



# Pastoraltheologie

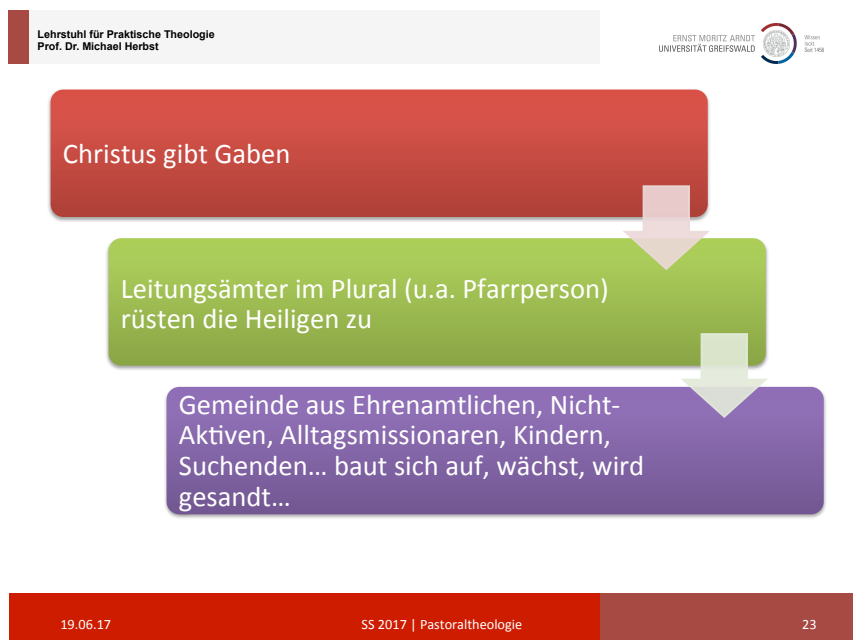
Vorlesung im Sommersemester 2017 | Arbeitsblatt 11

Prof. Dr. Michael Herbst, 30. Juni 2017

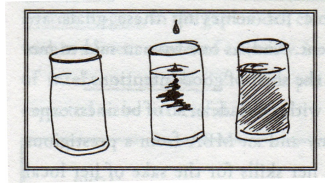
## 6. Geistlich leiten in der Gemeinde: Vom Ich zum Wir

### 6.1 Vorbemerkungen

Wir haben jeweils nur *einen* Anteil an der gemeinsamen Leitung. Dieser Anteil kann je nach unserer Begabung und Begrenzung verschieden ausfallen. Alles, was wir jetzt sagen, nicht exklusiv gesagt wird, sondern bezieht sich ebenso auf andere, die mit uns zusammen an der Leitung der Gemeinde beteiligt sind. Nach Eph 4:



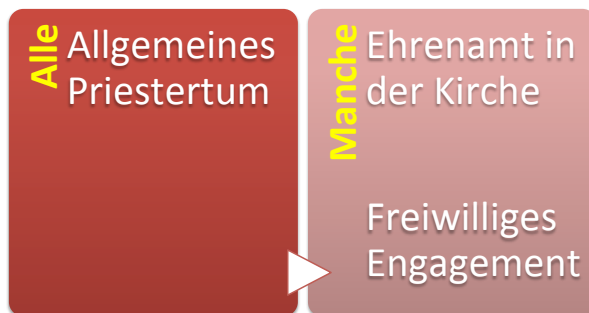
## Geduldiges Umsteuern



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

25



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

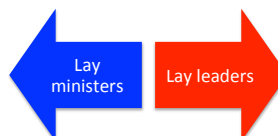
27

## Timothy Keller, 280f.

„Lay ministers are people who actively bring their Christian example and faith into the lives of their neighbors, friends, colleagues, and community.“



„By lay leaders, I mean volunteers who lead and run church programs.“



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

28

1

Vorsicht vor einer „Notnagel-Semantik“, wie sie z.B. in „Kirche der Freiheit“ (2006) auftaucht:

<sup>1</sup> Vgl. Keller 2012, 280f.

