

SERVANT LEADERSHIP: THEOLOGISCHE UND FÜHRUNGSTHEORETISCHE ANHALTSPUNKTE ZU EINEM TRANSATLANTISCHEN FUNDSTÜCK

Florian Sobetzko

1. Auf der Suche nach Zuhörern oder auf der Suche nach Führungskräften?

Es beginnt mit einem Abschluss. Als mein CrossingOver-Gastgeber James Hurlbert, Pfarrer von St. Alphonsus, Chicago und damit wichtige Adresse für deutschsprachige Katholiken in der Stadt, mit mir auf die Impressionen von sechs Wochen pastoralem Forschungsaufenthalt zurückschaut und wir die kulturellen Unterschiede unserer Kulturen vergleichen, fragt er plakativ: „Könnte es sein, dass die Amerikaner etwas zu versessen darauf sind, Leader zu rekrutieren, während man in der deutschen Kirche eher gut darin scheint, Follower zu binden?“

Er sieht mich lächeln, denn natürlich legt diese Frage den Finger ganz intuitiv in eine offene Wunde und stellt scharf auf konkret beschreibbare Konsequenzen der in deutschen Diözesen und Pfarreien wirksamen Berufsbilder, Professionsmodelle und Partizipationskonzepte: in mancher Gremiensitzung finden sich Anhaltspunkte, dass es trotz der Fülle an hauptamtlich in der Pastoral Tätigen eher einen Mangel an führungsstarken Persönlichkeiten zu geben scheint. Sind wir eher auf der Suche nach Leuten, die uns zuhören, als nach denen, die selber auf Sendung gehen wollen?

Der deutsche US-Pastoralpraktikant hat sogleich die neugewonnenen Bilder vor Augen von eher unternehmerisch entscheidenden Kirchenvorstehern, die morgens um 7:15 Uhr nach der KV-Sitzung aus dem Pfarrhaus in die Firma fahren, von selbstbewussten Ehrenamtskoordinatoren, die mit dem „Strengtfinder“ die Führungstalente neuer Mitarbeitender analysieren und Einsatzfelder suchen, in denen diese ihr Potenzial voll entfalten können, von Seelsorgern und Pastoralplanenden mit ausstrahlendem Selbstbewusstsein und Regalbretern voller Leadershipliteratur. Brauchen wir einfach mehr Leader?

Oder ist diese spontane Frage schon ganz falsch gestellt? Was ist denn eigentlich ein sogenannter Leader oder eine Leaderin? Gibt es da

draußen einen bestimmten Persönlichkeitstypus optimaler Führungskraft? Sind es bestimmte Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, auf die wir in der Personalauswahl fokussieren sollten? Kann man das lernen, kann man das unterrichten? Wie wird man so ein Leader? Und geht es dann nur um die Führungskräfte, oder auch um die Geführten? Kann oder muss man gar das Geführtwerden möglicherweise auch lernen? Welche Rolle spielen situative Umstände, seien es Organisationsstrukturen, finanzielle Rahmenbedingungen, kulturelle Gegebenheiten? Wie wirksam sind etwa nordamerikanische Führungskräfte in südeuropäischen oder fernöstlichen Unternehmenskulturen, und wie erginge es den Teilnehmenden eines transatlantischen Ehrenamtler austauschprogramms katholischer Gemeinden auf der jeweils anderen Seite?

Diese und viele andere Fragen stehen im Mittelpunkt des mit der Überschrift „Führungsforschung“ nur vage zu umreißen, interdisziplinären Untersuchungsfeldes, das sich je nach Fragestellenden und Kontext sehr unterschiedlich präsentiert. Diese und viele andere Fragen stehen indes auch im Mittelpunkt kirchlicher und ekklesiologischer Fragestellungen, ebenfalls eng verwoben mit dem jeweiligen Kontext und den umgebenden Kulturen. Dass die Frage nach ekklesiogenetisch wirksamer Führung aktuell von signifikanten pastoraltheologischen und pastoralpraktischen Zuschreibungen umgeben ist, wird kein Zufall sein.

Der vorliegende Beitrag versteht sich deshalb vor dem Hintergrund einer als Leitungskrise gelesenen, immensen Kirchenkrise als praxisgetriebenes und praxisgerichtetes Plädoyer. Bewusst forciert er mit dem Konzept von „Servant Leadership“ (Dienende Führung, hier bedeutungsgleich verwendet) ein Fundstück transatlantischer Pastoralforschung von führungswissenschaftlicher Aktualität und zugleich pastoraltheologischer Plausibilität im Sinne eines geeignet erscheinenden Anhaltspunktes zu einer kirchlichen Führungskonzeption.

Im Zusammenhang des Gesamtprogramms dieses Sammelbandes soll dabei gezeigt werden, wie der eher organisationslogische, der Wirtschaftspsychologie entstammende Entwurf von Servant Leadership als kirchlich adäquate Führungskonzeption bzw. Führungsphilosophie sich theologisch schnittstellenkompatibel mit den Modernisierungspfaden und bleibenden Fragestellungen des Zweiten Vatikanischen Konzils vermitteln lässt.

2. Der ekklesiologische Paradigmenwechsel des Zweiten Vatikanischen Konzils

Mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil und insbesondere mit der Kirchenkonstitution *Lumen gentium* und der Pastoralkonstitution *Gaudium et spes* vollzieht die Kirche einen ekklesiologischen Paradigmenwechsel enormer Tragweite, indem sie das den kurialen Entwurf *De ecclesia* theologisch noch bestimmende, gegenreformatorisch verengte Konzept einer *societas perfecta* (nach außen) und *societas inaequalis* oder *societas inaequalium* (nach innen) als ungleiche Gesellschaft bzw. Gesellschaft von Ungleichen durch ein Selbstverständnis von Kirche als Mysterium, Heilssakrament, Volk Gottes und *Communio* ersetzt.¹ So berechtigt der Wunsch nach einer Rezeption ist, die das Konzil nicht zu einem theologiegeschichtlichen und ekklesiologischen Graben zwischen einem Davor und einem Danach werden lässt, diese Kehre ist eminent im Blick auf die Wirkungsgeschichte des spätestens seit Bellarmin prägenden, juristisch-institutionalistischen Kirchenbildes, in dessen Tradition die Apologeten des 18. und 19. Jahrhunderts Kirche als Trutzburg oder Arche Noah² konfiguriert hatten. Ausdrücklich hatte die Enzyklika *Immortale dei* 1885 Kirche definiert als „eine ihrer Art und ihrem Recht nach vollkommene Gesellschaft, da sie die für ihre Erhaltung und Tätigkeit notwendigen Hilfsmittel nach dem Willen und durch die Wohltat ihres Gründers alle in sich und durch sich selbst besitzt. So wie das Ziel, nach dem die Kirche strebt, bei weitem das edelste ist, so ist auch ihre Vollmacht die vortrefflichste von allen und kann nicht für geringer als die bürgerliche Herrschaft gehalten werden oder dieser in irgendeiner Weise untertan sein“³.

Diese Überordnung von Kirche über alle staatliche Gewalt ging dabei einher mit einer immensen lehramtlichen Verfestigung der Distanz zwischen Klerikern und Laien im Sinne einer *societas inaequalis*, innerhalb derer Laien nur noch Empfänger sind, die von den Klerikern mit den notwendigen Heilmitteln versorgt werden; sie haben in dieser Konstellation „das Recht auf Führung und Leitung, auf Unterricht und Seelsorge (Predigt und Katechese, Empfang der Sakramente und Sakramentalien, Teilnahme am Gottesdienste, Fürbitten, Gnaden und Ablässe), auf freien Verkehr mit den Hirten, auf Rechtsschutz, auf ein

¹ Vgl. WERBICK, Kirche, S. 318; NEUNER, Laie, S. 90-92.

² Vgl. RAHNER, U-Topie, S.85.

³ DH 3167.

kirchliches Begräbnis. Die Laien haben diese Rechte nach der von der Kirche aufgestellten Ordnung, z.B. nach ihrer Zugehörigkeit zur Pfarrei und Diözese; sie können der Rechte verlustig gehen durch Straf- und Ordnungsmaßnahmen der Kirche“⁴.

Was nun Guardini als „Erwachen der Kirche in den Seelen“ beschreibt, ist eine Gegenbewegung zu diesen lehramtlichen Engführungen, die sich im anbrechenden 20. Jahrhundert entlang vor allem biblisch inspirierter Rückbesinnungen auf Kirche als Mysterium, mystischer Leib Christi, Volk Gottes und *Communio* entwickelt.⁵ Die immer deutlichere Reibung zwischen den Kirchenverständnissen ist dabei Hintergrundfolie für die Enzyklika *Mystici corporis* im Jahr 1943, die man mit Neuner als „erste ausführliche offizielle Lehrdarstellung der Kirche“⁶ bezeichnen darf. Wie Zinkl in lehrbuchhafter Übersichtlichkeit aktuell zusammenfasst, war mit *Mystici corporis* die juristisch-hierarchische Sicht von Kirche zwar – je nach Lesart der Leib Christi Metapher – bei weitem noch nicht überwunden.⁷ Das Nachdenken über das Selbstverständnis von Kirche war jedoch in Gang gebracht, die Weichen in Richtung der Ekklesiologie des Konzils gestellt.⁸ Um wie viel es geht und wie tiefgreifend die Konsequenzen sein mögen, deutet sich in den heftigen lehramtlichen Auseinandersetzungen an den Reibungsflächen von Neuscholastik und *Nouvelle Théologie* an, deren philosophisch-theologische Impulse letztlich das Konzil mitprägten, etwa in der Neugewichtung biblischer und urkirchlicher Quellen.

