

Holger Böckel

Führen und Leiten

Dimensionen eines evangelischen
Führungsverständnisses

Ein Handbuch

EBVERLAG

Holger Böckel

Führen und Leiten

Führen und Leiten

Dimensionen eines evangelischen
Führungsverständnisses



EBVERLAG

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.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch, einschließlich aller seiner
Teile, ist urheberrechtlich geschützt.
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen bedürfen der
schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Gesamtgestaltung: Rainer Kuhl

Lektorat: Christian Langner

Titelbild: © kaipity, Fotolia.com

Copyright: © EB-Verlag Dr. Brandt
Berlin, 2014

ISBN: 978-3-86893-157-0

E-Mail: post@ebverlag.de

Internet: www.ebverlag.de

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	17
Einleitung	23

Teil 1 Grundlagen einer integrierten Führungstheorie

Kapitel I Führen und Kirche: Theoretische Grundlagen

1.1 Systemtheorie als Leitrahmen von „Führen und Leiten“	37
1.1.1 Die Steuerung sozialer Systeme	46
1.1.2 Zur grundlegenden Dekonstruktion handlungstheoretischer Ansätze von Führen und Leiten	52
1.1.3 Führung als Intervention im Kontext von Steuerung	58
1.2 Die Grundstruktur des integrierten Führungsverständnisses	64
1.2.1 Führungsdimensionen und Systembildungsebenen	65
1.2.2 Organisationen als Kontext von Führung	72
1.2.2.1 Führung bzw. Steuerung als Konfiguration von Entscheidungsprämissen	73
1.2.2.2 Führen aufgrund von Marktrückkoppelung und mittels Zielsetzung	78
1.3 Das integrierte Führungsverständnis im Kontext der Organisation Evangelische Kirche	83
1.3.1 Kirche als Organisation zwischen Gemeinschaft und Institution	84
1.3.1.1 Kirche als Organisation	84
1.3.1.2 Kirche als Gemeinschaft	97
1.3.1.3 Kirche als Institution	104
1.3.1.4 Kirche im Übergang zur Organisation im engeren Sinn	113
1.3.2 Das integrierte Führungsverständnis in evangelischer Perspektive	123
1.3.2.1 Die drei führungsbezogenen Grundperspektiven zum evangelischen Kirchenbegriff	123
1.3.2.2 Führung als auftragsbezogene Funktion der evangelischen Kirche	129

1.3.2.3 Thesen zum integrierten Führungsverständnis
in evangelischer Perspektive 134

Kapitel II

Führungsressourcen, Beziehung und Interaktion

2.1 Ressourcen der Führung 147

2.1.1 Personenzentrierte Führungstheorieansätze 149

2.1.1.1 Great-Man-Theorien der Führung 149

2.1.1.2 Eigenschaftstheorien der Führung 151

2.1.1.3 Skills-Theorien der Führung 155

2.1.2 Führung, Spiritualität und „Geistliche Leitung“ 164

2.1.3 Zur Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Führung 169

2.1.3.1 Führung der eigenen Person 169

2.1.3.2 Entwicklung und Training von Führung 173

2.2 Beziehung und Interaktion 179

2.2.1 Verhaltensorientierte Führungstheorien (Führungsstilansätze) 182

2.2.1.1 Ein- und zweidimensionale Theorien des Führungsstils 182

2.2.1.2 Mehrdimensionale Theorien des Führungsstils 184

2.2.2 Entwicklungsbezogene Beziehungstheorien der Führung 187

2.2.2.1 Transformationale Führung 187

2.2.2.2 Mitarbeiterbezogene Ansätze:
Servant Leadership und Coaching 204

2.2.3 Rollen- und gruppenzentrierte Führungstheorien 209

2.2.3.1 Rollenzentrierte Führungstheorien 209

2.2.3.2 Gruppenbezogene Führungstheorien 220

2.2.4 Grundlegende Einzelaspekte beziehungsorientierter
Führungstheorien im Zusammenhang „unvollständiger Verträge“ 229

2.2.4.1 Kommunikation und Konflikt 232

2.2.4.2 Motivation und Führung 238

2.2.4.3 Macht, Akzeptanz und Legitimität von Führung 243

2.2.4.4 Fazit: „unvollständige Verträge“ als Innovationspotenzial 253

Kapitel III
Strukturen, Strategie, Ziele, Neuentwicklung

3.1 Strukturen und Rollen 261

3.1.1 Management und Organisationsstrukturen 263

3.1.1.1 Organisationsstrukturen und ihre Koordinationsform 263

3.1.1.2 Netzwerk-Organisation, Selbststeuerung und Führung 274

3.1.2 Kirchliche Strukturbildungsparadigmen 277

3.1.2.1 Horizontale und vertikale Strukturmomente kirchlicher
Leitungsorgane und -ämter 278

3.1.2.2 Strukturelle Reformversuche 282

3.1.2.3 Die überlandeskirchliche Ebene als Strukturierungsaufgabe 287

3.1.2.4 Strukturmomente der Trichotomie Gemeinschaft -
Organisation - Institution 291

3.2 Prozesse und Strategie 301

3.2.1 Prozessorientierte Handlungsfelder des Managements 303

3.2.1.1 Management als Planung und Kontrolle 304

3.2.1.2 Informationsmanagement und Marketing 310

3.2.1.3 Management von Veränderungsprozessen 313

3.2.2 Das St. Galler Management-Modell 316

3.2.2.1 Zur Entwicklung des St. Galler Management-Modells 317

3.2.2.2 Zur Interpretation und Relevanz des Ansatzes 322

3.2.3 Kirchliche Ansätze zum Prozessmanagement 325

3.2.3.1 Die Entwicklung strategischer Ansätze
auf der Gemeindeebene 326

3.2.3.2 Neuere strategie- und prozessorientierte Ansätze
auf der mittleren und oberen Leitungsebene 338

3.2.3.3 Fazit 347

3.3 Reflexion und Ziele 350

3.3.1 Reflexion und Zielfindung in Unternehmen 351

3.3.1.1 Normative, strategische und operative Zielsetzungen 353

3.3.1.2 Wirtschaftsethische Fragestellungen als Horizont
normativer Zielüberlegungen 355

3.3.1.3 Führungs- und Organisationskultur 359

3.3.2 Reflexion und Zielsetzung im Bereich kirchlicher
Organisationsentwicklung 362

3.3.2.1 Zum Verhältnis von Zielsetzung und Führung 363

3.3.2.2 Führungsethik und Führen mittels Symbolen im kirchlichen
Kontext 366

3.3.2.3 Fazit	368
3.4 Genese und Neuentwicklung	369
3.4.1 Neuinitiativen und Neugründungen	371
3.4.2 Kirchliche Ansätze	371
3.5 Fazit: Interventionsbezogene Führungsthemenbereiche und ihre kritischen Erfolgsfaktoren	377

Teil 2

Grundfragen einer integrierten Führungspraxis

Kapitel IV

Leitvorstellungen des Führens im Bereich der EKD

4.1 Theoretische Einordnung und Untersuchungsmethode	388
4.1.1 Theoretische Vorüberlegungen	389
4.1.2 Methodisches Vorgehen	390
4.2 Fortbildungseinrichtungen und Personalentwicklung: Ergebnisse der ersten Analyse (Überblick)	394
4.2.1 Zu den Einrichtungen der Kategorien 3 und 4 (ohne Relevanz)	396
4.2.2 Zu den (führungstheoretisch relevanten) Einrichtungen der Kategorien 1 und 2: differenzierte Reichweitenanalyse	398
4.2.2.1 Überregionale Einrichtungen: geographische Reichweite	399
4.2.2.2 Ausgewählte überregionale Einrichtungen: inhaltliche Reichweite	400
4.2.2.3 Ausgewählte Einrichtungen: quantitative Reichweite	407
4.2.2.4 Ergebnis der Reichweitenanalyse (Institutionelle Kurzcharakteristik)	410
4.2.3 Zur kirchlichen Personalentwicklung in ausgewählten Fällen	417
4.2.3.1 Auswahl und Verfahrensweise im Führungsbildungsbereich	418
4.2.3.2 Rahmendaten und struktureller Hintergrund zur Personalentwicklung in ausgewählten Fällen	419
4.2.3.3 Zusammenhang mit den Ergebnissen der Institutionenanalyse	422
4.2.4 Ergebnis zur ersten Analyse und Auswahl der Kursangebote	426

