



## Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe

# Chef sein im Hause des Herrn

Ulrich Müller-Weißner

Gütersloher Verlagshaus 2003

**Für Trainer sind sie ein weitgehend unbekanntes Tätigkeitsfeld: die Kirchen. Dabei kann es durchaus lohnend sein, Aufmerksamkeit und Akquisitionsbemühungen in diese Richtung zu lenken. Denn rund 1,3 Millionen Menschen beschäftigt der „Dienstgeber“ Kirche in Deutschland, knapp eine Million davon in den großen kirchlichen Sozialkonzernen, der katholischen Caritas und der evangelischen Diakonie. Damit sind die beiden Glaubensgemeinschaften der größte Arbeitgeber Deutschlands. Zum Vergleich: Der Globalplayer Siemens gebietet weltweit über 417.000 Mitarbeiter. Davon arbeiten nur 170.000 in Deutschland. Mit der Herstellung von Kraftfahrzeugen sind in Deutschland ca. 400.000, in der Automobilindustrie insgesamt ca. 770.000 Menschen beschäftigt.**

Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) gibt zusammen mit der Diakonie etwa 580.000 Mitarbeitern in 43.000 Einrichtungen und 18.000 Kirchengemeinden Lohn und Brot. Ihre Tätigkeitsfelder sind vielfältig. Allein die öffentlich-rechtlich verfaßte „Amtskirche“ hat über 200.000 Mitarbeiter. Dabei nimmt sich die Zahl der Theologen mit 23.000 eher bescheiden aus. Ihnen zur Seite stehen in den Kirchengemeinden Diakone, Küster, Kirchenmusiker, Bürokräfte und manche andere Berufsgruppe. Zentrale Aufgaben sind in überörtlichen kirchlichen Verwaltungsstellen zusammengefasst. In den Einrichtungen der Diakonie arbeiten die ca. 450.000 Frauen und Männer überwiegend in Pflege- und Erziehungsberufen.

Darüber hinaus wird ein großer Teil der gemeindlichen Aufgaben von über einer Million ehrenamtlichen Helfer erledigt. So kommen auf jede hauptamtliche Arbeitskraft etwa vier bis fünf ehrenamtliche, die von der Gemeindeleitung (Kirchenvorstand) über Besuchsdienste, Redaktion des Gemeindeblattes und vieles andere bis zur Betreuung der Gruppen und Kreise eine unverzichtbare Arbeit leisten. Auch die Diakonie ist auf die Hilfe vieler engagierter Christen angewiesen.

Das Diakonische Werk der evangelischen Kirche leistet als größter Träger der freien Wohlfahrtspflege einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung aller sozialen Hilfen, die in Deutschland erbracht werden. Haupttätigkeitsfelder der Diakonie sind Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe und Gesundheitswesen. So findet sich nahezu die Hälfte aller stationären Behindertenplätze in Deutschland in Einrichtungen des Diakonischen Werkes. Auch etwa jeder fünfte Platz in einer Alteinrichtung oder einer Kindertagesstätte wird von der evangelischen Kirche betreut. An den Krankenhausbetten der frei gemeinnützigen Träger hat die Diakonie einen Anteil von mehr als einem Drittel.

Bei dieser enormen Zahl von Mitarbeitern und bei der entsprechend hohen Zahl von kirchlichen Führungskräften nimmt es Wunder, dass nicht viel mehr Trainer diesem Markt ihre Kompetenzen anbieten. Eine Erklärung ist, dass die Kirche mit ihrer besonderen Binnenkultur Berufungsängste auslöst. Wie spricht man mit einem Pastor? Welche Themen sind für eine Superintendentin

relevant? Was braucht der Vorsteher eines konfessionellen Krankenhauses? Wie führt die Leiterin einer diakonischen Beratungsstelle Ihre Mitarbeiter? Und überhaupt: Welcher Begriff von Führen und Leiten herrscht in der Kirche vor? Was für eine Organisation ist Kirche eigentlich und wie ist sie strukturiert?

Für diese Fragen ist die Antwort jetzt in Buchform erschienen: Der Pfälzer Pfarrer und Organisationsberater Ulrich Müller-Weißner hat mit seinem „Chef sein im Hause des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche“ eine Praxishilfe vorgelegt, die man mit Fug und Recht als die theoretische und praktische Eintrittskarte für externe Trainer und Coaches in das Arbeitsfeld Kirche bezeichnen kann.

