gäde, Sitzungen, 161.

¹⁷ Eine Liste von Führungsstilen findet sich z.B. bei Gäde, Sitzungen, 23.

ist in jedem Fall, dass keine Gruppe gerne das Gefühl hat, bevormundet zu werden bzw. bereits Besprochenes nur noch abzusegnen. Das jeweilige Gremium muss gewillt und in der Lage sein, gefällte Entscheidungen mitzutragen und nach außen überzeugt wie überzeugend zu vertreten.

2.3.2. Aufgaben des Diskussionsleiters

Direktives Auftreten ist dort zwingend nötig, wo Einzelne im Verlauf einer Sitzung persönlich und auf unsachliche Weise angegriffen werden. Ignoriert der Leiter diese gruppenspezifisch entscheidende Situation bzw. interveniert gar nach Sympathie, verliert er in den Augen der Teilnehmer an Glaubwürdigkeit und nimmt so selbst Schaden. Angriffe auf Einzelne sind somit immer Handlungsanweisungen an den Diskussionsleiter! Auch da, wo sonstiges Fehlverhalten – ob bewusst oder unbewusst – auftritt, ist Intervention geboten. Auch wenn Diskussionsbeiträge nicht das Thema berühren bzw. von ihm wegführen, ist Intervention gefragt. Der Leiter fungiert hier als Gewissen und Exekutive der gesamten Gruppe. Ratsam ist das gruppeninterne Verabreden von Spielregeln, auf deren Befolgung der Leiter achtet.

Dadurch, dass der Leiter die konkreten Arbeitsziele in Form der Tagesordnung vorgibt, trägt er die Verantwortung dafür, dass sie eingehalten wird. Hat die Gruppe ihm zu Beginn der Sitzung die Zustimmung zu dieser Tagesordnung gegeben, kann er gegebenenfalls auf diese Tatsache hinweisen. Besonders da, wo das Thema verlassen wird, ist dies hilfreich. Letztendlich dient der Einsatz von Autorität der Förderung und Freisetzung von Fähigkeiten und Beiträgen der Teilnehmer.¹⁸

2.3.3. Delegation von Leitungsaufgaben

Eine Gruppe erwartet von ihrem Diskussionsleiter primär die Erfüllung dreier grundlegender Aufgaben:¹⁹

1. Zielsetzung,
2. Begleitung und
3. Qualitätssicherung.

Wesentlich ist die Formulierung von Gesprächszielen, die im Vorfeld von der Gruppe festgelegt werden bzw. sachlichen Notwendigkeiten entsprechen (Anfragen, unvorhergesehene Entwicklungen usw.). Gleichzeitig sollten exemplarisch einige denkbare Lösungswege aufgezeigt werden. Der im Anschluss durch die Gruppe eingeleitete Denk- und Diskussionsprozess wird außerdem vom Diskussionsleiter begleitet und gegebenenfalls korrigiert. Damit dieser Prozess nachvollzogen werden kann, wird

¹⁸ Vgl. *Barker*, 30 Minuten, 52.

¹⁹ Nach a.a.O., 53.

er in Form eines Protokolls dokumentiert. Gefällte Entscheidungen sind festzuhalten, um ihre Umsetzung überprüfbar zu machen.

Trotz aller Erwartungshaltung ist einsichtig, dass diese drei Aufgaben nicht von einer Person allein bewältigt werden können. In den meisten Gruppen übernimmt deshalb ein Protokollant den dritten Aufgabenblock. Trotz alledem bleibt die Frage offen, ob eine einzelne Person in der Lage ist, gleichzeitig Denkprozesse direktiv zu leiten und emphatisch zu begleiten. In Wirtschaft und Politik wird deshalb häufig ein Co-Moderator hinzugezogen, der quasi als 1. Offizier dem Leiter zuarbeitet. Besonders da, wo Medien wie Projektoren usw. eingesetzt werden, ist dies sinnvoll. In der Gemeindepraxis wird diese Funktion – in der Regel eher spontan als explizit abgestimmt – vom Pastor übernommen. Häufig tritt der Co-Moderator nur in besonders delikaten Gesprächssituationen auf bzw. weist den Leiter auf Versäumnisse und andere Unregelmäßigkeiten hin. Leiter und Co-Moderator zeichnen sich besonders durch ihren Informationsvorsprung gegenüber der Gruppe aus, der es ihnen ermöglicht, zielgerichtet zu agieren.