Schon mit LG 1 wird der ekklesiologische Zeitenwechsel deutlich, der sich mit dem Vatikanum II vollzieht: die Kirche befasst sich intensiv und extensiv mit der Frage nach der Kirche, und sie tut dies sowohl in der Innen- wie in der Außenperspektive. Bearbeitet das Schema *De ecclesia* das Thema noch unter der Überschrift der streitenden Kirche, finden sich in *Lumen gentium* keine Aussagen mehr gegen jemanden. Vielmehr steht im Mittelpunkt die Frage, was die Kirche für die Welt und die Menschen von heute bedeutet – und wie oben angebahnt, bedient sie sich dafür des Rückgriffs auf biblische und patristische Grundaussagen. Sie ist nicht mehr selbst das Ziel, sondern ist als *signum et sacramentum* die Einheit der Menschheit und die innige Vereinigung der Menschen mit

⁴ MÖRSDORF, Lehrbuch Bd. I, S. 554.

⁵ GUARDINI, Erwachen.

⁶ NEUNER, Ekklesiologie, S. 407.

⁷ Vgl. etwa HÜNERMANN, Kirche, S. 280.

⁸ Vgl. NEUNER, Ekklesiologie, S. 511.

Gott. Lumen gentium gipfelt nach einer ersten Entfaltung des geheimnis- und sakramenthaften Charakters von Kirche entlang offenbarungstheologischer Grundkoordinaten und vielfältiger biblischer Bilder in der Präzisierung (!) ihrer selbst als sichtbare und unsichtbare, als „komplexe Wirklichkeit“ (LG 8). Nicht zufällig ergibt sich gerade hierdurch eine der wirkungsgeschichtlich bedeutsamsten theologischen Andockstellen für interdisziplinäre, etwa historische, psychologische, soziologische oder auch wirtschaftswissenschaftliche Verständigungen über die sichtbare Vollzugsgestalt von Kirche. Theologisch wie pastoral folgenreich erscheint dabei insbesondere die von Michael Böhnke tiefgreifend problematisierte und innovativ aktualisierte Frage nach der Verhältnisbestimmung von sichtbarer und unsichtbarer Kirche: statt das „subsistit in“ hypostatisch zu interpretieren, schlägt er im Zuge seiner pneumatologischen Ekklesiologie unter Bezug auf Georg Essen⁹ vor, diese in Lumen gentium 8 benannte „komplexe Wirklichkeit“ von der vätertheologischen Kategorie des Kommerziums her einzuholen¹⁰ im Sinne einer epikletischen Union.¹¹

Die Tragweite wird deutlich, folgt man ihm darin, die pneumatologische (und eben nicht christozentrische) Bestimmung der komplexen Wirklichkeit von Kirche durchzubuchstabieren, anknüpfend an die für ihn problematische Verhältnisbestimmung von Kirche und Kirchenrecht im Sinne eines Herrschaftsparadigmas, insofern in der Herrschaftslogik Geist und Recht zwangsläufig konkurrieren. Nicht zufällig fungiere der Geist heute im allgemeinen Bewusstsein als Legitimationsinstanz für Institutions- und Amtskritik.¹² Soweit es hier unter anderem um nicht weniger als um das kontinuierlich krisenhafte Verhältnis von Amt und Charisma geht, wird alsbald deutlich, dass sich mit der von ihm vorgeschlagenen Neubestimmung des Verhältnisses von Geist und Recht auch der Graben zwischen Charisma und Institution produktiv überdenken lässt.

Was hier in der formatbedingten Kompressionsstufe abstrakt wirken mag, übersetzt sich ganz praktisch als hochaktuelle Relecture einer bedeutenden Leerstelle der Verhältnisbestimmungen von Kirche und Welt, von Klerus und Volk in Gaudium et spes und Lumen gentium: wie die in der reichen Metaphorik und theologischen Systematik rekonfigurierte Verhältnisbestimmung von Kirchenleitung und Kirchenvolk organisationslogisch und performativ durchzubuchstabieren sei, das

⁹ Vgl. BÖHNKE, Kirche, S. 124.

¹⁰ Vgl. ebd., S. 125.

¹¹ Vgl. ebd., S. 141.

¹² Vgl. ebd., S. 65.

bleibt in den Konzilstexten unbestimmt und ist je und je neu in die Gegenwart hineinzuentwerfen.

Speziell im Hinblick auf die Diskussion der Führungskonzeption von Servant Leadership hinter der Folie des Zweiten Vatikanischen Konzils ergibt sich die nicht ungewichtige Frage nach der Sicht der Konzilsväter auf die dreifache Verhältnisbestimmung von *communio fidelium*, *communio hierarchica* und *communio ecclesiarum*¹³. Die Dokumente geben hier wiederum jeder Kontextualisierung wichtige Fragen auf, insoweit sich etwa in dem Spannungsbogen zwischen gemeinsamem Priestertum aller Getauften (LG 10ff.) und hierarchischer Verfassung (LG 18ff.) sehr schnell enorme und wohlbekannte Aporien markieren lassen: wie operationalisiert sich denn organisational oder auch psychologisch die theologisch gängige Dienstfunktion der *communio hierarchica* an der *communio fidelium*¹⁴, wenn hier tatsächlich die sichtbare Vollzugsgestalt von Kirche in Rede steht? Bleibt die im allgemeinen Bewusstsein forthin gängige Opposition von Charisma und Amt¹⁵ im real life pastoraler Gestaltungsprozesse so überwindbar, wie sie erscheint?

An der Frage wird zugleich deutlich, dass der hier gewagte Überflug über einige ekklesiologische Anhalts- und Ankerpunkte des Zweiten Vatikanischen Konzils oberflächlich bleibt und nicht zu Euphorie verlocken will – ob von Weichenstellungen zu sprechen ist, darüber lässt sich voraussichtlich auch in den kommenden fünfzig Jahren noch trefflich streiten. Dass es sich jedoch bei den aufgerufenen Verhältnisbestimmungen um eine eminente Lösungsraumerweiterung handelt, vermittelt derer sich nicht nur bedeutsame neue Fragen, sondern auch vielversprechende neue Lösungsvektoren ergeben, wird gerade in der Kontroverse deutlich.

Wie auch immer also fünfzig Jahre nach dem Konzil dessen Reformcharakter zu bewerten sei – vgl. etwa die zeitungsöffentliche Diskussion zwischen Johanna Rahner und Norbert Lüdecke¹⁶, oder ausführlicher die kostbaren Publikationen anlässlich des Konzilsjubiläums¹⁷ –, diese hier nur skizzierten Problematisierungen und Leerstellen erscheinen plausibel und auf spezifische Weise vielversprechend: nicht erst mit dem charmanten Amtsantritt von Papst Franziskus, dem Böhnke indiziengenau die epikletische Fundierung seiner Leitungsmacht durch die Geis-

¹³ Vgl. in Ausführlichkeit ZINKL, Heilssakrament, S. 63-74.

¹⁴ Vgl. ebd., S. 69.

¹⁵ Vgl. BÖHNKE, Kirche, S. 65.

¹⁶ Vgl. RAHNER / LÜDECKE, Revolution.

¹⁷ Vgl. TÜCK, Erinnerung.

tes- und Gnadenunmittelbarkeit des Gottesvolkes attestiert, nicht erst mit diesem deutliche Anzeichen Dienender Führung zeitigenden Papst könnte es zum Thema Führung in Kirche etwas Neues zu sagen geben.

Für Böhnke ergibt sich hier konsequent der Bedarf nach einem gewandelten Verständnis von Kirchenleitung nicht mehr als Herrschaft, sondern als Führung im Sinne von Leadership in der schon klassischen Unterscheidung von Management.¹⁸ An die Pionierarbeit von Wolfgang Pax anknüpfend, der relevante Erträge moderner Führungsforschung für kirchliches Führungshandeln rezipiert und adaptiert hat¹⁹, betont Böhnke die Wichtigkeit der Situationsbedingtheit von Führung als entscheidende Einsicht, und er übersetzt: „Die ekklesiologisch zu realisierende Einsicht ist die Situationsbedingtheit der Führung, in der es mehr auf das Kommerzium zwischen Führendem und Geführten, auf die freie Anerkennung des Führungsverhaltens als auf das Amtcharisma des Führenden ankommt.“²⁰ Letzteres beschreibt er schon biblisch als von der Anerkennung durch die Autorität der Gemeinde abhängig und schlägt das neocharismatische Modell transformationaler Führung (s.u.) als Lesehilfe für ein zeitgemäßes Führungsverständnis in Kirche vor, da auch dieses Modell ein Kommerzium der Freiheiten voraussetze.