*„Aber die evangelische Kirche kann nicht an jedem Ort von Hauptamtlichen verantwortetes geistliches Leben in verlässlicher und kontinuierlicher Weise gewährleisten. In solchen Fällen [!!] hilft die Konzeption des Priestertums aller Glaubenden ... dabei, die ehrenamtliche Beauftragung darin zu würdigen, dass sie gottesdienstliches Leben am jeweiligen Ort ermöglicht.“<sup>2</sup>*

Ich meine durchaus nicht, dass Pastorinnen und Pastoren eigentlich eine aussterbende Gattung sein sollten. Aber ihr Dienst wird sich ändern. Pfarrpersonen müssen durchaus abnehmen, damit andere allgemeine Priester zunehmen können. Und auch angesichts der schwindenden Zahlen muss man es sagen: Der pastorale Dienst wird in vielen Fällen regionaler werden, vielleicht apostolischer im Sinne des apostolischen Besuchsdienstes und weniger lokal, weniger Hirte, eher freundschaftlicher Besuch als professionelle Nachbarschaft. Eher der, der in einer bestimmten Weise zum Dienst zurüstet, als der, der selbst die meisten Dienste versieht. Und doch wird die Pastorin nicht überflüssig.

## 6.2 Drei Farben geistlicher Leitung<sup>3</sup>

### Eine kurze Einführung

1. Für unsere Sabbaticals eine Wiederholung und Vertiefung
2. Für unsere Studierenden ein erster Kontakt
  - Wie leitet der Heilige Geist?
  - Drei Farben Geistlicher Leitung
  - Anwendungen des Modells



<sup>2</sup> EKD 2006, 68.

<sup>3</sup> Vgl. Böhlemann and Herbst 2011.

## 6.2.1 Wie leitet der heilige Geist?

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



Wissen  
lockt.  
Seit 1456

# Wie leitet der Heilige Geist?

- 2 Tim 1,7: „Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Furcht, sondern **der Kraft** und **der Liebe** und **der Besonnenheit**.“
- Die Dimension der Kraft zeigt sich in der richtungweisenden Leitung durch den Heiligen Geist. Er wirkt schöpferisch, begegnet durch Visionen und setzt Menschen auf den Weg.
- Die Dimension der Besonnenheit hilft zur geistgewirkten Erkenntnis, zum rechten Schriftverständnis und zur Gewissheit, ein Kind Gottes zu sein.
- Die Dimension der Liebe wird augenscheinlich in der gemeindegründenden und gemeinschaftsstiftenden Leitung durch den Heiligen Geist. Er tröstet, heilt und stärkt die Gemeinschaft.

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

34

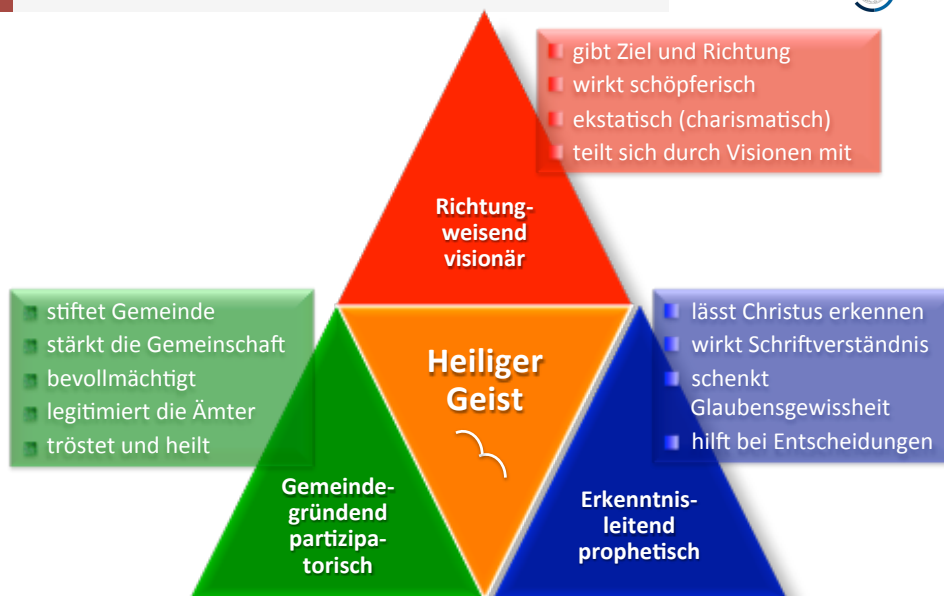
## 6.2.2 Geistliche Leitung in drei Farben

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



Wissen  
lockt.  
Seit 1456



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

35



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

36

Es ist nun so, dass jeder Christ eine bestimmte Ausprägung dieser Gaben hat, eine bestimmte Verteilung der Anteile. Das heißt: Es gibt wohl niemanden, der ausschließlich oder zu 100% rot, grün oder blau wäre. Wichtig daran ist, dass dies alles beschreibend gemeint ist: Keine dieser möglichen Kombinationen ist an sich wertvoller oder wertloser als andere.