Müller-Weißner kennt aus eigener Erfahrung die komplexen Rahmenbedingungen für kirchliche Führungsaufgaben in einen Raum widerstrebender Kräfte. „Spezifisch anders“ nennt er im ersten Teil über Kontexte und Konturen das System, in dem zum Beispiel bisweilen ehrenamtliche Kirchenvorstände Dienstaufsicht, hauptamtliche Mitarbeiter aber nur die Fachaufsicht haben. In einer demokratisch verfassten Kirche geraten Begriffe wie Macht, Hierarchie und Führung leicht unter Verdacht und man behilft sich, indem man die Macht unter die Beteiligten aufteilt und damit komplizierte und komplexe Strukturen schafft. Damit sind die drei Besonderheiten benannt: Strukturen sind uneindeutig, Führung wird nicht selbstverständlich wahrgenommen und Ehrenamtliche haben vielfach Personalverantwortung. Partizipationsbürokratie nennt Niklas Luhmann ein solches System. Das macht die Arbeit für Trainer zwar nicht leichter, aber auch nicht schwieriger, sondern eben nur „spezifisch anders“.

Im zweiten Teil über Führungspersönlichkeit und Führungsstil erörtert Müller-Weißner die institutionellen Erwartungen an die Führungsrolle und die daraus sich ergebenden Rollendilemmata und Handlungsspielräume. Typisch ist der intrapersonelle Rollenkonflikt zwischen dem Seelsorger und dem Vorgesetzten. Da die Theologen als Seelsorger ausgebildet sind und die anderen Mitarbeiter sich innerhalb eines christlichen Menschenbildes dieser Aufgabe verpflichtet sehen, zieht der „Vorgesetzte“ oft den

Kürzeren. Die Folge: Führungsaufgaben werden in Gremien und auf die Ebene der Beteiligten delegiert. „Innerhalb der Kirche gibt es einen eindeutigen institutionellen Führungsauftrag ...“, doch dieser ist versehen mit einer Zusatzklausel mit Verfassungsrang: Zur Erfüllung der Aufträge müssen sie sich mit den Gremien zusammen- und auseinander setzen.“ (S. 134) Dabei handelt es sich um eine Unternehmenskultur, die nach Konsens anstelle des Konflikts sucht, nach Einverständnis und Gemeinsamkeit. Sehr modern, aber problematisch bei der Umsetzung in die Praxis, ein dankbares Betätigungsfeld für externe Trainer und Berater.

Im dritten und letzten Teil über die Mitarbeiter werden die einzelnen Führungsaufgaben dargestellt und im kirchlichen Kontext auf den Prüfstand gestellt. Von einer Organisation, die die Verkündung des Wortes, also der Bibel zu ihrer Hauptaufgabe erklärt, sollte man meinen, dass Mitarbeiterführung selbstverständlich als Kommunikationsaufgabe angesehen wird und dass die Führungskräfte besonders mit Kommunikationsinstrumenten ausgestattet sind. Das ist aber nur bedingt der Fall: Hervorragend ausgebildet sind rhetorische Kompetenz und nicht-direktive Gesprächsführung. Weniger verbreitet sind aktive Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie die Techniken der direktiven Gesprächsführung. Die Anforderungen an eine kirchliche Führungskraft unterscheiden sich nicht wesentlich von denen an Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen. Die Ausbildungsvoraussetzungen und die Rahmenbedingungen wie der christliche Auftrag und die gesellschaftlichen Erwartungen an Kirche machen den Unterschied.

Für Trainer und Berater bietet Müller-Weißner wichtige Informationen, um sich den Tätigkeitsfeld Kirche zu nähern. Für Pastoren und anderen Mitarbeiter der Kirche enthält das Buch richtungweisende Denkanstöße, um sich in Bereichen Mitarbeiterführung und Institutionsleitung weiter zu professionalisieren, wobei die Lektüre allein nicht ausreichen wird. Erst ein praxisnahes Training stellt den Transfer der Müller-Weißnerschen Erkenntnisse in den kirchlich-beruflichen Alltag sicher.



Rezensent: **Dr. Martin Lensch**, Jg. 1953, Organisationsberater, Trainer, Supervisor und Coach, Inhaber von InSceno und InScenoCoaching, Lehrbeauftragter an der Universität Hannover.

**InSceno & InScenoCoaching**  
**Institut für szenische Trainings- und**  
**Beratungsmethoden**  
**Haasemannstr. 12, D-30449 Hannover**  
**Tel. & Fax: 0511 - 21 03 321**  
**M.Lensch@insceno.de**  
**www.insceno.de**