Wie im Folgenden sichtbar werden soll, präsentiert sich im Konzept der Dienenden Führung in aktualisiertem Forschungsstand eine auch als Variante der transformationalen Führung lesbare Führungskonzeption, die den von Böhnke und Pax formulierten Anforderungen an kirchliches Leitungshandeln durchaus entsprechen dürfte, so dass ihre zunehmende Antreffbarkeit nicht nur im US-Katholizismus nicht überraschen sollte.

3. Führung im US-Katholizismus – Lead where you are?

Der US-Katholizismus hat, ähnlich wie die umgebenden Denominationen als Mitbewerberinnen auf dem religiösen Markt, ein eher unverstelltes Verhältnis zur Adaption marktwirtschaftlich erfolgreicher Instrumente und Konzepte unternehmerischen Handelns. Während in deutschen Kontexten die nur namentliche Thematisierung von Leitung etwa von Gemeinden und Verbänden erfahrungsgemäß in unbefriedigende amtstheologische Diskussionen bzw. Aporien führt, wird sich

¹⁸ Vgl. BÖHNKE, Kirche, S. 238.

¹⁹ Vgl. PAX, Führung.

²⁰ BÖHNKE, Kirche, S. 239.

– nicht ohne touristischen Optimismus formuliert – in US-Kontexten mit größerer Selbstverständlichkeit eine eher pastoralproduktive Verständigung zwischen unternehmerisch erfolversprechendem Führen im Sinne von Leadership und pastoralem Führen ergeben, die nicht auf das Leitungshandeln allein etwa des kirchenrechtlich verantwortlichen Pfarrers abstellt, sondern auf die Führungsverantwortungen und -qualitäten eines jeden oder einer jeden Mitarbeiterin in der Gemeinde. Was dabei unter Leadership verstanden wird, kann durchaus sehr variieren und reicht je nach Gesprächspartner von klassischen Management-techniken und betriebswirtschaftlicher Expertise bis hin zu charismatischen/neocharismatischen Ideen.

Ein kurzer Durchgang durch die stark US-amerikanisch geprägte Geschichte der Führungsforschung kann helfen, die bereits benannten und hier durchklingenden Konzepte präziser zu verorten.

4. Was ist Führung, was lehrt Führungsforschung?

Was ist Führung, und was ist gute Führung? Die Zahl der Entwürfe und Definitionen eines Führungsbegriffes ist enorm und in etwa so zahlreich wie die Zahl der Rezepte, um glücklich zu leben. Fachleute scherzen gelegentlich, dass möglicherweise der Brennwert der vielen vor allem populärwissenschaftlichen Publikationen allein der letzten Jahrzehnte höher sei als der Informationswert. Doch lohnt es sehr, mit einem klaren Fokus auf die wissenschaftlichen Bestände die Entwicklung der zurückliegenden etwa einhundert Jahre zumindest grob zu systematisieren.

Die Anfänge der akademischen Führungsforschung sind stark fokussiert auf die jeweilige Persönlichkeit großer Führungsgestalten. Es finden sich vor allem eigenschaftstheoretische Modelle (trait theories) von Führungskräften – als solcher ‚great man‘ wird man in der Regel geboren, so scheint es.²¹ In der großen Linie betrachtet verlagert sich der Blick entlang der Frage, ob man das Führen nicht auch lernen bzw. lehren könnte, von den Eigenschaften auf die Fähigkeiten (skill theories) und desweiteren auf konkrete Verhaltensweisen, situative Faktoren etwa der Beziehung zu den Geführten, die Wirkung von Führenden auf die Geführten oder aber auch Teams oder ganze Organisationen. Insbesondere systemtheoretisch ausgehende Ansätze reduzieren die Erwartungen an

²¹ Vgl. nur den Überblick bei BASS / STOGDILL, Handbook of Leadership, S. 59-88.

die Möglichkeiten einzelner Führungskräfte enorm, unterschiedlichste Disziplinen steuern ihren Teil zur Führungsforschung bei und liefern etwa durch lernpsychologische oder mikropolitische Erklärungsansätze relevante Facetten zur Beschreibung von Führungszusammenhängen.

Für den Gegenstand des Servant Leadership als kirchliches Führungskonzept bedeutsam erscheint die große Linie von den charismatischen Führungsmodellen v.a. Weberscher Provenienz hin zu den bereits erwähnten neocharismatischen Modellen etwa der transformationalen Führung.

Es ist James McGregor Burns, der in den ausgehenden 1970ern in Politik und Ökonomie das Konzept der „transaktionalen Führung“ diagnostiziert und durch die Idee der „transformationalen Führung“ erweitert.²² Transaktional ist Führung, insofern es zu einem Austausch von Leistungen kommt. Zielvereinbarungen, Aufgaben, Delegationen von Verantwortung, Leistungskontrolle, Belohnung, negative Belohnung und Anreizsysteme prägen diesen Führungsstil. Als er dies neocharismatisch fortschreibt zur transformationalen Führung, die den Geführten Sinn und Zweck der organisationalen Zielsetzungen durch mitreißendes und motivierendes Leitungsverhalten verinnerlichen will, lenkt er den Fokus nachhaltig auf Führung als Beziehungsphänomen und bereitet der bald um sich greifenden Unterscheidung zwischen Manager und Leader den Boden: der eine ist eher Verwalter, der andere eher Visionär und Inspirator.²³

Schon bis hierhin erscheint wichtig: die nur oberflächlich historische Betrachtung der Führungsforschung kann zu der Annahme verführen, es handle sich um eine Art evolutiven Entwicklungsprozess, an dessen vorläufigem Ende das jeweils „bessere“ Führungskonzept stehe – vielmehr ist es so, dass die unterschiedlichen Fokusse der jeweiligen Führungs- und Forschungsepochen unterschiedliche und oft bleibend relevante Facetten bzw. Dimensionen von Führung beleuchten, die – für Führungspraxis wie für den führungstheoretischen Diskurs – bedeutsam bleiben, wie etwa aktuelle psychometrische Instrumente zur Eignungsdiagnostik für Führungsaufgaben zeigen. Ein eindeutiger Trend geht dabei in Richtung der Organisationspsychologie. Einer der größten Fachbereiche der Academy of Management als *der* Vereinigung von Praktikern und Wissenschaftlern im Feld Unternehmensführung und

²² Vgl. BURNS, Leadership.

²³ Vgl. etwa den Niederschlag bei ZALEZNIK, Managers and Leaders; ähnlich KOTTER, Abschied.

Management ist die Abteilung Organizational Behavior (OB). Kennzeichnend für die moderne Führungs- bzw. Personalforschung ist die hier übliche Methode, Geführte systematisch mit Fragebogeninstrumenten zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten zu befragen, um in iterativen Schritten empirisch fundierte Theoriebildung zu betreiben. Die wesentlichen Gemeinsamkeiten der zeitgenössischen Führungsforschung lassen sich mit Pircher Verdorfer, Van Dierendonck und Peus wie folgt zusammentragen²⁴:

1. Führung ist als Prozess zu verstehen, kann also mit Persönlichkeitseigenschaften oder Fähigkeiten nicht gleichgesetzt werden, das *Führungsverhalten* hängt aber maßgeblich von diesen ab. Gemeinsam ist überdies die Grundannahme, dass im Vordergrund bestimmte prinzipiell erlernbare Fähigkeiten und Kompetenzen stehen.²⁵
2. Führung ist ein Gruppenphänomen, insofern es sich um einen wechselseitigen Prozess gegenseitiger Beeinflussung von Führenden und Geführten handelt.²⁶
3. Während klassische Theorien Führung eher asymmetrisch im Sinne einer implizit festgelegten Hierarchie konzeptualisieren, findet sich folglich in aktuellen Theorien eine Abkehr von dieser traditionellen Sichtweise eines eher direktiven Führungsverständnisses, hin zu kooperativen, partizipativen Modellen. Unbeschadet dessen bleibt zugleich die formale Führungsposition durchaus erhalten, Führung impliziert auch hier und unabdingbar eine absichtliche, soziale Einflussnahme zur Erreichung in der Regel gemeinsamer Ziele als *conditio sine qua non*.

Diese Entwicklungslinie lässt sich sehr plastisch am Übergang von transaktionaler zu transformationaler Führung zeigen: während transaktionale Führung als klassisches *do ut des* die extrinsische Motivation der Geführten adressiert und damit tendenziell eher sogenanntes Intra-Rollen-Verhalten erwarten lässt, zielt die transformationale Führungskonzeption durch die von Bass benannten vier „I“ von *Idealisierter Beeinflussung*, *Inspirationaler Motivation*, *Intellektueller Stimulation* und *Individualisierter Berücksichtigung* auf eine intrinsische Motivation der Geführten in Richtung einer gemeinsamen Erreichung organisationaler Ziele.²⁷

²⁴ Vgl. PIRCHER VERDORFER u.a., Erfahrungen, S. 95.

