

Malte Detje

# SERVANT LEADERSHIP

Ansätze zur Führung und Leitung in der Kirchengemeinde  
im 21. Jahrhundert



**neukirchener**  
theologie

# Beiträge zu Evangelisation und Gemeindeentwicklung

Herausgegeben von  
Michael Herbst / Jörg Ohlemacher /  
Johannes Zimmermann

Band 23  
Malte Detje  
Servant Leadership

Malte Detje

# Servant Leadership

Ansätze zur Führung und Leitung in der  
Kirchengemeinde im 21. Jahrhundert

Vandenhoeck & Ruprecht

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen

ISBN Print: 9783788730055 — ISBN E-Book: 9783788730062

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

ISBN 978-3-7887-3006-2

Weitere Angaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstr. 13, D-37073 Göttingen/  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlaggestaltung: Andreas Sonnhüter, Niederkrüchten

Satz: Malte Detje

Hubert & Co. GmbH & Co. KG, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen

Da mihi nunc hodie rite incipere, quia nihil est, quod hactenus feci



## Geleitwort von Michael Herbst

Wahlen zu den Kirchengemeinderäten stehen bevor. Kandidatinnen und Kandidaten treffen sich zu einer Tagesveranstaltung über „geistliche Leitung“. Sie wollen herausfinden, was eigentlich ihre Aufgabe ist als Leitungsgremium einer Kirchengemeinde. Sie interessiert besonders die Frage, was an kirchlichen Leitungsaufgaben *geistlich* ist. Sie bewegt ein wenig die Sorge: Werden wir das schaffen, neben unseren anderen Lebensaufgaben? Und wird unser Leiten überhaupt Raum haben für das „Geistliche“ – oder wird unsere Zeit vollständig durch Verwaltung absorbiert (Gebäude – Finanzen – Personal), wenn nicht gerade die nächste Krise zu bewältigen ist?

Was auf den ersten Blick völlig klar zu sein scheint, zeigt bei näherem Hinsehen durchaus einige Komplexität. Auch in der Kirche wird geleitet. Es finden Prozesse sozialer Einflussnahme statt, durch die Führungspersonen die Mitglieder einer Gruppe auf ein Ziel hin steuern (nach Alan Bryman). Wenn es gut geht, wird *gut* geleitet, weil die, die leiten, etwas von ihrem Handwerk verstehen und obendrein beziehungsfähige Personen sind. Was aber bedeutet es, wenn solches Leiten auch noch „*geistlich*“ (und nicht nur einfach gut) sein soll? Schlüsselt man diese Frage noch etwas auf, so ist es fast wie bei einer russischen Matrjoschka-Puppe: Unter jeder Figur steckt sofort eine weitere, jede Antwort weckt sofort eine neue Frage. Nehmen wir an, dass geistliche Leitung eine Leitung ist, die etwas mit Gottes Geist zu tun hat, sich also z.B. im eigenen Leitungshandeln von Gottes Geist leiten lässt, dann fangen die Fragen ja erst an: Kann man solches Leiten lernen, handhaben, erkennen, überprüfen?

Malte Detje hat dieses Thema wissenschaftlich erkundet. Er hat dazu in seiner praktisch-theologischen Studie zahlreiche Fragestellungen hinsichtlich kirchlicher Leitung identifiziert und bearbeitet. Dazu zieht er Literatur aus unterschiedlichen Wissensgebieten heran: neben theologischen Forschungsfeldern betritt er auch die Felder der Betriebswirtschaftslehre und der Organisationspsychologie, insbesondere der Führungsforschung. Ein erstes Verdienst seiner Studie ist diese vorzügliche *tour d'horizon* durch diese Forschungslandschaften, die dem Leser und der Leserin einen aktuellen Überblick und zwar in der Zusammenschau der Disziplinen bietet. Malte Detje wurde aber nicht allein für diese „lexikalische“ Leistung promoviert, sondern für das theologische Durchdringen der komplexen Fragen kirchlicher Leitung. Unter ande-



rem fragt er, ob Leitung ethisch zu legitimieren ist, wie also der Umgang mit Macht zu bewerten ist. Ebenso stellt er sich der Frage, ob Leitung theologisch zu legitimieren ist, also menschliches Leiten gegenüber/unter/in/mit göttlichem Leiten seinen Ort finden kann. Und er macht eigenständige, ebenso nüchterne wie hoffnungsvolle Vorschläge zu einem Dilemma: Ist Leitung überhaupt möglich, wenn wir den systemischen Charakter menschlicher Vergemeinschaftungen ernst nehmen?

Auf zwei grundlegende Orientierungen seien die Leserinnen und Leser bereits hier hingewiesen. Malte Detje bearbeitet das Thema mit einer bestimmten theologischen Perspektive, die eine eigenständige und m.E. höchst reizvolle Sicht auf die gestellten Fragen erlaubt. Er beschreibt durchgängig den besonderen Zugang zum Thema, der durch die Rechtfertigungsbotschaft möglich wird. Dies verbindet sich bei ihm mit der im Thema schon anklingenden Vorstellung von guter, wohl auch geistlicher Leitung als „servant leadership“. Dieses, zuerst von Robert K. Greenleaf (also im Kontext säkularer Wirtschaft) entwickelte Konzept ermuntert Führungspersonen, ihre Arbeit als Dienst an der Mündigkeit ihrer Mitarbeiter, an der Entfaltung ihrer Potenziale und am sozialen Gesamtnutzen zu orientieren. Führung und Leitung sind demnach Dienst an den Geleiteten, in der Hoffnung, dass diese wiederum anderen leitend dienen oder andere dienend leiten. Betrachtet man dieses Modell theologisch, dann wird einerseits die Kompatibilität mit biblischen Vorstellungen (wie etwa in Mk 10,35–45) deutlich, andererseits aber auch die grundlegende Überforderung des in sich selbst verkrümmten Menschen als Sünder ansichtig. In der Rechtfertigungsbotschaft vermag Malte Detje beides wieder miteinander zu verklammern. Gute Leitung als Dienst ist möglich, insofern der Sünder Gnade erfährt und darauf mit dem „guten Werk“ der guten Leitung als Dienst antwortet.

