

MATERIALIEN ZUM GEMEINDEBAU
EIN SERVICE DER WERKSTATT FÜR GEMEINDEAUFBAU

Johannes Hörnlen

Säkulare Menschenführung
kontra pastoralem Dienst

Lizenz dieses Dokuments:

Sie dürfen:

- den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung. Sie müssen den Namen des Autors/Rechtsinhabers nennen.



Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

- Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Dies entspricht der Creative Commons Lizenz 2.0 Deutschland. Weitere Informationen zu dieser Lizenz finden Sie unter folgender URL:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Informationen zum Rechtsinhaber dieses Dokuments:

Der Rechtsinhaber dieses Dokuments ist der Verfasser. Dieser trägt die Verantwortung für den Inhalt und stellt Ihnen diesen unter oben genannter Lizenz zur Verfügung.

Sie erreichen den Verfasser unter folgender E-Mail Adresse:

Johannes.Hoernlen@web.de

Der Vertrieb dieses Dokuments wird über die Werkstatt für Gemeindeaufbau abgewickelt, den sie unter folgender URL erreichen: <http://leiterschaft.de/>

Werkstatt für Gemeindeaufbau

Akademie für Leiterschaft

in Zusammenarbeit mit

New Covenant International University, Florida

Seminararbeit

Thema:

**Säkulare Menschenführung kontra
pastoralem Dienst**

Kursnummer:	PTH 4013
Kursname:	Churchmanagement
Semestereinheiten:	3 (Bachelor)
Dozent:	Winkler, Facius u.a.
Vorgelegt von:	Johannes Hoernlen
Datum:	7. April 2010

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	5
2	MANAGEMENT UND MENSCHENFÜHRUNG	5
2.1	MENSCHENBILD	6
2.2	DER MANAGER	6
2.2.1	<i>Charakter- und Führungseigenschaften</i>	7
2.2.2	<i>Werte</i>	9
2.3	FÜHRUNGSMODELLE	10
2.3.1	<i>Team-Managementkonzept</i>	12
2.4	MENSCHENFÜHRUNG	13
2.4.1	<i>Führungsstile</i>	13
2.4.2	<i>Kommunikation</i>	14
2.4.3	<i>Konfliktmanagement</i>	15
2.5	ZUSAMMENFASSUNG	16
3	TRANSFER AUF GEMEINDEEBENE	17
3.1	ERKENNBARE PARALLELEN	18
3.2	DISTANZIERUNG ZU HUMANISTISCHEN EINFLÜSSEN	23
3.3	ZUSAMMENFASSUNG	24
	LITERATURVERZEICHNIS	25

1 Einleitung

Eine der Aussagen der Bibel zum Thema Leiterschaft macht sehr deutlich, dass es auch oder gerade in einer Gemeinde erforderlich ist, Menschen zu führen und anzuleiten. In Sprüche 11,14 steht „Wo es an Führung fehlt, kommt ein Volk zu Fall ...“. Der säkulare Managementmarkt¹ bietet zum Thema Menschenführung eine breite Palette an Richtlinien und Vorgehensweisen an, doch sind diese auch auf eine christliche Gemeinde übertragbar? Mit dieser Frage beschäftigt sich diese Arbeit. Hierzu sollen zunächst einige Prinzipien und Prämissen der säkularen Menschenführung aufgezeigt werden. Anschließend wird betrachtet, inwiefern diese Prinzipien und Prämissen auf „Gemeinde“ übertragen werden können. Da diese Arbeit einem vorgegebenen Umfang unterliegt, beschränken sich die Betrachtungen auf das direkte Führen von Menschen im säkularen und kirchlichen Umfeld. Punkte wie wirtschaftliche Unternehmensführung im Vergleich mit Gemeindeleitung werden nicht betrachtet.²

2 Management und Menschenführung

Parallel zum Menschenbild, das unter Christen als Maßstab für Leiterschaft genommen wird³, liegt auch dem säkularen Management in Firmen oft ein ganz bestimmtes Menschenbild und dem entsprechend bestimmte Werte zugrunde. Dieses gilt es aufzuzeigen, da es als Grundlage für die weiteren Betrachtungen dienen soll.

¹ Der Bereich der Wirtschaft, der sich mit dem Thema Management- und Führungskräfteentwicklung befasst.

² Die Position des Autors in der Gemeinde ist nicht die der Gemeindeleitung, sehr wohl aber ist es seine Aufgabe Menschen zu leiten. Daher wurde diese Einschränkung gewählt.

³ Dazu gehören Verhaltensweisen wie zum Beispiel Hilfsbereitschaft und Nächstenliebe und Charaktereigenschaften wie Sanftmut oder Demut. Vgl. auch 1Tim 3,1-13.

2.1 Menschenbild⁴

Egal wie rational ein Unternehmen geführt wird, bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass der Unternehmensführung ein jeweils ganz spezielles Menschenbild zugrunde liegt. Oft wird das Menschenbild oberflächlich gesehen und es muss einem Apparat aus Konzepten, Prozessen, Strategien und Statistiken weichen. Adrian P. Menz schreibt dazu, dass bereits im common sense die Parallelen vom gerade jeweils gültigen Menschenbild zur wirtschaftlichen Gesamtlage zu sehen sind. So war der Economic-Man zur Zeit der Wirtschaftskrise rege beschäftigt, durch harte Arbeit seine Grundbedürfnisse zu stillen. Der Social-Man hingegen widmete sich zu Zeiten des zweiten Weltkriegs primär dem Teamwork und der Gruppendynamik, bevor der Self-Realizing-Man in Zeiten der wirtschaftlichen Hochkonjunktur Kreativität und allumfassende Kommunikation feierte. Dieses Bild wurde von dem kaum fassbaren Complex-Man abgelöst, der einer immer komplexer werdenden Wirtschaft gegenübersteht und Systemtheorie betreibt.

Menz schreibt weiter, dass alle umfassenden Datensysteme einem Unternehmen nichts nützen, wenn nicht genügend Mut, Charakter und Initiative vorhanden ist um neue Wege einzuschlagen. Es bedarf beidem, rationaler Planung und Begeisterung, sachlicher Analyse und Gefühl, linearer Organisation und lebendiger Gespräche. Zusammenfassend kann gesagt werden, der Mensch muss im Mittelpunkt all der Komplexität stehen und es muss Abstand von starren, einseitigen Menschenbildern genommen werden.

Der Bereich Menschenführung ist gerade deswegen sehr komplex, weil die Menschen es sind, die komplex sind. Weiter muss betrachtet werden, welche Fähigkeiten ein Manager im säkularen Umfeld nach allgemeiner Auffassung unbedingt aufweisen sollte.

2.2 Der Manager

Heute ist im Management viel die Rede von „sozialer Kompetenz“⁵ für Manager, Vorgesetzte und auch Mitarbeiter. Führung sollte unter dem Aspekt von „persönlicher

⁴ Vgl. Adrian P. Menz, Menschen führen Menschen: Unterwegs zu einem humanen Management, (Wiesbaden: Gabler, 1989), 15ff.