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Vgl. ebd.

²⁷ Vgl. BASS, Leadership.

Mit dem Phänomen Servant Leadership aktiviert sich nun in der Aufsicht eine weitere und pastoraltheologisch besonders interessante führungstheoretische Entwicklungslinie speziell der letzten andert-halb Jahrzehnte: die Hinwendung zu genuin ethischen Fragestellungen. Van Dierendonck, sicher einer der bedeutendsten europäischen wissenschaftlichen Akteure zum Thema Servant Leadership, skizziert die Nachbarschaft von Servant Leadership: transformational leadership, authentic leadership, ethical leadership, empowering leadership, spiritual leadership, Level 5 leadership, and self-sacrificing leadership heißen die Anwohner.²⁸ Besonders interessant dabei: die Idee zu Servant Leadership ist eigentlich über 40 Jahre alt und gründet sich auf eine vergleichsweise weit zurückliegende Veröffentlichung von Greenleaf.²⁹

Führungstheoretisch verortet handelt es sich dabei um ein Konzept von grundlegend other-oriented leadership behavior³⁰, nahe verwandt dem Konzept von transformationaler Führung, mit dem Fokus zugleich nicht auf den Zielen der Organisation, sondern auf den Bedürfnissen und Zielen der Geführten, das den idealen Servant Leader treffend mit dem viel zitierten „primus inter pares“³¹ charakterisiert.

5. Servant Leadership – Führungsphilosophie oder Führungstheorie?

Als Robert K. Greenleaf das Konzept von Servant Leadership 1970 in dem Aufsatz „The Servant as Leader“³² präsentiert, hat er dabei ganz offensichtlich nicht die Absicht, ein wissenschaftlich fundiertes Führungskonzept zu präsentieren, sondern er versteht die Veröffentlichung eher als Gedankennotiz in Entwicklung, die mehr auf Erfahrungen und Suche fußt als auf Wissenschaft, als Gesprächsanregung über Dienen und Führen: „It is put in print now not as final or complete statement, but as a record of thinking in transition, drawn more from experience and searching than from scholarship, and with the hope that some who read it will respond with gleanings from their own experience with serving and leading.“³³ Zugleich rührt seine Expertise aus 40 Jahren Manage-

²⁸ Vgl. VAN DIERENDONCK, Review, S. 1234-1239.

²⁹ GREENLEAF, Journey.

³⁰ Vgl. etwa MARINOVA / PARK, Leadership.

³¹ PIRCHER VERDORFER u.a., Erfahrungen, S. 96.

³² GREENLEAF u.a., Servant-leader, S. 31

³³ Ebd.

ment und Managemententwicklungserfahrungen im unternehmerischen AT&T-Kontext, erscheint insofern nicht unfundiert. Präsentation und Argumentation des Ansatzes bleiben aber eher inspirativ-normativ im Sinne einer Führungsphilosophie. Diese entfaltet Greenleaf ausgehend von Hermann Hesses Erzählung „Die Morgenlandfahrt“ entlang der Gestalt des Dieners Leo als quasi-Archetyp eines führenden Dieners (!): „The Servant as Leader“ ist der Aufsatz betitelt, nicht „The Leader as Servant“ – das ist nicht nur linguistisch bedeutsam.

So überrascht es auch nicht, wenn die ersten Jahrzehnte seit Greenleafs Entwurf geprägt sind von breiten, vor allem populärwissenschaftlichen Resonanzen mit stark variierenden Formulierungen und Inhalten, durchaus auch im religiösen Kontext – auch wenn Greenleaf seinen Entwurf nicht religiös begründet, bedient er sich wiederholt religiöser Erzählkontexte wie etwa der für ihn ersten in der Geschichte greifbaren Führungberatungssituation zwischen Mose und Jethro (vgl. Ex 18).

Der populärwissenschaftliche und managementliterarische Trend zu einer gewissen Euphorie begleitet das Phänomen Servant Leadership dabei fortdauernd, auch neueste Veröffentlichungen wie etwa das jüngst schon in zweiter Auflage erschienene Sammelwerk Servant Leadership verspricht im Vorwort: „Alle Autoren haben die Prinzipien der Dienenden Führung als eine Lebenshaltung verinnerlicht, die nicht sofort nach Konzepten, Modellen oder Techniken fragt.“³⁴ „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt“, zitieren die Herausgeber Blaise Pascal im Vorwort der Ausgabe als „zutreffend“³⁵.

Erst um die Jahrtausendwende finden sich i.e.S. wissenschaftliche Arbeiten, die sich nachhaltig um die Operationalisierung geeigneter Konzepte von dienendem Führungsverhalten bemühen und zu diesem Zwecke entsprechende Fragebogeninstrumente entwickeln und in Feldstudien testen. Hervorragende Verdienste um die Konsolidierung der bis dahin vorhandenen Forschungsstände kommen der Rotterdamer Forschungsgruppe um Dirk van Dierendonck zu.³⁶ Sie synthetisiert die vier bis dahin einflussreichsten Ansätze zu differenzierteren Beschreibungen von Servant Leadership³⁷ und generiert daraus – quasi als Metamodell – sechs Schlüsselcharakteristika Dienenden Führungsver-

³⁴ SCHNORRENBURG u.a., Servant Leadership, S. 11.

³⁵ Ebd.

³⁶ Vgl. VAN DIERENDONCK, Review.

³⁷ Vgl. SPEARS, Reflections; LAUB, Servant Organization; RUSSELL / STONE, SL Attributes; PATTERSON, Theoretical Model.

tens: Empowering and Developing people – Humility – Authenticity – Interpersonal acceptance – Providing direction – Stewardship.³⁸

Van Dierendoncks Zusammenarbeit mit Inge Nuijten entstammt die englischsprachige Fassung des Servant Leadership Survey (SLS) als validem und reliablem Messinstrument.³⁹ Sie kondensieren in mehrjähriger Arbeit aus 99 Items ein Modell mit nunmehr acht Dimensionen in 30 Items von Servant Leadership, dessen besonderer Wert darin besteht, dass die zugrunde liegende Faktorstruktur schon bei Veröffentlichung in diversen Feldstudien in zwei Ländern entwickelt und bestätigt war. Hierdurch wurden in signifikanter Weise andere Studien ermöglicht und angestoßen, die auf Grundlage des SLS Dienende Führung mit anderen Führungskonzeptionen, Antezedenzen, Führungsverhaltensweisen, Vermittlungsprozessen und Resultaten korrelieren. Erst hierdurch lassen sich empirisch tragfähig mögliche Zusammenhänge zwischen Dienendem Führungsverhalten und etwa Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Kreativität, Engagement, Vertrauen usw. überprüfen oder empirische Vergleiche mit anderen Führungskonzeptionen anstellen.

Das SLS-Instrument wurde deshalb von der Münchner Forschungsgruppe um Claudia Peus zwischenzeitlich in einer deutschsprachigen Fassung vorgelegt⁴⁰ und managementliterarisch einer breiten Öffentlichkeit in einem Aufsatz von van Dierendonck zugänglich gemacht.⁴¹

6. Acht Dimensionen Dienender Führung – der Servant Leadership Survey

Das SLS-Fragebogeninstrument misst reliabel acht Dimensionen von Servant Leadership Verhalten in insgesamt 30 Fragen, deren Faktorstruktur⁴² von Pircher-Verdorfer und Peus in einer Fragebogenstudie mit 533 Beschäftigten aus verschiedenen Branchen für die deutsche Fassung repliziert werden konnte. Es liegt somit seit 2014 in englischer und deutscher Sprache ein kompatibles, psychometrisch valides Messinstrument zur Erfassung von Servant Leadership vor.

³⁸ Vgl. VAN DIERENDONCK, Review, S. 1231-1234.

³⁹ VAN DIERENDONCK / NUIJTEN, SLS Development.

⁴⁰ PIRCHER VERDORFER / PEUS, Measurement.

⁴¹ PIRCHER VERDORFER u.a., Erfahrungen, S. 93ff.

⁴² Vgl. VAN DIERENDONCK, Review, S. 1231-1234.