Die meisten Entscheidungsgremien setzen sich aus Teilnehmern zusammen, die auf einen jeweiligen Arbeitsbereich spezialisiert sind. Es ist deshalb wichtig, ihnen in diesem Bereich Kompetenzen zuzugestehen und von ihrem erworbenen Sachverstand zu profitieren. Schon die Tagesordnung sollte deshalb in enger Absprache mit demjenigen Teilnehmer geschehen, der den jeweiligen TOP vorbereitet. Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass er ihn auch – bei vorhandener Qualifikation – eigenverantwortlich leitet. In diesem Fall kann der Leiter die Rolle des Co-Moderators übernehmen, so dass er auch weiterhin Einfluss auf den Gesprächsverlauf hat. Nicht zuletzt können einzelne Teilnehmer so Begabungen erkennen und auch ausbauen. Die Beurteilung der sich im Laufe des Gesprächs ergebenden Fakten und die Frage, ob das Gesprächsziel erreicht wurde, muss in jedem Fall dem Spezialisten überlassen werden. Ein Leiter sollte sich nur dort Kompetenz und Verantwortung aneignen, wo er den entsprechenden Erwartungen tatsächlich gerecht werden kann.

2.3.4. Gelenkter Entscheidungsfindungsprozess

Entscheidungsfindungsprozesse werden häufig durch Gedankensprünge und Exkurse der Teilnehmer behindert und so unnötig verlängert. Neben der Aufgabe, nicht zum Thema gehörende Beiträge als solche kenntlich zu machen und sie gegebenenfalls abzubrechen, muss der Leiter deshalb im Laufe des Prozesses den momentanen Prozess- und Erkenntnisstand für jedermann deutlich machen. Das setzt bei ihm selbst Kenntnis hinsichtlich der Phasen von Problemlösungen voraus. In der Literatur werden häufig vier beschrieben:²⁰

²⁰ Nach a.a.O., 56ff.

1. Situationsanalyse
2. Bewertung
3. Erarbeiten von Lösungen
4. Aktionen

Die *Situationsanalyse* dient der Beschreibung des Problems bzw. dem Austausch der Teilnehmer über ihre jeweilige Wahrnehmung der Situation. Folgende Themenkreise sind hierbei anzusprechen:

- Problemdefinition
- Prioritäten in Hinsicht auf Dringlichkeit der Probleme
- Alternative Sichtweisen / gegenseitige Wahrnehmung
- Problemorientierte Zieldefinition
- Verantwortliche für weiteres Vorgehen

Eine gründliche Situationsanalyse hilft, jedem Teilnehmer den Stand der Dinge deutlich zu machen. In dieser Phase ist Visualisierung besonders hilfreich, da hierdurch später auf bereits Erarbeitetes hingewiesen werden kann. So werden lästige und zeitintensive Wiederholungen vermieden. Auch Verspätete können so ihr Informationsdefizit ausgleichen, ohne störende Seitengespräche zu führen. Außerdem vermeidet eine umfangreiche Analyse illusorische Gedankengänge in der Lösungsphase.

Die *Bewertungsphase* hat das Ziel, die erkannte Situation gemeinsam einzuordnen und dabei zu einer von allen akzeptierten Sichtweise zu gelangen. Deshalb lässt sie im Laufe der Diskussion Raum für alternative Standpunkte. Damit eröffnet sich für die Teilnehmer die Chance, die Thematik aus einer anderen Perspektive zu betrachten und somit ihren eigenen Interpretationshorizont zu erweitern. In dieser Phase kann die Gruppe deshalb nur dann Ergebnisse erzielen, wenn die Teilnehmer nicht nur einander wahrnehmen, sondern darüber hinaus durch aktives Nachfragen fremde Ansichten begreifen lernen. Ein Prozess, der die Gruppe der konkreten Entscheidung näher bringt, weil eine Hauptursache für Konfrontationen ausgeräumt wird: unterschiedliche Versionen der Realität, die es den Teilnehmern oft unmöglich machen, einander zu verstehen oder gar aufeinander einzugehen. Deshalb sollte diese Phase weder verkürzt noch ganz ausgelassen werden. Hier Zeit einzusparen, wird sich zu einem späteren Zeitpunkt rächen.

