

Agile Leiterschaft

Von Jesus und den Aposteln lernen!

Vorab: es geht hier *nicht* um neue Superhelden!



Photo by [Agora Griffiths](#) on [Unsplash](#)

Im Gegenteil: die hier leben uns schon vieles vor 😊 !

Geh hin zur Ameise, ..., sieh ihre Wege an und werde weise!
Wenn sie auch keinen Fürsten noch Hauptmann noch Herrn hat, so bereitet sie doch
ihr Brot im Sommer und sammelt ihre Speise in der Ernte.
(Spr 6,6-8 – Lutherbibel 2017)




Agenda: Agile Leiterschaft

- I. Warum ist das Thema relevant?
- II. Gemeinde als soziale Organisation
- III. Was ist „agile Leiterschaft“?
- IV. Ist „agile Leiterschaft“ biblisch?
- V. Was droht ohne uns „agile Leiterschaft“?
- VI. Zwischenfazit
- VII. Diskussion (Breakout-Rooms)
- VIII. Frage & Antwort (Plenum)

I. Warum ist das Thema relevant?

Die Zeiten ändern sich!

Wandel extrem: Gemeinde in der "VUKA-Welt"



**Globalisierung x Technologiewandel x
Neue Arbeitswelt x Gesellschaftswandel x
Klimawandel x Ökosystemkollaps x Weltpolitik x ...
= VUKA-Welt***

* Mit enormer Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität

Quelle: George Beppis, 5/21/12 on unsplash.com

II. Gemeinde als „soziale Organisation“

Unser Organisationsmodell prägt unser Gemeindemodell

Gemeinde: eine klassische „Organisationen“?

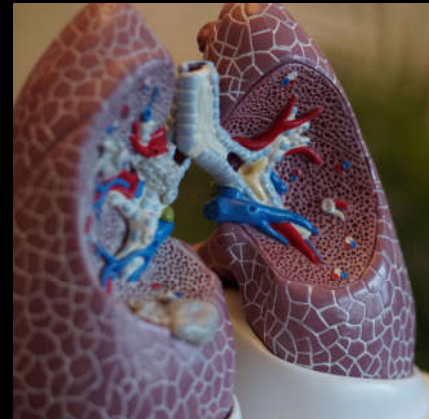


Photo by Max on Unsplash

- **Struktur (überspitzt)**
 - Hierarchie = Macht & Kontrolle
 - Ziel: Stabilität und Sicherheit
 - Rationalistisches Modell („mechanistisch“)
- **Kultur (überspitzt)**
 - Umgang mit Fehlern
 - Angst, Vertuschung, Finger-Pointing
 - Mikropolitik
 - Silodenken, Machtspiele, Information Hiding
 - Demotivation
 - Wie viele Studien aus der Arbeitswelt zeigen

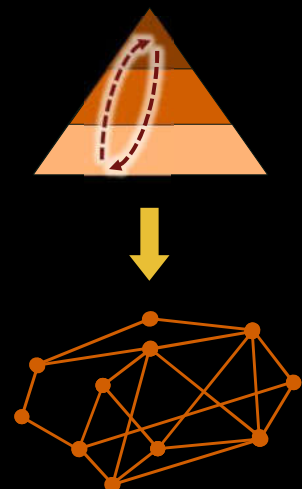
Gemeinde: ein „Komplexes Adaptives System“?

- Komplexitätsforschung
 - Lebewesen, Ökosysteme, Gesellschaften, ...
- Beispiel: komplexe Lebewesen
 - ... bestehen aus lose gekoppelten Subsystemen (Organe)
 - Sehr verschieden, arbeiten vernetzt zusammen
 - Weitgehend unabhängig, keine Hierarchie
 - Steuerung „von unten auf“ (z.B. Atmung)
 - ... entwickeln sich
 - z.B. Mensch: Embryo – Kind – Teenager – Erwachsener
 - ... haben dynamische Ungleichgewichte & Paradoxien
 - Spannungen sind normal (z.B. Muskeln)
 - Widersprüchliche Ziele (z.B. Leistung - Ruhe)



Welches Organisationsmodell für die VUKA-Welt?