Die acht Dimensionen Dienender Führung – laut Servant Leadership Survey von Verdorfer und Peus: German SLS – stellen sich wie folgt dar:

1. Empowerment – Übertragung von Verantwortung (7 Items)

Diese Dimension fokussiert auf den Prozess der Befähigung von Mitarbeitern, bei Entscheidungen aufgrund individueller, fachlicher wie persönlicher Potenziale zu partizipieren. Dienendes Führungsverhalten wird sich hierzu um die Weitergabe von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen bemühen und ein Arbeitsumfeld zu konfigurieren haben, in dem vorhandene Fähigkeiten, Autonomie und Selbststeuerung etwa durch Zugang zu Informationen oder Kommunikationsmöglichkeiten gefördert und entwickelt werden. Für van Dierendonck geht es hierbei zentral um das Vertrauen der Führungskraft in den Wert, die Fähigkeiten und Lernpotenziale der Geführten.⁴³

2. Accountability – Verantwortungszuschreibung (3 Items)

Ausgehend von klarer Kommunikation von Erwartungen, Zielen und Kontrakten bezieht sich die Dimension Verantwortungszuschreibung auf die Kompetenz von Führungskräften, Geführte bei der Verantwortung für ihre Leistung im Sinne von Ergebnissen bzw. erfolgreicher Erfüllung von Aufgaben zu nehmen, was sich in Verbindung mit emotionaler Wertschätzung, Akzeptanz und Entscheidungspartizipation förderlich auf die Persönlichkeitsentwicklung auswirken soll.⁴⁴

3. Standing Back – Bescheidenheit (3 Items)

Eine dienende Führungskraft wird es bevorzugen, Anerkennung und positive Resonanz für Teamerfolge zu teilen bzw. ganz im Hintergrund zu bleiben – die noch etwas suchende Übersetzung von ‚Standing back‘ mit Zurückstehen bzw. Bescheidenheit⁴⁵ veranschaulicht insofern gut dieses Kernelement Dienender Führung.

⁴³ Vgl. ebd., S. 1233.

⁴⁴ Vgl. PIRCHER VERDORFER u.a., Erfahrungen, S. 98.

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 99.

4. Humility – Demut (5 Items)

Hier geht es um das Verhältnis der Führungskraft zu ihren eigenen Fähigkeiten und Leistungen wie zu den eigenen Schwächen und eigenem Scheitern bzw. eigenen Grenzen: Demut wird dabei die Anerkennung eigener Begrenztheiten und die Fähigkeit zur Annahme von Hilfe und Kritik bezeichnen.

5. Authenticity – Authentizität (4 Items)

Im Zentrum der Dimension Authentizität steht die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und zur authentischen Äußerung eigener Werte, Vorlieben und Bedürfnisse. In diesem Sinne wird eine dienende Führungskraft als in „sichtbarer Übereinstimmung zwischen inneren Überzeugungen und äußerem Handeln“ erkennbar sein. Sie wird den Geführten ihre wahren Gefühle bzw. Motivationen eröffnen.

6. Courage – Mut (2 Items)

Mut beschreibt die Fähigkeit der Führungsperson, willentlich Herausforderungen und Schwierigkeiten anzunehmen, gewohnte Herangehensweisen in Frage zu stellen, auch Risiken für neue Ideen und Wege einzugehen, wenn sie davon überzeugt ist.

7. Forgiveness – Versöhnlichkeit (3 Items)

Was sich führungskulturell als Fehlerfreundlichkeit buchstabiert, beschreibt sich als dienendes Führungsverhalten, das durch Toleranz und Versöhnlichkeit zu mutigem Handeln befähigt. Nicht zufällig misst der SLS diese Dimension durch eine Umkehrfrage betreffend nachtragendes Verhalten von Führungskräften, dessen Abwesenheit positiv mit Servant Leadership korreliert.

8. Stewardship – Verantwortung (3 Items)

Das Wort Stewardship, das sich vom englischen steward (= der Verwalter) ableitet und in biblischer Lesart eine Haltung von Verantwortlichkeit beschreibt, die der eines guten Verwalters entspricht⁴⁶, richtet sich

⁴⁶ Vgl. RICHARDY, Stewardship, S. 201.

auf Nachhaltigkeit im Sinne der Bereitschaft dienender Führungskräfte, eigene Interessen an Bedürfnissen und am Wohlergehen vieler zu relativieren und hierfür verantwortlich zu handeln. Van Dierendonck betont insbesondere diesbezüglich die Vorbildfunktion als Rollenmodell – gerichtet hierbei auf das Gemeinwohl im Sinne von Team, Organisation und Gesellschaft, auch wenn diese außerhalb des unmittelbaren Wirkungsbereiches zu stehen scheinen.⁴⁷

7. Servant Leadership in Organisationen: Wirkungen und Nebenwirkungen

Die Verfügbarkeit eines validen Messinstrumentes für Servant Leadership Verhalten von Führungskräften ermöglichte erst die Korrelation von Dienender Führung mit anderen Theorien – mit einer wachsenden Zahl von Befunden für positive Auswirkungen. Neben bedeutsamen Erkenntnissen zur positiven Korrelation von Servant Leadership Verhalten und hoher Qualität von Beziehungen in Teams und Organisationen im Sinne des Leader-Membership-Exchange Konzeptes (LMX)⁴⁸, erscheint auf den ersten Blick aus pastoraler wie aus kirchlich personalentwicklerischer Perspektive vor allem der Forschungsstand zu arbeitsbezogenen motivationalen Auswirkungen, Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit sowie Leistungsverhalten und freiwilligem Engagement besonders interessant.

Pircher Verdorfer und Peus⁴⁹ zeigen etwa mittels des SLS hohe Korrelationen zwischen Servant Leadership Verhalten und beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung (follower organization-based self-esteem, OBSE) der Befragten⁵⁰ – hierunter versteht man die Zuversicht, berufliche Herausforderungen auf Basis der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen erfolgreich bewältigen zu können.

Kirchlich ist dies besonders interessant, weil gerade in diesem Bereich relevante Stellschrauben für die Gesundheit von SeelsorgerInnen zu erwarten sind. Pastoralentwicklerisch besonders interessant erscheinen desweiteren benachbarte Forschungsprojekte, die Servant Leadership Verhalten oder auch einzelne Dimensionen davon mit Kreativität

⁴⁷ Vgl. VAN DIERENDONCK, Review, S. 3.

⁴⁸ Vgl. etwa GRAEN / UHL-BIEN, LMX.

⁴⁹ PIRCHER VERDORFER / PEUS, Measurement, S. 12.

⁵⁰ Vgl. beispielsweise BERGAMI / BAGOZZI, Self-Categorization.

und Innovationsverhalten in Organisationen korrelieren.⁵¹ Wenngleich Servant Leadership im Sinne von Greenleaf nicht auf Leistungssteigerung bezogen konzipiert ist, lassen sich doch beispielsweise auch hier positive Korrelationen mit sogenanntem Extra-Rollenverhalten⁵² nachweisen, auf das sich Ebener insbesondere bezieht, wenn er Servant Leadership pastoral wendet. Er spricht hier englisch von Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Relevante und internationale Studien zeigen entlang von Selbst- wie Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte, dass Servant Leadership Verhalten positiv mit gesteigertem freiwilligem Arbeitsengagement korreliert. Neueste Studien untersuchen die zugrunde liegenden motivationalen Mechanismen verschiedener Führungskonzeptionen hinsichtlich der Produktivität und des Leistungsverhaltens von Mitarbeitenden.⁵³

Wie zu erwarten ist, können sich mit Dienender Führung zugleich auch spezifische Herausforderungen ergeben, die zur Kenntnis zu nehmen sind. Hierzu zählen beispielsweise spezifische Führungsstilpräferenzen der Geführten (follower leadership preferences), die beeinflussen können, wie Servant Leaders wahrgenommen werden: Liden vermutet die Gefahr reduzierter Mitarbeiterperformance, in extremen Fällen sogar, dass Mitarbeiter ihre Vorgesetzten gar nicht als Führungskräfte wahrnehmen, weil diese Dienendes Führungsverhalten missverstehen.⁵⁴

Sie weisen ebenfalls auf die möglicherweise hohe emotionale Beanspruchung von Führungskräften hin, wenn diese im Sinne von „putting other's needs first“⁵⁵ von einer Vielzahl unterschiedlicher Ansprüche überfordert und damit der Gefahr von Stress und Burnout ausgesetzt sind. Whetstone weist mit Bowie⁵⁶ darauf hin, dass in der absichtlichen Manipulation eine der größten Gefahren für Dienende Führungskräfte bestehe.

In rollentheoretischer Perspektive ergibt sich darüber hinaus eine Konfliktgefahr beispielsweise durch kollidierende Ansprüche aus verschiedenen und getrennten Lebenskontexten wie Arbeit, Familie, Gesellschaft.⁵⁷

⁵¹ Vgl. nur SUN u.a., Proactive Employees; YOSHIDA u.a., Creativity and Innovation.

⁵² Vgl. STAUFENBIEL / HARTZ, Citizenship.

⁵³ Vgl. VAN DIERENDONCK u.a., Differential Mechanisms.

⁵⁴ Vgl. LIDEN u.a., Antecedents, S. 361.

⁵⁵ Ebd., S. 362.

⁵⁶ WHETSTONE, Personalism, S. 389; BOWIE, Business Ethics.

⁵⁷ Vgl. LIDEN u.a., Antecedents, S. 362.

