

# Visionäre Führung: Chancen und Missbrauch

überarbeitete Web-Version

*Wenn dich dieses Material inspiriert: Vielleicht willst du dann mit einer Spende das Projekt **helpMy** unterstützen: [helpMy!](#)*

Akademie christlicher Führungskräfte

Akademisches Aufbauprogramm Leadership

Prüfungskomitee: Dieter Bösser, Prof. Dr. Volker Kessler und Elke Meier

Abschlussarbeit von Veit Claesberg

Januar - Juli 2015 / Überarbeitung Juli 2015

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
1. Beschreibung des visionären Führungsstiles .....	5
1.1. Die Kennzeichen visionärer Führung .....	5
1.2. Die Rolle und die Definition der Vision in der visionären Führung .....	6
1.3. Die Entwicklung und die Inhalte einer Vision in der visionären Führung	8
1.4. Die Rolle der visionären Führungsperson .....	9
1.5. Die Persönlichkeitseigenschaften einer visionären Führungsperson ..	11
1.6. Die Erlernbarkeit von visionärer Führung.....	12
1.7. Beispiele von aktuellen visionären Führungspersönlichkeiten .....	13
1.8. Das Konzept visionärer Führung in der Populärliteratur und auf populären Veranstaltungen .....	14
2. Visionäre Führung in der Konzeption von Böhlemann & Herbst.....	15
2.1. Das dreidimensionale Modell geistlicher Leitung bei Böhlemann & Herbst .....	16
2.2. Die Funktion der visionären Führung im Zusammenspiel mit den anderen Dimensionen .....	17
2.3. Kritische Würdigung der roten Dimension (visionäre Führung) aus theologischer Perspektive .....	18
3. Visionäre Führung in Beziehung zu dienender Führung im Sinne Greenleafs .	21
3.1. Das Konzept dienender Führung von Robert K. Greenleaf .....	21
3.2. Ausgewählte Rezeptionen von Greenleaf im deutschsprachigem Raum .....	22
3.3. Visionäre Führung im Bezug zu dienender Führung .....	23
4. Visionäre Führung in Beziehung zum Führungsansatz „Die 3 Farben der Leiterschaft“ .....	25
4.1. Das Leitungskonzept von Schwarz: Die 3 Farben der Leiterschaft....	25
4.2. Visionärer Führungsansatzes und Schwarz im Vergleich .....	27

5. Kritische Würdigung des visionären Führungsansatzes .....	27
5.1. Die Stärken und Chancen des visionären Ansatzes .....	28
5.2. Mögliche Gefahren und Schwächen des visionären Ansatzes.....	29
5.3. Eine sinnvolle Einordnung des Ansatzes .....	32
6. Skizzierung meines eigenen Führungsverständnis .....	34
6.1. Meine Leitungsbiographie .....	34
6.2. Mein Persönlichkeitsprofil .....	35
6.3. Meine Theologie und Definition von Leitung .....	35
6.4. Meine präferierter Leitungsstil und die Rolle des visionären Stiles .....	37
7. Schlussgedanken .....	38
Literatur .....	40
Anhang 1: Rezension TRUE NORTH.....	43
Anhang 2: Tabellarische Einordnung und Zuordnung von Leitungsstilen auf verschiedenen Ebenen .....	47
Anhang 3: Exkurs: Die Macht des konsensorientierten Leiters (nach George 2007) .....	48

## Einleitung

Seit 2000 beschäftige ich mich intellektuell mit dem Thema Führung, bzw. Leiterschaft.

Ich bin nach meiner theologischen Ausbildung als überörtlicher (christlicher)

Jugendreferent tätig geworden. Dort wurde ich gefordert kleine und größere Gruppen von Menschen zu leiten. Dies gehört auch zu meiner aktuellen Tätigkeit als Pastoralreferent einer freikirchlichen Gemeinde. Vor 2000 habe ich auch schon ehrenamtlich im Rahmen meiner freikirchlichen Ortsgemeinde geführt, aber mehr intuitiv als reflektiert.

Die Beschäftigung mit dem Thema Führung und Leiterschaft geschieht seitdem auf verschiedene Arten: Lesen von Literatur, Teilnahmen an Konferenzen, Austausch mit anderen Leitern, Reflektion der eigenen Praxis und dem Studium an der Akademie christlicher Führungskräfte.

Von Anfang an bin ich dabei auf die betonte Notwendigkeit des visionären Aspektes in der Führung gestoßen. Zunächst schien mir der visionäre Aspekt das ultimative Mittel für Wachstum und Erfolg zu sein. Später, als das große Wachstum nicht eintraf, benutze ich das Wort „Vision“ wieder vorsichtiger. Außerdem merkte ich, dass nicht jeder ein Visionär ist und auch bei mir selbst sehe ich hier nicht die größte Stärke. Mittlerweile möchte ich meinen Umgang mit dem Thema „Visionäre Führung“ so beschreiben: *Eine Vision ist für eine Organisation wichtig, aber bewirkt keine Wunder. Wunder bewirkt alleine Gott - zur Not auch ohne Vision.* Diese Aussage macht aber auch deutlich, dass ich eine Vision nach wie vor für sehr wichtig halte und eine Organisation ohne Vision in Nöten ist.

Umso mehr freut es mich in dieser Abschlussarbeit das Thema noch einmal zu untersuchen und meinen eigenen Führungsstil zu reflektieren. **Visionäre Führung: Chancen und Missbrauch**, lautet die Vorgabe.

Dargestellt wird zunächst der „Visionäre Führungsstil“, den ich ausgehend von Menzenbach (2012) beschreibe. Weiter reflektiere ich über die von Böhlemann und Herbst (2011) aufgezeigte dritte Form Geistlicher Leitung, die sie als die verheißungsvolle-visionäre Dimension bezeichnen. Anschließend wird der dienende Führungsansatz (Servant Leadership) von Greenleaf (2005) der visionären Führung gegenüber gestellt. Danach wird der komplementäre Ansatz von Schwarz (2013) noch mit dem visionären Ansatz verglichen. Abschließend kommt es zu einer reflektierten kritischen Würdigung des visionären Führungsansatzes.

Die Arbeit endet mit einer persönlichen Reflektion meines eigenen Führungsverhaltens, die ich als Grundlage meiner weiteren Entwicklung als Leiter betrachte.

# 1. Beschreibung des visionären Führungsstiles

Im ersten Kapitel dieser Abschlussarbeit werden das Wesen und die Konzeption visionärer Führung beschrieben. Grundlage ist das säkulare Buch „Visionäre Unternehmensführung“, das die Unternehmensberaterin Jutta Menzenbach 2012 vorgelegt hat. Ihr Buch gleicht einem Rahmen, der die Aspekte der visionäre Führung - teilweise auch gegensätzliche - einfasst. Gelegentlich ergänze ich die Ausführungen von Menzenbach durch von mir konsultierte - mehrheitlich christliche - Autoren und eigene Erkenntnisse.

Das unternehmerische visionsorientierte Handeln sieht Menzenbach nicht als eine Idee des 21. Jahrhunderts an. Sie macht deutlich: „Viele der heute namhaften internationalen Konzerne habe ihre Existenz auf einer Vision des Unternehmensgründers im frühindustriellen 19. Jahrhundert oder in den Aufbruchsjahren des frühen 20. Jahrhunderts begründet“ (Menzenbach 2012:7). Ebenso verweist Max Weber (1864-1920) bei der Beschreibung der charismatischen Herrschaft auf visionäre Führungsaspekte hin (vgl. Weber 1980:124).<sup>1</sup> Visionäres Führungsverhalten findet sich schon im Alten Testament, in dem berichtet wird, dass Abraham in ein neues Land aufbricht (**1Mo 12,1f**) oder das Volk Israel aus Ägypten in ein neues Land von Milch und Honig zieht.<sup>2</sup> Später ist zu lesen, dass Nehemia die zerstörte Stadtmauer wieder aufbaut, um Jerusalem zu neuem Glanz zu verhelfen. Auch im Neuen Testament werden Christen ermutigt, einen Missionsbefehl umzusetzen, der visionär formuliert ist. Aber die Art und Weise visionärer Führung hat sich den jeweils gesellschaftlichen Kontexten angepasst. Generell ist Führung gesellschaftlich bedingt und damit wechselnd und unbeständig (vgl. Menzenbach 2012:39).

## 1.1. Die Kennzeichen visionärer Führung

Menzenbach geht in ihrem Buch von den aktuellen Rahmenbedingungen aus, in denen Unternehmensführer heute handeln. Sie nennt Komplexität, Beschleunigung und Wirkungsunsicherheit als Faktoren mit denen Leiter heute umgehen müssen (vgl.:3). Diese „Diskontinuitäten“ erfordern den Typ des visionären Unternehmensführers. „Vision und sogar „Intuition“ sind mehr denn je erforderlich, ja für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung zur Existenzsicherung zunehmend unabdingbar“ (:4). Der anglikanische Bischoff Stephen Cottrell (2010:48) bestätigt diesen Ansatz: „...es ist verblüffend, wie viele Organisationen es gibt, die ihren Daseinszweck aus den Augen verloren haben. Und nur ein Leiter, der ein klares Gespür für die Vision hat und der

---

<sup>1</sup> Weber schreibt, dass ein charismatischer Führer Ordnungen offenbart und schafft, auf dem u.a. seine Herrschaft ruht (vgl. Weber 1980:124).

<sup>2</sup> Die Person des Josua wirkt deutlich visionärer als der Führer Mose. Allerdings hat Mose sich Gottes Vision zu Eigen gemacht und ist ihr gefolgt.

regelmäßig den Blick von den Bäumen wendet, um den Wald zu sehen, kann eine solche Organisation leiten.“

Die Vision ist das zentrale Element visionärer Führung und gibt vor allen Dingen den Mitarbeitern Orientierung. Es geht dabei nicht so sehr um das „Wie“ des Führens, sondern um das „Wohin“ des Führens, weil die Vision den Weg für das Unternehmen vorgibt (vgl. Menzenbach 2012:4). Ähnlich beschreibt auch der amerikanische Pastor Bill Hybels (vgl. Hybels 2003:159) den visionären Leitertyp als jemanden, der die Zukunft - in diesem Fall einer Kirche - kristallklar vor Augen hat. Kennzeichen visionärer Führung sind demnach:

- ➔ der richtige Umgang mit den aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen (Diskontinuitäten),
- ➔ weiter die Fähigkeit, eine zukunftsichernde Vision zu entwerfen, die die Frage nach dem „Wohin“ klärt,
- ➔ um den Mitarbeitern dadurch Orientierung und Sicherheit zu bieten.

## **1.2. Die Rolle und die Definition der Vision in der visionären Führung**

Die Notwendigkeit einer Vision im Rahmen von Leitung betonen viele von mir konsultierte Autoren, ohne dass sie wie Menzenbach einen eigenen visionären Führungsstil definieren. Der Theologe Walter C. Wright (2003:100) zum Beispiel betont: „Eine Vision sieht das Morgen so deutlich, dass dies das Heute bestimmt“. Ihm ist dabei wichtig, dass eine Vision für die zu führende Organisation oder Gemeinschaft Raum schafft „...für individuelle Gaben und Fähigkeiten und so die Möglichkeit, dass die individuellen Beiträge zum Wohl der Gruppe und dem gemeinsamen Auftrag eingebunden sind“ (:103f). Weiter verweist er auf die Kraft eines Szenarios, das er als hoffnungsvolle Vision bezeichnet (:136f). Hybels (2003:33f) beschreibt die Vision als schlagkräftigste Waffe eines Leiters: „Vision steht im Zentrum allen Leitens“ (:35). Sie ist ein begeisterndes Bild von der Zukunft, das von der Führungspersönlichkeit vermittelt wird und andere ansteckt. Der Theologe Daniel Zindel (2009:83) schreibt: „Mit dem Ausdruck Unternehmensvision bezeichne ich den Grundauftrag einer Organisation... Die Vision gibt ihre Stoßrichtung an und fasst kurz und bündig die Zielrichtung, den Sinn eines Unternehmens zusammen“. Die Theologen Peter Böhlemann und Michael Herbst (2011:31f) betonen ebenfalls die Notwendigkeit einer Vision.

Die Vision ist vor allem die treibende Kraft in einem Unternehmen, die den Wandel ermöglicht (Menzenbach 2012:13f). Sie gibt den Mitarbeitern Orientierung und Richtung. Dadurch hat sie eine Fokussierungsfunktion. Das dient der kollektiven Sinnstiftung, die inspiriert und motiviert. Daraus entsteht Identität und Gemeinschaft. Durch die Vision werden Kreativitäts- und Innovationspotentiale freigesetzt. „Die Qualität einer Vision misst sich am Erfüllungsstand ihrer Funktion und Effekte“ (:15) (vgl. auch Wright 2003:137f).

Menzenbach verweist darauf, „...dass *allein* das Vorhandensein einer Vision keinen Erfolg begründet. Entscheidend ist, die *richtige* Vision zur *richtigen* Zeit zu realisieren und die Entwicklung der Marktgegebenheiten flexibel und zutreffend einzuschätzen“ (Menzenbach 2012:5). Eine nicht realisierbare Vision darf nicht zum Dogma mutieren. Einer guten Vision liegen eine sensible Wahrnehmung und eine realistische Beurteilung der Gegebenheiten zugrunde (vgl.:6). Die Betonung der Realisierbarkeit findet sich im christlichen Kontext weniger. Hier wird vielmehr der Aspekt des Glaubens und der Erwartung mit ins Spiel gebracht. Der kenianische Pastor Muriu (2007:46) betont stark die Glaubensgewissheit, die eine Vision enthält: „Wir sagen einfach, dass eine Vision ein Bild von der Zukunft ist und dass wir glauben, dass Gott es umsetzen wird“. Auch Martin Luther King hat in seiner Rede „I have a dream“, die ich als Vision bezeichne, ein Traumbild beschrieben, was er zu hoffen wagt.<sup>3</sup> Auch Menzenbach zeigt verschiedene Sichtweisen auf, in dem sie anmerkt, dass es für einige Autoren gar nicht das Ziel ist, eine Vision eins zu eins umzusetzen. Vielmehr ist Bewegung und die Transformation entscheidend die durch sie in Gang gesetzt werden. Für Menzenbach gilt dagegen: „Ein entscheidendes Attribut der Vision ist ihre *Realisierbarkeit*“ (Menzenbach 2012:23). Die Frage nach der Qualität einer Vision ist daher immer zu beantworten.<sup>4</sup> Es kommt darauf an, welcher grundsätzliche Ansatz (eher die Realisierbarkeit oder eher ein glaubender Traum) ihr jeweils zugrunde liegt. Dies hängt unmittelbar mit dem Kontext der Organisation zusammen (Unternehmen, Kirche, Gesellschaft) und darüber hinaus mit dem Gebrauch und der Füllung der vielfältigen verwendeten Begriffe.

Eine Abgrenzung der Begriffe scheint daher ratsam, um den Begriff „Vision“ genauer zu definieren. Dies unternimmt Menzenbach, in dem sie folgende Ausdrücke untersucht: Visionary Leadership, Mission, Leitbild, Unternehmensziele, Strategie, Szenario und Innovation. Sie fördert dabei erhebliche Unterschiede sowie überschneidende Merkmale zutage (:8f).<sup>5</sup> „Übereinstimmung besteht heute darin, dass die Vision ein positives und damit wünschenswertes Zukunftsbild für ein Unternehmen sein kann. Zeitlich ist eine ausreichend weite Projektion in die Zukunft erforderlich, inhaltlich muss die Vision nah am realisierbaren Zustand liegen (Göpfert 2005, S. 164)“ (Menzenbach 2012:8). Prägnanter definiert Hybels (2003:36): „Eine Vision ist ein Bild von der Zukunft, dass Begeisterung auslöst“. Auch Cottrell (2010:52, Hervorhebungen im Original) ist prägnant: „**Die Vision** ist der Berggipfel, das Ziel, das wir erreichen wollen, und der Grund, warum wir überhaupt angefangen haben“. Böhlemann und Herbst (2011:32), die letztlich mit dem Begriff „Leitbild“ arbeiten, definieren so: „Wenn wir in diesem Buch von ‚Vision‘ sprechen, meinen

<sup>3</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/I\\_Have\\_a\\_Dream](http://de.wikipedia.org/wiki/I_Have_a_Dream) (10.04.2015)

<sup>4</sup> Die Visionsbeurteilungskriterien (Verifikation und Visionsprofil) von Menzenbach (:34) können dabei für Unternehmen eine gute Hilfe sein.

<sup>5</sup> vgl. auch meine eigene Abgrenzung in Claesberg 2008:4.

wir damit eine ‚Anschauung der Wirklichkeit Gottes‘. Bei einer solchen ‚biblisch getränkten‘ Vision, die im Sinne Luthers ‚getauft‘ wurde, handelt es sich um eine Anschauung der Wirklichkeit, die uns ergreift und begeistert.“ Meine eigene Definition lautet: „Eine Vision ist eine Sicht für die Gegenwart und Zukunft, die mich und mein Team motiviert, die aktuellen Aufgaben strategisch und zielorientiert anzugehen“ (Claesberg 2008b:5).<sup>6</sup>

### **1.3. Die Entwicklung und die Inhalte einer Vision in der visionären Führung**

Menzenbach (2012:16) zeigt zwei verschiedene Ansätze zur Entwicklung und damit der Inhalte einer Vision auf. Sie verweist auf Autoren, für die die „...Vision *inhaltlich* grundsätzlich auf die Bedürfnisse, Werte und Aspiration der Geführten zugeschnitten sein muss.“ Daher muss eine Vision mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Für andere Autoren darf das genau nicht sein. Für sie muss „...der Inhalt einer Vision vollständig losgelöst von den Werten und Wünschen der Geführten ausgearbeitet werden...“ (:16). Hier muss die Leitung die Vision vor allen Dingen gut kommunizieren. Menzenbach bezeichnet das als „führerzentrierten Ansatz“ der „charismatischen Schule“, der aber gar nicht so weit entfernt von dem Ansatz der gemeinsamen Erarbeitung ist. Er gleicht ihm, weil: „...auch diese Autoren der Charismatischen Schule verstehen es, die Bedürfnisse, Wünsche und Werte der Geführten im Sinne der Vision „wahrzunehmen“ und für sich zu nutzen“ (:17). Hier gelingt ihr meines Erachtens eine gute Zusammenführung dieser in meinem Erleben oft diskutierten gegensätzlichen Ansätze. Auch unter christlichen Autoren wird die Entwicklungsmethode einer Vision unterschiedlich favorisiert. Wright (2000:139f) plädiert eher für eine große Mitnahme der Mitarbeiter<sup>7</sup>, ebenso Cottrell (2010:52). Muriu (2007:36) sieht eher die Leiter in der Pflicht, ähnlich auch Hybels (2003:40f). Wichtig ist allen Autoren eine gute Kommunikation der Vision.

