

Evangelische Hochschule Nürnberg

Studiengang Soziale Arbeit

Bachelorthesis zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts Soziale Arbeit

Titel:

**Implikationen der Theorie Interaktionsmacht und der
Führungstheorie Servant Leadership für Sozialarbeiter:Innen
und Diakon:Innen in der Führung mit Ehrenamtlichen in der
Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene**

Erstgutachter: Prof. Dr. Johannes Haeffner

Zweitgutachter: Prof. Dr. Martin Nügel

Verfasser: Kai-Uwe Starke

Abgabe: 05.02.2024

Zusammenfassung

In der Verbandsjugendarbeit tätige Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen sind häufig mit der Führung von Ehrenamtlichen betraut. In dieser Bachelorthesis werden die besonderen Bedingungen der Führung mit Ehrenamtlichen dargestellt. Mit den Grundsätzen der Führungstheorie *Servant Leadership* wird versucht, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Ein besonderer Gesichtspunkt ist der Umgang mit Macht. Dem wird sich anhand verschiedener Definitionen von Macht und der Theorie Interaktionsmacht angenähert. Ein Implementierungsansatz für *Servant Leadership* in Diakonischen Unternehmen wird hinsichtlich des Umgangs mit Macht in diesem Prozess untersucht. Im Vergleich von Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit, Umgang mit Macht und *Servant Leadership* werden aus den Erkenntnissen Implikationen für Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen abgeleitet.

Abstract

Social workers and deacons working in youth associations are often instructed with the task of leadership with volunteers. This bachelor thesis describes the special demands of leadership with volunteers. *Servant Leadership* is portrayed in trying to meet these demands. A special focus is placed on the use of power, which is looked at from different perspectives of definitions and the theory of power in interaction. The implementation of *Servant Leadership* in a diaconic organisation is investigated under the perspective of the use of power in the process. Implications for social workers and deacons resulting from the comparison of leadership with volunteers in youth association work, *Servant Leadership* and the use of power in the interaction of volunteers and workers are portrayed as the outcome of this bachelor thesis.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene	2
2.1 Einbettung in die Professionstheorie	3
2.1.1 Soziale Arbeit	3
2.1.2 Diakonik	4
2.2 Führung	5
2.2.1 Führungsverständnis	5
2.2.2 Führungsdefinition	6
2.3 Ehrenamtliche in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene	7
2.4 Anforderungen an Führung bei der Arbeit mit Ehrenamtlichen	8
3. Umgang mit Macht	11
3.1 Definitionen Macht	12
3.1.1 Max Weber	12
3.1.2 Michel Foucault	12
3.1.3 Hannah Arendt	13
3.2 Macht in der Führung	13
3.2.1 Bedeutung der Macht für Führung	14
3.2.2 Machtbasen	15
3.3 Björn Kraus – Interaktionsmacht	16
4. Servant Leadership	19
4.1 Definition	20
4.2 Robert Greenleafs Idee & Weiterentwicklung	21
4.3 Macht in der Dissertation von Mathias Hartmann zu <i>Servant Leadership</i> in Diakonie	24
4.3.1 Machtanalyse-Systematik	24
4.3.2 Untersuchung des Implementierungsansatzes bei Hartmann	25
4.3.3 Fazit	34
5. Vergleich Umgang mit Macht zu Servant Leadership	37
6. Implikationen der Führungstheorien Servant Leadership und der Interaktionsmacht für Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen in der Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene	39
7. Fazit	43
Literaturverzeichnis	46
Selbstständigkeitserklärung	50

1. Einleitung

In Deutschland gehen im Jahr 2019 28,8 Millionen Menschen¹ über 14 Jahren einem freiwilligen Engagement nach. Die Bandbreite der Engagementbereiche und -aufgaben ist aufgrund der Menge an Möglichkeiten schwer zu fassen. Einen Teil stellt die Jugendverbandsarbeit dar, die in vielen Gemeinden existiert. Häufig streben Menschen aus der Zielgruppe selbst eine Tätigkeit in diesem Bereich an. Hierzu gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: In der Rolle der Hauptamtlichen die Organisation und Durchführung zu übernehmen oder im Rahmen eines freiwilligen Engagements Angebote zu gestalten. In welchem Rahmen die freiwillige Tätigkeit möglich ist und ablaufen kann, ist ein erster Schritt des Organisationsprozesses des Engagements. Ein wichtiger Koordinationspunkt sind die Hauptamtlichen, welche für die Jugendarbeit zuständig sind und das ehrenamtliche Engagement koordinieren und unterstützen. Für die Hauptamtlichen, z. B. Diakon:Innen und Sozialarbeiter:Innen, umfassen die Führungsaufgaben: Orientierung, Anleitung, Begleitung, Fortbildung und Beendigung im Engagement. Ehrenamtliches Engagement in der Verbandsjugendarbeit ist eine wichtige Ressource: Junge Menschen bieten ihre Kreativität, Motivation, ihr Können und ihre Zeit an, um die Verbandsjugendarbeit mitzugestalten. Dadurch können vielfältigere und mehr Angebote aufgestellt werden und durch jedes Engagement kann eine weitere Persönlichkeit mitwirken. Die freiwillige Tätigkeit bereichert die Verbandsjugendarbeit und ist der Weg, um ein gut funktionierendes System der Jugendarbeit aufzustellen und Aktionen mit hohem Personaleinsatz stemmen zu können. Daher ist es ein weitverbreitetes Konzept in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene in Deutschland.

Jedoch engagieren sich Ehrenamtliche nicht umsonst, sondern stellen selbst Forderungen, wenngleich diese meist nicht in Form von Gehalt erfüllt werden. Ehrenamtliches Engagement entsteht aus einem Motiv und fordert Anerkennung und gute Bedingungen in der Tätigkeit. Gleichzeitig besteht keine Verbindlichkeit, auf die sich berufen werden kann oder nach welcher sich Ehrenamtliche verpflichten, Angebote zu gestalten. Es besteht keine Hierarchie, keine Weisungsbefugnis, zwischen den Ehren- und Hauptamtlichen. Daher benötigt die Arbeit mit Ehrenamtlichen Leitlinien für die Führung, um die Nutzen des Engagements für Organisation, die Engagierten und die Zielgruppe entfalten zu können. Diese Leitlinien sind zudem wichtig, weil keine Weisungsbefugnis vorhanden ist. Die Führungstheorie *Servant Leadership* versucht diese Grundsätze in der Führung zu

¹ Vgl. Simonson et. al. 2019, S. 58f.

integrieren. Wie Motive, Führung mit Ehrenamtlichen, Umgang mit Macht in der Verbandsjugendarbeit und *Servant Leadership* zueinander finden, wird in dieser Arbeit untersucht.

Dazu werden folgende Fragen betrachtet: Was ist Führung in der Verbandsjugendarbeit mit Ehrenamtlichen? Welche Macht ist in der Verbandsjugendarbeit mit Ehrenamtlichen vorhanden und wie kann diese gewirkt werden? Welche Bedingungen sind wichtig für den Umgang mit Macht in der Führung mit Ehrenamtlichen? Welche Erkenntnisse können aus der Führungstheorie *Servant Leadership* für die Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit gezogen werden? Wie gestaltet sich der Umgang mit Macht bei *Servant Leadership*? Wie können alle diese Ergebnisse gebündelt werden, also: **Welche Implikationen resultieren aus der Theorie Interaktionsmacht und der Führungstheorie *Servant Leadership* für Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen in der Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene?**

Im ersten Arbeitsschritt wird Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit eingegrenzt und in ihrer Relevanz für die Soziale Arbeit und Diakonik fundiert. Ein besonderer Blick wird auf die Anforderungen an die Führung bei der Arbeit mit Ehrenamtlichen gelegt.

Im zweiten Arbeitsschritt wird der Begriff Macht definiert, dessen Bedeutung für Führung und Machtquellen beleuchtet und mit der Interaktionsmacht eine Theorie zum Einsatz der Macht dargelegt.

Im dritten Arbeitsschritt wird die Führungstheorie *Servant Leadership* erläutert und Macht in der Dissertation von *Mathias Hartmann* untersucht. Abschließend folgen ein Vergleich zwischen dem Umgang mit Macht und *Servant Leadership* und die Beantwortung der Frage nach den Implikationen dieser Theorien für die Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene.

2. Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene

Um sich zunächst einen Überblick über die Grundlagen dieser Betrachtung zu machen, wird in diesem Kapitel die Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene umrissen. Zuerst wird in Kapitel 2.1 die Einbettung in die Professionstheorien der Sozialen Arbeit und der Diakonik dargestellt. In 2.2 wird der Begriff Führung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und für die Arbeit mit Ehrenamtlichen eingegrenzt. In 2.3 wird die Zielgruppe der Ehrenamtlichen in der

Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene beschrieben und in 2.4 werden die besonderen Herausforderungen für die Führung in der Arbeit mit Ehrenamtlichen beleuchtet.

2.1 Einbettung in die Professionstheorie

2.1.1 Soziale Arbeit

In der großen Reichweite der Praxisfelder, die die Soziale Arbeit umfasst, begegnen den Fachkräften häufig freiwillig Engagierte, denn viele Träger integrieren Ehrenamtliche in ihre Arbeit, und das auf allen Ebenen: von der Vorstandschaft bis zur unmittelbaren Leistungserbringung². Besonders von Ehrenamt geprägte Bereiche sind die Hospizarbeit und die Soziale Arbeit mit Sport, als auch die Jugendverbandsarbeit³. Aber auch in Einrichtungen der Hilfe für Menschen mit Behinderung, Menschen im Alter oder Jugendliche setzen die Einrichtungen häufig auf die Unterstützung Ehrenamtlicher.

Die Jugendverbandsarbeit ist ein Arbeitsfeld in der Sozialen Arbeit. Grundsätzlich zeichnet Jugendverbände aus, dass sie von „Freiwilligkeit in Zugang und Beteiligung“⁴ gekennzeichnet sind. Die hauptamtlichen Strukturen, welche häufig von Sozialarbeiter:Innen ausgestaltet werden, nehmen eine unterstützende Funktion für die Selbstorganisation der Ehrenamtlichen ein⁵.

Im Jahr 2019 waren in Deutschland insgesamt 39,7% aller Menschen über 14 Jahren freiwillig engagiert – das entspricht 28,8 Millionen Menschen⁶. Davon sind ca. 4,9 Millionen Menschen im Kirchlichen Bereich engagiert, welcher laut dieser Quelle unter anderem die kirchliche Jugendverbandsarbeit auf Gemeindeebene umfasst. Im sozialen Bereich sind es 6 Millionen, in der Jugendarbeit 2,5 Millionen Menschen⁷. In der Ehrenamtsuntersuchung der ELKB⁸ finden sich aktuelle Zahlen zum ehrenamtlichen Engagement in der ELKB, auch unter Betrachtung der Corona-Pandemie der Jahre 2020-2023. Die Zahlen zeigen ähnliche Verhältnisse auf, werden aber in Tiefe hier nicht analysiert.

Unter anderem deshalb entstehen seit ca. 20 Jahren vermehrt Stellen, welche sich innerhalb von Einrichtungen mit der Koordination der Freiwilligen beschäftigen.

² Vgl. Olk 2022, S.413

³ Vgl. Gängler 2022, S. 741ff.

⁴ Voigts 2021, S.483

⁵ Vgl. ebd. S.483f.

⁶ Vgl. Simonson et. al. 2019, S. 58f.

⁷ Vgl. a. a. O., S.106-114

⁸ König/Maschke/Schröder 2023

Die Aufgaben umfassen die Bedarfseinschätzung, Aufgabenentwicklung und -beschreibung, Anwerbung und Gewinnung Ehrenamtlicher. An diesem Punkt beginnen die Aufgaben, die auch in den Bereich der Führung fallen: Erstgespräch und Passung, Orientierung, Einarbeitung, Aus- und Fortbildung der Freiwilligen, Unterstützung, Begleitung, Motivation, Anerkennung und Abschied⁹. Der Umfang der Aufgaben und der strategische Anteil zeigt, dass das Freiwilligenmanagement eine Position mit einem breiten Aufgabenfeld ist und gut ausgebildete Führungskräfte benötigt – besonders, weil zu den umfangreichen Aufgaben noch die in 2.4 beschriebenen besonderen Herausforderungen in der Führung mit Ehrenamtlichen kommen.

Sozialarbeiter:Innen, die in der Jugendverbandsarbeit beschäftigt sind, werden also sehr wahrscheinlich auf Ehrenamtliche treffen, da die Grundstruktur Freiwilligkeit voraussetzt und viele junge Menschen in der Verbandsjugendarbeit freiwillig engagiert sind. Obwohl die Soziale Arbeit Führung häufig weniger beleuchtet und dem Begriff Macht kritisch gegenübersteht, ist die Erkennung und die kritische Auseinandersetzung mit diesen Begriffen in der Praxis sehr wichtig, da sie in vielen Arbeitsfeldern in den Bereich des professionellen Handelns der Sozialarbeiter:Innen fallen. Eine genauere Definition des Begriffs Führung erfolgt in 2.2.

2.1.2 Diakonik

Die Diakonik umfasst viele Arbeitsfelder der kirchlichen Struktur, worunter auch die kirchliche Jugendverbandsarbeit auf Gemeindeebene fällt. Grundsätzlich ist in kirchlichen Institutionen verankert, dass Ehrenamtliche integriert sind und die Aufrechterhaltung nur mit Hilfe von Ehrenamtlichen möglich ist¹⁰. Das reicht so weit, dass einige Führungsgremien der Evangelischen Kirche, wie die Landessynode der ELKB, paritätisch zur Hälfte Haupt- (im Sinne von Pfarrer:Innen/Theolog:Innen) und zur anderen Hälfte ehrenamtlich besetzt sind¹¹. Damit einhergehend ist die Anforderung an Führungskräfte, dass diese qualifiziert für den Umgang mit Ehrenamtlichen sind.

Für die Diakon:Innen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene wird auch die Koordination und Führung der Ehrenamtlichen zu einer der zentralen

⁹ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel 2013, S.71-81

¹⁰ Vgl. Böckel 2016, S.430

¹¹ Vgl. a.a.O. S.591

Aufgaben gehören. Die der Jugendverbandsarbeit zugrunde liegende Struktur wurde bereits in 2.1.1 erklärt und findet in der Diakonik wie in der Sozialen Arbeit Anwendung.

2.2 Führung

Der Begriff Führen kommt aus dem Wortstamm „fahren“. Führen bedeutet, in Bewegung setzen oder auch Richtung weisen. Führung beschreibt aber nicht nur das „In Bewegung setzen“ und „Richtung weisen“, sondern auch die Durchführung und Vollendung eines Prozesses¹².

Dieses Bild des „Wagenlenkens“ als Führung ist heute umgeben von weiteren Interpretationen der Führung.

Basis dieser Führungstheorien sind Verständnisse und Definitionen von Führung. Im Folgenden werden zwei Verständnisse von Führung, die damit einen eigenen Schwerpunkt definieren, vorgestellt. In 2.2.2 werden drei Definitionen von Führung vorgestellt und deren Relevanz für diese Thesis diskutiert.

2.2.1 Führungsverständnis

Führungsverständnisse beschreiben Perspektiven auf das Führungsphänomen mit Schwerpunktsetzung. Hierbei eröffnen die Verständnisse jeweils einen Blickwinkel, unter dem die Führung betrachtet werden kann. Es gibt kein „richtiges“ Verständnis von Führung, da jeweils ein eigener Schwerpunkt gesetzt und für die Betrachtung relevant wird.

Eines der Verständnisse ist Führung als Ergebnis der Interaktion zu betrachten. Die Handlungen zwei oder mehrerer Personen bedingen sich gegenseitig und beeinflussen somit die jeweils folgenden Handlungen. Führung könne demnach nicht einseitig, z. B. von einer Führungsperson, definiert und wahrgenommen werden. Diese Ansicht betrachtet weniger die Führungskraft oder die Geführten bzw. deren Verhalten, sondern das Produkt der gemeinsamen Interaktion. Somit ist das Führungsergebnis nicht nur abhängig von einer/einem der Interaktionspartner:Innen. Durch die beidseitige Einflussnahme sind auch alle Parteien am Ergebnis beteiligt und in ihrer Position mit Macht ausgestattet.