4.3 Fortbildungseinrichtungen und Personalentwicklung: Ergebnisse der weitergehenden Analyse (Tiefenstudie)	426
4.3.1 Einschätzung des Umfelds und Positionierung von Führung und Führungsbildung	427
4.3.1.1 Einschätzungen des Umfelds	427
4.3.1.2 Positionierungen im Führungsbildungskontext	432
4.3.2 Ansätze der Führungsbildung	435
4.3.2.1 Ansätze im Führungsverständnis	436
4.3.2.2 Inhalte und Strukturen in der Führungsbildung	440
4.3.3 Thematische und didaktische Praxis der Führungsbildung	446
4.3.3.1 Führungsbildung und Führungsdimensionen (grundlegende Themenfeldanalyse)	446
4.3.3.2 Thematische Praxis in ausgewählten Kursangeboten bzw. Personalplanungsansätzen (differenzierte Themenfeldanalyse)	449
4.3.3.3 Didaktische Praxis in ausgewählten Kursangeboten und das Vorgehen in ausgewählten Personalplanungsansätzen	454
4.3.3.4 Führungsthemen im Kontext des Fortbildungsangebots	460
4.3.4 Zusammenfassung und Fazit zur weitergehenden Analyse	462
4.3.4.1 Leitbildprägungen	462
4.3.4.2 Programm- und Durchführungskonzepte	467
4.3.4.3 Strategische Einbettung und Ausrichtung der Führungsbildung	468
4.4 Fazit und weiterführende Auswertungsperspektiven	469
4.4.1 Profilbezogene Integration aufgrund des Führungsansatzes	469
4.4.2 Kriterien für eine führungstheoretische Integration	474

Kapitel V

Kriterien des Führens im Bereich der EKD (Gemeinde- und mittlere Leitungsebene)

5.1 Gegenstand, Ziel und Vorgehen	482
5.1.1 Die Auswahl der Führungsbildungsveranstaltungen	484
5.1.2 Methodisches Vorgehen und Darstellung der Untersuchungsergebnisse ..	487
5.2 Führen und Leiten im Kontext der ersten beiden Leitungsebenen: Ergebnisse der Untersuchung ausgewählter Fortbildungsveranstaltungen	490

5.2.1 Ressourcenbereiche und Geistliche Leitung: „Spirituelles Führen mit christlichen Werten“	490
5.2.1.1 Ablaufdokumentation (Erfahrungsbericht)	490
5.2.1.2 Auswertung	495
5.2.2 Ressourcenbereiche und Geistliche Leitung: „Geistlich Leiten“	502
5.2.2.1 Ablaufdokumentation (Erfahrungsbericht)	502
5.2.2.2 Auswertung	512
5.2.3 Differenzierungsbereiche Interaktion, Leitungsebenen, Haupt- und Ehrenamt: „Mitarbeitenden- / Personalgespräche führen als Leitungskraft / Dekanin bzw. Dekan“	521
5.2.3.1 Ablaufdokumentation (Erfahrungsbericht)	521
5.2.3.4 Auswertung	523
5.2.4 Entwicklungsbereiche Organisationsstrukturen und Koordinationsformen: „Die Kunst des Führens“	531
5.2.4.1 Ablaufdokumentation (Erfahrungsbericht)	531
5.2.4.2 Auswertung	538
5.2.5 Kompetenzbereiche Strategieentwicklung und Steuerungsformen: „Veränderung gestalten (Dekanefortbildung)“	544
5.2.5.1 Ablaufdokumentation (Erfahrungsbericht)	544
5.2.5.2 Auswertung	564

Kapitel VI
Kriterien des Führens im Bereich der EKD
(landeskirchliche Leitungsebene)

6.1 Gegenstand, Ziel und Vorgehen	578
6.1.1 Darstellung der Projektstudie	580
6.1.2 Fragestellungen und Methoden zur Sekundäranalyse	582
6.2 Ergebnisse der Sekundäranalyse	584
6.2.1 Folgerungen zum erkennbaren Führungsverständnis – L1	584
6.2.1.1 Zum Führungs- und Organisationsverständnis	585
6.2.1.2 Zum Koordinations- und Steuerungsverständnis	587
6.2.2 Folgerungen zum erkennbaren Führungsverständnis – L2	590
6.2.2.1 Zum Führungs- und Organisationsverständnis	591
6.2.2.2 Zum Koordinations- und Steuerungsverständnis	595
6.2.3 Führen im Bereich der EKD – Landeskirchliche Leitungsebene: Zusammenfassung der Auswertungsergebnisse und Fazit	598

6.3 Kriterien des Führens im Bereich der EKD – Zusammenfassung der Ergebnisse aus Kapitel V und VI	604
6.3.1 Führungstheoretische Kriterien der Integration im kirchlichen Kontext..	604
6.3.1.1 Querschnittsdimension Führungsressourcen und Geistliche Leitung	605
6.3.1.2 Beziehung und Interaktion	607
6.3.1.3 Strukturen und Rollen	610
6.3.1.4 Prozesse und Strategie	614
6.3.1.5 Reflexion und Ziele	621
6.3.1.6 Genese und Neuentwicklung	623
6.3.2 Fazit: Kriterien der Integration im kirchlichen Kontext	624

Teil 3
Grundriss eines integrierten
Führungsverständnisses

Kapitel VII
Auf dem Weg zu einem integrierten evangelischen Führungsverständnis

7.1 Perspektiven der Integration	635
7.1.1 Die drei querschnittsförmigen Funktionsaspekte Geistlicher Leitung	636
7.1.2 Gemeinschaft und Organisation im Blick auf die Dimension Beziehung und Interaktion	639
7.1.3 Organisation und Institution im Blick auf Koordination und Steuerung	644
7.1.4 Reflexion und Ziele und ihr Verhältnis zu Genese und Neuentwicklung	652
7.2 Überprüfung der Thesen zum integrierten Führungsverständnis	658
7.2.1 Die dreifache führungsbezogene Grundperspektive zum Kirchenbegriff	659
7.2.1.1 Die evangelische Kirche in dreifacher Perspektive	659
7.2.1.2 Die theologische Auftragsbestimmung der kirchlichen Organisation	660
7.2.1.3 Die Evangelische Kirche als Organisation im weiteren Sinn	661
7.2.1.4 Die Auftragsbezogenheit der kirchlichen Organisation	662
7.2.1.5 Die Evangelische Kirche als Organisation im engeren Sinn	663
7.2.1.6 Die Marktumgebung als Kennzeichen des Organisationsseins von Kirche	665

7.2.1.7	Die Evangelische Kirche als Institution und Gemeinschaft im engeren Sinn	666
7.2.1.8	Unterschiedliche Konsequenzen für die Evangelische Kirche	667
7.2.2	Das integrierte Führungsverständnis	668
7.2.2.1	Integriertes Führungsverständnis und Organisation im engeren Sinn	669
7.2.2.2	Integriertes Führungsverständnis und Führungsintervention	671
7.2.2.3	Führung und Selbststeuerung	674
7.2.2.4	Führung und Rückkopplungen	675
7.2.2.5	Führung und Veränderung	676
7.2.2.6	Führung und Strategie	677
7.2.2.7	Führung und die Messbarkeit von Zielen	678
7.2.2.8	Führung und Kriterien der Integration im kirchlichen Kontext ..	680
7.2.3	Führung und Geistliche Leitung	684
7.2.3.1	Geistliche Leitung als Tiefendimension des Führungshandelns ..	684
7.2.3.2	Geistliche Leitung und Leitungsrollen	684
7.2.3.3	Geistliche Leitung in kirchlichen und nichtkirchlichen Kontexten	685
7.2.3.4	Geistliche Leitung und die Wirksamkeit von Führung	686

Kapitel VIII

Führen mit dem integrierten Führungsverständnis: Prinzipien der Anwendung

8.1	Führen als Intervention im Kontext von (Selbst-)Steuerung	699
8.1.1	Prinzipien zur Wahl der Interventionsebene	702
8.1.2	Methodische Grundschrirte der Intervention	710
8.2	Die Führungsdimensionen als Organisationsentwicklungszyklus	712

Anhang

Anlage 1:	Übersicht der Fortbildungseinrichtungen im Raum der EKD	715
Anlage 2:	Fragestellungen und Methoden der ersten empirischen Studie	726
Anlage 3:	Quellenverzeichnis der Interviews mit Leitern von Fortbildungseinrichtungen (1. empirische Studie)	729
Anlage 4:	Quellenverzeichnis der Interviews mit ausgewählten Personalreferenten (1. empirische Studie)	730
Anlage 5:	Leitfäden und Verzeichnis zur Analyse der Fortbildungsveranstaltungen (2. empirische Studie)	730
	Abbildungsverzeichnis	733
	Abkürzungsverzeichnis	735
	Literaturverzeichnis	737
	Personenverzeichnis	763
	Sachregister	770

Vorwort

Führen und Leiten galt längere Zeit als umstrittenes, zuweilen mit Tabus belegtes Thema. Diese Zurückhaltung hat gute Gründe. Wie in keiner anderen vergleichbaren geschichtlichen Entwicklung hat Deutschland in der Nazi-Diktatur den Begriff der Führung maßgeblich und man könnte meinen auch dauerhaft korrumpiert, bildete doch das „Führerprinzip“ den despotischen Dreh- und Angelpunkt der menschenverachtenden Denkweise dieser Epoche. Theologisch und psychologisch gesprochen geht es heute bei den im Namen des „Führers“ begangenen Verbrechen ja nicht nur um unmittelbare Verantwortlichkeit und Schuld, die zudem von den später Geborenen nicht mehr behauptet werden kann. Es geht aber nach wie vor um Scham aufgrund destruktiver Verstrickung und Abhängigkeit, um verlorene Freiheit und weiter bestehende Versuchung, mithin um Dimensionen, die auch über die Lebenszeit der damaligen Zeitgenossen in einem Land fortwirken. Davon kann man sich nicht (er)lösen, noch kann man sie mit den Jahren abstreifen. Scham kann bestenfalls durch einen „verständnisvollen Blick erträglich werden“.¹ Voraussetzung dafür ist, dass auch heute Schuld und Unrecht benannt und erinnert werden. Dies verpflichtet uns zu einem besonders verantwortungsvollen Umgang mit dem Thema „Führung“ und sollte uns angesichts seiner möglichen Abgründigkeit fortwährend sensibel sein lassen.