Menzenbach zeigt weiter, dass die Visionsfindung ein planbarer und gleichzeitig schöpferischer Prozess ist und dass es sich dabei um eine individuelle oder kollektive Leistung handeln kann. Sie selber schlägt dann einen kollektiven Prozess vor, der aus sieben einzelnen Phasen besteht (Zusammenstellung eines Visionsteams / Extrapolation, Retropolation und Szenariobildung / Übertragung der Kenntnisse auf das Unternehmen /

---

<sup>6</sup> Je nach Grundverständnis zum Begriff Vision definieren Autoren utopischer (Muriu) oder realistischer (Böhlemann und Herbst). Utopisch würde ich persönlich eine Vision so definieren: „A vision is at first a prayer.“ Realistischer so: „Eine Vision ist eine wünschenswerte (notwendende, angstmachende oder freudeschaffende) Perspektive in der Zukunft, die jetzt zum Handeln motiviert und dabei eine Gruppe normt und antreibt.“ Eine Vision ist kurz formuliert, bekannt, motivierend (sonst muss sie neu aufgelegt werden), ist je nach Typen utopisch (glaubend) und/oder realistisch (im Bereich des Erreichbaren). Weiter habe ich oft gehört, dass eine Vision eine Not wenden soll. Es kann aber nach meiner Erfahrung auch sein, dass eine Vision etwas Positives herbeiführen will. Franz Beckenbauer hatte die Vision von der WM 2006 in Deutschland. Hier gab es ja keine „Fußballnot“. Weiter kann eine Vision auch drohend sein. Sie veranlasst dann jetzt um Handeln, um das drohende Unheil nicht eintreten zu lassen (z.B. die Einleitung der Energiewende aus Angst vor Atomunfällen oder ausgehenden Ressourcen, oder die Bekehrung von Ninive aufgrund der Angst vor dem Untergang).

<sup>7</sup> Wobei er auch schreibt: „Dienende Führungskräfte, die eine Beziehung zu denen haben, für die sie verantwortlich sind, entwerfen eine mögliche Vision von Gottes Zukunft - einer Zukunft, an der wir gerne teilhaben möchten. Diese gemeinsame Vision bestimmt unsere Führung und motiviert unsere Leute, wenn sie sie sich zu Eigen machen, sodass sie zu der ihren wird“ (Wright 2003:146).



Inkubation / Visionsfindung / Visionsformulierung / Verifikation der Vision) (vgl. Menzenbach 2012:30f). Ist die Vision entstanden muss kontinuierlich geprüft werden, ob die entworfene Vision noch aktuell ist (vgl.:33). „Der visionäre Unternehmensführer hat die Aufgabe, die Vision gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern inhaltlich ständig zu überprüfen, um auf neue Gegebenheiten reagieren zu können. Es zeigt den entscheidenden Unterschied zwischen *visionär sein* und ein Unternehmen *visionär führen*. Der visionäre Unternehmensführer agiert in dem gesamten Prozess der Visionsformulierung, -kontrolle und -umsetzung als Katalysator und mentaler Vorreiter. Visionsrealisierung bedeutet Leadership“ (:36). Ähnliches betonen auch Zindel (2009:96f) und Cottrell (2010:53f).

Menzenbach (2012:18) führt aus, dass eine Vision fundamentale Werte verkörpern muss und zielbezogen sein sollte. Dabei wird neben dem organisatorischen und personalen Ziel einer Vision, die Wirtschaftlichkeit sonderbarerweise oft stillschweigend vorausgesetzt. Für Böhlemann und Herbst (2011:31f) gibt es zunächst die biblischen Visionen, die Gottes Absicht mit dieser Welt zeigen. Geistliche Leitung berücksichtigt die Absichten Gottes bei der Entwicklung eines Leitbildes. Hinzu kommen die persönlichen Visionen für das eigene Leben und das berufliche Umfeld. Sie sollten sich an der Schrift messen lassen, im Gebet bewegt werden und im Austausch mit anderen geteilt werden. Daraus entsteht das gemeinsame Leitbild. „Vereinfacht ließe sich sagen, geteilte Visionen lassen Leitbilder entstehen. Kommunizierte Leitbilder helfen bei der konkreten Maßnahmenfindung und Zielplanung einer Gemeinde“ (:35).

#### **1.4. Die Rolle der visionären Führungsperson**

Neben der Vision kommt der visionären Führungspersönlichkeit eine entscheidende Rolle zu. Eine ihrer Hauptaufgabe ist es die Vision zu vermitteln oder zu treiben. „Das Vermitteln einer Vision ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führung“ (Wright 2003:146, vgl. auch Cottrell 2010:50; Hybels 2003:35; Menzenbach 2012:46). Menzenbach verweist dabei auf die Unterschiede zwischen deutschsprachigen und amerikanischen Raum. Im deutschsprachigen Raum werden Management und Unternehmensführung gleich gesetzt. Es gilt die klassischen Steuerungsaufgaben auszuführen: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle. Weiter unterscheidet man laut Menzenbach noch eine eher sachbezogene (Planung, Organisation, Kontrolle) und eine personenbezogene (Personaleinsatz, Führung) Dimension (vgl. Menzenbach 2012:40). Im Gegensatz dazu gibt es im amerikanischen Raum eine klare Unterscheidung zwischen Management und Leadership (:41f)<sup>8</sup>. Der Leader ist dabei eine intrinsisch motivierte Persönlichkeit, der über

---

<sup>8</sup> Vergleiche auch den Artikel von Hegele-Raih im Harvard Business Manager (Raih 2004), die sich dort gegen eine zu starke Unterscheidung der Begriffe ausspricht. Siehe <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html>

den Rahmen hinausdenkt und ihn verändert. Er hat eine emotionale Bindung zum Unternehmen oder zum Produkt. Er findet Probleme. Er ist selbstsicher und unabhängig. Er identifiziert sich persönlich mit dem Unternehmen. Der Manager dagegen handelt für den Status quo. Ziele kommen für den Manager aus der Kultur und Geschichte der Organisation. Er löst Probleme und sorgt dafür, dass das Unternehmen läuft. Er erfüllt Rollenerwartungen und schöpft daraus Selbstsicherheit. Seine emotionale Bindung ist deutlich geringer als die des Leaders. Weiter führt sie aus: „Das zentrale Attribut des Unternehmensführers (Leader) ist - da sind sich die Leadership-Forscher weitgehend einig - die Formulierung einer Vision. Mit einer Vision ist der Leader in der Lage, alle *emotionalen* und *geistigen* Ressourcen der Organisationsmitglieder (Werte, Engagement, Erwartungen) für das herausfordernde Ziel zu mobilisieren. Der Manager hingegen mobilisiert die dafür notwendigen physischen Ressourcen: Kapital, Menschen, Rohstoffe, Technologien...“ (:44).<sup>9</sup> Menzenbach verweist darauf, dass schon der Österreicher Joseph Schumpeter (1883-1950) eine evolutionäre Theorie des Unternehmers entwickelt habe. „Es besteht eine überraschende Übereinstimmung des fast 100-jährigen Schumpeter'schen Unternehmensbegriff mit der Forderung an den visionären Unternehmensführer der Jetztzeit. Der visionäre Unternehmensführer ist der „Katalysator“ der wirtschaftlichen Entwicklung, weil er eine Veränderung aus der Wirtschaft heraus *selbst* erzeugen soll.“ Es geht also um die „Entwicklung des *Gesamtsystems* Unternehmung“ (:44). Da sich Unternehmensführung traditionell stark auf die Person des Unternehmensführers konzentriert, kommt es also auf ihn oder sie an. Er muss sowohl sach- und personenorientiert führen können (:45). Ein visionärer Unternehmensführer handelt über die augenblickliche Situation des Unternehmens hinaus. Er setzt innerhalb der erwarteten Zukunft konkrete Gestaltungsmöglichkeiten in Gang (:46). Dies kann nun durch einen transaktionalen<sup>10</sup> oder transformationalen<sup>11</sup> Führungsstil geschehen. Gerade der transformationale Führungsstil hat laut Menzenbach in den letzten - von Komplexität und Unsicherheit geprägten Jahren - Erfolge gefeiert: „Transformationale Führung absorbiert diese Wirkungsunsicherheit durch eine orientierungsvermittelnde Vision. Sie transformiert das Bewusstsein der Mitarbeiter auf Veränderungsbereitschaft, Hoffnung und Chance...“ (:47). Dabei ist die Formulierung einer Vision das entscheidende Instrument. Als Steigerung könnte nun die „charismatische Unternehmensführung“ angesehen werden (:49f). In dieser Richtung

---

(25.05.2015). Auf die Ortsgemeinde übertragen scheint mir der Pastor einer kleineren Freikirche mehr Manager zu sein. Je größer die Kirche wird, muss er Leader-Qualitäten vorweisen, wenn man in diesem Denkmodell bleiben will.

<sup>9</sup> In Bezug auf die Einigkeit der Leadership-Forscher kann man Menzenbach auch widersprechen. Fredmund Malik sieht zu viel unreflektierte Visionen kritisch: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-277448.html> (25.05.2015). Ebenso kann der Ausspruch von Altkanzler Helmut Schmidt als Kritik gewertet werden, wenngleich er kein Leadership-Forscher ist: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“ Zu den Hintergründen dieser Aussage vgl. Punkt 1 in <http://www.veitc.de/Predigten/Vision%20-%20Predigt%20EFG%20Wiedenesst-%2025.02.07.pdf> (25.05.2015)

<sup>10</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionale\\_F%C3%BChrung](http://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionale_F%C3%BChrung) (10.04.2015)

<sup>11</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Transformationale\\_F%C3%BChrung](http://de.wikipedia.org/wiki/Transformationale_F%C3%BChrung) (10.04.2015)

begabte Personen, kennzeichnet in der Regel eine Aura. Menzenbach greift in ihrer Beschreibung auf Max Weber zurück (vgl. Weber 1980:140-144). Dabei wird das Prädikat „Charisma“ vom kollektiven Betrachter vergeben. „Webers umfangreiches Charisma-Konzept charakterisiert fast idealtypisch den heute geforderten charismatisch-visionären Unternehmensführer“ (Menzenbach 2012:50). Weiter führt sie neuere Autoren an. Alle sind sich einig, dass eine gut kommunizierte Vision zur charismatischen Führung dazu gehört. Aber: „Die Generierung der Vision sei nach ihrer Überzeugung heute kaum mehr das Ergebnis eines Einzelnen (,romantische Verklärung‘), sondern die Leistung vieler Beteiligten. Der charismatisch Führende aber sei derjenige, der aufgrund seiner Kenntnisse die Marktchancen als vielversprechend einschätzen kann (aus Steyrer 1995, S. 106)“ (Menzenbach 2012:56).

### **1.5. Die Persönlichkeitseigenschaften einer visionären Führungsperson**

Menzenbach betont: „Bei Unternehmensführungskonzepten mit Visionen steht die Führungsperson im Zentrum der Betrachtung. Dieser stark führerzentrierte Ansatz hat seine Wurzeln in der heute noch hoch aktuellen Fragestellung zur *Persönlichkeit* des Führenden (Rosenstiel 1999, S. 7)“ (Menzenbach 2012:57). Dabei ist zu beachten, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erst in bestimmten Kontexten zum Tragen kommen. Folgende Persönlichkeitsmerkmale führt sie an:

- ☞ Kognition (mentale Kompetenz): Da Komplexität bewältigt werden muss braucht die visionäre Führungspersönlichkeit eine Menge kognitiver (intellektueller) Fähigkeiten. Wahrnehmen von Chancen und Wachstumsmöglichkeiten sind wesentliche Aufgaben (vgl.:64) Dabei ist das Problemfinden noch wichtiger als das Problemlösen. Dies geschieht am besten in einem „lösungsrelevanten reduzierten subjektiven Problemraumes (deklariertes Vereinfachen) (Expertenmodus)“. (vgl.:64). Weiter gehört zur Kognition das Wissen (Problemlösen, Lernen, Begreifen, Leistung), die Kreativität (Problemsensibilität, Einfalls- und Denkflüssigkeit, Flexibilität, Originalität, Fähigkeit zur Umstrukturierung, Umsetzung, Durchdringung), die Problemlösungskompetenz (aufgrund der exekutiven Gehirnfunktion) und die Intuition (Synthese aus Gefühl und Verstand).
- ☞ Motivation (Antriebsquelle) (vgl.:73f): Können wird nun ergänzt durch das Wollen. Je autonomer die Führungskraft entscheiden kann, desto wichtiger wird die Motivation. Dazu gehört: Die Fähigkeit zur Selbstregulation und Impulskontrolle (auf Kurs bleiben und Ablenkung vermeiden), die interne Kontrollüberzeugung (Chancen neuartiger Situation erkennen und gestalten), ein positives Selbstkonzept (u.a. positive Einstellung zu Veränderung und Wandel). Weiter die Motivation und Leistungsmotivation (Anstrengungsbereitschaft zur Tat, auch um der Tat selbst willen,

sowie die intrinsische Motivation: Challenge und Enjoyment, Flow). Schließlich noch die ethische Orientierung (Verantwortung).

- Soziale Interaktion (Kommunikation und Wirkung) (vgl.:79f): Ein visionärer Leiter muss kommunizieren und artikulieren. „Kommunikation ist Selbstdarstellung, teilweise sogar Selbstoffenbarung“ (:80). Dazu gehört die soziale Intelligenz (Empathie, Verhaltensflexibilität), weiter die aktive Rollenflexibilität (nach Mintzberg: Interpersonelle Rolle, informationsbezogene Rolle, Entscheidungsrolle). Ferner hängt der Führungserfolg mit der Situation zusammen: Situationen lassen sich durch Handlungen verändern. Eine Situation wird subjektiv wahrgenommen. Diese subjektive Wahrnehmung stellt eine notwendige Voraussetzung für das menschliche Handeln dar. Es ist das entscheidende „Parameter“ (:85). Dazu gehört auch die Situationselektion (Das bewusste Aufsuchen bestimmter „schwacher“ Situationen). Ergänzen lassen sich die Aussagen Menzenbachs durch Komm & Lambsdorff (2012). Sie fördern aus einem Studienvergleich von McKinsey und Egon Zehnder International die sogenannten „Spiky Leaders“ zutage (vgl.:1f). Es sind Leiter, die Ecken und Kanten haben. Drei Prototypen wurden dabei ausgemacht: Der Inspirator, der Visionär und der Macher. Auch, wenn die Abgrenzung der Prototypen bei Komm & Lambsdorff deutlich schärfer ist als bei Menzenbach, wird deutlich, dass für Wirtschaftsunternehmen Leiter mit besonderen inspirativen und visionären Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. Böhlemann und Herbst (2011) mahnen darüber hinaus - wenn auch m.E. etwas widersprüchlich - das demütige Führen von visionären Leitern an: „In der Kirche des 21. Jahrhunderts brauchen wir keine Führerinnen oder Führer, die Visionen haben und stark genug sind, diese durchzusetzen. Was wir brauchen, sind Männer und Frauen, die von der Vision Gottes und seiner Herrschaft ergriffen sind und die Kompetenz haben, sie mit anderen zu teilen. Das ist es, was wir unter geistlicher Leitung verstehen“ (:35)

## **1.6. Die Erlernbarkeit von visionärer Führung**

Es stellt sich die Frage, ob man visionäres Führen lernen kann. Meine Antwort lautet: Ja und Nein. Einige Dinge sind erlernbar, sofern sie Fähigkeiten betreffen, die man sich aneignen kann. Das Wissen um die Notwendigkeit einer Vision kann jedem Leiter helfen. Falls er selbst keinen natürlichen Zugang zu visionären Zügen hat, könnte er sein Team um solche Personen ergänzen. Aber auch das Aneignen von einigen der von Menzenbach aufgeführten Fähigkeiten ist möglich, wenn auch mit biographischen, psychischen und physischen Barrieren, die nicht alle überwunden werden können. Eine Orientierung am Verhalten der Prototypen, die von Komm & Lambsdorff beschrieben werden, scheint ebenfalls bis zu einem gewissen Grad möglich, wobei sie betonen, dass man Menschen mit diesen (einseitigen) Fähigkeiten sucht und findet und dann kombiniert.

Die geistliche Haltung, die Böhlemann und Herbst beschreiben, kann sich nach meiner Erfahrung ein nicht von Natur aus demütiger Mensch aneignen. Demut kann trainiert werden und ist eine Haltung die eingenommen werden kann. Die Bibel fordert dazu an verschiedenen Stellen auf (**1Petr 5,1f**) und Jesus Christus gibt christlichen Leitern ein Vorbild in der Fußwaschung.

Unabhängig davon kann jeder Leiter durch das Wissen des „Wie“ der visionären Führung Aspekte dieses Persönlichkeitsstils in seinen eigenen Stil integrieren, frei nach dem deutschen Sprichwort: „Drei Dinge machen einen guten Meister: Wissen, Wollen und Können.“<sup>12</sup> Und zum Meister lässt man sich in Deutschland ausbilden.

## 1.7. Beispiele von aktuellen visionären Führungspersönlichkeiten

Ich führe nun aktuelle Beispiele von visionären Führungspersönlichkeiten aus Politik, beruflichen Umfeld und unternehmerischen Umfeld an.

Im aktuellen politischen Umfeld ist für mich Bernd Lucke<sup>13</sup>, einer der Gründer der Partei „Alternative für Deutschland“<sup>14</sup> ein visionärer Leiter. Lucke als Individuum, hat zur - aus parteipolitischer Sicht - „richtigen“ Zeit und im „richtigen“ Raum diese Bewegung mit angestoßen, so dass die AfD rechts von der CDU entstehen konnte. Ob sie bestehen bleibt, ist zurzeit natürlich nicht abzusehen, aber zunächst bestätigt sich hier Menzenbachs Drei-Komponenten-These (Menzenbach 2012:89).<sup>15</sup>

Aus meinem beruflichen Umfeld ist T. K. Khual zu nennen. Er lebt in Myanmar, unterrichtet als theologischer Lehrer und ist Mitleiter einer einheimischen Gemeinde, der Canaan Gospel Assembly. Diese Gemeinde hat eine Tochtergemeinde im Slum von Thaketa/Yangon, gegründet (Thaketa Community Church). Seine Vision ist es dort einen christlichen Kindergarten (preschool) für die Slum-Kinder zu gründen.<sup>16</sup> Der Staat Myanmar hat sich seit 2010 für westliche Einflüsse geöffnet.<sup>17</sup> Auch Christen dürfen sozial-diakonisch aktiv werden und dafür Mittel aus dem Ausland einwerben. Besuche

<sup>12</sup> [http://www.gutziert.de/zitat\\_autor\\_spruchwort\\_thema\\_Meister\\_zitat\\_26839.html](http://www.gutziert.de/zitat_autor_spruchwort_thema_Meister_zitat_26839.html) (08.04.2015)

<sup>13</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Bernd\\_Lucke](http://de.wikipedia.org/wiki/Bernd_Lucke) (10.04.2015)

<sup>14</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Alternative\\_f%C3%BCr\\_Deutschland](http://de.wikipedia.org/wiki/Alternative_f%C3%BCr_Deutschland) (10.04.2015)

<sup>15</sup> Menzenbach führt weiter die Drei-Komponenten-These aus (Menzenbach 2012:89f). Weil unsere Zeit komplex ist kann eine Veränderung zu einer Kettenreaktion führen. Daher muss die Vision ständig überprüft und ggf. angepasst werden. Dabei kommt es auf das Individuum, die Zeit und den Raum an. Das Individuum muss zwischen Anpassung der Vision und Ausdauer zur Visionsverwirklichung ständig abwägen. „Für den Umgang mit komplexen Problemen über die verschiedenen Situationen hinweg gibt es demnach kein Patentrezept - nur Fähigkeiten“ (:90). Die richtigen Dinge müssen im richtigen Moment getan werden. „Die Fähigkeit zur visionären Unternehmensführung also liegt in dem Vermögen, je nach Konstellation eine Situation umfassend wahrzunehmen und zu beurteilen“ (:91) All das geschieht in einem technischen, wirtschaftlichen oder politischen Zeitfenster. „Eine Vision hat keinen Wert, wenn sie zur falschen Zeit realisiert werden soll. Bei dogmatischer Weiterverfolgung einer nicht realisierbaren Vision werden dem Unternehmen Ressourcen entzogen, was das Unternehmen ruinieren kann.“ Eine dritte Komponenten ist der Raum (die Kultur). Eine Vision muss in eine Kultur passen und von der Gemeinschaft akzeptiert werden. „Die erfolgreiche Realisierung einer Vision erfordert zwingend die gleichzeitigen Erfüllung der drei Komponenten Individuum + Zeit + Raum... Ist eine Komponente oder sind gar zwei der Komponenten nicht erfüllt, so ist die Umsetzung der Vision in eine Innovation ausgeschlossen“ (:93).