Autorität⁶ geschehen. Je mehr ein Manager in der Lage ist, Autorität auszustrahlen, desto weniger muss diese Führung von Außen geschehen. Im Gegensatz zu sachzielorientierter Führung benötigt sozialorientierte Führung immer einen Menschen, der sich selbst zu führen weiß, bevor er andere führen kann.⁷ Peter Zürn schreibt dazu „Gegenstand der Führung, Objekt wie Subjekt, ist und bleibt immer der Mensch ... Führung wirkt kraft menschlicher Stärke und Schwäche...“ Die Balance eines Managers trägt stark zu seiner sozialen Kompetenz bei. Faktoren, die dies beeinflussen, sind unter anderen private Beziehungen und Partnerschaften außerhalb des beruflichen Umfeldes⁸, jedoch tun sich Manager durch sehr starke Leistungsorientierung gerade in diesem Bereich oft schwer. „Die Balance zwischen Leistungsorientierung und Anerkennung ohne Bedingungen...“⁹ ist wichtig für den Erfolg eines Managers. Der Charakter und die soziale Kompetenz sowie die Ausgeglichenheit eines Managers sind also von zentraler Bedeutung. Deshalb soll an dieser Stelle auf einige der wichtigsten Charaktereigenschaften und Werte, die im Management größtenteils vorausgesetzt sind, eingegangen werden.

2.2.1 Charakter- und Führungseigenschaften

Vergleicht man die Worte Persönlichkeit und Charakter, so kommt das Wort Persönlichkeit vom griechischen Wort „personare“, das das hindurchtönen durch eine vor dem Gesicht getragene Maske meint. Charakter hingegen ist die Mimik ohne Maske¹⁰. Charakter weist also auf etwas Vorgegebenes und Bleibendes hin. Charakter hat man also und zur Persönlichkeit wird man.

Im Managementbereich wird immer mehr auf Charakter wert gelegt. Die folgende Auswahl zeigt, welche Charaktereigenschaften von Topmanagern heute primär erwartet werden:

⁵ Vgl. Peter Zürn, *Ethik im Management: Antworten auf die Fragen der Zeit*, Hrsg. Frankfurter Allgemeine Zeitung (Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1989), 15.

⁶ Vgl. Zürn, a.a.O. 15.

⁷ Vgl. Zürn, a.a.O. 15.

⁸ Vgl. Gerhard Zapke-Schauer, *The Art of Leadership: Reflektionen und Inspirationen für wirkungsvolle Führung*, (Wiesbaden: Gabler, 2003), 47.

⁹ Vgl. Zapke-Schauer, a.a.O. 49.

¹⁰ Vgl. Zürn, a.a.O. 79.

Aufrichtigkeit:¹¹ Das Handeln einer Führungskraft muss „... menschlich korrekt und gerecht sein ... auch wenn es nicht immer gleich und für alle Mitarbeiter gleichermaßen einsichtig wird“¹². Aufrichtigkeit ist daher ganz oben auf der Skala von Werten für Führungsverhalten einzuordnen. „Echtheit bedeutet den Mut, sich so zu geben wie man ist“.¹³ Wenn eine Führungskraft dies nicht tut, steigert sie die Unsicherheit und Verwirrung in ihrer Umgebung.

Besonnenheit:¹⁴ Gutes Management zeichnet sich durch konsequentes und zügiges Handeln aus. Besonnenheit zeichnet sich nicht durch Langsamkeit aus, sondern im Ausgleich von notwendiger Geschwindigkeit und der Befähigung des einzelnen Menschen.

Selbstlosigkeit:¹⁵ Die Bereitschaft anderen zu dienen¹⁶ ist eine Frage der inneren Einstellung. Selbstlosigkeit bewahrt vor Besessenheit, die einen freien Willen ausschließt. Der Dienst an anderen ist ein hoher Anspruch, der an Führungskräfte gestellt werden muss.

Der Wille zur Arbeit an sich selbst:¹⁷ Nur die nüchterne und ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst, verhilft dem Manager zu einer ganzheitlichen Schau der Wirklichkeit. Flexibilität und Kreativität im Führungsstil schaffen wichtige Grundlagen für eine positive Entwicklung von Menschen¹⁸. Der Manager muss bereit sein, an sich zu arbeiten und sich selber weiterzuentwickeln.

Begeisterung:¹⁹ „Alle guten Führer sind mit einer strahlenden persönlichen Dynamik ausgestattet“²⁰. Die Fähigkeit der Begeisterung ist ein wichtiger Teil dessen, was von

¹¹ Vgl. Zürn, a.a.O. 82ff.

¹² Zürn, a.a.O. 82.

¹³ Vgl. Menz, a.a.O. 31.

¹⁴ Vgl. Zapke-Schauer, a.a.O. 51ff.

¹⁵ Vgl. Zürn, a.a.O. 105ff.

¹⁶ Das schließt Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und das Unternehmen mit ein.

¹⁷ Vgl. Zürn, a.a.O. 85ff.

¹⁸ Vgl. Menz, a.a.O. 35.

¹⁹ Vgl. Zapke-Schauer, a.a.O. 56ff.

Führungskräften gefordert wird. Sie müssen in der Lage sein, schwierige und langwierige Prozesse so zu gestalten, dass Mitarbeiter vom Erreichen des Ziels begeistert sind.

Unbedingte Wertschätzung:²¹ Ein Manager muss sich den Wert seines Gegenübers unablässig bewusst machen, damit die Wertschätzung nicht Gleichgültigkeit weichen muss. Eine Wertschätzung ohne Vorbehalte erweitert das Denken für neue Standpunkte den Gegenüber betreffend, die man ohne sie nie wahrnehmen würde.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher mit den Wertmaßstäben, die an Managern in Unternehmen angelegt werden.

2.2.2 Werte

Neben Vertrauen, Offenheit, Toleranz, Gerechtigkeitssinn und Glaubwürdigkeit gehört insbesondere Mut²² zu den wichtigsten Grundwerten²³ bei Führungskräften. Mut zur Beharrlichkeit in der Verfolgung und Umsetzung von Zielen gerade bei Widerstand einzelner oder Gruppen, Mut zur Geduld im Umgang miteinander und schließlich Mut zur Aufrichtigkeit im Umgang mit sich selbst, betreffend Veränderungen an Einstellung oder Verhalten gegenüber Prozessen und Personen.

Unternehmenswerte unterlagen in der Vergangenheit oft einem Wandel. Wo früher der Fokus nicht so stark auf ethischen Maßstäben lag, so geht die Tendenz stark dahin, was Nietzsche sagte:²⁴ „Wert ist das höchste Quantum Macht, das der Mensch sich einzuverleiben vermag“. Doch scheint es oft, als leben manche Manager „... als sei Macht der einzige Wert...“²⁵. Menz schreibt weiter, dass nur Menschlichkeit eine zentrale Rolle neben der Wirtschaftlichkeit bekommt, die institutionelle und damit auf Zeit verliehene Macht von Dauer bleibt. Ethik und eine ethisch vertretbare Wertegrundlage im Bereich der Menschenführung ist also von höchster Bedeutung für die Erhaltung eines Unternehmens.

²⁰ Zapke-Schauer, a.a.O. 56.

²¹ Vgl. Menz, a.a.O. 31.

²² Vgl. Zürn, a.a.O. 146f.

²³ Diese Liste zeigt lediglich eine Teilmenge der Grundwerte.