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

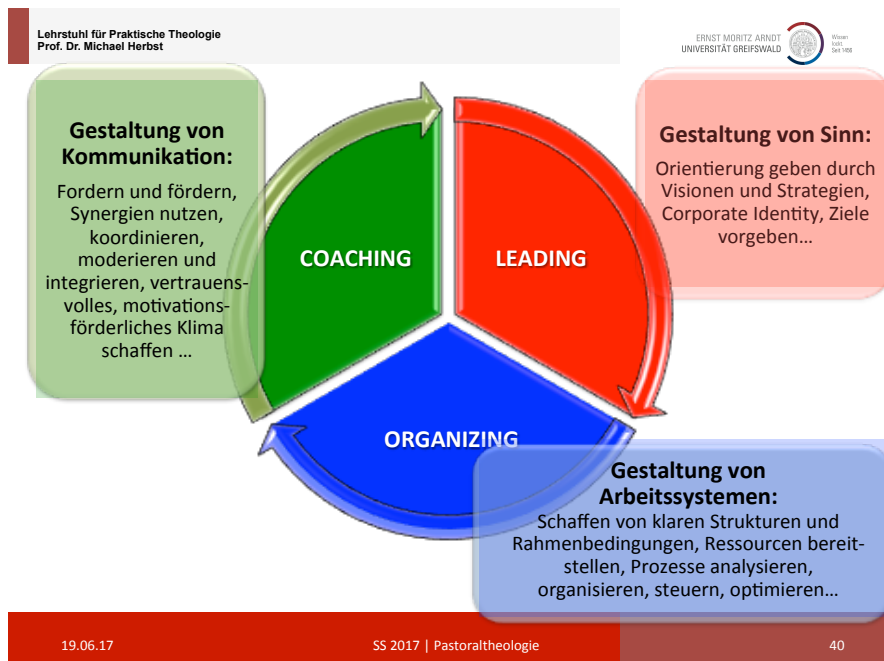
38

Jeder sollte seine Begabung und Begrenzung kennen und annehmen. Auf Dauer wird es dann so sein, dass jemand sein ganzes Potenzial abrufen kann und in seinem Tun auch so etwas wie Glück oder

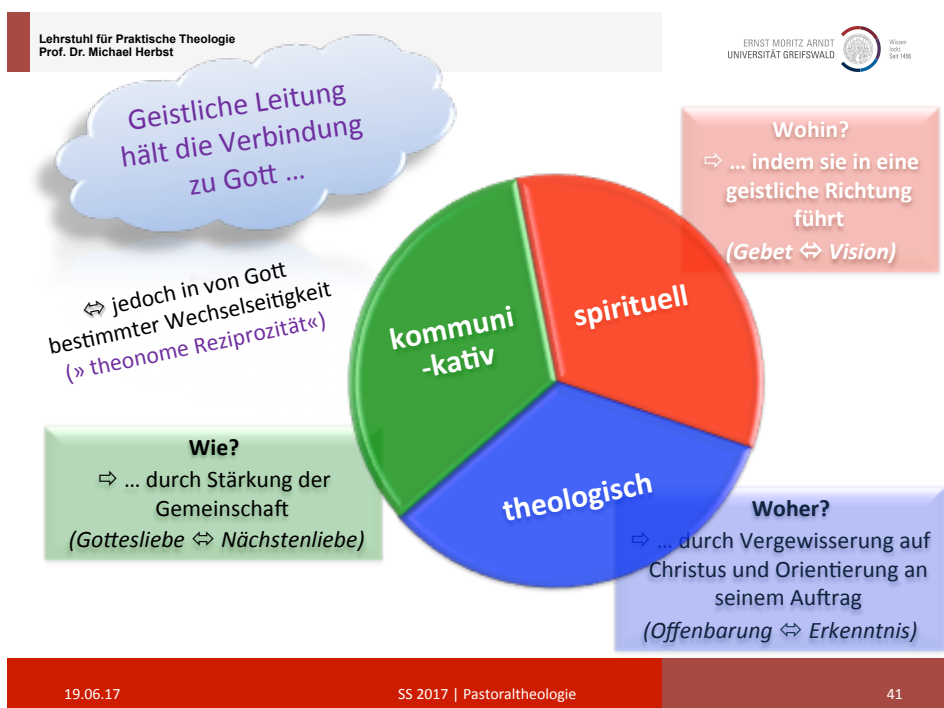
Erfüllung findet, wenn er oder sie sich seiner Farbkombination gemäß in gemeindliche geistliche Leitung einbringen darf.

