

Teamentwicklung in Pfarrverbänden der Diözese Graz-Seckau

Masterarbeit am Studiengang
„Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche Fern FH

Name der Autorin/des Autors: **Angelika Hütter**

Matrikelnummer: **1310683032**

Begutachterin: **Mag.^a Christine Priesner MBA**

Schrems bei Frohnleiten im Juni 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

24. Mai 2015

Datum

.....

Unterschrift

Zusammenfassung

Katholische Kirche und Teamarbeit, ein Widerspruch in sich, oder doch nicht? Jahrtausende lang prägten klare Autoritätsstrukturen das Bild der Kirche. Priestermangel und Veränderungen in der Gesellschaft veranlassen die Kirche neue Wege zu beschreiten. Durch den Zusammenschluss von mehreren Pfarren zu einem Pfarrverband entstehen große Seelsorgeräume in denen Pfarrteams das geistliche Leben in der Pfarre mitverantwortlich gestalten. Ziel ist es, die Abläufe und Organisation so auszurichten, dass Priester als Leitungsverantwortliche entlastet werden. In der Diözese Graz-Seckau gibt es 120 Pfarrverbände, in denen zwei bis sechs Pfarren gemeinsam verwaltet werden. Unterschiedliche Strukturen und Anforderungen sind für die einzelnen Teammitglieder eine große Herausforderung. Die Diözese bemüht sich, im Rahmen von Teamentwicklungsprozessen alle Beteiligten bestmöglich zu unterstützen. Inwieweit ihr das bei der Gruppe der hauptamtlich Beschäftigten gelingt, wurde innerhalb dieser wissenschaftlichen Arbeit evaluiert. Das Ergebnis zeigt, dass die Zielgruppe ein hohes Engagement besitzt und mit den Arbeitsbedingungen prinzipiell zufrieden ist. Durch die hohe Eigenmotivation ist ein großes Entwicklungspotenzial vorhanden, das durch geeignete Maßnahmen - abgeleitet aus theoretischen Teamentwicklungsmodellen - gefördert werden kann.

Schlüsselbegriffe: Teamentwicklung, Führungskompetenz, Gruppenentwicklungsmodelle, Gruppenreflexivität, Gruppendynamik, Priesterbild, Spirituelle Kompetenz, Motivation.

Abstract

The Catholic Church and teamwork – or contradiction or not? For thousands of years, the structures of authority characterized the view of the Church. The shortage of priests and changes in society has prompted the Church to explore new avenues. Through merging parishes, larger pastoral units can develop whose teams can be jointly responsible for shaping the spiritual life of the parish. The goal is to coordinate the procedures and organization so that priests are relieved of leadership responsibilities. In the diocese Graz-Seckau there are 120 such units in which between two to six parishes are administered together. Different structures and demands are a great challenge for the individual team members. The diocese endeavours to support all the concerned parties within the scope of team development process in the best possible way. To what extent this is successful with the full-time employees is evaluated scientifically. The high self-motivation shows that there is large developmental potential that can be furthered through appropriate measures taken from theoretical models of team development.

Keywords: Catholic Church, Structures of authority, Leadership skills, Teamwork, Motivation, group development.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2	Zielsetzung und Hypothesen	4
1.3	Gliederung und Struktur der Arbeit	5
2	Teamentwicklung, grundlegende Theorie	6
2.1	Teamentwicklung, Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext	6
2.2	Anfänge der Theorie.....	8
2.3	Bedeutung von Gruppen	8
2.4	Abgrenzung Gruppe Team	10
3	Wie sich Gruppen entwickeln, zum Verständnis der Gruppenprozesse	11
3.1	Feldtheorie und soziale Identität.....	11
3.2	Gruppendynamik.....	13
3.3	Gruppenentwicklungsmodelle.....	14
3.3.1	Modell von Tuckmann	14
3.3.2	Modell Bales & Strodtbeck	15
3.3.3	Modell von Lacoursiere	16
3.3.4	Modell von Gersick	17
3.4	Konzepte der Teamentwicklung	18
3.4.1	Teamentwicklungsansätze	18
3.4.2	Interventionsstrategien.....	20
4	Intergruppenbeziehungen und Gruppeneffektivität	22
4.1	Gruppenreflexivität	23
4.2	Informationsverarbeitung in Gruppen, das transaktive Wissenssystem	25
4.3	Heterogenität und Homogenität in Gruppen	27
4.4	Handhabung von Konflikten im Team.....	32
5	Leitung von pastoralen Teams	35
5.1	Wer hat die Leitung?	36
5.2	Priesterbild und Machttypologien.....	37
5.3	Impliziert spirituelle Kompetenz Führungskompetenz?	39
5.3.1	Spirituelle Kompetenz	40

5.3.2	Personal Mastery – Arbeiten zwischen Realität und Vision	41
5.3.3	Theologische Kompetenz.....	42
5.3.4	Systemische Professionalität	43
6	Teamentwicklung und organisationale Gestaltung	44
6.1	Interventionsebenen zur Erklärung komplexer Zusammenhänge	45
6.2	Bedürfnisse der Mitarbeitenden.....	46
6.3	Intrinsische Motivation, der Motor für Teamarbeit.....	49
6.4	Vorgehen bei Teamentwicklungsprozessen	50
6.4.1	Phasenorientierter Problemlösungs-Prozess	51
6.4.2	Bedingungen für Teamentwicklung	52
7	Methodische Vorgehensweise	54
7.1	Analyse der Organisation	54
7.2	Stichprobe.....	56
7.3	Erhebungsmethode	57
7.4	Beschreibung des Fragebogens und der Fragen.....	57
7.5	Demographische Verteilung	59
7.6	Dimensionen	60
7.7	Durchführung	60
8	Präsentation der Ergebnisse	62
8.1	Fragen zur Gesamtorganisation	62
8.2	Organisatorische Regeln	63
8.3	Soziale Faktoren	66
8.4	Technologische Bedingungen	69
8.5	Bauliche und umgebungsrelevante Grundvoraussetzungen.....	69
8.6	Führen und Leiten im Pfarrteam	70
8.7	Fragen Arbeitsklima	73
8.8	Fragen Methode und Zielorientierung.....	74
8.9	Fragen Konflikte	76
8.10	Fragen Engagement und individuelle Einstellungen	77
9	Conclusio.....	78
9.1	Ergebnisse Forschungsfragen.....	78
9.2	Ergebnisse Hypothesen	83
9.3	Handlungsoptionen	84
10	Diskussion	87

Danksagung.....	89
Literaturverzeichnis	90
Abbildungsverzeichnis	95
Tabellenverzeichnis	96
Anhang.....	102

1 Einführung

Pfarrverbände gelten im Rahmen von Neustrukturierungen in der Diözese Graz-Seckau als eine Möglichkeit, auch in Zukunft Seelsorge flächendeckend anbieten zu können. Über Pfarrgrenzen hinweg bilden sich pastorale Teams, zusammengesetzt aus Priestern, Seelsorgern, hauptamtlich Beschäftigten und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern. Die Leitung obliegt einem Pfarrer. Im täglichen Aufgabenfeld, das aus Organisationsarbeit und pastoraler Betreuung der Menschen vor Ort besteht, befinden sie sich in einem Spannungsfeld zwischen Verändern und Bewahren.

Richtlinien für Pfarrteams, welche beispielsweise Aufgabengebiete, Beauftragung, Zielsetzung, Koordination, Einbindung in die Gesamtorganisation und Entwicklungsmöglichkeiten regeln, wurden bis dato noch nicht festgelegt. Entscheidungsgrundlagen bilden derzeit die diözesanen Beschlüsse: Leitlinien der Seelsorge (Diözese Graz-Seckau, 2001) und Diözesane Prioritäten (Diözese Graz-Seckau, 2010).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Teamarbeit findet heutzutage nahezu überall statt. Auch die Katholische Kirche möchte sich zeitgemäß geben und sich mithilfe des Teambegriffes nach außen hin als funktionierende christliche Gemeinschaft präsentieren. Es gibt beispielsweise Kirchenputzteams, Seelsorgeteams, Bibelkreisteam, Kirchenmusikteams, Pfarrblattteams und viele andere mehr. Das idyllische Bild kann in der Praxis häufig nicht aufrechterhalten werden. (Singer & Malcherczyk, 2005, S. 13ff). Die Schwierigkeit besteht darin, dass sich Teammitglieder in den Pfarrgemeinden aus unterschiedlichsten Motiven und persönlichen Interessen in die Pfarre einbringen. In Pfarrteams arbeiten Haupt- und Ehrenamtliche zusammen. Sie teilen in den meisten Fällen das grundlegende theoretische Verständnis über die Definition von Teamarbeit und Teamentwicklung nicht.

Eine große Herausforderung für das Gelingen von pfarrlicher Teamarbeit sehen Singer & Malcherczyk (2005) im Bereich der Organisationskultur der Katholischen Kirche und

der damit verbundenen Wertvorstellungen begründet. Christliche Werte wie Gerechtigkeit, Nächstenliebe und Menschenwürde stehen scheinbar einer konstruktiven Teambildung im Wege. Sachbezogene Auseinandersetzungen, Rollen- und Beziehungsklärung sind innerhalb der Teamentwicklungsphasen (Tuckmann & Jensen, 1977) wesentlich. Priester nehmen ihre Führungsrolle aus dem Streben nach Harmonie oft nicht wahr oder verabsäumen rechtzeitige klärende Gespräche.

Eine weitere Herausforderung pfarrlicher Teams besteht darin gemeinsame Ziele zu finden. Diese sind vor allem in der pastoralen Arbeit einerseits schwer messbar und andererseits durch pessimistische Berichterstattungen und oberflächliche Betrachtungen, der im Umbruch befindlichen Kirche, nicht erstrebenswert. So kommt es zu Aussagen wie: „Momentan wird das Bestehende verwaltet, aber es gibt keine Visionen“ (Zulehner, 2010 S. 45).

Neues zu wagen, in eine neue Richtung zu denken, fällt der Kirche insgesamt schwer. Kirche lebt von den Menschen, die sich in die Institution eingliedern. Hauptamtlich Beschäftigte sind besonders gefordert. Sie repräsentieren nach außen hin das Bild der Kirche und leben oft in einem inneren Konflikt, der sich daraus begründet, die Kirche als Machtorganisation anzunehmen und doch Neues zu wagen. All jene sind gefordert sich der Zukunft zu stellen und sich selbst in das Gefüge einzubringen. Wie kann das in einer Zeit der kulturellen Revolutionen gelingen? Die vorliegende Arbeit versucht einerseits theoretisch zu erklären, wie Teamarbeit prinzipiell funktioniert und andererseits zu evaluieren, ob Verbindungen zur praxisrelevanten, momentanen Teamstruktur in der Diözese Graz-Seckau hergestellt werden können.

Forschungsfragen Theorie:

- Welche Rolle spielen wissenschaftlich erforschte Teamentwicklungsmodelle und -theorien, wenn es darum geht, Gruppenentwicklungsprozesse und Intergruppenbeziehungen in pfarrlichen Teams zu verstehen.
- Welches Spannungsfeld entsteht durch Theologische Auffassungen von Leitung in der Kirche und moderner Managementtheorien?

Forschungsfragen Empirie:

- Welche Stärken und Schwächen gibt es augenblicklich in den Pfarrteams?
- Wird Teamarbeit in den Pfarren der Diözese Graz-Seckau durch die Gesamtorganisation unterstützt und was wünschen sich Pfarrteams, um aus ihrer Sicht gesehen, effizient arbeiten zu können?
- Welchen Stellenwert nimmt das Thema „Führen und Leiten im Pfarrteam“ ein, wie gehen einzelne Teams mit dieser Herausforderung um.
- Welche Teamentwicklungsmaßnahmen können aus der empirischen Befragung in Verbindung mit Erkenntnissen aus den theoretischen Erklärungen abgeleitet werden?

1.2 Zielsetzung und Hypothesen

Wissenschaftliche Erklärungen für Teamentwicklung im kirchlichen Bereich werden innerhalb der Literaturanalyse hergestellt. Dabei dient theoretisches Wissen als Grundlage zur Identifikation von Problemen und Handlungsfeldern. Teamentwicklung wird im konkreten Fall als zielgerichtete Maßnahme verstanden, die Zusammenarbeit der Gesamtorganisation mit den Teams der Pfarren vor Ort bestmöglich zu gestalten. In der empirischen Arbeit wird eine Evaluierung der bestehenden Rahmenbedingungen und Teamstrukturen mithilfe statistischer Verfahren durchgeführt. Zielgruppe sind Pfarrteams in Pfarrverbänden der Diözese Graz-Seckau, die mit verwaltungstechnischer und pastoraler Arbeit betraut sind. Aufgrund der Erkenntnisse soll ein Ausblick in die Zukunft angestellt und ein Maßnahmenkatalog ausgearbeitet werden. Wichtig ist dabei die Abfrage nach dem eigenen Zutun zum Gelingen der Zusammenarbeit jedes einzelnen Teammitgliedes. Daraus kann die Eigenverantwortlichkeit als wichtiger Punkt herausgearbeitet werden. Ziel ist es, fördernde, hemmende und gewünschte Bedingungen für Teamentwicklungsmaßnahmen seitens der Diözese erkennbar zu machen.

Hypothesen

1. Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Literatur über Teamentwicklungsmodelle und Teamarbeit können auf Pfarrteams übertragen werden. Eine Umsetzung des theoretischen Wissens mithilfe Kommunikations- und Managementmethoden führt zu einer verbesserten Teamarbeit.
2. Eine theologisch und historisch gewachsene hohe Erwartungshaltung an die Führung und Leitung pfarrlicher Teams erschwert, eine konstruktive Teamentwicklung.
3. Das Angebot diözesaner Beratungen und Hilfestellungen zur Teambildung und Teambegleitung verbessert die Zusammenarbeit und Performance der Pfarrteams und wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Teammitglieder aus.

1.3 Gliederung und Struktur der Arbeit

In den Kapiteln 2 bis 4 werden grundlegende Theorien zur Teamentwicklung und Gruppenbildung dargestellt. Interessant ist dabei Hintergrundwissen über Gruppendynamik und Soziale Identität. Menschen müssen in der täglichen Arbeit im Team effektiv kommunizieren, Konflikte lösen, Prozesse definieren, Methoden finden, zielorientiert vorgehen und ihre eigenen Interessen zurückstellen. Sie sind als Person gefordert sich auf andere einzulassen. Dabei stellen menschliche Bedürfnisse und persönliche Eigenschaften oft im Weg. Die vorgestellten Theorien vermitteln einen Einblick in diese Problematik und zeigen auch den Weg auf, wie sich aus Gruppen Teams entwickeln können.

Im Kapitel 5 werden Modelle der Teamentwicklung vorgestellt. Dabei wird konkret auf die Situation in den Pfarren verwiesen. Nicht alle Teamentwicklungsmodelle können hier auf die konkreten Anforderungen umgelegt werden.

Ein wesentlicher Bereich im Kontext zu Teamentwicklung ist die Unterstützung und Förderung der Führungskräfte. Hier wird im Kapitel 6 spezifisch auf die Situation der Pfarrer als Leiter der Teams eingegangen. Priesterbilder und Machtypologien spielen hier eine große Rolle.

Welche Unterstützung kann durch die Gesamtorganisation angeboten werden? Um diese Frage zu beantworten werden im Kapitel 7 grundsätzliche Faktoren und Rahmenbedingungen theoretisch analysiert. Dabei spielen Umgebungsvariable eine große Rolle. Welchen Stellenwert haben Arbeitsklima, wie kommen Teams zu ihren Prozessen, warum ist ein gutes Konfliktmanagement von so großer Bedeutung und wie spielen Motivation und Zielorientierung ineinander? All das bildet die Grundlage zur empirischen Befragung, Auswertung und Konklusion in den Kapiteln 8 bis 12.

Die Ergebnisse sollen in erster Linie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungsverantwortliche motivieren, den eingeschlagenen Weg der Diözese Graz-Seckau im Bereich Teamentwicklung weiterzugehen. Vieles wird aufgezeigt, das bereits sehr gut funktioniert, auf diese Stärken soll weiter aufgebaut werden, dann kann ein gutes Miteinander das bewirken, was in der Theorie so schön beschrieben wird – ein gemeinsames Gestalten der Zukunft unserer Katholischen Kirche.

2 Teamentwicklung, grundlegende Theorie

Durch gesellschaftliche Megatrends haben sich die Anforderungen an Organisationen grundlegend geändert. Konsequenzen für Organisationsentwicklungsprozesse entstehen in erster Linie durch die Beschleunigung und Dynamik des Wandels der Märkte und die damit einhergehende Erhöhung der Lerngeschwindigkeit und Veränderungskomplexität von Organisationen. Teamentwicklung als Teil der Organisations- bzw. Personalentwicklung soll die Beschäftigten unterstützen, notwendige Fähigkeiten auszubilden und ihnen damit das Werkzeug zu geben, um die Zukunft gestalten zu können. Schrappe (2012, S. 20) spricht davon, dass Verunsicherungen und Festhaltestrategien in der Kirche dadurch entstehen, weil die Organisation und die Menschen beharrlich in alten Mustern festhalten und diese festhalten wollen. Dabei sehen sie Tag für Tag, dass ihnen das nicht gelingt. Theorien zu diesem Thema tragen wesentlich zum Verständnis dieser Problematik bei.

2.1 Teamentwicklung, Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext

Die Hochkonjunktur von Teams und Teamarbeit muss trotz enthusiastischer Verwendung des Begriffes kritisch betrachtet werden. Die Literatur dazu ist von gegensätzlichen Einstellungen geprägt. Schiersmann und Thiel (2011, S. 298) konstatieren zwei tendenziell gegensätzliche Grundeinschätzungen:

Die positive bis idealisierte Einschätzung der Teamarbeit und des Teamlernens, als Weg zur Effektivität und Spitzenleistungen.

Die negative Beurteilung von Teamwork als „Mythos“. Sennet (2007) geht hier noch weiter und spricht von einem „in der Arbeitswelt geforderten Typus des flexiblen und notwendigerweise oberflächlichen Mitarbeiters“ und der Tendenz zu einer „Verlagerung des Kontroll- und Sanktionsdrucks von Hierarchie- auf Teamebene“. Diese Umstrukturierung bedingt, dass die Leistungs- und Überlebensfähigkeit von Organisation in Zukunft grundlegend von teamförmigen Strukturen abhängig gemacht wird.

Wimmer (2006, S. 169ff) deutet an, dass Entscheidungen über komplexe, mit hohem Unsicherheits- und Risikopotential behaftete Problemstellungen nur durch übergreifende Teams effizient bearbeitet werden können. Gergs & Moser (2006, S. 91) bringen die Problematik auf den Punkt: „Die Forschung zu Teams hat jedoch gezeigt, dass eine gut funktionierende Teamarbeit kein Selbstläufer ist. Teams bringen nicht aus „dem Stand heraus exzellente Leistungen“. Bereits Senge (1998, S.35) erwähnte in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen, dass „im Konzept der lernenden Organisation“ das Teamlernen von zentraler Bedeutung ist, insbesondere bei komplexen, innovativen Projekten. Die Optimierung von Organisationsabläufen und Umstrukturierungsmaßnahmen werden dabei häufig über Projektgruppen abgewickelt. Eine klare Zielorientierung trägt hier zu einer Reduzierung der Komplexität bei und übernimmt eine Orientierungsfunktion (Schiersmann und Thiel, 2011 S. 168ff).

Interessant in diesem Zusammenhang ist die Weiterentwicklung von Projektarbeitsgruppen zu Teams und inwieweit dies für Veränderungsprozesse von Bedeutung ist. Cross-funktionale Teams beispielsweise sind besonders geeignet, etwas radikal zu verändern und ganz neue Wege zu gehen (Dick und West, 2013, S. 18).

Seit Beginn der Organisationsentwicklung um das 20. Jhd. in den USA haben sich verschiedene Teamentwicklungskonzepte entwickelt. Die Einführung im deutschsprachigen Raum begann Anfang der 80er Jahre und wurde stark von den ursprünglichen amerikanischen Konzepten geprägt. Freimuth und Barth (2011, S. 5) sprechen von einer amerikanischen und englischen Erfindung, welche in den späten 40er Jahren begann. Comelli und Rosenstiel (2011, S. 229) definieren Teamentwicklung als: „einen moderierten Prozess gemeinsamen Lernens, der von den Mitgliedern einer Arbeits- bzw. Projektgruppe (Team) mit dem Ziel absolviert wird, durch die gecoachte Bearbeitung echter und konkreter Zusammenarbeits- bzw. Teamprobleme die Effektivität des Teams bei der Lösung seiner aktuellen und/oder zukünftigen Probleme sowie bei der Erreichung der gemeinsamen Ziele zu steigern.“

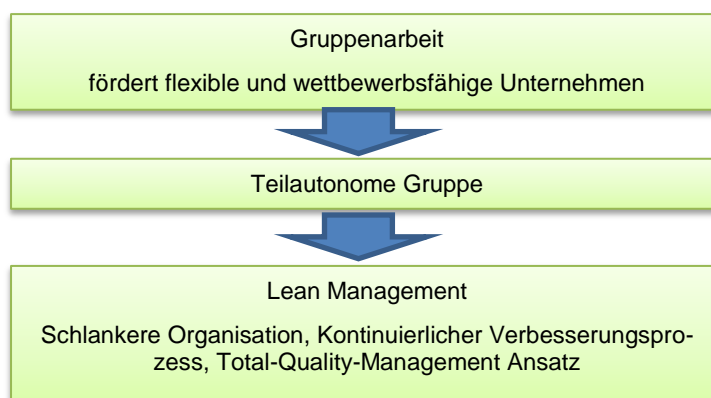
2.2 Anfänge der Theorie

Kurt Lewin (1890-1947), welcher von Deutschland in die USA geflohen ist und Wilfried Bion (1897-1979), er arbeitete in London mit traumatisierten Soldaten, werden als die ersten Protagonisten für allgemeine Organisationsentwicklungsmodelle gesehen (Freimuth und Barth, 2011). Beide versuchten die Erlebnisse aus dem Krieg zu verarbeiten und Bedingungen für eine demokratisierte Gesellschaft zu untersuchen. Lewin und Bion erkannten, dass Gruppen Ziele besser erreichten, wenn man ihnen Spielraum gab und Kooperation förderte. Kennzeichnend für damalige industrielle Organisationen war der Taylorismus, und damit einhergehend die Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Schreyögg, 2008, S.37). Lewin und Bion erlebten dieses System der arbeitswissenschaftlichen Betriebsführung als sehr befremdend. Der zu dieser Zeit sich entwickelnde Human-Relations-Ansatz ging in dieselbe Richtung und es galten gleiche normative Grundlagen. Das Hauptaugenmerk dieser Bewegung liegt dabei in einer Leistungssteigerung aufgrund einer Verbesserung der sozialen Beziehung untereinander und gegenüber den Vorgesetzten (Schreyögg, 2008, S.40 ff).

2.3 Bedeutung von Gruppen

Die geschichtliche Betrachtung zeigt, dass die Bedeutung von Kleingruppe, Team, Arbeitsgruppe und Teamentwicklung eine bedeutende Einflussgröße für Leistungssteigerung und Arbeitszufriedenheit ausübt und vor allem auch als sichtbares Zeichen für Lean Management gesehen werden kann.

Abbildung 1: Gruppenarbeit als zentraler Bestandteil des Lean-Managements

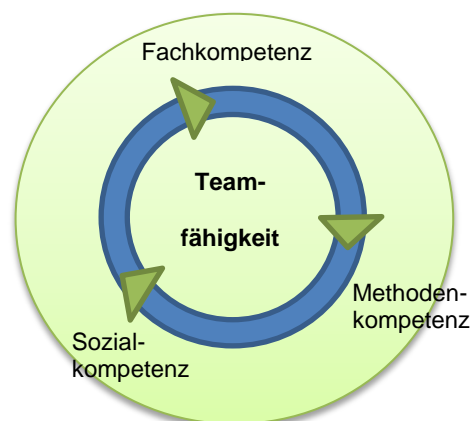


Quelle: Kramer (2000, S. 101)

Teilautonome Arbeitsgruppen zeichnen sich durch eine Arbeitserweiterung (job enlargement), Arbeitsbereicherung (job enrichment) und Arbeitsplatzwechsel (job rotation) aus. Das bedeutet interessantere und abwechslungsreichere Arbeit für Mitarbeitende in einer Arbeitsgruppe. Vor allem in Zeiten von Veränderungen ist dabei jedoch eine Kluft zwischen Theorie und Praxis erkennbar. Argyris (1997) sprach hier von jener Theorie, die proklamiert und jener, die wirksam wird. Schiersmann und Thiel (2011) betonen die Notwendigkeit Gruppen und Teams optimal zu unterstützen, um angesichts des hohen Wettbewerbsdruckes für Organisationen, sowohl im Non-Profit als auch im Profit-Bereich am Markt bestehen zu bleiben.

Dabei müssen Gruppenmitglieder teamfähig sein und dafür drei Grundvoraussetzungen mitbringen. Kramer (2000, S. 102) spricht hier von Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz.

Abbildung 2: Regelkreis



Quelle: Kramer (2000, S. 101)

Kramer (2000, S. 102) beschreibt Fachkompetenz mit Breiten- und Tiefenwissen, das aufgrund erfolgter Ausbildung und beruflicher Qualifikationen, erlangt wurde. Zu den Sozialkompetenzen gehören beispielsweise Fähigkeiten wie: sich verständlich ausdrücken, zuhören und kommunizieren können, gegenüber anderen sensibel sein und eigene Gefühle zu unterdrücken. Unter Methodenkompetenz fällt beispielsweise, dass alle im Team Gruppenprozesse analysieren und verstehen können. Sie müssen lernen um einer Sache willen mit anderen zu kooperieren und ihre eigenen Fähigkeiten und ihr Wissen bestmöglich einzubringen.

2.4 Abgrenzung Gruppe Team

Eine Gruppe stellt eine soziale Einheit dar mit unterschiedlicher Struktur und Größe. Im organisationalen Kontext liegt eine Gruppe dann vor, wenn mehrere Mitarbeitende gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, sie sich aber mit der Summe der Einzelleistungen begnügen. Individuelle Leistungen stehen im Vordergrund. Schiersmann (2011, S. 225) spricht in diesem Zusammenhang von einem Begriffswirrwarr von Gruppe und Team. Gruppe bezeichnet sie als „*Interaktionssystem von Menschen mit einem verbindenden Wertesystem und eigenem Gruppengefühl- und Bewusstsein*“. Sie erklärt, dass sich erst mit der Zeit aus einer Arbeitsgruppe ein Team herausbildet. Ein Team zeichnet sich durch ein gemeinsames Problemlösen, kooperative Bewältigung von komplexen Aufgaben und durch eine gemeinsame Leistungsorientierung aus.

Schiersmann (2011, S. 226) weist darauf hin, dass es, wenn keine Leistungserfordernisse für einen Teamansatz sprechen, durchaus sinnvoller sein kann, sich um eine Erhöhung der Effektivität der Gruppe zu bemühen, als zwingend aus der Gruppe ein Team bilden zu wollen. Comelli (2003, S. 170 ff) erwähnt in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, dass Teamarbeit nicht unreflektiert glorifiziert werden darf.

Für Teamarbeit stehen nach seiner Sicht vier Argumente:

Der Mensch ist von Natur aus ein Gruppenwesen und ist auf Interaktion und Kommunikation ausgelegt.

Zweitens lehrt die geschichtliche Entwicklung, dass Aufgabenstellungen, die an den Menschen herangetragen werden, aufgrund ihrer Komplexität nur in Gruppen bewältigbar waren.

Auch die aktuellen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Anforderungen der Arbeitswelt an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind durch Einzelpersonen nicht zu bewältigen.

Als viertes und letztes Argument führt Comelli (2003, S. 171) den Wunsch der heutigen Beschäftigten nach Mitbeteiligung und Mitwirkung bei der Arbeitsgestaltung an. Durch Teamarbeit entsteht eine höhere Identifikation der Beteiligten mit den Ergebnissen.

Schiersmann (2011, S. 229) grenzt den Teambegriff vom Gruppenverständnis klar ab. „Ein Team verspricht mehr Arbeitsleistung als eine Gruppe.“ Kennzeichnend dabei ist der kollektive Leistungsbegriff. Die Gefahr besteht darin, dass sich eine Arbeitsgruppe als „Pseudo-Team“ ausgibt und dadurch unnötig Energie verbraucht wird. Durch das Fehlen des gemeinsamen Leistungszieles entsteht ein gegenseitiges Behindern durch Zurückhalten von Ressourcen.

3 Wie sich Gruppen entwickeln, zum Verständnis der Gruppenprozesse

Menschen finden sich in Gruppen zusammen, oder werden durch Entscheidungen vom Management „geboren“ (Dick & West, s. 26) sind aber anfänglich nicht voll funktionsfähig. Es folgt eine unerlässliche Gruppenbildung, welche von menschlichem Musterverhalten geprägt ist. Die verschiedenen Teammitglieder müssen sich langsam aufeinander einstellen und Beziehungen miteinander aufbauen. Unerlässlich für die Entwicklung zu einer leistungsfähigen Gruppe sind beispielsweise gegenseitiges Vertrauen und gute Kommunikation. Auf weitere grundlegende Eigenschaften wird in den nächsten Kapiteln noch näher eingegangen. Um ein Verständnis für Handlungsweisen und Reaktionen von Gruppenmitgliedern wird im Folgenden auf elementare Theorien der Wirtschaftspsychologie eingegangen.

3.1 Feldtheorie und soziale Identität

Lewin definiert in seiner „Feldtheorie“ das Verhalten und die Handlungen eines Menschen als sogenannte Feldhandlungen (Lewin, 1963 zitiert in Adelman, 1993). Er sieht das menschliche Verhalten (V) als eine Funktion (f) zwischen einer Person (p) und ihrer Umwelt (u). In diesem Sinne kann eine Person nicht unabhängig von ihrer Umwelt betrachtet werden um ihr Verhalten erklären zu können. Jede Person erlebt eine subjektive Realität. Um nun das spezifische Verhalten erklären zu können, sind die subjektiven Bedürfnisse, welche gerade in diesem Augenblick eine Rolle spielen, ausschlaggebend.

Frey und Hauser (2013) fassen das mit den Fragen:

„Was treibt die Person an? und Welche Konflikte belasten sie?“ zusammen.