Was könnte das alles nun den angehenden Kirchengemeinderäten sagen? Bei jener Tagung wurden die Beteiligten besonders durch Simon Sinek „golden circle“ inspiriert. Sinek ist Ökonom, und bei seinem „golden circle“ geht es darum, dass Organisationen und Unternehmen von einem starken „why“ leben, einem „Warum“, also einer anziehenden Vorstellung vom guten Leben, zu dem diese Organisation etwas Wesentliches beizutragen vermag. Erst dann sollte nach dem „what“ und dem „how“ gefragt werden, also den konkreten Produkten und den Prozeduren ihrer Herstellung und ihres Vertriebs. Oftmals dominieren aber das „Was“ und das „Wie“, auch in kirchlichen („Reform“-) Debatten. Dann übernehmen die kirchlichen Strukturfragen das Regiment, und Leitung hat es mit der schmerzhaften Bewältigung der Anpassungszwänge zu tun, in denen sich eine schrumpfende Kirche in einem sich säkularisierenden Kontext vorfindet. Das „Warum“ gerät aus dem Blick. Gute, ja geistliche, also für Gott und sein Wort offene Leitung wird dem gegenüber immer wieder nach dem „Warum“ fragen und von

Gottes Verheißungen und Aufträgen her die Geschicke einer Gemeinde in den Blick nehmen und lenken. Auch Verwaltungsaufgaben („what“) bekommen so ihren Platz. Wir organisieren in ihnen das Nötige, damit Räume vorhanden sind, in denen das „Warum“ zum Zuge kommen kann.

Ebenso spannend war für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Tagung die Idee einer „servant leadership“. Sie erkannten die biblische Handschrift hinter diesem Konzept und erinnerten sich daran, dass Jesus sich selbst als Diener bezeichnete. Und sie sahen darin ein attraktives „Warum“ ihrer eigenen Leitungsaufgabe: den einzelnen Christen und der Gemeinde als ganzer zu dienen, damit möglichst viele Zugang zum Evangelium bekommen, ein mündiges und lebendiges Christsein leben und die Liebe Gottes in ihrem Umfeld in Wort und Tat bezeugen können.

Fragen guter und geistlicher Leitung gehören zu den spannendsten Themen im kirchlichen Leben und im theologischen Diskurs unserer Tage. Malte Detje hat mit seiner feinen theologischen Studie nicht nur eine Schneise durch die umfängliche Literatur zum Thema geschlagen, er macht zugleich einen theologisch seriösen Vorschlag zur Gestaltung guter und tatsächlich geistlicher Leitung, der erkennbar auf die Wirklichkeit von Gemeinden in unserer Zeit bezogen ist.

*Greifswald, Oktober 2016*

*Michael Herbst*



## Vorwort und Dank

Die vorliegende Untersuchung wurde von der Theologischen Fakultät der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald im Herbst 2015 als Inauguraldissertation angenommen. Für die Drucklegung wurde sie nur marginal verändert.

Die folgenden Ausführungen basieren auf Forschungsarbeiten, die mir in den Jahren 2011–2014 möglich gemacht wurden. Das war für mich eine intensive Zeit, die mit persönlich hohem Erkenntnisgewinn zum Thema „Führen und Leiten“ verbunden war. Einen Auszug davon hoffe ich nun mit dem geneigten Leser teilen zu dürfen. Dennoch sind mir im Rückblick besonders die Begrenzungen und Schwächen dieser Untersuchung bewusst. Ich bin inzwischen zurückhaltender geworden. Aber wenn mein Beitrag an der einen oder anderen Stelle doch zu einem kleinen Gedankenimpuls führen kann, will ich zufrieden sein.

In den Jahren 2013 und 2014 hatte ich das Privileg, als „Bogislaw-Stipendiat“ von der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald gefördert zu werden. Dieses Stipendium hat diese Arbeit in vielerlei Hinsicht erst ermöglicht.

Auch wenn diese Dissertation mit viel „einsamer Schreibtischarbeit“ einherging, wäre sie ohne die vielen Menschen nicht möglich gewesen, die mich auf diesem Weg auf verschiedenste Weise begleitet und unterstützt haben. Ihnen möchte ich danken, ohne dass ich sie alle namentlich erwähnen könnte. Ein großer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Michael Herbst für seine Begleitung und die vielen intensiven wie umfangreichen Rückmeldungen. Er war im Blick auf diese Arbeit stets hoffnungsvoller als ich. Das hat mir viel Kraft und Mut gegeben, in den schwierigen Phasen weiterzugehen. Dankbar bin ich ebenfalls Herrn Professor Dr. Roland Rosenstock für die Erstellung des Zweitgutachtens und die zahlreichen weiterführenden Anregungen wie Impulse. Herrn Professor Dr. Steffen Fleßa danke ich für die Erstellung des Drittgutachtens. Als Betriebswirtschaftswissenschaftler hat er mir durch seine Anmerkungen bei der Bearbeitung dieses interdisziplinär ausgerichteten Themas in vieler Hinsicht weitergeholfen.