Dahinter steht auch die Überzeugung, dass geistliche Leitung nur von mehreren begabten Menschen gleichzeitig wahrgenommen werden sollte. Die Vielfalt der Charismen in der Einheit des Leibes Christi wird somit auf das Thema „Geistliche Leitung“ übertragen: Denn kein einzelner Christ und Leiter hat alles, was die Gemeinde braucht.

„Weltlich“ ließe sich das 3-Farben-Modell so darstellen:



Was aber ist gutes „geistliches Leiten“? Geistlich leitende Menschen halten sich offen für das Leiten durch den Geist:



### 6.2.3 Anwendungen des Modells: Konsequenzen

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



Wissen  
lockt.  
Seit 1456



1. Unser Team verstehen oder plural zusammensetzen
2. Wir haben es nicht leicht miteinander, aber die Ergänzungen sind notwendig.
3. Unausgewogene Leitungen sorgen für gestresste Gemeinden.
4. Unsere Verschiedenheit ist Anlass für Konflikte.
5. Unsere „Schattenmission“ (J. Ortberg) verfälscht unsere Mission.
6. Drei Farben als Prüfsteine
7. Welcher Kairos ruft besonders nach welcher Farbe?

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

42

Geistliche Leitung ist dann gute Leitung, wenn sie gemeinsam von Menschen wahrgenommen wird, die der Geist in der Gemeinschaft dazu berufen hat, und die offen bleiben für die Führung durch Gottes Geist und die Ergänzung des je anderen. Und Pastorinnen und Pastoren übernehmen hier – sozusagen nach dem *ius humanum* – eine bestimmte Teilaufgabe – so beteiligen sie sich an der geistlichen Leitung der Gemeinde.

### 6.3 Beziehungsweise führen: Servant Leadership

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

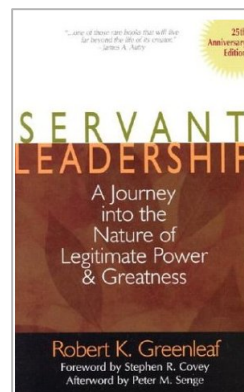
ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



Wissen  
lockt.  
Seit 1456

## Robert K. Greenleaf (1904-1990)

Turn bosses into coaches and servants...“ (S. Covey)



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

44

<sup>4</sup> Vgl. als wichtigsten Text: Greenleaf 1977.

### 6.3.1 Was wollte Greenleaf?

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



## Was ist das Besondere?

- “The servant-leader is servant first...”
- “That person is sharply different from one who is leader first...”
- „Die dienende Führungskraft ist zuerst ein Diener. Es beginnt alles bei ihm mit dem natürlichen Empfinden, dienen zu wollen, zuerst zu dienen. Dann führt ihn bewusste Wahl zu der Entscheidung, auch nach Führung zu streben.
- Diese Person ist scharf zu unterscheiden von dem, der zuerst ein Führer ist ...

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

45

5

Lehrstuhl für Praktische Theologie  
Prof. Dr. Michael Herbst

ERNST MORITZ ARNDT  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD



## „Servant leadership“ erkennen

- „Er stellt sicher, dass die höchsten Bedürfnisse anderer Menschen zuerst befriedigt werden. ...
- Wachsen die mir anvertrauten Menschen als Personen?
- Werden sie, während ihnen führend gedient wird, gesünder, weiser, freier, selbstbestimmter, einfach mehr ‚sie selbst‘, so dass sie auch dienende Menschen werden?
- Und was ist die Auswirkung auf die, die ganz am Rand der Gesellschaft stehen?“