Das Verständnis der Führung als Machtbeziehung gründet in der Tatsache, dass sich Führung in Organisationen und Positionen widerspiegelt. Verschiedene Positionen sind mit verschiedenen Ressourcen ausgestattet und verfügen deshalb

¹² Vgl. Weibler 2016, S.14

über eine gewisse „Macht“. Daraus bilden sich meist Hierarchien, Positionen mit stärkeren Machtquellen sind in einer Hierarchie höhergestellt als Positionen mit weniger starken Machtquellen. Dieses Führungsverständnis betrachtet besonders die Bedingungen, unter denen Geführte in Führungsbeziehungen stehen und regt zur Reflexion über Machtbasen für Führungskräfte an¹³.

Diese Führungsverständnisse finden in *Servant Leadership* und in der Arbeit mit Ehrenamtlichen Anschluss. Die machtkritische Perspektive besteht im Hinterfragen der eigenen Handlungen und den Ressourcen, aus welchen die Macht gezogen werden kann. Trotzdem geschieht Führung in der Interaktion und in wechselseitiger Beeinflussung, somit sind alle Beteiligten mit Macht ausgestattet, mithilfe welcher sie den Prozess gestalten können.

2.2.2 Führungsdefinition

Es gibt eine Reihe an Definitionen, die versuchen, den Begriff Führung zu fassen. Auch hierbei setzt jede Definition eigene Schwerpunkte. Im Folgenden werden drei Definitionen betrachtet und diskutiert.

„Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“¹⁴. Baumgarten legte mit dieser Definition 1977 eine Grundlage, auf die viele der folgenden Führungsdefinitionen aufbauen. Damit umfasst sie bereits die minimalen Elemente, die bei Führung stattfinden und versteht Führung als eine kommunikative Handlung, die von einer/einem Akteur:In ausgeht und das Verhalten anderer beeinflusst. Dadurch legte bereits er den Interaktionscharakter der Führung fest.

„Führen bedeutet, wirksam zu intervenieren“¹⁵. Der Theologe Holger Böckel definiert Führung sehr knapp. Führung kann auf fünf Ebenen¹⁶ mit eigenen Führungsressourcen stattfinden, nämlich dann, wenn wirksam interveniert wird. Dem liegt eine komplexe Führungstheorie zugrunde, welche an dieser Stelle nicht ausgeführt wird, aber sehr schlüssig seine Definition erläutert. Der wirksamen Intervention könnte ein beidseitig umfassendes Verständnis, mit Blick auf die Führungsperson als auch mit Blick zu den Geführten, zugrunde liegen. Böckels Definition enthält nicht explizit die Kommunikation, in seinem Verständnis findet

¹³ Vgl. Weibler 2016, S.15

¹⁴ Baumgarten zit. nach: Weibler 2016, S.21

¹⁵ Böckel 2016, S.64

¹⁶ Vgl. a.a.O., S. 66

die Intervention mittels Kommunikation statt. Abgrenzend zu *Baumgarten* definiert er die Verhaltensbeeinflussung aber als Intervention, d.h. es besteht eine Situation, die eine Intervention erfordert, welche dann durch die Führung geplant und durchgeführt wird. Daher begreift auch er Führung als kommunikatives Handeln. Mehr noch, definiert *Böckel* Führung als ausschließlich interaktionales Geschehen, mit dem sowohl die Führungsperson als auch die Geführten aufgenommen sind.

Jürgen Weibler definiert:

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“¹⁷. Diese Definition nimmt im Vergleich zu *Baumgarten* noch die Perspektive auf, dass Führung ein eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten ist – im Verlauf dieser Arbeit wird der Blick auf die Gestaltung dieses Verhaltens gerichtet. Der Fokus wird dabei auf einem machtbewussten Umgang mit den Geführten liegen sowie aus den Erkenntnissen aus *Servant Leadership*. Alle drei Definitionen tragen eine Relevanz für diese Thesis, zugrunde gelegt wird *Jürgen Weiblers* Definition. Auch *Holger Böckels* Definition als wirksame Intervention ist bedeutsam für die Interaktion, weshalb auch sie Anwendung finden wird.

2.3 Ehrenamtliche in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene

Die Verbandsjugendarbeit ist charakterisiert von der Selbstorganisation der Verbände durch ehrenamtliches Engagement. Eine rechtliche Grundlage für Jugendarbeit findet sich in § 2 Abs. 2 S. 1 i. V. m. § 11 SGB VIII. In der Praxis der Jugendarbeit finden sich häufig junge Menschen wieder. § 11 Abs. 4 SGB VIII besagt, dass Angebote der Jugendarbeit auch Personen, die das 27. Lebensjahr bereits vollendet haben, einbeziehen können. Der überwiegende Teil der Zielgruppe sind jedoch Jugendliche und junge Menschen zwischen 14-29 Jahren, die sich ehrenamtlich engagieren. Das kann auch aus der statistischen Erhebung des Freiwilligensurveys vermutet, aber nicht umfänglich belegt werden¹⁸. Junge Menschen befinden sich in einer Lebensphase, die durch viele Veränderungen gekennzeichnet ist: Pubertät, die Schule geht zu Ende, Zukunftsorientierung ist ein Thema mit hoher Tragweite im Leben, die ersten Schritte

¹⁷ Weibler 2016, S.22

¹⁸ Vgl. Simonson et. al. 2022, S.109, 113f.

dieser Zukunftsaussichten werden umgesetzt und damit können viele Neustrukturierungen einhergehen – im Wohnort, sozialen Umfeld, zeitliche Ressourcen etc. Teil der Aufgaben der Jugendarbeit ist es, diese Lebensphase zu begleiten.

Freiwilliges Engagement, auch Ehrenamt oder bürgerschaftliches Engagement, ist eine frei vereinbarte Tätigkeit, die ein hohes Maß an Selbstbestimmung beinhaltet, nicht an Tarife oder Ausbildungsgänge gebunden ist, Kurz- oder mittelfristig veränderbar ist und ohne Bezahlung geleistet wird¹⁹. Die Ehrenamtlichen engagieren sich aus einer bestimmten Motivation. Dieser Beweggrund, das Engagement auszuüben, ist ein wichtiger Ansatzpunkt für die Arbeit mit Ehrenamtlichem. Das Ehrenamt ist häufig ein zeitlich definiertes Engagement in Projekten, bei dem die Aufgabe klar beschrieben ist und Verantwortungsbereiche den Ehrenamtlichen zugestanden werden. Dadurch soll Mitbestimmung und Teilhabe ermöglicht werden, außerdem wird versucht, den hierarchischen Strukturen zu entfliehen²⁰. Die konkreten Aufgaben in der ehrenamtlichen Jugendarbeit reichen von einmaligem Engagement bei Projekten bis zu leitendem Ehrenamt in der Verbandsjugend – die Aufgabe kann auf eigenen Entschluss und basierend auf den eigenen Motiven von der engagementbereiten Person gewählt und gestaltet werden.

2.4 Anforderungen an Führung bei der Arbeit mit Ehrenamtlichen

Die Führung mit Ehrenamtlichen umfasst die Interaktion mit Ehrenamtlichen, z. B. Erstgespräch und Passung, Orientierung, Einarbeitung, Aus- und Fortbildung der Freiwilligen, Unterstützung, Begleitung, Motivation, Anerkennung, Abschied²¹.

Die Führung mit Ehrenamtlichen birgt einige Herausforderungen für die Führungskräfte. Die Engagierten stellen viele Ressourcen bereit, ohne eine hohe Entlohnung zu verlangen. Stattdessen stellen die Ehrenamtlichen Anforderungen an die Organisation und Führungspersonen. *Sturzenhecker* führt folgende Anforderungen auf, die Ehrenamtliche an ihre Arbeit stellen:

- *„[Die Ehrenamtlichen] wollen sich selber aussuchen, wo sie sich mit welchen Aktivitäten engagieren wollen [...],*
- *Sie wollen nicht vereinnahmt und überfordert werden, sondern zeitlichen Rahmen und Aufgabenstellung nach ihren Ressourcen und Fähigkeiten selbst bestimmen,*

¹⁹ Vgl. Fischer 2004, S.34

²⁰ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel 2013, S.36

²¹ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel 2013, S.71-81

- *Sie wollen mit ihrem Engagement gleichzeitig sich selbst und anderen helfen (Selbsthilfeprinzip),*
- *Sie wollen Kontakt und Kooperation, aber die Gesellungsformen selbst bestimmen. Sie wollen Gemeinschaft, die ihnen Freiraum zur Entfaltung ihrer Individualität läßt,*
- *Sie wollen fachliche Begleitung und Absicherung, ebenso wie fachliche Weiterbildung,*
- *Sie wollen versichert sein gegen Schäden und Unfälle und sie fordern eine Entschädigung ihres Aufwandes“²².*

Die Anforderungen der Ehrenamtlichen beinhalten Forderungen an die Führung: Diese muss sich über die Engagementmöglichkeiten in der Organisation bewusst sein und mit den Ehrenamtlichen eine passende Aufgabe entwickeln, welche attraktiv ist und eine eigene Qualität hat. Die Aufgabe hat den Charakter der Hilfe für andere, aber auch der Selbsthilfe für die beauftragte Person. Dabei müssen die Ressourcen der Ehrenamtlichen gefordert, dürfen aber nicht überreizt werden. Das erfordert ein gutes Kennenlernen, inklusive Ressourcen und Motive der freiwillig Engagierten, sowie eine gute Einarbeitung in die Aufgabe und Anleitung – besonders Flexibilität, um Absicherung zu gewährleisten und in Momenten der Überforderung unterstützend eingreifen zu können.