Eine detailliertere Darstellung aktueller empirischer Forschungsergebnisse hinsichtlich Servant Leadership und organisationaler Beziehungsqualitäten, arbeitsbezogenem Wohlbefinden von Beschäftigten, Selbstkonzepten und Leistungsverhalten findet sich bei Pircher Verdorfer.⁵⁸ Bei Liden finden sich systematisiert auch die anskizzierten Herausforderungslagen und Details zu relevanten Vorbedingungen wie etwa spezifischen Eigenschaften von Führenden⁵⁹ und Geführten⁶⁰.

8. Dienende Führung – ein Konzept für pastorale Exzellenz?

Wer sich nun auf die Suche nach Servant Leadership in der freien Wildbahn kirchlicher und insbesondere katholischer Kontexte macht, stößt mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Dan Ebener, der als Tenured Assistant Professor am College of Business for Master of Organizational Leadership (MOL) an der St. Ambrose University in Davenport, Iowa unterrichtet und in Teilzeit als Director of Stewardship and Parish Planning in der Diözese Davenport Pastoral- und Organisationsentwicklung betreibt. Ebener, ein mittlerweile international gefragter Vortragsredner und Trainer zum Thema Servant Leadership, spezialisierte sich im Kontext einer Untersuchung seiner Diözese in 2005/2006 durch die Vermittlung pfarrlicher Exzellenz, Extra-Rollenverhalten bzw. Organizational Citizenship Behavior (OCB, s.o.) auf Servant Leadership Führungsverhalten. Die zugrunde liegende Studie suchte – durchaus in der Perspektive anstehender Kürzungen infolge der Missbrauchskrise der Kirche in den USA – eine Krieteriologie pfarrlicher Vitalität bzw. Exzellenz unter 84 Pfarreien und einigen Hunderten pastoralen Akteuren. Die sich anschließende Studie, ausführlich präsentiert in Ebeners Dissertationsschrift⁶¹ und 2010 übersichtlich komprimiert veröffentlicht unter dem Titel „How Might Servant Leadership Work“⁶², analysiert die Zusammenhänge zwischen Dienstkultur und OCB mit Dienendem Führungsverhalten.

Kondensiert zu einem Konzeptvorschlag für Dienende Führung in Pfarreien drei unterschiedlicher Größenstufen mitsamt pastoraler Emp-

⁵⁸ PIRCHER VERDORFER u.a., Erfahrungen, S. 100-107; zur Vertiefung PIRCHER VERDORFER / PEUS, Measurement; LIDEN u.a., Antecedents.

⁵⁹ Vgl. LIDEN u.a., Antecedents, S. 362ff.

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 365ff.

⁶¹ EBENER, Servant Parish.

⁶² EBENER / O'CONNELL, Servant Leadership.

fehlungen und bewusst eher anekdotenhafter Evidenz veröffentlichte er 2010 das Handbuch „Servant Leadership Models For Your Parish“⁶³.

Bedeutsam an den Arbeiten sind weniger die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen pastoral relevantem Organisationsverhalten und Servant Leadership: den weiter oben referierten Studien im Vorfeld und Kontext des SLS ist vermutlich mehr Tragfähigkeit zuzutrauen. Es imponiert vielmehr die Unumwundenheit der Herangehensweise und der pragmatische Mut, aus der mit viel Sorgfalt erarbeiteten Evidenz über Lebensfähigkeits- bzw. Exzellenzkriterien katholischer Pfarreien in der Diözese Davenport einen Verfahrensvorschlag zu entwickeln, der sich auf nicht weniger richtet als auf strategisch geplante Wirksamkeit von Pastoralentwicklung, ausbuchstabierte zu einer lokal offenbar sehr brauchbar daherkommenden Führungskonzeption und -inspiration.

Wer deren kirchlichen Magnetismus verstehen möchte, gewinnt diese Erkenntnis möglicherweise erst durch die – in diesem Fall dem CrossingOver Erfahrungsprogramm verdankte – Begegnung mit Ebener in Gespräch und Vortrag. Wer ihm über die Schulter schaut und eigene Erfahrungen mit der Entwicklung bzw. Vermittlung von Führungskompetenz in seelsorglichen Kontexten andockt, findet alsbald eine Grund-erfahrung reaktiviert: Führungskompetenzvermittlung erfordert Führungsvermögen – und für die Vermittlung Dienender Führung scheint sich bei Ebener Dienende Führungskompetenz zu bewähren.

Das Erzählerisch-Anekdotenhafte seines Ansatzes wird zum integralen Merkmal anscheinend gelingender, zumindest aber inspirierender Instruktion pastoraler Führungskräfte, wo er fundamental an den Lebens- und Führungserfahrungen der Lernenden anknüpft und sich vor der Vermittlung seines weitreichenden Fachwissens organisationaler Expertise aus Anlass von Gastvorträgen und Referaten in eine dialogische Exegese der Seligpreisungen im Hinblick auf Führung begibt.

Wie funktioniert das? Vermutlich ist es insbesondere die biblisch-spirituelle Kompatibilität und die christliche Plausibilität der Servant Leadership Idee, deren Grundformatierung doch mit Lk 22,24-30 so sehr auf der Hand liegt: „Die Könige herrschen über ihre Völker, und die Mächtigen lassen sich Wohltäter nennen. Bei euch aber soll es nicht so sein, sondern der Größte unter euch soll werden wie der Kleinste, und der Führende soll werden wie der Dienende. Welcher von beiden ist größer: wer bei Tisch sitzt oder wer bedient? Ich aber bin unter euch wie der, der bedient.“ In der kirchlichen Hierarchie und nicht zuletzt

⁶³ EBENER, Parish.

in Anbetracht der anhaltenden psychologischen wie organisationalen Wirksamkeit überkommener und noch eher patriarchalischer Priesteridentitäten und -zuschreibungen bedarf es für die pastorale Führungskräfteentwicklung nicht weniger als eines transformationsstarken Ideals: wer Dienende Führung vermitteln will, wird dankbar zur Kenntnis nehmen, dass auch gestandene und – von außen betrachtet – nicht unbedingt i.e.S. Dienende Führungskräfte ebenfalls dankbar anerkennen werden: so wollte ich schon immer führen.

9. Dienende Führung und ekklesiologische Modernisierungspfade

In pastoraltheologischer Reflexion nun lässt sich mit pragmatischem Optimismus von Ebeners Führungskonzeptentwürfen für katholische Pfarreien und aus seiner Vortrags- und Unterrichtspraxis der Bogen zu den ekklesiologischen Grundlegungen des Zweiten Vatikanischen Konzils ziehen: wie nämlich die sichtbare Gestalt von Kirche sich zu verwirklichen habe, das wird im Sinne von Adaption und Akkomodation je zu begründen und zu entwerfen sein, sich in Zeiten und Kulturen zu kontextualisieren haben. Mit der US-katholischen Rezeption von Servant Leadership als Führungsmodell für katholische Pfarreien oder auch als Kompetenzmodell für Studierende an Universitäten präsentiert sich den deutschsprachigen Lesenden ein ambitionierter Vorschlag, die immer noch neuen Verhältnisbestimmungen von Kirche und Welt bzw. Klerus und Laien organisationslogisch so auszubuchstabieren, dass das formulierte Desiderat einer guten Führung auch ganz praktisch plausibel erscheint. Wo etwa Hermann Stenger praxisgesättigt aber doch eher apellhaft von der Verwiesenheit des Petrusdienstes auf die vielen Petri und Petrae innerhalb des Gottesvolkes verweist⁶⁴, operationalisiert Dienende Führung als pastorale Praxis und durchaus als Führungsideal für haupt- und ehrenamtlich Verantwortliche in der Kirche die Idee eines epikletischen Führungsdienstes: Bedürfnisse, Kompetenzen und Potenziale der Geführten sind hier abgebildet als Fokus und *conditio sine qua non* kirchlicher Führung überhaupt. Die theologisch unverrückbare Geistesmittelbarkeit des Volkes Gottes, aus der Papst Franziskus am Abend seiner Wahl das Petrusamt autorisiert – er kann sich gar nicht selbst segnen – buchstabiert sich im Kontext Dienender Führung plausibel und glaubwürdig in den acht Dimensionen des Servant Leadership Survey. Intensiver:

⁶⁴ STENGER, Führen, S. 19.

„Kirche kann ebensowenig wie der Staat als *societas perfecta* verstanden werden, deren Vollkommenheit darin besteht, dass sie alle Mittel zur Erreichung ihres Zweckes in sich hat. Die Epiklese zeigt die Verwiesenheit der Kirche an. [...] Der einseitig dem Souveränitätsdenken entspringenden Doktrin, dass der Bestand der Kirche unabhängig vom Handeln und von der Zustimmung der Gläubigen gesichert sei, muss aus theologischen Gründen widersprochen werden, da Gott die [...] Freiheit der Zustimmung zur Realisierung seiner Treue selbst voraussetzt.“⁶⁵

Wo sich in diesem Lichte betrachtet Dienende Führung nicht als herrschaftliches Beziehungsgefüge von wenigen Führungssubjekten (Klerus, Hauptamtliche, Gremien, ehrenamtlich Engagierte) und den vielen Führungsobjekten (der Rest von uns) realisiert, wird sich pastorales Handeln demystifiziert und deglorifiziert als epikletisches Führungshandeln kreisförmig formatieren: Pastor der Pastöre ist dann nicht mehr allein der Bischof, sondern christliches Dasein konfiguriert sich kaskadiert zu Pastören von Pastören von Pastören usf.