<sup>16</sup> Ziel des Kindergartens: Den Kindern soll auf der einen Seite durch Bildung eine bessere Ausgangsposition zur Bewältigung ihres zukünftigen Lebens zu ermöglicht werden. Auf der anderen Seite sollen sie die verändernde Kraft des Evangeliums anhand der Bibel vermittelt bekommen, um ihnen eine lebensverändernde Glaubensgrundlage für ihren Alltag und ihre Ewigkeit (Leben nach dem Tod) zu ermöglichen.

<sup>17</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Myanmar#Politische\\_Entwicklung](http://de.wikipedia.org/wiki/Myanmar#Politische_Entwicklung) (10.04.2015)

befreundeter ausländischer Christen sind deutlich einfacher geworden. So bin ich 2014 einer Einladung in dieses Land gefolgt.<sup>18</sup> Während meines Aufenthaltes hat Khual unentwegt von seiner Vision gesprochen und mir die Chancen eines Kindergartens im Slum von Thaketa vor Augen geführt. Gleichzeitig hat er auf die finanzielle Not der Christen dort hingewiesen, die es im Moment schwer vorstellbar macht dieses Projekt aus einheimischen Mitteln zu realisieren. Mit der Bitte im Gepäck für seine Vision intensiv zu beten habe ich das Land wieder verlassen. Im Nachgang schickte er mir weiter Emails mit konkreten Plänen zur Realisierung der Vision, vielen Bildern und der Schilderung der Notwendigkeit eines Kindergartens. Dies hat dazu geführt, dass ich den „Auftrag“ der Finanzierung übernommen habe. Inzwischen wurden mehrere deutsche Spender von mir gewonnen, um ab Juni 2015 den Betrieb eines Kindergartens in Yangon zu finanzieren. Khual sieht Raum für den Bau eines Kindergartens und die Zeit ist reif dafür. Er hat mich eingeladen und somit war ich durch ihn zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Als weitere visionäre Persönlichkeit, die sowohl im wirtschaftlichen und christlichen Kontext tätig ist, ist Friedhelm Loh zu nennen. Die Gründung der SCM-Stiftung war ein visionärer Schritt zur richtigen Zeit, der den christlichen Buchmarkt nachhaltig stabilisiert hat.<sup>19</sup> 2009 erhielt Loh für seine mutigen und visionären unternehmerischen Leistungen den hessischen Verdienstorden.<sup>20</sup>

## **1.8. Das Konzept visionärer Führung in der Populärliteratur und auf populären Veranstaltungen**

Der visionäre Führungsansatz beeinflusst auch die christliche freikirchliche Szene, über die ich einen kleinen Überblick habe. Dabei konzentriere ich mich auf die „Wiedenester Szene“, also auf den Gemeindekontext, der stark vom Forum Wiedenest e.V. geprägt wird.

Nach meiner Wahrnehmung kam das Thema „Vision“ durch die Willow Creek-Bewegung Mitte/Ende der 90er Jahre stark ins Bewusstsein der evangelikalen Szene. Als Studierender der BTA Wiedenest habe ich 1999 an einem der ersten großen Kongresse teilgenommen. In meinem freikirchlichen Gemeindekontext wurde das Thema ab 2005 durch das Forum Wiedenest e.V. weiter befeuert. Im Rahmen einer Konferenz kam der kenianische Pastor Oscar Muriu nach Deutschland und sprach unter anderem über visionäre Führung. Muriu und andere Pastoren der Nairobi-Chapel-Bewegung waren danach mehrmals in Wiedenest. Die Ideen wurde auch in dem Buch „Dynamische Gemeindeentwicklung“ (Muriu 2007) verbreitet. Durch die Kongresse „Gemeinde neu

<sup>18</sup> Reisebericht unter <http://www.veitc.de/tag/myanmar-trip/> (10.04.2015)

<sup>19</sup> vgl. <http://www.stiftung-christliche-medien.de/?id=18> (10.04.2015)

<sup>20</sup> Zitat aus der Verleihungsrede: "Friedhelm Loh ist ein herausragendes Beispiel für einen mutigen, visionären und zugleich erfolgreichen Unternehmer, der sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist und sich über seine beruflichen Interessen hinaus für das Land und seine Menschen einsetzt". Siehe dazu den Artikel unter <http://www.innovations-report.de/html/berichte/unternehmensmeldung/friedhelm-loh-erhaelt-hessischen-verdienstorden-129051.html> (10.04.2015).

denken“, die seit 2009 regelmäßig vom der Abteilung Gemeindeforum in Wiedenest durchgeführt werden und sich darüber hinaus als Netzwerktreffen verstehen, findet der Ansatz nachhaltige Verbreitung. Auf der Webseite zum Kongress ist zu lesen: „Durch unterschiedliche Angebote und vernetzt mit weiteren Einzelpersonen, Gemeinden und Werken möchte GemeindeNEUdenken daran mitwirken, dass durch vielfältige Gemeindegründungen und missionarische Gemeindeerneuerung immer mehr Menschen aus allen Kulturen und Milieus gerettet und verändert werden.“<sup>21</sup>

Die Verfolgung des visionären Ansatzes wird auch in dem kürzlich erschienen Artikel von Martin Schneider (Leiter des Jugend- und Gemeindeforums in Wiedenest) deutlich. Er fasst ihn zusammen: „Visionär leiten“ kann man lernen. Gerade die junge und mittlere Generation sehnt sich nach Leitern, die für eine Vision leben“ (Schneider 2015, in Offene Türen, Seite 9). Dieser Artikel ist sowohl in der Hauszeitschrift „Offene Türen“ als auch im Werteheft 2015 zum Thema Leitung, herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft der Brüdergemeinden, erschienen.

Im weiteren Rahmen der konfessionell verfassten freikirchlichen Bewegung scheint es mir in der letzten Zeit um das Thema „visionäre Führung“ ruhiger geworden zu sein. Es ist wohl im allgemeinen Bewusstsein angekommen, dass eine Vision oder ein Leitbild auch einer Kirchengemeinde zur Ausrichtung helfen kann. Deshalb wird aber noch nicht ein visionärer Führungsstil verlangt. Anders sieht das meiner Wahrnehmung nach in neuen Gemeindegründungsbewegungen aus. Die ICF-Bewegung scheint auf starke visionäre Leiterpersönlichkeiten zu setzen. So schreibt der Gründer der Bewegung, Leo Bigger: „Wir können erst dann unsere persönliche Vision wirksam kommunizieren, wenn wir unseren Freunden, Familien, Familienangehörigen und Menschen, die vielleicht daran mitwirken wollen, fest in die Augen schauen und sagen können: ‚Ich werde mein Leben dafür einsetzen, dass diese Vision Wirklichkeit wird. Es wäre schön, wenn du mir dabei hilfst. Aber wenn nicht, werde ich trotzdem das tun, wozu Gott mich berufen hat. Ich werde diese Vision umsetzen‘“ (Bigger 2008:73).<sup>22</sup>

## **2. Visionäre Führung in der Konzeption von Böhlemann & Herbst**

Das zweite Kapitel dieser Abschlussarbeit wendet sich nun dem christlichen Modell „Geistlicher Leitung“ der Theologen Dr. Peter Böhlemann und Prof. Dr. Michael Herbst zu. In ihrem 2011 vorgelegten Buch „Geistlich leiten - Ein Handbuch“ entwerfen sie ein dreidimensionales Modell „Geistlicher Leitung“.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> siehe <http://www.wiedenest.de/jugend-und-gemeindeforum/gemeindeneudenken.html> (10.04.2015)

<sup>22</sup> Ebenso scheint es mir bei der australischen Hillsong-Bewegung der Fall zu sein, deren Podcast im deutschsprachigen iTunes Podcast-Portal im Bereich religiöser Podcast regelmäßig auf den vorderen Plätzen sind (eigener, nicht dokumentierter Beobachtungszeitraum 2012-2015) und deren Gemeindegründungen in Deutschland, vor allem in Düsseldorf und Konstanz, von mir interessiert verfolgt werden.

<sup>23</sup> Die Autoren schreiben in der Wortkombination „Geistliche Leitung“ das „Geistlich“ grundsätzlich groß... vgl. Einleitung, Seite 11) „Um an die Ambivalenz geistlicher Leitung zu erinnern, die durch Menschen geschieht, aber zugleich darauf



## 2.1. Das dreidimensionale Modell geistlicher Leitung bei Böhlemann & Herbst

Böhlemann und Herbst leiten ihr Modell sowohl von einer Analyse des Neuen Testaments, als auch von ausgewählten säkularen Leiterschaftsansätzen (vor allen Dingen Greenleaf) und gängigen Leitungstypologien ab. Zunächst definieren sie geistliche Leitung: „Geistliche Leitung ist Leitung durch den Göttlichen Geist, vollzogen in der Gemeinschaft der Heiligen durch vom Geist eingesetzte Leitung“ (Böhlemann & Herbst 2011:22). Dabei ist es für Geistliche Leitung eine vornehme Aufgabe die Verbindung von Gott und den Menschen zu halten und zu fördern. Geistliche Leitung wird gebraucht, weil es eine Vision für die Zukunft der Kirche braucht. „Geistliche Leitung hat eine Vision von der Richtung, in der sich die Kirche entwickeln wird, sie hat eine Inspiration von dem, was Gott will“ (:219).

„Geistliche Leitung unterscheidet sich von ‚normalen‘ Leitungshandeln in der Tiefe“ (:19). Diese Tiefendimension ist nach Ansicht der Autoren nur im Glauben erfahrbar, weil sie in der Tiefe die Begegnung mit Gott ist. Ihre Kompetenz zeigt sich „...in ihrem Vermögen, auf die Grundfragen des Menschen nach dem Woher, dem Wohin und dem Wozu angemessen zu reagieren“ (:220) Weil das keine einfachen Antworten sind, muss geistliche Leitung dienende Leitung sein (servant leadership). Außerdem wird sie nur im Team richtig bewältigt, damit ihre Vielfalt und Komplexität zum Tragen kommt. Die beiden Autoren entwickeln ihre Dimensionen vom neuen Testament her und ordnen ihnen verschiedene Farben zu (vgl.:54f und 86f):

- Die grüne Farbe steht für die personenorientierte partizipatorische Geistliche Leitung (pastoral-begleitend). Sie stärkt die Gemeinschaft und wendet sich seelsorgerlich und diakonisch dem Einzelnen zu.
- Die blaue Farbe steht für die theologisch-kompetente Geistliche Leitung (prophetisch-deutend). Sie ist erkenntnisleitend und verbindet den Glauben mit der aktuellen Situation. Daher ist Schulung von Sachkenntnis wichtig. Sie hat hohe Deutungskompetenz.
- Die rote Farbe steht für die verheißungsorientiert-visionäre Geistliche Leitung (spirituell-führend). Sie ist richtungsweisend. Zu ihrer spirituellen Kompetenz gehört es dem Willen Gottes gemäß Menschen in eine Richtung zu führen.

---

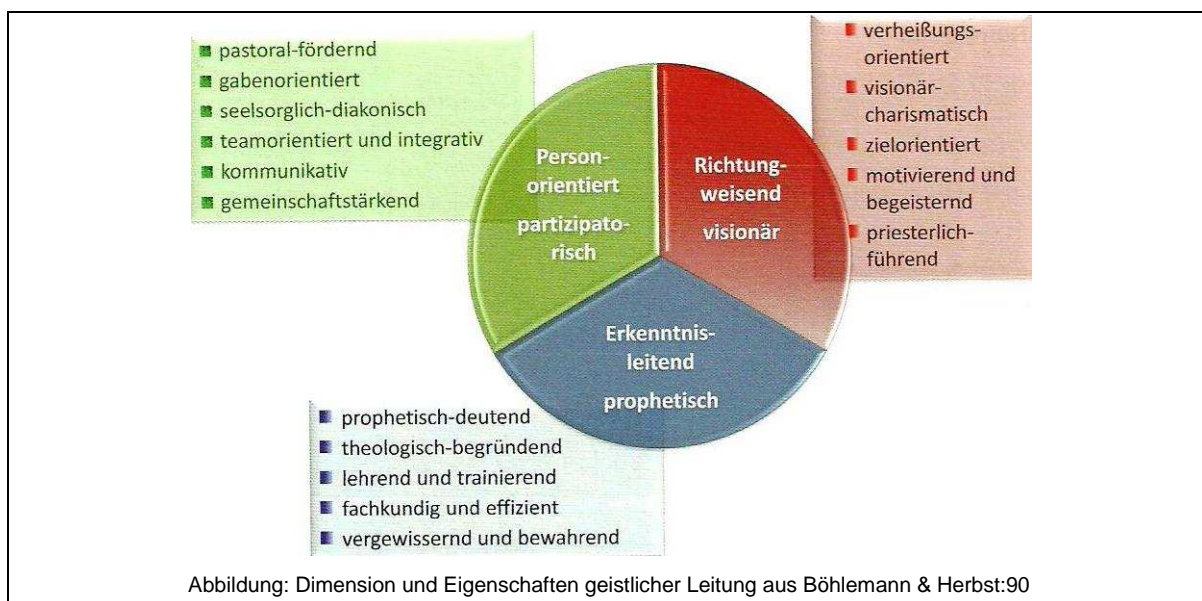
angewiesen ist, vom Geist Gottes her gewirkt zu sein, schreiben wir ‚Geistliche Leitung‘ immer groß. Diese ungewöhnliche Schreibweise soll uns mahnen, geistliches Leitungsgeschehen nie nur für eine Technik zu halten, sondern immer mit dem unverfügbaren, aber uns verheißenen Handeln Gottes in Verbindung zu bringen“ (Böhlemann und Herbst 2011:11). Generelle Kritik am Begriff „Geistlicher Leitung“ übt Ulrich Müller-Weißner setzt sich in einem Artikel aus dem Jahr 2011 kritisch mit dem Begriff „Geistliche Leitung“ auseinander:  
[http://www.gemeindekolleg.de/fileadmin/gk\\_dateien/zeitschr/2011%20Mai%20KIB.pdf](http://www.gemeindekolleg.de/fileadmin/gk_dateien/zeitschr/2011%20Mai%20KIB.pdf) (25.05.2015).



Sie wenden ihren Ansatz auf das Leiten von Organisation an (vgl.:61f). Außerdem wird er von ihnen noch mit typischen Leitungstypologien verglichen, wie zum Beispiel mit Riemanns Grundformen der Angst oder dem DISG-Persönlichkeitsprofil (vgl.:100f).

## 2.2. Die Funktion der visionären Führung im Zusammenspiel mit den anderen Dimensionen

Böhlemann und Herbst machen deutlich, dass sich die drei Dimensionen Geistlicher Leitung gegenseitig ergänzen müssen: „Ein ‚ideales‘ Leitungsteam dagegen bietet von jeder Farbe hundert Prozent, benötigt also mindestens drei Personen!“ (:220). Menschen, die jeweils eine der Dimensionen möglichst ganz vertreten, sollten ein gemeinsames Leitungsteam bilden. Daher hat die Dimension der verheißungsorientierten-visionären Leitung ihren festen Platz und ihre feste Aufgabe in der Geistlichen Leitung. Ihre besondere Rolle ist die des Motors: „Geistliche Leiterinnen und Leiter, die in diesem Bereich begabt sind, können ihre eigene Begeisterung mit anderen teilen. Sie führen, indem sie begeistern“ (:94). Deshalb sehen die Autoren in diesem Segment auch die Pioniere des Glaubens (Missionare, Evangelisten, Gemeindegründer). Ihnen gemeinsam ist, dass sie das Wissen für die Richtung von Menschen und Organisationen unter Gebet und Bibellesen geschenkt bekommen haben. Sie haben ein Gefühl für die Vision. Sie gestalten den Sinn (Orientierung, Strategie, Ziele) (vgl.:85). Menschen in dieser Dimension sind daher „...kämpferisch, couragiert, zupackend und mitreißend“ (:224). Gleichzeitig suchen sie - auch manchmal gegen ihr Naturell - die Stille vor Gott, um Weisung zu empfangen. Während die grüne Dimension eher personenorientiert ist und die blaue Dimension eher sachorientiert, ist die rote Dimension zielorientiert. Von daher ist ihr Arbeitsstil eher pragmatisch und zukunftsorientiert (vgl.:88f). Folgende Abbildung aus Böhlemann & Herbst (:90) fasst das Zusammenspiel anschaulich zusammen:



Die Autoren machen deutlich, dass jede Leitungsdimension die Aufgabe hat, die Verbindung zu Gott zu halten. Dabei kommt der grünen Dimension die Gottes- und Nächstenliebe zu, der blauen Dimension die Offenbarung und Erkenntnis und der roten Dimension das Gebet und die Vision. Sie verkörpert damit die spirituelle Kompetenz Geistlicher Leitung, neben der kommunikativen Kompetenz (grün) und der theologischen Kompetenz (blau).

Auch beim Controlling von Leitung ergänzt die visionäre rote Dimension die anderen beiden Dimensionen (vgl.:115f). Während die grüne Dimension Team & Gemeinde vertritt und die blaue Dimension Schrift & Bekenntnis, vertritt die rote Dimension die eigene spirituelle Praxis.

### **2.3. Kritische Würdigung der roten Dimension (visionäre Führung) aus theologischer Perspektive**

Das Buch von Peter Böhlemann und Michael Herbst empfinde ich als wertvollen Beitrag zum Thema geistliche Leitung. Da die Autoren aus dem evangelischen-landeskirchlichen Kontext kommen und teilweise auf spezifische Probleme evangelischer Pfarrer und Kirchengemeinden eingehen, werden sie vermutlich besonders diesen Raum mit ihrem Buch inspirieren. Ihr Ansatz zur Tiefendimension „Geistlicher Leitung“ ist durchdacht und bringt die Essenz von Leitung als „Gott wahrnehmen“ und „Begegnung mit Gott“ gut auf den Punkt (vgl.:19). Sie machen dann sehr gut deutlich, dass die Leitung der Kirche den Menschen anvertraut ist und begründen die Tiefendimension von Leitung biblisch. Dabei führen sie **Galater 4,19**<sup>24</sup> und **Römer 8,29** an und betonen, dass Christus immer mehr in Menschen Gestalt annehmen muss und Menschen immer mehr in das Bild des Christus verwandelt werden sollen. Geistliche Leitung führt also zur spirituellen „Transformation“ von Menschen. „Geistliche Leitung lebt von einer Begegnung mit Gott die uns so verändert, dass sie unsere Liebe zu Gott und den Menschen aufblühen lässt“ (:25). Für sie gehört zu den vornehmsten Aufgaben geistlicher Leiterschaft „...die Verbindung zu Gott und den Menschen zu halten und zu fördern“ (:219).