Weiter führt *Sturzenhecker* aus, dass geringere Hierarchien die Engagementbereitschaft erhöhen, aufgrund der besseren Selbstbestimmung innerhalb dieser Struktur. Hier ist die Führung gefragt, einen sensiblen Umgang mit Macht zu üben, um die Anforderung der Autonomie erfüllen zu können²³. An diesem Punkt setzt auch die laterale Führung an, die den Fokus auf Freiheit von Hierarchie und Weisungsbefugnis beschreibt. Diese findet sich in der Arbeit mit Ehrenamtlichen wieder, da hier keine direkte Weisungsbefugnis gegenüber den Ehrenamtlichen besteht. Es kann jedoch durch Faktoren wie den Rahmenbedingungen Einfluss genommen werden, indem z. B. eine Eignung/Ausbildung erforderlich ist, um das Ehrenamt ausführen zu können (Notfallseelsorge und weitere). Die direkte Weisungsbefugnis, wie in hierarchischen Strukturen mit Delegation, Zwang und Druckmitteln ist in dieser Form der Zusammenarbeit aber nicht vorhanden. Die laterale Führung beschreibt, dass drei Säulen für Führung zentral sind: Verständigung, Vertrauen, Macht²⁴. Bei Führung ohne

²² Sturzenhecker 1998, S.53

²³ Vgl. ebd. S.53f.

²⁴ Genauere Beschreibungen und Wirkungen dieser Säulen findet sich z. B. bei Stefan Kühl (2017): Laterales Führen.

direkte Weisungsbefugnis werden diese drei Einflussfaktoren wichtig, da hierdurch eine Anerkennung beim Gegenüber erlangt werden kann, welche dann dazu führt, dass eine Führungsposition im Gruppengefüge gebildet und eingenommen werden könnte. In der Arbeit mit Ehrenamtlichen können diese Faktoren für die Führung wichtig sein, um ohne Weisungsbefugnis einen guten Rahmen und gute Führung bei der ehrenamtlichen Tätigkeit leisten zu können. Da das Engagement freiwillig ist, entscheiden die Engagierten selbst, zu welchem Punkt sie aufhören möchten²⁵. Die Führung mit Ehrenamtlichen fordert einen sensiblen Umgang mit der Freiwilligkeit des Gegenübers und muss sich über die Rahmenbedingungen, z. B. keine Weisungsbefugnis oder rechtliche Gebundenheit an das Engagement, bewusst sein. Daher ist auch der machtbewusste Umgang mit Ehrenamtlichen wichtig, um die verfügbaren Ressourcen, auch Machtressourcen, als hilfreiche Aspekte des ehrenamtlichen Engagements zu nutzen.

In Anknüpfung an die *Empowerment*-Theorie der Sozialen Arbeit beschreibt *Norbert Herriger* Anknüpfungspunkte für Soziale Arbeit mit Ehrenamtlichen. Er identifiziert u. a. Zeitsouveränität, Einsatzflexibilität und Autonomie der Ehrenamtlichen als wichtige Anknüpfungsfaktoren. Diese Forderungen der Ehrenamtlichen treffen auf die Hauptamtlichen. Diese müssen passende Rahmenbedingungen bieten, um z. B. den ehrenamtlichen genug Freiraum bei der eigenen Engagementplanung zu lassen. Sowohl die Verwaltung der eigenen Zeitressourcen als auch die Flexibilität beim Einsatz des Engagements sind wichtig für viele Ehrenamtliche²⁶. Übernehmen Hauptamtliche zuviel Kontrolle, kann das als Autonomieverlust wahrgenommen werden, was es zu verhindern gilt.

Jedes freiwillige Engagement entsteht aus bestimmten Motiven. Das Freiwilligensurvey von 2019 identifizierte als häufigste Motive für freiwilliges Engagement in der Altersgruppe der 14 - 29-Jährigen „Spaß haben (93,8%)“²⁷ und „Anderen Menschen helfen (90,7%)“²⁸, listet darüber hinaus noch weitere auf. Die Aufgabe, die dann wahrgenommen wird, sollte das Motiv erfüllen, um einer vorzeitigen Beendigung des Engagements oder Unzufriedenheit der Freiwilligen zuvorzukommen. Das ehrenamtliche Engagement ist also keinesfalls komplett

²⁵ Vgl. Kühl 2017, S. 20-29

²⁶ Vgl. Herriger 2020, S.190f.

²⁷ Simonson et. al. 2019, S.135

²⁸ Ebd.

uneigennützig, sondern es wird ein spezifischer Gegenwert erwartet²⁹. Die Möglichkeiten, sich freiwillig zu engagieren, werden größer. Damit geht die Wahl zwischen verschiedenen Angeboten des Engagements einher. Das lässt schließen, dass ein unzufriedenstellendes Ehrenamt wahrscheinlicher beendet wird, weil die Möglichkeit auf ein anderes Ehrenamt gegeben ist. Für die Führung ist wichtig, das Motiv für das freiwillige Engagement zu kennen, um die Person dann richtig anzusprechen und adäquat einsetzen zu können³⁰. Hierfür wird die Möglichkeit eines Erstgesprächs mit einer Kennenlernphase aufgezeigt.

Da Ehrenamtliche höchstens eine Aufwandsentschädigung für ihr Engagement fordern, benötigt es eine Form der Anerkennung für die geleistete Arbeit. Es gibt materielle Formen der Anerkennung, wie Dankesgeschenke oder Jahresfeste mit Danksagungen. Neuere Formen der Anerkennung sind die Begegnung auf Augenhöhe, indem die Ehrenamtlichen in Entscheidungen einbezogen werden, Verantwortung übertragen bekommen, Förderung in Form von Schulungen erhalten und zum Ende des Engagements verabschiedet werden³¹.

3. Umgang mit Macht

Der Umgang mit Macht ist in jedem Beschäftigungsfeld für Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen von wichtiger Bedeutung, da in jeder zwischenmenschlichen Beziehung Macht vorhanden ist³². „Man kann nicht nicht Macht haben“³³ unterstreicht diese Annahme. Die Facetten von Macht sind vielseitig und für den Umgang mit Macht ist eine wiederkehrende Reflexion des eigenen Verhaltens wichtig. Die Annahme, dass immer Macht vorhanden ist und auch in sozialen Beziehungen und Interaktionen eine Rolle spielt, verstärkt die Bedeutung eines ethischen und reflektierten Umgangs mit Macht. Die vorhandene Macht stellt nicht nur ein Risiko dar, eine Quelle für Gefahr und Machtmissbrauch, sondern auch ein Potenzial, das genutzt werden kann, um die gemeinsame Arbeit zu gestalten und die Rahmenbedingungen zu optimieren.

In diesem Kapitel wird sich zunächst über die Machtdefinitionen von *Max Weber*, *Michel Foucault* und *Hannah Arendt* dem Machtbegriff angenähert. In 3.2 werden die Bedeutung der Macht für Führung sowie verschiedene Machtbasen und -quellen beschrieben. In 3.3

²⁹ Vgl. Herriger 2020, S.190

³⁰ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel 2013, S.21

³¹ Vgl. a.a.O., S.78f.

³² Vgl. Grothe 2022, S.16

³³ Detje 2017, S.264

wird die Theorie der Interaktionsmacht von *Björn Kraus* und ihre Relevanz für das Thema dieser Arbeit dargestellt.