²⁴ Aus Zürn, a.a.O. 149.

²⁵ Menz, a.a.O. 149.

Angelehnt an das Deutsche Grundgesetz²⁶ und dort die Artikel 1-5²⁷ kann man Kriterien ableiten, mit denen der Wertemaßstab eines Unternehmens und dessen Umsetzung übereinstimmen sollte²⁸.

- Der Mensch ist begabt, sein Leben eigenverantwortlich zu gestalten und bereit dazu, Verantwortung zu übernehmen. Dies muss ihm ermöglicht werden.
- Der Mensch ist dazu in der Lage selbständig Entscheidungen zu treffen (im Rahmen seines Aufgabengebietes). Ihm ist die entsprechende Kompetenz zu delegieren.
- Der Mensch soll sich am Arbeitsplatz individuell entfalten können, dazu muss ihm die Möglichkeit gegeben werden.
- Der Mensch hat ein Recht darauf in seinem Selbstbild geachtet und respektiert zu werden. Dies muss in der Unternehmensphilosophie fest verankert sein.
- Der Mensch ist Subjekt und nicht Objekt der Arbeit. Der Grad der Fremdbestimmung muss durch kreative Arbeitsgestaltung reduziert werden.

Ein Unternehmen, das ethische Werte vertritt und Menschen analog dieser fünf Kriterien führt, erreicht eine starke Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen seitens der Mitarbeiter, da sich Mitarbeiter zu einem hohen Prozentsatz nur mit Unternehmen identifizieren, deren Ziele sie für „menschenwürdig“²⁹ halten. Diese Identifikation führt zu einer Leistungssteigerung und zu optimierter Wirtschaftlichkeit in Unternehmen. Analog zu den Grundwerten, für die ein Unternehmen steht, muss es das richtige Führungsmodell wählen.

2.3 Führungsmodelle

In der Unternehmenspraxis entwickelt zwar jedes Unternehmen sein eigenes Führungskonzept, es gibt aber einige allgemeine Modelle, die von Unternehmen als Ba-

²⁶ Grundgesetz, 38. Aufl. aus der Reihe dtv Taschenbücher Bd.5003 (München: Beck juristischer Verlag, 2004)

²⁷ Artikel 1: Menschenwürde; Grundrechtsbildung der staatlichen Gewalt, Artikel 2: Allgemeine Handlungsfreiheit; Freiheit der Person; Recht auf Leben, Artikel 3: Gleichheit vor dem Gesetz; Gleichberechtigung von Männern und Frauen; Diskriminierungsverbote, Artikel 4: Glaubens-, Gewissens- und Bekenntnisfreiheit, Artikel 5: Meinungs-, Informations-, Pressefreiheit; Kunst und Wissenschaft.

²⁸ Vgl. Uwe Böning, *Exzellente führen: Was Führungspersönlichkeiten wirklich erfolgreich macht. Was tun sie? Wie wirken sie?*, (Freiburg i. Br.: Haufe, 1989), 116f.

²⁹ Vgl. Böning, a.a.O. 127.

sis gesetzt werden. Einige dieser Modelle sollen hier genannt werden, wobei unter „2.3.1 Team-Management Konzept“ auf das heute am meisten verbreitete Modell ausführlicher eingegangen wird:³⁰

Das „Harzburger Modell“:³¹ Dieses Modell betont sehr stark die Unterteilung in Stab³² und Linie³³. Es betont die genaue Abgrenzung von Kompetenzen und die Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Das Unternehmen wird als starre Organisation gesehen. Mitarbeiter sind klar in Kompetenzbereiche eingeteilt. Das Überschreiten von Kompetenzbereichen wird nicht erwünscht.

„Management by Objectives“:³⁴ Bei diesem Führungsmodell wird das Führen durch klare und effektive Zielsetzungen betont. Das Erreichen oder Nichterreichen von Zielen bestimmt das Unternehmensbild. Menschen werden so geführt, dass sie in der Lage sind, gesetzte Ziele zu erreichen.

Das St. Gallener Modell:³⁵ Dieses Führungsmodell sieht das Unternehmen als ein produktives und sozio-technisches System, das interne und externe Querverbindungen (Beziehungen) hat. In diesem Modell soll das Systemdenken gefördert werden. Mitarbeiter werden mehr auf der Beziehungsebene geführt. Durch das mit Einbeziehen der internen und externen Querverbindungen (Beziehungen) werden Ziele schneller und besser erreicht

Das Drei-D-Modell:³⁶ Reddin setzt bei seinem Modell auf die Effektivität als dritte Dimension neben Beziehungen und Aufgabenorientierung. Nach Reddin kann jede

³⁰ Die folgenden Modelle wurden zusammengestellt in: Helmut L. Becker, Ganzheitliche Management-Methodik, Kontakt & Studium, Bd. 284., Hrsg. Wilfried J. Bartz, (Ehningen: Expert Verlag, 1989), 66ff.

³¹ Vgl. Reinhard Höhn, *Das Harzburger Modell in der Praxis*, (Bad Harzburg: WWT, 1972).

³² Management und Unternehmensführung.

³³ Die Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. der einzelnen Abteilungen.

³⁴ Vgl. Rainer W Stroebe, *Führungsstile, Situatives Führen und Management by Objectives*, 4 Aufl., (Heidelberg: Sauer, 1992).

³⁵ Vgl. Johannes Rüegg-Sturm, *Das neue St. Gallener Management-Modell: Grundkategorien einer modernen Managementlehre – der HSG-Ansatz*, (Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2002).

³⁶ Vgl. William J. Reddin, *Das Drei-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements*, (München: Verlag Moderne Industrie, 1981).

Methode effizient sein oder auch nicht. Er betont, wie auch Blanchard³⁷, das situative Führen. So darf es kein feststehendes, starres Führungskonzept geben, die Effektivität ist es, die ein Konzept bestätigt.

2.3.1 Team-Managementkonzept

In heutiger Zeit ist das Team-Management in Unternehmen am weitesten verbreitet³⁸. Unternehmen werden zum Teil oder sogar ganz in einer Teamstruktur organisiert. Das Team-Management umfasst „... menschenbezogenes Führen und sachbezogenes Arbeiten.“³⁹ Analog zum Unternehmensziel werden Teams gebildet und in diesen Teams wird die Arbeit organisiert⁴⁰. Das Team ist der Platz, an dem Informationen fließen, Kreativität und Innovation ausgelebt werden können, Arbeit geplant wird, Entscheidungen getroffen werden und Mitarbeiter trainiert werden. Das Team selbst übernimmt die Verantwortung für die ihm übertragenen Aufgaben. Ein wichtiger Bestandteil des Team-Management Konzeptes ist die Kommunikation. Einzelne Teams erreichen nie die Effektivität, die sie erreichen, wenn sie durch Kommunikation mit anderen Teams Synergien erzeugen.

Nach Becker hat das Team-Management das strategische Ziel, die körperlichen, seelischen und geistigen Kräfte sowie den Willen der Mitarbeiter und Teamleiter zu entwickeln und erfolgsorientiert einzusetzen. Faktoren, die die Stärke der Team-Organisation beeinflussen sind⁴¹: Gesellschafts- und Menschenbild, Ziel- und Marktorientierung, Mitarbeiterqualifikation, Delegation, Motivation, Information, Innovation, Planung, Training, Erfolgskontrolle und Kommunikation als Katalysator. Alle diese Faktoren wirken sowohl nach innen (zum Team) als auch nach außen (zum Markt) hin.