Ob dazu aber ein kompletter Verzicht von Macht in all ihren verschiedenen Facetten gehört, wage ich allerdings zu bezweifeln. Sie betonen ja: „Letztlich bedeutet Geistliche Leitung den Verzicht auf eigene Macht und Führung und hörende Wahrnehmung von Leitung durch den, der der Grund allen Seins ist“ (:20). Hinter dieser Aussage stehe ich nicht. Auch Jesus Christus hat letztlich seine Macht demonstriert, wenn auch anders als die Jünger es erwartet haben. Er ist auferstanden. Kessler betont in seinem Buch über biblische Führungsprinzipien ausdrücklich: „Führen ohne Macht geht gar nicht“ (Kessler

---

<sup>24</sup> Um Gott und seinem Wort - der Bibel - meinen Respekt auszudrücken, sind in allen meinen Ausarbeitungen und Predigten Bibelstellen in der Regel fett gedruckt.

2012:29). Er führt dann auf über 20 Seiten eindrücklich die Bedeutung von Macht in Zusammenhang mit Leitung aus. Insofern führt die Aussage von Böhlemann und Herbst hier leider in eine falsche Richtung, die Leitungsteams sogar schwächen kann. Deswegen halte ich auch ihre Aussage auf Seite 35 für fragwürdig: „In der Kirche des 21. Jahrhunderts brauchen wir keine Führerinnen oder Führer, die Visionen haben und stark genug sind, diese durchzusetzen. Was wir brauchen, sind Männer und Frauen die von der Vision Gottes und seiner Herrschaft ergriffen sind und die Kompetenz haben, sie mit anderen zu teilen. Das ist es, was wir unter Geistlicher Leitung verstehen“ (Böhlemann und Herbst 2011:35). Wenn ich eine Vision mit anderen teilen will, brauche ich auch eine gewisse Art von Stärke. Natürlich gehört zur Leitung auch immer Demut. Aber mir ist das Denken von Böhlemann und Herbst hier einfach nicht komplementär genug.

Mir gefällt, wie sie weiter den Rahmen Geistlicher Leitung definieren und den Raum der Kirche erklären. Ab Seite 44 machen die Autoren anhand der biblischen Texte von Paulus, Johannes und Lukas deutlich, was der biblische Befund zum Thema ist. Sie erkennen dort „... eine Leitung durch den Heiligen Geist, die von dazu durch den Geist eingesetzten Menschen wahrgenommen wird. In ihr kommt dreifaches zusammen: 1. der Dienst an der Gemeinschaft (→ Seelsorge und Diakonie), 2. die Orientierung am Evangelium (→ Schriftstudium und Auslegung), die Verbindung durch den Glauben zu Gott (→ Spiritualität und Gottesdienst)“ (:47). Das ist stimmig nachgewiesen. Ebenso die weiteren Ausführungen ab 47f, wo sie Gottes Geist in drei Dimensionen wirken sehen (anhand **2Tim 1,7**), denen sie nun ihre Farben zuordnen: Kraft ‚rot‘, Liebe ‚grün‘ und Besonnenheit ‚blau‘. Sie verweisen weiter auf die Früchte des Geistes.

Sie setzen sich weiter mit den in der Bibel erwähnten Leitungssätern auseinander (vgl.:51f) und arbeiten Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus (vgl.:58). Wichtig ist dabei, dass sie fast immer im Team ausgeübt werden. Dies ist grundsätzlich eine sehr zu begrüßende gründliche Analyse des neutestamentlichen Befundes. Sie wehren sich dabei m.E. zu Recht gegen eine „bruchlose“ Übernahme der biblischen Ämterstruktur (vgl.:18).<sup>25</sup> Dabei verlieren sie leider etwas die für mich sehr zentrale Bibelstelle **Epheser 4,11f** aus dem Blick. Im Rahmen der Aufführung der Leitungssätern (vgl.:54f) vergessen sie doch tatsächlich den Evangelisten, der von Paulus aber genannt wird und dessen Aufgabe auch die Zurüstung der Gemeinde zum Dienst ist. Ebenso definieren sie die Rolle des Apostels für mein Empfinden zu einseitig. Sie brechen dann aber erstaunlicherweise die Aufgabe des Apostels so in das allgemeine Pfarrbild runter, dass sie dabei unbewusst den Gedanken der Bruchlosigkeit übernehmen, indem sie auf die apostolische

---

<sup>25</sup> In diesem Zusammenhang werfen sie den amerikanischen Autoren Frost und Hirsch in ihrem Buch *Die Zukunft gestalten, Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts*, Glasshütten 2008, „geschichtslosen Biblizismus“ vor (:18). Ob man diesen Kampfbegriff hier bemühen muss und ob der Vorwurf der bruchlosen Übertragung auf Frost und Hirsch zutrifft, wäre genauer durch ein Lesen des Buches zu prüfen.

Sukzession verweisen.<sup>26</sup> **Epheser 4,11f** wird aber dann doch wenigsten beim Abschnitt „Herausforderungen für das moderne Pfarrbild“ erwähnt und die Zielrichtung der Stelle erkannt (vgl.:53f). Bei der Begründung von Leitung als Dienstleistung fehlt die Stelle wieder. Es wirkt auf mich fast so, als umschiffen sie diese Bibelstelle regelrecht, nachdem sie eingangs die Benutzung der Stelle bei evangelikalischen Autoren kritisiert haben. Hier nehmen sich die Autoren was.

Die Autoren konstatieren, dass es im Neuen Testament Charismen der Leitung gibt und geistliche Dienste/Ämter. Nicht immer ist der Zusammenhang zwischen ihnen deutlich und eine klare Abgrenzung möglich.<sup>27</sup> Warum sie diese Unterscheidung dann ausgerechnet bei der Gabe der Steuerung und des Vorstehens vornehmen, verschließt sich mir.<sup>28</sup> Die Autoren sehen generell drei große Tendenzen innerhalb der biblischen Leitungsdienste (vgl.:58): Leitung als Charisma, Leitung als Dienst, Leitung als Teamaufgabe.

Von diesem Ansatz ausgehend betrachten sie nun noch mal die Leitung von Organisationen. Sie entwickeln dann die drei Dimensionen und vergleichen sie mit verschiedenen Führungstypologien. Letztlich wird so ein von der Bibel abgeleitetes dreidimensionales Denkmodell zur Leitung geschaffen.

Die verheißungsorientierte-visionäre Vision ist eine dieser Dimensionen. Sie darf nicht als Dogma verstanden werden. Sie ist insgesamt gut hergeleitet. Es gibt theologisch nicht mehr daran auszusetzen, als das, was ich schon oben erwähnt habe. Für mich würde auf jeden Fall der apostolische Dienst in diese dritte Dimension gehören, der aber immerhin indirekt erwähnt wird. Auch der Evangelist taucht hier auf.<sup>29</sup> Ich hätte noch stärker die Steuerungsaufgabe in dieser dritten Dimension verankert (Kybernesis), wobei mir bewusst ist, dass die Bibel zu dieser in **1. Korinther 12,28f** genannten Geistesgabe kaum Angaben macht. Sie kann aber biografisch über biblische Personen abgeleitet werden

---

<sup>26</sup> „Apostolische Sukzession kann der für sich in Anspruch nehmen, der dem apostolischen Zeugnis Vertrauen schenkt und seine Verkündigung und Lehre daran ausrichtet.“ Einmal brauchen wir doch heute keine fragwürdige Sukzessionslehre mehr. Das ist ja geradezu super „bruchlos“. Und auf der anderen Seite wird dadurch die apostolische Fähigkeit von Menschen geradezu ignoriert. Vergleiche hierzu auch das gerade erschienene Buch von Steffan Vatter, 2014. *Finden, Fördern, Freisetzen - Die Gabe des apostolischen Dienstes*, Schwarzenfeld: Neufeld-Verlag

<sup>27</sup> „Gottes Geist, die Gemeinde Jesu Christi und deren Leitung durch berufene Amtsträger sind keine voneinander unabhängigen Themen der Theologie, sondern sind miteinander verschränkt und bedingen einander“ (Böhlemann und Herbst 2011:60).

<sup>28</sup> Unverständlich sind für mich die Ausführungen von Böhlemann und Herbst zur Leitungsaufgabe in Form der Kybernesis (Steuern) und des Vorstehens. Das Vorstehen hat nach Meinung der Autoren innerhalb der Urgemeinde ständig gewechselt und sei an die Gemeinde als Ganzes delegiert gewesen. Das scheinen sie auch für das Steuern anzunehmen (:52). Gnadengaben sind nicht lebenslang an eine Person gebunden. Aber Ämter doch auch nicht. Ebenso ist auch heute noch das Amt immer wieder wechselnd, weil Menschen als Leiter in der Kirche demokratisch auf Zeit gewählt werden, was soweit ich weiß bei allen evangelischen offiziellen Kirchen der Fall ist. Aber das spricht doch nicht dagegen, sie als Charisma auch einem Amt zuzuordnen. Überhaupt halte ich nichts von einer strikten Trennung von Ämtern und Gaben. Es macht doch Sinn, dass begabte Leute bestimmte Ämter in der Kirche bekleiden. Vgl. auch hierzu mein Unterrichtsskript Claesberg Veit, 2012. *Theologie der Leitung - lieben vorstehen - dienen steuern*, Wiedenest: Unterrichtsskript Kurse für dynamische Jugendarbeit

<sup>29</sup> „In diesem Segment geistlicher Leitung finden sich die Pioniere des Glaubens, Missionarinnen und Evangelisten, Menschen, die Glauben wecken und so zu Auslösern für Gemeindepflanzungen werden können“ (Böhlemann und Herbst 2011 224).

(z.B. über Nehemia). Ich würde auch die Aufgabe von **Epheser 4,11f**, nämlich die Gemeinde zum Dienst bereitzumachen, für diese Dimension als verbindlich ansehen, die die Autoren in der Beschreibung nicht erwähnen, aber vielleicht still voraussetzen. Insgesamt ist eben nur ein Modell. Jeder visionäre Führer wird auch Facetten der anderen zwei Bereiche haben. Und es mag auch Personen geben, die nicht in dieses Schema passen. Es ermöglicht präziser über Leitung nachzudenken und Teams zu ergänzen. Mir hilft dieses Modell meine eigene Leitungsfähigkeit zu überprüfen. Es erfüllt durch den angehängten Test auch eine spiegelnde Funktion.

### **3. Visionäre Führung in Beziehung zu dienender Führung im Sinne Greenleafs**

Robert K. Greenleaf (1904-1990) hat den Begriff der „dienenden Führung“ geprägt (Servant Leadership). In seinem ins Deutsche übersetzten Essay „Führen ist Dienen - Dienen ist Führen (Greenleaf 2005)<sup>30</sup> beschreibt er wie er von der Dichtung „Die Morgenlandfahrt“, von Hermann Hesse, inspiriert wurde (:7f). Dort steht der Diener Leo einer Reisegesellschaft als Begleiter zur Verfügung und übt eine doppelte Funktion aus, in dem er lästige Arbeiten für die Reisenden erledigt und sich gleichzeitig um das seelisch-geistige Wohlbefinden der Gruppe kümmert. Die Gruppe bricht auseinander als Leo plötzlich verschwindet. Später stellt sich heraus, dass Leo nicht nur Diener der Reisegruppe war, sondern gleichzeitig Initiator und der Oberste/Führer eines „Bundes“ ist. Leos Lebenshaltung und damit auch seine Leitungsfunktion ist vom Dienen durchdrungen. „Sie war keine Funktion, die angetragen und akzeptiert werden konnte, sie konnte auch nicht wieder genommen werden. Er *war* Diener“ (:11)

#### **3.1. Das Konzept dienender Führung von Robert K. Greenleaf**

Übertragen auf Leitung erwarten Diener als Führer oder Geführte ein besseres Rad für die Gegenwart (vgl.:13).<sup>31</sup> Nur solche Institutionen werden lebensfähig sein, die dienend geführt sind (vgl.:14). Ein Führer ist zuallererst Diener. Er hat das natürliche Verlangen dienen zu wollen. Erst danach folgt das Streben nach Führungsverantwortung, durch eine bewusste Entscheidung (vgl.:18). Der dienende Führer trägt Sorge um die elementare Bedürfnisbefriedigung seiner Mitmenschen. Im Gegensatz wird jemand der zuerst (primär) Führer und dann Diener wird, hier seine Schwierigkeiten haben. Greenleaf definiert Führung als das Vorausgehen, um den Weg zu weisen (vgl.:19). Kennzeichen ist eine überdurchschnittliche Offenheit für Inspiration. Dabei geht ein Führer immer das Risiko des Misserfolges und der Möglichkeit des Erfolges ein (vgl.:20). Dies gilt auch für die ihm

<sup>30</sup> Das Essay ist erstmalig 1991 in den USA unter dem Titel *The servant as Leader* erschienen.

<sup>31</sup> Vergleiche zum Thema „Rad erfinden“ auch die interessanten Ausführungen von Cottrell, ab Seite 77 (Cottrell 2010).

folgenden Menschen. Er hilft Menschen, die aus eigener Kraft das Ziel nicht erreichen können, durch eine klare Zielformulierung (vgl.:20). Um dienend zu führen muss ein „Servant Leader“ zuhören, verstehen, bildhaft sprechen und denken können. Er braucht ab und zu Abstand, um Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Akzeptanz und Empathie, gepaart mit der Tugend der Toleranz, um auch schwache Menschen zu führen, sind wichtige Fähigkeiten (vgl.:27).<sup>32</sup> Weiter braucht der Führer ein „*Gespür für das Unsichtbare (Mysterium)* und die Veranlagung, *das Unvorhersehbare voraussehen zu können*“ (:27).<sup>33</sup> Ferner Weitblick, Bewusstseins- und Wahrnehmungsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit (vgl.:37). Schließlich muss er sich auf das Wesentliche konzentrieren, um dann ein Konzept zu gestalten. Greenleaf geht es um Führen im Dienste des Gemeinwohls (vgl.:43). Dabei erlebt auch der dienende Führer seine eigene Heilung und erlebt Gemeinschaft mit Menschen. Aus Liebe übernimmt er Verantwortung für eine bestimmte Gruppe, die Gemeinschaft leben will. In Institutionen muss der Mensch Mittelpunkt sein. Aufsichtsgremien haben dafür Sorge zu tragen. Macht soll Optionen aufzeigen.<sup>34</sup> Eine Methode den Diener zu erkennen gibt es nicht. Ein Diener zeichnet sich vor allen Dingen durch die Qualität seines Seelenlebens aus, in dem er Probleme, Fehler und Freude zuerst als etwas *Innerliches* betrachtet (vgl.:55). Feinde, die dienende Führung verhindern, sind für Greenleaf intelligente und beseelte Menschen, die sich mit der Rolle des Kritikers oder Expertens begnügen und lieber selber Nicht-Dienern folgen, anstatt selber dienend zu führen (vgl.:56). Für Greenleaf gilt: „*Führungskompetente Diener haben die objektive Verpflichtung zur Führung und, wenn es angebracht ist, einzig und allein dienenden Führern folgen*“ (:57).

### 3.2. Ausgewählte Rezeptionen von Greenleaf im deutschsprachigem Raum

Die Gedanken von Greenleaf finden sich auch in anderer, von mir konsultierter Führungsliteratur, wobei ich mich hier auf christliche Autoren beschränke.<sup>35</sup> Böhlemann und Herbst arbeiten heraus, dass die neutestamentlichen Ämter zum Dienst an der Gemeinde ausgeübt wurden und nennen als einen Aspekt „servant leadership“ (vgl. Böhlemann und Herbst 2011:58). Ab Seite 69 widmen sie dem Thema im direkten Bezug auf Greenleaf ein ganzes Kapitel. Sie gehen besonders auf die Frage ein, ob man zuerst leiten oder zuerst dienen will und führen seine Gedanken fort: „Das ist keine Sache, die man ein und für alle Male erledigen kann. Das ist immer neu zu fragen: zuerst dienen

<sup>32</sup> „Um Personen mit ihren Unvollkommenheiten akzeptieren zu können, braucht es die Tugend der Toleranz. Jeder/jede kann perfekte Menschen führen - wenn es sie geben würde. Aber vollkommene Menschen existieren nicht“ (Greenleaf:26).

<sup>33</sup> „In der Realität besteht bei nahezu allen wichtigen Entscheidungen ein Informationsdefizit... Die Kunst des Führens besteht zum Teil in der Fähigkeit, die Informationskluft mithilfe der Intuition zu überbrücken...“ (Greenleaf:29)

<sup>34</sup> Macht sollte dazu gebraucht werden „...um Möglichkeiten und Alternativen aufzuzeigen, aus denen das Individuum wählen und sich eigenverantwortlich entwickeln kann“ (Greenleaf:52), um nicht einer bestimmten Richtung folgen zu müssen.

<sup>35</sup> Als eine Rezeption im säkularen Bereich verweise ich hier auf: Kloepfer, Inge, 2015. *Ich, ich und immer nur ich*, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, vom 24.05.2015, Seite 29

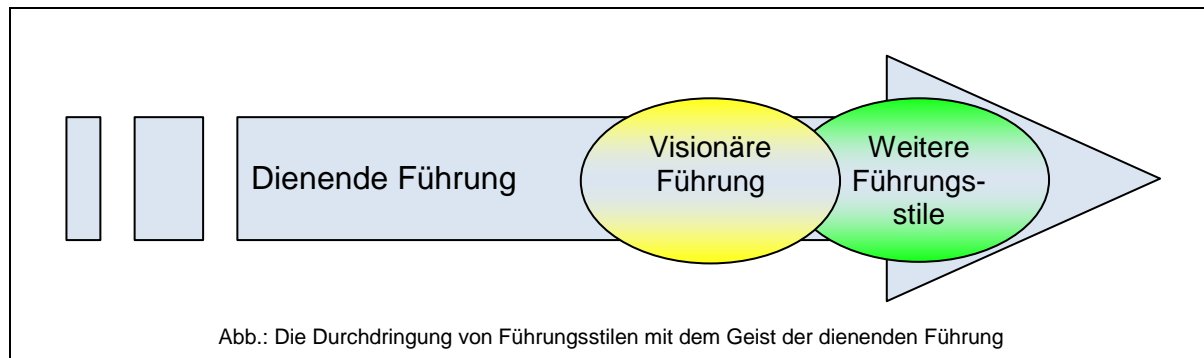
oder zuerst führen und leiten, ja zuerst herrschen?“ (:71). Weiter zeigen sie auf, dass die Gedanken von Greenleaf auch bei anderen Autoren vorhanden sind und zitieren u.a. Leonhard Schnorrenberg: „Dienende Leitung ist kein Konzept, kein Prinzip, keine Technik, sondern eine *Lebenshaltung*, die sich auf alle Lebensbereiche erstreckt“ (:72). Endlich stellen sie Jesus Christus als den „Servant Leader“ vor, der seelsorgerlich-gemeinschaftsbildend (grün), sowie prophetisch-lehrhaft (blau) und visionär-richtungsweisend leitet (rot) (vgl.:77f). Sie kommen zu dem Schluss: „Die einzige angemessene Form von Leitung in der Kirche ist die der dienenden Leitung, eben: *servant leadership*“ (:79). Konkret bedeutet das für die Autoren, dass Leiter Menschen helfen, sich zu entwickeln. „Sie führen wie gute Hirten in die richtige Richtung und sorgen für das Wohl der Schafe, sie tragen und verbinden, aber sie zwingen nicht“ (:82) Volker Kessler (2012) geht in seinem Buch „Vier Führungsprinzipien der Bibel“ im Kapitel über „Führen als Dienst“ ebenfalls auf Greenleaf ein und stellt seinen Ansatz auf den Seiten 17-27 vor. Er erweitert den Ansatz um den theologischen Aspekt von Führung: „Was Greenleaf leider nicht erwähnt: Ein christlicher Leiter dient in erster Linie Gott“ (Kessler 2012:27). Weiter: „Eine gute christliche Führungskraft dient erstens Gott, zweitens ihrer Organisation und drittens den Menschen innerhalb dieser Organisation. Im Normalfall passen diese drei Dienste zusammen. Im Konfliktfall ist allerdings eine Führungskraft zuerst Gott gegenüber verpflichtet, dann dem Auftrag, zu dem sie berufen wurde, und dann den Mitarbeitern, die ihr helfen sollen, diesen Auftrag zu erfüllen“ (:27).