- Strikte Hierarchie: Fokus auf Stabilität
 - Lange Entscheidungswege = langsam, & unflexibel
 - VUKA überfordert die Spitze fundamental ...
 - Inside-Out-Strategie: Kunden anbieten, was wir haben
 - Push-Prinzip: Aufgaben werden zugeteilt
- Agiles Netzwerk: adaptiv und Kundenzentriert
 - Gemeinsame Vision, Werte, und Prinzipien
 - Fokus auf Kunden: was brauchen sie heute / morgen?
 - Dezentrale Entscheidungen, wo Infos vorhanden
 - Pull-Prinzip: Aufgaben werden *selbständig* übernommen



Beispiel: extreme Selbstorganisation über Prinzipien

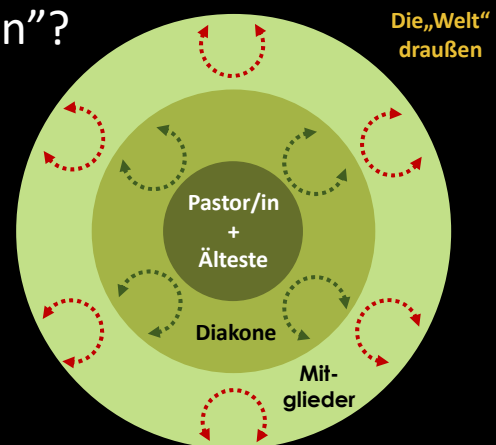


Photo by Clint Adair on Unsplash

- Prinzip: *jeder* trägt Verantwortung!
 - ... selbst beim Kauf teurer Maschinen (z.B. 1.000.000€)
- Zwei fundamentale Systemregeln
 - #1: Du musst mit allen reden, die sich damit auskennen!
 - #2: Du musst mit allen Betroffenen reden und sie anhören!
- Dann entscheidest *Du* und kaufst (oder nicht)!
 - Du wirst in #1 oder #2 die verfügbaren Finanzen checken
 - Du wirst nicht tricksen – andere entscheiden ja bald auch!
- System reguliert sich selbst
 - Es braucht keinen „Chef“, um zu entscheiden!
 - Erfolgsfaktor Organisationskultur: Vertrauen & Transparenz

Gemeinde als „Pfirsichorganisation“?

- *Keine* Hierarchie
 - Flache konzentrische Struktur - Leiten „auf Augenhöhe“
 - Grundlage: Vertrauen & Transparenz
- Pastor/in & Älteste
 - Servant Leader für Diakone und Mitglieder
 - Empowern sie über Vision & Sinn, Werte, Prinzipien
- Diakone: weitgehend selbstorganisiert
 - Servant Leader für lokale Mitglieder
 - Empowern sie über o.g. Vision & Sinn, Werte, Prinzipien
- Mitglieder: weitgehend selbstorganisiert
 - Dienst in der „Welt“ (z.B. Evangelisation, Diakonie) & intern



Dezentrale Entscheidungen
(Selbstorganisation) =
kurze Entscheidungswege!

III. Was ist „agile Leiterschaft“?

Unser Leitungsmodell prägt unsere Leitung

Forschung: Leiten „Komplexer Adaptiver Systeme“

- Klare Vision erzeugen, minimale Detailplanung
- Flexibilität & Anpassungsfähigkeit fördern
- Offene Kommunikation vorleben und ermutigen
- Führen durch Beziehungen
- Balance „am Rande des Chaos“
- Unausweichlichkeit von Paradoxien annehmen
- Veränderung leiten - aber nicht: sie kontrollieren



Photo by Propaganda on Unsplash

Quelle: Lowell (2016): An Application of Complexity Theory for Guiding Organizational Change

IV. Ist „agile Leiterschaft“ biblisch?

Aus agiler Sicht machen viele Dinge ganz neuen Sinn!

War Zufall, wie Jesus und die Apostel leiteten?