3.1 Definitionen Macht

Der Begriff Macht findet sich in Beziehungen, besonders im Arbeits- und Politikkontext, häufig wieder. Weniger häufig wird das Verständnis in Bereichen darüber hinaus betrachtet. Spricht man von Macht, kann nicht davon ausgegangen werden, dass allen Aussagen dasselbe Verständnis von Macht zugrunde liegt. Mithilfe der Werke und Gedanken von *Max Weber*, *Michel Foucault* und *Hannah Arendt* wird ein Überblick über Verständnisse des Machtbegriffs gegeben und auf den Kontext dieser Bachelorthesis eingegangen.

3.1.1 Max Weber

Der deutsche Soziologe *Max Weber* definiert in seinem 1921 erschienenen Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ unter anderem den Begriff Macht, auf welchen bis heute häufig Bezug genommen wird, wie folgt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“³⁴. Ihre Relevanz in dieser Abschlussarbeit findet die Definition darin, dass sie allen Akteur:Innen Macht zugesteht – damit auch den Ehrenamtlichen sowie den Hauptamtlichen. Die Aspekte, auf die geachtet werden sollte, sind einerseits die Durchsetzung gegen Widerstreben, andererseits die Chance, welche von der jeweiligen Person nutzbar gemacht werden kann. Die Durchsetzung gegen Widerstreben ist mit Vorsicht zu betrachten, da die Ehrenamtsarbeit wie in 2.4 beschrieben ungebunden ist, d. h. beide Seiten das Engagement fristlos beenden könnten. Die Durchsetzung des eigenen Willens gegen Widerstreben könnte eine Beendigung des Engagements begünstigen. Beide Seiten sind mit Chancen, bzw. mit Möglichkeiten ausgestattet, um ihren eigenen Willen durchzusetzen. Ein Bewusstsein über die eigenen Chancen ist wichtig, um eigene Motive erfüllen zu können.

3.1.2 Michel Foucault

Der französische Philosoph *Michel Foucault* beschäftigte sich in den meisten seiner veröffentlichten Werke mit Macht. Seine Definitionen von Macht verändern sich jedoch in seinen Werken, sodass es nicht die eine Machtdefinition nach *Foucault* gibt. Eher geht es um ein Machtverständnis, ein Machterlebnis, das er als

³⁴ Weber zit. nach: Pankofer/Sagebiel 2015, S.28

„Zirkularität der Macht“ beschreibt: „Die Ausübung von Macht ist [...] eine Form handelnder Einwirkung auf andere“³⁵. In *Foucaults* Machtverständnis ist Macht immer dort, wo Menschen in Beziehung sind. Somit attribuiert auch er Führenden und Geführten, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen Macht. Diese können ihre Macht wiederum nutzen, um auf andere einzuwirken³⁶. Dadurch versteht *Foucault* Macht als Teil der Interaktion. Eben dieser Gedanke wird von *Björn Kraus* zur Interaktionsmacht vertieft und findet Anwendung in der Führung, im *Servant Leadership* und der Arbeit mit Ehrenamtlichen.

3.1.3 Hannah Arendt

Die Politikphilosophin *Hannah Arendt* versteht Macht als Konstrukt, das dadurch zustande kommt, dass Menschengruppen gemeinsam handeln und ihre Macht in der Gemeinsamkeit besteht: „**Macht entspringt der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit Ihnen zu handeln** (Hervorhebung K.S.)“³⁷. In der Gruppe ist diese Macht vorhanden, die von der Gruppe einem Amt oder einem Teil der Gruppe übertragen werden könnte. In der Arbeit mit Ehrenamtlichen sammelt sich in der Gruppe die Macht und wird von allen Teilen der Gruppe gesteuert. *Arendt* formuliert ebenfalls, dass die Macht nur so lange existent ist, während die Gruppe besteht³⁸. Löst sich die Gruppe auf, ist die Macht in der Gruppe ebenfalls nicht mehr vorhanden. Jedes Gruppenmitglied hat damit, eben wie Ehrenamtliche, eine eigene Macht inne. Diese Ansicht findet Anschluss an das Führungsverständnis als Ergebnis der Interaktion (siehe 2.2.1) und die Führungsdefinition nach *Jürgen Weibler* (siehe 2.2.2), welche in der Führungsbeziehung den Geführten Macht attribuieren, z. B. um durch Interaktion zu beeinflussen oder die Zusammenarbeit zu beenden.

Von *Max Weber* grenzt sie sich darin ab, dass sie dessen Machtverständnis eher als Gewalt interpretiert, da die Komponente „gegen Widerstreben“ enthalten ist. In ihrem Machtverständnis wird der Gedanke eher auf die Macht der Gruppe, welche im Einvernehmen handelt, gelegt.

3.2 Macht in der Führung

³⁵ Foucault zit. nach: Pankofer/Sagebiel 2015, S.79

³⁶ Vgl. a.a.O., S.76-79

³⁷ Arendt zit. nach: Pankofer/Sagebiel 2015, S.56

³⁸ Vgl. Pankofer/Sagebiel 2015, S.56

In diesem Kapitel soll die Komponente Macht für Führung betrachtet werden. Führung geschieht in Interaktion. Wie kann die Verhaltensbeeinflussung oder Intervention wirksam sein? Die zugrunde liegenden Machtbasen werden in 3.2.2 erläutert, nachdem in 3.2.1 die Bedeutung der Macht für Führung umrissen wird.

3.2.1 Bedeutung der Macht für Führung

Macht spielt für die Führung eine Rolle. Häufig sind Führungsbeziehungen durch Macht-Asymmetrie gekennzeichnet, bei Führungsbeziehungen ohne Weisungsbefugnis jedoch nicht unbedingt durch ein hierarchisches Machtgefälle. Die Unterscheidung zwischen hierarchischer, häufig positionsverbundener Macht und personaler Macht, wird in 3.2.2 beschrieben. Sowohl die Führungskraft, als auch die Geführten verfügen über eigene Machtgrundlagen. Im Falle einer Machtasymmetrie ist eine Seite, i. d. R. die Führungsseite, mit mehr Machtbasen ausgestattet, weswegen sie in der Lage ist, den Sanktionen der Gegenseite mit eigenen, weiteren Sanktionen zu begegnen³⁹. Diese Asymmetrie kommt in der Sozialen Arbeit häufig vor, so auch in der Arbeit mit Ehrenamtlichen. Die Hauptamtlichen stecken den Rahmen mit der engagementbereiten Person ab, können und müssen hierbei die Bedingungen angeben, unter welchen das Engagement möglich ist. Kommt es zu keiner Einigung, findet das Engagement nicht statt. Die Aufgabe der Sozialarbeiter:Innen ist es, verantwortlich und ethisch reflektiert mit der Machtasymmetrie umzugehen⁴⁰. Ersichtlich ist, dass sowohl Führende als auch Geführte über Macht verfügen und es stellt sich die Frage, wie diese Macht geregelt eingesetzt werden kann.

Um beim Gegenüber ein intendiertes Verhalten zu bewirken, ist notwendig, über eine gewisse Macht zu verfügen. Eine gewisse Ethik⁴¹ ist im Umgang mit Macht notwendig, um eine gute, nachhaltige Führung leisten zu können. Für die Führungskraft ist ein Bewusstsein über die eigene Rolle wichtig, um das Führungsverhalten entsprechend auszurichten. Die nachhaltige Führung ist für die Arbeit mit Ehrenamtlichen besonders wichtig, weil die Ehrenamtlichen gute Bedingungen und Begleitung im Engagement fordern. Für ein anhaltendes, motiviertes und bereicherndes Engagement entsprechend dem Auftrag der

³⁹ Vgl. Weibler 2016, S.136f.

⁴⁰ Vgl. Urban-Stahl 2022, S.79

⁴¹ Eine genauere Annäherung zur Führungsethik beschreibt Jürgen Weibler in den Kapiteln F.II & F.III

Einrichtung ist demnach die bewusste ethische Führung mit Ehrenamtlichen unumgänglich.