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

46

6

Die Art von dienender Leitung, an die Greenleaf denkt, hält nicht in Abhängigkeit und macht nicht klein. Dabei hat Greenleafs Art zu führen durchaus etwas Herausforderndes: Die Geführten sollen selbst Menschen werden, deren Streben der Dienst für andere ist. Nicht der Leiter soll groß herauskommen, sondern der Geleitete, dem gedient wird. Das bedeutet: Menschen helfen, sich zu entwickeln:<sup>7</sup> Dass sie ihre Gaben entdecken und lernen, mit ihren Grenzen zu leben. Das geschieht nicht von selbst, dazu brauchen sie Herausforderungen. Dazu muss der Leiter die nächste Aufgabe definieren, bei der sie einen Schritt über ihre Komfortzone hinaus tun, aber an der sie nicht zerbrechen. In manchen Management-Büchern findet sich diese Kette, die zunehmende Eigentätigkeit entstehen lässt: Ich tue etwas, und Du schaust zu. Ich tue etwas, und Du hilfst. Du tust etwas, und ich helfe. Du tust etwas, und ich schaue zu.

<sup>5</sup> Das folgende längere Zitat findet sich bei ebd., 27. Übersetzung M. Herbst.

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Vgl. Malik 2002, 247-263.



## Der Weg zur dienenden Leitung

- „People grow taller when those who lead them empathize and when they are accepted for what they are, even though their performance may be judged critically in terms of what they are capable of doing.“
- Zuhören lernen
- Sich zurückziehen
- Annehmen
- Sich einfühlen
- Aufmerksam wahrnehmen
- Innere Festigkeit bewahren
- Geduldig überzeugen

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

48

8

„An institution moves  
from people-using  
to people-building.“

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

49

9

### 6.3.2 Greenleafs Erben

## James Sipe und Don Frick 2009

- „The seven pillars of servant leadership“:
  - „A Servant-Leader is a person of character
  - who puts people first.
  - He or she is a skilled communicator;
  - a compassionate collaborator
  - who has foresight,
  - is a systems thinker;
  - and leads with moral authority.“

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

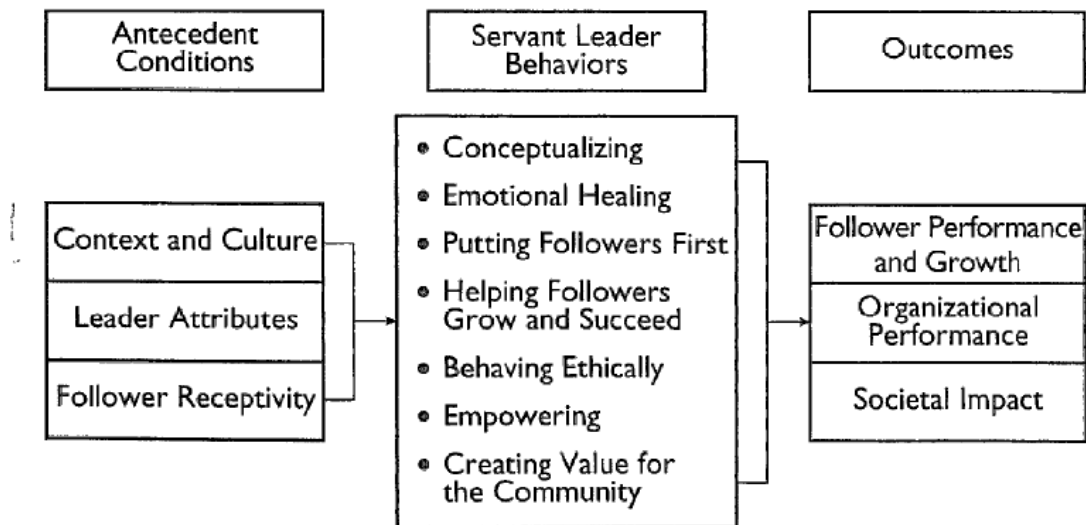
50

10

<sup>8</sup> Greenleaf 1977, 33. Übersetzung M. Herbst.

<sup>9</sup> Ebd., 53; vgl. insgesamt 53f. Übersetzung M. Herbst.