In Lewins Theorie wird dies wie folgt erklärt: „Ein Mensch hat entweder Hunger oder nicht. Wenn er hungrig ist, führt dies dazu, dass er dem Bedürfnis einen hohen Wert gibt und er muss unwillkürlich an Essen denken. Je nachdem, wie groß der Hunger ist, wird auch Essen, welches er nicht so gerne hat, im Wert steigen.“ Durch diese Bewertung entstehen Kräfte und der Mensch richtet seine Wahrnehmung dahingehend aus. Alles was damit zu tun hat, wird folglich besser wahrgenommen. Der Mensch wird nun versuchen, sein Bedürfnisse zu befriedigen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass psychologische Faktoren, also subjektive Bedürfnisse, aber auch Ängste, Ideale und Wechselwirkungen einbezogen werden müssen. Ebenso wichtig sind das Einbeziehen von Repräsentationen des Individuums von Vergangenen und Zukünftigem, also Erfahrungen und Erwartungen. Zentral dabei ist, dass bei der Beurteilung oder Einschätzung des Verhaltens einer Person, seine sogenannte kognitiv-affektive Landkarte (Frey und Hauser, 2013, S. 3ff) berücksichtigt werden muss.

Umgelegt auf Gruppenverhalten, werden einzelne Personen in Gruppen, je nach Situation und subjektiven Faktoren relativ schnell bewertet. Es wird mit Sympathie oder Antipathie reagiert. Personen welche in derselben Gruppe sind erscheinen zunächst sympathischer. Tajfel und Turner (1986, S. 7 ff.) beschreiben dieses Phänomen in der Theorie der sozialen Identität. Als Gruppe wird hier eine Ansammlung von Individuen gesehen, die sich selbst als Mitglied einer sozialen Kategorie sehen, die diese Gruppe emotional gleich bewerten und sich der Mitgliedschaft in der Gruppe bewusst sind. Individuen streben nach dem Erlangen und der Beibehaltung einer positiven sozialen Identität und einer Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen. Unter sozialer Identität werden Aspekte der Persönlichkeit verstanden, welche aus der Mitgliedschaft zur sozialen Kategorie entstehen. Mitglieder der Gruppe kategorisieren sich und gewinnen daraus einen Teil ihres Selbstwertes. Wenn ein Individuum mit der erreichten sozialen Identität nicht mehr zufrieden ist, strebt es danach die Gruppe zu verlassen, oder die eigene Gruppe zu verändern. Daraus resultiert die zentrale Hypothese dieser Theorie, dass das Streben

nach einer positiven Bewertung der eigenen Gruppe im Vergleich zur anderen führt und dass Gruppen versuchen sich voneinander zu unterscheiden.

Im Fall der internen Gruppenbewertung führt die Selbstkategorisierung dazu, dass Mitglieder der eigenen Gruppe positiver und homogener wahrgenommen und auch bevorzugt werden, als Mitglieder anderer Gruppen.

3.2 Gruppendynamik

Verschiedene Verhaltensweisen innerhalb einer Gruppe werden je nach subjektiver Wahrnehmung und je nach Situation anders bewertet und Personen infolge wieder neu beurteilt, wobei es zu Wechselwirkungen in der Beurteilung kommt. Es entstehen unterschiedliche und schwer einzuordnende Kräfte, die zu einer unberechenbaren Gruppendynamik führen. Kurt Lewin veröffentlichte im Jahre 1939 das erste Mal diesen Begriff in diversen Fachjournalen. Lewin, seine Kollegenschaft und seine Schülerinnen und Schüler entwickelten daraufhin die Grundprinzipien der gruppendynamischen Forschung, die sogenannte Aktionsforschung (Lesjak, 2009, S. 9ff). Dabei entwickelt die Gruppe eine „kollektive Identität“ und kann sich selbst zum Gegenstand der Reflexion machen. Die Reflexion ist dabei nicht nur eine subjektive Erfahrung, sondern es wird als kollektives Ereignis aufgefasst. Dabei lernt die Gruppe sich selbst zu steuern. Sie kann eine Binnendifferenzierung durchführen und neue Strukturen ausbilden, Gruppenlernen kann entstehen. Der Begriff „Lernen“ hat hier allerdings eine neue Perspektive, es handelt sich um „reeducation“ des Individuums, d.h. Lernen basiert auf einem besseren Verständnis über sich selbst sowie die gesellschaftliche Umwelt. Es ist keine reine Wissensaufnahme sondern ein „Erfahrungslernen“ beispielsweise durch Lernen über Feedback. Individuelles Lernen bedingt dabei Gruppenlernen und umgekehrt, Verhaltensänderung kann dabei nur über Interaktion mit anderen herbeigeführt werden. Ein bedeutender Faktor in der Gruppendynamik ist die Wirksamkeit von Selbsterfahrungs- und Feedbackprozessen.

3.3 Gruppenentwicklungsmodelle

Wie eingangs dieses Kapitels bereits beschrieben, folgt auf die Gruppengründung die Gruppenentwicklungsphase. In der Gruppenentwicklungsforschung bildeten sich bedeutende Theorien heraus. Im Folgenden wird das Modell von Tuckmann (1977), das Modell von Bales & Strodtbeck (1951), das Modell von Lacoursiere (1980) und das Modell von Gersick (1988) vorgestellt und im Anschluss daran kritisch reflektiert.

3.3.1 Modell von Tuckmann

Nach dem Modell von Tuckmann (1977) muss eine Gruppe verschiedene Phasen durchlaufen, bevor es produktiv zusammenarbeiten kann. Die erste Entwicklungsstufe bezeichnet Tuckmann als „Forming“. Hier testen die Gruppenmitglieder auf sozio-emotionaler Ebene aus, welche Verhaltensweisen in der Gruppe akzeptiert werden, infolge kommt es zu einer Eingrenzung der eigenen Verhaltensweisen. Kennzeichnend auf aufgabenbezogener Ebene ist der Prozess der Orientierung innerhalb der Gruppe durch Austesten der Grenzen. Auf der zweiten Entwicklungsebene des „Stormings“ kommt es zu Konflikten aufgrund von Abwehrreaktionen der Mitglieder, über die in der ersten Phase geforderten Anpassungen und Einschränkungen. Die Mitglieder wollen ihre eigene Identität schützen. Begründet wird das Verhalten durch die erlebte Diskrepanz zwischen der individuellen persönlichen Orientierung und der erforderlichen Aufgabenorientierung. Besonders ausgeprägt ist dies in Gruppen mit persönlich involvierten Mitgliedern.

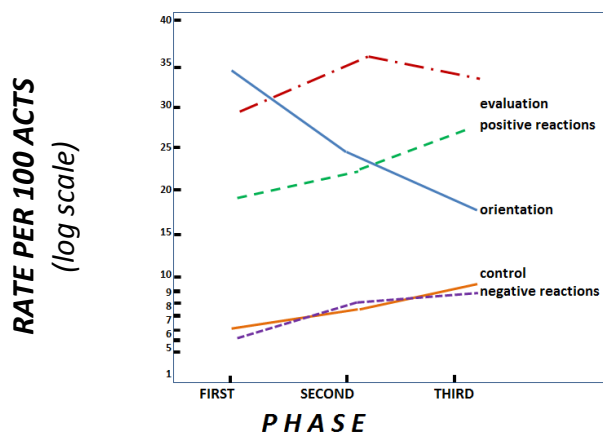
In der darauffolgenden Phase des „Normings“ wird die Gruppenstruktur durch die Entwicklung einer Gruppenkohäsion neu gebildet. Die Gruppe und auch die Mitglieder selbst werden nun akzeptiert. Damit ein Weiterbestehen der Gruppe gewährleistet ist, werden neue Normen erarbeitet. Kennzeichnend ist ein offener Umgang der Gruppenmitglieder untereinander. Die letzte Entwicklungsstufe bezeichnet Tuckmann als „Performing“. Es kommt zu einer aufgabenbezogenen Aktivität. Wissenschaftlich gesehen wird das Modell Tuckmanns stark kritisiert. Selbst Tuckmann merkte Jahre nach der

Publizierung an, dass es sich lediglich um eine theoretische Konzeptualisierung handle, die stark vom Datenmaterial der Therapie und Trainingsgruppen geprägt ist. Es handle sich um eine Generalisierung des Modells auf Arbeitsgruppen (Tuckmann & Jensen, 1986).

3.3.2 Modell Bales & Strodtbeck

Bales & Strodtbeck (1951, S. 486ff.) definierten 12 Kategorien, welche die unterschiedlichen Phasen der Gruppenentwicklung charakterisieren, und teilten diese in eine Phase der Orientierung, der Evaluation und der Kontrolle ein. Als Messinstrument bedienten sie sich einer Interaktionsanalyse, in welcher Informationen über zwischenmenschliche Beziehungen untersucht wurden. Dazu führten sie unter Einhaltung strenger wissenschaftlicher Kriterien eine systematische Verhaltensbeobachtung bei 22 Gruppen durch. Sie orientierten sich anhand eines Beobachtungsbogens, eine Beobachtungseinheit stellte dabei die kleinste erkennbare Einheit des Verhaltens dar. Bales & Strodtbeck gingen von der Annahme aus, dass der postulierte Phasenverlauf nur unter speziellen Bedingungen auftritt, also beispielsweise, dass Entscheidungen von der Gruppe gemeinsam getroffen werden müssen.

Abbildung 3: Relative Frequency of Acts by Type and Phase, based upon 22 sessions



Quelle: Bales und Strodtbeck (1951, S. 392)

In der von Bales und Strodtbeck veröffentlichten Modellvorstellung der Gruppenentwicklung (Abb. 2) zeigt sich, dass die Interaktionen aller 22 untersuchten Gruppen im Mittelwert das von ihnen erforschte Phasenmuster durchleben. Sie zeigen auf, dass in der jeweiligen Phase die ausgewählte Aktivität einen Höhepunkt in der postulierten Kategorie erreicht. In der ersten Phase entstehen Probleme der Orientierung, in der zweiten Phase ergeben sich Schwierigkeiten in der Evaluation und in der dritten Phase verlagert sich der Schwerpunkt auf Fragen der Kontrolle. Dabei wird nicht die absolute Häufigkeit der Aktivität ausgewertet, sondern sie gehen davon aus, dass in der jeweiligen Phase die jeweilige Aktivität ihren Höhepunkt erreicht. Die dabei festgestellten negativen und positiven Reaktionen nehmen jeweils in der Übergangsphase zu. Cissna (1984, S.3ff.) kritisierte vor allem die Vorgehensweise von Bales & Strodtbeck „der Teilung des Interaktionsgeschehens in drei gleich große Gruppen“. Die Länge der Phasen sei nicht rational ableitbar. Auch die Kategorisierung in drei, in ihren Augen willkürlich gewählten Phasen, sei methodisch ein Schwachpunkt.

3.3.3 Modell von Lacoursiere

Im **Modell von Lacoursiere (1980)** beginnt die Entwicklung einer Gruppe zunächst mit der Phase der „**Orientierung**“. Zeit und Energie werden vorwiegend für die Aufgabenstellung, wie gearbeitet werden kann und welche Fertigkeiten notwendig sind, eingesetzt. Es ergibt sich eine Abhängigkeit von der Führungskraft. Gefühle, wie Angst und Bedenken sind vorherrschend, es gibt aber auch positive Erwartungen. Durch das unangenehme Gefühl der Abhängigkeit entstehen mit der Zeit negative Gefühle, welche sich verstärken, wenn Gruppenmitglieder die Aufgabe nicht erfolgreich bewältigen können. Es kommt zur Phase der „**Unzufriedenheiten**“. Will die Gruppe weiter zusammenarbeiten, müssen Frustration und Unzufriedenheit aufgelöst, und die Erwartungen an die Realität angepasst werden. Diese Phase nennt Lacoursiere „**Auflösung**“. In der folgenden Phase der „**Produktion**“ erleben Gruppenmitglieder ein Gefühl des Wohlgefallens. Sie ist gekennzeichnet durch positive Gefühle und erfolgreicher Arbeit. Kritische Anmerkungen zu diesem Modell bezeichnen in erster Linie die Übertragbarkeit auf Arbeitsgruppen, welche die postulierten Phasen im Laufe der Problembearbeitungen immer wieder durchlaufen. Eine eindeutige Abgrenzung der einzelnen Phasen erscheint nicht möglich (Simon, 2003, S. 43.f).

3.3.4 Modell von Gersick

Im **Modell von Gersick (1988)** ist die Entwicklung von Gruppen durch Perioden der Stabilität in den Verhaltensmustern gekennzeichnet. Bereits beim ersten Zusammentreffen der Gruppe wird ein Rahmen bestimmt, welcher die Interaktionsmuster der Gruppe für die erste Halbzeit festlegt.

Abbildung 4: Das Modell der Gruppenentwicklung von Gersick (1988)



Quelle: Gersick (1988)

Gersick bezeichnet dies als „inertia movement“, als gewohnheitsmäßige Verhaltensroutinen. Beim Übergang in die zweite Phase revidiert die Gruppe ihre Herangehensweise und macht sich bewusst, dass ihre Zeit begrenzt ist. Wichtig ist, dass in dieser Phase alle anstehenden Probleme thematisiert werden. Die letzte Phase ist geprägt von einer Trägheit und wird bis zum Abschluss ohne bedeutende Veränderung fortgesetzt (Simon, 2003, S.46f).

Interessant an dem Modell ist, dass Arbeitsgruppen in der betrieblichen Praxis tatsächlich bereits wenige Minuten nach der Formierung einen festen Rahmen für die gemeinsame Problembewältigung haben, welcher durch den organisationalen Kontext festgelegt wird. Die Gruppenmitglieder kennen diesen und er ermöglicht es ihnen eine klare Definition der Aufgaben und Regeln zu bekommen. Kritisch angemerkt kann werden, dass eine Revision zur Halbzeit zwar für Projektgruppen aber nicht für generell alle Gruppen Sinn macht. Auch sei dahingestellt, dass Veränderungen genau zur Halbzeit erfolgen sollen. Besonders erwähnenswert erscheint das Untersuchungsergebnis, dass sich Interaktionsmuster unproduktiver Gruppen wesentlich stabiler zeigen als solche von produktiven Gruppen. Simon (2003) erklärt das damit, dass sich in unproduktiven Gruppen beim ersten Zusammentreffen destruktive Strukturen herausbilden. Diese zeigen sich als zwischenmenschliche Konflikte, welche nur mehr schwer geändert werden können. Produktive Gruppen bauen dagegen eine familiäre Beziehung auf und können aufgrund der Vertrautheit leichter neue Lösungsansätze finden.

3.4 Konzepte der Teamentwicklung

Im vorigen Kapitel wurde beschrieben, wie Gruppen sich nach theoretischem Verständnis entwickeln, dass sie dabei einzelne Phasen durchleben und schließlich innerhalb ihrer aufgebauten Gruppenkultur Aufgaben erfüllen oder auch unproduktiv bleiben. Comelli (2003, S. 172, 173) spricht davon, dass man Gruppenbildungsprozesse einfach passieren lassen kann, oder aber man betreibt gezielt und systematisch einen Entwicklungsprozess, sprich Teamentwicklung. Der Begriff Team Building wird verwendet, wenn Gruppen von Beginn an unterstützt und begleitet werden. Generell gesehen ist Teamentwicklung keine Einzelmaßnahme, sondern ein Prozess, der sich über längere Zeit erstreckt. Stumpf & Thomas (2003, S. XII, XIII) stellen klar, dass jede Teamentwicklungsmaßnahme neben den vorgegebenen Zielsetzungen spezifische Subziele aufweist. Diese hängen von der vorliegenden Problemstellung ab. Gibt es beispielsweise in der Gruppe ein Problem bezüglich Rollen, dann wird das Subziel darin bestehen, die Rollenerwartungen zu klären und die Rollenverteilung auszuhandeln. In der Forschung haben sich vor allem vier Ansätze der Teamentwicklung herauskristallisiert. Stumpf & Thomas (2003, S. XV) fassen diese in Zielsetzungsansatz, Rollenklärungsansatz, Beziehungsansatz und Problemlösungsansatz zusammen.

3.4.1 Teamentwicklungsansätze

Teamentwicklungsmaßnahmen unter dem Zielentwicklungsansatz sind darauf ausgerichtet, die Zielvereinbarungsprozesse zu verbessern und dadurch eine Motivations- und Leistungssteigerung zu erreichen bzw. die Mitarbeitenden in ein Boot zu holen und eine Partizipation zu ermöglichen.

Beim Rollenklärungsansatz werden interpersonale Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern geklärt und ein gegenseitiges besseres Verständnis entwickelt. Dadurch werden Konflikte ausgeräumt, die aufgrund von Kooperationsvermeidung untereinander entstanden sind. Belbin (2010, zitiert in: Schiersmann, 2012, S. 252, 253) klassifizierte ein Rollenset mit neun verschiedenen Teamrollen, welche die Art des Sozialverhaltens und den Beitrag zur Aufgabenbewältigung umfassen. Durch eine Klärung der wechselseiti-

gen Rollen im Team entsteht eine klare Verteilung der Rechte und Pflichten. Dadurch kann eine optimale Zusammenarbeit im Team entstehen.

Tabelle 1: Teamrollen nach Belbin (2010)

	Positiver Beitrag	Zulässige Schwächen
Neuerer/Erfinder	Kreativ, phantasievoll, löst schwierige Probleme	Schwach im Kommunizieren und Führen von Menschen
Wegbereiter/ Weichensteller	Extrovertiert, begeistert, gesprächig, entwickelt Kontakte	Verliert das Interesse, wenn die Anfangsbegeisterung abgeflaut ist
Koordinator	Reif, sicher, vertrauensvoll, ein guter Vorsitzender,	nicht unbedingt ideenreich
Macher	Dynamisch, aufgeschlossen, herausfordernd, macht Druck,	neigt zu Provokation und zu Temperamentsausbrüchen
Beobachter	Ruhig, strategisch, scharfsinnig,	Mangel an Antrieb und Fähigkeit andere zu inspirieren
Teamarbeiter	Umgänglich, freundlich, einsichtig, zuvorkommend,	nicht entscheidungsfähig bei Zerreißproben
Umsetzer	Diszipliniert, zuverlässig, effektiv	Etwas unflexibel, langsam in der Reaktion auf neue Möglichkeiten
Perfektionist	Sorgfältig, gewissenhaft, vorsichtig	Übermäßig besorgt, delegiert ungern
Spezialist	Einzelkämpfer, engagiert, liefert Informationen	Selbstbezogen, leistet seinen Beitrag nur im engen Raum

Quelle: Schiersmann (2012, S. 253)

Bei einer Analyse der Teamrollen nach Belbin muss darauf Acht gegeben werden, dass in der Vielfalt und Heterogenität von Rollen eine Voraussetzung für Synergieeffekte und Selbstorganisationsprozesse (Schiersmann, 2012, S. 252) gesehen wird. Teams müssen daraus lernen, neben den positiven Beiträgen auch die zulässigen Schwächen wertschätzend zu bewerten. Im Kapitel 4.3 wird noch näher auf das Thema Heterogenität und Homogenität in Gruppen, sowie die spannende Frage nach einer theoretisch bestmöglichen Zusammensetzung des Teams, eingegangen.

Eine Verbesserung der interpersonalen Beziehungen wird durch den Beziehungsansatz erreicht. Für Teamarbeit unerlässlich ist gegenseitiges Vertrauen, diese wichtige Eigenschaft kann durch den Aufbau von offener Kommunikation und von Förderung sozialer Kompetenz gestärkt werden.

Zum Problemlösungsansatz zählen Teamentwicklungsmaßnahmen, welche vorhandene Problemstellungen im Team identifizieren, mit dem Ziel, Lösungswege zu finden.

Stumpf & Thomas (2003, s. XVI) geben zu bedenken, dass diese quasi als Ordnungssysteme fungierenden Ansätze zwar ein sinnvolles Hilfsmittel darstellen, aber in der Realität häufig Mischungen sind. Anfangs können beispielsweise Zielsetzungsfragen ein Thema sein wobei im Hintergrund Rollenklärungsbedarf besteht. Sie sprechen davon, dass das Hauptaugenmerk von Teamentwicklungsmaßnahmen auf die Art und Weise der Maßnahmengestaltung gelegt werden sollte. Dabei ist darauf zu achten, dass eine Teamentwicklungsmaßnahme kein isoliertes Ereignis sein darf, sondern dass die Teamentwicklung einen kontinuierlichen Prozess bedeutet.

3.4.2 Interventionsstrategien

Teamentwicklung kann nach Tannenbaum, Salas und Cannon-Bowers (1996, zitiert in Stumpf & Thomas, 2012, S. XIX) als ein Instrument von Interventionsstrategien angesehen werden, um die Effektivität von Teams und Arbeitsgruppen zu steigern. In ihrer Theorie unterscheiden sie in Aufgaben- und Umfeldgestaltung, Auswahl der Gruppenmitglieder, Training der Führungskräfte und Teamtraining sowie Teamentwicklung. In der vorliegenden Arbeit werden alle Teilgebiete behandelt, wobei jedoch vom Verständnis her, der Überbegriff Teamentwicklung verwendet wird. Auch Tannenbaum et al (1996) spricht davon, dass Teamentwicklungsprozesse alle Ansätze miteinschließen. Das Wesentliche dabei ist jedoch die Art und Weise wie gearbeitet wird bzw. welche Grundannahmen über Arbeitsgruppen extern aber auch intern bei den Gruppenmitgliedern bestehen. Für die vorliegende Arbeit werden zwei relevante Ansätze, der Human-Ressourcen-Ansatz und die Systemtheorie diskutiert.

Die klassische Organisationsentwicklung wird im Licht des Human-Ressourcen-Ansatzes betrachtet. In der Organisationstheorie entwickelte sich als radikale Abwendung zum arbeitswissenschaftlichen Ansatz die Human-Relations-Bewegung. Darin ist die, als ursprünglicher Störfaktor angesehene Emotionalität, der entscheidende Produk-

tivitätsfaktor. Die Bedeutung von informellen Beziehungen in Arbeitsgruppen wurde erkannt. Allerdings wurde die Organisationsstruktur als gegebenes Umfeld anerkannt. Eine Weiterentwicklung ging in diese Richtung und organisatorische Strukturen und Prozesse wurden in Frage gestellt. Dem Human Ressourcen-Ansatz liegt das Menschenbild des „Self-actualizing man“ (siehe auch Kapitel 6.1.3) zugrunde. Die Idee dabei ist, dass Organisationen so zu gestalten sind, dass über die Erreichung der Individualziele auch zugleich Organisationsziele realisiert werden (Schreyögg, 2008, S. 48-50).

Der „systemische“ Begriff im Rahmen von Organisationsentwicklungen hat sich in den letzten Jahren als moderner Denkansatz etabliert. Wilke (1992, S. 17) erklärt eine systemtheoretische Perspektive bei Teamentwicklungsprozessen damit, dass die vielschichtige Dynamik, in die Organisation eingespannt ist, nicht einseitig durch eine Intervention aufgelöst wird. In der Systemtheorie wird von einem System/Umwelt-Bezug gesprochen, das heißt, dass Veränderungen der Umwelt immer wieder neue Probleme für das System darstellen. Luhmann (1975, S. 193-203) formuliert das damit, dass die Bestandserhaltung selbst ein permanentes Problem darstellt und nicht durch einmalige Interventionen gelöst werden können. Organisationsentwicklungen im Bild der Systemtheorie gehen vom Ansatzpunkt der Beobachtung aus. Es gibt ein Bemühen, die Werte des Systems zu verstehen und zu akzeptieren (ein Mitschwingen mit dem System). Es gibt kein einmaliges Eingreifen und keine direkten Steuerungsversuche, gearbeitet wird mit Fragetechniken mit dem Ziel Reflexionen anzuregen (Schiersmann, 2011, S. 56-58).

In der Systemtheorie geht es immer wieder um das Ausbalancieren von Widersprüchlichkeiten und um den Umgang mit Komplexität. Schrappe (2012, S. 198, 199) beschreibt eine für sie notwendige systemische Kompetenz für Führungskräfte im pastoralen Bereich (Kapitel 5.3.4).

4 Intergruppenbeziehungen und Gruppeneffektivität

Arbeitsgruppen unterscheiden sich grundsätzlich durch unterschiedliche Aufgabenanforderungen und Arbeitsbedingungen, eine Verallgemeinerung und Generalisierung, wie in den vorgestellten Modellen postuliert, ist problematisch. Tuckmann und Lacoursiere bewegen sich in ihren Modellen auf der sozio-emotionalen Ebene, sie beschreiben Erfahrungen, Erwartungen und Gefühle der Gruppenmitglieder. Gersick hingegen beschäftigt sich mit der aufgabenbezogenen Ebene, also mit den ablaufenden Prozessen. Bales und Strodtbeck untersuchen die zwischenmenschlichen Beziehungen und begründen ihr Modell auf eine systematische Verhaltensbeobachtung.

Die Gruppeneffektivität, ein durchaus wesentlicher Bestandteil von Gruppenleistung, wurde in keinem der Modelle untersucht. Patricia Simon (2003) konnte in ihrer qualitativ angelegten Studie, aufbauend auf das Konzept von Gersick feststellen, dass zukünftige Leistungen einer Gruppe bereits auf Basis des Interaktionsverhaltens beim ersten Meeting vorhergesagt werden können. Sie konnte empirisch bestätigen, dass entsprechend dem systemtheoretischen Ansatz die Gruppeneffektivität zu 92% (Simon & Vornberger, 2003, S.415) auf das Interaktionsmuster innerhalb der Gruppe zurückzuführen ist. Simons Modell beschäftigt sich mit der Analyse des Leistungspotenzials und der Suche nach effektivitätsbestimmenden Faktoren in Gruppenarbeiten.

Durch den Zugang, dass Gruppen wie offene Systeme gesehen werden, werden in erster Linie nicht Inputfaktoren wie Eigenschaften der Gruppenmitglieder oder Intelligenz, sondern Interaktionsfähigkeiten untersucht. Simon und Vornberger (2003, S.415) betonen die Wichtigkeit einer tragfähigen Vertrauensbasis als Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit und Problembewältigung. Damit es aber zu Spitzenleistungen kommt, müssen progressive Interaktionsstrukturen ausgebildet werden. Darunter verstehen sie ein gemeinsames Verständnis über die Methodik des Vorgehens, eine Prozessklärung und Problemanalyse, Koordinationsentscheidungen und den Umgang mit Reflexionsprozessen.

4.1 Gruppenreflexivität als Grundvoraussetzung für eine Weiterentwicklung von Arbeitsgruppen

Teamentwicklungsmaßnahmen werden unter der Grundannahme konzipiert, dass sich eine Gruppe in konstruktiver Weise mit sich selbst befassen und unter qualifizierter Anleitung eine Entfaltung des Gruppenpotenzials entstehen kann. West (1996) definiert dieses Phänomen wie folgt:

„the extent to which group members overtly reflect upon the group`s objectives, strategies and processes, and adapt them to current or anticipated endogeneous or environmental circumstances” (West, 1996, S.559).

Er nimmt an, dass Gruppen dann erfolgreich sind, wenn sie fortlaufend Zyklen von Reflexion und Aktion durchlaufen (Stumpf, Klaus & Süßmuth, 2003, S. 149). West verwendet in seiner Theorie auch den Begriff Gruppeneffektivität. Er versteht darunter den Einfluss der Gruppenreflexivität auf die Leistung der Gruppe und unterteilt in aufgabenbezogene und nichtaufgabenbezogene Gruppenreflexivität, welche sich direkt und indirekt auf die Gruppenleistung bzw. auf das Wohlbefinden der Gruppenmitglieder auswirken. Dabei können Verbindungen zur „Lernenden Organisation“ (Argyris & Schön 1978, S. 18 ff) hergestellt werden:

Die erste Ebene gilt als Aufgabenreflexion - vgl. single-loop, allfällige Abweichungen werden registriert und korrigiert, operative Anpassungen werden vorgenommen.

In der zweiten Ebene wird die operative Handlungsebene selbst in Frage gestellt und es wird ein Raum für neue Konzepte geschaffen. Es erfolgte eine Veränderung der Prozesse wie Aufgaben, Ziele und Strategien – vgl. double-loop.

In der dritten Ebene kommt es zu einer Reflexion der Normen und Werte des Teams. Im sogenannten Deutero-Learning wird das Wissen über das Lernen selbst reflektiert.

West (1996) geht davon aus, dass Reflexionstätigkeiten in Gruppen dann passieren, wenn es Konflikte gibt. Das gemeinsame Reflektieren ist dann eine soziale Belastung für die Gruppe, es können Ist-Soll-Diskrepanzen zum Vorschein kommen und damit

Angst und Unsicherheit hervorgerufen werden. Eine gute Möglichkeit, die Durchführung von Reflexionsprozessen in einer Gruppe zu verankern, wäre diese in die Gruppennorm zu integrieren (Stumpf, Klaus & Süßmuth, 2003, S. 151). In diesem Fall trägt es zum Normbildungsprozess positiv bei. Stumpf, Klaus & Süßmuth (2003) weisen darauf hin, dass Wests Theorie nicht hinreichend empirisch belegt werden kann, weil wirklich komplexe Gruppenaufgaben nur schwer nachgebildet werden können. Als Begründung gilt auch, dass „Tiefere Ebenen“ sich mit Fragebögen nicht erfassen lassen, dass Reflexion gelernt werden muss und es eher unangenehm ist, sich mit sich selbst und der Gruppenleistung auseinanderzusetzen.

Simon & Vornberger (2003, S.416) sprechen von der Ausbildung einer „offenen Rückmeldekultur“, die auch kritische Auseinandersetzungen ermöglicht. Durch eine tragfähige Vertrauensbasis können Koordinationsentscheidungen schnell getroffen werden ohne, dass Gruppenmitglieder sich übergangen fühlen. Für Gruppenentwicklungsmaßnahmen ist der Aufbau einer Vertrauensbasis Grundvoraussetzung. Eine offene Feedbackkultur dient dazu, Transparenz über den Ist-Stand und einer Vorstellung über den wünschenswerten Zielzustand zu schaffen. Simon & Vornberger (2003) sprechen vom Aufbau der Selbststeuerungskompetenzen. Feedback soll motivieren die eigenen Stärken auszubauen und die Schwächen zu überwinden (Simon & Vornberger, 2003, S.416).

4.2 Informationsverarbeitung in Gruppen, das transaktive Wissenssystem

Aufbauend auf Gruppenreflexivität gibt die Theorie der transaktiven Wissenssysteme einen noch tieferen Einblick in die Verarbeitung und Strukturierung von Gruppenwissen. Wegner (1987, S.194ff) unterteilt hier in individuelles Wissen und externes, transaktives Wissen, das zwischen den Gruppenmitgliedern aufgebaut wird. Er vergleicht dies mit einer Art Wissensspeicher, welcher einerseits im individuellen Gedächtnis der Personen und andererseits in der Gruppe - über die Interaktion untereinander - aufgebaut wird. Dabei ist es nicht mehr notwendig als Einzelperson alleine alle notwendigen Details zu wissen, es kann auf das Gruppenwissen zurückgegriffen werden. Wegner (1987, S. 194 ff) beschreibt den Aufbau als „Default-Einträge in das Metagedächtnis“. Er meint damit das laufende Abspeichern von Wissen auf Metaebene, wobei Erstinformationen noch relativ stereotyp verarbeitet werden.