In einer dritten Phase werden mögliche *Lösungen erarbeitet*. Dies geschieht auf Grundlage der in der vorausgehenden Phase erarbeiteten gemeinsamen Problembewertung der Gruppe. Bedacht werden soll hier nicht allein das anzustrebende Ziel, sondern darüber hinaus denkbare Hindernisse, Zwischentappen und Kriterien, die das Erreichen des Ziels erkennbar machen. In dieser Phase sollten die Teilnehmer erstmals ermutigt werden, sich gedanklich in eine zukünftige Situation zu versetzen, indem sie vom Ziel her denken: Es gehört zur menschlichen Persönlichkeitsdisposition, stets vom momentanen Standpunkt auszugehen.

Zielorientiertes Planen verläuft effektiver, wenn vom in der Zukunft liegenden Ziel aus zeitlich rückwärts gedacht und geplant wird. Dadurch wird ermöglicht, dass man weniger stark von momentaner Situation und denkbaren Hindernissen beeinflusst wird und sich stattdessen mehr auf das formulierte Ziel konzentrieren kann.

Die *Aktionsphase* bemüht sich um die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen in konkrete Handlungen. Dies bedeutet eine Selbstverpflichtung aller an dieser Umsetzung Beteiligten, die von ihnen übernommenen Aufgaben zu erfüllen. In diesem Zusammenhang wird es erforderlich sein, Einzelne für die Mitarbeit zu gewinnen, wobei die Ideen und Vorstellungen dieser Personen einbezogen werden sollten. Das Erteilen von Befehlen birgt das Risiko in sich, nur einen minimalen Handlungsimpuls auszulösen bzw. unerfreuliche Nebenwirkungen mit sich zu ziehen.

2.3.5. Gebet

Zur festen Institution innerhalb von Gemeindeleitungssitzungen und Besprechungen gehört das eröffnende und abschließende Gebet. Neben der rein psychologischen Funktion der Sammlung und Konzentration tritt die ausdrückliche Bitte um göttlichen Schutz und Beistand. Wenn vorausgesetzt werden kann, dass diese Bitte von den Teilnehmern als wirkungsvoll angesehen wird, ist nicht verständlich, wieso sie nicht im Laufe der Besprechung wiederholt wird. Besonders im Anschluss an komplizierte oder auch belastende TOPs dokumentiert das gemeinsame Gebet die Rückbindung an den lebendigen Gott und stellt das Gespräch somit auf das es konstituierende Fundament. Wird innerhalb der regelmäßig stattfindenden Besprechungen das Gebet als zu wenig betont empfunden, kann dies beispielsweise durch ein gemeinsames Gebetsfrühstück ausgeglichen werden.

2.4. Konfliktmanagement

Selbst ideale Vorbereitung einer Sitzung und perfekte Diskussionsleitung sind nicht in der Lage, das Aufkommen von Konflikten zu unterbinden. Im Gegenteil sollte es eine professionelle Gesprächsleitung geradezu auszeichnen, aufkommende Konfliktsituationen angstfrei zuzulassen. Dabei muss jedoch zu jedem Zeitpunkt des Prozesses das Ziel der Interaktion klar sein: Spannungen aufzulösen und Sachargumente auszutauschen.

Auch innerhalb einer Konfliktsituation sollte das primäre Augenmerk auf die Problembeschreibung gerichtet werden. Erst wenn die gegensätzlichen Standpunkte benannt sind, können sie ausgeräumt werden. Außerdem sollte auf Seiten aller beteiligten Parteien die Bereitschaft zum Verstehen der Gegenseite geweckt werden. Einem schnellen Beenden oder gar Unterdrücken der Situation ist in den seltensten Fällen Erfolg beschieden, da dieser Konflikt an anderer Stelle eskalieren wird.

Diese Grundeinstellung dient als Basis für eine Konfliktbearbeitung, die anschließend in folgenden Stadien durchschritten werden kann:²¹

Beschreiben des Konfliktes, der unterschiedlichen Standpunkte und deren Bedeutung für die Beteiligten (Ist-Zustand)

- Formulierung eines gemeinsamen Ziels (Soll-Zustand)
- Analyse des Konfliktes
- Zusammentragen von Lösungsvorschlägen
- Bewerten der Vorschläge (mögliche Lösung, Kompromiss, beste Lösung)
- Beschluss über konkretes Vorgehen
- Festlegung der Verantwortung für die Ausführung
- Liste der zu erledigenden Aufgaben
- Termin für die Überprüfung der Wirksamkeit und Durchführbarkeit der Lösung