Dankbar bin ich ebenfalls den vielen Menschen, die mein kybernetisches Denken geprägt haben. Das nimmt seinen Anfang bei Pastor Lars Reimann, der in mir das Interesse am Thema bereits als Jugendlicher geweckt hat und bei dem ich vieles über den engen Zusammenhang von Leiten und Dienen lernen durfte. Da sind aber ebenso die unzähl-

gen Menschen (besonders aus der ev.-luth. Apostelkirchengemeinde in Kiel), mit denen ich gemeinsam ganz praktisch so vieles über Führen und Leiten entdecken durfte und die mir großzügig den einen oder anderen Fehler verziehen. Darüber hinaus bin ich für den anregenden Austausch mit den Kollegen aus dem Greifswalder Doktorandenkolloquium sowie aus der Theologischen Fakultät der Universität Kiel dankbar. Als ausgesprochen hilfreich empfand ich es ebenso, das Thema „Führen und Leiten“ mit Kieler Studierenden in der einen oder anderen Lehrveranstaltung weiterzudenken und von ihren Geistesblitzen profitieren zu dürfen. Dankbar bin ich auch den unzählig vielen Freunden und Kollegen, die diese Arbeit in verschiedensten Fassung in aller Gründlichkeit korrekturgelesen haben. Für die Aufnahme in die Reihe „Beiträge zur Evangelisation und Gemeindeentwicklung“ danke ich den Professoren Michael Herbst, Jörg Ohlemacher und Johannes Zimmermann sowie Herrn Ekkehard Starke vom Neukirchener Verlag für die freundliche Begleitung bei der Erstellung der Druckfassung. Der größte Dank gilt meiner Frau Teresa. Ich bin dankbar für ihre aufmunternden Worte und ihre empathische Gelassenheit, wenn ich wieder einmal einen Abend am Schreibtisch verbracht habe.