### **3.3. Visionäre Führung im Bezug zu dienender Führung**

Wie verhält sich nun visionäre Führung in Bezug zu dienender Führung? Auch Greenleaf betont die Notwendigkeit einer Vision beim Führen: „Ohne Träume können wir nicht viel erreichen. Und um etwas Großes zu leisten, bedarf es eines großen Traumes. Hinter jeder erbrachten großen Leistung verbirgt sich ein Visionär mit großen Träumen. Um eine große Leistung zu vollbringen, genügt es nicht nur, ein großer Visionär zu sein; aber der Traum steht am Anfang“ (Greenleaf 2005:21). Auch betont er die Notwendigkeit des Weiblickes, die für ihn im „Jetzt“ wurzelt. Das „Jetzt“ ist der Mittelpunkt aus Vergangenheit und Zukunft. Ein dienender Führer hat das Gefühl für den „gleitenden Durchschnitt“, „... in welchem Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eine Einheit bilden und sich im Rhythmus der Zeit fortbewegen. Es ist ein kontinuierlich verlaufender Prozess“ (:31). „Zu jedem Zeitpunkt ist man zugleich Historiker, Analytiker und Prophet - Rollen, die nicht voneinander getrennt werden können. So ist es mit der Person bestellt, die führt“ (:32). Weitblick ist für ihn daher eine Frage des Glaubens, verbunden mit Erfahrung und Kenntnis. „Der innere Weitblick ist es, die den Führenden führt. Sobald er diese Führung verliert und ihn Ereignisse in eine Zwangslage bringen, ist er nur noch dem Namen nach

ein Führer. Er führt nicht, sondern reagiert nur auf unmittelbare Ereignisse und wird wahrscheinlich nicht länger Führer bleiben“ (:33).

Insofern würde ich die „dienende Führung“ als Schmierstoff für die „visionäre Führung“ bezeichnen, oder auch als „Geist“, der jede Art von Führung durchdringen sollte.



Verliert die visionäre Führung ihren dienenden Ansatz, geht es schnell nur um Zahlen, Erfolge und Gewinne, die den persönlichen Erfolg untermauern (Egozentrik). Es geht nicht mehr um die Menschen, mit denen man zusammen unterwegs ist. Menzenbach betont ebenfalls, dass visionäre Führung in erster Linie bedeutet, „...den Mitarbeitern Orientierung, Sinn und Motivation im komplexen, dynamischen, am globalen Wettbewerb orientierten Unternehmensumfeld zu bieten“ (Menzenbach 2012:4). Eine visionäre Führung ohne den Schmierstoff „Dienst“ wird bald unmenschlich, quietschend und überhitzt.

Greenleafs Ansatz scheint mir allerdings stark darauf abzuzielen, möglichst „alle“ zu berücksichtigen und mitzunehmen. Zuhören, Verstehen (vgl. Greenleaf:21), Empathie, Überzeugungsarbeit (vgl.:36f) und das Bleiben im Gespräch (vgl.:25), sind für ihn wichtige Eigenschaften eines dienenden Leiters. Es soll zur Mitgestaltung kommen. Bis zu welchem Grad das in einer komplexen Situation mit ihren „Diskontinuitäten“, wie sie Menzenbach immer wieder betont, umzusetzen ist, wäre eine spannende Frage für eine visionäre Unternehmerpersönlichkeit mit dienendem Ansatz. Ebenso ist die Frage zu klären was zu tun ist, wenn Leute sich nicht dienen lassen wollen. Diese Spannungsfelder, die entstehen wenn „dienende Führung“ die „visionäre Führung“ durchdringt, sind nicht aufzulösen, sondern müssen bei jedem Auftreten neu und angemessen entspannt werden.

Weiter wäre es interessant, das Konzept der dienenden Führung aus biblischer Sicht genauer zu untersuchen und zu beurteilen. Die Herleitung des dienenden Ansatzes bei Greenleaf stammt aus einer säkularen Geschichte. Da die Bibel aber selbst sehr viel zu dem Thema zu sagen hat (vgl. **Lk 22,26; Joh 13,14-15**), würde ich den Ansatz von



Greenleaf als säkulare Ergänzung und Durch-Denkung von dienender Leiterschaft bezeichnen.<sup>36</sup>

## 4. Visionäre Führung in Beziehung zum Führungsansatz „Die 3 Farben der Leiterschaft“

In diesem Kapitel stelle ich den Leitungsansatz von Christian A. Schwarz dem Ansatz der visionären Führung gegenüber. Schwarz hat das Buch „Die 3 Farben der Leiterschaft“ 2013 in Deutsch vorgelegt. Ich würde ihn als komplementären Ansatz beschreiben.<sup>37</sup>

### 4.1. Das Leitungskonzept von Schwarz: Die 3 Farben der Leiterschaft

Schwarz arbeitet die seiner Meinung nach sechs wichtigsten Leiterschaftsprinzipien heraus.<sup>38</sup> Er wendet sich gegen eine Verwechslung von Leiterschaft und Erfolg (Schwarz 2013:10f). Für ihn ist Leiterschaft in erster Linie Beziehung: „Im Tiefsten ist Leiterschaft nichts Anderes als eine Beziehung - die Beziehung zwischen Leiter bzw. Leiterin und den Menschen, die von ihm oder ihr beeinflusst werden“ (:13). Dabei sollte ein Leiter leiten (führen) und bevollmächtigen.<sup>39</sup> „Das Konzept der bevollmächtigen Leitung geht davon aus, dass die Leiter *bevollmächtigt* sind. *Bevollmächtigende* Leitung bedeutet dann nichts Anderes, als dass die Kraft (*power*) dieser Leiter auf die Menschen, denen sie dienen, übertragen wird. Auf diese Weise werden diejenigen, denen gedient wird, zunehmend stärker (*powerful*) - und werden hoffentlich diese *power* wiederum an diejenigen weitergeben, denen sie dienen“ (:14, Hervorhebungen im Original).<sup>40</sup> Er betont: „Bevollmächtigung ist kein *Stil*, sondern ein *Schlüsselprinzip* von Leiterschaft“ (:17). Erfolge von Leitung sind für ihn „Mündige Menschen, die ihre eigene Vision erkannt haben und ausleben“ (:19). Er bezeichnet dann drei Bereiche der Leiterschaft als Primärtugenden, die er gegenüber Sekundärtugenden (z.B. Kommunikationsfähigkeit und Körpersprache) abgrenzt (vgl.:21f): Erklären (grün) - Prinzipien lehren, Motivieren (rot) - Auf Stärken konzentrieren, Freisetzen (blau) - Fehler erlauben. Weiter teilt er die drei

<sup>36</sup> Vergleiche dazu die Studienarbeit von Jäggi, David, 2012. *Leiten unter Gottes Autorität*, grin.com

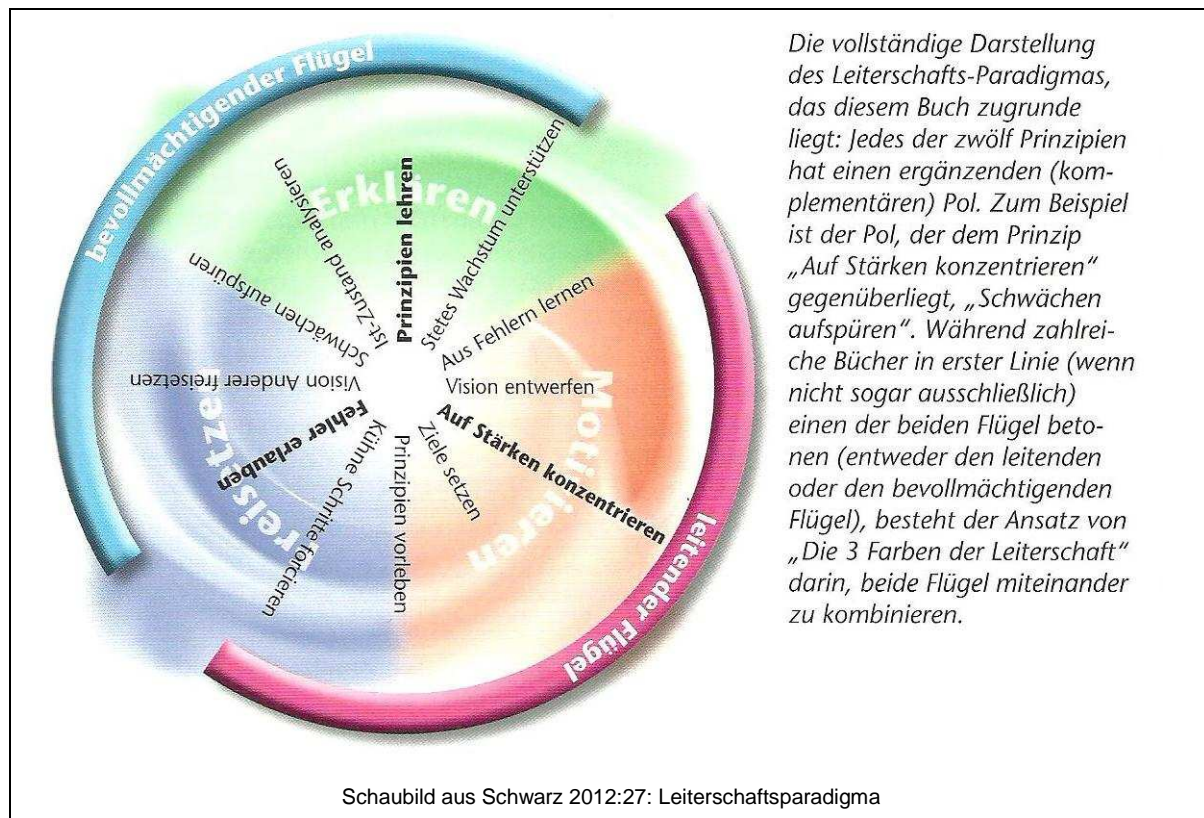
<sup>37</sup> Mir scheint, dass Schwarz vor allem die Wichtigkeit von Bevollmächtigung deutlich machen will. Dies nimmt einen großen Raum im Buch ein. Er sieht aber ebenso die Notwendigkeit von Leitung im Sinne von Führung. Im Verlauf des Buches wird deutlich, dass Schwarz klar zwischen Leitung und Bevollmächtigung unterscheidet und auch der „Leitung“ im Sinne von „Machen“ einen notwendigen Raum einräumt. Dies kommt in seinem Schaubild auf Seite 27 und in den Ausführungen zu den einzelnen Flügelkräften ab Seite 51 zum Ausdruck. Ebenfalls in der Beschreibung der Kategorie D auf Seite 14. Sein Ansatz heißt ja dann auch nicht „Bevollmächtiger Führungsstil“, sondern eben „Die drei Farben der Leiterschaft“. Er ist komplementär.

<sup>38</sup> Er stützt sich dabei auf Erfahrungen aus weltweit mehr als 65.000 Gemeinden, die sein Institut der natürlichen Gemeindeentwicklung untersucht hat (Schwarz 2013:4f).

<sup>39</sup> Seine Grundfrage an Leiter lautet: „Suchen sie in erster Linie nach Helfern, um *Ihre eigenen* Vision auszuleben, oder geht es Ihnen darum, Menschen dabei zu helfen, ihre jeweiligen Visionen zu erkennen und praktisch umzusetzen“ (Schwarz 2013:8).

<sup>40</sup> Im Grunde ist dies m.E. eine mögliche Form der „Kanalisierung“ der Spannung, die im amerikanischen Raum zwischen Management und Leadership aufgemacht wurde und die Menzenbach (Menzenbach 2012:41) aufzeigt. Schwarz plädiert dafür dann seinem eigenen Stil treu bleiben: „Folgen sie einfach dem Stil, den sie haben, und nutzen Sie ihn, um anderen Menschen bevollmächtigende Leitung zuteil werden zu lassen“ (Schwarz 2013:17).

Bereiche in insgesamt zwölf komplementäre Flügelkräfte (Prinzipien) ein, die sich gegenseitig ergänzen (vgl.:26). Eine Übersicht bietet sein Schaubild auf Seite 27:



Die Prinzipien lauten also Vision (freisetzen und entwerfen), Experimentieren (Fehler erlauben und aus ihnen lernen), Begabung (Schwächen aufspüren und auf Stärken konzentrieren), Strategie (Analyse und Ziele setzen), Training (Prinzipien lehren und vorleben) und Fortschritt (Wachstum unterstützen und kühne Schritte forcieren). All das wird von ihm nach dem bevollmächtigenden und leitenden Flügel hin ausgerichtet. Er wehrt sich dabei gegen die „Entweder-Oder-Falle“ und sieht in den sechs, bzw. zwölf Prinzipien Komplementaritäten (vgl.:28). Für ihn ist der „well-rounded-leader“ im Bereich der Primärtugenden absolut erstrebenswert.<sup>41</sup> Weiter sieht er das Geheimnis effektiver Leiterschaft im Charakter, der durch Begabung und Training geformt wird. Bei der Bevollmächtigung geht es ihm darum mehr Leiter hervorzubringen: „Die wahre Frucht eines Leiters ist nicht ein Nachfolger, sondern ein neuer Leiter“ (:33). Das Empfangene muss also multipliziert werden. Anhand einer Studie über Leitertypen (sogenannte NCD-Davids) bestätigt er seine bisherigen Ausführungen (vgl.:38f). Nach dem sogenannten „Empowerment-Test“ erläutert Schwarz die jeweiligen Flügelkräfte ausführlich.

<sup>41</sup> „In dem Moment, wo es um **Primärtugenden** geht (wozu unsere Flügelkräfte gehören), sollte es Ihnen sehr wohl darum gehen, *well-rounded* zu werden (also alle Prinzipien miteinander ins Gleichgewicht zu bringen)“ (Schwarz 2013:29). Später wählt er als Illustration das Bild einer Tonne, die aus einzelnen Dauben besteht. Ist eine Daube niedrig, kann sich die Tonne nicht füllen (:47) und die Leitung ist weniger effektiv.

## **4.2. Visionärer Führungsansatzes und Schwarz im Vergleich**

Der Ansatz von Schwarz ist wesentlich umfassender als der Ansatz eines reinen visionären Führungsstils wie in Menzenbach darlegt. Daher lassen sich die beiden Führungsansätze nur bedingt vergleichen. Da es Schwarz um den „well-rounded Leader“ geht, überschneiden sich die beiden Ansätze hauptsächlich dort, wo der visionäre Führungsansatz auf die Visionsskala (einer der sechs Flügel) von Schwarz trifft. Einzelne Aspekte des visionären Stiles finden sich auch in anderen Flügeln von Schwarz wieder. Ein direkter Vergleich der beiden Ansätze macht aber auf der Betrachtung der Meta-Ebene, die hier vorgenommen wird, nur im Bereich des Schwarz'chen Visionsflügels Sinn. Hier wird deutlich, dass Schwarz die Vision für sehr entscheidend hält: „Eine unserer wichtigsten Aufgaben als Leiter besteht darin, auf jede erdenkliche Weise deutlich zu machen, welchen Beitrag jeder Einzelne zum größeren Ganzen leisten - ein Ziel, das niemand der Beteiligten aus eigener Kraft erreichen kann“ (:51). Durch das Bild der Kathedrale (vgl.:52) knüpft er an die unter Punkt 1 aufgeführte Notwendigkeit an, Mitarbeitern Orientierung zu geben. Schwarz betont, dass Menschen ein „Verlangen nach Sinn“ haben (vgl.:53f). Das Zustandekommen einer Vision darf für ihn nicht aus persönlichen Motiven des Leiters gespeist werden. Schwarz plädiert für die Formulierung einer gemeinschaftlichen Vision (vgl.:55), ohne einfach Vision zu addieren. Schwarz sieht in einer wahren Vision eine ungeheure Kraft (vgl.:56f). Eine Vision ist mit dem Status quo unzufrieden. „Eine Vision deckt die Spannung auf zwischen dem, was ist und dem, was sein könnte“ (:57). Im großen Ganzen unterstützt er damit die Ausführungen zur Rolle einer Vision in Kapitel 1 dieser Arbeit.

Der Ansatz von Schwarz mahnt generell dazu, visionär zu führen. Es ist aber für ihn nur ein Teil von Führung. Visionäre Führung steht für ihn nicht an der Spitze, sondern ist für ihn eine Speiche im Rad oder eine Daube in einer Tonne mit Leitungseigenschaften (vgl.:47). Für ihn ist es wichtig die Vision mit anderen zu erarbeiten und damit Menschen zu bevollmächtigen.

## **5. Kritische Würdigung des visionären Führungsansatzes**

Es folgt nun eine kritische Würdigung des visionären Führungsansatzes. Jeder Führungsstil kann gut oder schlecht eingesetzt werden. In jedem Führungsstil liegen mehr oder weniger positive Effekte auf die Geführten. Und in jedem Führungsstil liegt mehr oder weniger die Gefahr von Missbrauch. Dies hängt auch von der Priorität ab, die man dem jeweiligen Ansatz einräumt.

## 5.1. Die Stärken und Chancen des visionären Ansatzes

In den bisher getätigten Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, dass ein visionärer Führungsstil in vielen Bereichen mit Stärken punkten kann. Zu nennen sind hier die Motivation der Mitarbeiter, die Ausrichtung der Organisation, die Fokussierung auf ein klares Ziel, die Bündelung der Kräfte, die Gewinnung von Ressourcen, der gezielte Einsatz von Ressourcen und die Orientierung für Menschen. Weiter kommen religiöse Aspekte dazu: Motivation zum Glauben und damit Motivation zum Gebet. Laut Böhlemann und Herbst ergänzt der visionäre Ansatz weitere wichtige Ansätze geistlicher Leitung durch seine verheißungsorientierte Ausrichtung. Für Greenleaf gehört die Visionsgebung mit zum Dienst am Menschen und für Schwarz ist es eine wichtige Aufgabe Menschen visionär zu führen und freizusetzen.