Konflikte können ihre Ursache sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene haben. Deshalb sollte der Leiter auch auf die emotionalen Metabotschaften achten, die im Zusammenhang mit der Diskussion offenbar werden. Wird im Laufe des Konfliktes deutlich, dass eine erfolgreiche Klärung nicht in Sicht ist, sollte rechtzeitig abgebrochen werden. Unter Hinweis auf das eigentliche Ziel der Besprechung kann der Konflikt z.B. in einen kleineren Kreis der unmittelbar Betroffenen ausgelagert werden. Besonders bei einem hohen Grad der Emotionalität oder bei Problemen auf der Beziehungsebene ist diese Vorgehensweise ratsam. Auf keinen Fall darf in diesem Zusammenhang der Eindruck entstehen, der Konflikt werde nicht ernst genommen oder gar unterdrückt.

Einige Hilfestellungen für das Vorgehen des Leiters innerhalb einer unmittelbaren Konfliktsituation:²²

- Verweisen Sie schon am Anfang deutlich auf das Ziel der Besprechung. Motivieren Sie die Teilnehmer, indem Sie erläutern, inwiefern ihre Ausführungen und Bemerkungen für dieses Ziel relevant sind.
- Denken Sie daran, dass Sie die Aufgabe haben, das Gespräch zu lenken. Lassen Sie sich auf keinen Fall in Emotionen hineinziehen!
- Bremsen Sie das Gespräch. Lassen Sie sich nicht vom Tonfall oder dem Sprechtempo anderer mitreißen. Unterbrechen Sie niemanden, schneiden Sie niemandem das Wort ab.
- Fassen Sie die Ausführungen der Teilnehmer zusammen. Verwandeln Sie Probleme in Fragen, die mit ›Wie können wir [...]‹ anfangen, und lenken Sie den Denkprozess auf die möglichen Handlungen.
- Lassen Sie nicht zu, dass die Teilnehmer über Abwesende sprechen. Weisen Sie notfalls immer wieder darauf hin, dass ›sie‹ ja nicht da

²¹ Hier zit. nach a.a.O., 149.

²² Zit. nach a.a.O., 61.

sind, die Teilnehmer aber schon, und dass nur sie die gesetzten Ziele in Angriff nehmen können.

2.5. Abschluss und Auswertung

Am Ende einer Besprechung sollte die Gruppe praxistaugliche Lösungswege erarbeitet haben. In der Regel ist dies mit erheblicher Arbeit und auch Stress verbunden. Deshalb ist es wichtig, der Gruppe das Erreichen ihres Ziels erkennbar zu machen: Das Erreichte rechtfertigt das Investierte. Die angestrebten Ziele, die erreichten Zwischentappen sollten den Teilnehmern nachdrücklicher in Erinnerung bleiben als die aufgewandte Mühe. Außerdem muss jedem mit einer Aufgabe Betrauten Sinn und Vorgehensweise der Aktion deutlich sein. Nötigenfalls sollten die delegierten Aufgaben am Ende der Sitzung noch einmal durchgegangen werden. So können für die nachfolgenden Sitzungen Altlasten und Unklarheiten vermieden werden.

Darüber hinaus bleiben neben sachlichen Ergebnissen am Ende einer Sitzung auch persönlich-emotionale Eindrücke zurück. Mit diesen werden die Teilnehmer in der Regel alleine gelassen. Nicht zuletzt wird die persönliche Ebene am Ende einer langen Sitzung wohl aus Angst vor weiteren Auseinandersetzungen konsequent ausgeblendet. Eine Auswertung des Meetings hat zwei wesentliche Vorteile:

1. Die Teilnehmer verlassen die Besprechung mit dem Gefühl, ernst genommen zu werden. Emotionale Spitzen können frühzeitig abgebaut werden.
2. Die aus der Auswertung gewonnenen Erkenntnisse können in die Gestaltung der nächsten Sitzung einfließen.

Um diesen TOP nicht ausufern zu lassen, sollten konkrete Techniken abgesprochen und eingehalten werden. Einige Beispiele:

Das *Blitzlicht* ist eine sehr kurze Form der Stimmungsabfrage.²³ Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit, in ein bis zwei kurzen Sätzen mitzuteilen, wie es ihm am Ende der Besprechung geht, was ihn positiv bzw. negativ berührte. Eine Kommentierung dieser Beiträge ist zu unterlassen. Da das Blitzlicht schnell und ohne Aufwand praktiziert werden kann, bietet es sich am Ende jeder Sitzung an.