3.2.2 Machtbasen

Jeder Mensch verfügt über Machtbasen, die stärker oder weniger stark ausgeprägt sind. Viele, stark ausgeprägte Machtbasen könnten der Person, insofern sie die Macht nutzen kann, viel Macht verschaffen. Machtbasen sind Quellen, aus welchen ein Mensch „Macht schöpfen“ kann. Gemeint sind damit entweder positionsverbundene Zugänge, über welche andere Positionen nicht verfügen, oder personeneigene Attribute oder Fertigkeiten, welche zu einer Expertise in einem Thema verhelfen.

Yukl/Falbe beschreiben eine Machtbasentypologie, die zwischen Positionsmacht und Personenmacht unterscheidet: Die Positionsmacht ist mit hierarchischen Positionen verbunden und dadurch nur den Führungskräften in dieser Position offen. Die Personenmacht ist für alle Personen verfügbar und baut auf persönliche Eigenschaften und Wissen auf⁴².

Herriger beschreibt für die Soziale Arbeit vier Machtquellen, welche sich in ihren Definitionen von den Machtbasen nach *Yukl/Falbe* unterscheiden. Trotzdem finden sich Ähnlichkeiten zwischen den Machtquellen und Machtbasen. *Norbert Herrigers* Machtquellen sind angepasst auf die Soziale Arbeit und eignen sich auch für die Führung. Zwei Machtquellen, die für die Führung mit Ehrenamtlichen sehr gut passen, werden angeführt:

- **„Definitionsmacht:** *die diagnostische Macht, die zur Verhandlung anstehende Wirklichkeit (Definition von Situation, Persönlichkeit und Lebensgeschichte der Adressaten; Definition der zu bearbeitenden Problemfacetten) zu konstruieren und in amtlichen Diagnosen niederzulegen;*
- **Prozeßmacht:** *die Macht des Experten, das formale Setting der Beziehungsarbeit, die geltenden Regeln der Kommunikation, die geeigneten Interventionsverfahren und die Meßkriterien eines ‚erfolgreich‘ abgeschlossenen Arbeitskontraktes festzulegen“⁴³.*

⁴² Vgl. Weibler 2016, S.138f.

⁴³ Herriger 2020, S.241

Das Verfügen über Definitions- und Prozessmacht verschafft Sozialarbeiter:Innen eine verantwortungsvolle Position, da diese einerseits definieren können, welche Situation vorliegt und welche Intervention angebracht ist. Außerdem kann der Rahmen vorgegeben werden, in welchem der Prozess stattfindet. Auch durch verwissenschaftlichte Sprache, die für Adressat:Innen wie eine Fremdsprache klingt, kann eine Asymmetrie durch Kommunikationsgestaltung etabliert werden⁴⁴. *Herrigers* Appell orientiert sich am Teilen der Macht, also das Ausgestalten der Situation, wozu Sozialarbeiter:Innen bemächtigt sind, im Einvernehmen mit dem Gegenüber anzugehen. Die eigene Macht sollte so gestaltet werden, dass die Machtasymmetrie nicht größer, sondern möglichst angepasst wird. Dazu sollte zunächst ein Bewusstsein über die eigene Macht herrschen und ein ethisch-reflektierter Umgang mit der Macht ausgeübt werden⁴⁵.

Ergänzt werden diese Machtquellen von zwei Machtbasen, die der Positionsmacht zuzuordnen sind, nach *Yukl/Falbe*.

Unter Belohnungsmacht wird die Wahrnehmung verstanden, dass die Machtperson in der Lage ist, andere Menschen in vorteilhafte Positionen zu versetzen.

Informationsmacht ist als Positionsmacht zu verstehen. Sie beschreibt die Fähigkeit einer Position, über Informationen zu verfügen und diese weiterzugeben, zu nutzen oder zurückzuhalten⁴⁶.

Diese Machtbasen sind in diesem Bezug für die Führung relevant, weil sie sowohl durch die Haupt-, als auch durch die Ehrenamtlichen genutzt werden können. Dadurch können beide Seiten ihre Machtpotenziale stärken. Führungskräfte sollten sich über die Machtbasen und -quellen bewusst sein und einschätzen können, welche Fähigkeiten ein Gegenüber mitbringt und welche Machtbasen daraus entspringen. Außerdem können die eigenen Machtbasen ausgebaut und genutzt werden, um die Führung zu gestalten.

3.3 Björn Kraus – Interaktionsmacht

In der Sozialen Arbeit und in der Diakonik finden wir uns in Beziehungen und Interaktionen wieder. Im Dienstleistungsdiskurs der Sozialen Arbeit wurde die „Co-

⁴⁴ Vgl. a.a.O. S. 243

⁴⁵ Richtlinien für einen ethisch-reflektierten Umgang mit Macht für Sozialarbeiter:Innen hat der DBSH formuliert, siehe DBSH 2014, S.26f.

⁴⁶ Vgl. Weibler 2016, S.138f.

Produktivität“⁴⁷ betont, nach welcher Klient:Innen Produzent:Innen der Dienstleistung der Sozialarbeit sind. Die Professionellen nehmen eine Co-Produzent:Innenfunktion ein. Nach diesem Verständnis haben die Klient:Innen eine eigene Gestaltungsmacht hinsichtlich des Ergebnisses. Dieses Ergebnis wird durch Interaktion der Klient:In, der Sozialarbeiter:In und evtl. weiteren Personen produziert. Innerhalb dieser Interaktion können aufgrund der Machtbasen verschiedene Machtpotenziale genutzt werden. Daraus folgt die Soziale Arbeit eine Machtasymmetrie in der professionellen Beziehung, mit der ethisch reflektiert umgegangen werden muss⁴⁸. *Björn Kraus* beschreibt, wie die Macht in der Interaktion angewandt genutzt werden kann und unternimmt eine Systematisierung. Die grundlegende Systemtheorie wird zunächst knapp umrissen und dann mit *Kraus* Erkenntnissen erweitert.

Björn Kraus beschäftigt sich mit Macht aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive. Aufbauend auf *Luhmanns* Systemtheorie sieht er Interaktionssysteme, die strukturell an ihre Umwelt gekoppelt sind. In der Interaktion können mehrere solche Systeme strukturell gekoppelt sein und somit einander beeinflussen.

Der Blick in den Konstruktivismus ist dahingehend spannend, dass sowohl Führung als auch Macht von einigen radikalkonstruktivistischen Philosophen verneint wird, da es unmöglich sei, Menschen extern zu steuern. *Kraus* nimmt diese Perspektive auf und liefert eine theoretische Erklärung für die Funktionsweise der Führung. Die Beeinflussung des Verhaltens beim Menschen geschehe durch Perturbationen, also durch externe Umweltreize. Nimmt eine Person diesen Reiz wahr, kann der Reiz dazu führen, dass das Verhalten angepasst wird. Die Person kann ihr Verhalten auch nicht anpassen, das wäre dann als Widerstand gegen die Machteinwirkung zu verstehen, wodurch die Macht nicht wirken kann⁴⁹. Dieses Phänomen kann sehr gut mit Führung verglichen werden, die ebenfalls versucht, das Verhalten des Gegenübers gezielt zu beeinflussen. *Kraus* führt eine Unterscheidung zwischen instruktiver und destruktiver Macht ein⁵⁰. Die instruktive Macht wird auf Basis der instruktiven Interaktion wie folgt definiert:

„Instruktive Macht bezeichnet die Chance, das Verhalten oder Denken eines Menschen zu determinieren“⁵¹. Ähnlich wie in *Webers* Machtdefinition findet sich die Chance

⁴⁷ Flösser/Rosenbauer/Witzel 2022, S. 1714

⁴⁸ Vgl. a.a.O., S.1714-1716

⁴⁹ Vgl. Kraus 2007, S.87ff.

⁵⁰ Vgl. a.a.O. S.79f.

⁵¹ A.a.O. S. 90

wieder, also die Möglichkeit der Ausübung von Macht. Die instruktive Macht nutzt diese Chance zur Beeinflussung des Verhaltens oder Denkens einer anderen Person.

Die Definition zur instruktiven Macht ist auch vergleichbar mit der Definition von *Baumgarten* (siehe 2.2.2), welche zusätzlich die zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung als Führung formuliert.

Davon unterscheidet *Kraus*: Die „[d]estruktive Macht bezeichnet die Chance, die Möglichkeiten eines Menschen zu reduzieren“⁵². In der Definition findet sich wieder, dass sich die instruierten Personen nicht gegen diese Form der Machtausübung wehren können. Die Handlungsmöglichkeiten können ohne deren Einvernehmen eingeschränkt werden, während die instruktive Macht auf deren Einvernehmen angewiesen ist.