Durch laufende Aktualisierungen des Verzeichnisses im eigenen Gedächtnis und Weitergabe an die Gruppe, wird ein organisationales Wissen aufgebaut. Sobald Personen Wissen weitergeben, kann von Teamlernen gesprochen werden. Dabei erwähnt Brauner (2003, S. 64) die Wichtigkeit, dass Informationen rasch an andere Personen weitergegeben werden müssen, da die Gefahr besteht, dass durch Zwischenspeichern die Information verfälscht und verändert werden oder auch dort verbleiben und für die Organisation verloren sind. Wegener (1987, S. 194 ff) spricht hier von Allokation von Informationen.

Eine weitere Form von Allokation ist die Abgabe von Expertisebereichen an andere Personen, welche hier über mehr Expertenwissen verfügen. Dies führt dazu, dass Teammitglieder relevantes Objektwissen vergessen, da sie es an andere abgetreten haben. Ein Mindestmaß an geteiltem Wissen ist zur Aufrechterhaltung von Gruppennormen unbedingt erforderlich. Bei komplexen Sachverhalten wird die Person erst gar nicht versuchen selbst ihr Gedächtnis zu durchforsten, sondern – sofern Experten gefragt werden können - sofort an diese verweisen.

Die Teilung des Wissens birgt die Gefahr, dass Inselwissen entsteht und Zusammenhänge verloren gehen. Ziel der Teamarbeit ist es, über einen Prozess der Wissensgenerierung Lösungen zu finden, die von einer Person alleine in dieser Form nicht reproduzierbar gewesen wären (Brauner, 2003, S. 67, 68). Informationen gehen so im gemeinsamen Gespräch Hand in Hand, Erinnerungen werden kombiniert und die Wissensbasis bestmöglich ausgeschöpft. Der Faktor, wie lange die Gruppe schon zusammenarbeitet, spielt eine bedeutende Rolle. Erst durch eine Rollenverteilung und damit zusammenhängend eine Verantwortungsabgrenzung kann das Schaffen von Metawissen über Expertise anderer ermöglichen. Gegenseitiges Vertrauen und die Kenntnisse über das Know-how der Gruppenmitglieder führen dazu, dass Gruppenwissen abgerufen werden kann.

Zusammenfassend gesagt, besteht das transaktive Wissenssystem aus individuellen, über Kommunikation und Interaktion miteinander verknüpften Gedächtnisstrukturen und kann als Eigenschaft einer Gruppe bezeichnet werden. Individuen schaffen sich durch das Zusammenwirken in der Gruppe ein eigenes Informationsverarbeitungssystem (Wegner, 1987. S. 191).

4.3 Heterogenität und Homogenität in Gruppen

Kritisch betrachtet stellt sich die Frage: Gibt es überhaupt homogene Gruppen? Wegge (2003, s. 199ff) verneint dies vehement und verweist auf mehrere wissenschaftliche Studien, die dies belegen. Er erklärt das damit, dass sich in jeder Gruppe, selbst in Gruppen eineiiger Zwillinge bestimmte Merkmale finden lassen, die die Ungleichheit erkennen lassen. Das Problem dabei entsteht dadurch, dass die Merkmale welche zu beachten bzw. auszuschließen wären unendlich sind und sich dementsprechend viele Unterschiede aufzeigen ließen.

Wegge (2003, S. 119 ff) zeigt eine weitere mögliche Fehldeutung - wie er meint Missverständnis - im Verstehen von Heterogenität und Homogenität in Gruppen auf. Durch das alleinige Aufzeigen eines Merkmales, das die Gruppe heterogen oder homogen erscheinen lässt, ist noch nicht sichergestellt, dass dieses Merkmal von der Gruppe bzw. von den einzelnen Gruppenmitgliedern bewusst wahrgenommen wird. Dadurch kann dies positive oder negative Auswirkungen auf den Gruppenprozess haben. Er gibt als Beispiel an, dass bei augenscheinlich heterogenen Gruppen (bspw. 6 Männer, 1 Frau) die Wirkung eintritt, dass die Verschiedenartigkeit sofort ins Auge fällt und dies Verhaltensänderungen bewirkt.

Das Ergebnis ist, dass es augenscheinlich keine homogenen Gruppen gibt und dies auch nicht ausschlaggebend für eine Analyse der Gruppeneffektivität ist. Hier kommt es alleine auf die Gruppenzusammensetzung an. Auch das Akzeptieren des Gruppenergebnisses selbst ist stark davon abhängig, wer in der Gruppe beteiligt ist/war.

Abbildung 5: Effekte der Gruppenzusammensetzung. – Vier verschiedene Wege:



Quelle: Wegge (2003, S. 123)

Wegge (2003, s. 122 ff) fasst die vorliegenden Forschungsergebnisse zusammen und nennt vier verschiedene Wege, wodurch die Zusammensetzung einer Gruppe, ihre Effizienz und ihre Effektivität beeinflusst werden kann (Abbildung 5).

Punkt (1) zeigt, dass aufgrund der Gruppenzusammensetzung die Effektivität deshalb hoch/niedrig ist, weil die Beurteilung abhängig von der Wahrnehmung Außenstehender ist. Wenn z.B. alle relevanten Interessensparteien oder vorhandener fachlicher Expertise bei der Entscheidungsfindung involviert waren, wird das Ergebnis als legitim anerkannt. In großen Organisationen ist jedoch oft das Gegenteil der Fall und Ergebnisse werden abgelehnt, weil beispielsweise nur übergeordnete Organvertreter der Gruppe angehören welche mitbestimmen, wie die konkrete Arbeit der Gruppe zu beurteilen ist.

In Punkt (2) wird die Problematik der Selbstkategorisierung in engem Zusammenhang mit der Theorie der Sozialen Identität (Tajfel und Turner, 1986, S. 7 ff.) siehe auch Kapitel 3.1. Die Kernaussage ist, dass Menschen nach dem Erlangen eines positiven Selbstwertes streben. Diesen erhalten sie aus Vergleichsprozessen, die sie auf Basis von variablen und situationsabhängigen Selbstkategorisierungen herstellen. Wenn nun innerhalb der Gruppe eine Differenzierung in In- und Outgroup stattfindet, z.B. Mitarbei-

tende der Verwaltung gegen jene in der Seelsorge, kann dies kontraproduktive Effekte zur Folge haben und geringere Leistungen und geringeres Wohlbefinden nach sich ziehen. Besonders prägnant ist diese Problematik wenn die Situation als kaum veränderbar erlebt wird.

Punkt (3) behandelt die Wirkungen auf den Gruppenprozess durch Zusammentreffen und Interagieren der unterschiedlichen Wege. Unterschiede bei Gruppenmitgliedern können sich beispielsweise widersprechen, ergänzen oder auch aufheben. Werden die verschiedenen Wege zusammenhängender Prozesse differenziert betrachtet, kann erkannt werden, dass manchmal komplett entgegengesetzte Phänomene auftreten. Untenstehend gibt Wegge (2003, S. 130) einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung im Bereich Gruppenzusammensetzungen im Sinne des 3. Weges.

Tabelle 2: Gruppenzusammensetzungen

Vergleichsmerkmal	Homogen/Heterogen	Ergebnis
Sozialkompetenz	Homogen	Hohe Qualität der Zusammenarbeit, besonders gute Leistungen
Intelligenz	Homogen	Gute Leistungen
Intelligenz	Heterogen	Schlechtere Leistungen als bei Vergleichsgruppe mit homogener Intelligenz
Teamrollenverteilung (Koordinator, Promoter und Macher)	ausgewogen	Besonders gute Leistungen
Extraversion	Heterogen (nicht zu viele)	Besonders leistungsstark und zufrieden
Neurotisch und gewissenhaft	Homogen	Schlechte Gruppenleistung
Hoch leistungsmotivierte Personen,	homogen	Besonders leistungsstark bei der Lösung von kreativen Aufgaben

Quelle: Wegge 2003, S. 130:

Punkt (4) behandelt einen Weg, wo (vgl. Punkt 1) keine beobachtbaren Prozesse innerhalb der Arbeitsgruppe involviert sind. Allerdings handelt es sich dabei um Handlungen der Gruppenmitglieder, die auf außenstehende Personen zielen und nicht um Erwartungen von außen. Beispielsweise kann die Leistungsbeurteilung der Gruppe durch vorgesetzte Organe besonders gut ausfallen, wenn Gruppenmitglieder öfter mit der Gesamtorganisation kommunizieren und sich quasi sichtbar machen. Rückmeldungen an die

Gruppe können sich dann wieder auf den Gruppenprozess auswirken und motivieren (Wegge, 2003, S.132, 133).

Als Grundgesetz gilt die Beachtung der in diesem Kapitel beschriebenen vier Wege, auf denen die Gruppenzusammensetzung Effekte haben kann. Es gilt dabei die Komplexität ernst zu nehmen und nicht übereilt Entscheidungen zu treffen.

Ein wichtiger Punkt ist, dass sich ein zu viel an unterschiedlichem Wissen innerhalb der Gruppe auf Entscheidungsfindungen auswirkt. Die Gruppe wird der Gefahr ausgeliefert, dass sich nicht die beste Lösung durchsetzen kann, weil diese von einer anderen Person unterstützt werden müsste und Verständigungsschwierigkeiten auftreten können.

Aufgrund der vorher dargestellten Forschungsergebnisse erscheint es klar, dass es eine einfache Antwort auf die Frage, wie nun eine Gruppe am besten zusammengesetzt werden sollte, nicht geben kann. Wegge (2003, S. 133, 134) formulierte dazu fünf Regeln, die es erlauben eine gewisse Gesetzmäßigkeit zu erkennen:

Regel 1: Erliege nicht den gängigen Missverständnissen und beachte alle vier Wege (Abbildung 5), auf denen die Gruppenzusammensetzung Effekte haben kann.

Regel 1: Isoliertes Talent ist zumeist vergeudetes Talent. Talente sollten nicht isoliert in einer Gruppe eingesetzt werden, hier gilt, dass Gruppen mit mehreren Personen mit besonders hohen Fähigkeiten Leistungen erbringen, die über die Addition der Einzelleistungen hinausgehen.

Regel 3: Sorge für hinlängliche Wissensheterogenität bei anspruchsvollen kognitiven Entscheidungs- und Problemlösungsaufgaben.

Regel 4: Beachte die verschiedenen Effekte, die von den Persönlichkeitsmerkmalen der Gruppenmitglieder ausgehen.

Regel 5: Bedenke die wesentlichen Moderatorvariablen, die in der Forschung zur Gruppenzusammensetzung identifiziert wurden. (Art und Eigenheiten der Gruppenaufgaben, Komplexität und Dynamik des Kontextes der Arbeitsgruppe, Dauer der Gruppenzu-

sammenarbeit). Grundlegend muss auf die Art und Eigenheit der Gruppenaufgabe geachtet werden. Dies erscheint logisch, nur die Aufgabenanforderung kann zeigen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie welches Wissen in der Gruppe gefordert ist. Studien belegen hier, dass besonders auch die Komplexität ein wichtiger Faktor ist. Bei einfachen Aufgaben erbringen eher homogene Gruppen und bei schwierigen Aufgaben heterogene Gruppen bessere Ergebnisse. Zum Schluss muss noch die Dauer der Gruppenzusammenarbeit beachtet werden. Hier geht es vor allem darum, dass vor allem heterogene Gruppen mit der Dauer der Zusammenarbeit bessere Problemlösungsstrategien entwickeln.

4.4 Handhabung von Konflikten im Team

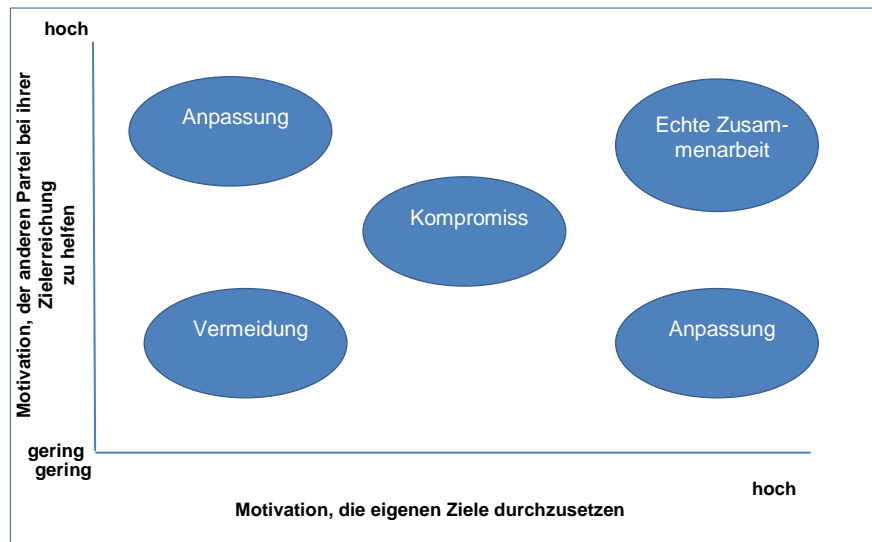
Die Zusammensetzung der Gruppe ist oft vorgegeben und nicht veränderbar. Eine Diskussion über eine Wunschzusammensetzung erscheint in diesem Fall überflüssig. Bilden sich nun Konflikte unter den Teammitgliedern, kann durch Interventionen, welche die im vorigen Kapitel angesprochene Selbstkategorisierung verändern, eingegriffen werden. Beispielsweise gibt es die Möglichkeit einer De-Kategorisierung, darunter werden alle Strategien verstanden, die dazu führen, dass Gruppenmitglieder in ihrer einzigartigen Individualität erkennbar gemacht werden. Bei der Re-Kategorisierung werden Techniken eingesetzt, die das Gegenteil bewirken, also solche, die die Gruppenzugehörigkeit und das Gruppendenken stärken (Wegge, 2003, S. 138).

Konflikte sind generell ein Bestandteil von Veränderungsprozessen und müssen als solches auch als Chance gesehen werden. Symptome dringen nach außen, werden sichtbar und können behandelt werden. Teams lernen mit Konflikten umzugehen und entwickeln dahingehend eine eigene Kultur. Redlich (2003, S. 265) unterteilt in aufgabenbezogene Konflikte und Beziehungskonflikte. Diese Unterscheidung ist wesentlich, erfahren Teammitglieder bei aufgabenbezogenen Konflikten einen konstruktiven Stress, wobei sie bei Beziehungskonflikten von ungünstigen Stressreaktionen begleitet werden.

Für die vorliegende Arbeit ist ein näheres Eingehen in die einzelnen Eskalationsstufen nicht notwendig. Jedoch soll theoretisch untersucht werden, in wieweit Arbeitsgruppen dabei unterstützt werden können, ihre aufgabenbezogenen Konflikte selbst zu lösen. Hier können einfache Techniken und Regeln bereits helfen Konflikte zu vermeiden oder im Ansatz zu klären. Im Rahmen von teambezogenen Weiterbildungsseminaren können beispielsweise „Aktives Zuhören“ oder „Ich-Botschaften“ erlernt werden. Die Gefahr besteht, dass aus aufgabenbezogenen Konflikten tiefgehende Beziehungskonflikte entstehen, deshalb sind vorbeugende Maßnahme bzw. rasches Handeln und Reagieren unbedingt anzuraten.

Dick (2013, S. 102 zitiert in Thomas, 1992, S. 668) zeigt 5 Wege der Konfliktverarbeitung auf. Diese ergeben sich aufgrund unterschiedlicher Motivationen, die eigenen Ziele zu erreichen und den anderen bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen.

Abbildung 6: Wege der Konfliktverarbeitung nach Thomas



Quelle: Thomas (1992, S. 668)

In der Matrix ist gut zu sehen, dass bei Anpassung die eigenen Ziele dem Gemeinwohl geopfert werden. Die Interessen der anderen werden über die eigenen gestellt. Die Motivation dahinter könnte beispielsweise sein, dass die andere Partei einen höheren Machtstatus inne hat oder dass man sich als gefällig erweisen möchte. Als langfristige Lösung ist dies nachteilig, es stellt sich eine Unzufriedenheit ein.

Bei Vermeidung wird der Konflikt nicht beachtet, die eigenen Interessen werden zurück gestellt und das Interesse an der Zielerreichung der anderen Partei geht verloren. Auch diese Zielerreichung wird langfristig nicht erfolgsversprechend sein.

Wenn ein Kompromiss eingegangen wird, werden Konflikte kurzfristig aufgelöst. Da beide Seiten Einschnitte hinnehmen mussten, sind auch auf beiden Seiten Unzufriedenheiten zu erwarten.

Bei der Strategie des Wettbewerbs wird versucht, die eigenen Ziele auf Kosten der anderen Partei durchzusetzen. Auch hier gilt, dass es sich um eine kurzfristige Zielerreichung handelt, aber die andere Partei wird voraussichtlich die Konflikte verstärken.

Eine Lösung bietet die echte Zusammenarbeit der beiden Parteien. Hier wird ein Ergebnis verhandelt, das beiden Nutzen bringt und zufriedenstellend ist. Es wurde eine neue Alternative geboren.

5 Leitung von pastoralen Teams

„Das eigentliche Problem der Kirchen liegt meines Erachtens nicht in der Knappheit der Mittel. Not kann ja auch erfinderisch machen und braucht nicht zu lähmen. Das Kernproblem der Kirchen ist die Art und Weise des Nicht-Umgangs der Leitung mit den Kernproblemen (Heller, 2003, S. 146).“

Wahrnehmung von „Leitung in der Kirche“ ist eine Gradwanderung zwischen Wahrnehmung von Seelsorge und Ausübung als Dienstvorgesetzter, zwischen Tröster und Leistungsbeurteiler, zwischen „Bekennen nach innen“ und „Bezeugen nach außen“ und vor allem zwischen der eigenen Persönlichkeit und der Ausübung des Amtes. Hier soll ein weiteres Mal das Bild des komplexen Systems „Pfarre“ in Erinnerung gerufen werden. Schrappe (2012, S. 141) spricht davon, dass Führungskräfte aufgrund ihrer Macht, das System ändern zu dürfen und dem Glauben, es auch verstanden zu haben, zu autoritärem Verhalten führt. Dieses ist für komplexe Systeme jedoch völlig ungeeignet. Die gefühlte Notwendigkeit härter durchgreifen zu müssen, kommt aus dem Bild des sozialen Systems als Trivialmaschine. Das Eingreifen in das Regelsystem mit mechanischer Gewalt soll hier Erfolg versprechen. Der Weg der Kirche kann ein anderer sein. Schmid (2000) beschreibt es mit: *„In der Leitungsaufgabe soll sichtbar werden, dass es Gott ist, der an seinem Volk handelt.“*

Schöller (2002, S. 131 ff) Theologe und Personalreferent in einem marktführenden deutschen Automatisierungsunternehmen mit über 20.000 Mitarbeitern, wurde damit beauftragt, im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung für evangelische Pfarrerrinnen und Pfarrer, einen Erfahrungsbericht vorzutragen. Seine Eckpunkte waren dabei die Themen: *„Die strategische Bedeutung von Führung für den unternehmerischen Erfolg, die Bedeutung von Führung im Rahmen der Entwicklung des Teams und der einzelnen Persönlichkeiten und Thesen zur Führung.“* Seine anfängliche Unsicherheit, ob denn die Perspektiven von Wirtschaft und Management auf die Kirche übertragbar seien, stellte er im Resümee dar. *„Führung muss auch in der Kirche als zentrales Thema erfasst werden, denn Führung wertet die Mitarbeitenden auf, sie werden wahrgenommen. (Schöller, 2002, S. 137). Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche können Entwicklungen gezielt ermöglichen. Entscheidungen können transparent ge-*

macht und damit verbundene Frustrationserfahrungen verhindert werden. Er verweist auf Paulus (1 Kor 11, 17-34) welcher seine Führungsrolle intensiv wahrgenommen hat.

5.1 Wer hat die Leitung?

Zulehner, Müller & Sieberer (2010, S. 122 ff) haben 2009 eine großangelegte Studie über alle Pfarrgemeinderatsmitglieder in Österreich durchgeführt. Die Rücklaufquote lag bei 7329 Fragebogen. Ein Kapitel behandelte das Thema „Leitungskultur in der Katholischen Kirche“. Die Ergebnisse dieser Studie können für vorliegende Arbeit grundlegende Annahmen herstellen, die im praktischen Teil erweitert und ergänzt werden.

Auch wenn in der vorliegenden Arbeit größtenteils hauptamtlich Beschäftigte befragt wurden, ist eine Umlegung der Ergebnisse sehr gut möglich. Ein Pfarrteam setzt sich in der Praxis aus hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitgliedern zusammen. Es gibt in der Regel ein Leitungsteam, ein erweitertes großes Team und viele Arbeitsgruppen oder auch themenbezogene kleinere Arbeitskreise. Zur Frage „Wer leitet das Team?“ wurde das Ergebnis österreichweit mit 60% Pfarrer 40% ehrenamtliche Mitarbeitende beantwortet. Auch Böhnke & Schüller (2011, S. 137) bestätigen, dass in der Regel ein Pfarrer eine Pfarre leitet. Sie beschreiben aber auch den Umgang mit der Ausnahme, welche in Deutschland durchaus die Regel ablöst:

Die Leitung kann aber auch einem Priesterteam überantwortet werden. Der Gesetzgeber ermöglicht hier eine neue rechtliche Form der Pfarreileitung. In solidum bedeutet, dass die Priester der Priestergruppe das Amt in der Weise erhalten haben, dass jeder das Amt zu ungeteilter Hand ausübt und dass – einer für alle – handelt“.

In der Diözese Graz-Seckau bemüht sich die Diözesanleitung im Bereich Wirtschaftlicher Verwaltung, um die Installierung eines geschäftsführenden Vorsitzenden, der als Wirtschaftsrat bestellt wird. Im Unterschied zum stellvertretenden Vorsitzenden des Wirtschaftsrates, der unabhängig von der Bestellung eines geschäftsführenden Vorsitzenden aus den Wirtschaftsrat-Mitgliedern zu wählen ist, übernimmt ein geschäftsführender Vorsitzender Rechte und Pflichten des Vorsitzenden, also des Pfarrers, sofern sich dieser nicht einzelne Bereiche vorbehält. Ziel der Bestellung eines geschäftsfüh-

renden Vorsitzenden ist eine Entlastung des Pfarrers im Bereich der Verwaltung für pastorale Aufgaben. (Bischöfliches Ordinariat, 2011, § 1 bis §7). Im seelsorglichen Bereich hat quasi immer ein Pfarrer (im Pfarrteam in der Regel ein Moderator) die Leitung, ausgenommen in den Fällen, wo situationsbedingt - wie auch bereits weiter oben erwähnt in Deutschland üblich - Übergangslösungen mit nicht geweihten Laien installiert werden müssen (Genehmigung vom Diözesanbischof, *participationem in exercitio curae pastoralis*, Ihli 2013. CIC 517 §2)

5.2 Priesterbild und Machttypologien

Aus dem Streben heraus immer harmonische und vertrauensvolle Beziehungen in der Gemeinschaft walten zu lassen, verzichten Leitende lange auf die Wahrnehmung ihrer Pflicht zur Führung. Singer & Malcherczyk (2005, S. 33) sehen hier die Folgen in einem Rollenkonflikt. Wie eingangs des Kapitels schon aufgeworfen: „Ist nun der Pfarrer Seelsorger, Geschäftsführer oder Vorgesetzter?“ Der Umgang mit Macht ist ein weiteres unangenehmes Thema für Pfarrer, ist doch damit ein eher negatives Bild behaftet.

French & Raven (1959) haben die berühmte fünf Typologien der Macht festgelegt: Belohnungs- und Bestrafungsmacht, Expertenmacht, Legitime Macht und Identifikationsmacht. Indirekt in Zusammenhang steht hier die vorher angesprochenen Studie von Zulehner et al. (2010, S. 130 ff). Hier wurde das Priesterbild, welches Laien von den Priestern haben, untersucht. Dieses lässt sich durch Clusteranalyse der Rohdaten in vier Gruppen (Gottesmann, Kirchenmann, Kleriker und Gemeindeleiter) einteilen.

Das Gottesmannbild verbindet Tradition mit Situation, Bleibendes mit Veränderbarem. Er ist offen für Neues und Kreatives und verbindet das mit seinem tiefen Glauben.

Der Kirchenmann fühlt eine persönliche Berufung, er ist quasi ein berufener Dienstnehmer. Es handelt sich eher um ein farbloses Priesterbild mit Anzeichen von Distanz und Desengagement.

Dagegen ist der Gemeindeleiter ein Priester, der eher die Gemeinde repräsentiert als Christus. Er sorgt sich um einen katholischen Verbund und wirkt weniger spirituell.

Der Kleriker ist von einem sehr stark in der Tradition verwurzelten Amtsverständnis und einer großen Treue an die kirchliche Hierarchie geprägt (Zulehner et al. S. 134).

Der Umgang mit Macht und Führung ist in den geclusterten Typologien durchwegs ein Thema. Wobei beim Gottesmannbild eine charismatische Macht eingeordnet werden kann. Hier identifizieren sich die Menschen mit dem Pfarrer und erleben ihn als eine sympathische und eindrucksvolle Persönlichkeit. Kleriker können mit Expertenwissen Macht ausüben, sie werden als besonders gelehrt und auch ein wenig mystisch angesehen. Die Ausübung von Macht vom Bild Kirchenmann kann am ehesten als legitime Macht erfolgen. Dies impliziert, dass die Menschen ihn aufgrund der formalen Position akzeptieren. Gemeindeleiter können im Prinzip alle Machtsysteme innehaben. Er ist dem weltlichen Bild von Führung und Management am ähnlichsten.

Abschließend zum Thema Macht und Führung soll noch das Herrschaftssystem im Modell von Weber (1976, S. 542 zitiert in Schreyögg, 2008, S. 30, 31) angesprochen werden. Weber sieht Organisationen als „*Befehls- und Gehorsams-Verbände*“. Die Bereitschaft, dass Individuen sich Befehle geben lassen erklärt er damit, dass es ein „*grundsätzliches Recht des Herrn*“ gibt. Er unterscheidet drei Arten von Herrschaften, darunter die *traditionale Herrschaft* – aufgrund jeher geltender Traditionen gültig - die *charismatische Herrschaft* – welche sich auf die Heldenkraft oder Vorbildwirkung einer Person und die *legale Herrschaft* mit dem Glauben an die Legitimität der Regeln (Schreyögg, 2008, S. 30, 31).

Alle drei Typen finden sich in den oben besprochenen Ansatz von French & Raven (1959). Wobei für die vorliegende Studie besonders die Typologie der „legitimen Macht“ bzw. die legale Herrschaft von Bedeutung ist.

5.3 Impliziert spirituelle Kompetenz Führungskompetenz?

Eng in Zusammenhang mit den eben ausgearbeiteten Priesterbildern steht die Theorie der klassischen Führungsansätze. Wie müssen nun Führungskräfte im Seelsorge- und Pastoralbereich sein, damit sie führungskompetent sind? Unterschiedliche Menschen haben verschiedene Führungsstile und setzen ihre Autorität andersartig ein. Jago (1982) stellte die komplexen Theorien zum Thema Führung im Typologiemodell der Führungstheorien dar:

Abbildung 7: Typologie der Führungstheorien nach Jago

	Universelle Führungstheorie	Kontingenztheorie
Persönlichkeits-eigenschaften	Eigenschaften der Führungspersönlichkeit	Führungspersönlichkeit in Kontext von Situation und Umgebung
Führungsverhalten	Interaktionsverhalten der Führungskraft	Wechselwirkung der Variablen Situation und Verhalten

Quelle: Jago (1982, s. 315)

Die vier Führungstheorien werden inhaltlich gruppiert und klassifiziert. Wobei universelle Führungsansätze auf der Annahme basieren, dass sie universell gültig sind, also von der jeweiligen Situation unabhängig.

Der Eigenschaftsansatz beschreibt, wie Führungskräfte sein sollen und geht davon aus, dass die jeweiligen Charakter- und Persönlichkeitseigenschaften maßgeblich am Erfolg verantwortlich sind.

Auch der Verhaltensansatz stützt sich auf die Prämisse, dass Umgebungsvariablen nicht ausschlaggebend sind. Hier wird erforscht, was Führungskräfte tun müssen.

In der rechten Spalte werden jene Theorien dargestellt, welche davon ausgehen, dass je nach situativer Gegebenheit unterschiedliche Bewertungen notwendig sind. Situative Theorien stimmen die Führungspersönlichkeit mit der jeweiligen Situation ab. Dabei beeinflussen stabile Persönlichkeitsmuster den Führungserfolg. Sie legen den Schwerpunkt auf die Beobachtung von Führenden. Es stellt sich die Frage, welche Handlungen gesetzt werden müssen und es wird untersucht, welche Konsequenzen die Verhaltensweisen nach sich ziehen.

Schrappe (2012, S. 305ff) zählt als Schlüsselkompetenzen für Seelsorger vor allem personale Kompetenzen auf, die dazu befähigen die vorherrschende Transformationssituation der Katholischen Kirche aktiv und kreativ zu gestalten. In ihren Augen sind Seelsorger Change-Agenten, welche die Veränderungen im Leben der Einzelnen und der Kirche proaktiv gestalten sollen. Sie zählt drei Handlungsfelder auf: Spirituelle Kompetenz, Personal Mastery (Arbeiten zwischen Realität und Vision) und Theologische Kompetenz.

5.3.1 Spirituelle Kompetenz

Schrappe (2012, S. 305ff) versteht unter Spiritueller Kompetenz auch Teamspiritualität und Spiritualität der Arbeit. Reber (2009, S. 17 ff) beschreibt Spiritualität wie folgt:

„Spiritualität“ ist zunächst ein formaler Begriff. Er bezeichnet eine Art und Weise, etwas zu tun oder zu sein. Sie ist kein spezieller Teilbereich im Leben oder Arbeiten, sondern das Gesamtkonzept des Arbeitens oder Lebens. Es sind die Werte, an denen sich die Organisation, das Team, der Mensch ausrichtet, die Dinge die heilig sind.

Er stellt auch klar, dass Spiritualität keine religiöse Sonderwelt ist, die abseits vom Alltag in den Einrichtungen stattfindet, sondern dass sie ebenda im Alltag ihren Platz hat.