Legt der Gesprächsleiter Wert auf ein differenzierteres Feedback, müssen selbstverständlich aufwändigere Methoden angewandt werden, die mehr Zeit beanspruchen. In der Regel genügt hier kein mündliches Feedback, weswegen auch aus Gründen der zuverlässigen Dokumentierung die Schriftform gewählt werden muss.

Der *skalierte Fragebogen* hat den Vorteil, leicht ausgefüllt und ausgewertet werden zu können. Wird er anonym abgegeben, kann die Aus-

²³ Vgl. Gäde, Sitzungen, 161.

wertung sogar in das Protokoll der Besprechung aufgenommen werden, um so längerfristige Entwicklungen ablesbar zu machen. In regelmäßigen Abständen kann so die Besprechungspraxis gemeinsam ausgewertet und reflektiert werden.²⁴

In einem abschließenden Gebet können die Teilnehmer für den Ablauf und das Ergebnis der Besprechung danken. Außerdem stellt es sie im Anschluss an ein konzentriertes Stück Arbeit unter den Segen des Gottes, der Fundament und Motivation der in der Besprechung reflektierten Gemeindegemeinschaft ist.

2.6. Zusammenfassung

Die Liste von Impulsen und Änderungsvorschlägen mag auf den ersten Blick zumutend wirken: »Nun muss schon wieder alles ganz anders gemacht werden.« Überall da aber, wo Leiter oder Gruppe durch festgefahrene Strukturen und regelmäßig wiederkehrende Konfliktsituationen belastet werden, wird ihr positiver Aspekt deutlich. Nach dem Leitsatz »Never change a running system« sollte selbstverständlich da alles beim Alten bleiben, wo es funktioniert. Ansonsten gilt 1Thess 5,21: Prüft alles und behaltet das Gute.

3. Kommunikation in Gruppen- und Einzelgespräch

Eine Besprechung kann und soll nicht allein vom Leiter geprägt sein. Wesentlich lebt sie von der Interaktion der Gruppenmitglieder untereinander. Auch diese stehen in der Pflicht, sich selbst und ihr Verhalten zu reflektieren und zu disziplinieren. Dafür ist es notwendig, Methoden der Gesprächsführung zu kennen und anzuwenden. Wesentliche, ein Gespräch prägende Faktoren werden häufig als einmalig und bestimmten Personen zugehörig empfunden. Tatsächlich sind es aber weit weniger originelle, sich häufig wiederholende Phänomene, die die Kommunikation blockieren bzw. fördern.

3.1. Gesprächsstörer und -förderer

Gesprächsstörer sind Beiträge, die den Widerstand des Gesprächspartners wecken.²⁵ Ein Beispiel:

»Vor der Elektroinstallation hatte ich dem Handwerker gezeigt, wo ich welche Steckdosen, Schalter und Lichtanschlüsse verlegt haben wollte. Meine Formulierungen lauteten konkret: »Und hier muss ein Schalter hin, dort müssen Sie eine Steckdose legen« usw. Bis zu dieser Stunde

²⁴ Ein Beispiel für einen skalierten Fragebogen findet sich bei a.a.O., 164.

²⁵ Vgl. C.-R. Weisbach, Professionelle Gesprächsführung, München 41999, 125ff.

glaubte ich, dass in diesem Fall die Wahlfreiheit des Handwerkers nicht zur Diskussion stünde, weit gefehlt! Tage später stellte sich heraus, dass sich die Steckdose für den Dunstabzug genau an der Stelle befand, wo der Mauerdurchbruch vorgenommen werden musste. Auf meinen ärgerlichen Satz: ›Das haben Sie doch vorher wissen können, dass die Steckdose da im Weg ist‹ bekam ich die lehrreiche Antwort: ›Sie haben gesagt, da MUSS eine Steckdose hin, jetzt kommen Sie mir nicht und beschweren sich bei mir‹.²⁶

Häufig erwachsen Gesprächsstörer aus einem ausgeprägten Überlegenheitsgefühl heraus. In der Regel haben sie das Ziel, ein Gespräch bzw. einen Beitrag erheblich abzukürzen. Gewinnt der Gesprächspartner den Eindruck, sein Verhaltensspielraum werde auf diese Weise gegen seinen Willen eingeengt, reagiert er mit Widerstand, der so genannten *Reaktanz*. Das kommunikative Gespräch kommt in der Regel zum Erliegen. Im Folgenden sollen sowohl mögliche Auslöser von Reaktanz als auch entsprechende Gegenmaßnahmen beschrieben werden.