Photo: Pixabay

- Klare Vision erzeugen, minimale Detailplanung
 - **Jesus: Vermittelt primär Vision, Werte & Prinzipien – er fördert Selbstorganisation!**
 - Doppelgebot der Liebe
 - Aussendung der Siebzig
- Flexibilität & Anpassungsfähigkeit fördern
 - **Jesus: Darum sollt ihr nicht sorgen ...**
 - **Paulus**
 - Bin allen alles geworden, damit ich etliche rette

War Zufall, wie Jesus und die Apostel leiteten?

- Offene Kommunikation leben und ermutigen
 - Jesus
 - Redete frei und offen vor der Welt
 - Eure Rede aber sei: Ja, ja; nein, nein.
- Führen durch Beziehungen
 - Jesus: Fokus auf die Zwölf, nicht: „Gemeinde“
- Balance „am Rande des Chaos“
 - Jesus irritiert: Vorbild, Lehre, Handeln, Wunder



Photo: Pixabay

War Zufall, wie Jesus und die Apostel leiteten?



Photo: Pixabay

- Unausweichlichkeit von Paradoxien annehmen
 - Jesus: Bergpredigt ist voller Paradoxien
 - Paulus: Wenn ich schwach bin, bin ich stark
- Veränderung leiten, aber nicht: sie kontrollieren
 - Jesus
 - Wartet, bis Jünger ihn *selbst* als Messias erkennen
 - Ist bereit, loszulassen: „Werdet ihr auch weggehen?“
 - Apostel
 - Beauftragen Gemeinde, Diakone *selbst* zu wählen

VI. Was droht uns ohne „agile Leiterschaft“?

Ohne „agile Leiterschaft“ ...



Photo by [Paule Knele](#) on [Unsplash](#)

- ... verlieren wir gesellschaftliche Relevanz!
 - Die VUKA-Welt wird uns überfordern
 - Sind wir der Welt keine Hilfe (kämpft mit VUKA)
- ... Verlieren wir junge Menschen!
 - Im Beruf werden sie Agilität lernen
 - Agile Transformation, New Work
 - Wenn sie Gemeinde als „starr“ erleben...
 - ... bleiben sie weg ☹️
 - ... wandern sie in agilere Gemeinden ab
 - ... oder werden solche neu gründen ☺️

VI. Zwischenfazit

Agile Leiterschaft: Kairos für ein neues Paradigma?

- Die Welt wird immer unplanbarer (VUKA)
 - **Adaptionsfähigkeit als zentraler Überlebensfaktor**
- Gemeinde als klassische Hierarchie?
 - **These: nein, ist ein „mechanistisches“ Modell**
- Schöpfung: Leben ist extrem anpassungsfähig
 - **Organismen sind Komplexe Adaptive Systeme**
 - **These: Gemeinde ist ein geistlicher Organismus!**
- VUKA-Welt erfordert agile Führung
 - **Postheroisch Selbstorganisation fördern**
 - **Ohne Agilität verlieren wir essenziell an Relevanz!**
- Jesus und die Apostel
 - **Leben uns quasi ständig „agile Führung“ vor**



Agile Leiterschaft: wie könnte es aussehen?



- Überall in all unseren Gemeinden?
 - Nein - jede Gemeinde ist individuell (Kairos!)
 - Ja - aber sanft: graduell / in Teilbereichen
- Wo könnte man beginnen?
 - „Agile Community“ im BEFG
 - TN Agilitätstraining, GJW, Gemeindegründer, ...
 - Gemeindebereiche für junge Menschen
 - Jugend, Junge Erwachsene, Teestube, Fresh-X, ...
 - Gemeinden mit vorwiegend jungen Menschen
 - Insbesondere agile Berufe (IT, Human Resources)
 - Gemeindegründung für junge Menschen
 - Alternative zu ICF etc., aber ohne „α-Leiter“

VII. Diskussion (Breakout-Rooms)

Diskussion in Breakout-Rooms

- Selbsteinschätzung
 - Wo befinden sich unsere Gemeinden auf einer Skala von „starr“ (1) bis „agil“ (10)?
- Fragen für Mentimeter
 - Was hindert unsere Gemeinden ggf. daran, „agil“ zu sein (an „Kunden“ orientiert, flexibel, anpassungs- und lernfähig, innovativ)?
 - Was konkret könnte unsere Gemeinden „agiler“ machen?



photo by Brooke Cagle on Unsplash