Reber (2009) vergleicht Spiritualität mit:

„Um nicht weniger geht es beim Thema Spiritualität: um das, woran mein Herz hängt, um den Geist, aus dem heraus ich lebe, arbeite und meine Beziehungswelt forme.“ (Reber, 2009 S. 17)

Spirituelle Kompetenz für Führungspersonen in Pfarrteams erscheint in diesem Licht als Grundvoraussetzung, um den Anforderungen gerecht werden zu können. Schrappe (2012, S. 306 ff) spricht von einer gewissen Verantwortung der Seelsorgeeinheit selbst Modellcharakter zu sein und eine Teamspiritualität zu entwickeln. Dies kann Raum und Platz für einen geistigen Rahmen schaffen, der über reine Teamentwicklung, sprich Effizienz, Aufgabenteilung, Ergebnisorientierung, hinausgeht. Durch eine spirituelle Kompetenz des Pfarrers oder Teamleiters wird der Leitungsstil glaubwürdig, es entsteht eine neue spirituelle Qualität im Team. Einige Kriterien sind dabei kommunikativer Umgang miteinander, neue Formen gemeinsamen Lernens und Arbeitens durch bspw. geistliche Impulse und Leben mit und nach dem Evangelium.

5.3.2 Personal Mastery – Arbeiten zwischen Realität und Vision

Peter Senge (Senge, 2011) erforschte innerhalb seiner Theorie „Die fünfte Disziplin“ Personal Mastery als ersten Begriff in Verbindung mit Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Insgesamt spricht er von einem komplexen System, das durch Zerlegung in Einzelteile leichter verständlich wird. Das Problem liegt darin, dass kaum jemand noch in der Lage ist, die Konsequenzen des Handelns zu erkennen. *„Wir verlieren die innere Verbindung zu einem umfassenderen Ganzen.“ (Senge, 2011, S. 13).*

Nach seiner Sicht brauchen Menschen drei entscheidende Kompetenzen, welche Hand in Hand gehen müssen: Die Fähigkeit Systeme zu sehen, über Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten und erwünschte Zukunftsszenarien zu schaffen. Personal Mastery bedeutet hier für ihn, dass man die persönliche Vision klärt und vertieft, dass die Energien gebündelt werden. Dabei ist es notwendig, sich in Geduld zu üben und die Realität objektiv zu betrachten. Aufgrund dieser Inhalte kann die Disziplin Personal Mastery zu einem Eckpfeiler der lernenden Organisation, Senge (2011, S. 13) spricht von der geis-

tigen Grundhaltung, angesehen werden. In Verbindung mit der Katholischen Kirche spricht Schrappe (2012, S. 308) von einem „Schon jetzt“ und „Noch nicht“ als sichtbaren und unsichtbaren Leib Christi und der Qualität die eigene Spannung zwischen den Visionen der gegenwärtigen Kirchenrealität kreativ zu gestalten. Personal Mastery bezeichnet sie als eine Dimension spiritueller Kompetenz. *„Eine lernende Organisation ist darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter reife Persönlichkeiten mit innerer Stabilität sind, mit Sinn für Werte, die sich über materielle Güter erheben.* (Schrappe, 2012, s. 309)“

5.3.3 Theologische Kompetenz

Die Gefahr in Zeiten von Sparmaßnahmen und Veränderungsprozessen besteht darin, dass Humanpotential abgezogen wird, dass im konkreten Fall Pfarren personell ausgeblutet werden.

Schrappe (2012, S. 310) gibt zu bedenken, dass Ausbildungen für pastorale Berufsgruppen im Bereich von Coaching, Supervision, Lebensberatung usw. zunehmend mehr an Interesse gewinnen als theologische Kurse. Theologie sei als eigene Profession ernst zu nehmen. Gottesdienste können schnell ins banale abrutschen, Verkündigungen verflachen und die Bedeutung des Kirchenjahres an Wert verlieren. Theologische Kompetenz in der Seelsorge muss vorhanden sein. Menschen haben auf ihre Fragen nach den Inhalten des christlichen Glaubens das Recht auf theologisch qualifizierte Antworten.

Schrappe (2012, S. 310, 311) verweist hier auf die Aufgabe der Personalentwicklung, theologische Kompetenzen zu fördern und im Laufe der Zeit so zu halten, dass die Verkündigung sich dem verändernden Arbeitsumfeld jeweils exegetisch, dogmatisch und kirchengeschichtlich neu reflektiert werden. Sie verweist auch darauf, dass Theologen im gesellschaftlichen Diskurs auskunftsfähig bleiben müssen, um nicht aus der Öffentlichkeit zu verschwinden. Dies mag auch als Zeichen dafür dienen, dass es durchaus sinnvoll ist, gut ausgebildete Lagentheologen in den Pfarrteams einzusetzen.

5.3.4 Systemische Professionalität

Unter Systemischer Kompetenz bei pastoralen Führungskräften versteht Schrappe (2012, S. 198, 199) das Wissen darum, sich eigentlich immer in einem Dilemmata zu befinden und dieses ständig selbst gestalten zu müssen. Sie befinden sich größtenteils in einem Angstzustand sich über notwendige Entscheidungen hinwegsetzen zu müssen und unterlassen oftmals notwendige Veränderungsschritte. Aktiv etwas zu verändern impliziert, dass sie mit Widersprüchen und Unsicherheiten umgehen müssen. Systemische Professionalität heißt in diesem Blickwinkel, dass Leitende im Einklang mit dem System zu produktiven und förderlichen Lösungswegen gelangen.

Es erfordert ein Wissen über die Wirkungskräfte des Systems. Im Bereich der Pfarren heißt dies, dass der Pfarrverband als offenes System zu betrachten ist. Es gibt formale Gruppen und informelle Kreise, Einzelpersonen mit und ohne Auftrag. Menschen agieren bewusst und unbewusst aufeinander, sie werden von inneren und äußeren Motiven getrieben. Alte Denkmuster müssen über Bord geworfen werden und der Blickwinkel muss so gewählt werden, dass das komplexe System von außen betrachtet werden kann (Schrappe, 2012, S. 200).

6 Teamentwicklung und organisationale Gestaltung

Das Ziel aller Organisationen, die sich mit Teamentwicklung beschäftigen und oft viel Kraft in die Implementierung investieren, ist es in erster Linie auf gesellschaftliche und organisationale Veränderungen zu reagieren. In der Katholischen Kirche gibt es augenblicklich diesbezüglich viel zu tun. Die Kirche als „Lernende Organisation“ muss hier Neues wagen und Altes hinter sich lassen. Bucher (2012, S. 17) beschreibt die Entwicklung von wirklich Neuem als Prozess in drei Phasen: Die Erfahrung und Wahrnehmung von etwas, das noch nicht da war. Sie irritiert und fasziniert gleichzeitig. Dann wird realisiert: „ja das gibt es etwas wirklich Neues“. Schließlich folgt erst die wirkliche und in Wahrheit nie abgeschlossene Entdeckung des Neuen als neu. Eine gute organisationale Begleitung der Beschäftigten, der Teams beim „Entwickeln und Entdecken von Neuem“ fördert Problemlösungs- und Selbstorganisationsprozesse (Schiersmann, 2011, S. 50ff.).

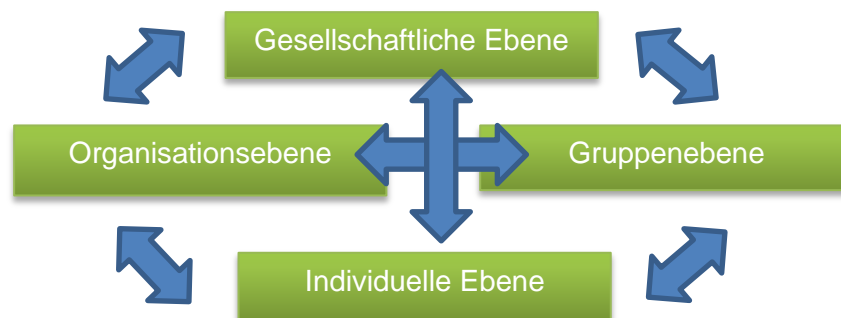
Dick & West (2013, S. 72, 73) stellt einige Grundregeln für Teamarbeit vor. Als erstes reiht er die Forderung nach einer motivierenden Aufgabe, Individuen arbeiten besser, wenn sie durch ihre Arbeit intrinsisch motiviert werden. Er spricht weiter davon, dass diese Aufgaben teamgerecht sein müssen. Arbeiten müssen auf das Team umgelegt und sinnvoll verteilt werden. Einen sehr wichtigen Punkt sprechen Dick & West (2013, S. 72, 73) damit an, dass Einzelleistungen von Individuen identifizierbar sein müssen. Das steht auch damit in Verbindung, dass alle Teammitglieder die Möglichkeit haben sollen, einen wichtigen Beitrag zur Gruppe zu leisten. Der letzte Punkt spricht die Motivation durch Teamziele an und die damit in Zusammenhang stehende Leistungssteigerung.

Im Folgenden werden diese essentiellen Grundregeln zur Teamarbeit, ausgehend von dem Einfluss der Umgebungsvariablen noch tiefergehend veranschaulicht. Dabei gilt die Prämisse, dass Teams grundsätzlich auch tatsächlich innerhalb der Organisation Wesentliches vorantreiben können und dürfen.

6.1 Interventionsebenen zur Erklärung komplexer Zusammenhänge

Bungard und Antoni (1995, zitiert in Kauffeld, 2001, S. 26,27) unterscheiden vier Interventionsebenen, welche simultan wirken. Die Intervention auf Gesellschaftlicher Ebene bewirkt Veränderungen im Rahmen der Werthaltung, welche Einfluss auf das organisationale Geschehen hat. Organisationsbedingte Veränderungen werden zum Beispiel durch Change-Projekte herbeigeführt. Ebene drei und vier stellen gruppenbezogene und individuelle Maßnahmen dar.

Abbildung 8: Interventionsebenen nach Bungard & Antoni (1995)



Quelle: Bungard & Antoni (1995, zitiert in Kauffeld, 2001, s. 26,27)

Alle vier Interventionsebenen müssen simultan angesprochen werden, damit Prozesse asynchron verlaufen können. Kauffeld (2001, S. 27) erklärt, dass es vergebens ist, auf Individualebene und Gruppenebene zu versuchen, langfristige Teamfähigkeit zu entwickeln, solange auf der Organisationsebene keine dementsprechenden Rahmendbedingungen vorherrschen. Ebenso muss auf gesellschaftlicher Ebene eine dementsprechende Ausbildung am Markt angeboten bzw. eingefordert werden.

6.2 Bedürfnisse der Mitarbeitenden

Maslow (2002, zitiert in Schreyögg, 2008, S. 189ff) entdeckte im Rahmen seiner Forschungsarbeiten, dass einige menschliche Bedürfnisse anderen gegenüber bevorzugt werden. Er entwickelte daraus seine berühmte Bedürfnispyramide, welche er in Defizitbedürfnisse - Physiologische Bedürfnisse, Bedürfnis nach Sicherheit, Bedürfnis nach Zugehörigkeit sowie Bedürfnis nach Wertschätzung - und in Wachstumsbedürfnisse - das Streben nach Selbstverwirklichung - einteilte.

Abbildung 9: Maslows Bedürfnispyramide (1954)



Quelle: zitiert in: Kirchler et al., (2004, S. 95)

Dabei gilt das Progressionsprinzip, wobei menschliches Verhalten jeweils durch das hierarchisch niedrigste Bedürfnis motiviert wird. Schreyögg (2008, S. 191) weist jedoch darauf hin, dass Bedürfnistheorien nicht ohne weiteres als Hypothesensystem verstanden werden dürfen. In der Forschungsgeschichte wurde Maslows Theorie immer wieder kritisiert. Jeder Bedürfnistheorie liegt ein normatives Menschenbild zugrunde. Normative und empirische Elemente fließen dabei untrennbar ineinander. Wenn ein Bedürfnis vorliegt, wird impliziert, dass schon eine Beurteilung stattgefunden haben muss, dass dieses Bedürfnis sein soll/sein darf.

Schreyögg (2008, S. 191) nennt hier als Beispiel den Wunsch nach monotoner Arbeit. Ist dies nun ein Ausdruck eines tiefen menschlichen Bedürfnisses nach Monotonie und ist es folglich falsch, Menschen generell das Bedürfnis nach abwechslungsreicher Arbeit zu unterstellen?

Ohne im Folgenden auf Einzelausprägungen von Individuen einzugehen, soll in Verbindung mit den Forschungsfragen weiter untersucht werden, welche Erwartungen Individuen heute mit ihrer Arbeit verknüpfen? Stark in Zusammenhang mit diesem Punkt stehen, wie schon angesprochen, die jeweiligen Menschenbilder in den Organisationen. Insbesondere das Bürokratiemodell nach Max Weber (1922, zitiert in: Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, S. 45ff) soll näher erläutert werden und soll als passender Metapher für die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Organisation, Diözese Graz-Seckau dienen. Auch wenn nicht verallgemeinernd werden darf, kann das Modell doch für viele Bereiche der Organisation umgelegt werden.

In diesem Konstrukt wird Bürokratie als Prototyp einer Organisationsform dargestellt. Weber entwickelte sein Modell auf Basis des Menschenbildes des „homo oeconomicus“. Die typischen Merkmale sind, dass Individuen unter diesem Menschenbild verantwortungsscheu, wirtschaftlich und rational entscheidend agieren, sie sehen die Arbeit als Mühe und Plage. Ihre Motivation erfolgt nur aus monetären Anreizen und richtet sich nach der Größe des Gewinnes (Kirchler et al., 2004, S.22 f). Organisationen, welche sich nach dem Bürokratiemodell orientieren, kennzeichnen sich durch Arbeitsabläufe, die in Form und Regeln definiert und strikt eingehalten werden müssen. Diese Regeln müssen ausführlich gelernt werden und es gibt eine enge Kontrollspanne. Eine strenge Hierarchie ist Ausdruck von Autoritätsbeziehungen. Vorgesetzte müssen über formale Qualifikationen verfügen und sollen Experten ihres Faches sein. Es werden keine inoffiziellen Arbeiten erlaubt, es gibt eine Spezialisierung der Arbeiten und eine strikte Arbeitsteilung. Ebenso herrscht eine starke Zentralisierung, welche eine Erhöhung der Bürokratie zur Folge hat und als Konsequenz eine geringe Flexibilität mit sich bringt.

Aufgrund dieser Prinzipien sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, regeltreu zu agieren. Aus dem Blickwinkel dieser Denkschule betrachtet, spielen Bedürfnisse von Mitarbeitenden keine Rolle, sie bieten ihre Arbeitsleistung der Organisation an und erhalten dafür eine finanzielle Gegenleistung (Schreyögg, 2008, S. 187 ff).

Menschenbilder gelten generell jeweils im Augenblick als herrschendes Bezugssystem, welches die Werte und Verhaltensweisen von Individuen und der gesamten Gesellschaft widerspiegeln und beeinflussen (Wilpert, 1989, zitiert in Kirchler et al., 2008, S. 11, 12). Diese Bilder verändern sich im Laufe der Zeit. Aus den klassischen Ansätzen der Organisationstheorie mit dem Menschenbild des „homo oeconomicus“ entwickelten sich Neoklassische Ansätze mit dem Menschenbild des „social man“ und schließlich moderne Ansätze zur Zeit des „self-actualizing man“ (Kirchler et al., S.12 ff.), welches für die vorliegende Arbeit als besonders interessant ist.

An die eingangs erwähnte Studie von Maslow (2002, zitiert in Schreyögg, 2008, S. 189ff) kann nun nahtlos angeschlossen werden. Das Bild des „self-actualizing man“ geht von der Annahme aus, dass Arbeitnehmer nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz streben und das Bedürfnis wächst, während es befriedigt wird. Ferner sollen Führungskräfte für intrinsisch motivierende Arbeit sorgen. Auch wenn die Erkenntnisse aus Maslows Theorie zwar als Klassiker anerkannt, aber nicht unumstritten sind, sollen sie als Grundlage für das Verständnis und die Interpretation der vorliegenden Arbeit dienen. Zu berücksichtigen gibt es dabei die Unterscheidung in unterschiedliche Berufsgruppen, nicht alle Individuen zeigen dieselben Anreize.

In zweifacher Hinsicht sind diese Erkenntnisse für die Diözese Graz-Seckau von Bedeutung, einerseits gilt es durch Personalentwicklung die Leitungsgremien der Teams vor Ort zu begleiten und zu unterstützen und andererseits müssen in der Gesamtorganisation Wege gefunden werden, Modelle zu entwickeln, die die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen. An dieser Stelle kann eine Querverbindung zu den Theorien von Chris Argyris (1957, zitiert in Kirchler et al., S. 106 ff) hergestellt werden. Argyris (1957) spricht davon, dass das Verhalten der Beschäftigten von individuellen Merkmalen, formalen Organisationsstrukturen und informellen Gruppenprozessen abhängig ist. Beschäftigte können dann einen psychologischen Erfolg (Selbstverwirklichung und damit Steigerung des Selbstwertes) erleben, wenn Arbeitsziele den eigenen Bedürfnissen angepasst werden und Mittel zur Zielerreichung gewählt werden können.

6.3 Intrinsische Motivation, der Motor für Teamarbeit

Weiterführend auf die Ausarbeitung der Menschenbilder und der dazu passenden Theorien soll nun ein Blick auf das Thema Motivation geworfen werden. Im Wirtschaftslexikon Springer Gabler (2015) Motivation wie folgt definiert:

„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.“

Doch warum setzt nun eine Person diese bestimmte Handlung? Kirchler et al. (2002, S. 11 ff.) begründet dies einerseits mit den Gratifikationen, welche nach Zielerreichung winken, dabei führt er finanzielle Belohnung, Lob, Anerkennung und Karriereaussichten an, welche als extrinsische Handlungsanreize definiert werden. Andererseits erwähnt er eine Genugtuung, welche durch die Handlung selbst erlebt wird. Das heißt, die Handlung selbst wird zur Gratifikation und treibt zu weiteren Aktivitäten an. Dieses Verhalten ist intrinsisch motiviert und erfolgt um seiner selbst willen. Heckhausen J. & Heckhausen H. (1989, S. 1-9) definieren das motivierte Handeln als Produkt von Person und Situation. Dabei haben sie erkannt, dass eine rein personenbezogene Betrachtung nicht ausreichend ist. Nur eine Berücksichtigung der Situation gibt den Blick auf intra-individuelle Verhaltensunterschiede frei.

6.4 Vorgehen bei Teamentwicklungsprozessen

Anstöße für Teamentwicklungsprozesse gehen neben einer Starthilfe für Team Building meistens davon aus, dass sich Symptome zeigen, die auf Probleme oder Störungen in bestehenden Teams schließen lassen. Typische Krankheitszeichen sind dabei: Leistungsabfall in der Gruppe, Mangel an Engagement, Ineffiziente Kommunikation, Beziehungsprobleme innerhalb des Teams und Beziehungsprobleme zu anderen Gruppen innerhalb und außerhalb der Gesamtorganisation. Comelli (2003, S. 180, 181) listet dazu gehörige Problemfelder mit den dementsprechenden Zielsetzungen durch Teamentwicklung auf:

Tabelle 3: Problemfelder mit Lösungsansätzen

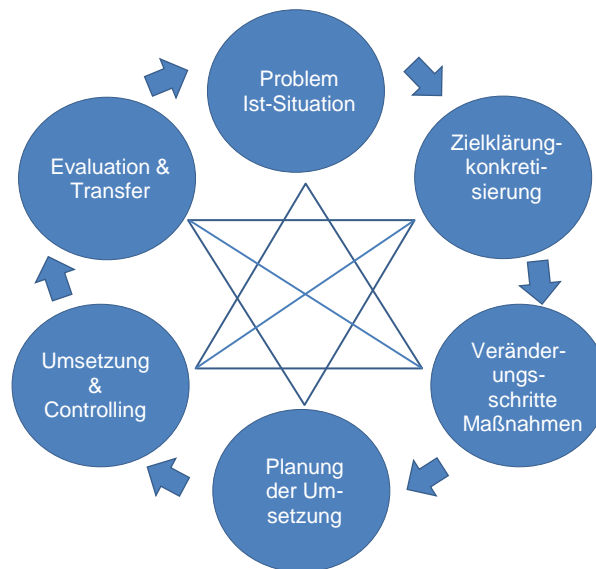
Es fehlen notwendige und normierende Regeln zur Strukturierung der Gruppe und Optimierung der Zusammenarbeit.
Klärung der Gesamtzielsetzungen und Ableitung bzw. Vereinbarung entsprechender Teilziele Klärung der Positionierung des eigenen Teams im Umgang mit der Organisation Klärung der einzelnen Rollen und Erstellen einer Rollenbeschreibung der einzelnen Teammitglieder Erhöhung der Identifikation der Teammitglieder mit dem Team und den Zielen
Zwischen einzelnen Personen und/oder Gruppen kommt es zu gestörten Beziehungen und Kommunikationsproblemen.
Klärung und Verbesserung von Beziehungen zwischen Beteiligten Aufbau von Vertrauen zwischen den handelnden Personen Stärken des Gruppenzusammenhaltes Stärkung der Bereitschaft sich gegenseitig zuzuarbeiten Verringerung des ungesunden Wettbewerbs untereinander Stärkung des Bewusstseins des gegenseitigen Angewiesenseins Verbesserung der Fähigkeit des Teams mit anderen Gruppen der Organisation zusammenzuarbeiten
Für effiziente Teamarbeit fehlt es an Wissen über notwendige Arbeitstechniken und Vorgehensweisen
Erlernen von Systematiken und Vorgehensweisen für Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse (Problemanalyse) Erlernen und Erwerb von Arbeitstechniken für Teamarbeit (Besprechungstechnik, Methoden zur Ideenfindung) Finden von effektiven Wegen, die im Team bestehenden Probleme auf Sachebene zu lösen
Einzelne oder mehrere Teammitglieder haben ein Defizit an sozialen Fähigkeiten oder Fertigkeiten.
Verbesserung der Kommunikation untereinander (Kommunikationstechniken, Feedbacktechniken) Entwicklung der Fähigkeit Konflikte positiv statt destruktiv zu nutzen
Gruppendynamische Prozesse beeinflussen die Gruppe negativ (z.B. Konformitätsdruck)
Vertiefung des Verständnisses für ablaufende Gruppenprozesse Entwicklung der Fähigkeit gruppendynamische Prozesse wahrzunehmen (Steigerung der diagnostischen Kompetenz)

Quelle: Comelli (2003, S. 184, 185)

6.4.1 Phasenorientierter Problemlösungs-Prozess

Ein Teamentwicklungsprozess erfolgt in der Regel als phasenorientierter Prozess durch interne oder externe Beratung. Intern sind es meist Stababteilungen, welche mit der Durchführung beauftragt werden. Für sie ist es von besonderer Bedeutung, dass sie im Rahmen der Organisationshierarchie Klarheit und Transparenz über Rolle und Auftrag abgeklärt haben (Schiersmann, 2011, s. 90 ff). Eine optimale Lösung stellt die Beratung mit internen und externen Beratern gemeinsam dar, insofern die Zusammenarbeit gut abgeklärt wurde.

Abbildung 10: Teamentwicklung als phasenorientierter Problemlösungs-Prozess



Quelle: Schiersmann (2011, S. 62)

Die Beratung selbst beginnt mit einer Problemerkundung und einer intensiven Analyse der Ausgangssituation. Nach der Zielklärung werden Ideen gesammelt und Veränderungsschritte strukturiert. Es folgt die zeitliche, personelle und finanzielle Planung der Umsetzung. Die Umsetzung selbst wird laufend korrigiert und Soll/Iststand werden abgeglichen. Bei der abschließenden Evaluation wird der Prozess reflektiert und aus den gemachten Erfahrungen Schlüsse für weitere Prozesse gezogen (Schiersmann, 2011, S. 63).

6.4.2 Bedingungen für Teamentwicklung

Comelli (2003, S. 186, 187) weist darauf hin, dass zu einer erfolgreichen Teamentwicklung einige Voraussetzungen und förderliche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen. Diese sollten bereits vor Beginn gut recherchiert und in die Vorbereitungsphase einkalkuliert werden.

Es ist nur dann Teamentwicklung, wenn es um Inhalte geht, bei denen die Teammitglieder tatsächlich Betroffene sind, ansonsten erfolgt keine Identifikation und es können keine gemeinsamen Lösungsalternativen bzw. Vereinbarungen entwickelt werden.

Spricht man von Teamentwicklung, handelt es sich um partizipative Führung. Das heißt, dass Betroffene zu Beteiligten werden. Der wesentlich höhere Zeitaufwand darf dabei nicht unterschätzt werden. Vor allem aber müssen dementsprechende Rahmenbedingungen gegeben sein, die kooperatives Führungsverhalten überhaupt zulassen. Erlerntes im Teamentwicklungsprozess muss in der Praxis umsetzbar sein.

Teamleiter gelten als Schlüsselperson bei der Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen. Mit ihnen müssen vor Beginn Erwartungen und Haltungen geklärt werden. Sie müssen innerlich dazu bereit sein ihre Rolle einzunehmen. Sie müssen sich auch darüber bewusst sein, dass sie möglicherweise unerwartetes und kritisches Feedback erhalten werden.

Die Bereitschaft aller Teammitglieder ist ebenfalls notwendig um den Prozess erfolgreich führen zu können. Sie müssen gut informiert werden und auch bereit sein offen und ehrlich mitzuarbeiten.

Es muss eine gemeinsame Basis an kommunikativer Grundfähigkeit unter den Beteiligten vorhanden sein.

Sinnvollerweise sollte das Team für längere Zeit in der Zusammensetzung stabil bleiben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch Teamentwicklung neue Sichtweisen entstehen können und dadurch Perspektiven ermöglichen, die ungeahnte Möglichkeiten und Kräfte freisetzen können. Eine Investition macht aber nur dann Sinn, wenn sowohl passende Rahmenbedingungen gegeben sind, als auch das Ziel eine Verbesserung der Teamarbeit zu erreichen. Comelli (2011, S. 189) gibt ein passendes und sehr originelles Beispiel:

„Kein vernünftiger Autofahrer würde seinen Wagen mit krachendem Getriebe weiter fahren. In der betrieblichen Welt hingegen tut sich immer wieder die Frage auf, warum bei Arbeitsgruppen und Teams, von denen mit großer Selbstverständlichkeit unentwegt Spitzenleistungen gefordert werden, oft so lange nichts unternommen wird, obwohl das Getriebe schon so lange kracht?“

7 Methodische Vorgehensweise

7.1 Analyse der Organisation

Eine Diözese ist ein territorial abgegrenzter Verwaltungsbezirk, der von einem Bischof geleitet wird. Der Bischof wird direkt vom Papst ernannt. Bei seiner Funktion in der Primärorganisation wird er von Bischofsvikaren unterstützt. Als Beratungsorgane im Sinne der Sekundärorganisation stehen ihm der Priesterrat und der Diözesanrat zur Seite. Die Verwaltung ist im bischöflichen Ordinariat zusammengefasst, das dem Generalvikar untersteht. Diese Verwaltungsorganisation unterliegt einer Funktionalen Organisation mit Stab-Linien-System. In der obersten Ebene des Top-Managements werden strategische Entscheidungen getroffen. Diesbezüglich treffen sich die Vertreter des Diözesanrates wöchentlich zu einer Besprechung. Aufgrund einer großen Anzahl von Abteilungen und Stabstellen ist das mittlere Management besonders ausgeprägt. Im Bereich des unteren Managements sind vor allem Projektleiter etabliert.

Die heutigen Diözesangrenzen sind mit denen des Bundeslandes Steiermark weitestgehend identisch (16.386 km²). Die Diözese umfasst 25 Dekanate mit 388 Pfarren (einschließlich 2 Lokalien und 1 Expositur). 315 davon sind in insgesamt 116 Pfarrverbänden zusammengeschlossen. In den steirischen Pfarren leben ca. 1.215.000 Menschen, 844.133 davon sind Katholiken (Diözese, 2015, homepage).

Im Dienst der Seelsorge stehen:

455 Welt- und Ordenspriester und 78 ständige Diakone (20 davon hauptamtlich im pastoralen Dienst), 158 Pastoralassistentinnen, 183 Pfarrsekretärinnen, ca. 500 Kindergartenpädagoginnen und Kinderbetreuerinnen, 935 Religionslehrerinnen und Religionslehrer, weit über 1000 Angestellte in kirchlichen Spitälern und Senioreneinrichtungen, ca. 1.500 MitarbeiterInnen bei der diözesanen Caritas, ca. 40.000 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 4.860 in Pfarrgemeinderäten

Strategische Ausrichtung der Diözese Graz-Seckau

Die strategische Ausrichtung der Diözese leitet sich vom strategischen Leitbild ab. Die darin definierten Kernziele und diözesanen Prioritäten der Katholischen Kirche in der Steiermark dienen zur Orientierung für alle Mitarbeitenden und zur Orientierung für die Seelsorge.

Die Katholische Kirche in der Steiermark ist eine missionarische und einladende Kirche. Sie lebt nach dem Sakrament der Einheit. In den Pfarren wird die Gemeinschaft gefördert. In der Seelsorge arbeiten Kleriker mit haupt- und ehrenamtliche Laien zusammen. Sie ist eine dienende Kirche und setzt sich für Benachteiligte und Schwache ein. Sie ist eine ökumenische, dialogische und weltoffene Kirche und bemüht sich um ein gutes Miteinander.

Aktuelle Anforderungen an die Organisation

Die Zukunft der Kirche unterliegt mehreren Trends. John L. Allen (2010) spricht in seinem Buch „Das neue Gesicht der Kirche“ davon, dass Katholiken im 21. Jahrhundert die Fähigkeit brauchen, ganz neue Vorstellungen darüber zu entwickeln, was die Kirche ist und was sie aus ihrem Glauben machen soll. Tun sie das nicht, so werden sie von bestimmten Entwicklungen einfach überrollt werden (Allen, 2010, S. 9). In der Erstellung eines Fünfjahresplans über diözesane Prioritäten (Bischöfliches Ordinariat, 2010) rüstet sich die Diözese Graz-Seckau auf mögliche Zukunftsanforderungen.

Darin hat sie unter anderem beschlossen, den Bereich „Verwaltung pfarrlicher Seelsorgeeinheiten“ neu zu strukturieren. Im Punkt 3. des Dokumentes „Prioritäten“ (Bischöfliches Ordinariat, 2010) wird angeführt dass: *„Die Abläufe und Strukturen in den Pfarrverbänden so gestaltet sein müssen, dass der Priester, der die Leitungsverantwortung trägt, nicht überlastet ist. Dazu sollen in den Pfarren Teams von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden gebildet werden, die entsprechend ihren Fähigkeiten und gemäß den Möglichkeiten, die die Kirche dafür vorsieht, das geistliche Leben in der Pfarre mitverantwortlich gestalten.“*

7.2 Stichprobe

Als Grundgesamtheit gelten alle Teammitglieder, welche im pastoralen und verwaltungstechnischen Bereich der Pfarren in den 120 Pfarrverbänden der Diözese Graz Seckau arbeiten. Von einer anfangs angestrebten Vollerhebung wurde aus zeit- und kostentechnischen Gründen abgesehen, die Wahl fiel auf ein Statistisches Sampling. Der Umfang der Grundgesamtheit ist bekannt und die Merkmalsverteilung abschätzbar. Alle Pfarrverbände wurden hinsichtlich der Merkmale: Anzahl Katholiken, Geographische Lage, Größe des Pfarrverbandes, Größe des Teams und Zusammensetzung des Teams, untersucht. Aus jeder dieser Schichten wurden Teams ausgewählt, sodass eine identische Verteilung der Stichprobe mit der Grundgesamtheit erreicht werden konnte und eine repräsentative Teilpopulation vorliegt. Insgesamt wurden dabei 78 Pfarren ausgewählt. Diese sind in 25 Pfarrverbände untergliedert. 142 Teammitglieder betreuen hier rund 201.000 Katholikinnen und Katholiken.