Becker schreibt weiter, dass die Handlungsfähigkeit zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens zählt. Diese Handlungsfähigkeit resultiert aus der Willens- und Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens

³⁷ Vgl. Kenneth Blanchard u.a., *Der Minuten-Manager: Führungsstile: Wirkungsvolles Management durch situationsbezogene Menschenführung*, 1.Aufl. (Hamburg: Rowohlt, 1986).

³⁸ Vgl. Internes Schulungspapier für Manager der Wüstenrot und Württembergischen AG, *Grundlagen der Kommunikation (KOM2)*, Schwäbisch Hall, 2001.

³⁹ Becker, a.a.O. 74.

⁴⁰ Vgl. Becker, a.a.O. 75.

⁴¹ Vgl. Becker, a.a.O. 76ff.

und insbesondere seiner Mitarbeiter und Führungskräfte⁴². Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter hängt sehr stark mit der Fähigkeit der Führungskräfte ab, den jeweils richtigen Führungsstil zu wählen.

2.4 Menschenführung

Menschen sind sehr unterschiedlich in der Art und Weise, wie sie sich führen lassen. Es muss also mehrere Arten geben, wie Leiter eine Gruppe oder einen einzelnen Menschen führen. Es ist wichtig, seinen Führungsstil situativ an den jeweiligen Menschen anzupassen. Um den richtigen Führungsstil für Personen oder Gruppen zu wählen benötigt man Informationen über die Personen⁴³. Darauf wird im Kapitel „Kommunikation“ noch näher eingegangen. Zum besseren Verständnis müssen vier verschiedene Führungsstile unterschieden werden.

2.4.1 Führungsstile

Kenneth Blanchard unterscheidet in seinem „Minuten-Manager“⁴⁴ vier verschiedene Führungsstile, die auch in anderer Literatur⁴⁵ so oder ähnlich unterschieden werden. Er legt großen Wert darauf, dass die Auswahl des richtigen Stils situativ geschehen muss und es keinen allgemeingültigen Führungsstil gibt.

2.4.1.1 Dirigieren⁴⁶

Dieser Stil ist im höchsten Maße direktiv. Der Leiter gibt seinem Mitarbeiter nicht nur das Ziel seiner Arbeit vor, sondern zusätzlich noch jeden Schritt, den er gehen muss um das Ziel zu erreichen. Der Leiter fällt die Entscheidungen und der Mitarbeiter führt diese lediglich aus. Der dirigierende Führungsstil kommt bei Personen zum Tragen, die über ein hohes Engagement aber nur über wenig Kompetenz verfügen. Gerade diese Menschen brauchen Anleitung um nicht durch Übermotivation mehr Schaden als Nutzen zu erzielen.

⁴² Vgl. Becker, a.a.O. 77.

⁴³ Vgl. Blanchard, a.a.O. 45.

⁴⁴ Bibliographische Angaben siehe unter Literaturverzeichnis.

⁴⁵ Siehe auch Lothar J. Seiwert und Friedbert Gay, Das 1x1 der Persönlichkeit: Sich selbst und andere besser verstehen mit dem DISG-Persönlichkeits-Modell, 10.Aufl., (Offenbach: Gabal, 2003). 59ff.

⁴⁶ Vgl. Blanchard, a.a.O. 33ff.

2.4.1.2 Trainieren⁴⁷

Der trainierende Führungsstil basiert auf der wechselseitigen Kommunikation zwischen Leiter und Mitarbeiter. Der Leiter fragt den Mitarbeiter nach seinen Vorstellungen, trifft aber die endgültige Entscheidung. Der trainierende Stil muss bei Personen angewandt werden, die über mehr Kompetenz verfügen als jemand der dirigiert werden muss, aber nur wenig Engagement zeigen. Der Leiter trainiert den Mitarbeiter und gleicht mangelnde Motivation durch klare Zielvorgaben und Hilfestellung aus.

2.4.1.3 Sekundieren⁴⁸

Der sekundierende oder unterstützende⁴⁹ Führungsstil sollte bei erfahrenen Mitarbeitern angewendet werden, die Probleme mit mangelndem Selbstbewusstsein haben. Der Leiter lobt und motiviert den Mitarbeiter zum Übernehmen von Eigenverantwortung. Dieser Stil kommt also bei Personen mit hoher oder sehr hoher Kompetenz aber schwankendem Engagement zum Einsatz.

2.4.1.4 Delegieren

Delegierender Führungsstil ist angebracht bei Personen, die Profis und Spitzenkünstler sind, also bei Mitarbeiter, die sowohl über hohe Kompetenz wie auch über ein hohes Engagement verfügen. Sie brauchen nahezu keine Anleitung, da sie bei Problemen eigenständig eine Lösung erarbeiten können. Menschen, die diesen Führungsstil annehmen, bedürfen nahezu keiner Führung mehr und sind damit auf dem höchsten Entwicklungsstand angekommen.

2.4.2 Kommunikation

Ein wichtiger Bestandteil des Führens von Menschen ist eine klare und unmissverständliche Kommunikation zur Auswahl des richtigen Führungsstils. Blanchard betont die Notwendigkeit von Kommunikation, da jeder Manager „... Informationen ...“ braucht „... um entscheiden zu können, welcher Führungsstil in welcher Situation

⁴⁷ Vgl. Blanchard, a.a.O. 36ff.

⁴⁸ Vgl. Blanchard, a.a.O. 42ff.

⁴⁹ Vgl. Seiwert und Gay, a.a.O. 59, Die beiden Autoren nennen diesen Stil „unterstützend“.

anzuwenden ist.“⁵⁰ Dies setzt jedoch voraus, dass der Manager beurteilen kann, ob der Mitarbeiter die entsprechenden Fertigkeiten und Erfahrungen mitbringt. Dieses Wissen kann neben Beobachtungen nur durch Kommunikation mit dem Mitarbeiter erworben werden. Für Menz⁵¹ sind Empathie, Echtheit und Wertschätzung wichtige Bestandteile lebendiger und realistischer Kommunikation. Nichts ist für Menz langweiliger und unproduktiver als Kommunikation mit Floskeln und Platitüden. Als Gegenpol zu dieser Art von Kommunikation nennt er das dynamische Zuhören, bei dem der Sender der Botschaft innerlich den Sinn dessen erarbeitet, was er mitteilen will. Diese Art der Kommunikation ist klarer und transparenter, da man sich mit dem Gegenüber auseinandergesetzt hat. Missverständnisse werden seltener und Gleichgültigkeit auf Seiten des Gesprächspartners nahezu unmöglich. In Zeiten erbarmungsloser Konkurrenz und dem Kampf um den eigenen Arbeitsplatz ist eine menschliche und personenzentrierte Kommunikation wirtschaftlich besonders bedeutungsvoll⁵². Standortbestimmungs- und Zielvereinbarungsgespräche sind hier besonders wichtige Instrumente der Kommunikation um Mitarbeitern eine gewisse Sicherheit zu vermitteln oder um die Vision des Unternehmens zu vermitteln⁵³. Menz geht sogar so weit zu sagen, dass Kommunikation die Hauptaufgabe des Managements sei⁵⁴. Das Management hat hier einen Weg zwischen Informationsüberflutung und Informationsmangel zu finden, um Informationen optimal zu kommunizieren.