3.1.1. Auslöser von Reaktanz

Mögliche Auslöser von Reaktanz sind häufig in der Grundhaltung des Sprechers dem Empfänger gegenüber begründet. Diese Haltung entspringt aus dem dominanten Eltern-Ich, das glaubt, dem angepassten Kind-Ich gegenüber deutlich Position beziehen zu müssen.²⁷

Häufig gut gemeint ist das *Von-sich-reden*. Es knüpft jedoch in der Regel nicht bzw. nur unzureichend an einen Gesprächsbeitrag an und vermittelt so nicht den Eindruck von Wertschätzung. Eigene Erfahrung wird hier als bedeutender empfunden als die Mitteilung des Gegenübers, die als bloßes Sprungbrett zur Selbstdarstellung missbraucht wird. Die Konzentration des Empfängers richtet sich nunmehr auf die Chance, der Situation zu entkommen. »Typisch ist jedoch das Nicht-Hinhören, Blickschweifen-lassen und deutlich unterdrückte Gähnen, eine vielleicht unauffälligere Form, seinen Trotz anzumelden.«²⁸

Das *Drohen* ist eine Form der Beeinflussung, die häufig im Anschluss an das Misslingen anderer Maßnahmen angewandt wird. Es ist bemüht, dem Empfänger mögliche Konsequenzen seines Verhaltens aufzuzeigen. Da hier in der Regel auf bekannte Schwächen des Gegenübers zurückgegriffen wird, ist der Sprecher häufig erfolgreich. Der Empfänger wird jedoch bestrebt sein, diese Niederlage an anderer Stelle auszugleichen. Mit effektiver Mitarbeit ist in keinem Fall zu rechnen.

Das *Ausfragen* dient primär dem Stillen der eigenen Neugierde. In der Regel werden im Gespräch die entsprechenden Fragen gestellt, um be-

²⁶ A.a.O., 96. Hervorhebungen im Original.

²⁷ Vgl. a.a.O., 125.

²⁸ A.a.O., 137.

reits gefasste Vorurteile zu bestätigen. Hierzu werden Fakten und Indizien gesammelt. Insofern geht es hier nicht um einen gleichberechtigten Informationsaustausch. Wer fragt, führt das Gespräch und gewinnt in der Regel ein entsprechendes Überlegenheitsgefühl. Der Ausgefragte wird geführt, verliert also seine Souveränität, solange er sich auf die Fragen einlässt. Der Ausfragende ist durch seine Technik in der Lage, eigene Statements zu vermeiden. Das Fragen lenkt also von der Person des Fragers ab, somit kommt hier kein Dialog zustande.

Das *Lösungen präsentieren* mag auf den ersten Blick gut gemeint sein. Es bevormundet den Empfänger jedoch insofern, als er sich fragen muss, weshalb er nicht selbst auf den Gedanken kommen konnte. Übereilt präsentierte Lösungen wurden darüber hinaus mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits durchdacht, ausprobiert und für untauglich befunden. In jedem Fall gewinnt der Empfänger hier nicht den Eindruck, wertgeschätzt zu werden. Der Sprecher will offensichtlich das Gespräch abkürzen und bedient sich zu diesem Zweck eines spontanen Vorschlags. Bevor eine Lösung präsentiert wird, sollte hierzu die Zustimmung des Empfängers eingeholt werden, die er in den seltensten Fällen verweigern wird.

Das *Befehlen* als besonders direkte Weise der Interaktion wird angewandt, wenn man davon ausgeht, dass das Gegenüber ohne Befehl nicht in der Lage ist, sich korrekt zu verhalten. Ein Befehl setzt das Gehorchen des Gegenübers voraus, da ansonsten die Gefahr der eigenen Lächerlichkeit gegeben ist. In der Regel reagiert der Empfänger als trotziges Kind-Ich, wobei der Auslöser in der Regel nicht Inhalt, sondern Form des Befehls ist.

Das *Überreden* impliziert, der Empfänger müsse zu seinem Glück gezwungen werden. Es ist eine subtilere Form des Befehlens, da hier das Ziel der Handlungsanweisung über die Überzeugung des Empfängers erreicht werden soll. Die Entscheidung über gut bzw. schlecht liegt jedoch auch hier beim Sprecher. Das Überreden stellt in Hinsicht auf die Ausführung ein höheres Risiko dar. Fühlt der Empfänger sich fremdbestimmt, da seine Wahlmöglichkeiten eingeschränkt sind, wird die Reaktion derjenigen bei Befehlen entsprechen.

Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Varianten beschäftigen sich *Vorwürfe* auf Ereignisse in der Vergangenheit. Insofern beinhalten sie keinen positiven Wandlungsimpuls. In der Regel funktionieren sie nach dem »Warum-nicht«-Schema, zielen also auf Unterlassenes bzw. sonstiges vermeintliches Fehlverhalten des Empfängers ab. Sie verfügen deshalb über eine hohe Wirkung, weil sie Selbstvertrauen und Würde einer Person angreifen. Auch da, wo dem Empfänger die unmittelbare Gegenwehr nicht gelingt, wird er auf eine günstige Gelegenheit zur Wiederherstellung seiner Würde warten.

Das *Ironisieren* geschieht häufig mit dem Ziel, das Gespräch an sich zu reißen. Es setzt sich zwar mit dem Gesprächsbeitrag des Gegenübers auseinander, tut dies jedoch nicht entsprechend seiner eigentlichen Intention

und außerdem auf seine Kosten. Der daraus resultierende Triumph wird vom Sprecher als final empfunden, nicht jedoch vom Empfänger, der nun seinerseits auf seine Chance zum Ausgleich sinnt.

3.1.2. Vermeidung von Reaktanz

Reaktanz tritt da auf, wo sich der Empfänger im Gespräch nicht ernst genommen fühlt. Dieser Eindruck kann letztendlich nur dort vermieden werden, wo er nicht angemessen ist. Der Sprecher sollte deshalb mit der Grundhaltung von Wertschätzung und Interesse in das Gespräch gehen. Nur da, wo er auf sein Gegenüber eingeht, wird das Gespräch gelingen. Um diese innere Vorentscheidung umzusetzen, werden so genannte Gesprächsförderer eingesetzt:²⁹

Das *Umschreiben* hilft, Missverständnissen vorzubeugen. Das reflektierte Wiedergeben von Verstandenem ist auf die jeweilige Zustimmung des Gegenübers angelegt, gesteht ihm also Kompetenz zu. Gemeinsam mit dem *Zusammenfassen* ermöglicht es die Bündelung von Informationen und hilft beiden Gesprächspartnern, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen.

Das *In-Beziehung-Setzen* hilft dem Gegenüber, Entscheidungen zu treffen. Dies geschieht, indem einem Gesprächsbeitrag entnommene Vor- und Nachteile einer Sachlage pointiert formuliert werden. Unstrukturiert Formuliertes wird so zu deutlichen Alternativen umgewandelt, um eine Klärung zu ermöglichen.

Weiterführen will die Phantasie des Gesprächspartners anregen. Durch das Aufzeigen möglicher Konsequenzen einer Handlung bzw. der weiteren Entwicklung einer Situation gewinnt der Empfänger die Möglichkeit, aus einer festgefahrenen Denksituation herauszukommen. Besonders wenn mögliche Widerstände und Risiken in extremer Weise betont werden, ist dieser Impuls häufig hilfreich.

Durch *Wünsche herausarbeiten* bekommt der Gesprächspartner die Möglichkeit, sich seine tatsächlichen Ziele bewusst zu machen. Beispielsweise durch die Frage »Wie wäre die optimale Lösung?« können scheinbare Grenzen und Widerstände gedanklich überwunden werden. Die Zielvorstellung tritt in den Mittelpunkt.

Das *Gefühle ansprechen* konzentriert sich dagegen auf die momentane Situation des Gegenübers. Dadurch, dass dem Gesprächspartner Interesse signalisiert wird, erhält er die Gelegenheit, sich zu öffnen. Dies geschieht, indem er die Aussage (z.B. »Sie sind da ganz ratlos«) prüft und den geäußerten Eindruck gegebenenfalls bestätigt. Fühlt er sich missverstanden, hat er trotzdem Gelegenheit, sich in Form der Korrektur zu offenbaren.

²⁹ Vgl. a.a.O., 149ff.

Jeder dieser Gesprächsförderer stellt den Gesprächspartner und seine Situation in den Mittelpunkt. Fühlt er sich hierdurch verstanden, wird er den Impuls mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv aufnehmen.