Die Synthese, zumindest aber die Annäherung von Konzilsekklesiologie und moderner Führungstheorie im Sinne von *other-oriented leadership behavior* (s.o.) präzisiert sodann nach Einschätzung des Verfassers das Anliegen der Konzilsväter, christlich-kirchliche Lebenskultur – neusprachlich formuliert – im Sinne einer diözesanen und lokalen Fach- und Führungskräfteentwicklung zu konzipieren.

Die im Zuge des ekklesiologischen Überflugs über *Lumen gentium* hier wiederholt aufgerufene und besonders gewichtige Frage nach der Verhältnisbestimmung von Klerus und Volk, von Charisma und Amt, von *communio hierarchica* und *communio fidelium* erfährt in der kirchlich-organisationslogischen Vollzugsgestalt von Dienender Führung möglicherweise eine altbekannt daherkommende und zugleich erfrischend neue Antwortoption, die weder platt die Verhältnisse umkehrt noch schon vorab der Gefahr anheimfällt, die Dienstfunktion theologisierend ins Eschatologische zu verschieben und in der Praxis kirchlich-institutionellen Handelns eher dekorativ zu handhaben.

Wenngleich auch mit Greenleaf an ihrem Beginn das Bedürfnis zu dienen steht und eben vom *servant as a leader* die Rede ist – Dienende Führung impliziert keine unterwürfige Servilität, die alle Macht sogleich in die Hände der Geführten legt.⁶⁶ Das Konzept liefert vielmehr starke Anhaltspunkte und potente pastoraltheologisch-organisationslogi-

⁶⁵ BÖHNKE, Kirche, S. 320.

⁶⁶ Vgl. VAN DIERENDONCK, Review, S. 1231.

sche Gesprächseinladungen, wie sich eine sakramentale Ekklesiopraxis buchstabieren könnte, die jenseits des Herrschaftsparadigmas Führung kirchlich antreffbar werden lässt. Der Reifegrad des im weiteren Sinne jahrtausendealten Führungsideals, seine intuitive Plausibilität Dienenden Führens in biblischer wie in systematisch theologischer Aufsicht, die weltkirchlichen Erfahrungen in diözesan-strategischer Umsetzung und lokaler Vermittlung, zugleich die Verbindung mit den Präzisionsvorteilen empirisch gegründeter Organisationsentwicklungs- und Führungsforschung – all das lässt vermuten, dass eine tiefgreifende Reflexion auf Dienende Führung im Sinne von *Servant Leadership* bei der Bearbeitung kirchlicher Führungsherausforderungen im besten Sinne dienstbar sein könnte.

Anhang: Deutsche Version des SLS⁶⁷

Empowerment	
1	Mein Vorgesetzter stellt mir die Informationen zur Verfügung, die ich brauche um meine Arbeit gut zu machen.
2	Mein Vorgesetzter ermutigt mich, meine Talente zu nutzen.
3	Mein Vorgesetzter hilft mir dabei, mich weiterzuentwickeln.
4	Mein Vorgesetzter ermutigt seine Mitarbeiter zu neuen Ideen.
5	Mein Vorgesetzter lässt mir Raum, Entscheidungen zu treffen, die meine Arbeit erleichtern.
6	Mein Vorgesetzter ermöglicht mir Probleme selbstständig zu lösen, anstatt mir einfach zu sagen, was zu tun ist.
7	Mein Vorgesetzter gibt mir reichlich Gelegenheit, neue Fähigkeiten zu erlernen.
Standing back	
8	Mein Vorgesetzter hält sich lieber im Hintergrund und überlässt es anderen, für die Arbeit gelobt zu werden.
9	Mein Vorgesetzter ist nicht auf Anerkennung oder Belohnung aus, wenn er etwas für andere tut.
10	Mein Vorgesetzter scheint sich über den Erfolg von Kollegen mehr zu freuen als über seinen eigenen.
Accountability	
11	Mein Vorgesetzter macht mich für die Aufgaben, die ich ausführe, verantwortlich.
12	Für meine Leistungen bin ich vor meinem Vorgesetzten verantwortlich.
13	Mein Vorgesetzter macht mich und meine Kollegen dafür verantwortlich, wie wir unsere Aufgaben erledigen.
Forgiveness	
14	Mitarbeiter, die bei ihrer Arbeit Fehler gemacht haben, werden von meinem Vorgesetzten noch lange kritisiert. (r)
15	Mein Vorgesetzter bleibt hart gegenüber Leuten, die ihn bei der Arbeit verärgert haben. (r)
16	Meinem Vorgesetzten fällt es schwer, vergangene Fehler zu vergeben. (r)
Courage	
17	Mein Vorgesetzter geht auch dann Risiken ein, wenn er sich nicht sicher ist, ob er von seinem Vorgesetzten Unterstützung erhalten wird.
18	Mein Vorgesetzter geht Risiken ein und tut das was in seinen Augen getan werden muss.
Authenticity	
19	Mein Vorgesetzter geht offen mit seinen Grenzen und Schwächen um.
20	Mein Vorgesetzter ist oft von Dingen berührt, die in seinem Umfeld passieren.
21	Mein Vorgesetzter ist bereit, seine Gefühle auch dann zu zeigen, wenn dies unerwünschte Folgen hat.
22	Mein Vorgesetzter teilt seinen Mitarbeitern seine Gefühle offen mit.
Humility	
23	Mein Vorgesetzter lernt aus Kritik.
24	Mein Vorgesetzter versucht aus der Kritik seines Vorgesetzten zu lernen.
25	Mein Vorgesetzter gesteht Fehler gegenüber seinem Vorgesetzten ein.
26	Mein Vorgesetzter lernt aus den unterschiedlichen Ansichten und Meinungen anderer.
27	Wenn jemand Kritik übt, versucht mein Vorgesetzter, daraus zu lernen.
Stewardship	
28	Mein Vorgesetzter hebt immer wieder die Wichtigkeit hervor, das Wohl der Allgemeinheit im Blick zu haben.
29	Mein Vorgesetzter hat eine langfristige Vision.
30	Mein Vorgesetzter betont immer wieder die gesellschaftliche Verantwortung unserer Arbeit.

⁶⁷ Aus: PIRCHER VERDORFER / PEUS, Measurement, S. 16.

Literaturverzeichnis

- BASS, Bernard M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY 1985. Zitiert als BASS, Leadership.
- BASS, Bernard M. / STODGILL, Ralph M.: *Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications*, New York, NY 1990. Zitiert als BASS / STODGILL, Handbook of Leadership.
- BERGAMI, Massimo / BAGOZZI, Richard P.: *Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization*, in: *British Journal of Social Psychology* 39 (2000), S. 555-577. Zitiert als BERGAMI / BAGOZZI, Self-Categorization.
- BÖHNKE, Michael: *Kirche in der Glaubenskrise. Eine pneumatologische Skizze zur Ekklesiologie und zugleich eine theologische Grundlegung des Kirchenrechts*, Freiburg i. Br. 2013. Zitiert als BÖHNKE, Kirche.
- BOWIE, Norman E.: *Business Ethics, Philosophy and the Next 25 Years*, in: *Business Ethics Quarterly* 10 (2000), S. 7-20. Zitiert als BOWIE, Business Ethics.
- BURNS, James M.: *Leadership*, New York, NY 1978. Zitiert als BURNS, Leadership.
- EBENER, Dan R.: *The Servant Parish: A Case Study of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in High-performing Catholic Parishes*, Dissertation Doctorate of Business Administration St. Ambrose University, IA 2007. Zitiert als EBENER, Servant Parish.
- EBENER, Dan R.: *Servant Leadership Models for Your Parish*, Mahwah, NJ 2010. Zitiert als EBENER, Parish.
- EBENER, Dan R. / O'CONNELL, David J.: *How Might Servant Leadership Work?*, in: *Nonprofit Management and Leadership* 20 (2010), S. 315-335. Zitiert als EBENER / O'CONNELL, Servant Leadership.
- GRAEN, George B. / UHL-BIEN, Mary: *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, in: *The Leadership Quarterly* 6 (1995), S. 219-247. Zitiert als GRAEN / UHL-BIEN, LMX.
- GREENLEAF, Robert K.: *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York, NY 1977. Zitiert als GREENLEAF, Journey.
- GREENLEAF, Robert K., BEAZLEY, Hamilton, BEGGS, Julie and SPEARS,