Tabelle 4: Auswahl der Stichprobe

	Katholiken insg. Zahl	Geographische Lage			Größe des Pfarrverbandes			Größe des Teams			Zusammensetzung Team					
		Stadt	Umland/ Markt	ländl.	2 Pfarren	3 Pfarren	4 Pfarren und mehr	2-4	5-7	8+	Pfarrer	Kaplan	Diakon	PA	sonst. MA Sekr.	
Team 1	5347		x			x			x		1	1	1	1		2
Team 2	4723			x	x				x		1			1	2	1
Team 3	9111		x				x		x		1	1		1		3
Team 4	10129			x		x			x		2		1	1		2
Team 5	14.747		x			x				x	2	1		2		3
Team 6	7358		x			x			x		1		2	2		1
Team 7	7520			x	x				x		1	1				2
Team 8	6921			x		x			x		1	1		1		2
Team 9	9352	x				x				x	3		2	1	1	3
Team 10	12436	x					x			x	2	2	4	1	1	3
Team 11	8709		x		x				x		2	1	2	1		1
Team 12	7716	x			x			x			1		1	1		1
Team 13	2982		x		x					x	7					2
Team 14	3761	x			x			x			1	1		2		1
Team 15	5330	x				x			x		1		1	2		3
Team 16	3436			x			x				1			1		2
Team 17	7602			x		x			x		2	1			1	1
Team 18	5597		x				x		x		1		1	1	1	1
Team 19	1972			x	x				x		1	1		1	1	1
Team 20	10628	x			x					x	1	1		2	2	2
Team 21	6494	x			x			x			1		1			1
Team 22	14817	x				x				x	4	1	5	3	1	3
Team 23	8109		x			x				x	2	1	1	2		2
Team 24	10.567	x					x			x	2	1	1	2		2
Team 25	16239	x				x				x	1	2	6	3		3
Summe	201603							78								142

Quelle: eigene Darstellung

7.3 Erhebungsmethode

Ziel der Arbeit ist es, aufgrund theoretischer Grundlagen Hypothesen herzuleiten und diese empirisch zu überprüfen. Quantitative Studien beruhen auf einer Quantifizierung der Realität und eignen sich deshalb sehr gut für das vorliegende Forschungsprojekt. Als geeignetes Instrument zur Beantwortung stellte sich die Methode einer Onlinebefragung heraus, da alle Personen in der ausgewählten Stichprobe über einen namentlich angelegten und betrieblichen „mail account“ verfügen.

7.4 Beschreibung des Fragebogens und der Fragen

Als Grundlage zur Auswahl der Fragen wurden die Fragebögen von Borrill & West (2000) „Fragebogen zur Teamarbeit“, „Teamfragebogen“ von Haufe-Lexware (2012) und von West & Markiewicz (2004) „Wird Teamarbeit durch die Organisation optimal unterstützt“ herangezogen. Aufgrund der Besonderheit der Organisation wurden zusätzlich noch weitere selbst erstellte Fragen dazu gefügt. Jede einzelne Frage wurde dahingehend untersucht, welche Variable sie misst. Insgesamt umfasst der Fragebogen 43 Fragen.

Der jeweilige Iteminhalt kann mit einer verbalen, bipolaren Ratingskala sehr gut beantwortet werden. Dabei verläuft die Skala von einem positiven zu einem negativen Pol. Konkret gibt es die Möglichkeit die Fragen mit „stimme zu“ (1), „stimme eher zu“ (2), „stimme eher nicht zu“ (3) und „stimme nicht zu“ (4) zu beantworten. Die Frage der Mitte wurde bewusst ausgespart. Bei der Auswertung zielen niedrige Werte auf ein gutes Ergebnis.

Für die Beantwortung der Fragestellung nach einem Ausblick in die Zukunft ist die Methode der quantitativen Befragung nicht ausreichend, weshalb noch drei offene Fragen angeschlossen wurden. Die Auswertung dieses Datenmaterials erfolgt über eine qualitative Kontextanalyse der einzelnen Statements, welche innerhalb des kulturellen Umfeldes gesehen interpretiert und zusammengefasst werden.

Frage 1:

Welche Unterstützung seitens der Diözese wünschen Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit im Pfarrteam?

Frage 2:

„Führen und Leiten im Pfarrteam.“- Wie sind Ihre diesbezüglichen Erfahrungen?

Frage 3:

„Das möchte ich zum Thema Teamentwicklung in Pfarrteams noch sagen....“.

7.5 Demographische Verteilung

Demographische Fragen richten sich nach dem Geschlecht, dem Alter, der Team- und der Pfarrverbandsgröße sowie der Frage nach der Dauer, wie lange der Pfarrverband in der vorliegenden Form besteht.

Tabellen 5 bis 9: Feldzusammenstellungen

Feldzusammenfassung Geschlecht:

Geschlecht	Anzahl
Weiblich	44
Männlich	46
Summe	90

Feldzusammenfassung Verteilung Alter:

Alter	Anzahl
zwischen 18 und 30 Jahre	5
zwischen 31 und 50 Jahre	48
älter als 51 Jahre	37
Summe	90

Feldzusammenfassung Verteilung Teamgröße:

Teamgröße	Anzahl
2-3 Personen	15
4-7 Personen	45
8 und mehr Personen	30
Summe	90

Feldzusammenfassung Verteilung Pfarrverbandsgröße:

Pfarrverbandsgröße	Anzahl
2 Pfarren	19
3 Pfarren	46
4 und mehr Pfarren	25
Summe	90

Feldzusammenfassung Verteilung Pfarrverband seit:

Pfarrverbandsgröße	Anzahl
Pfarrverband seit 1 Jahr und weniger	12
Pfarrverband seit 2 bis 4 Jahre	37
Pfarrverband seit 5 und mehr Jahre	41
Summe	90

Quelle: Eigene Darstellung

7.6 Dimensionen

Bei der Erhebung zu Teamarbeit werden alle Items in Dimensionen geclustert: Wobei jeweils fünf Fragen zu Führungsqualität, Konfliktmanagement, Arbeitsmethode, Kommunikation und Arbeitsklima, Zielorientierung und Engagement zusammengefasst werden. Ebenfalls eine eigene Gruppe stellen die 13 Fragen zu „Wird Teamarbeit durch die Organisation optimal unterstützt?“ dar. Die Antwortmöglichkeiten sind pro Item „stimme zu“ (1), „stimme eher zu“ (2), „stimme eher nicht zu“ (3) und „stimme nicht zu“ (3). Niedrige Werte zielen auf ein positives Ergebnis. Bei den Gruppenauswertungen sind Minimalwerte für 5 Fragen von 5 und Höchstwerte von 20 zu erreichen. Bei der Gruppe „Organisationsunterstützung“ können minimal 13 und höchstens 52 erzielt werden. Wobei bei den Gruppenauswertungen die Summe für 90 Testpersonen angegeben wird und hier die Punkte multipliziert werden müssen.

7.7 Durchführung

Der Fragebogen selbst wurde über die Online-Umfrageplattform: <https://www.limesurvey.org> erstellt. Unter der Adresse: <http://kernoel.limequery.com/index.php/671611/lang-de> konnte direkt über die Mailadresse in den Fragebogen eingestiegen werden. Die Beantwortung beanspruchte in etwa 10 Minuten. Das Ausfüllen der Datenbögen erfolgt für die teilnehmenden Teammitglieder anonym.

Auszug aus dem Begleitschreiben zur Durchführung der Befragung:

Betrifft: Evaluierung „Teamentwicklung in Pfarrverbänden der Diözese Graz Seckau“

Lieber Herr Pfarrer!

Die Arbeit im Pfarrverbandsteam ist sehr vielschichtig. Sie bereitet Freude bringt aber auch große Herausforderungen mit sich. Unsere Aufgabe in der Personal- und Organisationsentwicklung im Ordinariat ist es, euch dabei bestmöglich zu unterstützen. Wir wollen erkennen, welche Bedingungen für das Team förderlich oder hemmend sind und welche Maßnahmen zur Verbesserung gesetzt werden müssen.

Bevor der Fragebogen an die Testpersonen geschickt werden konnte, wurden alle Pfarrer über den Inhalt und Ablauf der Befragung informiert und ihr Einverständnis zur Teilnahme eingeholt. Bereits beim Erstkontakt mit den Pfarren war ein sehr positiver Zugang zum Forschungsprojekt spürbar. Anfang März begann die Frist zur Beantwortung, welche vorerst auf zwei Wochen gesetzt wurde. In den ersten Tagen war der Rücklauf bereits bei 50 Fragebögen. Nach Ablauf der 14 Tage wurde eine Dankemail an alle Teammitglieder ausgesandt und gleichzeitig die Umfragefrist noch auf zusätzlich eine Woche erweitert. Insgesamt haben 125 Personen an der Umfrage teilgenommen, davon konnten 90 Fragebögen in die Auswertung aufgenommen werden. Die restlichen waren unvollständig ausgefüllt oder wurden vorzeitig abgebrochen.

Bei den drei qualitativen Fragen wurden insgesamt 111 Antworten rückgemeldet, dies entspricht einer Quote von 41% aller teilnehmenden Personen.

Die Aussagekraft der eingegangenen Daten ist aufgrund des statistischen Samplings sehr hoch und kann als repräsentativ angesehen werden.

Die anschließende Datenauswertung erfolgte mit den Programmen SPSS und Microsoft Excel.

8 Präsentation der Ergebnisse

Das vorliegende Datenmaterial ist sehr umfassend und viele Ergebnisse müssen im Detail und unter Berücksichtigung von Umgebungsvariablen betrachtet und analysiert werden. Um eine Gesamtaussage treffen zu können und ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die aktuelle Stimmung in den Pfarren zur Zeit ist, werden erklärend zum Zahlenmaterial die dazu passenden Antworten aus den offenen Fragen eingegliedert.

Einzelne Items werden zusammengefasst und die Summe der Werte in Relation zu den Höchst- und Niedrigstwerten in Bezug gebracht. Daraus ergibt sich ein interessanter Stimmungsparameter. Besonders prägnante Ergebnisse werden aufgrund ihrer Bedeutsamkeit auch für sich alleine präsentiert.

Dem übergeordneten Ziel dieser Forschungsarbeit - fördernde, hemmende und gewünschte Bedingungen für Teamentwicklungsmaßnahmen seitens der Diözese erkennbar zu machen - kann durch die zusätzliche Auswertung der qualitativen Fragen bestmöglich entsprochen werden. Die erhaltenen Antworten waren durchwegs kurz und bündig gehalten und sehr präzise formuliert. Entgegen der positiven Tendenz in der quantitativen Befragung wurden hier auch kritische Anmerkungen eingebracht. Eine Erklärung mag darin liegen, dass jene, welche unzufrieden mit der Situation sind, eher dazu bereit waren die offenen Fragen zu beantworten. Sie sind es, welche mit ihren ehrlichen und emotional formulierten Anmerkungen wertvolle Impulse setzen. Die aufgezeigten Problemfelder gilt es ernst zu nehmen und zu reflektieren. Im Folgenden werden die rückgemeldeten Punkte zu den einzelnen Themen passend dargestellt.

8.1 Fragen zur Gesamtorganisation

Im Bereich der Rahmenbedingungen innerhalb der Gesamtorganisation Diözese kristallisieren sich vier Faktoren heraus, die „Regeln der Organisation“, „Soziale Einflüsse und Interaktionen“, „Technologische Bedingungen“ und „Bauliche, umgebungsrelevante Grundvoraussetzungen“. Die offene Frage „Welche Unterstützung seitens der Diöze-

se wünschen Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit im Pfarrteam? gibt teilweise Erklärungen aber vor allem tiefere Einblicke in die Interpretation der Ergebnisse.

8.2 Organisatorische Regeln

Organisatorische Regeln enthalten Richtlinien und Vorschriften und werden organisationsübergreifend definiert. Schrappe (2012, S. 71) definiert beispielsweise Organisatorische Regelungen als „formale Elemente, mit denen die Koordination gewährleistet werden soll“ und versteht darunter auch den Einfluss von Sanktions- und Belohnungssystemen auf das Mitarbeiterverhalten sowie die gesamten Aufbau- und Ablaufstrukturen. Zu beachten sind in jedem Fall Veränderungsdynamiken, die sich gewaltig auf die Wahrnehmung und Aussagekraft von Antworten auswirken können. Viele Umstrukturierungsmaßnahmen sind aufgrund Zeit- und Handlungsdruck keine echten Innovationen sondern reine Sanierungsmaßnahmen und werden von den Betroffenen auch als solche empfunden. In der untenstehenden Tabelle wurde exemplarisch ausgewertet, in wie weit sich Teammitglieder mit den von der Diözese vorgegebenen Regeln identifizieren können.

Tabelle 10: Auswertung Fragebogen Gesamtorganisation

Fragen zu Organisatorische Regelungen	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht zu (3)	stimme nicht zu (4)
Unser Team bekommt von den Zentralstellen der Diözese alle Informationen, die es benötigt.	16,7	65,6	13,3	4,4
In der Diözese wird gute Leistung anerkannt.	17,8	37,8	32,2	12,2
Übergeordnete Hierarchieebenen (Dechant, Zentralstellen der Diözese) geben dem Team ausreichend Rückendeckung und Feedback.	11,1	28,9	41,1	18,9
Das Team hat ausreichend Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit.	35,6	47,8	14,4	2,2
Die gegebenen Zeitressourcen entsprechen dem wirklichen Arbeitsaufwand.	5,6	41,1	28,9	24,4
Teamziele wurden mit dem Dechant abgestimmt.	16,7	27,7	25,6	30

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt fühlen sich 82% der Mitarbeitenden gut bzw. eher gut informiert. Das ist ein erstaunlich hoher Wert und lässt auf ein gut durchdachtes und funktionierendes Kom-

munikationssystem schließen. Ein wenig relativiert wird der Spitzenwert durch die Rückmeldung von einzelnen Personen:

Ich wünsche mir ein klareres Informationssystem - nicht einmal per Mail und dann per Post und dann nur auf der Homepage...

Änderungen, Neuerungen sollen rasch an die Pfarren weitergeben werden- Mail an Pfarren, nicht nur Intranet.

Manchmal ist reden besser als Papier, selbst, wenn es gestylte Hochglanzfolder sind.

Die Verwendung von mehreren Informationsquellen birgt die Gefahr, dass nicht versierte Anwender ob der nicht regelmäßigen Nutzung aller möglichen Quellen verunsichert sind, wo sie nun welche Information erhalten.

Manche implizieren in die Antwort bezüglich Kommunikation einen gewissen Unmut über die Unpersönlichkeit der neuen Medien.

Ich wünsche mir mehr Dialog - nicht einfach Mails und Anordnungen!

Ich wünsche mir weniger Materialien aus den einzelnen Abteilungen der diözesanen Stellen, dafür aber viel mehr Wertschätzung der Arbeit.

Das Thema Wertschätzung wird in der zweiten Frage abgefragt. 55,6% der Befragten sind der Meinung, dass die Diözese gute Leistungen anerkennt. Dieses knapp positive Ergebnis könnte Anlass zu Sorge geben. In den offenen Antworten gab es diesbezüglich viele Rückmeldungen:

Die Arbeiten im PV und in den Pfarren werden nicht ausreichend wahrgenommen in der Diözese, weder Hauptamtlich noch Ehrenamtlich.

Ich wünsche mir Anerkennung der täglichen unspektakulären Arbeit

Es finden nur Events und medienwirksame Arbeit Anerkennung und Wertschätzung.

Bei der Frage nach Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit gibt es ein eindeutiges Ergebnis. 83,4% stimmen zu bzw. eher zu.

Ein großes Thema in den Teams ist die Frage nach den gegebenen Zeitressourcen in Verbindung mit dem Arbeitsaufwand. Hier beantworteten 53,3% der Befragten mit stim-

me eher nicht zu bzw. stimme nicht zu. Die Begründung dürfte im verwaltungstechnisch begründeten Mehraufwand durch Umstrukturierungen und Modernisierungen liegen:

Die Bürokratisierung unserer Arbeit schreitet rasant voran. Ein Ausmisten der Administration könnte sich rentieren.

Die Vorgaben der Diözese werden immer umfangreicher und erschweren die Arbeit.

Abbau des Verwaltungsaufwandes, der steigt von Jahr zu Jahr. In der regulären Dienstzeit nicht mehr bewältigbar.

Dass nicht noch mehr Bürokratie betrieben wird!

Dass die Computerprogramme nicht so oft umgestellt werden.

Dass man bei Programm-Umstellungen in der Diözese unterstützt wird bzw. einfache verständliche Erklärungen bekommt.

Bräuchte mehr Stunden in der Anstellung, da die "Arbeit" nur außerhalb der Öffnungszeiten der Kanzlei zu erledigen ist

Neueinführungen nicht überstürzen - Überstürzte Neuerungen verursachen unnötigen Mehraufwand, diese Zeit ist nicht vorhanden, die Verwaltung vor Ort sollte in Neuerungen eingebunden werden - Möglichkeit der Mitsprache ob Ablauf funktionieren kann - Austausch was brauchen wir vor Ort um gut arbeiten zu können

Insgesamt betreffen 16 Rückmeldungen von 51 auf die Frage welche Unterstützung sich Teams wünschen, das Thema Bürokratisierung und Verwaltungsmehraufwand.

Zielvereinbarungen mit dem Hr. Dechant werden vor Ort mit gemischten Gefühlen aufgenommen und teilweise auch nicht geführt. 55,6 % aller Befragten geben an, dass sie Teamziele eher nicht oder gar nicht mit dem Dechant abstimmen. Es ergibt sich die Frage, ob diese Regel gut kommuniziert wurde bzw. ob sie überhaupt durchführbar ist.

In der Katholischen Kirche gibt es durch das Kirchenrecht (Codex Iuris Canonici)¹ umfassende, klare und strukturierte Rechtsvorschriften. Diese legen den Grundstein für eine auffallend bürokratische Organisationsstruktur. Die Kirche vom Verständnis her, ist allerdings kein herkömmlicher Betrieb, der sich am freien Markt orientiert. Franz-

¹ Der Codex Iuris Canonici (CIC) ist das Gesetzbuch der katholischen Kirche. Die erste Fassung wurde 1917 in Kraft gesetzt, die zweite stammt aus dem Jahr 1983. Dieses Gesetz gilt für alle Katholikinnen und Katholiken auf der ganzen Erde. Zusätzlich gibt es noch auf diözesaner Ebene weitere Rechtsvorschriften. Ihli Stefan (2000-2013). CIC. Codex Iuris Canonici online. Internet: <http://www.codex-iuris-canonici.de/>. 3.4.2015.

Xaver Kaufmann (1974, S.30ff) wies in seinem damaligen Beitrag „Kirche als religiöse Organisation“ bereits darauf hin, dass, wenn Kirche als „Organisation“ erfahren wird, sie keine Identifikation mit ihren wahren Werten mehr bietet. Er sagte bereits damals im Jahr 1974 eine Änderung der Kirchenwahrnehmung der KatholikInnen voraus und schlug eine systematische Erforschung der realen kirchlichen Organisationsstrukturen vor. In diesem Zusammenhang vermutete er eine erhebliche Diskrepanz hinsichtlich der tatsächlichen Entscheidungsstrukturen und der kirchenrechtlichen Kompetenzen. Eine Diskrepanz zwischen formeller und informeller Arbeitsweisen ist besonders in hierarchisch strukturierten Organisationen zu finden. Untenstehende Rückmeldungen können als Beweis dafür dienen, dass Anordnungen und Vorschriften alleine nicht ausreichend sind, um ein Team innerhalb der Gesamtorganisation gut unterstützen zu können.

Ich wünsche mir mehr Zeit für unsere eigenen Themen, Projekte usw.. diözesane Vorgaben für die Pfarren sind nicht nötig, wir haben auch eigene Ideen. Abteilungen sollen unterstützen und nicht immer Themen und Veranstaltungen aufoktroysieren.

Die Diözese ist eine Organisationsebene aber nicht gleichzeitig eine Überzeugungsebene.

Es gibt eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Ordinariat wegen der ständigen Einnischung in das pfarrliche Leben

8.3 Soziale Faktoren

Soziale Faktoren beschreibt Schrappe (2012, S. 71) als „informelle Merkmale der Zusammenarbeit“. Hier geht es um Werte und Normen, vergleichbar auch mit dem Kulturverständnis von Schein (2010, S. 31 ff). Er beschreibt Kulturen als Muster interagierender Elemente und weist darauf hin, dass Organisationen mächtige Kulturen entwickeln und damit das Denken und Verhalten der Mitarbeitenden bestimmen. Bei der Interpretation der vorhandenen Kultur wird dabei übersehen, dass es sich um ein sehr komplexes Phänomen handelt. Schein (2010, S. 31 ff) nennt in diesem Zusammenhang mehrere Ebenen, die nicht mit anderen simplifizierten Vorstellungen, wie beispielsweise Unternehmensklima oder allgemeine Grundwerte vermischt werden dürfen.

In der aktuellen Umfrage wurden diesbezüglich einige Faktoren erforscht. Die Ergebnisse können nicht zusammenfassend interpretiert werden. Es folgt ein detaillierter Blick auf einzelne Punkte.

Tabelle 11: Soziale Faktoren

Fragen zu soziale Faktoren innerhalb der Organisation	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht zu (3)	stimme nicht zu (4)
Andere Teams und Abteilungen der Diözese unterstützen uns bei unserer Arbeit.	23,3	40	28,9	7,8
Wir haben harmonische Beziehungen zu den anderen Teams in der Diözese.	11,1	46,7	28,9	13,3
Die Diözese stellt uns sinnvolle Teamentwicklungsmaßnahmen und Weiterbildungsangebote (Teamcoaching, Kommunikationstraining, usw.) zur Verfügung.	21,1	42,2	25,6	11,1
Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen werden von uns genutzt.	16,7	51,1	28,9	3,3
Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen bringen uns einen Mehrwert.	20	42,2	28,9	8,9
Wenn wir im Team Probleme haben, wenden wir uns vertrauensvoll an die verantwortlichen Zentralstellen der Diözese.	10	21,1	38,9	30

Quelle: Eigene Darstellung

Die Unterstützung durch diözesane Stellen und Teams wird als eher positiv erlebt. Rund 60% aller Befragten stimmen zu bzw. stimmen eher zu, dass sie sich von der Diözese gut unterstützt fühlen und auch die Beziehungen zu den Teams in der Diözese harmonisch sind. Der Rest wünscht sich gemäß wortgemäßer Rückmeldungen mehr individuelle Betreuung. Dieser Punkt, auch „mehr Vertrauen“ wurde mehrmals genannt, korreliert mit den Ergebnissen der Fragen unter dem Thema Bürokratie, wo ebenfalls angemerkt wurde, dass es besser wäre mal nachzufragen, was wirklich gebraucht und gewünscht wird.

Es wäre zu erwarten, wenn ein neues Team gegründet wird, dass VertreterInnen der Diözese nachfragen, wie es dem neuen Team geht oder ob es Hilfe braucht.

Mal Nachfragen wie es uns geht, bzw. was soll auch in Zukunft getan, besprochen werden.

Als sehr gutes Ergebnis kann die Rückmeldung zu: „Die Diözese stellt uns sinnvolle Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung, diese werden von uns genutzt und auch als Mehrwert empfunden“, gedeutet werden. Insgesamt stimmen hier über 64% aller Befragten zu. Ein Blick auf jene, die damit unzufrieden sind, zeigt, dass es schwierig ist in einer so großen Organisation mit all ihren verschiedenen Berufsbildern und heterogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern passende Konzepte zu finden. Schrappe (2012, S. 49)

beschreibt ein weiteres Phänomen: „*Derzeit befinden sich viele Hauptberufliche im Transformationsstress.*“ Sie weist auf die Änderung der Aufgaben hin: „*Es geht um ein Mehr an Arbeit mit bestehenden oder schwindenden Kräften.*“ Eine angemessene und den veränderten Tatsachen entsprechende Personalentwicklungsarbeit kann nur im Rahmen des Veränderungsprozesses gesehen werden. Angebote können unter diesem Blickwinkel gesehen unmöglich für alle passend sein.

Eine interessante Anregung wurde bezüglich Unterstützung für Team Building eingebracht. Allerdings steht diese mit den Ergebnissen im Punkt Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit, welcher für die Mehrheit aller Befragten sehr wichtig ist, im krassen Gegensatz.

Eine Teambildung bevor die Pfarren zusammengelegt werden, organisiert von der Diözese und nicht vom Pfarrer, damit alle unvoreingenommen die Zeit nützen können.

Eine Erklärung könnte hier der Punkt Teamleitung sein, der, wie im Kapitel „Führen und Leiten im Pfarrteam“ besprochen werden wird, stark von der aktuellen Führungspersönlichkeit abhängig ist. Gibt es hier punktuell eine große Unzufriedenheit, ist es verständlich, dass eine zentrale Unterstützung durch die Diözese eingefordert werden möchte. Ist alles in Ordnung, möchte das Team in Ruhe und selbstverantwortlich arbeiten.

Abschließend zum Punkt soziale Faktoren passt noch die Frage zu: „Wenn wir im Team Probleme haben, wenden wir uns vertrauensvoll an die verantwortlichen Zentralstellen der Diözese.“ Hier gibt es ein eindeutig negatives Voting. 70% aller Befragten verneinen und geben somit den Verantwortlichen ein sehr schlechtes Zeugnis. Offenbar gibt es hier einen großen Vertrauensmangel seitens der Befragten gegenüber der Diözese. Eine andere Deutung könnte aber auch darin liegen, dass, wie mehrmals im Punkt Eigenverantwortlichkeit der Pfarren angesprochen, hier ein Einmischen von „Außen“ nicht erwünscht ist. Auf jeden Fall sollte dieses Ergebnis kritisch reflektiert werden.

8.4 Technologische Bedingungen

Eine Veränderung der Arbeitsabläufe verlangt eine hohe Wandelbereitschaft aller beteiligten Personen im Bereich Technologie. Im konkreten Fall handelt es sich um die Akzeptanz von Intranet und e-mail. Innerhalb des Wissensmanagements muss dafür gesorgt werden, dass Kompetenzen flächendeckend abgerufen und genutzt werden können. Schrappe (2012, S. 72) spricht davon, dass Mitarbeitende in ihrem subjektiven Empfinden erkennen, welchen Stellenwert ihre Personalarbeit hat. Sie spüren, ob die Gesamtorganisation im Sinne des Evangeliums den Mitarbeitenden dient und damit direkt die Arbeitsqualität insgesamt erhöht.

8.5 Bauliche und umgebungsrelevante Grundvoraussetzungen

Innerhalb der baulichen Voraussetzungen spiegelt sich die Wertschätzung der Organisation wider, in wie weit sie bereit ist ihre Mitarbeitenden als „interne Kundinnen und Kunden“ zu betrachten. Der Arbeitsplatz selbst ist ein sichtbares Zeichen nach außen und kann auch als Artefakt (Schein, 2010, S. 32) bezeichnet werden. Bereits beim ersten Eintreten in ein Pfarrbüro ist eine Atmosphäre emotional spürbar. Die Beschaffenheit des Arbeitsplatzes muss hochwertig sein, damit er qualitativ der Arbeit dienen kann. Die Diözese hat hier gemäß Umfrageergebnis Spitzenwerte erzielt.

Tabelle 12: Raumbedingungen

Fragen zu soziale Faktoren innerhalb der Organisation	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht	stimme nicht zu (4)
Die Raumbedingungen und die Ausstattung vor Ort sind gut.	38,9	50	8,9	2,2

Quelle: Eigene Darstellung

Beinahe 90% aller Befragten geben an, dass sie mit den Raumbedingungen vor Ort zufrieden sind. Dies ist ein Zeichen dafür, dass sich die Diözese in diesem Bereich auf einem sehr guten Weg befindet.

8.6 Führen und Leiten im Pfarrteam

Interessant in Verbindung mit Führung im Pfarrteam ist es, neben der Interpretation der theoretischen Konstrukten, auch einen Blick auf den Führungswillen zu werfen. Schrappe, (2012, S. 303ff) beschreibt dies als eine wichtige Grundtugend und meint damit nicht Moderation einer Gruppe oder Leitung von Gremien, sondern Führung in Form von Wahrnehmung der Personalverantwortung. Der Erfolg zeigt sich hier vor allem wenn Motivationsarbeit durch Zufuhr von Visionen und Erarbeitung von Zielen erfolgt. Es heißt, sich von veralteten Idealen zu verabschieden, Enttäuschungen aufzuarbeiten und neue Wege zu eröffnen. Schrappe (2012, S. 303ff) weist darauf hin, wie wichtig es ist, verlässliche Unterstützungssysteme aufzubauen, die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter zu organisieren und regelmäßige Mitarbeitergespräche zu führen. Besonders bei der Beantwortung der offenen Frage: „Führen und Leiten im Pfarrteam - Wie sind ihre diesbezüglichen Erfahrungen?“ sind dahin gehend einige prägnante Rückmeldungen gegeben worden:

Ich persönlich tu mir in der Funktion des Führens und Leitens sehr schwer! Ich liebe es, einen kleinen Platz einzunehmen.

Es ist schwierig. Viele von uns sind sehr unter Zeitdruck, sodass in den Teamgesprächen eigentlich nur die monatlichen Termine koordiniert werden. Ein "Team" im eigentlichen Sinne gibt es nicht. Jeder hat seine Arbeit, die er erledigt. Das Team ist nur so gut, wie sein Teamleiter, also der Pfarrer. Die "einfachen" Teammitglieder können an vielen Dingen einfach nichts ändern, weil das Interesse des Teamleiters nicht dahinter steht (aus Zeitgründen).

Unter den 16 positiven Antworten (insgesamt gab es 64 Rückmeldungen) sind sehr motivierende Aussagen, die auch dafür sprechen, dass es sehr gelungene Führungskonstellationen gibt:

Meine Erfahrungen sind SEHR GUT, wir sind ein gut funktionierendes Team, da ich zuvor in der Privatwirtschaft gearbeitet habe, wo ich einen sehr dominanten Chef hatte, war das eine schöne neue Erfahrung.