*Büchen, September 2016*

*Malte Detje*

# Inhalt

|   |     |
|---|-----|
| Geleitwort von Michael Herbst.....  | VII |
| Vorwort und Dank .....  | XI  |
| 1. Einleitung .....   | 1   |
| 1.1. Führen und Leiten auf dem Weg zu einer praktisch-<br>theologischen Disziplin .....                 | 2   |
| 1.2. Begriffsklärung: Führen, Leiten, Leadership,<br>Management und Kybernetik .....                    | 6   |
| 1.3. Der gesellschaftswissenschaftliche Horizont: Post-<br>oder Spätmoderne? .....                      | 10  |
| 1.4. Zur Architektur der Kybernetik und dem Aufbau der<br>Untersuchung .....                            | 15  |
| Teil I Führen und Leiten in der Praktischen Theologie .....   | 19  |
| 2. Zur Methodik.....  | 21  |
| 3. Modelle von Führen und Leiten in der Praktischen<br>Theologie.....                                   | 24  |
| 3.1. Günther Breitenbach – Gemeinde leiten .....  | 24  |
| 3.2. Bernhard Petry – Leiten in der Ortsgemeinde .....  | 32  |
| 3.3. Weitere Ansätze im Überblick .....   | 37  |
| 3.3.1. Friederike und Peter Höher – Handbuch<br>Führungspraxis Kirche .....                             | 37  |
| 3.3.2. Ulrich Müller-Weißner – Chef sein im Haus des Herrn .....  | 40  |
| 3.3.3. Dieter Pohl – Gemeinde erfolgreich leiten .....  | 43  |
| 3.3.4. Christian A. Schwarz – The 3 Colors of Leadership .....  | 45  |
| 3.4. Zwischenfazit – Die systemische Wende in der<br>theologischen Literatur zu Führen und Leiten ..... | 48  |
| 4. Führen und Leiten in Kirchentheorie und<br>Gemeindeaufbau .....                                      | 51  |
| 4.1. Michael Herbst – Vom missionarischen<br>Gemeindeaufbau zu Geistlich leiten .....                   | 51  |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 4.2.   | Reiner Preul – Kirchentheorie.....   | 65  |
| 4.3.   | Jan Hermelink – Kirchliche Organisation und das<br>Jenseits des Glaubens.....  | 72  |
| 4.4.   | Zwischenfazit – vorsichtig gesprochen: Erst Kirche,<br>dann Leitung.....   | 80  |
| 5.     | Führen und Leiten in der Pastoraltheologie.....  | 82  |
| 5.1.   | Manfred Josuttis – Der Pfarrer als Führer in das<br>Heilige.....   | 83  |
| 5.2.   | Isolde Karle – Der Pfarrberuf als Profession.....  | 88  |
| 5.3.   | Christian Grethlein – Pfarrer – ein theologischer<br>Beruf!.....   | 94  |
| 5.4.   | Ulrike Wagner-Rau – Auf der Schwelle.....  | 98  |
| 5.5.   | Nikolaus Schneider/Volker Lehnert – Berufen –<br>wozu?.....  | 104 |
| 5.6.   | Weitere Ansätze im Überblick.....  | 110 |
| 5.6.1. | Albrecht Grözinger – Das Pfarramt als Amt der<br>Erinnerung.....   | 110 |
| 5.6.2. | Wilhelm Gräß – Der Pfarrer als Religionshermeneut.....   | 113 |
| 5.6.3. | Alexander Deeg – Pastor legens.....  | 115 |
| 5.7.   | Zwischenfazit – ein ambivalenter Befund und das<br>„Mittler-Schema“.....   | 117 |
| 6.     | Zwischenbilanz.....  | 119 |
| 6.1.   | Das leitende Individuum: Der personale Aspekt von<br>Leitung als bisher selten beachtetes Thema.....                         | 119 |
| 6.2.   | Wie wird der Begriff „Führen und Leiten“ in der<br>kirchlich-theologischen Literatur gefüllt? – Fünf<br>Akzentuierungen..... | 120 |
| 6.3.   | Die prinzipielle Ebene – Fundamentalkybernetische<br>Problemstellungen in sechs Fragekomplexen<br>gebündelt.....             | 122 |
| 6.3.1. | Die normative Grundlage der Gestalt und das „Woher“<br>kirchengemeindlicher Leitung.....                                     | 123 |
| 6.3.2. | Wer leitet die Gemeinde? Die Subjekte gemeindlicher<br>Leitung.....  | 126 |
| 6.3.3. | Wer ist die Gemeinde? Die Bindungsformen und das<br>Verhältnis von Christsein und Gemeinschaft.....                          | 128 |
| 6.3.4. | Ist Leitung coram hominibus erlaubt? Die<br>Wahrheitsfrage in der Kybernetik.....  | 130 |
| 6.3.5. | Ist Leitung coram deo erlaubt? Gottes- und<br>Menschenhandeln in der Kybernetik.....   | 132 |
| 6.3.6. | Ist Leitung coram mundo möglich? – Steuerung<br>komplexer Systeme.....   | 133 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| Teil II | Der gegenwärtige Stand der Führungsforschung außerhalb des kirchlich-theologischen Diskurses ..... | 135 |
| 7.      | Was ist Führung? – Ein Überblick zum gegenwärtigen Stand der Theoriebildung .....                  | 137 |
| 7.1.    | Die Eigenschaftstheorie – Führen als eine Eigenschaft der Führungskraft .....                      | 139 |
| 7.2.    | Die Skill-Theorie – Führen als eine Fähigkeit .....  | 141 |
| 7.3.    | Die Führungsstil-Theorie – Führung als ein Verhalten .....   | 142 |
| 7.4.    | Situative Führung – Die Bedeutung des Geführten für den Führungsprozess .....                      | 144 |
| 7.5.    | Die Leader-Member Exchange Theorie – Führung als Beziehung .....                                   | 146 |
| 7.6.    | Die transformationale Führungstheorie – Führen als Veränderung zu einem Ziel .....                 | 147 |
| 7.7.    | Die Kontingenztheorie – die Bedeutung der Situation für den Führungsprozess .....                  | 151 |
| 7.8.    | Team-Leadership: Von der Dyade zur Gruppe .....  | 152 |
| 7.9.    | Systemische Führung: Führung als ein systemischer Prozess .....                                    | 153 |
| 7.10.   | Führung und Kultur: Die kontextuell-kulturelle Dimension von Führung .....                         | 154 |
| 8.      | Systemisch orientierte Zugänge zu Führen und Leiten .....  | 157 |
| 8.1.    | Systemisch orientiertes Führen und Leiten bei Fredmund Malik .....                                 | 159 |
| 8.2.    | Systemisch orientiertes Führen und Leiten bei Daniel Pinnow .....                                  | 163 |
| 8.3.    | Zwischenfazit .....  | 167 |
| 9.      | Servant Leadership .....   | 170 |
| 9.1.    | Servant Leadership bei Robert Greenleaf .....  | 171 |
| 9.2.    | Die zehn Kennzeichen von Servant Leadership nach Larry Spears .....                                | 173 |
| 9.3.    | Anwendungsfelder von Servant Leadership .....  | 175 |
| 10.     | Gegenwärtige Trends und Themen der Führungsforschung .....   | 177 |
| 10.1.   | Authentizität .....  | 177 |
| 10.2.   | Ethik und Werte .....  | 179 |
| 10.3.   | Die Haltung der Demut sowie das Zeigen von Schwäche .....  | 180 |
| 10.4.   | Vertrauen .....  | 182 |
| 10.5.   | Kompetenz im Umgang mit Mobilität und Flexibilität .....   | 184 |
| 10.6.   | Wandel, Komplexität und Netzwerke .....  | 185 |
| 10.7.   | Storytelling .....   | 190 |
| 10.8.   | Generation Y .....   | 192 |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 10.9.    | Kultursensibles Führen und Leiten unter den spezifischen Eigenarten des deutschen Kontextes.....                             | 196 |
| 10.10.   | Führung und Gender Studies.....  | 199 |
| 10.11.   | Zwischenfazit: Gegenwärtige Trends und Themen der Führungsforschung in einer Zusammenschau .....                             | 204 |
| 11.      | Zwischenfazit: Der aktuelle state of the art der Führungsforschung – Leadership im 21. Jahrhundert .....                     | 206 |
| Teil III | Theologische Grundlagen von „Führen und Leiten“ – Prinzipiell-kybernetische Überlegungen.....                                | 209 |
| 12.      | Einleitende Bemerkungen zur prinzipiellen Kybernetik.....  | 211 |
| 13.      | Die normative Grundlage der Gestalt und der Begründungszusammenhang kirchengemeindlicher Leitung .....                       | 214 |