2.4.3 *Konfliktmanagement*

Ein weiterer Indikator, der einen guten Manager auszeichnet, ist seine Fähigkeit, mit Krisen umzugehen. Menz behauptet, dass es keine negativen Konflikte gebe, sondern nur eine negative Art und Weise mit ihnen umzugehen⁵⁵. Krisen weisen positives Potential auf, machen Probleme deutlich und verhindern Stagnation. Bei klarer

⁵⁰ Vgl. Blanchard, a.a.O. 44.

⁵¹ Vgl. Menz, a.a.O. 32.

⁵² Vgl. Menz, a.a.O. 34.

⁵³ Vgl. Menz, a.a.O. 38.

⁵⁴ Vgl. Menz, a.a.O. 44.

⁵⁵ Vgl. Menz, a.a.O. 48.

Kommunikation werden Konflikte zum Motor von Synergien. Damit Konfliktparteien zu einem gegenseitigen Gewinn kommen, stellt Menz einen „5-Schritte-Plan“⁵⁶ auf:

1. **Vorbereitung:** Konflikte müssen erkannt und geordnet werden. Der Konflikt muss klar abgegrenzt sein und die Konfliktparteien müssen sich Zeit zum Gespräch nehmen
2. **Lösungen erarbeiten:** Es müssen gemeinsam Lösungen gesucht und gesammelt werden, dabei dürfen die Lösungen des Gegenübers nicht bewertet werden.
3. **Gemeinsame Evaluation:** Die gesammelten Lösungen kritisch durchleuchten und weitere Lösungen, die sich durch das Durchleuchten ergeben, in die Sammlung mit aufnehmen.
4. **Einigung:** Gemeinsam auf die Lösung einigen, die für beide Parteien annehmbar ist. Wobei darauf geachtet werden muss, dass die Entscheidung⁵⁷ möglichst akzeptabel⁵⁸, konkret⁵⁹, überprüfbar⁶⁰, gesichert, adäquat⁶¹, realistisch, verständlich, wirksam, wirtschaftlich, vollständig und elegant⁶² ist
5. **Operatives Vorgehen:** Konkrete Schritte zur Umsetzung der Lösung erarbeiten und umsetzen.

Die Fähigkeit, Probleme nicht nur zu lösen, sondern daraus Synergien zu erzielen, ist eine der wichtigsten Führungseigenschaften.

2.5 Zusammenfassung

Dem Führen von Menschen liegt immer ein spezielles Bild des Menschens zu Grunde, anhand dieses Bildes wird jeder Manager seinen persönlichen Stil entwickeln. Ein Manager muss neben persönlicher Autorität und Ausgeglichenheit auch ein hohes

⁵⁶ Vgl. Menz, a.a.O. 53.

⁵⁷ Vgl. Wüstenrot und Württembergische AG, a.a.O. 25.

⁵⁸ Alle Parteien tragen die Lösung.

⁵⁹ Konkret anhand von Aufgabenaufteilung und Aufgabenterminierung.

⁶⁰ Es müssen Indikatoren gegeben sein, die aufzeigen, dass die Lösung funktional umgesetzt wird.

⁶¹ Ist die gewählte Lösung passend zur Problematik.

⁶² Die Lösung schafft nicht mehr neue Probleme, als dass sie löst.

Maß an sozialer Kompetenz aufweisen. Aufrichtigkeit, Besonnenheit, Selbstlosigkeit, unbedingte Wertschätzung, Begeisterung und der Wille zur Arbeit an sich selbst machen wichtige Charakter- und Führungseigenschaften eines Managers aus. Darüber hinaus muss ein Manager starke ethische Werte vertreten um eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erreichen. Betrachtet man die gängigen Führungsmodelle, so kann man sagen, dass sich das Team-Management Konzept durchgesetzt hat, da es menschenbezogenes Führen und sachbezogenes Arbeiten am besten miteinander verbindet.

Die in der Literatur am häufigsten genannten Führungsstile dirigieren, trainieren, sekundieren und delegieren müssen alle situativ angewandt werden. Die Auswahl des passenden Stils kann nur getroffen werden, wenn zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem eine klare und ehrliche Kommunikation stattfindet.

Im folgenden Teil dieser Arbeit soll nun die Übertragbarkeit dieser Erkenntnisse auf das Leiten von Mitarbeitern in einer Gemeinde untersucht werden.

3 Transfer auf Gemeindeebene

Um einen Transfer der gewonnenen Erkenntnisse durchführen zu können, muss im Vorfeld der Unterschied von „Manager“⁶³ und „Leiter“⁶⁴ geklärt werden. Häufig werden diese Begriffe als Synonyme verwendet, wobei richtig ist, dass jeder Manager ein Leiter sein muss, jedoch nicht umgekehrt⁶⁵. Leiter entwerfen und entwickeln Konzepte, Ideen und Visionen, sie gehen also initiativ vor. Manager hingegen sorgen dafür, dass die Ideen, Konzepte und Visionen umgesetzt werden und gehen dabei strukturiert und organisatorisch vor. In der Bibel werden hierzu zwei unterschiedliche Geistesgaben genannt. Dies sind Leiterschaft⁶⁶ und Organisation bzw. Manage-

⁶³ Verantwortliche Personen im säkularen Umfeld.

⁶⁴ Verantwortliche Personen im Umfeld der Gemeinde.

⁶⁵ Vgl. C. Peter Wagner, *„Eine wachsende Gemeinde leiten: Das Geheimnis der fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen Pastor und Gemeinde*, Deutsch von Arnold Sperling-Botteron, (Lörrach: Wolfgang Simson Verlag, 1991), 79.

⁶⁶ 1Kor 12,28 „Und die einen hat Gott in der Gemeinde eingesetzt erstens als Apostel, zweitens andere als Propheten, drittens als Lehrer, sodann Wunder Kräfte, sodann Gnadengaben der Heilungen, Hilfeleistungen, Leitungen, Arten von Sprachen.“.

ment⁶⁷ oder wörtlich nach dem Griechischen Vorsteher⁶⁸ und Steuermänner⁶⁹. Wagner definiert die beiden Gaben wie folgt:

Leiterschaft: „Die Gabe der Leitung ist eine besondere Fähigkeit, die Gott einigen Gliedern am Leib Christi gibt, die sie dazu befähigt, in Übereinstimmung mit Gottes Absichten für die Zukunft seiner Gemeinde Ziele zu setzen und diese Ziele anderen so zu vermitteln, dass sie freiwillig und in Harmonie zusammenarbeiten, um zur Ehre Gottes diese Ziele zu erreichen.“⁷⁰

Organisation: „Die Gabe der Organisation ist eine besondere Fähigkeit, die Gott einigen Gliedern am Leib Christi gibt, die sie befähigt, die kurz- und langfristigen Ziele für einen Teilbereich der Gemeindegemeinschaft zu verstehen und effektive Pläne zu entwerfen, diese Ziele zu erreichen“⁷¹

3.1 Erkennbare Parallelen

Im Umfeld einer Gemeinde kommt es sehr stark darauf an, ob der Pastor Leiter oder Organisator ist. Je nachdem, welcher Typ der Pastor ist, wird sich die Gemeinde anders entwickeln. Jeder Pastor ist in gewissem Maße sowohl Leiter als auch Organisator oder Manager. Ist der Pastor primär ein „Leitertyp“ wird die Gemeinde wachsen, da ein Leiter visionär vorwärts geht. Ist der Pastor primär ein Organisator oder Manager, wird die Gemeinde solide geleitet, aber wenig bis gar nicht wachsen.