Dass wir heute dennoch von Führung sprechen sollten, hat mehrere Gründe. So muss man feststellen, dass Führung als bewusste Wahrnehmung von Leitungsverantwortung tagtäglich mehr oder weniger gut, verantwortlich oder sinnvoll geschieht. Die Beobachtung auf diesen Bereich zu richten, kann daher für die Gestaltung von Gemeinde und Kirche, aber auch von Unternehmen, Vereinen, Verbänden etc. keineswegs vernachlässigt werden. Dem liegt die sozialwissenschaftliche Einsicht zugrunde, dass Führen und Leiten ein essenzielles Grundphänomen in Organisation ist. Nicht durch seine Leugnung, sondern dadurch, dass Wege zum ethisch legitimen und theologisch reflektierten Umgang aufgezeigt werden, kann daher auch dem Missbrauch begegnet werden. Hierzu soll dieses Handbuch einen wesentlichen Beitrag aus evangelischer Perspektive leisten.

Die diesem Buch zugrunde liegende Forschungsstudie wurde im Wintersemester 2013/2014 von der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel als Habilitationsschrift angenommen. Frau Prof. Dr. Andrea Bieler sowie Herrn Prof. Dr. Udo Krolzik

¹ Zum Zusammenhang von Schuld und Scham vgl. G. Hartmann, *Lebensdeutung. Theologie für die Seelsorge* (1993), S.135ff, Zitat S.151.

danke ich herzlich für die Erstellung der Gutachten. Mein Dank gilt darüber hinaus besonders Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel, der die Entstehung begleitet hat und nicht zuletzt mit seinen „innovativen“ organisationstheoretischen Überlegungen wegweisend wurde. Schließlich danke ich allen, die sich im empirischen Teil für Interviews bereit erklärt oder Quellen verschiedenster Art zur Verfügung gestellt haben. Ohne diese Bereitschaft wären wesentliche Ergebnisse dieser Untersuchung nicht möglich geworden. Besonders hervorheben möchte ich zudem das Karlsruher Institut für Coaching (KIC), das Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung der Evangelischen Kirche von Westfalen/Gemeinsames Pastorkolleg Schwerte, das Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision der EKHN in Friedberg (IPOS), sowie die Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin (FAKD), die mir teilnehmende Beobachtungen bei Führungsfortbildungsveranstaltungen ermöglichten. Schließlich möchte ich in diesem Zusammenhang der EKD-Arbeitsgruppe „Führen und Leiten“ sowie dem mittlerweile gleichnamigen Reformzentrum für die vielfältige Unterstützung und Zusammenarbeit und insbesondere für die Ermöglichung einer deutschlandweiten Pilotstudie herzlich danken.

Ein besonderer Dank gilt auch der Leitung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), die mich auf vielfältige Weise in diesem Projekt unterstützte, sowie den Kolleginnen und Kollegen der Gemeinde- und Organisationsberatung aus dem Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision und ihrem Förderverein, von deren Rat und Hilfe ich in vielem profitiert habe.

Herr Rainer Kuhl und sein Team begleiteten seitens des EBVERLAG Dr. Brandt in hervorragender Weise den Weg vom Manuskript zum Buch. Für die großzügige Gewährung eines Druckkostenzuschusses danke ich neben der EKHN auch der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD). Ebenso konnten die Sparkasse Dillenburg sowie die Firma Reinhard Bretthauer GmbH (Bretthauer Kunststofftechnik) dafür gewonnen werden, einen Teil der Druckkosten zu übernehmen. Die zuletzt genannten Organisationen weisen mit ihrer Unterstützung nicht zuletzt darauf hin, dass eine integriertes evangelisches Führungsverständnis auch im Bereich der Wirtschaft relevant ist und auch benötigt wird – sei es aus Gründen der gesellschaftlich-ethischen Orientierung, sei es in der Perspektive einer Unternehmensführung, die ihre Verantwortung aus evangelischer Sicht bewusst wahrnimmt.

Wer Führen als ein Geschehen geistlicher Leitung begreift, kommt nicht umhin, seinen Weg dem anzuvertrauen, der verheißt, am Ende alles neu zu machen.

Prolog

In diesem Handbuch lernen Sie alles Wesentliche zur Führung von Organisationen im kirchlichen Bereich und darüber hinaus aus evangelischer Perspektive kennen. Der aktuelle Stand der Führungsdiskussion wird dabei zu einem integrierten Führungsverständnis weiterentwickelt. Jede Theorie ist allerdings nur so gut wie ihre praktische Wirksamkeit. Dies gilt auch für das Verständnis von Führen und Leiten (Beide Begriffe sind im Folgenden synonym gebraucht). Am Anfang steht daher eine bestimmte Situation, in der sich Menschen in kirchlichen Leitungsfunktionen auf verschiedenen Ebenen wiederfinden:²

- Ehrenamtliche Mitglieder des Leitungsgremiums einer Gemeinde setzen sich in ihrer nächsten Sitzung zusammen mit ihrem Pfarrer mit der Reduzierung der Pfarrstelle, dem Umbau des Gemeindehauses und der Frage auseinander: Was könnte anders werden in unseren Gottesdiensten? Eine von ihnen denkt zudem besonders darüber nach, wie die Neukonzeption der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen aussehen könnte, für die ein über einen Förderverein finanzierter Mitarbeiter hauptamtlich zuständig ist.
- Eine Superintendentin steht vor einem schwierigen Personalgespräch, ist neues Mitglied in einer Arbeitsgruppe zur Umorganisation der kirchlich-diakonischen Altenpflege und zugleich von der Frage bewegt, welche zukünftige Rolle kirchliche Familienzentren spielen könnten. Zugleich fragt sie sich, wie in den Sitzungen des Pfarrkonvents die Dimension der geistlichen Leitung besser wirksam werden könnte.
- Eine synodale Arbeitsgruppe ist bemüht, Prioritäten und Posterioritäten für die nächsten 20 Jahre unter den Bedingungen von Sparzwang und demographischem Wandel zu setzen, denkt intensiv über Fusionen von Gemeinden und Dekanaten nach und möchte zugleich nicht aus dem Blick verlieren, innovative Projekte mit Ausstrahlungscharakter zu fördern. Zwei Mitglieder unterhalten sich beim Stehkaffee in der Pause darüber, ob und unter welchen Bedingungen

² Die folgenden drei Beispiele, die sich in den Hinführungen zu den einzelnen Kapiteln (Kasten) bis zum Ende hin durchziehen, sind frei erfunden – und haben dennoch ihre Anhaltspunkte in Erfahrungen und Begebenheiten, die der Verfasser vor allem in seiner Tätigkeit als Gemeinde- und Organisationsberater machen durfte. Die Beispiele aus den drei kirchlichen Leitungsebenen sind vor allem als exemplarisch für Situationen, Fragestellungen und Vorgehensweisen zu verstehen – aber nicht notwendigerweise als positiv oder negativ konnotiert. Wo dies dennoch unvermeidlich ist, gilt gleichwohl der Vorbehalt, dass es sich dabei stets um die (fiktive) Interpretation von „Momentaufnahmen“, nicht aber um abschließende Bewertungen handelt. Denn in der Realität hätte sich die Situation schon „um die nächste Ecke“ schon wieder ganz anders darstellen können.

es überhaupt möglich sein kann, strategische Fragestellungen in Synoden zu bearbeiten.

Allen drei Gruppen gemeinsam ist, dass sie ausgesprochen oder unausgesprochen von bestimmten eigenen Zielen kirchlicher Arbeit her ihre Überlegungen anstellen. Allen drei Gruppen ist außerdem gemeinsam, dass sie für ihr Leitungshandeln auf Ressourcen zurückgreifen, die in ihrem Leitungshandeln hilfreich sein können: Kommunikative, methodische und fachliche Kompetenzen (zu denen auch theologische Kompetenzen gehören), ethische Prinzipien, aber auch eine eigene Spiritualität.