- Larry C.: *The servant-leader within: A transformative path*. New York 2003. Zitiert als GREENLEAF u.a., *Servant-leader*.
- GUARDINI, Romano: *Das Erwachen der Kirche in der Seele*, in: *Hochland* 19 (1921/1922), S. 257-267. Zitiert als GUARDINI, *Erwachen*.
- HÜNERMANN, Peter: *Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche*, in: *DERS.* / Bernd Jochen HILBERATH (Hg.), *Herders Theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil*: Bd. 2, Freiburg i. Br. 2004. Zitiert als HÜNERMANN, *Kirche*.
- KOTTER, John P.: *Abschied vom Erbsenzähler. Leadership: a force for change*, Düsseldorf u.a. 1991. Zitiert als KOTTER, *Abschied*.
- LAUB, James Alan: *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*, Florida Atlantic University Doctor of Education, Boca Raton, FL 1999. Zitiert als LAUB, *Servant Organization*.
- LIDEN, Robert C. / PANACCIO, Alexandra / MEUSER, Jeremy D. / HU, Jia / WAYNE, Sandy J.: *Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes*, in: David V. DAY (Hg.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, Oxford 2014. Zitiert als LIDEN u.a., *Antecedents*.
- MARINOVA, Sophia Vladimirova / PARK, Hae Sang: *Does It Matter if Leadership is About Us? A Meta-Analysis of Other-Oriented Leadership*, noch unveröffentlichtes Conference Paper zur 2014 Academy Of Management Annual Meeting, Philadelphia 2014. Zitiert als MARINOVA / PARK, *Leadership*.
- MÖRSDORF, Klaus: *Lehrbuch des Kirchenrechts auf Grund des Codex Iuris Canonici*, Bd. 1: *Einleitung, allgemeiner Teil und Personenrecht*, 11. verbesserte und vermehrte Auflage, München u.a. 1964. Zitiert als MÖRSDORF, *Lehrbuch*.
- NEUNER, Peter: *Der Laie und das Gottesvolk*, Frankfurt a. M. 1988. Zitiert als NEUNER, *Laie*.
- NEUNER, Peter: *Ekklesiologie – die Lehre von der Kirche*, in: Wolfgang BEINERT (Hg.), *Glaubenszugänge. Lehrbuch der katholischen Dogmatik*, Bd. 2, Paderborn u.a. 1995, S. 401-578. Zitiert als NEUNER, *Ekklesiologie*.
- PATTERSON, Kathleen A.: *Servant Leadership: A Theoretical Model*, Dissertation Regent University Virginia Beach, VA 2003. Zitiert als PATTERSON, *Theoretical Model*.
- PAX, Wolfgang: *Führung in der Kirche: Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche*, München 2007. Zitiert als PAX, *Führung*.

- PIRCHER VERDORFER, Armin / PEUS, Claudia: *The Measurement of Servant Leadership. Validation of a German Version of the Servant Leadership Survey (SLS)*, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 58 (2014), S. 1-16. Zitiert als PIRCHER VERDORFER / PEUS, *Measurement*.
- PIRCHER VERDORFER, Armin / VAN DIERENDONCK, Dirk / PEUS, Claudia: *Servant Leadership aus wissenschaftlicher Sicht: Erfahrungen mit dem Servant Leadership Survey (SLS)*, in: Leonhard J. SCHNORRENBERG / Heinz K. STAHL / Hans H. HINTERHUBER / Anna Maria PIRCHER-FRIEDRICH (Hg.), *Servant Leadership. Prinzipien dienender Führung in Unternehmen*, zweite neubearbeitete Auflage, Berlin 2014, S. 93-112. Zitiert als PIRCHER VERDORFER u.a., *Erfahrungen*.
- RAHNER, Johanna: *Zwischen U-Topie und Transit – Kirche und Welt heute. Einführung*, in: Johannes FÖRST / Heinz-Günther SCHÖTTLER (Hg.), *Einführung in die Theologie der Pastoral: ein Lehrbuch für Studierende, Lehrer und kirchliche Mitarbeiter*, Berlin 2012, S. 81-102. Zitiert als RAHNER, *U-Topie*.
- RAHNER, Johanna / LÜDECKE, Norbert: *Zweites Vatikanum. War es wirklich eine Revolution?*, in: *DIE ZEIT*, 19.10.2012, <http://www.zeit.de/2012/42/Zweites-Vatikanisches-Konzil-Pro-Contra> [abgerufen am 13.3.2015]. Zitiert als RAHNER / LÜDECKE, *Revolution*.
- RICHARDY, Michael: *Stewardship. Giving back my gifts to the Lord. Gemeindeaufbau im US-amerikanischen Katholizismus*, in: *Pastoralblatt für die Diözesen Aachen*, Berlin, Essen, Hildesheim, Köln und Osnabrück 60 (2008), S. 201-208. Zitiert als RICHARDY, *Stewardship*.
- RUSSELL, Robert F. / STONE, Gregory A.: *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model*, in: *Leadership & Organization Development Journal* 23 (2002), S. 145-157. Zitiert als RUSSELL / STONE, *SL Attributes*.
- SCHNORRENBERG, Leonhard J. / STAHL, Heinz K. / HINTERHUBER, Hans H. / PIRCHER-FRIEDRICH, Anna-Maria (Hg.): *Servant Leadership. Prinzipien dienender Führung in Unternehmen*, zweite neu bearbeitete Auflage, Berlin 2014. Zitiert als SCHNORRENBERG u.a., *Servant Leadership*.
- SPEARS, Larry C.: *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York, NY 1995. Zitiert als SPEARS, *Reflections*.
- STAUFENBIEL, Thomas / HARTZ, Christopher: *Organizational Citizen-*

- ship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments, in: *Diagnostica* 46 (2000), S. 73-83. Zitiert als STAUFENBIEL / HARTZ, *Citizenship*.
- STENGER, Hermann M.: Führen und Leiten zu allen Zeiten. Vom Wandel der Machtausübung in der katholischen Kirche, in: *Theologisch-praktische Quartalschrift* 157 (2009), S. 18-26. Zitiert als STENGER, *Führen*.
- SUN, Shuhua / OWENS, Bradley Paul / HEKMAN, David R.: When Proactive Employees Meet Humble Leaders: Job Satisfaction, Innovation and Learning Behavior, noch unveröffentlichtes Conference Paper zur 2014 Academy Of Management Annual Meeting, Philadelphia 2014. Zitiert als SUN u.a., *Proactive Employees*.
- TÜCK, Jan-Heiner (Hg.): Erinnerung an die Zukunft: das Zweite Vatikanische Konzil, zweite aktualisierte und erweiterte Auflage, Freiburg i. Br. 2013. Zitiert als TÜCK, *Erinnerung*.
- VAN DIERENDONCK, Dirk: Servant Leadership: A Review and Synthesis, in: *Journal of Management* 37 (2011), S. 1228-1261. Zitiert als VAN DIERENDONCK, *Review*.
- VAN DIERENDONCK, Dirk / NUIJTEN, Inge: The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, in: *Journal of Business and Psychology* 26 (2011), S. 249-267. Zitiert als VAN DIERENDONCK / NUIJTEN, *SLS Development*.
- VAN DIERENDONCK, Dirk / STAM, Daan / BOERSMA, Pieter / DE WINDT, Ninotchka / ALKEMA, Jorrit: Same Difference? Exploring the Differential Mechanisms Linking Servant Leadership and Transformational Leadership to Follower Outcomes, in: *The Leadership Quarterly* 25 (2014), S. 544-562. Zitiert als VAN DIERENDONCK u.a., *Differential Mechanisms*.
- WERBICK, Jürgen: Kirche. Ein ekklesiologischer Entwurf für Studium und Praxis, Freiburg i. Br. 1994. Zitiert als WERBICK, *Kirche*.
- WHETSTONE, J. Thomas: Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader with a Transforming Vision, in: *Business Ethics: A European Review* 11 (2002), S. 385-392. Zitiert als WHETSTONE, *Personalism*.
- YOSHIDA, Diah Tuhfat / SENDJAYA, Sen / HIRST, Giles / COOPER, Brian: Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality, in: *Journal of Business Research* 67 (2014), S. 1395-1404. Zitiert als YOSHIDA u.a., *Creativity and Innovation*.

- ZALEZNIK, Abraham: Managers and Leaders: Are They Different?, in: *Harvard Business Review* 55 (1997), S. 67-78, <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> [abgerufen am 20.3.2015]. Zitiert als ZALEZNIK, *Managers and Leaders*.
- ZINKL, Gabriele: Zwischen Heilssakrament und Management. Die Ämterstruktur der katholischen Kirche aus der Perspektive des Kirchenrechts und der Organisationslehre, Diss. theol. Universität Regensburg 2011, pub.uni-regensburg.de/20713/1/Dissertation-ZINKL.pdf [abgerufen am 20.3.2015]. Zitiert als ZINKL, *Heilssakrament*.