In der Interaktion ist es möglich, das Verhalten durch instruktive und destruktive Macht zu beeinflussen. Ein System wird durch die destruktive Macht in ihren Entscheidungsmöglichkeiten eingeschränkt, während instruktive Macht versucht, ein bestimmtes Verhalten oder Denken herbeizuführen.

Diese Perspektive findet sich in der Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit wieder. Als Führungskraft und Hauptamtliche müssen bereits zu Beginn eines freiwilligen Engagements bestimmte Rahmenbedingungen festgehalten werden, wodurch instruktive und destruktive Macht gewirkt werden kann. Auch im Verlauf des Engagements kann durch destruktive Macht eingewirkt werden. Das Mittel der destruktiven Macht ist für die Führungskraft eine Möglichkeit, das Engagement und das Produkt der ehrenamtlichen Arbeit in eine bestimmte Richtung zu führen. Destruktive Macht könnte auch mit Blick auf die verfügbaren Ressourcen bewusst eingesetzt werden, um diese Ressourcen zu verwalten. Ebenso findet sich die instruktive Macht im Prozess der Führung mit Freiwilligen wieder. Im Prozess des Engagements kann durch Beeinflussung, durch Nutzung der eigenen Macht in Form von Informations- oder Expertenmacht (siehe 3.2.2), ebenso versucht werden, ein bestimmtes Verhalten herbeizuführen. Hierbei ist fraglich und zu prüfen, wie stark die Führungskraft in das Engagement der Ehrenamtlichen eingreifen möchte. *Björn Kraus* Beschreibung der Interaktionsmacht findet sich in ihrer Praxisrelevanz in der Führung mit Ehrenamtlichen wieder.

⁵² Ebd.

In den Ehrenamtskoordinationsaufgaben, die sich in der Interaktion mit Ehrenamtlichen verorten⁵³, tritt die Interaktionsmacht hervor. In den Mitarbeitendengesprächen, oder in häufigeren Kontakten, sollte sich der Machtbasen und dem Umgang mit diesen hinsichtlich instruktiver und destruktiver Machtnutzung bewusst sein. Diese Methoden sind häufig Führungsinterventionen, welche auf der Beziehungsebene angewandt werden.

Bei all diesen Maßnahmen, bei denen die Machtressourcen der Hauptamtlichen genutzt werden, ist eine gute Planung, Durchführung und Reflexion wichtig. Die Macht zu nutzen kann im Sinne der instruktiven und destruktiven Macht legitim und sinnvoll sein, aber auch illegitim sein und dadurch eine Behinderung darstellen. Daher bedarf es ethischer Vorüberlegungen: Unter Betrachtung der Rahmenbedingungen, der Situation, der Ziele und möglicher Folgen ist eine Machtausübung zu prüfen. Die Machtnutzung sollte gut geplant sein und transparent durchgeführt werden. Anschließend ist es wichtig, die Nutzung instruktiver oder destruktiver Macht zu reflektieren.

Die Ausübung von Macht kann ein hilfreiches Werkzeug für die Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen sein. Es ist zu prüfen, ob sie legitim und ethisch begründet ist. Gute Planung, Durchführung und Reflexion sind in der Interaktion wichtig, um die gute Begleitung Ehrenamtlicher zu gewährleisten. In der Planung sollte abgewogen werden, wie stark durch die Führung in das Engagement eingegriffen werden soll und damit die Autonomie der Ehrenamtlichen beeinträchtigt wird.

4. Servant Leadership

Das Feld der Führungstheorien ist zunächst sehr weitläufig und in seiner Vielfalt schwer zu erfassen. Eine Systematisierung der Ansätze hat *Maria Stippler* vorgenommen: 1. Klassische Führungsansätze, 2. Systemische Perspektive, 3. Führung als Beziehungsphänomen⁵⁴. *Servant Leadership* wird zur Gruppe 3 gezählt, die Führung als Beziehungsphänomen betrachten. Die Entscheidung, in dieser Bachelorarbeit die Dienende Führung zu betrachten, ist begründet in der Tatsache, dass *Servant Leadership* im wirtschaftlichen Sektor weltweit sehr verbreitet ist: Ein Drittel der „Fortune“s 100 best companies to work for“-Unternehmen 2011 geben an, *Servant Leadership* anzuwenden,

⁵³ Wie Gewinnung, Erstgespräch, Orientierung in der Einrichtung, regelmäßige Gespräche, Umgang mit Konflikten, Reflexionstreffen, Fort- und Weiterbildungsangebote, Anerkennungssysteme und -gespräche, Abschied und Ende des Engagements

⁵⁴ Vgl. Stippler 2011, S.12

darunter sind fünf unter den Top Zehn-Unternehmen⁵⁵. Diese Liste zeigt die arbeitnehmer:Innenfreundlichsten Unternehmen an. Zudem wird das Unternehmen nicht unrentabler durch *Servant Leadership*, obwohl das Führungsziel nicht wirtschaftlichen Erfolg anvisiert. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeitendenorientierung und wirtschaftlichem Erfolg scheint bei *Servant Leadership* positiv aufzutreten. *Servant Leadership* zeichnet sich also durch einen hohen und dauerhaften Führungserfolg aus, der seine Wirkung auch in den wirtschaftlichen Kennzahlen der Wirtschaftsunternehmen entfaltet. Daher wird *Servant Leadership* in dieser Bachelorthesis betrachtet. Auch im sozialen Bereich in Deutschland ist Wissen über *Servant Leadership* vorhanden, die Implementierung ist weniger verbreitet als in der US-amerikanischen Wirtschaft. In diesem Kapitel soll überprüft werden, inwiefern *Servant Leadership* für eine Implementierung in der Arbeit mit Ehrenamtlichen geeignet ist. Da die Beziehung zwischen Führenden und Geführten besonders betrachtet und ein bewusster Umgang mit Macht etabliert wird, erscheint mir dieser Ansatz passend für die machtsensible Arbeit mit Ehrenamtlichen. Zunächst wird der Ansatz *Servant Leadership* definiert, in 4.2 wird auf die Entstehung und Konzepte eingegangen und in Kapitel 4.3 werden die Implementationsansätze aus *Mathias Hartmanns* Doktorarbeit zu *Servant Leadership* in Diakonischen Unternehmen hinsichtlich der Machtstrukturen betrachtet.

4.1 Definition

Der Begründer der Servant-Leadership-Theorie, *Robert K. Greenleaf*, legte das Fundament und schaffte förderliche Bedingungen für das Wachstum des *Servant Leadership*, definierte diese Führungstheorie aber selbst nicht genau. Das Konzept wurde von vielen begeisterten Führungskräften und Führungsforschern aufgegriffen und weiterentwickelt, auf Basis von *Greenleafs* Erkenntnissen. *James Sipe* und *Don Frick*, deren Weiterentwicklung in 4.2.2 beschrieben wird, definieren *Servant Leadership* wie folgt:

„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 system thinker, and leads with moral authority“⁵⁶. *Servant Leadership* betont die Führungskraft, die eine Person mit Charakter, eine begabte Kommunikator:In, eine teilnahmevolle Teamarbeiter:In, ein systemisch Denkende:r mit Weitsicht und moralischer Autorität

⁵⁵ Vgl. Detje 2017, S.334

⁵⁶ Sipe/Frick 2009, p.4

sei. Was die Führungskraft im Handeln und in der Interaktion auszeichnet: Sie setzt Menschen an erste Stelle. Auch die weiteren Merkmale zeigen an, dass die Führungskraft sich am Gegenüber und an der Interaktion orientiert.

4.2 Robert Greenleafs Idee & Weiterentwicklung

4.2.1 Entstehung

Servant Leadership wurde durch *Robert K. Greenleaf* (1904-1990) beschrieben. In seinem Essay „The Servant as Leader“⁵⁷ führt *Greenleaf* in die Grundhaltung des *Servant Leadership* ein, ohne eine systematisierte Führungstheorie oder Konzepte entworfen zu haben.

Robert Greenleaf arbeitete 40 Jahre beim US-amerikanischen Telekommunikationskonzern *AT&T*. Dort war er unter anderem für die Ausbildung von Führungskräften zuständig. Nach seinem Ruhestand 1964 gründete er das *Center for Applied Ethics*, ab 1984 umbenannt in „The Robert K. Greenleaf-Center for Servant Leadership“⁵⁸.