Durch den visionären Führungsstil lässt sich an vielen Stellen positiver Einfluss ausüben. Gerade in kirchlichen Organisationen ist Einfluss auf Mitarbeitende - neben der gemeinsamen Erkenntnis für den gemeinsamen Auftrag - oft eines der stärksten Mittel, was Leiter und Mitarbeiter verbindet. Schwarz (2013:39) lässt dazu John Maxwell zu Wort kommen und zitiert: „In Organisationen, die viel mit Ehrenamtlichen arbeiten, wie zum Beispiel in Kirchen, ist das Einzige, was funktioniert, Leiterschaft in ihrer reinsten Form. Das Einzige, was Leitern in diesen Organisationen zur Verfügung steht, ist ihr Einfluss, den sie auf Andere haben“. Diese Erkenntnis muss mit dem Wissen, dass Leitung Beziehung ist, kombiniert werden (vgl. die Definition von Böhlemann & Herbst:22).<sup>42</sup> Daher ist m.E. eine starke visionäre Komponente im eigenen Führungsverhalten, in der heutigen Zeit, in unserer Kultur und besonders im kirchlichen Kontext, die beste Form der Leitung.<sup>43</sup>

Auch theologisch lässt sich der visionäre Ansatz untermauern. Der biblische Gott ist visionär und zielstrebig. Dies drückt sich quer durch die Heilsgeschichte aus. Es ist in der Schöpfung, in der Führung des Volkes Israels, in der Verheißung des Messias und in der Offenbarung (**Offb 21,1f**) deutlich zu erkennen. Viele biblische Persönlichkeiten werden uns als sehr visionär beschrieben oder als Personen, die einer Vision folgten (z.B. Noah, Mose, David, Nehemia). Jesus selbst gibt uns eine Vision des kommenden Reiches Gottes. Das „Vater unser“, das wir auf sein Geheiß hin sprechen, enthält jedes Mal die visionären Bitten, dass dieses Reich auf diese Erde kommen und Gottes Wille verwirklicht werden sollen. Und dieser Wille ist ebenfalls visionär, denn Gott will, dass alle Menschen errettet werden (**1Tim 2,4**). Jesus sendet seine Jünger visionär in die ganze Welt, um „alle“ Menschen zu Nachfolgern zu machen, sie zu taufen und ihnen „alles“ zu lehren.

---

<sup>42</sup> vgl. auch Schwarz: „Im Tiefsten ist Leiterschaft nichts Anderes als eine Beziehung - die Beziehung zwischen Leiter bzw. Leiterin und den Menschen, die von ihm oder ihr beeinflusst werden...“ (:13). Böhlemann und Herbst schreiben, dass Leitung „vollzogen in der Gemeinschaft der Heiligen“ passiert (:22).

<sup>43</sup> Natürlich hat in einer Gemeindesituation auch Hierarchie ihren Platz (vgl. **Hebr 13,17**). Diese wird aber heute nach meiner Erfahrung immer weniger anerkannt.

In der Weisheitsliteratur finden wir die Mahnung, dass ein Volk ohne Offenbarung/Vision verwildert (**Spr 29,18**).<sup>44</sup> Im Neuen Testament preist Paulus das ewige Leben visionär an (**Eph 3,14**). Und schließlich gibt es für mich nichts Visionärereres als die Beschreibung von Gottes neuer Welt im letzten Buch der Bibel (**Offb 21**). Mein Fazit lautet: Theologisch ist ein visionäres Element im persönlichen Leitungsstil grundsätzlich zu begrüßen. Dennoch muss auch auf die Schwachstellen des visionären Ansatzes hingewiesen werden. Es gibt ihn halt in verschiedenen Facetten, wovon einige deutlich - natürlich auch aus theologischer Sicht - abzulehnen sind.

## **5.2. Mögliche Gefahren und Schwächen des visionären Ansatzes**

Im Folgenden zeige ich sechs Gefahren und eine Schwäche des visionären Ansatzes auf:

### **Gefahr 1: Die Wirtschaftlichkeit wird nicht berücksichtigt**

Kritisch setzten sich Blessin und Wick (2014) mit der visionären Führung auseinander. Sie merken an, dass der visionäre Sendungsauftrag aus dem religiösen Bereich in den Managementbereich gewandert ist (vgl.:1).<sup>45</sup> Dagegen kann ich als Christ grundsätzlich zunächst nichts haben. Weber (1980:142) merkt aber im Zusammenhang mit dem charismatischen Herrschaftstyp an: „Reines Charisma ist spezifisch wirtschaftsfremd... Es verschmäht und verwirft, im reinen Typus, die ökonomische Verwertung der Gnadengaben als Einkommensquelle - was freilich oft mehr Anforderung als Tatsache bleibt“. Ähnlich sieht es Menzenbach (2012:18), wenn sie feststellt, dass der Aspekt der Wirtschaftlichkeit bei Visionen oft fehlt. „Liest man zwischen den Zeilen, so wird deutlich, dass Sinnstiftung, Motivation und Bedürfnisbefriedigung nicht zweckfrei verfolgt werden, sondern buchstäblich unter dem Diktat dieser sogenannten Größe stehen“ (:19).

### **Gefahr 2: Eine egoistische Vision führt in den Ruin der Organisation**

Laut Menzenbach kann die Motivation der Mitarbeiter leider auch deutlich missbraucht werden. Sie schreibt mit Verweis auf andere Autoren: „Werden mit der Vision tendenziell egoistische Motive eines Unternehmensführers befriedigt, so kann die „Vision“ fatale Konsequenzen für das Unternehmen haben (Welge und Peschke 2003, S 275)“ (Menzenbach 2012:19). Schwarz (2013:54) warnt davor Menschen für unreif zu halten oder Unreife zu verstärken.

### **Gefahr 3: Mitarbeiter werden missbraucht und überfordert**

Blessin und Wick (vgl. 2014:1) merken kritisch an, dass heute immer mehr davon ausgegangen wird, dass „ganz normale“ Mitarbeiter offensichtlich keine Visionen

---

<sup>44</sup> In erster Linie geht es hier um generelle prophetische Weisung. Dennoch ist dieser Vers m.E. auch für die Gemeindeglieder geltend zu machen: Der Missionsbefehl ist so eine prophetische Anweisung. Dieser Auftrag ist die Mission der Gemeinde (Missio Dei). Ziel ist es diese Mission umzusetzen. Die Vision ist, dass der Auftrag erledigt ist, spätestens dann, wenn Jesus kommt. Eine Gemeinde die diese visionäre Mission aus dem Blick verliert wird verwildern.

<sup>45</sup> Interessanterweise habe ich diesen Vorwurf oft von Christen umgekehrt gehört. Leute wehren sich dagegen, dass wir in der Gemeinde zu viel Gedankengut aus der Wirtschaft übernehmen und meinen damit auch das visionäre Führen.

haben und bezeichnen das als infantil. Im Rahmen der Wirtschaft sehen sie die Gefahr das eigentliche Tauschgeschäft zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Leistung gegen Bezahlung) in Richtung „Zwang“ zu erweitern. „Die Unternehmung wird überhöht zu einer Schicksal- und Glaubensgemeinschaft, sie verfolgt wertvolle Ziele, denen man sein Leben weihen (!) kann“ (:2). Die Folgen davon können zu starkes persönliches Engagement für das Unternehmen auf Kosten von „Muße, PartnerInnen, Kinder, Re-Kreation“ sein. Weiter wird Konsummentalität und Umweltschädigung gefördert. Das Kapital dominiert schließlich auf Kosten kultureller und nationaler Eigenheiten. Sie enden mit der Aussage: „Insofern ist die Lobpreisung visionärer Führung Ideologie“ (vgl.:3). Ich kann ihnen soweit zustimmen, wenn es bei visionärer Führung tatsächlich zum Extrem kommt. Dieses Extrem kann durch einen stark transformationalen Führungsstil gefördert werden, der gerade beim visionären Ansatz seinen Platz zu haben scheint (vgl. Menzenbach 2012:47f).<sup>46</sup> Besonders im Rahmen der Kirche ist mit Böhlemann und Herbst (vgl. 2011:67) deshalb darauf zu achten, dass „ein guter Schuss transaktionale Führung“ dazu gehört.

#### **Gefahr 4: Einzelpersonen können zu gottgleichen Führern werden**

Gepaart mit einem charismatischen Herrschaftsanspruch kann der Führungsansatz extrem missbraucht werden. Blessin und Wick (vgl. 2014:1) wehren sich gegen eine zu starke „charismatische Konzeption“. Auf die Gefahr eines zu starken charismatischen Herrschaftsanspruches weist auch Weber (1980) in seiner Beschreibung der charismatischen Herrschaft hin. Wir Deutschen brauchen nur an die schlimmen Auswirkungen der völligen Blindheit gegenüber Adolf Hitler zu denken, die verheerende Folgen für die gesamte Welt hatte.

#### **Gefahr 5: Der Druck auf die Leitung ist enorm<sup>47</sup>**

Je nach Realisierungsanspruch und Erwartung hat der visionäre Führungsstil druckvolle Auswirkung auf die Führungskraft. Dies bestätigt schon Weber (1980:140) im Bezug auf ausbleibenden Erfolg bei der charismatischen Führung. Diesen Druck habe ich auch schon selber in meiner beruflichen Praxis erlebt. Als ich einmal ein sogenanntes „Jahresgebetsziel“ nicht erreicht hatte, wurde kritisch der Erfolg meiner Arbeit beurteilt. Da nach meiner Erfahrung oft die Erwartungen an die Realisierbarkeit der Vision (oder verwandten Begriffen) unterschiedlich sind und nicht vorher abgeklärt werden, sind hier Missverständnisse vorprogrammiert. Die Erwartungsspanne reicht

---

<sup>46</sup> vgl. hierzu auch die Vorlesungspräsentation der Uni Hohenheim unter <https://www.uni-hohenheim.de/www510e/lehre/unterlagen/pf/2004/10.pdf> (13.04.2015), Seite 16f.

<sup>47</sup> In ihrem Artikel „Navigieren im Dilemma“, weisen Bossmann, Schweitzer und Zwack (2014) auf die Situation der mittleren Führungskräfte in Unternehmen hin. Wenn der Artikel auch nicht den visionären Führungsstil als Aufhänger hat, finden sich zwischen den Zeilen doch Elemente dieses Stiles wieder, der auf Mitarbeiter im mittleren Management negative Auswirkungen haben kann. Es gilt daher für solche Führungskräfte zur „persönlich verantworteten Entscheidung“ zu kommen.

nach meinem Erleben vom Ansatz, dass es reicht, wenn die Vision mich ein Stück näher zum Ziel bringt, bis dahin, dass eine Vision auch wirklich realisiert werden sollte.

### **Gefahr 6: Der Blick für die Gegenwart geht verloren**

Sprenger (2000) weist im Zusammenhang mit dem um sich greifenden „Visions-Geraunes“ auf die Ambivalenz von Zielen hin (vgl.:84f). Er sieht die Gefahr, dass durch ständige Zielfokussierung der Weg aus dem Blick verloren wird. „In der dünnen Luft des Zukünftigen ist die Gefahr groß, die konkreten Forderungen der Gegenwart als nebensächliches Kleinklein abzuwerten“ (:84). Mega-Entwürfe ermöglichen es Unternehmen im inneren Fehlverhalten zu verharren. „Häufig genug gilt: *Wer eine Vision braucht, hat in der Gegenwart nichts zu bieten*“ (:84, Hervorhebungen im Original). So kann der Zukunft der Vorrang auf Kosten der Gegenwart eingeräumt werden. Da man Ziele nur zerstören kann und dann wieder neue Ziele braucht, gibt es ein immer lauter werdendes „Später, später!“. Doch der Augenblick stellt den einzigen Berührungspunkt zur Wirklichkeit her, „ja er *ist* die gesamte Wirklichkeit“. Er sollte nach Sprenger nicht vernachlässigt werden (vgl.:86). Glück ist für Sprenger eben auch Wegesglück. Erfolg muss, hier zitiert er Viktor Frankl, erfolgen (vgl.:87).

### **Schwäche: Situationen, die eher Bewahrung erfordern, werden verkannt**

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es Phasen in Organisationen gibt, in denen eher bewahrend geführt werden muss, weil die Ressourcen es nicht anders zulassen oder es für eine gewisse Zeit einfach dran ist. Diese Phase kann nötig sein um Veränderungen sacken zu lassen, da zu viel Veränderung die zu Führenden oder die Kunden überfordern kann. Es kann aber auch sein, dass einfach nötige Strukturen gelegt werden müssen, um frühere Visionen nachhaltig zu machen.<sup>48</sup> Weiter kann der Wunsch nach sicheren Rahmenbedingungen zu bewahrender Führung veranlassen. Ein zu visionärer Führungsansatz würde die Organisation und die Menschen dann überfordern. Wenn man die „erhaltende Phase“ nun als Vision für die nächste Zeit ansieht, mag man den visionären Ansatz auch hier leben können. Dies muss dann aber gut reflektiert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein überzogener, extremer oder perverser visionärer Führungsansatz negative Auswirkungen haben kann. Dieser kann durch Vernachlässigen der Wirtschaftlichkeit, Egoismus, zu viel Charisma, zu viel transformationaler Mitarbeiterführung oder Überbetonung der Zukunft entstehen.

---

<sup>48</sup> vgl. zu diesem Aspekt: <http://www.business-wissen.de/artikel/fuehrung-zu-viele-visionaere-ruinieren-unternehmen/> (25.05.2015)

### 5.3. Eine sinnvolle Einordnung des Ansatzes

Mit der Gegenüberstellung von Chancen und Gefahren von visionärer Führung wird nun eine vernünftige Einordnung nötig.

Ich plädiere für einen sachlich-entspannten Umgang mit dem visionären Führungsansatz. Zuerst kommt es darauf an den jeweiligen Kontext, also die Führungssituation zu berücksichtigen.

Hier sind viele Fragen zu stellen:

Befinde ich mich in einem Unternehmen oder regiere ich ein Volk oder leite ich eine Kirche? Ist es ein Projekt oder ein langfristiges Vorhaben? Ist es ein spontanes oder ein geplantes Vorhaben? Arbeite ich mit bezahlten Arbeitnehmern oder mit ehrenamtlichen Kräften zusammen? Welche Geschichte hat meine Organisation? Welche Mission hat sie? Welche Erfahrung und Erwartung mein Team? An welcher Stelle stehen wir gerade? Welche Erfahrungen hat die Organisation mit Visionen unter Leitern vor mir gemacht? Wollen meine Mitglieder eine Vision entwickeln oder haben sie lieber eine Vorgabe? Sind sie visionsmüde oder visionsbegeistert? Wenn ich eine Organisation gründe, muss ich mir die Fragen in abgewandelter Form stellen. Im Rahmen der Kirche spielt der konfessionelle Hintergrund ebenfalls eine große Rolle. Schließlich: Wie viel Potential bringe ich selbst für einen visionären Führungsstil mit? Wo stehe ich in der Gefahr zu überzeichnen? Wo stehe ich in der Gefahr zu wenig Vision zu vermitteln?

Mit anderen Worten: Führung ist persönlichkeits-, kultur- und situationsabhängig. Die eigene Persönlichkeit, die Kultur und die aktuelle Situation gilt es für den Leiter immer neu zu erkennen, wenn er effektiv Menschen und Organisationen führen will.

Der visionäre Führungsansatz sollte dann schließlich vom dienenden Führungsansatz Jesus Christi oder gerne auch vom Ansatz Greenleafs beeinflusst werden. Gepaart mit dem Wunsch Menschen zu bevollmächtigen, den Schwarz anmahnt, kann visionäre Führung viele positive Folgen für Unternehmen und Gemeinden haben. Wenn dazu noch die demütige und hörenden Einstellung, die Böhlemann & Herbst oder auch Cottrell anmahnen, hinzukommt, kann er Organisationen starke Impulse geben, viele Menschen mit auf den Weg nehmen und Leitungsteams stärken.

Eine gesunde Prise „menzenbachers Realisierbarkeit“ darf dabei für christliche Leiter mit einem starken „muriuischen Glauben“ ergänzt werden. Hier rate ich dazu komplementär zu denken. Vorausgesetzt, dass Führung zusammen im Team geschieht, kann der visionäre Ansatz auf Dauer nur gewinnen.



Zusammengefasst in einem Satz ein Ratschlag für Leiter: *Führe liebend (dienend) und handle dem Kontext (situativ) entsprechend, bei dem du (oder dein Leitungsteam) entweder leitest (machst) oder Leiter freisetzt (bevollmächtigst) und indem du dich eines visionären Führungsansatz bedienst, den du von deiner dienenden Grundeinstellung und deinem Glauben durchdringen lässt.*

Sollte das gelingen kann der Missbrauch visionärer Führung vermieden und ihr Potential voll abgerufen werden.

## 6. Skizzierung meines eigenen Führungsverständnis

Dieses abschließende Kapitel beleuchtet nun meinen eigenen Führungsstil (Leitungsstil). Es werden die bisher erarbeiteten Erkenntnisse verarbeitet. Darüber hinaus Erkenntnisse aus persönlichen Reflektionszeiten, Erkenntnisse aus Coachinggesprächen, Büchern und den AcF-Fortbildungen, sowie Erkenntnisse aus diversen Persönlichkeitstests. Als Hintergrundfolie für dieses Kapitel dient die Erarbeitung des Buches von Bill George (George 2007) mit dem Titel: TRUE NORTH - Discover your Authentic Leadership. Die Rezension zum Buch findet sich im Anhang 1.

### 6.1. Meine Leitungsbiographie

Die Basis meines Leitungsverständnisses bildet meine familiäre Herkunft. Die Familie gilt in der Individualpsychologie als der soziale Uterus einer Persönlichkeit (vgl. Claesberg 2005:2-3). Diese Sicht ist für mich von der Bibel her abgedeckt (vgl.:4). In Anlehnung an den aktuellen Slogan der Bundeswehr „Wir. Dienen. Deutschland“, würde ich den Slogan meiner Herkunftsfamilie so bezeichnen: „Wir dienen der Ortsgemeinde.“ Diesen Ansatz habe ich für mich persönlich reflektiert und schätzen gelernt.<sup>49</sup>

Eine weitere Basis bildet meine persönliche Leitungsbiographie. Bill George (2007:8) betont: „Your Life Story Defines Your Leadership“. Die persönliche Lebensgeschichte ist entscheidend für das eigene Führungsverhalten.<sup>50</sup> Er beschreibt drei Phasen eines Leitungslbens: 1. Preparing for Leadership / 2. Leading / 3. Giving Back (vgl.:16f). Die ersten 30 Lebensjahre sieht er als Vorbereitung für das Leiten (Charakterbildung, Reibung und Formung). In den Lebensjahren 31-60 wird aktiv geleitet, in der es aber auch in der Regel zur Krise kommt. Diese Krise dient der Transformation vom „Ich“ zum „Wir“ (vgl.:44f).<sup>51</sup> Mit 60 sieht er die Spitze der Leiterschaft erreicht. Die dritte Phase sieht er zwischen 61-90 und bezeichnet sie als Phase der Weisheit und des „Zurückgebens“ (vgl.:24f). Die Altersangaben sind dabei natürlich variabel zu verstehen. Ausgehend von dieser Theorie habe ich meine eigene Biographie erarbeitet und reflektiert.

---

<sup>49</sup> Die Schwäche dieses familiären Erbes liegt darin, dass meine eigene Persönlichkeit mit ihren Bedürfnissen dauerhaft zu kurz kommen kann, weil ich sehr stark auf die Bedürfnisse der Menschen in einer Gemeinde, im Team und in der Familie Rücksicht nehme. Hier gilt es einem Burn-Out vorzubeugen und genügend Zeit für die anderen Dinge des Lebens zu reservieren (Körper, Erholung, Hobbies). Die Stärke liegt darin, dass der Kirche vor Ort selbstlos gedient wird.

<sup>50</sup> „The stories of authentic leaders cover the full spectrum of life's experiences. They include the impact of parents, teachers, coaches, and mentors who recognized their potential; the impact of their communities, and their leadership in team sports, scouting, student government, and early employment. Many leaders find their motivation comes from a difficult experience in their lives: personal illness or the illness of a family member; death of parent or a sibling; or feelings of being excluded, discriminated against, or rejected by peers“ (:8).