Unser Pfarrer leitet und führt sehr gut! Aus Erfahrung weiß ich, dass viele Teams in anderen Pfarren dringend Hilfe von außen brauchen würden. Die Möglichkeiten der Begleitung, sollten immer wieder einmal betont werden.

Tabelle 13: Führung und Leitung

Fragen zu Führung und Leitung	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht	stimme nicht zu (4)
Wichtige Entscheidungen werden nicht im Alleingang getroffen.	4,4	32,2	41,2	22,2
Der Informationsaustausch im Team wird durch den Teamleiter gefördert.	32,2	46,7	13,3	7,8
Der Teamleiter spricht Konflikte an ohne sie sich selbst zu überlassen.	31,1	41,1	21,1	6,7
Ein Hauptanliegen des Teamleiters sind die Interessen des gesamten Teams.	36,7	47,8	13,3	2,2
Es gibt regelmäßig Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen.	28,9	25,6	24,4	21,1

Quelle: Eigene Darstellung

In der quantitativen Umfrage kommt es insgesamt zu einem sehr guten Ergebnis mit Ausnahme der ersten Frage nach einer Entscheidungsfindung. Hier stimmen über 60% nicht oder eher nicht zu. D.h. es herrscht gemäß dem Ergebnis die Situation, dass Entscheidungen im Alleingang getroffen werden. Auch wenn in manchen Fällen nicht der Pfarrer als Teamleiter agieren wird, spricht dieses Ergebnis doch eher gegen den Teamgedanken. Alarmierend ist auch, dass nur 4,4% angeben, dass Entscheidungen eindeutig im Team fallen. Untenstehend ein passendes Beispiel aus der Rückmeldung der offenen Fragen:

Letztentscheidender ist der Pfarrer. Wir dürfen in seinem Namen agieren.

Dieses Ergebnis bestätigt die theoretischen Annahmen aus dem Kapitel 7. Leitung von pastoralen Teams. Auch gibt es innerhalb der Teams widersprüchliche Ansichten, wer ein Team leiten sollte:

Priester sind nicht automatisch am besten dafür geeignet ein Pfarrteam zu leiten, darauf sollte besser geachtet werden und entsprechend reagiert werden.

Wenn der Pfarrer (=sollte Leitungsorgan sein) diese Aufgabe nicht übernimmt/macht gibt es Probleme.

Die Frage nach Informationsaustausch, Konfliktlösung und Interessenswahrnehmung sind mit rund 80% positiv beantwortet worden. Daraus kann geschlossen werden, dass es eine gute Kommunikation innerhalb der Teams gibt, dass Konflikte offen angesprochen werden und dass Interessen des gesamten Teams berücksichtigt werden.

Die Evaluierung, ob Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regelmäßig erfolgen, ist weit gestreut und gleichmäßig verteilt. In rund 30% der Teams ist dies eindeutig der Fall und 25% meinen: „Ja geht so“. 25% sind sich nicht so sicher, vielleicht wurde es einmal eingeführt und nicht weiter verfolgt, oder eben nur der Pflicht halber erledigt und 21 % sind definitiv der Meinung, nein wir haben das nicht. Ist es seitens der Diözese ein Anliegen dieses Instrument effektiv nutzen zu wollen, kann diese Evaluierung Anlass dafür sein, das Thema wieder aufzugreifen und die Führungsverantwortlichen zu ermutigen sich damit wieder zu beschäftigen.

Viele Rückmeldungen gab es zum Thema Überforderung der Pfarrer:

Führungssituation ist schwierig und kompliziert (hängt aber von den Persönlichkeiten ab)

Viele jungen Pfarrer können nicht führen und leiten, sie sind zu jung und unerfahren, manche zu unausgereift und unsicher. Manche Pfarrverbände sind einfach zu groß.

Pfarrer ist ständig gefordert. Mehrere Pfarren benötigen unzählige Entscheidungen. Seelsorge und Mitarbeitergespräche kommen ins Hintertreffen.

Jungpriester sind mit großen Pfarrverbänden überfordert – sind durch die neue große Verantwortung, durch viele Termine usw. leicht ausgebrannt, gestresst – dadurch leidet auch die Teamarbeit und das strukturierte Arbeiten – es ist für die Bildung eines guten Fundamentes gerade am Anfang viel zu wenig Zeit da.

Nicht jeder Priester sieht sich als Teamleiter – Zeitmangel - bei uns hat das mittlerweile eher die Pastoralassistentin mit Hilfe der Sekretärin übernommen um überhaupt Teamarbeit machen zu können - Hilfe wie Teams konstruktiv arbeiten sollten wäre unbedingt nötig - vor allem für große Pfarrverbände.

8.7 Fragen Arbeitsklima

Das Arbeitsklima wird insgesamt als sehr positiv erlebt. Im Cluster gesehen, haben 73,3% 10 Punkte oder weniger, das heißt konkret, dass 66 von 90 Befragten insgesamt mit stimme zu/stimme eher zu geantwortet haben, geteilt in 38 Männer (insg. 46 = 82%) und 28 Frauen (ins. 44 = 63%). D. h. Männer beantworten die Frage nach dem Arbeitsklima signifikant besser als im Vergleich dazu Frauen.

Tabelle 14: Arbeitsklima

Fragen zu Arbeitsklima	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht zu (3)	stimme nicht zu (4)
Wir wissen, dass wir uns aufeinander verlassen können.	58,9	33,3	6,7	1,1
Wir halten uns über arbeitsrelevante Dinge gegenseitig auf dem Laufenden.	40	37,8	18,9	3,3
Wir führen offene und ehrliche Gespräche	42,2	42,3	11,1	4,4
Es herrscht bei uns eine Atmosphäre in der konstruktive Kritik geübt wird.	32,2	50	8,9	8,9
Wir haben ein starkes Wir-Gefühl	32,2	47,8	15,6	4,4

Quelle: Eigene Darstellung

Einige passende Rückmeldungen aus den offenen Fragen können das Ergebnis noch ergänzen und zeigen, dass sich zumindestens einige Befragte bereits mit dem Thema auseinandergesetzt und kritisch reflektiert haben.

Nicht jeder kann mit einem jeden, da die "Chemie" nicht immer stimmt.

Gegensätze können sich sehr gut ergänzen und man kann sehr gut voneinander lernen.

Die Schwierigkeit in Harmonie im Team zusammenzuarbeiten bringt auch die Chance mit sich gegenseitig voneinander zu lernen.

Es ist ein mühsamer Prozess, bei neu zu übernehmenden Pfarren ein Team zu formen, weil die Eigeninteressen sehr stark sind und Überzeugungsarbeit viel Energie kostet und die pastorale Arbeit oft darunter leidet oder zu kurz kommt.

Es braucht etwas Zeit, man muss "Zusammenwachsen"

8.8 Fragen Methode und Zielorientierung

Für effiziente Teamarbeit ist ein grundlegendes Wissen und Verständnis über Arbeitstechniken und Vorgehensweisen notwendig. Diese können von allen Teammitgliedern erlernt und infolge angewandt werden. Für Teamentwicklungsmaßnahmen muss eine gemeinsame Basis an kommunikativer Grundfähigkeit unter den Beteiligten vorhanden sein. Eine Teilnahme an Schulungsangeboten über die Personalentwicklung kann hier vor Beginn einer Maßnahme angedacht werden. In der Diözese Graz-Seckau zeigt die Auswertung im Bereich Methode und Zielorientierung durchaus erfreuliche Werte. Insgesamt stimmen über 70% der Befragten zu bzw. eher zu, dass die angewandten Methoden (Ablauf Teambesprechungen, Kommunikation, Aufgabenverteilung, Entscheidungsfindung) für sie akzeptabel sind.

Tabelle 15: Methoden

Fragen zu Methoden	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht zu (3)	stimme nicht zu (4)
Unsere Teambesprechungen sind in Ablauf, Inhalt und Zielen sorgfältig vorbereitet.	23,3	50	16,7	10
Wir treffen uns ausreichend häufig, um effektiv zu kommunizieren und zu koordinieren.	38,9	38,9	13,3	8,9
Die Aufgaben der Teammitglieder sind eindeutig geklärt. Jeder weiß genau, was er/sie zu tun hat.	42,2	43,4	11,1	3,3
Wir unterstützen einander in Ideen über neue und verbesserte Arbeitsprozesse.	26,7	52,2	15,6	5,5
Jeder im Team trägt zur Entscheidungsfindung bei.	38,9	45,6	11,1	4,4

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse in der Spalte „stimme eher zu“ sind jedoch sehr hoch. Hier kann vermutet werden, dass die Befragten meinen, es gäbe noch Raum für Verbesserungen. Generell gilt nach der Literatur (Kapitel 6.4) die Anwendung der Methoden als mögliches Problemfeld. Vergleichbar mit Teams im Spitzensport erscheint es logisch, dass Menschen in diesem Bereich ständig trainiert und betreut werden müssen, um bestmögliche Leistung zu erbringen. Einzelne Rückmeldungen bestätigen die Notwendigkeit von regelmäßigen Schulungen in diesem Bereich.

Klarere Aufgabenbeschreibungen für die Teammitglieder wären von Vorteil.

....unbedingt genügend Zeit für Team Building und auch Teambesprechungen und Austausch einplanen und auf Pünktlichkeit und Vollzähligkeit achten.

Verpflichtende Klausuren mit einem Trainer

1x im Jahr Teamcoaching mit Teamübungen, Kurs über "Zeitmanagement"
Unterstützung zu Beginn der Teambildung
Regelmäßige Teamtreffen sind außerordentlich wichtig.

Im weiteren Sinne kann das Wissen um die Motivationsmacht von gemeinsamen Zielsetzungen (Kapitel 6.3) als Arbeitstechnik und Methode angesehen werden. In einer Arbeitsgruppe werden individuelle Ziele verfolgt, im Team jedoch geht es um das gemeinsame Erreichen eines Teamziels. Für Pfarrteams muss das „das wesentliche und essentielle Charakteristikum“ sein. Durch das gemeinsame Ausrichten entsteht eine eigene Kultur- und Kommunikationsstruktur. Ein gemeinsamer Problemlösungsprozess kann stattfinden. Im systemischen Begriff gesehen, entsteht eine eigene „soziale Entität“ (Schiersmann, 2011, S. 233).

Die Auswertung bezüglich Zielorientierung in den Pfarrteams der Diözese Graz-Seckau ergibt ein gutes Ergebnis. Wegge (2003, S. 131 ff.) spricht davon, dass aufgrund der Gruppenzusammensetzung (siehe auch Kapitel 5.3) völlig verschiedene Ziele gesetzt werden können. Aufgrund der Auswertung kann das in der vorliegenden Evaluierung nicht bestätigt werden. Trotzdem sollte ein Blick auf die Spalte „stimme eher nicht zu“ gerichtet werden. Ein relativ hoher Anteil von rund 30% gibt an, dass es keinen Plan gäbe, der persönlich verfolgt werden könnte.

Tabelle 16: Zielorientierung

Fragen zur Zielorientierung	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht zu (3)	stimm nicht zu (4)
In diesem Team ist allen klar, was wir erreichen wollen.	28,9	47,8	18,9	4,4
Wir stimmen über unsere Ziele überein.	21,1	58,9	15,6	4,4
Die Verteilung der Aufgaben ist transparent - ich weiß, welchen Beitrag ich zum Teamziel leiste.	41,1	48,9	8,9	1,1
Es gibt einen Plan, den ich persönlich verfolgen kann.	27,8	41,1	27,8	3,3
Wir schaffen es, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden und damit klare Prioritäten zu setzen.	20	60	16,7	3,3

Quelle: Eigene Darstellung

Auch stimmt die Mehrheit aller Befragten (zwischen 40 und 60%) nur „eher zu“. Auch hier kann vermutet werden, dass nicht immer alles so ganz klar ist. Es zeigt sich bei der Beantwortung der Fragen die Tendenz der Mitte, es ist nicht durchwegs schlecht, aber so wirklich gut ist es auch nicht.

8.9 Fragen Konflikte

In Kapitel 4.4 zum Thema Handhabung mit Konflikten im Team wird mehrmals angesprochen, dass Konflikte ein natürlicher Bestandteil von Veränderungsprozessen sind. Ziel muss es sein, Teams dahingehend zu unterstützen, dass sie lernen selbst mit Konflikten umzugehen und konstruktive Lösungsstrategien entwickeln können. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass aufgabenbezogene Konflikte bereits im Keim gelöst werden müssen, damit keine Beziehungskonflikte entstehen. Hier gilt es rasch zu handeln. In den Pfarrteams der Diözese Graz-Seckau im Bereich der Pfarrverbände gibt es augenscheinlich eine relativ gut etablierte Konfliktkultur.

Tabelle 17: Konfliktmanagement

Fragen zu Konfliktmanagement	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht zu (3)	stimme nicht zu (4)
Wir können offen über Fehler sprechen	35,6	46,7	13,3	4,4
Wurde ein Konflikt gelöst, ist dieser auch tatsächlich ausgestanden.	41,1	37,7	15,6	5,6
Konflikte werden auch mit Hilfe externer Begleitung gelöst.	12,2	25,6	27,8	34,4
Auch unangenehme Themen werden bei uns angesprochen.	36,7	43,3	18,9	1,1
Wir wissen selbst wie wir Konflikte im Team konstruktiv lösen.	23,3	54,5	20	2,2

Quelle: Eigene Darstellung

Daraus lässt sich schließen, dass die Teams vor Ort gelernt haben, selbst zurechtzukommen. Die Antwort auf die Frage: „Konflikte werden auch mit Hilfe externer Begleitung gelöst“ zeigt dies deutlich. Insgesamt zeigen über 60% der Stimmen, dass sie keine diesbezügliche Begleitung in Anspruch genommen haben. Die Frage, ob sie es eigentlich gerne hätten, wäre hier noch angebracht gewesen. Allerdings haben fast 80% dafür gestimmt, dass sie selbst wissen, wie sie Konflikte eigenständig lösen können. Einige qualitative Antworten bestätigen die gute Stimmung in diesem Bereich:

....alles ok - beste Zusammenarbeit im Pfarrteam und das ist keine Floskel sondern Realität

Unser Team lebt und entwickelt sich weiter durch das wechselseitige Bemühen um gute Zusammenarbeit.

wir haben ein tolles Team und ich bin damit sehr zufrieden.

8.10 Fragen Engagement und individuelle Einstellungen

Die Fragen zu Engagement und Motivation wurden überdurchschnittlich positiv beantwortet. Über 80% der Befragten gaben an, dass sie an einer gemeinsamen Zielerreichung interessiert sind und sich dafür auch mit Engagement einsetzen. Sie geben an, dass sie selbst aktiv werden und auch Problemstellungen direkt ansprechen. Sie übernehmen dadurch Eigenverantwortung und stehen zu ihren Entscheidungen.

Insgesamt deutet dieses Ergebnis auf hoch motivierte Mitarbeitende mit viel Entwicklungs-Potenzial hin und kann dadurch ein wesentlicher Impuls für weitere Teamentwicklungsprozesse sein.

Tabelle 19: Engagement

Fragen zum Engagement	Antwort in Prozent			
	stimme zu (1)	stimme eher zu (2)	stimme eher nicht zu (3)	stimme nicht zu (4)
Jeder bei uns im Team ist ernsthaft an der gemeinsamen Zielerreichung interessiert und setzt sich mit Engagement dafür ein.	42,2	41,1	15,6	1,1
Ich werde selbst aktiv und sage, wenn mir etwas nicht passt.	52,2	37,8	8,9	1,1
Ich arbeite gerne in diesem Team und es macht Spass sich den gemeinsamen Herausforderungen zu stellen.	54,5	38,9	4,4	2,2
Ich übernehme selbst Verantwortung, stehe zu meinen Entscheidungen und lerne aus meinen Fehlern.	76,7	23,3	0	0
Ich sehe in der täglichen Arbeit eine Möglichkeit mich persönlich einzubringen.	60	31,1	7,8	1,1

Quelle: Eigene Darstellung

Wie im Kapitel 6.4.2 angesprochen, gibt es Grundbedingungen ohne die Teamentwicklung nicht möglich ist. Aufgrund des oben ausgewerteten guten Ergebnisses kann davon ausgegangen werden, dass in der Diözese Graz-Seckau Teams arbeiten, die bereit sind alles für die Zukunft der Kirche zu geben und mit entsprechender Begleitung das Zeug dazu haben, sich zu Spitzenteams zu entwickeln.

9 Conclusio

Die Fragebogenstudie mit dem Ziel, die Teamarbeit in den Pfarrteams der Diözese Graz-Seckau zu evaluieren, brachte aus organisatorischer Sicht gesehen spannende Ergebnisse. Vor allem kristallisierte sich eine positive Grundstimmung der Befragten heraus und ein Verständnis dafür, dass die momentane Umbruchsituation, in einer Rückmeldung wurde dies als „Gebot der Zeit“ benannt, große Anforderungen an die Teams mit sich bringt. Besonders erfreulich ist die Bereitschaft der betroffenen Teammitglieder vor Ort mit ihrem großen Engagement und ihrer bejahenden Einstellung, vertrauensvoll an der kirchlichen Zukunft mit anzupacken.

9.1 Ergebnisse Forschungsfragen

Zur Frage: „Welche Rolle spielen wissenschaftlich erforschte Teamentwicklungsmodelle und -theorien, wenn es darum geht, Gruppenentwicklungsprozesse und Intergruppenbeziehungen in pfarrlichen Teams zu verstehen?“ gibt es aufgrund der Ergebnisse aus der Literaturrecherche in Verbindung mit den qualitativen Auswertungen eine klare Antwort. Theoretisches Wissen mag zunächst in Zusammenhang mit Kirche und den damit verbundenen Grundeinstellungen überzogen und fremd klingen, doch gerade in einer Zeit der Ungewissheit und des Umbruchs muss die Kirche sich selbst reflektieren und einen Blick nach außen wagen. Schrappe (2012, S. 87, 88) bringt es auf den Punkt: „Ziel muss es sein, an ekklesiologische Sprach- und Denkmodelle „anzudocken“, um den Nutzen von Personalentwicklung zu verdeutlichen und Barrieren abzubauen. Sie weist weiters darauf hin, dass Christliche Kategorien das Konzept einer Organisationsentwicklung vertiefen können. Heller & Kropbath (2003, S. 18 ff) betonen, dass Kirche immer Organisation war und als solche auch organisiert werden muss, alleine schon wegen ihrer Größe und zur Erfüllung ihrer kirchlich relevanten Aufgaben. Organisationen unterliegen einem Wandel, so auch die Kirche. Sowohl für Menschen, die in wirtschaftlichen Bereichen als auch im kirchlichen Bereich arbeiten, gelten dieselben Gesetze. Organisationen leben durch Kommunikation, ihren Werten, Regeln, Mustern und werden durch Mitgliedschaftsregeln konstruiert. Personen sind für Organi-

sationen austauschbar. Das Menschenbild des homo oeconomicus (Kapitel 6.2. Bedürfnisse der Mitarbeitenden) wird gerne als Vergleich für rein rationell denkende Menschen und Organisationen hergenommen. Allerdings darf dabei nicht vergessen werden, dass in jedem Menschen auch ein Teil dieses Menschenbildes verankert ist. Dies darf nicht alleine negativ ausgelegt werden. Menschen müssen, um überleben zu können, arbeiten und Geld verdienen. Dies gilt auch für Angestellte der Kirche. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aus wissenschaftlichen Theorien zu Teamentwicklung, Erklärungen und wertvolle Impulse für die Teamarbeit in der Kirche entnommen werden können.

Welches Spannungsfeld entsteht durch Theologische Auffassungen von Leitung in der Kirche und moderner Managementtheorien?

Durch die vorliegende Literaturrecherche im Bereich Leitung von pastoralen Teams und den Antworten aus der qualitativen Befragung, konnte das große Leitungsdilemma in der Kirche klar und deutlich diagnostiziert werden. Im Folgenden werden zwei prägnante Rückmeldungen angeführt:

Es ist schwierig. Viele von uns sind sehr unter Zeitdruck, sodass in den Teamgesprächen eigentlich nur die monatlichen Termine koordiniert werden. Ein "Team" im eigentlichen Sinne gibt es nicht. Jeder hat seine Arbeit, die er erledigt. Das Team ist nur so gut, wie sein Teamleiter, also der Pfarrer. Die "einfachen" Teammitglieder können an vielen Dingen einfach nichts ändern, weil das Interesse aus Zeitgründen des Teamleiters nicht dahinter steht.

Die Diözese bietet Priestern, Seelsorgerinnen und Seelsorgern vielfältige Angebote im Bereich Kompetenzen entwickeln, erweitern und vertiefen an (Bildungsbroschüre, Freitag, 2014). Darunter auch umfassende Unterstützung für Führungskräfte. Die Rückmeldung aus der Befragung ergab, dass es eine große Zufriedenheit mit dem bestehenden Angebot gibt. Doch dass Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis vorherrschen und das Wissen, vor allem aus Zeitgründen, kaum umgesetzt werden kann.

Zum Zeitproblem hinzukommt, dass nicht alle Pfarrer automatisch auch gute Führungskräfte sind bzw. auch gar nicht Führung übernehmen wollen. Die Forderung nach einer starken Führung steht im Widerspruch zur Vorbildfunktion des liebenden Seelsorgers. Ist der Bischof nun ein Spitzenmanager oder ein Hirte? Erkenntnisse aus Führungsethik helfen dabei, das Gewissen zu beruhigen und ohne Druck Lösungswege für eine „kirch-

liche“ Führung zu finden (Kellner, 2000, S. 159-164). Moderne Managementtheorien sind oft schnell überaltert und nicht mehr modern, die Kirche kann sich allerdings aus den anerkannten und „großen“ Theorien zur Führung und Leitung wesentliche Aspekte herausnehmen und umsetzen. Anselm Grün (2007) bezieht sich darauf, dass die Kirche selbst alte Grundsätze und Ordnungen besitzt und sich darauf zurückbesinnen sollte. Er führt die Regel des heiligen Benedikts an und spricht vom Ziel des Führens, das nie aus den Augen verloren werden darf. Dieses liegt nicht in einer Gewinnmaximierung sondern im achtsamen Umgang mit der Schöpfung und den Menschen.

Welche Stärken und Schwächen gibt es augenblicklich in den Pfarrteams?

Ergebnisse aus der quantitativen Befragung ergeben, dass als größte Stärke in den Pfarrteams das große Engagement der Mitarbeitenden gesehen werden kann. Aus den qualitativen Rückmeldungen kann interpretiert werden, dass der Teamgedanke für viele noch nicht so angekommen ist, allerdings gibt es ein Bemühen zusammenzuarbeiten und gemeinsam die großen Herausforderungen zu meistern. Schwächen können vor allem in einem fehlenden wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden konstatiert werden. Die Rückmeldung aus der Fragbogenstudie verbindend mit den Antworten auf die offenen Fragen ergibt hier ein schlechtes Zeugnis. Feedback und direkte Kommunikation von Seiten der Gesamtorganisation werden eingefordert. Große Probleme bereitet den Pfarren vor Ort der hohe Verwaltungsaufwand, sie wünschen sich eine Entlastung in diesem Bereich.

Wird Teamarbeit in den Pfarren der Diözese Graz-Seckau durch die Gesamtorganisation unterstützt und was wünschen sich Pfarrteams, um aus ihrer Sicht gesehen, effizient arbeiten zu können?

Zur Beantwortung dieser Frage können einige Rückmeldungen aus der Befragung einen direkten Bezug herstellen.

....bin zufrieden, zu viel wäre ohnedies bevormundend

Da in den letzten Jahren alles sehr rund gelaufen ist, würde ich alles so belassen wie es derzeit ist.

Bei Unklarheiten bzw. Problemen ist es kein Problem bei der Diözese anzufragen, welche von ihrer Seite her bemüht sind alles zu klären.

....Dankbar für bestehende Angebote (Weiterbildung, Begleitung von Teams).

Wir werden ausreichend unterstützt

Diese positiven Antworten zeigen, dass die Diözese Graz-Seckau ihre Teams sehr gut unterstützt. Auch in der quantitativen Studie gab es durchwegs gute bis sehr gute Ergebnisse. Die Frage nach den Wünschen ist schwieriger zu beantworten. Hier kann vor allem auch aufgrund der durchgeführten Literaturrecherche gesagt werden, dass ein Team ein soziales Gefüge ist. Ein Pfarrverband muss als offenes System betrachtet werden mit einer Vielzahl an formellen, informellen Gruppen und Einzelpersonen. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Motive und Antriebskräfte. Eine für alle gültige Unterstützung kann es nicht geben. Eine Rückmeldung aus der Befragung soll stellvertretend die Thematik auf den Punkt bringen:

Die Hilfen von Seiten der Diözese sind da, es liegt allerdings in der Eigenverantwortung der Teams, inwieweit diese auch angenommen werden.

Zu unterscheiden ist allerdings einerseits die Forderung nach Unterstützung bezüglich Teamentwicklung und andererseits nach Rahmenbedingungen, die ein effizientes Arbeiten überhaupt erst ermöglichen. Die Ergebnisse der Fragebogenstudie zeigen diesbezüglich eine allgemeine Zufriedenheit bzw. teilweise bereits eine Überbetreuung. Es gibt einen Wunsch nach mehr Eigenständigkeit und mehr Arbeitszeit.

Welchen Stellenwert nimmt das Thema „Führen und Leiten im Pfarrteam“ ein, wie gehen einzelne Teams mit dieser Herausforderung um.

Rund 50% aller Rückmeldungen aus der qualitativen Befragung beschäftigten sich direkt oder indirekt mit dem Thema „Führen und Leiten“.

Wenn Priester ihre Arbeit nicht machen, sollen nicht die Angestellten vor Ort dafür Sorge tragen, dass er es machen soll, sondern die zuständigen Diözesanangestellten sollen sich mit ihm auseinandersetzen und die Arbeit einfordern!

Es braucht viel Zeit. Pfarrer sind nicht gewohnt im Team zu arbeiten. Das Bewusstsein in einer Pastoralassistentin einen Teampartner zu haben, ist noch nicht vorhanden.

Nur Pfarrer an die Spitze der Pfarrteams, die das können und nicht destruktiv auftreten

Nicht jeder Priester sieht sich als Teamleiter – Zeitmangel - bei uns hat das mittlerweile eher die Pastoralassistentin mit Hilfe der Sekretärin übernommen um überhaupt Teamarbeit machen zu können - Hilfe wie Teams konstruktiv arbeiten sollten wäre unbedingt nötig- vor allem für große Pfarrverbände

Führung durch Pfarrer ist wichtig, die aber haben (oder nehmen sich) zu wenig Zeit dafür.

Zusammenfassend ergibt sich ein kontroverses aber verständliches Bild. Je nachdem, ob die Leitung insbesondere der Pfarrer seine Arbeit nach Ansicht der Befragten gut macht oder nicht, wird ein gutes oder schlechtes Zeugnis ausgestellt. Der Stellenwert ist sehr hoch. Es kann gesagt werden, dass das Glück der Pfarre an der Leitung hängt.

Leider stellt sich eine gewisse Ohnmacht und Jammerhaltung mit dem Umgang der jeweiligen Situation ein.

9.2 Ergebnisse Hypothesen

1. Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Literatur über Teamentwicklungsmodelle und Teamarbeit können auf Pfarrteams übertragen werden. Eine Umsetzung des theoretischen Wissens mithilfe Kommunikations- und Managementmethoden führt zu einer verbesserten Teamarbeit.

Aufgrund der Literaturrecherche und den damit zusammenhängenden Ergebnissen kann diese Hypothese in Verbindung mit Teamarbeit verifiziert werden. Die Aussage von Schrappe (2012, S 91) kann zusammenfassend als Bestätigung dienen: Personal- und Organisationsentwicklung stellen nur die Navigationsinstrumente zur Verfügung, die alle „im Schiff“ an ihrem Platz das Richtige tun lassen. So kann durch die Durchführung von Teamentwicklungsprozessen der Grundstein für eine gute Teamarbeit auch in der Kirche gelegt werden. Schrappe (2012, S. 91) warnt jedoch auch davor, dass Kirche als Gemeinschaft nicht zur reinen Dienstleistungsgesellschaft degeneriert werden darf. Trotz ressourcenorientierter und strategischer Ausrichtung von Personalentwicklung darf sich christliches Hoffnungs- und Visionspotenzial nicht von Theorien der Personal- und Organisationsentwicklung ableiten.

2. Eine theologisch und historisch gewachsene hohe Erwartungshaltung an die Führung und Leitung pfarrlicher Teams, erschwert eine konstruktive Teamentwicklung.

Das Ergebnis der quantitativen Befragung bestätigt ein vorhandenes Führungsdilemma innerhalb der Leitung der Pfarren. Allerdings kann die Hypothese nicht verifiziert werden, da es sich lediglich um eine Messgröße innerhalb eines komplexen Systems handelt. Leitende müssen im Einklang mit dem System stehen und so zu produktiven und förderlichen Lösungswegen gelangen. Die Erwartungshaltung alleine hat keine Auswirkung auf die Teamentwicklung (vgl. Kapitel 5.2).

3. Das Angebot diözesaner Beratungen und Hilfestellungen zur Teambildung und Teambegleitung verbessert die Zusammenarbeit und Performance der Pfarrteams und wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Teammitglieder aus.

Das Ergebnis der Fragebogenstudie kommt eindeutig zum Ergebnis, dass die Unterstützung der Diözese im Bereich Teamentwicklung einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Teammitglieder ausübt. Somit kann diese Hypothese klar verifiziert werden.

9.3 Handlungsoptionen

Die Beantwortung der vierten Forschungsfrage: **Welche Teamentwicklungsmaßnahmen können aus der empirischen Befragung in Verbindung mit Erkenntnissen aus den theoretischen Erklärungen abgeleitet werden?** bezieht sich auch gleichzeitig auf die Frage nach notwendigen Handlungsoptionen. Klare Antworten, welche quasi als Rezept verschrieben werden können, gibt es nicht. Aufgrund der umfassenden theoretischen Querverbindungen und empirischen Ergebnisse können Grundstimmungen wie Symptome einer Erkrankung erfasst und passende Therapien abgeleitet werden. Dabei sollten die Interventionsstrategien (Kap. 3.4.2) besonders bedacht werden. Es gibt eine vielschichtige Dynamik innerhalb einer Organisation, die durch einzelne Interventionen von außen nicht aufgelöst werden kann. Im Folgenden werden einige „Problemfelder“ näher erläutert und mögliche Lösungswege aufgezeigt.

Als besonders wichtig hat sich die Situation rund um die Leitung der Teams herauskristallisiert. Durch mehrere Rückmeldungen aus den qualitativen Fragen, ergibt sich das Bild, dass hier ein großer Handlungsbedarf gegeben ist, untenstehend eine Beispielswortmeldung.