In Unternehmen zeichnen sich exzellente Führungskräfte dadurch aus, dass sie neben den rein organisatorischen Fähigkeiten ebenfalls einen visionären Weitblick und eine Sicht für wichtige Ziele haben. Ein exzellenter Manager ist also ebenso wie ein Pastor beides, Manager und Leiter. Hier lässt sich also eine sehr deutliche Parallele zwischen beiden Umfeldern erkennen.

⁶⁷ Röm 12,8 „...es sei, der ermahnt, in der Ermahnung; der mitteilt, in Einfalt; der vorsteht, mit Fleiß; der Barmherzigkeit übt, mit Freudigkeit.“

⁶⁸ Für vorstehen in Röm 12,8 steht hier im Griechischen das Wort προΐστημι was vorstehen oder herrschen bedeutet.

⁶⁹ Im griechischen Urtext steht für Leitung in 1Kor 12,28 das Wort ἡγεμονία was mit Steuermann übersetzt werden muss. Für die griechische Übersetzung wurde verwendet: Interlinear Scripture Analyzer V. 1.06 (Katwijk aan Zee: Andre de Mol).

⁷⁰ Wagner, a.a.O. 81.

⁷¹ Wagner, a.a.O. 81.

Betrachtet man die unter 2.4.1 erwähnten Führungsstile und erweitert den Fokus um die Dimension Aufgaben- und Beziehungsorientierung, zeigen sich weitere Parallelen. Wagner⁷² zeigt auf, dass dort wo eine zu starke Beziehungsorientierung in einer Gemeinde vorherrscht, die Menschen keine Erfüllung finden, weil sie den Zweck ihres Daseins in der Gemeinde nicht erfüllen. Andererseits ist eine zu starke Aufgabenorientierung in einer Gemeinde ebenfalls negativ zu sehen, da Menschen nie das „Mittel zum Zweck“ für das Tun eines Leiters sein dürfen. In einem Wirtschaftsunternehmen ist es sicherlich „... unbestritten, dass der Sinn allen produktiven Wirtschaftens primär auf die Gewinnung und Mehrung von Rentabilität gerichtet ist...“⁷³ und das Interesse am Menschen ist primär aus der Sicht der Profitabilität, doch geht die Tendenz ebenfalls zu einer Ausgewogenheit von Wirtschaftlichkeit (Aufgabenorientierung) und sozialer Komponente (Soziale Kompetenz oder auch Beziehungsorientierung im weitesten Sinne). Zürn⁷⁴ schreibt dazu, dass Personalentwicklung in pädagogischer und gemeinschaftsfördernder Hinsicht heute ein Schlüsselwort in Unternehmen sei.

Becker⁷⁵ hat Führungsleitsätze für Teamleiter aufgestellt, mit einer Auswahl seiner Leitsätze sollen an dieser Stelle weitere Parallelen, aber auch Unterschiede von säkularer und pastoraler Menschenführung aufgezeigt werden.

1. **Einen kooperativen Führungsstil pflegen:** In der Wirtschaft ist der optimale Führungsstil kooperativ, sprich „... dem heutigen demokratischen Selbstverständnis entsprechend.“⁷⁶ Wagner lehnt aber einen anti-autoritären Führungsstil⁷⁷, genau so wie einen herrschenden Führungsstil⁷⁸ ab. Wo in einer Gemeinde zu demokratisch verfahren wird und keine klare Leiterschaft ausgeübt wird, ist der Pastor ein „... relativ unbeteiligter Technokrat.“⁷⁹. Ein Pastor darf

⁷² Vgl. Wagner, a.a.O. 92.

⁷³ Zürn, a.a.O. 166.

⁷⁴ Vgl. Zürn, a.a.O. 124.

⁷⁵ Vgl. Becker, a.a.O. 120ff.

⁷⁶ Becker, a.a.O. 120.

⁷⁷ Vgl. Wagner, a.a.O. 67.

⁷⁸ Vgl. Wagner, a.a.O. 105.

⁷⁹ Wagner, a.a.O. 68.

aber auch nicht zum Herrscher werden, hierzu steht in 1Petr 5, 2-3⁸⁰ die eindeutige Warnung. Ein Pastor muss der Diener⁸¹ seiner Gemeinde sein und zwischen Autorität und Demokratie abwägen. Hier kann man also schon den ersten Unterschied zwischen dem in der Wirtschaft präferenzierten und dem für eine Gemeinde gesunden Führungsstil erkennen.

2. **Klare Ziele vereinbaren:** Becker führt das Engagement eines Mitarbeiters auf das Vereinbaren von klaren und gewollten Zielen zurück. 1Petr 1,9⁸² zeigt ganz klar das Ziel des christlichen Glaubens auf, die Rettung der eigenen Seele. Weiter kann man in der Bibel lesen, dass die Ausrichtung auf ein Ziel⁸³ oder das Nachjagen eines Zieles⁸⁴ ein biblisches Prinzip darstellen. Hier zeigt sich eine Parallele zwischen Wirtschaft und Gemeinde.
3. **Mitarbeiter sorgfältig auswählen:** Warren⁸⁵ schreibt, dass jeder Christ ein Mitarbeiter ist und von Gott in den Dienst gestellt wurde. Im Gegensatz dazu meint Becker, dass ein Vorgesetzter sich Mitarbeiter aussuchen soll, die „... den anstehenden Aufgaben fachlich und persönlich gewachsen sind.“⁸⁶ Hier tut sich gerade im Gemeindeumfeld ein Spannungsfeld auf. Gerade in disziplinarischer Hinsicht ist hier der Umgang mit Mitarbeitern in einem Unternehmen einfacher, als der Umgang mit Mitarbeitern in einer Gemeinde, da das Arbeitsverhältnis hier freiwillig ist. Trotzdem sollte ein Pastor seine Mitarbeiter anhand von sorgfältig aufgestellten Kriterien auswählen⁸⁷.

⁸⁰ „Hütet die Herde Gottes, die bei euch ist nicht aus Zwang, sondern freiwillig, Gott gemäß, auch nicht aus schändlicher Gewinnsucht, sondern bereitwillig, nicht als die, die über ihren Bereich herrschen, sondern indem ihr Vorbilder der Herde werdet!“

⁸¹ Vgl. Wagner, a.a.O. 76ff.