Figure 10.1 Model of Servant Leadership



### 6.3.3 Das Schweinehund-Problem

#### 6.3.3.1 Wahrheit und Liebe

## Ein schmerzhaftes Beispiel

- Wie sagen wir in Liebe die Wahrheit?
- Wie bleiben wir wahrhaftig in der Liebe?
- Steffen Fleßa:
  - „Ein offener, auf Wahrheit basierender Umgang bei gleichzeitiger Wärme, Liebe und Vertrauen (ist) eine optimale Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit.“

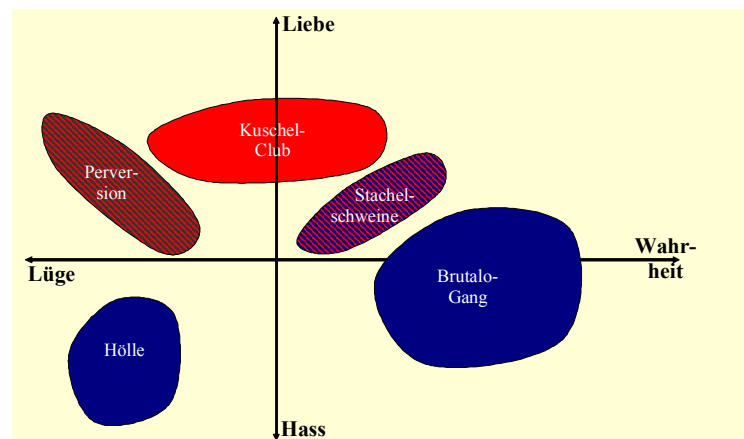
<sup>10</sup> Sipe and Frick 2009, 4. Diesen Hinweis verdanke ich Malte Detje. Ebenso verdanke ich Malte Detje den Hinweis auf eine etwas systematischere, auch wissenschaftlichere Darstellung bei Liden, Wayne, Zhao und Henderson, die das Modell grafisch sehr schön darstellen (vgl. Liden, Wayne, Zhao and Henderson 2008, 161-177).

<sup>11</sup> Vgl. Fleßa 2008, 83.

Und genau an dieser Stelle fangen die Probleme an. Wenn ich die größten Hemmschuhe für eine gesunde Entwicklung in Kirche oder Universität zu nennen hätte, dann wäre das Verhältnis von Wahrheit und Liebe unter den Top 5. Rücksichtslose Wahrheitsfans streiten da mit grenzenlosen Harmonikern! Blaue mit Grünen!

Es käme auf ein gesundes Verhältnis an: möglichst viel Liebe und Wahrheit, so dass Liebe die Wahrheit erträglich macht und Wahrheit die Liebe davor bewahrt, dass der andere zu seinem Schaden immer nur so bleiben muss, wie er ist. Das, so übersetze ich es nun, wäre ein gutes Beispiel dienender Leitung. Allerdings: Ist das unsere Erfahrung?

## Team-Arten



© Prof. Dr. Steffen Fleßa, Greifswald

19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

57

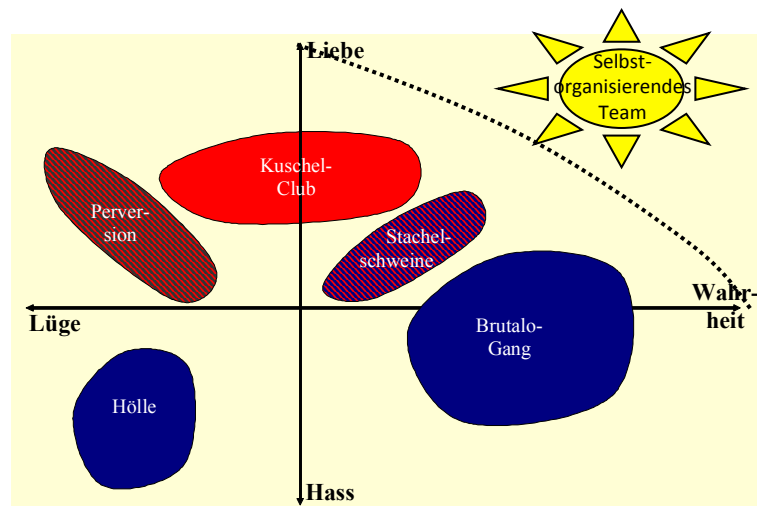
12

### 6.3.3.2 Die Schweinehund-Barriere

Heijo Rieckmann widmet sich der „Schweinehundbarriere“. Damit meint er in säkularer Sprache den Defekt, der uns hindert, in Wahrheit und Liebe miteinander umzugehen, d.h. aber auch: zu dienender Leitung fähig zu sein. Dieser Defekt hat damit zu tun, dass wir von Angst um uns selbst, von Sorge, vom Drehen um uns selbst bestimmt sind.