<sup>51</sup> „The role of leaders is not to get other people to follow them but empower others to lead“ (George:36). „To become authentic leaders, we must discard the myth that leadership means having legions of supporters following our direction as we ascend to the pinnacles of power. Only then can we realize that authentic leadership is about empowering others on their journeys. This is the transformation from “I” to “We”. It is the most important process leaders go through in becoming authentic“ (:44)

## 6.2. Mein Persönlichkeitsprofil

Neben der Analyse meiner Leitungsbiographie, hat mir eine Reihe von Persönlichkeitstests geholfen, die Facetten und Eigenarten meines Führungsstiles zu erkennen. Dabei sind mir Stärken und Schwächen bewusst geworden. Zu nennen sind das DISG-Profil, eine Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens, sowie der StrengthsFinder-Test (Buckingham und Clifton 2007). Weiter der Birkman-Test und das Durcharbeiten des Buches True North (George 2007).

## 6.3. Meine Theologie und Definition von Leitung<sup>52</sup>

Mein Leitungsverständnis speist sich weiter aus meiner theologischen Erkenntnis die hier kurz dargelegt ist.

**a. Zur christlichen Leitung gehört zuerst die Disziplin der Selbstleitung<sup>53</sup>:** Sie wird für mich in der Anweisung des Paulus an Timotheus in **1. Timotheus 4,12b-16** deutlich: „Sei allen Glaubenden ein Beispiel mit deinem Reden und Tun, deiner Liebe, deinem Glauben und deiner Reinheit... Vernachlässige nicht die Gabe, die Gott dir geschenkt hat... Mühe dich um das, was dir aufgetragen ist, damit deine Fortschritte allen sichtbar werden. Achte auf dein Leben und auf deine Lehre; überprüfe sie beide ständig. Dann wirst du dich selbst retten und die, die dir zuhören.“

**b. Christliche Leitung zeichnet sich durch Liebe, Dienst, Verantwortung und Qualifizierung aus:** In meinem Unterrichtskript zur Theologie der Leitung (Claesberg 2012) führe ich aus, dass anhand des Vorbildes Jesu Leitung liebend und dienend zu geschehen hat. Weitere biblische Aspekte sind die Verantwortung und Qualifizierung von Leitern. Zur Qualifizierung gehört für einen Vater auch die Leitung der Familie (**1Tim 3,4**). Dazu verweise ich auf meine Hausarbeit „Die Leitung der Familie als christliche Führungskraft“ (Claesberg 2006).

**c. Christliche Leitung wird durch den Geist Gottes und seine Gaben möglich** Anhand **Epheser 4,11f** - so führe ich in meinem Skript aus - wird deutlich, dass die Leitungsaufgaben von Aposteln, Evangelisten, Propheten, Lehrern und Hirten immer zum Ziel haben, die Gläubigen zum Dienst zu bevollmächtigen. Diese fünf Ämter, die auch geistlichen Begabungen entsprechen, sehe ich als Leitungsämter in der Kirche an, weil sie enormen geistlichen Einfluss auf Leute haben. Sie müssen aber noch unbedingt mit der Begabung des Vorstehens und der Steuerung ergänzt werden, wenn generelle Führung geleistet werden soll (vgl. Claesberg 2008c, vgl. zum Thema Leitung und

---

<sup>52</sup> Dieser Teil der Arbeit korrespondiert mit dem säkularen Ansatz von George: "Practicing Your Values and Principles": „When you have a clear understanding of your values and their relative importance, you can establish the principles by which you intend to lead. *Leadership principles are values translated into action*" (:86 - Hervorhebungen im Original).

<sup>53</sup> Auch George merkt an: "Becoming an authentic leader is not easy. First, you have to understand yourself, because the *hardest person you will ever have to lead is yourself*" (:xxxiii - Hervorhebungen im Original).

Verkündigung Claesberg 2013<sup>54</sup>). Christliche Leitung im Rahmen der Ortsgemeinde geschieht laut Neuem Testament immer in der Ergänzung der Begabten, also im Team<sup>55</sup> (vgl. ausführlicher Claesberg 2012 und Böhlemann & Herbst 2011).<sup>56</sup>

**d. Christliche Leitung definiert Erfolg als Ausführung des Auftrags und ist dennoch visionär:** Im Alten Testament hat Gott Menschen einen Auftrag gegeben (Noah, Mose, Abraham, Jona, Nehemia, Jeremia,...). Jesus gibt seinen Jüngern einen Auftrag (**Mt 28,18-20; Joh 20,21**). Besonders im Gleichnis von den anvertrauten Talenten in **Lukas 19,13f** wird der Auftrag deutlich. Jesus sagt: Handelt, bis ich wiederkomme! In **Apostelgeschichte 1,8** verspricht Jesus, dass Christen den Heiligen Geist als übernatürliche Kraftquelle bekommen und Zeugen sein werden. Aus meiner Sicht - und dies ist eine These, die weiter zu untermauern wäre<sup>57</sup> - muss ich die christliche Definition von Erfolg aufgrund dieser und weitere Stellen ableiten. Erfolg würde ich daher in erster Linien als Auftragsumsetzung definieren: im treuen Handeln, im Versuchen, im Durchführen, im Zeuge sein. Es kann nicht so sehr um Bekehrungszahlen, Taufzahlen oder wirtschaftliche Zahlen gehen, oder Zahlen der Gemeinemitglieder. Gleichzeitig glaubt christliche Leitung visionär, weil Gottes Absichten mit dieser Welt visionär sind (vgl. Punkt 5.1. dieser Arbeit).

**Zusammenfassend definiere ich christliche Leitung folgendermaßen:**

*Christliche Leitung bedeutet verantwortungsvoll und zielgerichtet geistlichen Einfluss auf Menschen und Organisationen auszuüben. Sie geschieht am effektivsten durch ein gesteuertes Leitungsteam, das aus Menschen besteht, die sich durch verschiedene charismatische Leitungsbegabungen ergänzen. Sie sind motiviert von Gottes Liebe, dienend und im festen Glauben, Verantwortung für den Leib Christi zu übernehmen, um Menschen zum Glauben zu rufen und die Heiligen zum Dienst für das Gute zu*

<sup>54</sup> In der Darstellung der Gabe der Kybernetik halte ich es sehr mit Eickhoff (vgl. Eickhoff 1992:178f), der sie für unabdingbar im Gemeindebau hält. Er erwähnt allerdings nicht die Gabe des Vorstehens und sieht die Gaben aus **Eph 4,11f** eher als Wortcharismen an. Seit 1992 hat **Eph 4,11f** aus meiner Sicht weltweit neue Bedeutung gewonnen. Die Frage ist, ob diese Stelle nicht überhöht wird. Zum Teil geschieht das und zum Teil nicht. Der sogenannten „Fünffache Dienst“ ist ein gutes Denkmodell für Gemeindeleitungsteams. Eigentlich geht es da aber nicht um Leitung von Organisationen, sondern um die Beeinflussung von Menschen, was im tiefsten Sinne ja Leitung ist. Um Organisationen zu leiten braucht es noch einen Kyberneten oder jemand der die Fähigkeit des Steuerns mitbringt. M.E. wird zur Zeit die Gabe der Kybernetik im Gemeindebau vernachlässigt, ebenso wie die Gabe des Vorstehens, die kaum beachtet wird, aber sich fast überall in jedem Gemeindebund und Volk wiederfindet. Auch eine zu starke Unterscheidung von Amt (Aufgabe) und Begabung macht in Bezug auf **Eph 4,11f** keinen Sinn, weil ja im Kontext von Begabungen die Rede ist. Wer so ein Amt hat und eine Gemeinde leitet, braucht auch die Gaben der Leitung (Steuerung und Vorstehen).

<sup>55</sup> Im überörtlichen Rahmen waren die Apostel auch oft alleine unterwegs, bzw. haben alleine apostolische Teams angeführt (z.B. Paulus, Petrus). Dies sollte man bei der heutigen Leitung von christlichen Werken bedenken. Das heutige Verständnis von Teamleitung darf auch eins zu eins auf diese Bibelstellen übertragen werden.

<sup>56</sup> Aspekte die hier nicht weiter aufgeführt werden, da ich sie als Grundvoraussetzung für gelingendes geistliches Leben - und damit auch von Leitung - betrachte, sind das Wissen um Gnade (vgl. die Biographie von Brennan Manning 2012) und das Wissen um Vergebung (vgl. Kessler 2012:65f). Ebenso ist eine vernünftige - an Gottes Geboten orientierte - Leitungsethik nötig.

<sup>57</sup> George rät als säkularer Schreibern Leitern dringend dazu Erfolg für sich persönlich zu definieren, weil es ansonsten andere tun (vgl. George:147f). Schwarz rät zu einer neuen Definition von Erfolg im christlichen Bereich (vgl. Schwarz 2013:10-13 und 18-20). Sprenger (vgl. Sprenger 2000:87) meint und zitiert Frankl, dass man Erfolg nie anpeilen sollte. Für ihn kann Erfolg wie Glück nicht verfolgt werden, sondern muss er-folgen. Vgl. dazu auch Punkt 5.2. dieser Arbeit. Erfolg ist für mich schön und das Eine. Treue und anvertraute Pfunde sind das Andere. Kurz gesagt: **Erfolg ist für mich meine Sendung zu leben**. Das kann wie bei Jeremia laufen (menschlich nicht erfolgreich) oder wie bei Nehemia (menschlich sehr erfolgreich).

*bevollmächtigen. Dabei leiten Leiter und Leiterinnen zuerst sich selber. Sie sind erfolgreich, indem sie Gottes Auftrag in Treue umsetzen.*

#### **6.4. Meine präferierter Leitungsstil und die Rolle des visionären Stiles**

Aus dem bisher dargestellten ergibt sich, dass mein persönlicher Leitungsstil familiär-biografisch, erfahrungs-biografisch, persönlich-angeboren, charismatisch und theologisch-konfessionell beeinflusst ist. Gleichzeitig lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse aus der gelesenen Literatur, durch Schulungen oder durch die AcF-Kurse hinzu addieren, da neues und altes Wissen auch meinen aktuellen und generellen Leitungsstil prägen. Es gilt nun dafür einen passenden Ausdruck zu finden. Dieser Ausdruck und die Beschreibung meines Stils kann aber wiederum nur Teil eines größeren persönlichen Leitbildes sein, was ich als Lebensleitbild bezeichnen würde (vgl. zur Leitbildentwicklung auch Covey 2010 und Seiwert 2012).

Da die Begriffe Führungsstile, bzw. Leitungsstile für verschiedene Ebenen des Leitens benutzt werden, ist zunächst eine Eingrenzung notwendig. Es gibt zum einen so etwas wie eine Meta-Ebene der Führung. Hier wird mich ein bestimmter Leitungsstil bestimmen, der meine ganze Leitungskultur durchdringen soll. Dieser Stil füllt dann auch alle anderen Ebenen aus. Untere Ebenen sind dann der konkrete Umgang mit Menschen und das konkrete Verhalten in Situation (vgl. dazu die Tabelle im Anhang 2. Vgl. auch die Grafik auf Seite 23, wo der dienende Leitungsstil die anderen Leitungsstile durchdringt).

**Mein präferierter Stil auf der Meta-Ebene: dienend-visionärer Stil:** Mein biografisch geprägter Stil ist der dienend-visionäre Stil. Hinzu kommt ein starker strategischer Anteil, der zu meinen Grundtalenten gehört. Dabei ist mir wichtig den Aspekt der Liebe mit zu integrieren, denn ohne Liebe ist alles nichts (**1Kor 13,1f**). Ich mag es visionär zu führen, wobei für mich eine Vision immer in der Spannung zwischen Realisierbarkeit und Glauben steht. Dabei führe ich gerne von vorne in der Rolle als Sitzungsleiter, Planer oder Verkündiger (Alpha-Rolle).

**Mein präferierter Stil auf der Umgang-Ebene: konsensorientierter Stil (Consensus-Style):** George (2007) skizziert diesen Leitungsstil neben fünf weiteren Stilen. Für ihn ist es wichtig, dass er authentisch gelebt wird.<sup>58</sup> Am ehesten ist er mit dem autoritativen Stil von Goleman (Goleman 2002:30f) vergleichbar. Der konsensorientierte Leiter (Consensus Leader) erreicht in der Zusammenarbeit mit Menschen Einverständnis durch Partizipation. George schreibt: Consensus leaders „...treat everyone on the team as an equal and work toward consensus by encouraging everyone to participate in

---

58 „The topic of style has been saved for last because the style of an effective leader must come from an authentic place. That will only happen when you have a high level of self-awareness, are clear about your values, and understand your leadership purpose. Without this clarity, your style will be shaped by the expectations of your organization or the outside world and will not be seen as authentic. Nor will it be empowering to people. Using your power is directly linked to your style, as you convey power through style“ (:186).

decision making. They are quite willing to take the time to reach conclusions, even to the point of postponing decisions until a consensus emerges. Most nonprofit organizations need consensus leaders to motivate the various constituent groups”

(George:192). Dadurch sind alle Teamer beteiligt und involviert. In der gewonnenen Einheit, gerade wenn man visionäre Schritte gehen will, liegt eine nachhaltige Kraft. Spannungen entstehen bei diesem Stil manchmal, wenn es um eine zügige Zielerreichung geht. In Notfällen oder unter Zeitdruck eignet sich dieser Stil daher nicht. Bei großen Gruppen braucht es eine gute Moderationsfähigkeit um den Konsens-Stil zu leben. Manchmal steht dieser Stil auch in Spannung mit einer qualitativ höherwertigen Zielerreichung. Gelegentlich kommt es auch vor, dass so einzelne Teammitglieder einen Prozess aufhalten können.

**Auf der Umgangsebene will ich die Stile flexibel einsetzen.** Ein fähiger Leiter setzt laut George Leitungsstile flexibel ein (vgl. Blanchard / P. Zigarmis / D. Zigarmi 2015). Der Style hängt immer von der Situation und den Möglichkeiten der einzelnen Teamer ab. Normalerweise haben Leiter ihren Stil in dem dazu passenden Kontext. Wenn sich der Kontext aber ändert gilt es auch den Stil anzupassen (vgl. George:196f, sowie Goleman 2002:27 und Claesberg 2008a). “Authentic leaders use directive or expert styles when needed to get things done, but their primary leadership styles are engaged, coaching, consensus, and affiliative” (George:192). „In leading, you must always understand the situation in which you are operating, as well as the performance imperative... Once you understand the context, however, you can adjust your communication and leadership styles to get results“ (:196).

## 7. Schlussgedanken

Eine Weiterführung dieser Arbeit wäre es über die Definition von Erfolg nachzudenken. Von Leitern erwartet man in aller Regel Erfolg. Ist eigentlich das Ziel in der christlichen Welt, dass eine Vision auf jeden Fall erfüllt werden muss? Steht das überhaupt in menschlicher Macht? Ist unsere Erfolgsdenken an das säkulare und wirtschaftliche Erfolgsdenken angelehnt und wenn, wäre das richtig? Eine christliche Definition von Erfolg scheint mir für christliche Leiter von Nöten.

Diese Arbeit hat verschiedenen Führungsstile beschrieben und herausgearbeitet. Der Schwerpunkt lag ausgehend von Menzenbach (2012) auf dem visionären Stil, ergänzt durch die visionäre Dimension von Böhlemann & Herbst (2011). Die Notwendigkeit dieses Stils im Rahmen der Führung, aber auch seine Schwächen, wurden dargestellt. Er wurde mit dem dienenden Führungsansatz von Greenleaf (2005) verglichen, sowie mit dem komplementären Ansatz von Schwarz (2013). Die Chancen und Schwächen des

visionären Stiles wurden schließlich herausgearbeitet. Abschließend wurden biografisch die von mir persönlich präferierten Führungsstile dargestellt.

## Literatur

- \* Alexander, Andrea, 2011. *Teamentwicklung*, Stuttgart: EduMedia GmbH, Online im Internet: URL: <https://www.edumedia.de/files/demo089.pdf> ( 28.04.2015).
- \* Bigger, Leo, 2008. *Erfolgreich leiten, Wie man Mitarbeiter gewinnen und fördern kann*, Zürich: icf.
- \* Blanchard, Kenneth; Zigarmi, Patricia & Zigarmi, Drea, 2015. *Führungsstile*, 11. Auflage Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- \* Blessin, Bernd & Wick, Alexander, 2014. Visionäre Führung. *Zusatzdokument Nr. 4 zum Buch Führen und führen lassen* von Bernd Blessin und Alexander Wick, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2014.
- \* Bossmann, Ulrike; Schweitzer, Jochen & Zwack, Julika, 2014. Navigieren im Dilemma. Von widersprüchlichen Anforderungen und paradoxen Aufträgen, in *P&S 04.2014*, Seiten 24-29.
- \* Böhlemann, Peter & Herbst, Michael 2011, *Geistlich leiten - Ein Handbuch*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- \* Buckingham, Marcus & Clifton, Donald O., 2007. *Entdecken sie ihre Stärken jetzt*, 3. Auflage Frankfurt a. M.: Campus.
- \* Candrian Deiss, Andrea & Schneider, Timo, 2013. *Wirkungsvolle Führung zwischen Problemtrance und Lösungstango (Masterarbeit)*, Luzern: Hochschule Luzern.
- \* Claesberg, Veit, 2005a. *Familie als der „soziale Uterus“ und Eigenverantwortung der Folgen, die folgen...*, Wiedenest Hausarbeit I für den AcF Kurs Persönlichkeitsentwicklung mit Michael Hübner. Online im Internet: URL: <http://www.veitc.de/1Passwort/ACF%20Hausarbeit%20I%20-%20Familie%20als%20sozialer%20Uterus.pdf> (25.05.2015).
- \* Claesberg, Veit, 2005b. Reflektion meines Kommunikationsverhaltens, ausgehend von dem Test aus dem Buch „Professionelle Gesprächsführung“, von Weisbach, Wiedenest: AcF-Hausarbeit.
- \* Claesberg, Veit, 2005c. Persönliche Erläuterung zum DISG-Profil von Veit Claesberg, Wiedenest: AcF-Hausarbeit.
- \* Claesberg, Veit, 2006. *Die Leitung der Familie als christliche Führungskraft: Herausforderung, Auftrag, Familienrat*, Bergneustadt: Hausarbeit II für den AcF-Kurs Persönlichkeitsentwicklung. Online im Internet: URL: <http://www.veitc.de/1Passwort/ACF%20Hausarbeit%20II%20-%20Leitung%20der%20Familie.pdf> (25.05.2015).
- \* Claesberg, Veit, 2008a. Flexibel führen: Darstellung von verschiedenen Führungsstilen und Anwendung auf meine Rolle als Leiter des Referates in Aktion

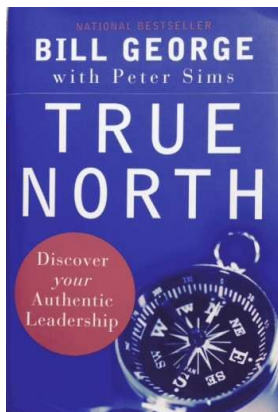


Jugend im Missionshaus Bibelschule Wiedenest e.V., Bergneustadt: Hausarbeit für AcF-Kurs Mitarbeiterführung & Coaching.