Alle drei Gruppen stehen jedoch vor einer Frage, die möglicherweise ebenso schlicht wie schwer zu beantworten ist: Was soll nun konkret getan werden und was sollten wir vielleicht besser nicht tun?

Präziser gefragt: Welches Leitungshandeln ist jetzt gefordert? Und darüber hinaus: Was sollte zuerst behandelt werden, was hat noch Zeit? Und schließlich gibt es da noch Fragen, die nicht auf der offiziellen Agenda stehen: Welche anderen Themen schieben sich nicht so sehr in den Vordergrund, bedürften aber einer ebenso großen – oder vielleicht sogar höheren Aufmerksamkeit? Denn:

- Das Dringende ist nicht unbedingt das Wichtige.
- Das Naheliegende ist nicht unbedingt das Zielführende.

Das hier vorliegende integrierte Führungsverständnis will dazu beitragen, diese Fragen zu klären. Dazu versucht es gleichsam einen Schritt zurück zu treten hinter den eigenen Führungsalltag. Es will nicht nur dazu verhelfen, Dringendes vom Wichtigem zu unterscheiden. Darüber hinaus soll es vor allem auch eine weitere, schwierigere Frage beantworten: Welche Art von Führungs- bzw. Leitungshandeln ist jetzt gefragt – und wird voraussichtlich eher wirksam sein und welches eher folgenlos oder gar kontraproduktiv? Denn:

- Einzelne Mitarbeitende lassen sich ebenso wenig wie Gremien, Gemeinden, Synoden etc. von jedem Leitungshandeln per se beeindruckt.
- Manche gut geplante Initiative erzeugt eine ganz andere Wirkung als die beabsichtigte.

...Ein halbes Jahr später:

- Die gut gemeinten Vorschläge der von der Gemeindeleitung eingesetzten Gottesdienst-AG sorgten für große Irritationen nicht nur bei den „Stammgästen“. Einzelne bisher sehr motivierte Mitarbeitende engagieren sich jetzt in einer anderen Gemeinde. Eine Neukonzeption der Jugendarbeit wurde bisher nicht erarbeitet.

- Die Initiative des Kirchenkreises zum Ausbau von Familienzentren wurde von den Kitas und den Gemeinden aufs Ganze gesehen nicht aufgenommen. Die Superintendentin ist müde geworden, sich noch dafür einzusetzen, obwohl sie nach wie vor die Notwendigkeit sieht.
- Die synodale Arbeitsgruppe wurde aufgelöst, da der inzwischen eingetretene Wirtschaftsaufschwung die Finanzlage hat nicht mehr so dramatisch aussehen lassen. Es kann alles beim Alten bleiben, ohne dass sich jemand benachteiligt fühlt. Die Lage ist entspannt und die Strategiediskussion vergessen.

... oder aber:

- Es gibt ein zweites, gut platziertes Gottesdienstprogramm vor allem für Berufstätige monatlich am Freitagabend. Der Sonntagmorgengottesdienst wurde familienfreundlicher gestaltet. Beide Formen scheinen zu prosperieren. Die Reduzierung der Pfarrstelle wurde durch eine neue Struktur ehrenamtlich Mitarbeitender kompensiert. Die Neukonzeption der Jugendarbeit führte dazu, dass nun ein anderer Mitarbeitender diesen Bereich hauptamtlich verantwortet.
- Der Kirchenkreis wird in absehbarer Zeit selbst Träger von Kitas, von denen einige zu Familienzentren umgebaut werden. Die betroffenen Gemeinden sind konzeptionell beteiligt, jedoch von administrativen Aufgaben wie der Personalverwaltung entlastet. In den Pfarrkonventen ist neben spirituellen Impulsen auch Raum da, sich über Erfahrungen im Bereich des eigenen geistlichen Lebens auszutauschen.
- Die synodale Arbeitsgruppe wurde aufgelöst, da die Synode eine entscheidende strategische Weichenstellung für die nächsten Jahre getroffen hat. Darin ist sie weitgehend der Vorlage der Kirchenleitung gefolgt, wonach unter anderem gezielt Projekte gefördert werden, die sich an Menschen jenseits der Reichweite bisheriger kirchlicher Programmangebote wenden. Die zusätzlichen Ressourcen werden gezielt eingesetzt, um die Kirche für eine Zukunft fit zu machen, in der es aller Wahrscheinlichkeit nach ganz andere Rahmenbedingungen geben wird.

Zwischen beiden Szenarien liegen bestimmte Leitungsentscheidungen, Handlungsweisen und Initiativen von einzelnen Leitungsverantwortlichen oder Leitungsgremien, von Teams, Arbeitsgruppen oder aber an der Basis Engagierten, von Haupt- und Ehrenamtlichen, welche im Übrigen die ganze Zeit bemüht waren, sich und ihr kirchliches Umfeld zu gestalten. Was genau zu der einen oder anderen Entwicklung beigetragen hat, ist daher auch im Nachhinein nicht einfach

zu bestimmen. Monokausale Erklärungsversuche stehen zurecht im Verdacht, rezeptartig und damit unseriös oder aber gar manipulativ daherzukommen. In jedem Fall suggerieren sie allzu einfache Lösungen für komplizierte Bedingungen. Daher sollte man bescheidener sagen: Bestimmte Leitungsentscheidungen und Handlungsweisen haben im Nachhinein wahrscheinlich zu einer guten Lösung beigetragen – oder werden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als andere dazu beitragen.

- Führen und Leiten ist Handwerk und Kunst zugleich.
- „Erfolg“ ist mehrdimensional und – das sollte gerade in der Kirche gelten – zuletzt unverfügbar.

Die Kunst des Führens kommt demjenigen, dem sie gegeben ist, eher als Geschenk denn als Produkt eigene Leistung vor – allerdings basiert sie wie jede andere Kunst auch auf dem Bemühen um gleichsam handwerkliche, erlernbare Qualität. Dabei können und dürfen Fehler geschehen. Dennoch ist Führen kein belangloses Geschäft und für jede Organisation ein ebenso notwendiges wie kritisches Unterfangen – steht mit ihm doch oft ihre Zukunft selbst auf dem Spiel.

Damit also in Gemeinde und Kirche sowie und anderen Organisationen das Menschen Mögliche getan und zugleich das Gott Mögliche erhofft werden kann – dazu will dieses Buch verhelfen.

Einleitung

Zur Verwendung

Dieses Handbuch zeichnet die Umriss eines integrierten Führungsverständnisses auf, das sowohl die Spezifika kirchlicher Organisationen berücksichtigt als auch außerhalb der verfassten Kirchen und ihren Gemeinden von Bedeutung sein kann: über die Konfessionsgrenzen hinaus bei freien diakonischen Trägern und in Not-for-profit-Organisationen. Es wendet sich daher an haupt- und ehrenamtlich Tätige mit Leitungsverantwortung in ganz unterschiedlichen Funktionen und auf unterschiedlicher Ebene – an Mitarbeitende in Gemeinden ebenso wie an Personen in einem geistlichen Amt, an Mitglieder in Gremien ebenso wie an Geschäftsführende in diakonischen Unternehmen. Zudem werden Führungsgrundsätze aus evangelischer Perspektive deutlich, die auch in Wirtschaft und Gesellschaft ihre Wirkung entfalten können.

Da das vorliegende Werk als Handbuch gestaltet ist, kann es sowohl als Nachschlagewerk, wie auch als Studienbuch und ebenso als Werkbuch gebraucht werden.

Zu seiner Verwendung als *Nachschlagewerk* dient die in sich geschlossene Darstellung einzelner Kapitel, Themen und Einzelfragen, das detaillierte Inhaltsverzeichnis sowie ein Personen- und Sachregister. So kann man gezielt die Darstellung und Reflexion bestimmter Ansätze und methodischer Aspekte aus Führungstheorie (Kapitel 2-3) und -praxis (Kapitel 4-6) zu finden.

Als *Studienbuch* kann es genutzt werden, indem von der Grundlegung in Kapitel 1 und den daran anschließenden Thesen einzelne Kapitel und ihre Unterabschnitte in Augenschein genommen werden, denn die einzelnen Teile und Kapitel geben unabhängig von ihrer in sich geschlossenen Darstellung einen fortschreitenden Untersuchungsertrag wieder (s. die Gliederungshinweise am Ende dieser Einleitung). Dazu werden zu Beginn jedes Kapitels die jeweiligen Schritte und das Ergebnis vorweg aufgezeigt und am Ende zusammengefasst. Eine Gesamtschau erschließt sich im Kapitel 7.

Seiner Verwendung als *Werkbuch* wird vor allem durch die einleitenden, beschreibenden Zugänge vor jedem Kapitel, die einen praxisbezogenen Zugang zum jeweiligen Inhalt aufzeigen, sowie die in Kapitel 8 skizzierte Anwendungssystematik des integrierten Führungsverständnisses ermöglicht.