Viele junge Pfarrer können nicht führen und leiten, sie sind zu jung und unerfahren, manche zu unausgereift und unsicher. Manche Pfarrverbände sind einfach zu groß.

Die Situationen vor Ort sind sehr unterschiedlich und die Anforderungen differieren von Pfarrverband zu Pfarrverband. Das Thema Führung im Kontext von Situation und Umgebung (Kap. 5.3.) kann als Idealzustand hergenommen werden. Leitende können nur dann einen psychologischen Erfolg erleben und mit ihrer Arbeitsleistung zufrieden sein, wenn Arbeitsziele (in diesem Fall eine gute Führung des Teams) den eigenen Bedürfnissen angepasst werden und eine Zielerreichung überhaupt möglich ist. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Führungskräfte einerseits gut zu schulen und auf ihren künftigen Aufgabenbereich vorzubereiten und andererseits diese nach ihren Möglichkeiten einzusetzen. In der Befragung wurden auch verpflichtende, jährlich stattfindende Führungskräfte-seminare für Teamleiter eingefordert.

Für Gruppenentwicklungsmaßnahmen ist der Aufbau einer Vertrauensbasis Grundvoraussetzung (Kapitel 4.1). Hier sollte an der Implementierung einer offenen Feedbackkultur angesetzt werden. Diese hilft beim Aufbau von Selbststeuerungskompetenzen. Mehrere Rückmeldungen ergaben das Bild, dass es von Seiten der Gesamtorganisation nicht nur zu wenig Feedback an die Pfarren gibt, sondern generell zu wenig Interesse an den Anliegen vor Ort.

Wir sind weit vom "Schuss" - Manchmal wäre es schön und täte uns gut, nachzufragen, wie es uns geht!

Ziel kann es sein, den Pfarren hier mehr entgegenzukommen und ihre Arbeit mit Wertschätzung zu betrachten. Die aus der Befragung herauslesbare hohe Motivation der Mitarbeitenden vor Ort, sollte als Motor für die zukünftige Zusammenarbeit genützt werden.

Comelli (2003, S. 180, 181) listet Problemfelder innerhalb von Teamentwicklungsprozessen auf. Er spricht davon, dass es für effiziente Teamarbeit oft an Wissen über notwendige Arbeitstechniken und Vorgehensweisen fehlt. Methoden können von allen Teammitgliedern erlernt werden. Einzelne Instrumente sind dabei beispielsweise Zielvereinbarungen. Dieses Instrument wurde in der Diözese in einem großangelegten Prozess vor Jahren bereits sehr intensiv eingesetzt. Es könnte eine neue Impulsgebung - in Verbindung mit der Kommunikation über Sinn und Notwendigkeit der Durchführung - erfolgen.

Besonders wesentlich sind Einzelschulungen für Teammitglieder für das Erlangen von Systematiken und Techniken für die Arbeit im Team. Im Team müssen alle ein einigermaßen gleiches Level an Methodenwissen besitzen.

Untenstehend und abschließend noch einige Inputs von Seiten der Befragten:

Klarere Aufgabenbeschreibungen für die Teammitglieder wären von Vorteil.

....unbedingt genügend Zeit für Teambuildung und auch Teambesprechungen und Austausch einplanen

Verpflichtende Klausuren mit einem Trainer

1x im Jahr Teamcoaching mit Teamübungen

Kurs über "Zeitmanagement"

Unterstützung zu Beginn der Teambildung

Ein großes Anliegen in den Pfarren, ist der Wunsch nach Entlastung bei der Verwaltung. Sie hätten gerne eine einfachere Handhabung, einhergehend mit einer Reduzierung der Komplexität. Die Diözese setzt vermehrt auf Schulungen. Die Rückmeldung auf die qualitativen Fragen zeigt, dass die Teammitglieder hier kein Verständnis zeigen, sie stehen unter Zeitdruck und sehen keine Notwendigkeit, ihre begrenzten zeitlichen Ressourcen dafür zu opfern. Sie beteuern, dass sie kaum noch Zeit für Seelsorge finden. In diesen Bereich fällt auch der Umgang mit Zeitmanagement.

10 Diskussion

Als zentrales Thema dieser Arbeit hat sich das Problem Überlastung der Priester herauskristallisiert. Schrappe (2012, S. 309) spricht davon, dass eine Organisation, die sich verändern möchte, von Menschen lebt die fähig sind, sich für diese Sache zu begeistern und die sich auch nicht entmutigen lassen. Pfarrer sind ob des ausbleibenden Erfolges leider oft demotiviert und frustriert. Sie erleben dies mitunter als Versagen der persönlichen Berufsbiographie. Das Herausarbeiten der notwendigen Führungskompetenzen mag dieses Problem noch weiter verschärfen. Als Lösung könnte die Suche nach einem annehmbaren Berufsverständnis dazu beitragen, dass Priester auch im Alter noch das Gefühl haben „Gute Arbeit“ zu leisten und dass junge Priester nicht schon von Vorneherein das Gefühl haben, in zu großen Schuhen zu stecken.

Bucher (2012, S. 116 ff.) sieht in der Situation mit dem Priestermangel einen epochalen Machtwechsel. *„Priester, streng zur Einhaltung einer spezifischen Standesethik angehalten..... bekam dafür früher auch einiges: Status und Macht, Ansehen und Heimat Er bekam Anerkennung.“* Heute müssen sich Priester als „erfolgreiche Vor-Ort-Manager der Religionsgemeinschaft Kirche positionieren. Der Mangel an wirklich leitungskompetenten Priestern und die Überforderung solcher Priester, die einfach ihrer Seelsorge nachgehen möchten. Er plädiert für: „eine kirchenrechtliche und institutionelle Deregulierung des priesterlichen Amtes, seine gnadentheologische Zentrierung und für eine viel größere Freiheit des Volkes Gottes, das konkrete Miteinander vor Ort charismenorientiert selbst zu regeln.“

Auszug aus einer qualitativen Rückmeldung der Befragung.

Oft in Pfarren anzutreffende Haltung - Frömmigkeit geht vor Sachlichkeit: ein Pfarrteam müsse fromm und lieb sein, Kompetenz und Orientierung an der Sache zählen nicht bzw. werden gering geschätzt. Folge: was (z.B. an Entscheidungen) unangenehm und "nicht lieb" ist, darf nicht sein, da Kirche immer lieb zu allen sein müsse.

In der vorliegenden Arbeit kann keine Wunderlösung erarbeitet werden, viel mehr kann aber der gedankliche Zugang zur derzeitigen Situation etwas von der negativen Einstellung weggebracht werden. Senge (2010, S. 9, 10) motiviert mit dem Gedanken, dass Organisationen davon beflügelt werden können, dass sie sich vom Status „Weniger schlecht zu sein“ zum Status „Wirklich besser werden“ entwickeln. Hier geht es um

positive Energie, denn Veränderungen können so schöpferisch gestaltet werden. Die negative Form beschäftigt sich damit, etwas Ungewolltes zum Verschwinden zu bringen und bewirkt, dass die Energie aus der Krise schöpft.

Beim zweiten geht es darum, etwas ins Leben zu rufen, das aus Träumen und Visionen Kraft erhält. Tiefere Fragestellungen über Sinn und Zweck der Veränderungen verwandeln die Sicht der Menschen und die Arbeit wird für alle Beteiligten auf einmal wichtig. Die Menschen vor Ort haben praktisches Wissen, doch haben sie oft nicht die Möglichkeit, hierarchische Entscheidungen in Frage zu stellen. Andererseits sind viele nicht mehr fähig, die Gesamtheit des Systems wahrzunehmen, da sie nur in einem speziellen Teil des Systems arbeiten. Hier gilt es wieder Verbindungen herzustellen und Individuen wieder in das große Ganze zu integrieren. Dabei helfen verschiedene Maßnahmen, wie Supervision oder motivierende Großveranstaltungen. Senge (2010, S. 10) sieht Werkzeuge (Maßnahmen, Handlungsoptionen) als Dinge, die man tut, oder die man benützt (Modelle). Diese sind unverzichtbar. Menschen, die anders zusammenarbeiten möchten, die sich weiterentwickeln möchten, brauchen Unterstützung und Hilfe in Form von Werkzeugen. Er gibt hier aber einen sehr verständlichen Vergleich: *„Hämmer sind für den Hausbau unumgänglich, aber genauso wichtig ist es, gute Handwerker auszubilden.“*

Einen interessanten Zugang beschreibt Schrappe (2012, S. 314), Personal- und Teamentwicklung in der Kirche ist vergleichbar mit einer Hebammenschule. Menschen werden dafür ausgebildet, Geburtsvorgänge zu erkennen und zu bewerten, damit sie die richtigen Maßnahmen setzen können, um den Prozess der „Wehen“ begleiten zu können.

Sie betont dabei die Wichtigkeit von strategisch ausgerichteter Personalarbeit in kirchlichen Organisationen. Unter Strategie versteht sie konkret eine Gesamtausrichtung an den Organisationszielen und spricht dabei von dem, was der Kirche durch Jesus Christus vorgegeben ist.

Teamentwicklung kann in diesem Sinne dafür Sorge tragen, dass die Kirche in der Qualität der Dienstleistung aller Mitarbeiter und den gesellschaftlichen Veränderungen mithalten kann und doch ihrem Auftrag treu bleibt.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen bedanken, die mich bei der Ausarbeitung meiner Masterarbeit unterstützt haben. Besonderer Dank gebührt Martina Laubreiter und Johannes Ulz sowie all jenen, die den doch sehr langen Fragebogen mehr oder weniger geduldig ausgefüllt haben. Die Rücklaufquote war außergewöhnlich hoch. Dadurch kann das Ergebnis bestmöglich interpretiert werden. Vielen Dank!

Vor allem bedanken möchte ich mich bei meiner Familie, die mich nicht nur in der Masterarbeitszeit, sondern während des gesamten Studiums beigestanden sind und mich bekräftigt und ermutigt haben.

Literaturverzeichnis

<p>Adelman, Clem (1993), Kurt Lewin and the Origins of Action Research, Educational Action Research. In: University of Reading. United- Kingdom: Published online: 11. August 2006. http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0965079930010102, Abruf: 19.4.2015.</p>
<p>Bales, Robert F./Strodtbeck, Fred L. (1951). Phases in group problem-solving. The Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol 46(4) Oct. 1951. S. 485-495. http://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=3Q4CDLSMOpcC&oi=fnd&pg=PA68&dq=Bales,+Robert+F./Strodtbeck,+Fred+L.+The+Journal+of+Abnormal+and+Social+Psychology,+Vol+46(4),+Oct+1951,+485-495.&ots=Wt3PO8oLPf&sig=G8ac6u-q4gscvMFQU3OJpfhynPE#v=onepage&q=Bales%2C%20Robert%20F.%2FStrodtbeck%2C%20Fred%20L.%20The%20Journal%20of%20Abnormal%20and%20Social%20Psychology%2C%20Vol%2046(4)%2C%20Oct%201951%2C%20485-495.&f=false. 19.3.2015.</p>
<p>Belbin, Meredith R. (2010). Management Teams. Why they succeed or fail. Third edition. Great Britain: Elsevier. Online: http://www.lemma-coaching.hu/docs/ajanlott_irodalom/Management%20Teams%20-%20Why%20They%20Succeed%20or%20fail.PDF. Abruf: 16.04.2015.</p>
<p>Bibel. Altes und Neues Testament, Einheitsübersetzung. Katholische Bibelanstalt GmbH. (1980). Freiburg, Basel, Wien: Herder.</p>
<p>Bischöfliches Ordinariat (2010). Diözesane Prioritäten. Online: https://intranet.graz-seckau.at/mitarbeiterinnen-1/personalentwicklung-1/projekte?d=diozesane-prioritaeten. Abruf: 21.05.2013.</p>
<p>Bischöfliches Ordinariat (2011). Kirchliches Verordnungsblatt für die Diözese Graz-Seckau. PGR-Statut KVBL 2011. Graz: Bischöfliches Ordinariat.</p>
<p>Brauner, Elisabeth (2003). Informationsverarbeitung in Gruppen: Transaktive Wissenssysteme. In: Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (2003). Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag</p>
<p>Bucher, Rainer (2012).wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der Katholischen Kirche. Würzburg: Echter Verlag.</p>
<p>Bungard, W./Antoni, C.H. (1995). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. (Hrsg.). Organisationspsychologie. 2. Auflage. Bern u.a. S. 377-404.</p>
<p>Cissna, Kenneth N. (1984). Phases in Group Development: The Negative Evidence. Small Group Research. February 1984 15, 3-32.</p>
<p>Comelli, Gerhard (2003). Anlässe und Ziele von Teamentwicklungsprozessen. In: Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (2003). Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag.</p>
<p>Comelli, Gerhard/Rosenstiel, Lutz von (2011). Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. Management competence. 4. Ausgabe. München: Verlag Vahlen.</p>
<p>Dick, Rolf van/West, Michael A. (2013). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung.</p>

2., überarbeitete Ausgabe. Göttingen: Hogrefe Verlag.
Diözese Graz-Seckau - Katholische Kirche in der Steiermark (2015). Über die Diözese Graz-Seckau. http://www.katholische-kirche-steiermark.at/dioezese/ber-dioezese#.VTK1TtJWEs . Abruf: 18.04.2015.
Freimuth, Joachim/Barth, Thomas (2011). 30 Jahr Organisationsentwicklung. Schwerpunkt. OrganisationsEntwicklung Nr. 04/2011.
Freitag, Johannes (2014). Bischöfliches Pastoralamt der Diözese Graz-Seckau (2014). Kompetenzen. Entwickeln. Erweitern. Vertiefen. Bildungsprogramm für Priester, Diakone und hauptamtliche Seelsorgerinnen und Seelsorger. Graz: Diözese Graz-Seckau, DigiCorner.
Frey, Dieter/Hauser, Alexandra (2013). Klassiker der Organisationsforschung (9). Kurt Lewin. OrganisationsEntwicklung Nr. 3/2013, S.93-98.
Gergs, H. J. Moser, M. (2006): Teamentwicklung auf den Kopf gestellt – Das GPRI-Modell zur aufgabenorientierten Teamentwicklung. In: Pohlmann, M./Zillmann, T. (Hrsg.): Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag.
Grün, Anselm (2007). Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
Heckhausen, J./Heckhausen H. (1989). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. S. 1-9. online im Internet: http://www.newbooks-services.de/MediaFiles/Texts/5/9783642126925_Excerpt_001.pdf . Abruf: 10.4.2015.
Heller, Andreas (2003). Leiten in der Kirche. In: Heller, Andreas/Krobath, Thomas (Hrsg.): OrganisationsEthik: Organisationsentwicklung in Kirchen. Caritas und Diakonie. Palliative Care und OrganisationsEthik. Band 7. (S. 143-155). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
Ihli, Stefan (2013). CIC. Codex Iuris Canonici online. Internet: http://www.codex-iuris-canonici.de/ . (Abruf am: 3.4.2015).
Jago, Arthur G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. Published Online: March 1, 1982. S. 315-336. http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.28.3.315 . (Abruf am: 4.4.2015).
Kauffeld, Simone (2001). Teamdiagnose. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
Kaufmann, Franz-Xaver (1974). Kirche als religiöse Organisation, Bielefeld University Library © 1995-2012, Online: http://pub.uni-bielefeld.de/download/1774721/2311600 . Internationale Zeitschrift für Theologie 10(1). S. 30-36. (Abruf am: 29.9.2012).
Kirchler, Erich/Meier-Pesti, Katja/Hofmann, Eva (2004). Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
Kramer, Rolf (2000). Blickpunkt. Gruppenarbeit, wichtiges Erfordernis schlanker Unternehmen. Arbeit und Arbeitsrecht – Ausgabe 3/00. S. 100-106. Online: www.wiso-net.de . Abruf: 07.12.2014.

Lesjak, Barbara (2009). Gruppendynamik als Interventionswissenschaft – eine neue Herausforderung? Gruppendynamik (2009) 40:7–21
Lewin Kurt (1963). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. 1. Auflage 2012. Faximileausgabe der im klassischen Bleisatz und Buchdruck produzierten deutschsprachigen Erstausgabe 1963. Bern: Hans Huber. Hogrefe AG.
Luhmann, Niklas (1975). Soziologische Aufklärung 2. Wiesbaden: Springer. Online: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-663-12374-3_10#page-1 . Abruf: 16.04.2015
Reber, Joachim (2009). Spiritualität in sozialen Unternehmen. Mitarbeiterseelsorge – spirituelle Bildung – spirituelle Unternehmenskultur. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
Redlich, Alexander/Mironov, Evgueni (2003). In: Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (2003). Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag
Rodler, Christa/Kirchler, Erich (2002). Führung in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Wien: Facultas Verlag
Schein, Edgar H. (2010). Organisationskultur, "The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide "EHP – ORGANISATION. Fetzer G. (Hrsg.). Kornwestheim: Brockhaus Commission.
Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2011). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 2. Durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. Verlag für Sozialwissenschaften.
Schmid, Peter F. (2000). Zum Leiten wird man nicht geboren. In: Diakonia. Internationale Zeitschrift für die Praxis der Kirche. 31. Jahrgang. Heft 3. Mai 2000. S. 153-158.
Schöller, Falk (2002). Führen und Leiten aus der Perspektive von Wirtschaft und Management. In: Herms, Eilert/Schweitzer, Friedrich (Hrsg.) (2002): Führen und Leiten im Pfarramt – Der Beitrag von Theologie und kirchlicher Lehre. Nordstedt: Books on Demand GmbH.
Schrapppe, Christine (2012). Personalentwicklung im Bereich Seelsorgepersonal. In: Baumgartner, Konrad/Garhammer, Erich (Hrsg.). Studien zur Theologie und Praxis der Seelsorge 88. Würzburg: Echter.
Schreyögg, Georg (2008). Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Mit Fallstudien. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlag GmbH.
Senge, P. (1998). Die fünfte Disziplin. 6. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
Senge, Peter M. (2010). Warum Unternehmen sich jetzt neu erfinden müssen. Ein Gespräch mit Dr. Peter Senge. OrganisationsEntwicklung Nr. 01/2010. S. 4-12.
Senge, Peter M. (2011). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag. https://www.schaeffer-poeschel.de/download/leseproben/978-3-7910-2996-2.pdf . (Abruf am: 7.4.2015).
Sennet, R. (2007) der flexible Mensch. 3. Auflage. Berlin: Berliner Taschenbuch-

Verlag.
Simon, Patricia/Vornberger, Eva (2003). SYNPRO: Ein Instrument zur Leistungssteigerung von Teams. In: Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (2003). Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag
Singer, Herta/Malchercyk, Christine (2005). Teamentwicklung. Gütersloh: Verlagshaus GmbH.
Springer Gabler Verlag (2015) (Herausgeber). Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Motivation. online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html . Abruf: 10.4.2015.
Stumpf, Sigfried/Klaus, Carolin/Süßmuth, Bernd (2003). Gruppenreflexivität als Determinante der Effektivität und Weiterentwicklung von Arbeitsgruppen. In: Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (Hrsg.). Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Stephen Worchel/William G. Austin (Hrsg.), Psychology of Intergroup Relations (2. Aufl.) (S. 33-47). Monterey: Brooks-Cole.
Tannenbaum, Scott I./Salas, Eduardo/Cannon-Bowers, Janis A. (1996). Promoting team effectiveness. In: M.A. West (Hrsg.). Handbook of work group psychology. S. 503-529. Chichester: John Wiley.
Thomas, Kenneth W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. Journal of Organizational Behavior. Volume 13, Issue 3, pages 265–274, May 1992. Online: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130307/abstract . Abruf: 16.04.2015.
Tuckmann, Bruce W./Jensen, Mary Ann C. (1986). Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organisation Studies (pre-1986). December 1977. ABI/INFORM Global.
Wegge, Jürgen (2003). Heterogenität und Homogenität in Gruppen als Chance und Risiko für die Gruppeneffektivität. In: Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (2003). Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag
Wegner, D. M. (1987). Transactive memory. A contemporary analysis oft he group mind. In: Mullen, B/Goethals, G.R. (Hrsg.). Theories of group behavior. S. 185-208. New York: Springer.
Wegner, Daniel M. (1987). Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind (S. 185-208). In: Mullen, Brian/Goethals, George R. (1987). Theories of Group Behavior. New York: Springer
West, Michael A. (2012). Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. 3 rd Edition. UK: Wiley-Blackwell.
Wilke, Helmut (1992). Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer/Rudolf Hrsg. (1992). Organisationsberatung. Neue Wege neue Konzepte. S. 17-18. Wiesbaden: Gabler
Wilpert. B. (1989). Menschenbild, Einstellungen, Normen und Werte. In E. Roth (Hrsg.). Organisationspsychologie (S. 155-185). Enzyklopädie der Psychologie,

Themenbereich D. Serie III. Band 3. Göttingen: Hogrefe.

Wimmer, R. (2006). Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen. In: C./Kraus, W. (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen: Verlag Barbara Budrick,

Zulehner, Paul M./Müller, Wolfgang/Sieberer, Balthasar (Hrsg.) (2010). Der Reichtum der Kirche sind ihre Menschen. Pfarrgemeinderäte beleben die Kirchengemeinden. Ostfildern: Schwabenverlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gruppenarbeit als zentraler Bestandteil des Lean-Managements	S. 13
Abbildung 2:	Regelkreis	S. 14
Abbildung 3:	Relative Frequency of Acts by Type and Phase, based upon 22 sessions	S. 20
Abbildung 4:	Das Modell der Gruppenentwicklung von Gersick (1988)	S. 22
Abbildung 5:	Effekte der Gruppenzusammensetzung	S. 33
Abbildung 6:	Wege der Konfliktverarbeitung nach Thomas	S. 38
Abbildung 7:	Typologie der Führungstheorien nach Jago	S. 44
Abbildung 8:	Interventionsebenen nach Bungard & Antoni (1995)	S. 50
Abbildung 9:	Maslows Bedürfnispyramide (1954)	S. 51
Abbildung 10:	Teamentwicklung als phasenorientierter Problemlösungs-Prozess	S. 56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Teamrollen nach Belbin (2010)	S. 24
Tabelle 2:	Gruppenzusammensetzungen	S. 34
Tabelle 3:	Problemfelder mit Lösungsansätzen	S. 55
Tabelle 4:	Auswahl der Stichprobe	S. 61
Tabellen 5 bis 9:	Feldzusammenstellungen	S. 64
Tabelle 10:	Auswertung Fragebogen Gesamtorganisation .	S. 68
Tabelle 11:	Soziale Faktoren	S. 72
Tabelle 12:	Raumbedingungen.....	S. 74
Tabelle 13:	Führung und Leitung	S. 76
Tabelle 14:	Arbeitsklima	S. 78
Tabelle 15:	Methoden.....	S. 79
Tabelle 16:	Zielorientierung	S. 80
Tabelle 17:	Konfliktmanagement	S. 81
Tabelle 18:	Engagement	S. 82

Anhang

Anhang 1: Kirchenverfassung heute

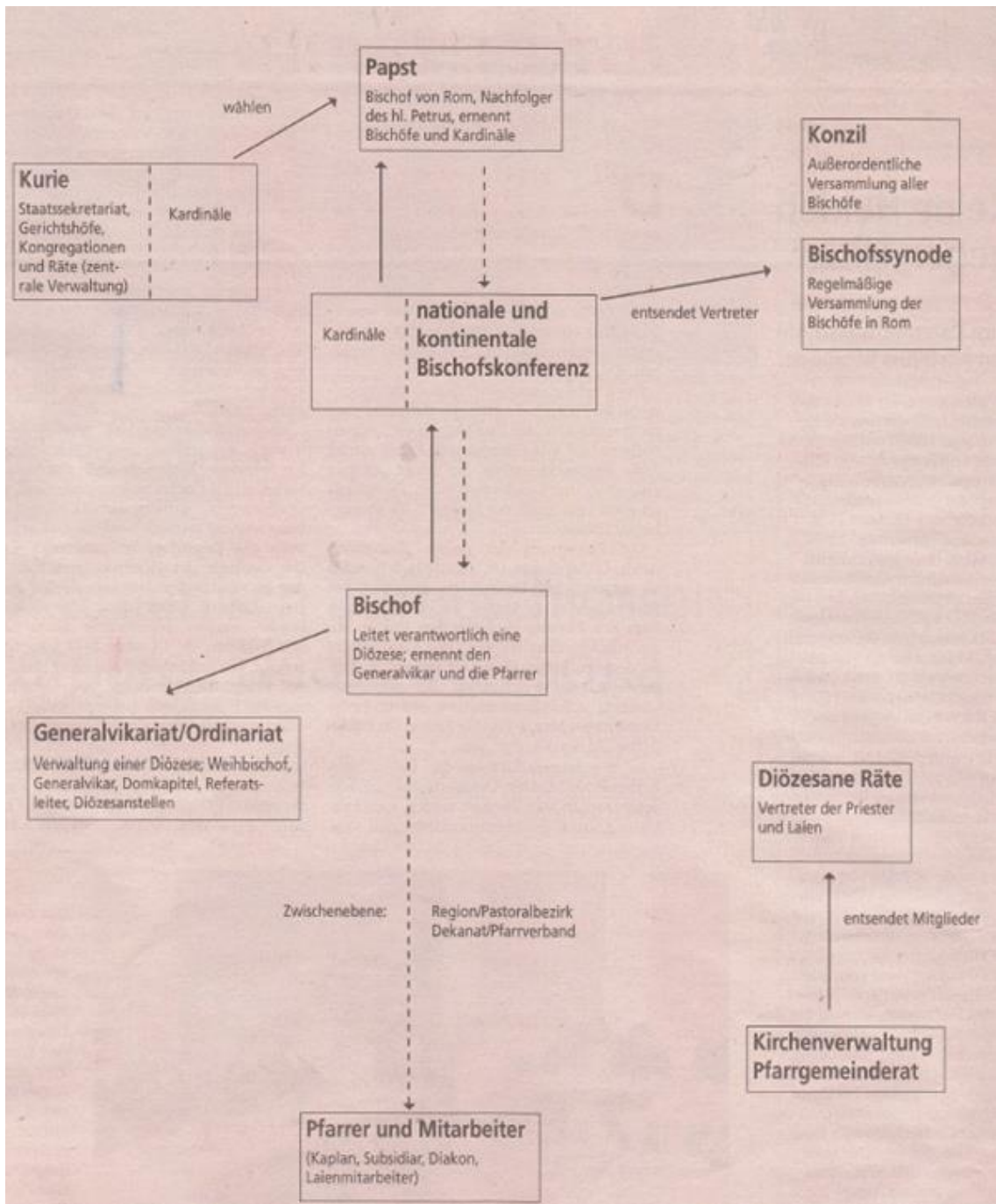
Anhang 2: Anzahl Pfarren/Pfarrverbände

Anhang 3: Diözesane Prioritäten

Anhang 4: Fragestellungen und Dimensionen

Anhang 5: Auswertung SPSS

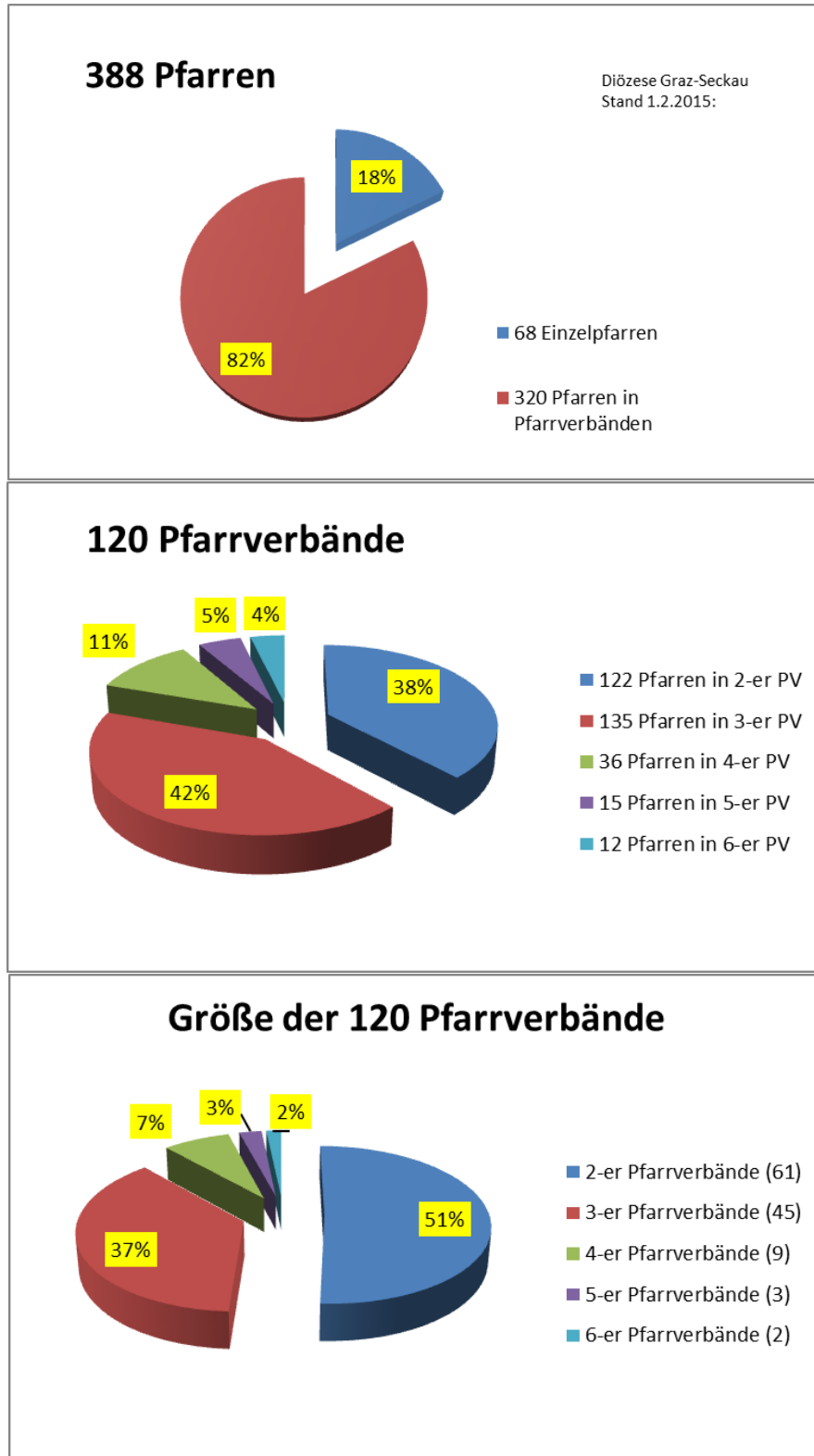
Anhang 1 : Kirchenverfassung heute²



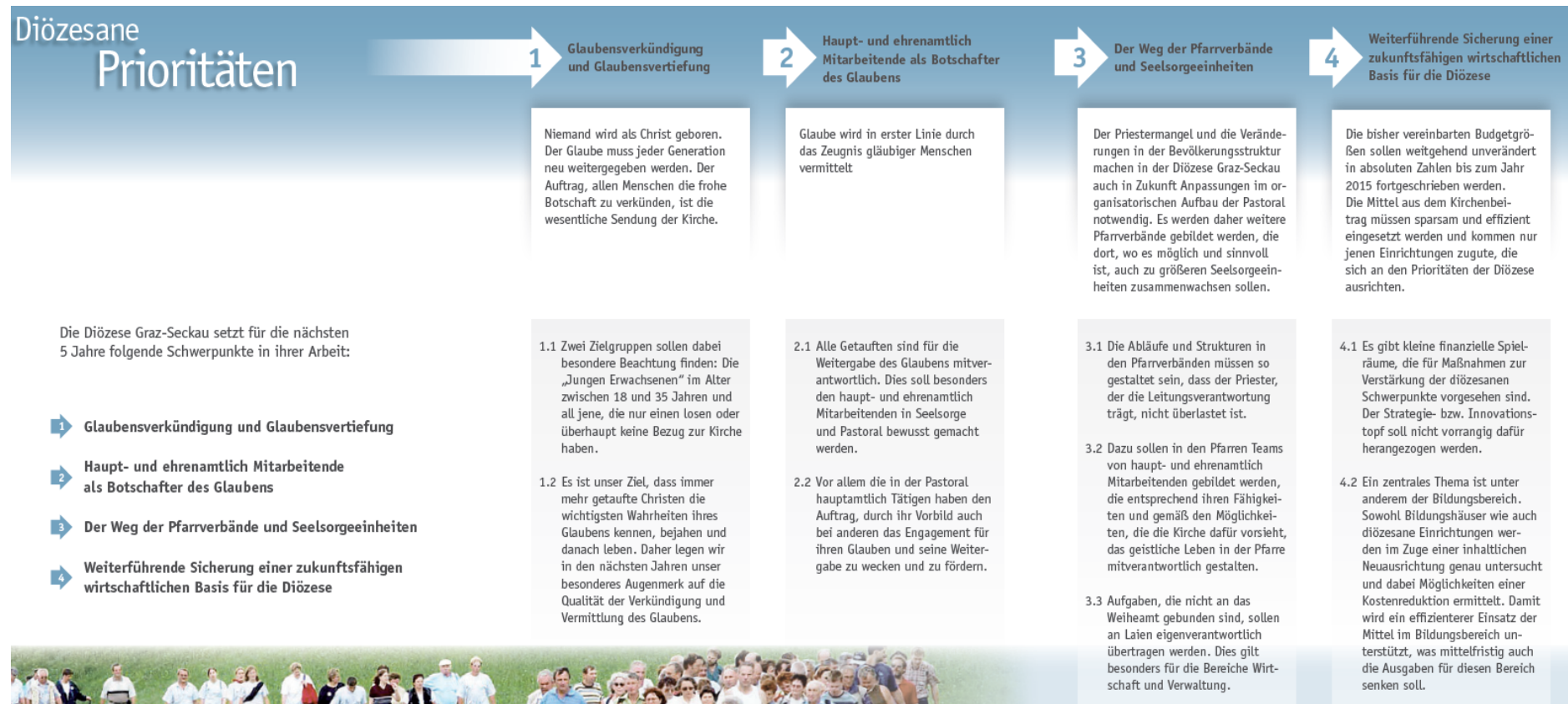
² Bischöfliches Ordinariat Graz-Seckau (2013). Das Christentum. Kirchenverfassung – heute. Sonntagsblatt. 10.März 2013. S. 9.