<sup>12</sup> Ebd., 85.

## Schweinehund-Barriere



19.06.17

SS 2017 | Pastoraltheologie

58

Der Schweinehund ist ein Hybridwesen:<sup>13</sup> Er ist nett, solange er bekommt, was er will. Er will genug zum Fressen, er will gestreichelt werden, er will Bewunderung und eine schöne Suhle. Das Schwein ist ein bisschen bequem und liebt es komfortabel. Der Hund sucht Zuwendung, Streicheleinheiten und Unterhaltung. Wehe, einer von beiden bekommt nicht, was er will, dann „lässt er die Sau raus“ oder fängt an zu bellen und zu beißen.<sup>14</sup> – Welcher Geist treibt uns?

### 6.3.3.3 Leitung als Dienst: Jesus von Nazareth

„Ich bin unter euch wie ein Diener“ (Lk 22,27).

„Ihr wisst: Die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der erste sein will, der soll aller Knecht sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und sein Leben gebe als Lösegeld für viele“ (Mk 10,42-45).

Wir lernen daraus:

1. Jesus hat nichts gegen Größe. Aber dieses Große müsste Maß nehmen am Wesen dieses Jesus. Das ist das fortan gültige „benchmark“ für Größe: Dienen. Servant leadership. Dafür da sein, dass andere wachsen können. Das ist Größe, die dann aber auch wirklich groß macht.
2. Jesus sieht die große Not unserer Schweinehundbarriere. Denn das ist ja so: Wir können es nicht, und wenn wir nahe genug an unsere Abgründe treten, sehen wir auch, dass wir es nicht einmal wollen können, weil sich eigentlich alles in uns sträubt. Das ist unsere Not.
3. Jesus sagt: Ihr habt Euch verkauft an ein Leben ohne Gott. Und nun seid Ihr verklavt und unfrei, verbogen und verkrümmt in euch selbst und nicht einmal sonderlich glücklich damit. Ich aber zahle den Preis. Ich gebe mein Leben als Lösegeld dafür, um euch zu gewinnen. Ich op-

<sup>13</sup> Vgl. zum Bild insgesamt: Rieckmann 1994, 149-200.

<sup>14</sup> Vgl. Fleßa 2008, 87.

ferre mich, das ist mein höchster und mein tiefster Dienst: das Kreuz auf Golgatha. Und das Paradoxe ist, dass dieser Dienst höchste Macht hat.

4. Und damit fängt alles neu an: Wir werden nicht aufgerufen, uns ein bisschen mehr anzustrengen und dem hohen Ideal dienender Leitung aus eigener Kraft nachzueifern. Wir werden zu Jesus von Nazareth gerufen wie damals die Jünger.

## Literatur

- Böhlemann, Peter and Herbst, Michael: Geistlich leiten. Ein Handbuch, Göttingen 2011.
- Detje, Malte: Servant Leadership: Führen und Leiten in der Kirchengemeinde im 21. Jahrhundert. Göttingen 2017 (BEG 23)
- Fleßa, Steffen: Geistlich Führen und Leiten in einem diakonischen Unternehmen, in: Michael Herbst and Ulrich Laepple (Hg.): Das missionarische Mandat der Diakonie, Neukirchen-Vluyn 2008, 54-95.
- Greenleaf, Robert K.: Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Mahwah 1977.
- Keller, Timothy: Center Church. Doing Balanced Gospel-Centered Ministry in Your City, Grand Rapids 2012.
- Kirchenamt der EKD (Hg.): Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD Hannover 2006.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., et al.: Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly* 2/19 (2008), 161-177.
- Malik, Fredmund: Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart und München 14. Aufl. 2002.
- Rieckmann, Heijo: Der Organisationsalltag und seine Unterwelt: Der Schweinehund, in: H. Geißler (Hg.): Bildungsmanagement, Frankfurt/M. 1994, 149-200.
- Sipe, James W. and Frick, Don M.: Seven pillars of servant leadership. Practicing the wisdom of leading by serving, New York 2009.