⁸² „und so erlangt ihr das Ziel eures Glaubens: die Rettung der Seelen.“

⁸³ Hebr 2,1: „Deswegen müssen wir um so mehr auf das achten, was wir gehört haben, damit wir nicht etwa am Ziel vorbeigleiten.“

⁸⁴ Phil 3,14: „und jage auf das Ziel zu, hin zu dem Kampfpreis der Berufung Gottes nach oben in Christus Jesus.“

⁸⁵ Vgl. Rick Warren, *Kirche mit Vision: Gemeinde, die den Auftrag Gottes lebt*, 2.Aufl., (Aslar: Gerth Medien, 2004), 344.

⁸⁶ Becker, a.a.O, 120.

⁸⁷ Hier sei der Verweis zu meiner Arbeit zum Kurs Jugendarbeit mit dem Titel „Evangelistische Jugendarbeit in der BGG Region West“ genannt. Dort auf den Seiten 6-9.

4. **Offen miteinander sprechen:** Von Jesus selbst wird berichtet, dass er das Wort mit Offenheit⁸⁸ geredet hat. In Unternehmen muss laut Becker⁸⁹ darauf geachtet werden, dass eine offene Kommunikation gepflegt wird, damit jeder Mitarbeiter sagen kann, was er denkt und fühlt. Eine klare Kommunikation ist sowohl in Gemeinden als auch in Wirtschaftsunternehmen wichtig um auf Dauer Konflikte zu vermeiden.

5. **Zusammenarbeit sichern:** Die Gemeinde Christi wird oft mit der Metapher des Leibes bezeichnet. In einem Organismus ist es wichtig, dass alle Glieder zusammenarbeiten. So schreibt auch Paulus an die Korinther⁹⁰ von der Wichtigkeit der Zusammenarbeit der einzelnen Glieder im Leib. Warren vergleicht die einzelnen Dienstbereiche in einer Gemeinde mit einem Puzzle, bei dem jedes Teil benötigt wird um ein vollständiges Bild zu erhalten⁹¹. Becker⁹² schreibt, dass aus Mitarbeitern und Vorgesetzten ein Team gebildet werden muss. Die Zusammenarbeit einzelner Mitarbeiter oder Teilbereiche ist also sowohl in der Gemeinde als auch in einem Wirtschaftsunternehmen bedeutsam.

6. **Aufgaben mit Verantwortung übertragen:** Für Wagner⁹³ ist die Aufgabenteilung, also das Delegieren von Aufgaben ein entscheidender Faktor für eine gesunde und wachsende Gemeinde. Auch Jesus hat selber seinen Jüngern die wohl wichtigste Aufgabe delegiert wie wir im Missionsbefehl im Matthäusevangelium⁹⁴ sehen können. Das Delegieren ist auch ein wichtiges Prinzip,

⁸⁸ Mk 8,32: „Und er redete das Wort mit Offenheit....“

⁸⁹ Vgl. Becker, a.a.O, 121.

⁹⁰ 1Kor 12,18-22: „Nun aber hat Gott die Glieder bestimmt, jedes einzelne von ihnen am Leib, wie er wollte. Wenn aber alles ein Glied wäre, wo wäre der Leib? Nun aber sind zwar viele Glieder, aber ein Leib. Das Auge kann nicht zur Hand sagen: Ich brauche dich nicht; oder wieder das Haupt zu den Füßen: Ich brauche euch nicht; sondern gerade die Glieder des Leibes, die schwächer zu sein scheinen, sind notwendig;“

⁹¹ Vgl. Warren, a.a.O. 345.

⁹² Vgl. Becker, a.a.O. 121.

⁹³ Vgl. Wagner, a.a.O. 51ff

⁹⁴ Mt 28,18.20: „Und Jesus trat zu ihnen und redete mit ihnen und sprach: Mir ist alle Macht gegeben im Himmel und auf Erden. Geht nun hin und macht alle Nationen zu Jüngern, und tauft sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes, und lehrt sie alles zu bewahren, was ich euch geboten habe! Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis zur Vollendung des Zeitalters.“

wie Becker⁹⁵ schreibt. Mitarbeitern sollen Aufgaben zur eigenverantwortlichen Durchführung delegiert werden und dabei die getroffenen Entscheidungen des Mitarbeiters respektiert werden. Becker schreibt weiter „Sehen sie bei Abwesenheit eine Stellvertretung vor“⁹⁶ und nichts anderes tat Jesus mit dem Missionsbefehl. Delegation und eigenverantwortliches Handeln sind also göttliche Prinzipien, die ebenso im säkularen Management zum Tragen kommen.

7. **Angemessen entlohnen:** Für den säkularen Bereich schreibt Becker⁹⁷, dass folgende Gesichtspunkte in Bezug auf angemessene Entlohnung zu beachten sind. Entlohnung muss gerecht und leistungsbezogen sein und nicht nur materiell erfolgen. Lob und Anerkennung sind von gleicher Bedeutung wie der finanzielle Aspekt. Paulus schreibt sehr deutlich in 1Kor 9ff und insbesondere im 13 und 14 Vers⁹⁸ das es für die Diener des Wortes legitim ist, auch vom Wort zu leben. Daraus lässt sich ein weiteres göttliches Prinzip ableiten, dass sowohl in der Gemeinde als auch in der Wirtschaft Gültigkeit hat, nämlich dass jeder Arbeiter für seine Leistung angemessen entlohnt werden soll.

8. **Fähigkeiten entwickeln:** Ein Pastor muss genau wie ein Manager in einem Unternehmen dafür sorgen, dass sich seine Mitarbeiter ständig weiterentwickeln. Eph 4,13⁹⁹ liefert hier den Beweis im Gemeindeumfeld und Becker schreibt¹⁰⁰ für Unternehmen, dass der soziale und technische Fortschritt ein ständiges Lernen erfordert und das Unternehmen sich ständig neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Auch wenn der Fokus der Entwicklungen hier etwas voneinander abweicht, so kann man doch für Gemeinden und Unternehmen gleichermaßen die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung feststellen.

⁹⁵ Vgl. Becker, a.a.O. 121.

⁹⁶ Becker, a.a.O. 121.

⁹⁷ Vgl. Becker, a.a.O. 121.

⁹⁸ „Wisst ihr nicht, dass die, welche die heiligen Dienste tun, aus dem Tempel essen, dass die, welche am Altar tätig sind, Anteil am Altar haben? So hat auch der Herr denen, die das Evangelium verkündigen, verordnet, vom Evangelium zu leben.“

⁹⁹ „...bis wir alle hingelangen zur Einheit des Glaubens und der Erkenntnis des Sohnes Gottes, zur vollen Mannesreife, zum Vollmaß des Wuchses der Fülle Christi.“

¹⁰⁰ Vgl. Becker, a.a.O. 122.

Es lässt sich also bis hierhin feststellen, dass viele Prinzipien aus dem säkularen Umfeld sich sehr gut in das pastorale Umfeld übernehmen lassen und dass viele Prinzipien, die die Wirtschaft erkannt hat, analog zur Bibel zu sehen sind.