Der groß gedruckte Haupttext enthält alle wesentlichen Inhalte und ermöglicht so eine zügige Erschließung des Gesamtzusammenhangs. Die weiterführenden Inhalte sind im Kleindruck gehalten und bieten ein vertiefendes Verstehen des betreffenden Abschnitts.

Zur Fragestellung

Das Thema Führen und Leiten entwickelte sich zu einem der zentralen Diskussionspunkte der jüngeren Bemühungen um Kirchenreform. Das mit Führen und Leiten verbundene kybernetische Geschehen besitzt zunehmend praktisch-theologische Relevanz, zumal im Bereich der Evangelischen Kirche, aber auch im ökumenischen Kontext die Erkenntnis Raum gewinnt, dass Kirche in der modernen Gesellschaft als Organisation aufgefasst werden muss. Es ist daher zu fragen, wie Führen und Leiten als spezifisches kirchliches Handlungsfeld auf den verschiedenen Ebenen der verfassten Kirche interpretiert und reflektiert werden kann. Eine diesbezügliche Theoriebildung steht für den Bereich der Evangelischen Theologie bisher noch aus.

Um dies zu leisten, werden hier die bisherigen Rezeptionsversuche unterschiedlicher führungspraktischer und -theoretischer Ansätze vornehmlich aus betriebswirtschaftlichen Kontexten im Raum der Evangelischen Kirche erhoben, systematisch eingeordnet und reflektiert. Für dieses induktive Vorgehen wird ein eigener führungs-theoretischer Leitrahmen entwickelt und zugrunde gelegt. Dabei ist die systemtheoretische Sichtweise sozialer Organisationen ebenso erkenntnisleitend wie die Frage nach einer angemessenen Vorgehensweise angesichts wesentlicher Spezifika der Evangelischen Kirche als Organisation. Dies betrifft die der Kirche eigene Zielsetzung und ihre führungs-theoretischen Implikationen sowie ihre Verhältnisbestimmung als Organisation im engeren Sinne zwischen Institution und Gemeinschaft. Daneben sind aber auch Differenzierungsbereiche wie die hohe Beteiligung ehrenamtlich Tätiger am Steuerungsgeschehen und ihre netzwerkartigen Strukturen auf den verschiedenen Leitungsebenen zu nennen. Schließlich geht es um die Frage, inwiefern dieses Gestaltungsgeschehen als „geistliche Leitung“ interpretiert werden kann.

Zu diesem Vorhaben sind mehrere Ausgangsproblemstellungen maßgeblich. Zunächst ist zu konstatieren, dass in der Diskussion um Leitung, Management und Organisation das Thema Führung auch in Deutschland mittlerweile eingehend erörtert wird, obgleich ein einheitliches und allgemeingültiges Verständnis hierzu noch nicht gefunden wurde.³ Der im Kontext systemtheoretischer Annahmen entwickelte Leitrahmen betrifft somit ein grundlegendes führungs-theoretisches Forschungsdesiderat. Hinzu kommt, dass sich die traditionelle theologische Diskussion um Leitung in der Kirche vornehmlich auf die Begründung von Leitungspositionen sowie deren Einordnung bezieht, mithin lediglich auf Einzelaspekte der Thematik. Die letzten Jahrzehnte waren dagegen von ersten weitergehenden kybernetischen Ansätzen geprägt, die jedoch die Führungsthematik nicht umfassend, d.h. in sämtlichen Grunddimensionen aufgriffen haben und sich nur auf bestimmte kirchliche

³ Vgl. O. Neuberger, Führen und führen lassen (6.Aufl. 2002), S.11ff.

Leitungsebenen beziehen. Die hiermit teilweise einhergehenden Rezeptionsversuche führungs-theoretischer Ansätze aus anderen Kontexten betrafen ebenfalls überwiegend nur Teilaspekte. Insofern kann man auch hier von keinem entwickelten Führungsverständnis sprechen. Es besteht daher die Aufgabe, zu einem integrierten Selbstverständnis für Leitungsgremien und Führungskräfte beizutragen, das den spezifischen Herausforderungen der kirchlichen Organisation angemessen erscheint und in allen relevanten Dimensionen der Organisationsbildung und -entwicklung zum Tragen kommt. Ebenso gilt es, die ganz eigene Komplexität kirchlicher Organisationen zu berücksichtigen. Dazu zählen ihr Selbstverständnis als Gemeinschaft, die hohe Bedeutung ehrenamtlicher bzw. freiwilliger Mitarbeit und dessen Implikationen für Motivation und Steuerbarkeit, die viel öfters als anderswo in Formen von Netzwerken und Kooperationen zum Tragen kommt.

Davon unabhängig haben sich in den letzten Jahren vielfältige Initiativen und Einrichtungen im kirchlichen Bereich dem Thema der Führung in der Kirche durch Fortbildungsangebote gewidmet, auch im Wissen um die zunehmend prekäre strategische Ausgangslage kirchlicher Einrichtungen. Die entsprechende Fortbildungslandschaft wird im vorliegenden Buch eingehend untersucht. Die näheren Bedingungen von Führung und Leitung selbst und in ihren vielfältigen Grunddimensionen werden hier zwar eklektisch im Blick auf verschiedene Akzentsetzungen, jedoch kaum systematisch und grundlegend bearbeitet. Dies wäre für eine Organisation wie die Kirche vor dem Hintergrund moderner und sich stetig und teilweise dramatisch wandelnder Bedingungen allerdings von großer Bedeutung.

Zur Zielsetzung

Das hier entwickelte integrierte Führungsverständnis verfolgt eine doppelte Zielsetzung:

Erstens: Als möglichst umfassender Führungsansatz soll es alle relevanten Teilperspektiven und methodischen Tools integrieren. Dazu werden die bisherige Führungsdiskussion und ihre Rezeption in Theologie und Kirche umfassend dargestellt und kritisch weiterführend verarbeitet. Zudem wird in drei umfangreichen empirischen Studien das faktisch vorhandene Führungsverständnis aller relevanten Leitungsebenen reflektiert.

Zweitens: Als leistungsstarke Metatheorie soll es sowohl für den kirchlichen als auch für den außerkirchlichen Kontext geeignet zu sein, zu einer Führungspraxis beizutragen, die der Komplexität und Spezifikation unterschiedlicher Organisationen ebenso wie der Herausforderung in konkreten Führungssituationen gerecht wird.

Zum Vorgehen

Die drei Hauptteile

Im *ersten Teil* werden die Grundlagen einer integrierten Führungstheorie erörtert. Ausgangspunkt dafür ist ein theoretischer Leitrahmen, der die systemtheoretische Sichtweise führungstheoretisch entfaltet und für die Organisation Kirche fruchtbar macht (Kapitel 1). Führen wird dabei in systemtheoretischer Sicht als wirksame Intervention im Blick auf die Steuerungsaktivität einer Organisation aufgefasst. Infolge dessen werden die grundlegenden Ebenen der Organisationsbildung und -entwicklung als Führungsdimensionen thematisiert:

- Beziehung und Interaktion
- Strukturen und Rollen
- Prozesse und Strategie
- Ziele und Reflexion
- Genese und Neuentwicklung
- sowie als Querschnitt Ressourcen von Führung

Integriertes Führen bedeutet, gezielt unterschiedliche Formen von Führungsinterventionen innerhalb dieser Dimensionen anzuwenden und so zur Steuerungsaktivität der Organisation wesentlich beizutragen. Auswahl und Art der Führungsintervention können anhand eines integrierten Leitfadens bestimmt werden, der wie die Führungsdimensionen von den grundlegenden zyklischen Prozessen der Organisationsbildung ausgeht. Als differenzierte analytische Untersuchungen zu diesen Grunddimensionen werden die angeführten theoretischen Rezeptionsversuche im einzelnen systematisierend eingeordnet und kritisch reflektiert (Kapitel 2 und 3).