- \* Claesberg, Veit, 2008b. *Jugendarbeit im Namen des Herrn. Jugendarbeit mit Vision und Strategie*, Bergneustadt: Unterrichtsskript (Lehrerskript) BTA Wiedenest. Online im Internet: URL:  
<http://www.veitc.de/U-Schutzskripte/Leitbild%20Teil%203/Vision%20-%20Jugendarbeit%20im%20Auftrag%20des%20Herrn%20BSW%20LS08-09.pdf>  
(25.05.2015).
- \* Claesberg Veit, 2012. *Theologie der Leitung - lieben vorstehen - dienend steuern*, Bergneustadt: Unterrichtsskript Kurse für Dynamische Jugendarbeit, Bergneustadt.
- \* Claesberg, Veit, 2008c, *Neutestamentliche Gemeindeleitung - Betrachtet im aktuellen Kontext der Brüderbewegung*, Wiedenest: Hausarbeit für den AcF-Kurs Führungsgrundlagen: Dienst und Macht. Online im Internet: URL:  
<http://www.veitc.de/1Passwort/Gemeindeleitung%20-%20Hausarbeit%20ACF.pdf>  
(25.05.2015).
- \* Claesberg, Veit, 2013, *Qualitätsanalyse kerygmatischer Leitung in der EFG* Wiedenest, Wiedenest: Hausarbeit für den AcF-Kurs Leiten durch Verkündigung.
- \* Cottrell, Stephen, 2010. *Auf die Knie, fertig, los! Die andere Art zu leiten*. Neukirchen-Vluyn: Aussaat Verlag.
- \* Covey, Stephen R., 2010. *Die 7 Wege zur Effektivität - Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*, 17. Auflage Offenbach: Gabal.
- \* Eickhoff, Klaus, 1992. *Gemeinde entwickeln für die Volkskirche der Zukunft: Anregungen zur Praxis*, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- \* George, Bill with Sims, Peter, 2007. *True North. Discover your Authentic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- \* Goleman , Daniel, 2002. *Durch flexibles Führen mehr erreichen, in Harvard Business Manager Führung und Organisation Band 8*, Seiten 28-38.
- \* Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie, 2012. *Emotionale Führung*, 7. Auflage, Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.
- \* Greenleaf, Robert K., 2005. *Führen ist dienen - dienen ist führen*, The Hague: The Greenleaf Center of Servant Leadership, Europe.
- \* Hegele-Raih, Cornelia, 2004. *Leadership?*, in *Harvard Business Manager 4/2004*, Online im Internet: URL:  
<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620896.html> (13.04.2015).
- \* Hybels, Bill, 2003. *Mutig führen. Navigationshilfen für Leiter*, 2. Auflage Asslar: Gerth Medien GmbH.
- \* Jäggi, David, 2012. *Leiten unter Gottes Autorität*, grin.com.

- \* Kessler, Volker, 2012. *Vier Führungsprinzipien der Bibel - Dienst, Macht, Verantwortung und Vergebung*, Gießen/Basel: Brunnen Verlag.
- \* Komm, Asmus & Graf Lambsdorff, Magnus 2012. *Topmanager mit Ecken und Kanten gesucht*, Harvard Business Manager Blog, Online im Internet: URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-848486.html> (13.04.2015).
- \* Mahlmann, Regina, 2011. *Führungsstile gezielt einsetzen. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen*. Weinheim, Basel: Beltz.
- \* Manning, Brennan, 2012. *Alles aus Gnade: Autobiografie eines vom Leben Gezeichneten*, Asslar: Gerth Medien.
- \* Menzenbach, Jutta, 2012. *Visionäre Unternehmensführung*, Wiesbaden: Springer, Gabler.
- \* Muriu, Oscar, 2007. *Dynamische Gemeindeentwicklung*, Hammerbrücke: Jota Verlag.
- \* Reimer, Johannes, 2008. *Leiten durch Verkündigung*, 2. Auflage Gießen: Brunnen Verlag.
- \* Schneider, Martin, 2015. Visionär leiten, in *Offene Türen 2/2015*, Bergneustadt: Forum Wiedenest, Seiten 8-9. Ebenso erschienen in *AGB Werteheft 2015*, Leipzig: Arbeitsgemeinschaft der Brüdergemeinden im BEFG, Seiten 34-35.
- \* Schwarz, Christian A., 2013. *Die 3 Farben der Leiterschaft*, Emmelsbüll: NCD Media
- \* Seiwert, Lothar J., 2012, *Wenn du es eilig hast, gehe langsam*, 16. Auflage Frankfurt: Campus-Verlag.
- \* Sprenger, Reinhard K., 2000. *Das Prinzip Selbstverantwortung*, Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- \* Weber, Max, 1980. Kap. III Die Typen der Herrschaft. In ders. *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck, 122-176.
- \* Wright, Walter, 2003. *Der Beziehungsfaktor. Mitarbeiterorientiert führen. Ziele gemeinsam erreichen*, Gießen: Brunnen Verlag.
- \* Zindel, Daniel, 2009. *Geistesgegenwärtig führen. Spiritualität und Management*. Schwarzenfeld: Neufeld Verlag.

## Anhang 1: Rezension TRUE NORTH



George, Bill (with Peter Sims), 2007. *TRUE NORTH - Discover your Authentic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Der US-Amerikaner Bill George (mit Peter Sims) hat ein sehr inspirierendes Buch über authentische Leiterschaft geschrieben, was ich neulich von einem Freund geschenkt bekommen habe. Es ist zurzeit nur in englischer Sprache erhältlich. In diesem Jahr soll noch ein Update des Buches erscheinen.<sup>59</sup>

In einer Interview-Studie, mit 125 Leitern (zwischen 20-80 Jahren) von (hauptsächlich amerikanischen) Firmen und Organisationen, stellen George und Sims fest (vgl.:xxvii): „*Leaders are highly complex human beings, people who have distinctive qualities that cannot be sufficiently described by lists or traits or characteristics.* Leaders are defined by their unique life stories and the way they frame their stories to discover their passions and the purpose of their leadership” (:xxvii - Hervorhebungen im Original).

Bill George stellt dann die These auf, dass jeder Leiter einen individuellen inneren Kompass hat, der ihm die für ihn richtige Art des Leitens zeigt. Dieser innere Kompass leitet Leiter gemäß ihrem wahren Norden.<sup>60</sup> Er nennt dieses Phänomen „True North“ und bedient sich damit eines Begriffes aus der Geophysik.

Leiter haben nach George eine innere Absicht zu leiten. Diese innere Absicht ist ihre Leitungsrichtung, ihr wahrer Norden. Er ergibt sich durch unsere Biographie und den Einflüssen, die auf sie entstehen lassen. „True North is the internal compass that guides you successfully through life. It represents who you are as a human being at your deepest level. It is your orienting point - your fixed point in a spinning world - that helps you stay on track as a leader. Your True North is based on what is most important to you, your most cherished values, your passions and motivations, the sources of satisfaction in your life” (:xxiii). Dieser innere wahre Nordpol leitet den Leiter also automatisch. Es ist seine Intuition.

True North kann und muss jetzt aber klarer entdeckt werden. Dies ist eine lebenslange Aufgabe: „Discovering your True North takes a lifetime of commitment and learning. Each day, as you are tested in the world, you learn to look at yourself in the

<sup>59</sup> <http://www.amazon.de/True-North-Bill-George/dp/1119082943> (28.04.2015)

<sup>60</sup> Hier hinkt das Bild etwas, oder habe ich es einfach nur nicht verstanden? Die Autoren gehen nämlich einmal davon aus, dass unser wahrer Norden biografisch bedingt und dadurch veränderbar ist und auf der anderen Seite unser Kompass, der uns unseren wahren Norden zeigt, kalibriert werden kann und auch biografisch bestimmt ist oder immer wieder wird. Beide Bilder scheinen mir manchmal zu verschmelzen. Eigentlich wäre es sinnvoller nur von einem Kompass zu sprechen, der uns leitet und den wir als Leiter immer wieder kalibrieren müssen. Aber egal. Beide Bilder gefallen mir grundsätzlich: In mir ist ein biografischer Norden angelegt und ich habe einen Kompass, den ich ab und zu kalibrieren kann, um mich nach ihm auszurichten. Das scheint die gedankliche Lösung zu sein.

mirror and respect the person you see and the life you have chosen to lead" (:xxiii). Die persönliche Lebensgeschichte<sup>61</sup> ist entscheidend für das eigene Führungsverhalten. „Your Life Story Defines Your Leadership“ (:8). „Reflection on your life story and your experiences can help you understand them at a deeper level - and so you can reframe your life story in an more coherent way as your future direction becomes congruent with the knowledge of who you are and the kind of person you want to become“ (:78). George beschreibt drei Phasen eines Leiterlebens: 1. Preparing for Leadership / 2. Leading / 3. Giving Back (vgl.:16f). Der ersten 30 Lebensjahre sieht er als Phase der Vorbereitung für das Leiten (Charakterbildung, Reibung und Formung). Die Jahre 31-60 kennzeichnen eine Phase des Leitens, in der es aber auch in der Regel zur Krise kommt. Diese Krise dient der Transformation vom „Ich“ zum „Wir“ (vgl.:44f). In der Krise betont er die Wichtigkeit einer Transformation des eigenen „Ichs“ zum „Wir“ (vgl.:43f). „The role of leaders is not to get other people to follow them but empower others to lead“ (:36). „To become authentic leaders, we must discard the myth that leadership means having legions of supporters following our direction as we ascend to the pinnacles of power. Only then can we realize that authentic leadership is about empowering others on their journeys. This is the transformation from “I” to “We”. It is the most important process leaders go through in becoming authentic.“ Mit 60 sieht er die Spitze der Leiterschaft erreicht. Die dritte Phase sieht er zwischen 61-90 und er bezeichnet sie als Phase der Weisheit und des „Zurückgebens“ (vgl.:24f). Die Altersangaben sind dabei natürlich als variabel und fließend zu verstehen.

Leider besteht die Gefahr im Leben, den guten Weg aus den Augen zu verlieren, z.B. durch Realitätsverlust, Angst vor Fehlern, Gier nach Erfolg oder Einsamkeit (vgl.:27f). Er nennt fünf Typen, die den Weg verloren haben: Imposters (Blender), Rationalizers, Glory Seekers, Loners und Shooting Stars.

Deshalb ist ein guter Kompass umso wichtiger: „Because there is no map or direct path between where you are now and where you will go on your leadership journey, you need a compass to keep you focused on your True North and get back on track when you are pulled off by external forces or are at risk of being derailed“ (:65). „When you get too far off course, your internal compass tells you that something is wrong and you need to reorient yourself“ (:xxiv). Es geht darum ein authentischer Leiter zu sein. Dafür muss man seinen Kompass also kalibrieren. „The compass is a dynamic tool that you can update and calibrate after every experience to ensure that each step you take on your leadership

---

<sup>61</sup> „The stories of authentic leaders cover the full spectrum of life’s experiences. They include the impact of parents, teachers, coaches, and mentors who recognized their potential; the impact of their communities, and their leadership in team sports, scouting, student government, and early employment. Many leaders find their motivation comes from a difficult experience in their lives: personal illness or the illness of a family member; death of parent or a sibling; or feelings of being excluded, discriminated against, or rejected by peers.“ (:8)

journey is consistent with how you want to lead your life“ (:65). Für die Kalibrierung des Kompasses sieht er fünf Stellschrauben (vgl.:66):

- \* Self-Awareness:<sup>62</sup> What is my story? What are my strengths and developmental needs?
- \* Values: What are my most deeply held values? What principles guide my leadership?
- \* Motivations: What motivates me? How do I balance external and internal motivations?
- \* Support Team: Who are the people I can count on to guide and support me along the way?
- \* Integrated Life: How can I integrate all aspects of my life and find fulfillment?

Im Laufe des Buches wird jeder Punkt einzeln entfaltet. Das ist sehr inspirierend. Gegen Ende führt er aus, dass Leidenschaft zum Leiten und die Absicht zum Leiten, wozu eine klares Ziel von Leitung gehört, entscheidende Faktoren sind (vgl.:153f).<sup>63</sup> Dabei geht es auch darum andere Menschen freizusetzen (vgl.:169f).

Schließlich gibt er Tipps, wie man seine Leiterschaft optimieren kann (:186f). Hier führt er sechs verschiedene Leitungsstile auf. Sie zu kennen ist wichtig, soll aber auf der Grundlage des gut kalibrierten Kompasses geschehen (vgl:186f). „The topic of style has been saved for last because the style of an effective leader must come from an authentic place. That will only happen when you have a high level of self-awareness, are clear about your values, and understand your leadership purpose. Without this clarity, your style will be shaped by the expectations of your organization or the outside world and will not be seen as authentic. Nor will it be empowering to people. Using your power is directly linked to your style, as you convey power through style” (:186). Hier die Stile:

1. Directive Leaders - erwarten Einhaltung und Gehorsam von Regeln
2. Engaged Leaders - mobilisieren Menschen um geteilte Ziele und Werte herum
3. Coaching Leaders - fördern Menschen, um zu leiten
4. Consensus Leaders - erreichen Einverständnis durch Partizipation
5. Affiliative (einführend, empathisch) Leaders - schaffen emotionale Verbindungen und Harmonie
6. Expert Leaders - Erwarten Kompetenz und Selbstführung

“The most common style to emerge in recent years is the engaged style. Engaged leaders ... are actively involved with people at all levels of the organization - questioning them, listening to them, motivating them, and encouraging them to perform at a higher level - but always within the shared purpose and values of the organization” (:192).

---

<sup>62</sup> George zitiert Judy Vredenburg: “Having self-awareness early in life is very important. You need to understand the cultures you thrive in, the roles you are best in, your natural strengths, and your natural interests. Then put yourself in a place where you can shine” (:70).

<sup>63</sup> “When you understand your purpose, you are ready to find an organization - or to create one - where you can fulfill your purpose” (:155). Später: “How do you discern your passions? For most leaders passion comes from their life stories... By understanding the meaning of key events in your life story and reframing them, you can discern what your passions are. That in turn will lead you to the purpose of your leadership” (:158).

“Authentic leaders use directive or expert styles when needed to get things done, but their primary leadership styles are engaged, coaching, consensus, and affiliative” (:192).

Ein guter Leiter setzt Leitungsstile flexibel ein, hat aber auch einen bevorzugten Leitungsstil. Er muss zum Kontext passen und sich ggf. ändern, wenn der Kontext sich ändert (vgl.:196f). Der Style hängt auch immer von der Situation und den Möglichkeiten der einzelnen Teamer ab. „In leading, you must always understand the situation in which you are operating, as well as the performance imperative... Once you understand the context, however, you can adjust your communication and leadership styles to get results” (:196).

Schließlich stellt sich die Frage, was von Leitung bleibt (vgl.:202f). Hier führt er nicht Titel oder Geld an, sondern die persönlichen Erinnerungen. Leitung soll einen Unterschied in der Welt gemacht haben, gerade dadurch, dass man andere Menschen freigesetzt hat und ein Erbe schafft für die, die nach einem kommen.

Zum Buch gehört ein umfangreicher 22-seitiger Anhang (Appendix), mit Aufgaben und Fragen zur eigenen Entwicklung und Entdeckung des „True North“. Diesen Anhang lohnt es sich intensiv durchzuarbeiten.

Veit Claesberg, Mai 2015

## Anhang 2: Tabellarische Einordnung und Zuordnung von Führungsstilen auf verschiedenen Ebenen

<b>Metaebene</b> <sup>64</sup> hier nach JHWH, Jesus Christus, Paulus, Greenleaf, Menzenbach Böhlemann & Herbst	zuerst: liebend daraus folgt: dienend und das richtungsweisend: visionär					
<b>Beziehungsebene</b> nach Goleman	Emotionale Führung					
<b>Begabungs-, Ämter- und Rollenebene (Team)</b> hier nach Paulus (Eickhoff), Böhlemann & Herbst, u.a.	vorstehend			steuernd		
	apostolisch	lehrreich	prophetisch	weidend	evangelistisch	
	Leitungsrolle (Alpha)			Leitungsteammitglied-Rolle		
	leading up		leading side		leading down	
<b>Persönlichkeitsebene</b> hier nach StrengthFinder, DISG und Birkman	27 TALENT-Leitmotive z.B. von Veit Claesberg 1. Leistungsorientierung, 2. Höchstleistung, 3. Arrangeur, 4. Kommunikationsfähigkeit, 5. Strategie.					
	dominant		initiativ		stetig	
	Normalsituation			Stresssituation		
<b>Umgangsebenen</b> hier nach George und Goleman	directiv	engaged	coaching		consensus	afiliative
	autoritär	autoritativ	affiliativ		demokratisch	leistungsbetont
<b>Richtungsebene</b> nach Schwarz	machend (führend/leitend)			freisetzend, empowernd		
<b>Situative Ebene</b> nach Blanchard	lenkend		anleitend		unterstützend	
<b>Formatebene</b>	Projekt		langfristiges Vorhaben		Notfall	
<b>Basisebene</b> nach Covey, Seiwert	Selbstleitung (Seiwert, Covey)			Biographie: Familie, Umwelt		
<b>Kontext (kein Führungsstil, aber bedingt den Stil)</b>	Kultureller Kontext: Organisation, Geschichte, Volk, ...		Theologischer Kontext: Hermeneutik, Konfession, ...		Biographischer Kontext: Erziehung, Eltern, Geschwister,...	

<sup>64</sup> Die Ebene, die die anderen Ebenen der Leitung m.E. am stärksten beeinflussen soll

## **Anhang 3: Exkurs: Die Macht des konsensorientierten Leiters**

**(nach George 2007)**

**Jeder Leitungsstil bringt Macht mit sich, die von authentischen Leitern weise eingesetzt werden muss:**

“Your style and your use of power are inextricably linked. Your style conveys your sense of power, just as the way your use of power is reflected in your leadership style” (:194).

„The irony is that the more power one accumulates, the less it should be used. Viewed another way, by exerting your power, you are taking away the power of others. Authentic leaders understand they need power to get things done, but they learn to use it in subtle ways. They prefer to persuade others to adopt their point of view or to build a consensus rather than forcing subordinates to go along with them. In so doing, they win the trust, loyalty, and support of their teammates. That in turn leads to better decisions and a higher level of commitment to shared goals” (:194).

- \* Engagierte Leiter nutzen ihre Macht durch Überzeugung und Vermittlung. Sie setzen die Menschen ihres Teams frei. Die Beziehung beruht auf Gegenseitigkeit.
- \* Coachende Leiter nutzen ihre Macht durch Beratung und intensive Begleitung. Sie sind empfänglich für die Bedürfnisse der Menschen im Team. Die Beziehung beruht auf Gegenseitigkeit.
- \* Konsensorientierte Leiter nutzen ihre Macht in dem sie Einverständnisse gewinnen. Sie tun dies mit den Menschen ihres Teams, die sie gleichwertig behandeln. Die Beziehung beruht auf Gegenseitigkeit.

**Die Macht des Consensus-Leader begründet sich in seiner Fähigkeit Konsens herzustellen und gibt ihm enormen Einfluss:**

So schreibt George über den Leiter John Whitehead: „It is especially noteworthy that in all these situations, he continued to use his consensus style and to use his power modestly. Yet Whitehead never hesitated to exert his influence over decisions, employing his persuasive powers and tenacity to win people over to his point of view” (:189).

„Consensus leaders use power in subtle ways to reach agreement without hurting feelings or isolating people with different points of view. They are masters at working behind the scenes to develop long-term, interdependent relationships to bring people together around common goals. Consensus building works less well when time is short” (:195).

**Gegebenenfalls muss der Leiter die gegen ihn eingesetzte Macht richtig kanalisieren:**

“When they do not use their power, leaders find themselves at risk of being dominated by powerful people. Yet they have more power than they realize, if only they assert themselves” (:193). Macht muss man im Einsatz um eine gute Sache geltend machen. Man darf sie nicht weggeben.