| 13.1.    | Leitungsformen im Neuen Testament.....   | 215 |
| 13.2.    | Die Frage der Kirchengestalt in der Confessio Augustana.....   | 216 |
| 13.3.    | Kybernetik und Kontext.....  | 217 |
| 13.4.    | Theologische Kriterien für eine Kontextualisierung von Gemeindeleitung .....   | 219 |
| 13.5.    | Fazit: Ein Votum für das Lernen von außerkirchlicher Führungs- und Leitungspraxis bei Beachtung theologischer Kriterien..... | 221 |
| 14.      | Wer leitet die Gemeinde? Die Subjekte gemeindlicher Leitung .....  | 222 |
| 14.1.    | Sollen Pfarrerrinnen und Pfarrer leiten?.....  | 223 |
| 14.2.    | Das Verhältnis der Leitungssubjekte zueinander.....  | 228 |
| 15.      | Wer ist die Gemeinde? Die Bindungsformen und das Verhältnis von Christsein und Gemeinschaft .....                            | 231 |
| 15.1.    | Beschreibung der Problematik und ihre Relevanz für die Leitungsfrage.....  | 231 |
| 15.2.    | Hat Glaube einen ekklesialen Charakter? – 3 Einwände.....  | 233 |
| 15.2.1.  | Der pistologische Einwand: Der freiheitliche und antinomische Charakter des Glaubens .....                                   | 234 |
| 15.2.2.  | Der empirische Einwand: Die gegenwärtige Wirklichkeit muss ernst genommen werden.....  | 235 |
| 15.2.3.  | Der historische Einwand: Die Historisierung der kirchlichen Beteiligung .....  | 237 |
| 15.3.    | Eine Antwort in Thesen .....   | 239 |
| 16.      | Ist Leitung coram hominibus erlaubt? Die Wahrheitsfrage in der Kybernetik.....   | 247 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 16.1.   | Von der Unmöglichkeit, nicht zu leiten.....  | 248 |
| 16.2.   | Was ist Wahrheit? Auseinandersetzung mit konstruktivistischen Perspektiven.....                    | 250 |
| 16.3.   | Leitung durch die Heilige Schrift.....   | 256 |
| 16.4.   | Der Zusammenhang von Liebe und Wahrheit.....   | 261 |
| 16.5.   | Eine Zusammenfassung in Form von Thesen.....   | 264 |
| 17.     | Ist Leitung coram deo erlaubt? Gottes- und Menschenhandeln in der Kybernetik.....                  | 265 |
| 17.1.   | Fünf Anfragen an gezieltes Leitungshandeln.....  | 266 |
| 17.2.   | Erste Antwortversuche: Pragmatismus, Inkarnation und Pneumatologie.....                            | 269 |
| 17.3.   | Vom Glauben und den guten Werken.....  | 273 |
| 17.4.   | „Wort und Antwort“ – Bündelung und praktische Konsequenzen.....                                    | 277 |
| 18.     | Ist Leitung coram mundo möglich? – Steuerung komplexer Systeme.....                                | 281 |
| 18.1.   | Die Grundsatzfrage – Ist Steuerung möglich?.....   | 282 |
| 18.1.1. | Systemische Wahrnehmung führt zu einer erhöhten Steuerbarkeit.....                                 | 282 |
| 18.1.2. | Systemische Leitung hat eine deutliche personale Dimension.....                                    | 283 |
| 18.1.3. | Die Metapher des Segelns.....  | 285 |
| 18.2.   | Konkret Leiten unter komplexen Bedingungen – Ein erster Überblick anhand der Theorie U.....        | 286 |
| 18.3.   | Die erste Aufgabe – Die schnelle Lösung vermeiden und Wahrnehmungsbarrieren aufbrechen.....        | 289 |
| 18.3.1. | Downloading, sowie die vier Barrieren des Lernens und Veränderns.....                              | 289 |
| 18.3.2. | Technische Lösungen für adaptive Herausforderungen vermeiden.....                                  | 290 |
| 18.3.3. | Weitere Wahrnehmungsbarrieren.....   | 291 |
| 18.4.   | Die zweite Aufgabe – Wahrnehmung und Interpretation.....   | 292 |
| 18.4.1. | Strukturen und Kultur.....   | 293 |
| 18.4.2. | Die beteiligten Personen wahrnehmen.....   | 295 |
| 18.4.3. | Von der Interpretation und mentalen Modellen.....  | 296 |
| 18.4.4. | Systemische Zusammenhänge erkennen.....  | 297 |
| 18.5.   | Die dritte Aufgabe: Grundlagen für Veränderungen schaffen.....                                     | 298 |
| 18.5.1. | Veränderungsbereitschaft generieren im Disäquilibrium.....   | 299 |
| 18.5.2. | Das Energielevel einer Kirchengemeinde erhöhen – Von Drachen, Prinzessinnen und dem Bräutigam..... | 301 |
| 18.5.3. | Weitere Ansatzpunkte zur Erhöhung der adaptiven Kapazität einer Kirchengemeinde.....               | 302 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 18.5.4. | Konflikte komponieren .....   | 304 |
| 18.6.   | Die vierte Aufgabe: Gemeinsam zu einer Vision<br>gelangen .....                                     | 305 |
| 18.6.1. | Die Vision und das Presencing .....   | 305 |
| 18.6.2. | Von der persönlichen zur gemeinsamen Vision –<br>Sinnkopplung .....                                 | 306 |
| 18.6.3. | Die Vision und das systemische Denken .....   | 307 |
| 18.6.4. | Eine christliche Adaption des Presencing .....  | 308 |
| 18.6.5. | Der Moment des Verdichtens – Die Vision wird<br>konkret.....  | 310 |
| 18.7.   | Die fünfte Aufgabe: Experimentieren und<br>Implementieren .....                                     | 311 |
| 18.7.1. | Von Prototypen und Experimenten.....  | 311 |
| 18.7.2. | Implementieren und Reduzieren .....   | 313 |
| 19.     | Zwischenfazit: Überlegungen zu einem prinzipiell-<br>kybernetischem Gesamtbild.....                 | 316 |
|         |   |     |
| Teil IV | Ein Leitbild von Führen und Leiten: Servant<br>Leadership .....                                     | 319 |
| 20.     | Was ist Servant Leadership?.....  | 321 |
| 20.1.   | Die 7 Säulen von Servant Leadership nach Sipe und<br>Frick .....                                    | 323 |
| 20.2.   | Das Servant-Leadership-Modell nach Liden, Wayne,<br>Zhao und Henderson .....                        | 326 |
| 20.3.   | Der Mehrwert dieses Modells von Servant Leadership .....  | 330 |
| 20.4.   | Das Proprium von Servant Leadership gegenüber<br>anderen Konzeptionen von Führung und Leitung ..... | 331 |
| 20.5.   | Was bewirkt Servant Leadership?.....  | 333 |
| 20.6.   | Mögliche Missverständnisse und Gefahren von<br>Servant Leadership.....                              | 336 |
| 20.7.   | Zwischenfazit – Was ist Servant Leadership? .....   | 340 |
| 21.     | Servant Leadership als integratives Modell .....  | 343 |
| 21.1.   | Servant Leadership und der mehrschichtige<br>Führungsprozess.....                                   | 344 |
| 21.2.   | Servant Leadership und systemisches Führen und<br>Leiten.....                                       | 344 |
| 21.3.   | Servant Leadership und Führung in der Spätmoderne.....  | 345 |
| 21.4.   | Servant Leadership und prinzipiell-kybernetische<br>Überlegungen .....                              | 346 |
| 21.5.   | Servant Leadership und die praktisch-theologische<br>Diskussion .....                               | 348 |
| 22.     | Die Tiefendimension von Servant Leadership.....   | 350 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 22.1. | Die Problematisierung des „klassischen“<br>Dienstverständnisses .....  | 351 |
| 22.2. | Leiten als Dienen in Mk 10,35-45 und die<br>Spätmoderne.....           | 353 |
| 22.3. | Das Gesetz und Servant Leadership.....                                 | 357 |
| 22.4. | Das Evangelium und Servant Leadership .....                            | 360 |
| 22.5. | Konsequenzen aus Gesetz und Evangelium für Servant<br>Leadership ..... | 362 |
| 23.   | Skizzen pastoraltheologischer Implikationen .....                      | 365 |
|       | Literatur.....   | 368 |
|       | Abbildungen.....   | 384 |