3.2. Zusammenfassung

Gesprächsstörer und -förderer wahrzunehmen und die entsprechenden Erkenntnisse effektiv zu nutzen verlangt Übung. Einen Prozess also, der Geduld braucht, zuallererst jedoch die bewusste Entscheidung für eine Art von Kommunikation, die dem Gesprächspartner entgegenkommt und egozentrische Anwandlungen zu bekämpfen sucht. Wer in diesem Zusammenhang dagegen gleichgültig oder gar fahrlässig handelt, wird die Erfahrung machen, dass es sich hier um Gesetzmäßigkeiten handelt, die einzuhalten durchaus Sinn macht. Ein Leitungsgremium, das zielorientiert arbeiten will, kommt an ihnen nicht vorbei. Durch Einsparen von Zeit und Kraft wird es im Laufe eines Lernprozesses effektiver arbeiten. Nicht zuletzt gewinnt es jedoch an Menschlichkeit – ein Ziel, das der Intention eines christlichen Gremiums in jedem Fall entspricht.

4. Das Ziel ist der Weg – wohin ein verheißungsorientiertes Gremium führen kann

Viele Leitungsgremien sind so intensiv mit dem Beschreiten ihres Weges beschäftigt, dass sie vermeintlich keine Kapazitäten haben, um sich darüber hinaus mit dem Ziel ihrer Arbeit zu beschäftigen. Eine solche Vielzahl aktueller Fragen füllt die Tagesordnung, dass der Sinn des Ganzen dahinter zwangsläufig zurücktritt. »Was soll man machen – der Weg ist das Ziel.« Das moralische Pochen auf geistliche Verantwortung bringt hier nur selten Veränderung. Wird dagegen die Arbeitsweise des Gremiums so weit effektiver gestaltet, dass das »Tagesgeschäft« mit vergleichsweise geringem Aufwand bewältigt wird, kann die Perspektive für längerfristige, unabhängig von aktuell Vorfindlichem absteckbare Ziele frei werden.

Die Frage, wie dieses Ziel erkannt, formuliert und angegangen wird, ist eine eigene Untersuchung wert. In unserem Zusammenhang muss der Hinweis genügen, dass dieses Ziel existiert und darauf wartet, durch das jeweilige Leitungsgremium erkannt zu werden. Hierzu sind sowohl Phantasie als auch Zähigkeit und Beharrlichkeit vonnöten. Letztendlich ist es das Ziel, das den Weg festlegt, die konkrete Arbeitsweise des Gremiums und sein Miteinander. »Geistliches Arbeiten« ist somit kein Luxus, auch kein Bonus, der der Tagesordnung unter »Sonstiges« angefügt werden kann. Es ist Fundament und Vorbedingung jeder Leitungsarbeit, denn es legt den Kurs fest und gibt dem Weg erst einen Sinn. Dies geschieht, indem die göttlichen Verheißungen im Rahmen der jeweiligen gemeindlichen Situation erkannt werden. Nur sie haben den dauerhaften

Charakter, der einem verlässlichen Ziel anhaften muss. Erst wenn diese Verheißung jedem Mitglied des Gremiums klar ist, kann zur Effizienz der Besprechung ihre Effektivität kommen: Das konkrete Formulieren und Angehen von Zielvorstellungen, die der Gruppe Sinn und der Basis Leitung geben.

Bibliographie

- Barker, A., 30 Minuten bis zur effektiven Besprechung, Offenbach ²1999.
 Fascher, E., Der erste Brief des Paulus an die Korinther, ThHK VII/I, Berlin ²1980.
 Gäde, E.-G. / Listing, S., Sitzungen effektiv leiten und kreativ gestalten, Mainz ³2000.
 Goleman, D., Emotionale Intelligenz, München 1997.
 Lang, F., Die Briefe an die Korinther, NTD VII, Göttingen / Zürich ¹⁷1994.
 Pesch, R., Die Apostelgeschichte, EKK V/2, Zürich / Düsseldorf 1986.
 Schulz von Thun, F., Miteinander Reden, Bd. 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek b. Hamburg 1989.
 Roloff, J., Die Kirche im Neuen Testament, NTD Ergänzungsreihe 10, Göttingen 1993.
 Theißen, G., Studien zur Soziologie des Urchristentums, Tübingen ³1989.
 Troeltsch, E., Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen, Tübingen 1923.
 Weisbach, C.-R., Professionelle Gesprächsführung, München ⁴1999.