Im *zweiten Teil* werden die Grundfragen einer integrierten Führungspraxis entwickelt und diskutiert. Dafür werden die führungspraktischen Ansätze im Raum der EKD anhand von drei empirischen Untersuchungen mit jeweils zwei Analyseschritten erhoben (Kapitel 4 bis 6) und mittels der zuvor entwickelten Kategorien bewertet. Hierbei werden Führungs- und Organisationsverständnis sowie Koordinations- und Steuerungsverständnis anhand bestimmter, spezifisch kirchlicher Kriterienbereiche herausgearbeitet (Spiritualität und Geistliche Leitung, Gemeinschaft und Ehrenamt, Steuerung autonomer Akteure, horizontale und vertikale Strukturmomente der Leitung etc.). Im Ergebnis können – entsprechend den fünf Führungsdimensionen und ihrer Ressourcen – sechs Kriterien der Integration von Führung im kirchlichen Kontext genannt werden, die als kritische Parameter zur Steuerungsfähigkeit der kirchlichen Organisation gelten können:

- ein aus den Führungsressourcen abgeleitetes Verständnis von Geistlicher Leitung als Tiefenschicht in allen Führungsdimensionen

- die bleibende Bedeutung der Gemeinschaft als Wesensmerkmal der kirchlichen Organisation
- ein Koordinationsverständnis, das die Spannung von netzwerkförmigen und hierarchischen Strukturen berücksichtigt
- ein Steuerungsverständnis, das die Transaktionskosten netzwerkförmiger Koordination angesichts relativ autonomer Akteure hinreichend niedrig hält
- die Reflexion der eigenen Identität anhand von Leitbildern sowie die Entwicklung controllingfähiger Zielvorstellungen
- die Integration der Führungsdimension Genese und Neuentwicklung als Form der Erschließung innovativen Potenzials.

Im *dritten Teil* werden – die ersten beiden Teile verbindend – die Grundrisse eines integrierten evangelischen Führungsverständnisses gezeichnet (Kapitel 7). Dies beinhaltet auch führungspraktische Regeln zur Auswahl von Interventionsebene (Führungsdimension) und -form (Methodik). Zudem werden Ansätze zu einer Beraterischen und kybernetischen Anwendung deutlich (Kapitel 8). Dabei wird anhand der Führungsdimensionen ein Zyklus von Grundaufgaben der Führung erkennbar, der zugleich die Abfolge von sechs Schritten einer integrierten Organisationsentwicklung abbildet:

- Führungskompetenzen entwickeln
- Das Team zusammenstellen / unterstützen
- Die Zusammenarbeit organisieren
- Abläufe gestalten
- Die Ausrichtung überdenken
- Neues fördern

Die Verzeichnisse und Anhänge dokumentieren die theoretischen und empirischen Quellen.

Die einzelnen Kapitel

Jedem Kapitel ist eine Hinführung vorangestellt, die anhand der vorgestellten Praxisbeispiele aus den drei kirchlichen Leitungsebenen in die jeweilige Fragestellung einführt. So wird das im Folgenden behandelte Feld abgesteckt und es werden die wesentlichen Impulse bereits vorab erkennbar.

Im *ersten Kapitel* lesen Sie, worin sich das integrierte Führungsverständnis von bisherigen Ansätzen des Managens, Leitens, personalen Führens, Steuerns unterscheidet, die meist nur Teilperspektiven des Führens bzw. Leitens behandeln.

Hier wird der theoretische Leitrahmen für das integrierte Führungsverständnis entwickelt. Ausgehend von einer systemtheoretischen Grundlegung wird Führung

funktional und als Intervention in den Selbststeuerungsprozess einer Organisation verstanden. Die wesentlichen fünf Dimensionen dieses Prozesses werden anhand der Systembildungsebenen von Organisationen entwickelt und führungsbezogen anhand von Interventionskategorien beschrieben. Damit können bisherige Entwürfe und Ansätze rekonstruiert und integriert werden. Der Kontext und Bezugspunkt dieses Prozesses, die evangelische Kirche in ihren grundlegenden Erscheinungsformen wird indessen mithilfe der Leitdifferenz von Institution, Organisation und Gemeinschaft erörtert.

Im *zweiten Kapitel* lesen Sie, warum die eigenen Ressourcen von Führung für alle weiteren Führungsdimensionen von entscheidender Bedeutung sind und welche Rolle dabei die Entwicklung einer eigenen Spiritualität spielt (Querschnittsdimension Führungsressourcen). Außerdem lesen sie, worum es bei Führungsansätzen, die sich im direkten Kontakt mit Personen vollziehen, gehen muss und nicht gehen kann (Führungsdimension: Beziehung und Interaktion).

Im *dritten Kapitel* lesen Sie, weshalb die Entwicklung von Strukturen eine wichtige, aber keine allein selig machende Rolle im Führungsalltag spielt (Führungsdimension Strukturen und Rollen). Außerdem lesen Sie, weshalb es gerade für die Kirche notwendig ist strategieorientiert zu planen (Führungsdimension Prozesse und Strategie) und erst so sinnvolle Ziele wirksam werden können (Führungsdimension Ziele und Reflexion). Schließlich lesen sie, wofür es existenziell notwendig, die Neugründung von alternativen Organisationsformen nicht den Mitbewerbern zu überlassen (Führungsdimension Genese und Neuentwicklung).

In diesen beiden Kapiteln werden diese Grunddimensionen in einer Abfolge von jeweils drei Schritten entfaltet. Zunächst soll die allgemeine führungstheoretische Diskussion, insofern sie für die kirchliche Rezeption relevant ist in diese Grundstruktur referierend eingeordnet und erörtert werden. Sodann werden die entsprechenden Ansätze mithilfe des angeführten systemtheoretischen Leitrahmens de- bzw. rekonstruiert, sodass sie schließlich drittens im Blick auf die bisherigen kirchlichen Rezeptionsversuche kritisch reflektiert werden können. Die so beschriebenen Grunddimensionen des Führens bilden den erweiterten theoretischen Kontext für die folgenden empirischen Untersuchungen und liefern ihnen ihre analytische Struktur.

Im *vierten Kapitel* lesen sie, welche führungsbezogenen Leitvorstellungen im Raum der EKD zurzeit virulent sind und wie die dementsprechende Aus- und Fortbildungslandschaft aussieht.

Hier werden in einem ersten Durchgang die vorhandenen tatsächlichen Führungsansätze induktiv und empirisch erhoben. Ausgangspunkt ist dazu eine qualitative Untersuchung der Führungsfortbildungsangebote im Raum der EKD. Dabei soll deutlich werden, welche normativen Leitbilder für Führung und Leitung maßgeblich sind und wie von ihnen ausgehend die Führungsfortbildungslandschaft geprägt ist.

Zudem sollen die analytischen Kriterien für die näheren empirischen Untersuchungen in den nächsten beiden Kapiteln entwickelt werden. Methodisch fanden dazu halbstrukturierte Interviews Anwendung.

Im *fünften Kapitel* lesen Sie, wie sich Führen auf der unteren und mittleren kirchlichen Leitungsebenen darstellt und welche spezifischen Kriterien hierbei zu beachten sind (Ressourcen und Geistliche Leitung, Differenzierungsbereiche Leitungsebenen, Haupt- und Ehrenamt, Entwicklungsbereiche Organisationsstrukturen und Koordinationsformen, Kompetenzbereiche Strategieentwicklung und Steuerungsform).

Im *sechsten Kapitel* lesen Sie, wie sich Führen auf der oberen kirchlichen Leitungsebene darstellt und welche kritischen Parameter im Blick auf die einzelnen Führungsdimensionen Beachtung finden müssen bzw. warum sie für alle Leitungsebenen relevant sind (Geistliche Leitung, Gemeinschaft als organisationales Wesensmerkmal, Koordination in Netzwerken und Hierarchien, Steuerung bei relativ autonomen Akteuren, Leitbild als Ausdruck der Identität kirchlicher Organisationen und controllingfähige Ziele, Innovation durch neue (Sub-) Systeme).

In diesen beiden Kapiteln werden die zuvor skizzierten Ansätze empirisch näher untersucht. Dabei kommen die vorangehenden analytischen Kriterien zum Tragen. Dies geschieht durch eine methodisch differenzierte qualitative Untersuchung von einzelnen exemplarischen Führungsfortbildungsangeboten (Kapitel 5, Primäranalyse anhand von teilnehmender Beobachtung) sowie der Führungsstrukturen zweier Landeskirchen (Kapitel 6, Sekundäranalyse einer EKD-Studie). Ziel dabei ist es, diejenigen kritischen Parameter zu benennen, anhand derer das Führungsverständnis in den angeführten Grunddimensionen nicht nur beschrieben, sondern auch aus protestantischer Perspektive sinnvoller Weise weiterentwickelt werden kann.

Im *siebten Kapitel* lesen Sie, warum es praktisch-theologisch sinnvoll und auch durchführbar ist, das integrierte Führungsverständnis dem eigenen Leitungshandeln zugrunde zu legen. Einzelfragen wie die nach strategischen und zugleich controllingfähigen Zielsetzungen im kirchlichen Kontext oder dem Inhalt und der Bedeutung von Geistlicher Leitung werden praktisch-theologisch reflektiert und beantwortet.

So können zusammenfassend die wesentlichen Elemente eines integrierten Führungsverständnisses benannt werden. Als verbindende Klammer dieses Untersuchungsdurchgangs werden die am Ende des ersten Kapitels entfalteten Thesen überprüft und präzisiert. Auf diesem Weg wird es somit nicht nur möglich, die relevanten führungstheoretischen und -praktischen Ansätze systematisch zu reflektieren und grundlegende Parameter für die führungstheoretische Diskussion in der evangelischen Kirche zu entwickeln. Darüber hinaus können auch wesentliche Perspektiven für ein integriertes protestantisches Führungsverständnis aufgezeigt werden, das seine Wirkung sowohl in der verfassten Kirche als auch darüber hinaus in anderen Organisationen entfalten kann.