# 1. Einleitung

An einem Sonntag im Jahr 2010 saß ich in der Gemeindeversammlung einer ev.-luth. Stadtgemeinde in Kiel. Auf der Tagesordnung standen die neuen Gottesdienstzeiten an den drei Standorten, die sich aufgrund einer Fusion ergeben hatten. In mühevoller Arbeit hatte der Kirchenvorstand ein neues Konzept erstellt und präsentierte dies nun der aufgeregt versammelten Gemeinde, mit allerlei Einzelheiten und Argumenten. Im Anschluss kam es zur Aussprache mit reger Beteiligung. Schnell stellte sich heraus, dass die meisten versammelten Gemeindeglieder das Konzept *so* nicht wollten. Am Ende des Prozesses wurde ein anderes Modell verabschiedet, das bei nüchterner Betrachtung gegenüber dem ursprünglichen Entwurf keineswegs eine Verbesserung darstellte. Nach meinem Empfinden schien es unerschwerlich um etwas anderes zu gehen: um den Entscheidungsfindungsprozess und dass es vielen Gemeindegliedern zuwider war, hier vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden.

Ich beobachtete dieses Geschehen vergleichsweise unbeteiligt, aber dennoch entstanden bei mir neue Fragen, die mein bisheriges Verständnis von Gemeindeleitung ins Wanken brachten. Bisher hatte ich es als die wesentliche Aufgabe von Leitung betrachtet, einen Kurs festzulegen und die Gemeinde auf diesen mitzunehmen. Dieses Bild war stark von der US-amerikanischen Willow Creek Community Church und ihrem Pastor Bill Hybels geprägt gewesen.<sup>1</sup> Aber diese Vorstellung von Gemeindeleitung schien an diesem Sonntag an eine Grenze gestoßen zu sein. Auch an anderen Orten gemeindlichen Lebens machte ich ähnliche Beobachtungen, besonders hinsichtlich der jüngeren Generation. Autoritäten wurden mehr und mehr hinterfragt, vorgegebene Lösungen weniger akzeptiert. So entstand bei mir die Ausgangsfrage dieser Dissertation:

*Wie lässt sich in einer spätmodernen Zeit zunehmender Komplexität, höherem Autonomiebedürfnis, steigender Subjektivität und Individualität theologisch verantwortet in einer Kirchengemeinde führen und leiten?*

---

<sup>1</sup> Vgl. Hybels (2002).

Dieser biographische Einstieg mag einerseits die Motivation für die Beschäftigung mit der eben formulierten Ausgangsfrage verdeutlichen. Er wurde aber ebenfalls gewählt, um zu unterstreichen, wie sehr wissenschaftliches Fragen immer auch lebensgeschichtlich bedingt ist. Eine vollständige wissenschaftliche Neutralität und Objektivität gibt es in letzter Konsequenz nicht, und es gehört zur intellektuellen Redlichkeit, dies gerade zu Beginn einer Untersuchung zuzugestehen.<sup>2</sup> Selbst wenn im weiteren Verlauf auf das „Ich“ verzichtet wird, soll eine gewisse biographische Bedingtheit des Verfahrens nicht verschwiegen werden. Dazu gehört ebenso die Anmerkung, dass die folgende Untersuchung im Anschluss an mein Theologiestudium und vor dem „kirchlichen Dienst“ entstanden ist. „Pastorale“ Erfahrungen mit Gemeindeleitung habe ich nicht, dennoch einige als „Ehrenamtlicher“. Dieser also verhältnismäßig „unvoreingenommene Blick“ ist gleichsam Chance und Begrenzung, wenn wir nun der Frage nachgehen werden, wie Führungs- und Leitungsprozesse in einer Kirchengemeinde unserer Zeit gestaltet werden können.

### 1.1. Führen und Leiten auf dem Weg zu einer praktisch-theologischen Disziplin

Wie lässt sich in der Spätmoderne theologisch verantwortet eine Gemeinde leiten? Um diese Frage zu vertiefen, legt es sich nahe, das praktisch-theologische Themenfeld von „Führen und Leiten“ zu betreten. Doch hier steht man schon vor einer ersten Herausforderung, welche die Beantwortung jener Ausgangsfrage verkompliziert. Denn wer eine Reise hierher unternimmt, der wird schnell eine gewisse Unübersichtlichkeit wahrnehmen. Das Thema „Führen und Leiten“ erscheint wie ein großer Wollknäuel mit zahlreichen Fäden, die einzeln schwer zu fassen sind. Aber warum ist das so? Dafür lassen sich meines Erachtens vier wesentliche Ursachen benennen.