3.2 Distanzierung zu humanistischen Einflüssen

Der Punkt, der bei der Durcharbeitung der Literatur im Gegensatz zur Bibel gesehen werden muss, ist der sehr starke humanistische Einfluss in den betrachteten Managementtheorien. Menz widmet einen Teil seines Buches seinem humanistischen Credo¹⁰¹ wo er unter Anderem schreibt: „Die Aufgabe der Menschen ist es, das zu werden, was sie potentiell sind.“¹⁰² Weiter schreibt er von dem „positiven Kern“¹⁰³ des Menschen und das es nötig ist, sich dort hineinzuentwickeln. Vergleicht man diese Aussagen mit der Bibel¹⁰⁴, so erkennt man, dass hier zwei völlig unterschiedliche Paradigmen vorliegen. Im Humanismus der Mensch, der in seinem Kern gut ist und dem entgegen der Mensch, wie er in der Bibel beschrieben ist, dessen Kern böse ist. Versucht man also säkulare Prinzipien auf den pastoralen Dienst zu transferieren, muss man sich dieser unterschiedlichen Paradigmen bewusst sein und entsprechend handeln.

Wenn Becker schreibt, dass es dem „... heutigen demokratischen Selbstverständnis widerspricht ... autoritär und egalitär führen zu wollen.“¹⁰⁵, so tut er dies unter dem Paradigma des Humanismus. Wagner, der aus biblischer Sicht argumentiert, kommt zu dem Schluss, dass zwischen Demokratie und Herrschen abgewogen werden muss¹⁰⁶. Wenn man als Gemeindeleitung die Theorien aus dem säkularen Umfeld auf das eigene Handeln überträgt, so muss man sich ganz klar von diesen humanistischen Tendenzen und Einflüssen distanzieren.

¹⁰¹ Vgl. Menz, a.a.O. 19ff.

¹⁰² Menz, a.a.O. 20.

¹⁰³ Menz, a.a.O. 21.

¹⁰⁴ 1Mose 6,5: „Und der HERR sah, dass die Bosheit des Menschen auf der Erde groß war und alles Sinnen der Gedanken seines Herzens nur böse den ganzen Tag.“

Mt 7,11: „Wenn nun ihr, die ihr böse seid ...“

Röm 7,19: „Denn das Gute, das ich will, übe ich nicht aus, sondern das Böse, das ich nicht will, das tue ich.“

¹⁰⁵ Becker, a.a.O. 73.

¹⁰⁶ Vgl. Kapitel 3.1 auf Seite 17f

3.3 Zusammenfassung

Viele der Prinzipien säkularer Menschenführung sind auf die Gemeinde übertragbar. Dies wurde anhand von Beckers Führungsleitsätzen für Teamleiter verdeutlicht. Es gibt aber auch Prinzipien, von denen man sich als Gemeinde distanzieren muss. Hier ist der Hauptpunkt der starke humanistische Einfluss und damit verbunden der stark demokratisierte Führungsstil. Dies entspricht nicht dem Bild der Bibel, genau so entspricht das Bild des Menschen mit einem guten Kern nicht der biblischen Auffassung vom sündigen Menschen.

Sehr gut auf die Gemeinde anwendbar sind erwähnte Prinzipien wie „Mitarbeiterförderung“, das Delegieren von Verantwortung, Offenheit oder das Setzen von klaren Zielen. Dies wird deutlich, wenn man, wie geschehen, die Teamleitungsgrundsätze von Becker mit der Position von Wagner und den Aussagen der Bibel vergleicht. Stellt man darüber hinaus die Frage, wo diese Prinzipien praktisch umsetzbar sind, so erkennt man, dass es viele Parallelen zu dem Amt eines Leiters¹⁰⁷ gibt, der Transfer der säkularen Prinzipien sollte aber stets unter Berücksichtigung von 1Thess 5,21¹⁰⁸ erfolgen und vor der Umsetzung gründlich geprüft werden.

Hiermit bestätige ich die eigenständige Erstellung dieser Arbeit und die Vollständigkeit aller Angaben und Zitate.

Leonberg, den 07.04.2010

¹⁰⁷ Ein Leiter (Hirte) wie er in der Gemeinde des Autors (Biblische-Glaubens-Gemeinde Stuttgart) gesehen wird.

¹⁰⁸ „Prüft aber alles, das Gute haltet fest!“

Literaturverzeichnis

Becker, Helmut L. *Ganzheitliche Management-Methodik*. Kontakt & Studium. Bd. 284. Hrsg. Wilfried J. Bartz. Ehningen: Expert Verlag, 1989.

Blanchard, Kenneth u.a. *Der Minuten-Manager: Führungsstile: Wirkungsvolles Management durch situationsbezogene Menschenführung*. Hamburg: Rowohlt, 1986.

Böning, Uwe. *Exzellent führen: Was Führungspersönlichkeiten wirklich erfolgreich macht. Was tun sie? Wie wirken sie?*. Freiburg i. Br.: Haufe, 1989.

Grundgesetz. 38. Aufl. aus der Reihe dtv Taschenbücher Bd.5003. München: Beck juristischer Verlag, 2004.

Höhn, Reinhard. *Das Harzburger Modell in der Praxis*. Bad Harzburg: WWT, 1972.

Interlinear Scripture Analyzer V. 1.06. Katwijk aan Zee: Andre de Mol.

Menz, Adrian P. *Menschen führen Menschen: Unterwegs zu einem humanen Management*. Wiesbaden: Gabler, 1989.

Reddin, William J. *Das Drei-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements*. München: Verlag Moderne Industrie, 1981.

Rüegg-Sturm, Johannes. *Das neue St. Gallener Management-Modell: Grundkategorien einer modernen Managementlehre – der HSG-Ansatz*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2002.

Scofield Bibel: Revidierte Elberfelder Übersetzung. C.I Scofield, D. D. 6. Aufl. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag, 2001.

Seiwert, Lothar J. und Gay, Friedbert. *Das 1x1 der Persönlichkeit: Sich selbst und andere besser verstehen mit dem DISG-Persönlichkeits-Modell*. 10.Aufl. Offenbach: Gabal, 2003.

Stroebe, Rainer W. *Führungsstile, Situatives Führen und Management by Objectives*. 4.Aufl. Heidelberg: Sauer, 1992.

Wagner, C. Peter. *Eine wachsende Gemeinde leiten: Das Geheimnis der fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen Pastor und Gemeinde*. Deutsch von Arnold Sperling-Botteron. Lörrach: Wolfgang Simson Verlag, 1991.

Warren, Rick. *Kirche mit Vision: Gemeinde, die den Auftrag Gottes lebt*. 2.Aufl. Asslar: Gerth Medien, 2004.

Wüstenrot und Württembergische AG, Internes Schulungspapier für Manager, *Grundlagen der Kommunikation (KOM2)*, Schwäbisch Hall, 2001.

Zapke-Schauer, Gerhard. *The Art of Leadership: Reflektionen und Inspirationen für wirkungsvolle Führung*. Wiesbaden: Gabler, 2003.

Zürn, Peter. *Ethik im Management: Antworten auf die Fragen der Zeit*. Hrsg. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1989.

MATERIALIEN FÜR DEN GEMEINDEBAU
EIN SERVICE DER WERKSTATT FÜR GEMEINDEAUFBAU

WERKSTATT FÜR **GEMEINDEAUFBAU**
SIEMENSSTR. 22
71254 DITZINGEN

FON: 07156-350115
FAX: 07156-350116

[HTTP://LEITERSCHAFT.DE](http://leiterschaft.de)
[INFO@LEITERSCHAFT.DE](mailto:info@leiterschaft.de)