Im *achten Kapitel* lesen Sie, in welcher Führungsdimension und damit mit welchen Methoden und in welchem Bereich Sie in einer konkreten Situation die Initiative ergreifen sollten, um dauerhaft wirksame Leitungsimpulse zu setzen. Sie lernen die Grundprinzipien der Organisationsentwicklung nach dem integrierten Führungsverständnis kennen.

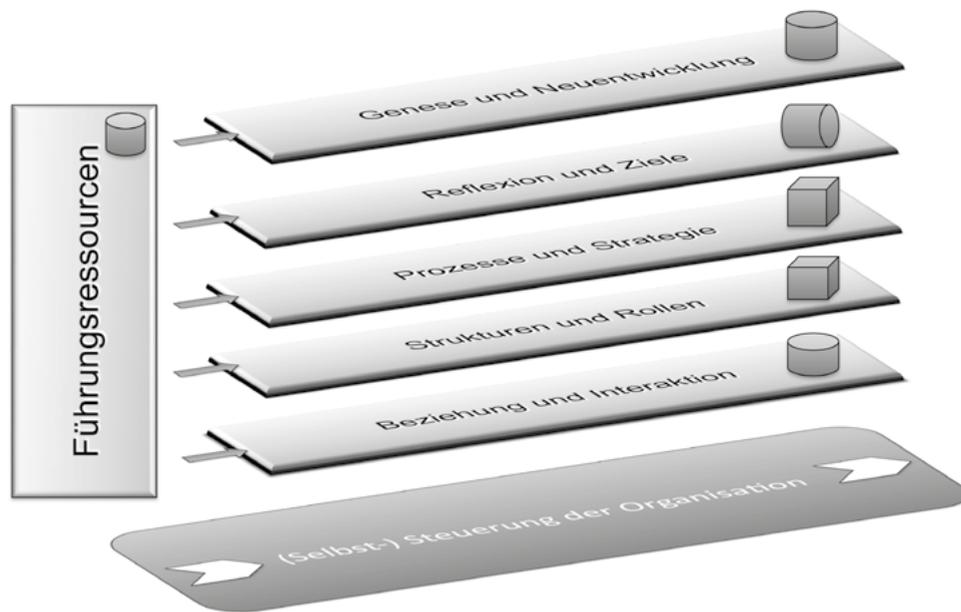
Hier werden Hinweise zur kybernetischen und beraterischen Anwendung des Führungsverständnisses geliefert, die einen praxisbezogenen Ausblick ermöglichen und im Sinne von entsprechenden Tools verwendet werden können.

Teil 1

Grundlagen einer
integrierten Führungstheorie

Im ersten Teil wird erstmals die Theorie eines integrierten Führungsverständnisses für die Kirche grundlegend entwickelt. Ausgangspunkt hierfür bilden die systemtheoretisch begründeten Annahmen, nach denen Führung als beobachtete Intervention im Kontext der (Selbst-) Steuerung einer Organisation aufgefasst und in sechs Führungsdimensionen wirksam werden kann. Diese wiederum sind nur im Kontext eines differenzierten Verständnisses von Kirche als Organisation zu verstehen, bei dem die spezifischen Relationen zu den Organisationsformen Institution und Gemeinschaft maßgeblich sind. Das wesentliche Kriterium der Integration bezieht sich dabei auf die sechs Führungsdimensionen einerseits und das sie bestimmende Organisationsverständnis bzw. dessen Steuerungskontext andererseits.

Grundmodell der integrierten Führungstheorie



Das in Kapitel 1 grundlegend entwickelte integrierte Führungsverständnis wird anhand seiner Führungsdimensionen in Kapitel 2 (Querschnittsdimension Führungsressourcen, Führungsdimension Beziehung und Interaktion) sowie in Kapitel 3 (Führungsdimensionen Strukturen und Rollen, Prozesse und Strategie, Reflexion und Ziele, Genese und Neuentwicklung) eingehend erörtert. Dabei wird sowohl die allgemein relevante Führungsdiskussion systemtheoretisch de- bzw. rekonstruiert, als auch deren jeweilige kirchliche Rezeption dargestellt und reflektiert.

Hinführung zu Kapitel I

Wenn eine Führungskraft – oder auch ein ganzes Leitungsgremium – morgen nicht mehr da wäre: würde etwas fehlen und wenn ja, wäre das für die Organisation wesentlich? Viele Gemeinden machen in Zeiten von Vakanzen die überraschende Erfahrung, dass es auch in dieser Zeit erstaunlich besser als gedacht läuft. Und selbst ein Unternehmen kann bemerkenswert gut geführt sein selbst dann, wenn der Chef eine Zeit lang nicht im Lande ist. Solche Erfahrungen sprechen keineswegs gegen die Bedeutung von Führung und Leitung, jedoch zeigen sie: Die Fähigkeit, zu leiten, die „Geschäfte“ zu führen, ist an vielen Orten der Gemeinde, der Kirche oder der Organisation anzutreffen, zumal sie überall tagtäglich gebraucht wird. Führung und Leitung geschieht daher über die Organisation verteilt an vielen Stellen, an erkennbaren oder weniger erkennbaren, explizit oder implizit, und wenn es gut geht durch jeden Mitarbeitenden, der nicht nur Zuständigkeit sondern Verantwortung übernimmt. Gute Führung wird daher nicht als das einsame Handeln einzelner, isolierter Lenker aufzufassen sein, dem dann möglichst alle folgen. Gute Führung geschieht auch nicht als autokratischer Durchgriff, im Muster von Befehl und Gehorsam – von extremen Notsituationen einmal abgesehen. Gute Führung geschieht vielmehr vernetzt – im Kontext von Führung und Leitung an etlichen unterschiedlichen Orten in der Organisation, sei es oben oder unten in der Hierarchie, links oder rechts neben anderen Akteuren.

Alleine dass eine Führungsposition besetzt ist, bedeutet zudem noch lange nicht, dass sie sich überhaupt oder sogar positiv im Blick auf die Organisationsziele auswirkt. Manche Führungskraft erfährt schmerzlich, dass ihre Initiative scheinbar verpufft und ihre Strategie ins Leere läuft. Leitungsgremien geht es nicht anders. Andere wiederum bemerken ganz andere Effekte infolge ihres Leitungshandelns als diejenigen, die sie sich erhoffen. Manchmal besteht schließlich die Gefahr, dass einzelne Führende oder zuständige Leitungsgremien mit ihrem Handeln sogar selbst sinnvollen Lösungen im Wege stehen. Gute Führung ist daher immer wirksame Führung – und zwar im Bezug darauf, dass Organisationen ihre Ziele besser verfolgen und Mitarbeitende ihre Aufgaben besser wahrnehmen können.

Aufgrund dieser beiden Zusammenhänge wird in diesem Buch Führung als wirksame Intervention in die Selbststeuerungsaktivität einer Organisation angesehen.

Wer führen will, muss zum richtigen Zeitpunkt die richtige Initiative ergreifen – anstatt ständig alles regeln zu wollen. Dies bedeutet, sich von idealisierenden Vorstellungen von „großen Führern“ und ihrer Mythenbildung im Kleinen zu verabschieden („Auf jedem Schiff, das dampft und segelt, gibt’s einen, der das alles

regelt...“). Führen als wirksame Intervention kann indessen ebenso undramatisch wie unterschiedlich aussehen: Arbeitsprozesse unterstützend oder Vorgehensweisen irritierend, indem Bewährtes bestätigt oder Lieb gewordenes hinterfragt, indem auf bisher nicht Gesehenes verwiesen oder neue Abläufe und Zuordnungen entwickelt und eingeführt werden. Führung als wirksame Intervention geschieht somit innerhalb von Programmen und routinierten Abläufen und außerhalb von ihnen, etwa damit sie irritiert oder neu „aufgespielt“ werden.

- Der Pfarrer kündigt angesichts der Pfarrstellenreduzierung an, den Besuch älterer Gemeindeglieder künftig nur noch reduziert wahrzunehmen.
- Die Superintendentin fragt in dem schwierigen Personalgespräch danach, wie eine bessere Unterstützung der Arbeit des Pfarrers aussehen kann – und fördert entsprechende Maßnahmen.
- Ein Mitglied der synodalen Arbeitsgruppe weist darauf hin, dass bisher zwar viel besprochen, aber wenig entschieden wird.