1) So manche Unklarheit liegt darin begründet, dass „Führen und Leiten“ als eigenständige praktisch-theologische Disziplin noch im Entstehen begriffen ist. Es ist durchaus umstritten, welche Aspekte und Fragestellungen jenes Fach umfassen sollte und wo sinnvolle Abgrenzungen sowie Wechselbeziehungen zu anderen Disziplinen der Praktischen Theologie zu bestimmen sind. Dabei ist es ebenfalls ungewiss, ob das Thema am Ende des Prozesses seiner Genese überhaupt einen Platz im

---

<sup>2</sup> Vgl. Hauschildt / Pohl-Patalong (2013), 17: „Immer schon haben auch Forscherinnen und Forscher ein Verhältnis zur Kirche, ein bestimmtes Maß an Nähe oder Ferne, bestimmte Erfahrungen oder Nicht-Erfahrungen mit ihr gemacht.“

praktisch-theologischen Kanon erhalten wird.<sup>3</sup> Weil es sich bei „Führen und Leiten“ also um eine vergleichsweise junge Disziplin handelt, ist hier vieles noch im Fluss.

2) Eine besondere Problematik besteht darin, dass „Führen und Leiten“ als abgrenzbare Tätigkeit kaum zu fassen ist. Nur schwer lässt sich hier eine Normalsituation bestimmen, wie sie vereinfacht gesagt die gottesdienstliche Rede am Sonntagmorgen für die Homiletik, oder die Unterrichtsstunde für die Religionspädagogik darstellen. Ähnlich beschreibt es auch Ralph Kunz: „Die Steuerung, Leitung und Entwicklung der Kirche lässt sich nur schwer als eigenständiges, klar begrenztes und definierbares Tätigkeitsfeld beschreiben. Im Unterschied zur Predigt-, Seelsorge- und Unterrichtstätigkeit, werden auf den ersten Blick – abgesehen von der kirchenrechtlichen Dimension – keine spezifischen Merkmale eines Handelns, die sich zu einer Lehre bündeln ließen, erkennbar.“<sup>4</sup>

3) Es ist nicht nur schwierig, „Führen und Leiten“ hinsichtlich einer praktischen Tätigkeit präzise zu bestimmen. Ähnliche Schwierigkeiten liegen vor, wenn man sich dem Thema theoretisch nähert. Denn die Diskussion rund um „Führen und Leiten“ ist oftmals eng verbunden mit anderen praktisch-theologischen Fragestellungen, ohne jedoch mit ihnen deckungsgleich zu sein. Ralph Kunz spricht in diesem Zusammenhang von zahlreichen Verflechtungen.<sup>5</sup> So überschneidet sich „Führen und Leiten“ mit Geistlicher Begleitung, Gemeindeentwicklung, berührt die Diskurse der Pastoraltheologie wie jene bezüglich des Ehrenamtes und wird in den letzten Jahren besonders vor einem kirchentheoretischen Horizont verhandelt. Bei letzterem überlagert sich das Themengebiet „Führen und Leiten“ besonders mit der Frage nach den Chancen und Grenzen einer „Ökonomisierung der Kirche“, ihrem organisationalen Charakter und dem Für und Wider des Lernens von der Wirtschaft. Die Frage nach „Führen und Leiten“ ist jedoch nicht mit der Frage nach einer „Ökonomisierung von Kirche“ deckungsgleich und so ist der beobachtbaren Tendenz zu wehren, Gemeindelei-

<sup>3</sup> So bleibt Godwin Lämmermann in seiner „Einleitung in die Praktische Theologie“ skeptisch und behauptet, dass „Organisation und Leitung keine primären und selbstständigen Funktionen kirchlichen und religiösen Handelns sind.“ Lämmermann (2001), 167.

<sup>4</sup> Kunz (2007), 654.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., 613f: „Die Entwicklung der kybernetischen Diskussion zu überblicken und systematisch darzustellen, ist ein entsprechend schwieriges Unterfangen. [...]. Die Verflechtung der Kybernetik mit der Kirchentheorie, der Ämterlehre, dem Kirchenrecht und der Kirchen- wie der Religionssoziologie bringen es mit sich, dass ein erheblicher Teil der Diskussion als Prolegomena zur praktischen oder als Appendix zur systematischen Theologie und somit nicht in einem eigentlichen Fachdiskurs geführt werden.“



tung nur vor diesem Horizont potentieller „Ökonomisierung“ zu betrachten.<sup>6</sup> Denn der Sache nach ist die Aufgabe der Menschenführung in der Kirche älter als die moderne Betriebswirtschaftslehre, war sie doch schon ein wichtiges Motiv bei Gregor dem Großen<sup>7</sup> oder in der *Regula Benedicti*.<sup>8</sup> Eine Negierung von „Führen und Leiten“ mit dem Hinweis, Kirche sei nun einmal kein Betrieb, ist deshalb ebenso wenig zielführend, wie Seelsorge im Allgemeinen abzulehnen, nur weil man psychotherapeutische Ansätze im kirchlichen Kontext für schwerlich rezipierbar hält. Der kirchentheoretische Horizont verdeutlicht darüber hinaus noch etwas Zusätzliches: „Führen und Leiten in der Kirche“ geht über das Moment der *Gemeindeleitung* (im Sinne einer Ortsgemeinde) hinaus und ist auf zahlreichen anderen Ebenen des kirchlichen Lebens relevant: Steuerungsprozesse in Kirchenkreisen, Personalentwicklung in Diensten und Werken, Menschenführung auf Seiten von Bischöfen wie Superintendenten und Leitungsentscheidungen in Synoden. Allein aus forschungspragmatischen Gründen legt die vorliegende Untersuchung ihren Fokus auf „Führen und Leiten“ in der *Kirchengemeinde*, obwohl sich manche Ergebnisse wohl ebenfalls auf andere Orte kirchlichen Handelns übertragen ließen.