Anhang 2: Anzahl Pfarren/Pfarrverbände

Stand 1.2.2015



Anhang 3: Diözesane Prioritäten ³



³ Bischöfliches Ordinariat (2010). Diözesane Prioritäten. Online: <https://intranet.graz-seckau.at/mitarbeiterinnen-1/personalentwicklung-1/projekte?d=dioezesane-prioritaeten> (Abruf am: 21.05.2013).

Anhang 4: Fragestellungen und Dimensionen

Konzept	Konzept	Frage	Quelle	Antwortformat			
				stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Gesamtorganisation	7	In der Diözese wird gute Leistung anerkannt.	West&Markiewicz, 2004	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Andere Teams und Abteilungen der Diözese unterstützen uns bei unserer Arbeit.	West&Markiewicz, 2004	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Wir haben harmonische Beziehungen zu den anderen Teams in der Diözese.	West&Markiewicz, 2004	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Unser Team bekommt von den Zentralstellen der Diözese alle Informationen, die es benötigt.	West&Markiewicz, 2004	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Wenn wir im Team Probleme haben, wenden wir uns vertrauensvoll an die verantwortlichen Zentralstellen der Diözese.	selbst	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Die Raumbedingungen und die Ausstattung vor Ort sind gut.	West&Markiewicz, 2004	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Teamziele wurden mit dem Dechant abgestimmt.	West&Markiewicz, 2004	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Die Diözese stellt uns sinnvolle Teamentwicklungsmaßnahmen und Weiterbildungsangebote (Teamcoaching, Kommunikationstraining, usw.) zur Verfügung.	West&Markiewicz, 2004	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Übergeordnete Hierarchieebenen (Dechant, Zentralstellen der Diözese) geben dem Team ausreichend Rückendeckung und Feedback.	Haufe-Lexware, 2012	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen werden von uns genutzt.	selbst	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen bringen uns einen Mehrwert.	selbst	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Das Team hat ausreichend Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit.	Haufe-Lexware, 2012	1	2	3	4
Gesamtorganisation	7	Die gegebenen Zeitressourcen entsprechen dem wirklichen Arbeitsaufwand.	selbst				

Konzept	Konzept	Frage	Quelle	Antwortformat			
				stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Führung		1 Wichtige Entscheidungen werden nicht im Alleingang getroffen.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Führung		1 Der Informationsaustausch im Team wird durch den Teamleiter gefördert.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Führung		1 Der Teamleiter spricht Konflikte an ohne sie sich selbst zu überlassen.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Führung		1 Ein Hauptanliegen des Teamleiters sind die Interessen des gesamten Teams.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Führung		1 Es gibt regelmäßig Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Konflikte		2 Wir können offen über Fehler sprechen	Anderson & West, 2000	1	2	3	4
Konflikte		2 Wurde ein Konflikt gelöst, ist dieser auch tatsächlich ausgestanden.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Konflikte		2 Konflikte werden auch mit Hilfe externer Begleitung gelöst.	selbst	1	2	3	4
Konflikte		2 Auch unangenehme Themen werden bei uns angesprochen.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Konflikte		2 Wir wissen selbst wie wir Konflikte im Team konstruktiv lösen.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Methode		3 Unsere Teambesprechungen sind in Ablauf, Inhalt und Zielen sorgfältig vorbereitet.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Methode		3 Wir treffen uns ausreichend häufig, um effektiv zu kommunizieren und zu koordinieren.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Methode		3 Die Aufgaben der Teammitglieder sind eindeutig geklärt. Jeder weiß genau, was er/sie zu tun hat.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Methode		3 Wir unterstützen einander in Ideen über neue und verbesserte Arbeitsprozesse.		1	2	3	4
Methode		3 Jeder im Team trägt zur Entscheidungsfindung bei.	Anderson & West, 2000	1	2	3	4
Arbeitsklima		4 Wir wissen, dass wir uns aufeinander verlassen können.	Anderson & West, 2000	1	2	3	4
Arbeitsklima		4 Wir halten uns über arbeitsrelevante Dinge gegenseitig auf dem Laufenden.	Anderson & West, 2000	1	2	3	4
Arbeitsklima		4 Wir führen offene und ehrliche Gespräche	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Arbeitsklima		4 Es herrscht bei uns eine Atmosphäre in der konstruktive Kritik geübt wird.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Arbeitsklima		4 Wir haben ein starkes Wir-Gefühl	Haufe-Lexware	1	2	3	4

Konzept	Konzept	Frage	Quelle	Antwortformat			
				stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Zielorientierung	5	In diesem Team ist allen klar, was wir erreichen wollen.	Anderson & West, 2000	1	2	3	4
Zielorientierung	5	Wir stimmen über unsere Ziele überein.	Anderson & West, 2000	1	2	3	4
Zielorientierung	5	Die Verteilung der Aufgaben ist transparent - ich weiß, welchen Beitrag ich zum Teamziel leiste.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Zielorientierung	5	Es gibt einen Plan, den ich persönlich verfolgen kann.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Zielorientierung	5	Wir schaffen es Wesentliches, von Unwesentlichem zu unterscheiden und damit klare Prioritäten zu setzen.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Engagement	6	Jeder bei uns im Team ist ernsthaft an der gemeinsamen Zielerreichung interessiert und setzt sich mit Engagement dafür ein.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Engagement	6	Ich werde selbst aktiv und sage, wenn mir etwas nicht passt.	selbst	1	2	3	4
Engagement	6	Ich arbeite gerne in diesem Team und es macht Spass sich den gemeinsamen Herausforderungen zu stellen.	Haufe-Lexware	1	2	3	4
Engagement	6	Ich übernehme selbst Verantwortung, stehe zu meinen Entscheidungen und lerne aus meinen Fehlern.	selbst	1	2	3	4
Engagement	6	Ich sehe in der täglichen Arbeit eine Möglichkeit mich persönlich einzubringen.	selbst	1	2	3	4

Anhang 5: Auswertung SPSS

```
FREQUENCIES VARIABLES=Führung Konflikte Methode Arbeitsklima Zielorientierung Engagement Gesamtorganisation
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SUM
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

Häufigkeiten

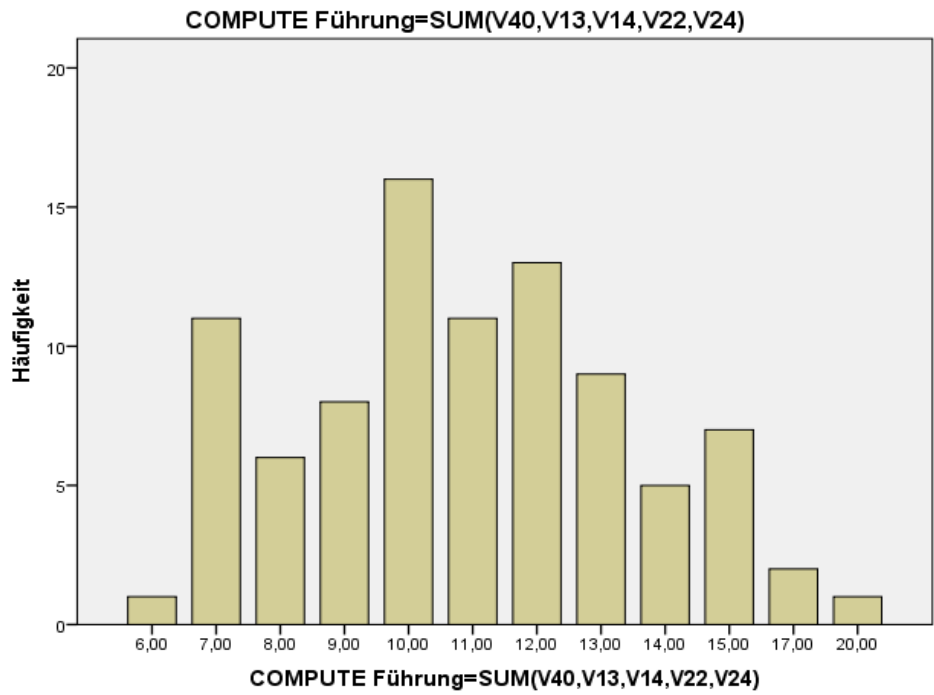
Hinweise

Ausgabe erstellt		28-MAR-2015 21:45:15
Kommentare		
Eingabe	Daten	C:\angelika\SPSS Daten\Umfrage Team Vers 2.sav
	Aktives Dataset	DataSet1
	Filter	<ohne>
	Stärke	<ohne>
	Aufgeteilte Datei	<ohne>
	Anzahl Zeilen in Arbeitsdatendatei	90
Handhabung fehlender Werte	Definition von 'Fehlend'	Benutzerdefiniert fehlende Werte werden als fehlend behandelt
	Verwendete Fälle	Die Statistik basiert auf allen Fällen mit gültigen Daten.
Syntax		<pre>FREQUENCIES VARIABLES=Führung Konflikte Methode Arbeitsklima Zielorientierung Engagement Gesamtorganisation /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SUM /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.</pre>
Ressourcen	Prozessorzeit	00:00:06,25
	Verstrichene Zeit	00:00:08,11

Statistiken

		COMPUTE Führung=SUM[V40,V13,V14,V22,V24]	COMPUTE Konflikte=SUM[V45,V61,V34,V11,V59]	COMPUTE Methode=SUM[V38,V57,V17,V58,V33]	COMPUTE Arbeitsklima=SUM[V60,V44,V41,V25,V42]	COMPUTE Zielorientierung=SUM[V31,V56,V21,V23,V55]	COMPUTE Engagement=SUM[V32,V29,V26,V28,V27]	COMPUTE Gesamtorganisation=SUM[V30,V10,V43,V37,V39,V20,V35,V18,V36,V15,V16,V12,V19]
N	Gültig	90	90	90	90	90	90	90
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		10,9556	10,2667	9,4444	8,8444	9,7333	7,6222	30,2444
Standardabweichung		2,72694	3,18282	3,17331	3,41810	2,99738	2,38242	6,61512
Minimum		6,00	3,00	2,00	2,00	3,00	5,00	15,00
Maximum		20,00	19,00	20,00	19,00	18,00	17,00	45,00
Summe		986,00	924,00	850,00	796,00	876,00	686,00	2722,00

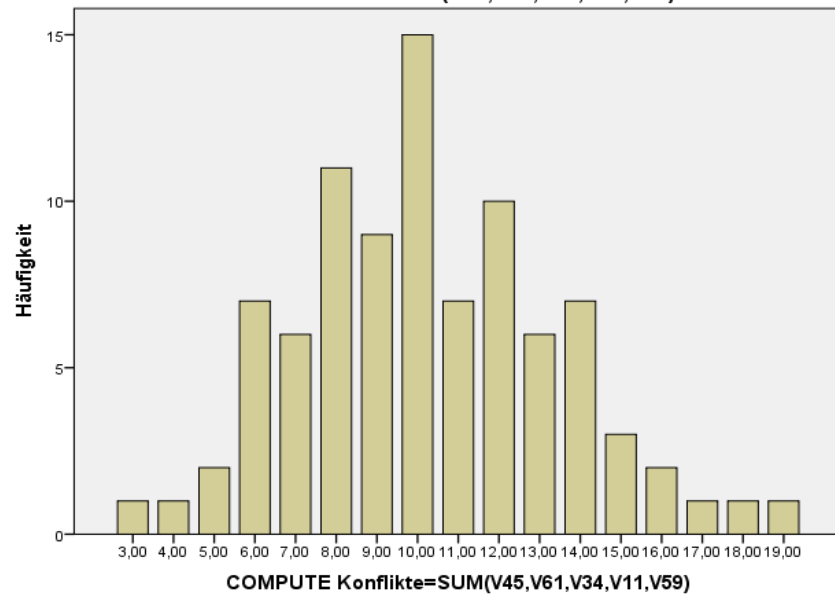
Häufigkeitstabelle					
COMPUTE Führung=SUM(V40,V13,V14,V22,V24)					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	6,00	1	1,1	1,1	1,1
	7,00	11	12,2	12,2	13,3
	8,00	6	6,7	6,7	20,0
	9,00	8	8,9	8,9	28,9
	10,00	16	17,8	17,8	46,7
	11,00	11	12,2	12,2	58,9
	12,00	13	14,4	14,4	73,3
	13,00	9	10,0	10,0	83,3
	14,00	5	5,6	5,6	88,9
	15,00	7	7,8	7,8	96,7
	17,00	2	2,2	2,2	98,9
	20,00	1	1,1	1,1	100,0
	Gesamtsumme	90	100,0	100,0	



COMPUTE Konflikte=SUM(V45,V61,V34,V11,V59)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	3,00	1	1,1	1,1	1,1
	4,00	1	1,1	1,1	2,2
	5,00	2	2,2	2,2	4,4
	6,00	7	7,8	7,8	12,2
	7,00	6	6,7	6,7	18,9
	8,00	11	12,2	12,2	31,1
	9,00	9	10,0	10,0	41,1
	10,00	15	16,7	16,7	57,8
	11,00	7	7,8	7,8	65,6
	12,00	10	11,1	11,1	76,7
	13,00	6	6,7	6,7	83,3
	14,00	7	7,8	7,8	91,1
	15,00	3	3,3	3,3	94,4
	16,00	2	2,2	2,2	96,7
	17,00	1	1,1	1,1	97,8
	18,00	1	1,1	1,1	98,9
	19,00	1	1,1	1,1	100,0
	Gesamtsumme	90	100,0	100,0	

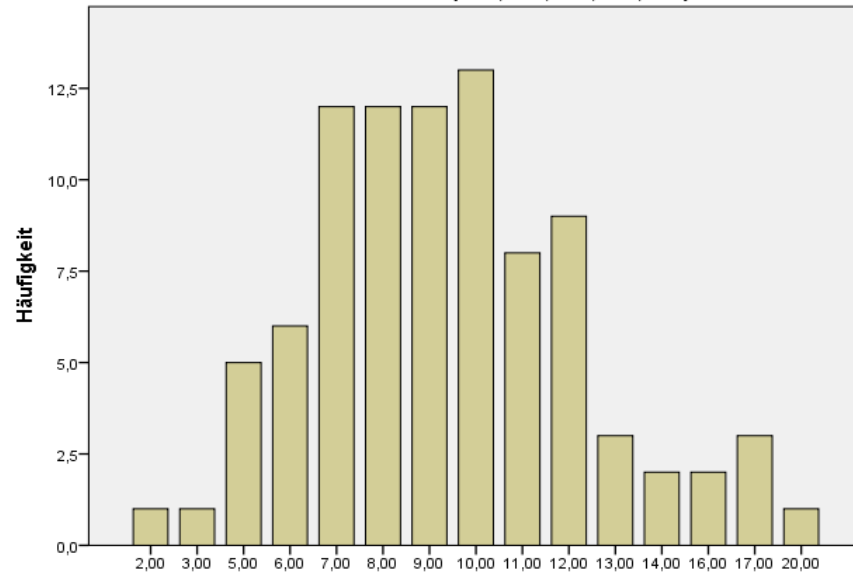
COMPUTE Konflikte=SUM(V45,V61,V34,V11,V59)



COMPUTE Arbeitsklima=SUM(V60,V44,V41,V25,V42)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	2,00	1	1,1	1,1	1,1
	3,00	1	1,1	1,1	2,2
	5,00	10	11,1	11,1	13,3
	6,00	18	20,0	20,0	33,3
	7,00	10	11,1	11,1	44,4
	8,00	4	4,4	4,4	48,9
	9,00	8	8,9	8,9	57,8
	10,00	14	15,6	15,6	73,3
	11,00	8	8,9	8,9	82,2
	12,00	4	4,4	4,4	86,7
	13,00	3	3,3	3,3	90,0
	14,00	1	1,1	1,1	91,1
	15,00	4	4,4	4,4	95,6
	17,00	3	3,3	3,3	98,9
	19,00	1	1,1	1,1	100,0
	Gesamtsumme		90	100,0	100,0

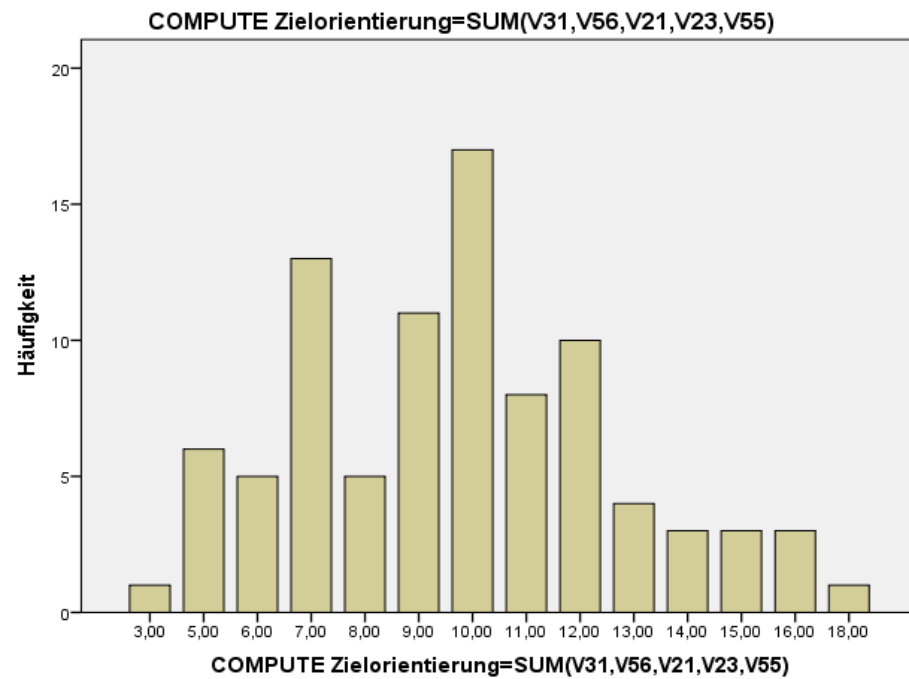
COMPUTE Methode=SUM(V38,V57,V17,V58,V33)



COMPUTE Methode=SUM(V38,V57,V17,V58,V33)

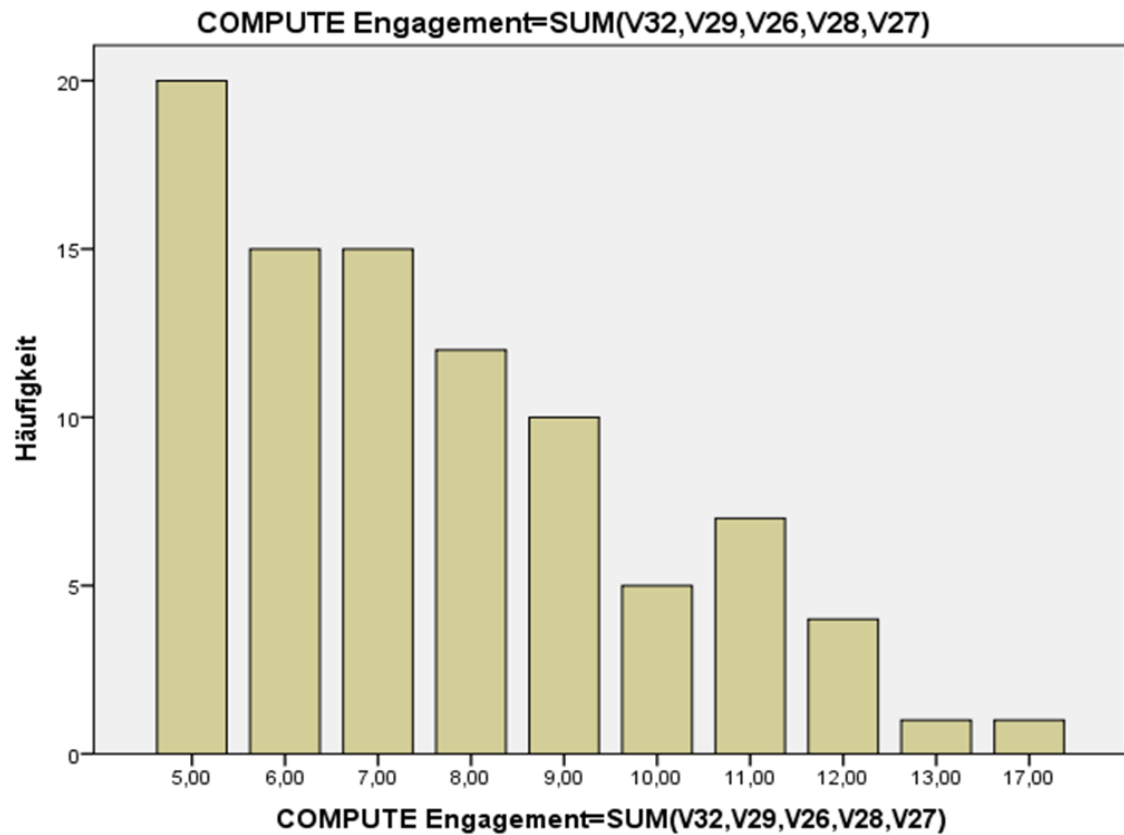
COMPUTE Zielorientierung=SUM(V31,V56,V21,V23,V55)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	3,00	1	1,1	1,1	1,1
	5,00	6	6,7	6,7	7,8
	6,00	5	5,6	5,6	13,3
	7,00	13	14,4	14,4	27,8
	8,00	5	5,6	5,6	33,3
	9,00	11	12,2	12,2	45,6
	10,00	17	18,9	18,9	64,4
	11,00	8	8,9	8,9	73,3
	12,00	10	11,1	11,1	84,4
	13,00	4	4,4	4,4	88,9
	14,00	3	3,3	3,3	92,2
	15,00	3	3,3	3,3	95,6
	16,00	3	3,3	3,3	98,9
	18,00	1	1,1	1,1	100,0
	Gesamtsumme	90	100,0	100,0	



COMPUTE Engagement=SUM(V32,V29,V26,V28,V27)

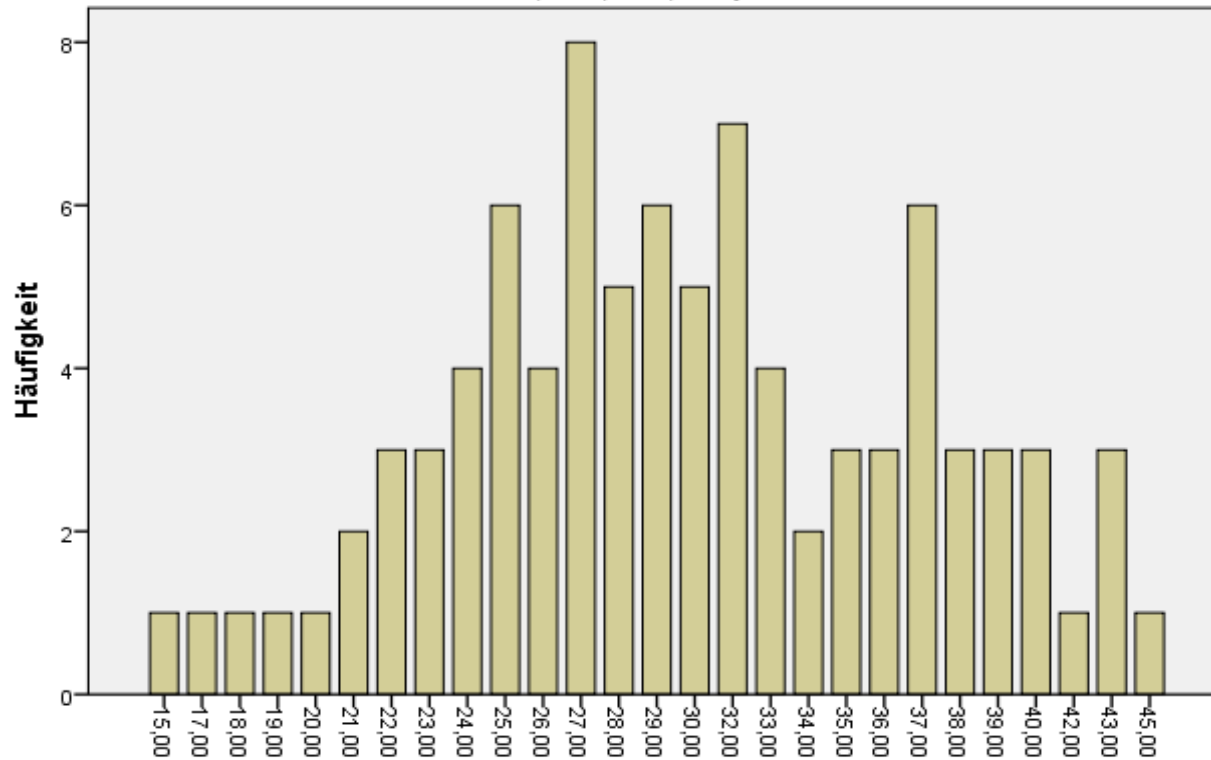
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	5,00	20	22,2	22,2	22,2
	6,00	15	16,7	16,7	38,9
	7,00	15	16,7	16,7	55,6
	8,00	12	13,3	13,3	68,9
	9,00	10	11,1	11,1	80,0
	10,00	5	5,6	5,6	85,6
	11,00	7	7,8	7,8	93,3
	12,00	4	4,4	4,4	97,8
	13,00	1	1,1	1,1	98,9
	17,00	1	1,1	1,1	100,0
	Gesamtsumme	90	100,0	100,0	



COMPUTE Gesamtorganisation=SUM(V30,V10,V43,V37,V39,V20,V35,V18,V36,V15,V16,V12,V19)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	15,00	1	1,1	1,1	1,1
	17,00	1	1,1	1,1	2,2
	18,00	1	1,1	1,1	3,3
	19,00	1	1,1	1,1	4,4
	20,00	1	1,1	1,1	5,6
	21,00	2	2,2	2,2	7,8
	22,00	3	3,3	3,3	11,1
	23,00	3	3,3	3,3	14,4
	24,00	4	4,4	4,4	18,9
	25,00	6	6,7	6,7	25,6
	26,00	4	4,4	4,4	30,0
	27,00	8	8,9	8,9	38,9
	28,00	5	5,6	5,6	44,4
	29,00	6	6,7	6,7	51,1
	30,00	5	5,6	5,6	56,7
	32,00	7	7,8	7,8	64,4
	33,00	4	4,4	4,4	68,9
	34,00	2	2,2	2,2	71,1
	35,00	3	3,3	3,3	74,4
	36,00	3	3,3	3,3	77,8
	37,00	6	6,7	6,7	84,4
	38,00	3	3,3	3,3	87,8
	39,00	3	3,3	3,3	91,1
	40,00	3	3,3	3,3	94,4
	42,00	1	1,1	1,1	95,6
	43,00	3	3,3	3,3	98,9
	45,00	1	1,1	1,1	100,0
	Gesamtsumme	90	100,0	100,0	

COMPUTE Gesamtorganisation=SUM(V30,V10,V43,V37,V39,V20,V35,V18,V36,
V15,V16,V12,V19)



COMPUTE Gesamtorganisation=SUM(V30,V10,V43,V37,V39,V20,V35,V18,V36,
V15,V16,V12,V19)