Wie auch immer Führung im Einzelfall aussehen mag, stets wird sie in einer von fünf Führungsdimensionen bzw. einer Querschnittsdimension geschehen. Sie bilden zugleich die Interventionsebenen, auf denen Führung in spezifischer Form wirksam wird:

Ressourcen von Führung (Querschnittsdimension, s. Hinführung zu Kapitel II)

1. Beziehung und Interaktion (s. Hinführung zu Kapitel II)
2. Strukturen und Rollen (2.-5.: s. Hinführung zu Kapitel III)
3. Prozesse und Strategie
4. Ziele und Reflexion
5. Genese und Neuentwicklung

Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, in allen Führungsdimensionen und ihren Methoden zuhause zu sein, mit anderen Worten: in der Lage zu sein, das volle Repertoire an Interventionsoptionen ausschöpfen zu können – anstatt sich auf bekannte Lieblingsthemen zu beschränken. Die hierzu erforderliche Vielseitigkeit zu erwerben und darüber hinaus gekonnt einzusetzen macht die Kunst wirksamer Führung aus und wird ihrem Grundprinzip nach als „integriertes Führungsverständnis“ bezeichnet.

Als eine positive Folge dieser Sichtweise greift dieser Ansatz die Vielseitigkeit des Führungsalltags auf. Deshalb liegt hier kein weiteres Organisationsentwicklungs- oder Managementprogramm vor, das unabhängig von einer konkreten Situation eine standardisierte Vorgehensweise nahelegt oder bestimmte Themen favorisiert (Wie etwa: Leitbildentwicklung und Implementierung, Zielgruppen-

analyse und strategisches Marketing, Strukturreform und Change-Prozess, Geistliche Leitung und Führungscoaching etc.). Das integrierte Führungsverständnis ist dem gegenüber einerseits umfassender und andererseits konkreter. Es geht stets von einer aktuellen Situation aus, in der sich Führung fragt: Was ist jetzt zu tun? Zugleich kann man unabhängig davon, dass dies stets vor Ort entschieden werden muss, Prinzipien der wirksamen Führung für diese Frage festhalten. Daher gilt es, als erstes eine konkrete Entscheidung zu treffen: Auf welcher Ebene soll Führung jetzt geschehen? In welche dieser Dimensionen sollen wir jetzt unser Leitungshandeln investieren, sodass Führung wirksam wird?

- Im Leitungsgremium unserer Gemeinde steht man nach einer längeren Sichtung aller virulenten Themen vor der Frage, ob man jetzt
- die Personalfrage des Mitarbeitenden im Bereich der Jugendarbeit klären,
- die Umstrukturierung des Besuchsdienstes aufgrund der Pfarrstellenreduzierung vorantreiben,
- eine Strategie zur Verbesserung des Gottesdienstangebots für Berufstätige und Familien erarbeiten und umsetzen
- einen Leitbildprozess für die Gemeindeglieder insgesamt anstoßen
- oder eine Hausaufgabenhilfe zusammen mit einem Café in einem sozial schwachen Gemeindebezirk beginnen sollte.
- Vielleicht sollte man aber auch zuerst ein Fortbildungsangebot zum Thema „Geistliche Leitung“ für das Leitungsgremium buchen, um die eigene Tätigkeit theologisch zu reflektieren und dessen spirituelle Dimension zu vertiefen.

Das integrierte Führungsverständnis will nicht nur die gesamte Breite der Führungsdimensionen und damit in Verbindung stehenden Optionen und Methoden in den Blick bekommen, sondern auch entscheidende Hilfestellungen zur Auswahl der Interventionsebene und damit bestimmter Interventionsmethoden geben (die Regeln zur Auswahl finden Sie in Kapitel 8 zusammengefasst). Dadurch wird ein unreflektiertes „Abarbeiten“ der Agenda bzw. Tagesordnung oder dessen, was „anliegt“, hinterfragt, ohne ein starres Schema an dessen Stelle zu setzen. Führen wird in den Kontext einer strukturierten und doch situationsbezogenen Sicht der eigenen Organisation gestellt – und so die Wahrscheinlichkeit ihrer Wirksamkeit erhöht.

Um derart führen zu können, müssen zuvor gemeinsame Leitvorstellungen und überprüfbare Ziele formuliert worden sein, sonst wären Veränderungen unbegründet oder Selbstzweck – dazu ist kaum jemand bereit. Der Verweis auf Leitvorstellungen und Ziele reicht jedoch noch nicht aus, wenn sie nicht in den Kontext dessen gestellt werden, was sich außerhalb der eigenen Grenzen tut. Die

Geschichte Gottes mit den Menschen, wie sie in Jesus Christus offenbar wird, beschreibt bereits selbst eine solche Grenzüberschreitung, eine „Entäußerung“ hin zu uns (s. Phil.2,6ff). Seitdem ist die Kirche hineingenommen in diese Sendung Gottes, die missio dei, die einen Weg zu denjenigen außerhalb der jeweils bisherigen Mauern und Grenzen beschreibt. „Kirche für andere“ (D. Bonhoeffer) meint daher, von den Rändern her sich selbst und den eigenen Auftrag zu begreifen. Integriertes Führen thematisiert daher Ziele als Auftrag angesichts der Grenzen der eigenen Organisation und dem, was dahinter liegt: die Menschen, denen das Evangelium (auch) gilt. Die aufgezeigte Bewegung kann man sehr gut in umgekehrter Reihenfolge zusammenfassen und als drei *Grundregeln guter Führung* beschreiben:

Führen bedeutet, von den Rändern her zu denken

Führen bedeutet, für Ziele zu sorgen

Führen bedeutet, wirksam zu intervenieren

Dies alles setzt schließlich eine anders akzentuierte Sicht von Gemeinde und Kirche voraus, denn die oben angeführten Führungsdimensionen sind ausschließlich für die Bildung und Veränderung von Organisationen maßgebend. Organisationen zeichnet unter anderem aus, dass sie im hohen Kontakt und im Austausch mit ihrer Umgebung stehen. Als Folge davon befinden sie sich stets in dynamischen Entwicklungsprozessen, und dies bedeutet: entweder einer prosperierenden Fortentwicklung oder der Regression. Gemeinde und Kirche muss, wenn es ums Führen geht, deshalb in der Tat primär als Organisation betrachtet werden.

Die Kirche Jesu Christi gibt es seit fast 2000 Jahren und somit hat sie offenbar – durch eine lange Geschichte von Veränderungsprozessen – nicht alles falsch gemacht. Vielmehr bestätigt dies: nur wer sich selbst verändert, bleibt sich treu (re-formatio). Gemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen stehen heute wie andere Organisationen jedoch vor Herausforderungen ihrer Rahmenbedingungen, die entweder akut, auf mittlere oder auf längere Sicht (latent) ihre Existenz bedrohen, wenn sie nicht darauf reagieren. Auch dies wird durch einen Blick in die Kirchengeschichte belegt: Zwar ist der Kirche Jesu Christi ewiger Bestand verheißen, aber nicht einer bestimmten kirchlichen Organisation. Gemeinden, Kirchen, Initiativen, aber auch Unternehmen, Verbände – sie alle haben daher als umweltresponsible (und damit lebendige) Organisationen viele Optionen, nur eine haben sie nicht: die des Stillstandes. Dies unterscheidet sie führungstheoretisch und -praktisch von Institutionen, welche Fortentwicklung oder Regression meist durch Verharren oder ein Einfrieren des Status Quo zu vermeiden suchen. Gemeinde und Kirche konsequent als Organisation zu denken, bedeutet dagegen, sie als innovationsfähig anzusehen – mit allen Folgen für ihre Führung.

Führung beginnt, wo Organisationen nach ihrem unverwechselbaren Auftrag angesichts einer herausfordernden Umwelt fragen. Dieses Handbuch zeigt die Umriss eines integrierten protestantischen Führungsverständnisses auf. Wirksame Führung wird dafür als gezielte Intervention anhand von fünf Grunddimensionen entfaltet. Die bisherige Führungsdiskussion wird kritisch weiterentwickelt sowie durch umfangreiche Analysen zum kirchlichen Umfeld vertieft. Das integrierte Führungsverständnis ist daher für die Leitung von Gemeinden und Kirchen, von freien diakonischen Trägern, Non-Profit-Organisationen, aber auch von privatwirtschaftlichen Unternehmen von Bedeutung. Eine übersichtliche Systematik ermöglicht das gezielte Nachschlagen einzelner Themen sowie den Gebrauch als Studien- und Werkbuch.

„Das Buch greift den Stand der aktuellen Führungsdiskussion umfassend auf und verarbeitet ihn perspektivisch weiter; es markiert einen neuen Standard evangelischen Führungsverständnisses.“ (Prof. Wolfgang Nethöfel)



PD Dr. Holger Böckel, Gemeinde- und Organisationsberater, zurzeit Hochschulpfarrer der Evangelischen Studierendengemeinde in Gießen und Privatdozent für das Fach Praktische Theologie an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel. Mitglied der EKH-Synode sowie im Beirat der Akademie Kloster Eberbach – Werte in Wirtschaft und Gesellschaft e.V.