4) Die gewisse Unübersichtlichkeit des Themenfeldes erklärt sich dadurch, dass seitens der Praktischen Theologie bisher relativ wenige Versuche unternommen wurden, die beschriebene Unklarheit zu überwinden. So jedenfalls hört man es immer wieder und es ist fast schon zu einem Ritual praktisch-theologischer Kybernetik geworden, zunächst einmal die eigene Marginalität zu thematisieren.

Kybernetik war schon nach Breitenbach ein „vernachlässigtes Fach“.<sup>9</sup> Petry beklagte ebenfalls, dass „dem Thema Leitung als Teil der pastoralen Berufsrolle in der praktisch-theologischen Reflexion und in der beruflichen Ausbildung nach wie vor eine untergeordnete Bedeutung“<sup>10</sup> zukomme. Ähnliches monierte Müller-Weißner<sup>11</sup> und ebenso schließt sich Kunz dieser Kritik an.<sup>12</sup> Böhlemann und Herbst erblicken zwar ein „vorsichtiges neues Fragen“<sup>13</sup>, halten „Führen und Leiten“ aber immer noch für ein in der theologischen Diskussion unterrepräsentiertes Thema.

<sup>6</sup> So geschieht es in einem breiten Strom von Literatur. Exemplarisch sei etwa genannt: Perels (1990); Thomé (1998); Becker (2003). Hier sind grundsätzlich auch Böckels Ausführungen zuzuordnen, wonach „die betriebswirtschaftliche Sichtweise diejenige ist, auf der führungstheoretische Überlegungen verortet sind.“ Böckel (2014), 659.

<sup>7</sup> Vgl. Müller (2009).

<sup>8</sup> So geht etwa Anselm Grün bei seinen Ausführungen zur Menschenführung von der *regula benedicti* aus. Vgl. Grün (2006).

<sup>9</sup> Breitenbach (1994), 27.

<sup>10</sup> Petry (2002), 96. Petry (2001).

<sup>11</sup> Vgl. Müller-Weißner (2003), 13.

<sup>12</sup> Vgl. Kunz (2007), 615.

<sup>13</sup> Böhlemann / Herbst (2011), 27.

Jüngst attestierte Meyns, dass „kybernetische Fragen [...] nur in Einzelfällen Aufmerksamkeit“<sup>14</sup> im praktisch-theologischen Diskurs zukommen. Er spricht in diesem Zusammenhang gar von einem „Schattendasein“.<sup>15</sup>

Man wird inzwischen zu einem etwas differenzierteren Befund kommen können. „Führen und Leiten“ hat als Thema an Relevanz hinzugewonnen, besonders auf der pragmatischen und materiellen Ebene. Manche Handbücher, die diverse Praxistools beinhalten, sind erschienen. Kunz spricht an dieser Stelle von einem „technischen Interesse“, einem „pragmatische[n] Ansatz“ und einer „Akzentverschiebung von der Was- zur Wie-Frage“.<sup>16</sup> Spezifisch fachtheologische Reflexionen, die jenen Praxistools einen sinnvollen Rahmen geben, sind jedoch Mangelware. Streng genommen bildeten die inzwischen in die Jahre gekommenen Dissertationen von Petry und Breitenbach die einzigen ausführlicheren fachtheologischen Beiträge bis zum jüngsten Erscheinen der umfassenden Habilitationsschrift von Holger Böckel.<sup>17</sup> Ansonsten wird „Führen und Leiten“ in Aufsätzen, praktisch ausgerichteten Handbüchern, empirischen Einzelstudien und als Teil oder Appendix der Kirchentheorie verhandelt. Auch eine „Einführung in die Gemeindeführung“ im Genre praktisch-theologischer Überblickswerke gibt es nicht.

Insgesamt wird man also von einer wachsenden Relevanz des Themas sprechen dürfen, die sich aber noch nicht ganz im praktisch-theologischen Diskurs niedergeschlagen hat.<sup>18</sup> Die vorliegende Untersuchung möchte darum einen Beitrag zur Entwirrung des Themenfeldes und zur weiteren wissenschaftlichen Reflexion von „Führen und Leiten“ leisten, während sie der Frage nachgeht, wie in einem spätmodernen Kontext denn in einer Gemeinde geführt und geleitet werden kann. Bisher wurde wie selbstverständlich von „Führen“ und „Leiten“ gesprochen. Doch was ist unter diesen Termini eigentlich genau zu verstehen? Dem werden wir nun näher nachgehen und zu Beginn dieser Untersuchung die für den weiteren Verlauf zentralen Begriffe näher anschauen und sie bestimmen.

---

<sup>14</sup> Meyns (2013), 15.

<sup>15</sup> Vgl. ebd., 157.

<sup>16</sup> Kunz (2007), 622.

<sup>17</sup> Böckel (2014).

<sup>18</sup> Ähnlich resümiert auch Hermelink, dass „das Thema ‚Leitung in der Kirche‘ in Publikationen wie in der Aus- und Fortbildung mehr und mehr Beachtung findet“. Gleichzeitig gelte jedoch: „Fachtheologische, auch praktisch-theologische Beiträge spielen dagegen in der gegenwärtigen Debatte eine vergleichsweise geringe Rolle.“ Hermelink (2011), 14f.