Die Idee für *Servant Leadership* entstand aus einerseits aus den gesellschaftlichen Umständen in den USA im Jahr 1968, andererseits aus der Lektüre der Erzählung „Die Morgenlandfahrt“ von *Hermann Hesse*. Ca. 1966-1972 fanden in den USA die „campus turmoil“⁵⁹ statt, eine Zeit des politischen Aufruhrs in den amerikanischen Universitäten. *Greenleafs* Eingebundenheit in diese Zeit und das Gefühl der Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses speiste die Idee des *Servant Leaderships*. *Hesses* Erzählung „Die Morgenlandfahrt“⁶⁰ beschreibt die Geschichte einer Reisegruppe auf einer Expedition. Der Diener Leo begleitet die Gruppe. Als eines Tages Leo verschwindet, beginnt die Reisegruppe nach und nach zu zerfallen. Am Ende stellt sich heraus, dass der Diener Leo der Leiter des religiösen Ordens war, der die Reise finanziert hatte, und Leo eigentlich der Leiter ist⁶¹. *Greenleaf* hat in dieser Geschichte erkannt: „The great leader is seen as servant first“⁶². Die Geführten können die Führungskraft als Diener:In wahrnehmen, die zugleich Führung übernimmt. Damit beantwortet er auch die

⁵⁷ Greenleaf 1970

⁵⁸ Vgl. Schnorrenberg 2014, S.31

⁵⁹ Greenleaf 2002, p.17

⁶⁰ Hesse 1947

⁶¹ Vgl. ebd.

⁶² Greenleaf 1970, p.2

Frage nach einem neuen Führungsverständnis und setzte sich bis zu seinem Tod 1990 für die Entwicklung und Verbreitung der Theorie ein.

Die Idee des *Servant Leadership* wurde in den folgenden Jahren in den USA weitreichend aufgenommen, weiterentwickelt und implementiert. In den Literaturvorschlägen, z. B. *Sipe/Frick*, finden sich mehrere Beispiele zur Implementation in amerikanischen Unternehmen.

4.2.2 Konzepte

Die einhergehende Entwicklung von größerem Praxisbezug mit theoretischer Auseinandersetzung führte zu einer Ausdifferenzierung des *Servant Leadership*. *Larry Spears*, der von 1990 – 2007 Direktor des Greenleaf-Centers war, beschrieb zehn Kennzeichen von *Servant Leadership*:

Listening, Empathy, Healing, Awareness, Persuasion, Conceptualization, Foresight, Stewardship, Commitment to the growth of people, building community⁶³. Die zehn Kennzeichen beschreiben die Haltung eines *Servant Leaders* und regen Führungskräfte zur Selbstreflexion an. In dem Punkt Persuasion, zu. Dt. Überzeugung, wird beschrieben, dass Machtausübung durch Überzeugung, nicht durch Zwang, geschehen soll. Dieses Kennzeichen des *Servant Leadership* zeigt die Anschlussfähigkeit der Führungstheorie zur Arbeit mit Ehrenamtlichen.

Ken Jennings und *John Stahl-Wert* entwickelten eine christliche Interpretation des *Servant Leadership*. Auch hier zeigt sich durch den Punkt „Die Pyramide auf den Kopf stellen“ und der entsprechend entworfenen Abbildung zu den Kennzeichen eines *Serving Leaders* die machtkritische Perspektive des *Servant Leadership*⁶⁴ und findet Anschluss an die Perspektive der Arbeit mit Freiwilligen, „First among others“ (vgl. 2.4) zu sein.

Die Unternehmensberater *James W. Sipe* und *Don M. Frick* greifen die zehn Kennzeichen von *Spears* auf und entwickelten daraus die „Seven Pillars of Servant Leadership“, die wie die Pfeiler eines Bauwerks als dessen tragende Elemente verstanden werden können. Im gleichnamigen Buch geben sie eine Handreichung zu den sieben Pfeilern und der Implementation von *Servant Leadership* im Unternehmen⁶⁵. Jeder der sieben Pfeiler trägt ein Kennzeichen des *Servant*

⁶³ Vgl. *Spears* 2002, pp. 4-8

⁶⁴ Vgl. *Jennings/Stahl-Wert* 2004, p.147

⁶⁵ Vgl. *Sipe/Frick* 2009, p.7

Leadership und wird mit drei Faktoren detaillierter beschrieben, um so die Theorie verständlicher zu machen und praxisnähere Umsetzungsvorschläge zu liefern. Die sieben Pfeiler sind betitelt, wie bereits in der Definition beschrieben, als:

Person of character, Puts people first, Skilled communicator, Compassionate Collaborator, Has Foresight, Systems Thinker, Leads with Moral Authority⁶⁶.

„Person of character“ beinhaltet die Orientierung am Gewissen, eine moralische Instanz. Hierbei wird die Metapher des Kompasses gewählt, welcher nach Norden, einem ethisch definierten Norden zeigen soll. Dies wirkt sich auf die Haltung aus und ist sehr wichtig für den Umgang mit Macht.

In „Pillar 2: Puts people first“ beschreiben Sipe & Frick die „mentor-minded“-Haltung der Führungskraft, also einer ganzheitlichen Wahrnehmung des Menschen, dessen persönliches Wachstum das Ziel der Führungskraft sei. Im Titel steckt bereits, dass eine starke Orientierung am Gegenüber zentral bei *Servant Leadership* ist. Dabei wird eher auf Unterstützung als auf Vorgabe und Zwang zurückgegriffen⁶⁷; in „Pillar 3: Skilled communicator“ wird das wiederum im Kennzeichen der Überzeugung als Machtkomponente aufgegriffen, aber auch die Kommunikation als Beeinflussungsmethode in der Interaktion⁶⁸. „Pillar 4 Compassionate Collaborator“ beschreibt die Haltung „first among others“ sowie Anerkennung der Leistungen der Mitarbeitenden⁶⁹. „Pillar 5: has foresight“ und „Pillar 6: systems thinker“, beschreiben die visionären und systemischen Denkmuster des *Servant leaders*. „Pillar 7 Leads with Moral authority“ schlägt einen Bogen zu allen vorhergegangenen Pfeilern: Der *servant leader* wird anerkannt und führt mit moralischer, nicht formaler, Autorität, wenn er die Haltung des *servant leaders* anwendet und die Pfeiler des *Servant Leadership* spürbar angewandt werden. Hilfreiche Grundsätze hierzu sind das „Teilen der Macht“⁷⁰ und Verantwortung und eine Kultur der Verantwortlichkeit. Die moralische Autorität beschreiben Sipe/Frick als die mächtigste Art der Macht, weil sie von anderen einer Person zuerkannt wird⁷¹.

⁶⁶ Vgl. a.a.O., pp.5f.

⁶⁷ Vgl. a.a.O., pp.42ff.

⁶⁸ Vgl. a.a.O., p.50

⁶⁹ Vgl. a.a.O., pp. 80ff.

⁷⁰ Siehe 3.2.2, Herriger appelliert an das Teilen der Macht in der Führung

⁷¹ Vgl. Sipe/Frick 2009, pp.156ff.

Servant Leadership macht nicht nur die Person zum Ziel des Führungsprozesses, wodurch bei dieser Person Leistung und Wachstum angeregt werden sollen. Im Kollektiv steigt dadurch die Performance der Organisation. *Servant Leadership* kann auch durch die langfristig-indirekte Wirkung eine positive Wirkung auf die Gesellschaft haben⁷².

Einige dieser Grundsätze sind bereits in der Arbeit mit Freiwilligen verbreitet, daher ist die Brücke zwischen *Servant Leadership* und der Arbeit mit Ehrenamtlichen gut zu schlagen. Viele der Pfeiler und Grundsätze beschreiben jedoch das Handeln und die Haltung der Führungskraft, somit ist *Servant Leadership* von Führungskräften abhängig und müsste durch diese umgesetzt werden. Für die Arbeit mit Ehrenamtlichen ist die Führungstheorie gut anwendbar.

4.3 Macht in der Dissertation von Mathias Hartmann zu *Servant Leadership* in Diakonie

Der heutige Diakoneo-Vorstandsvorsitzende *Mathias Hartmann* habilitierte 2013 mit seiner Dissertation „*Servant Leadership* in diakonischen Unternehmen“, in dem er Führung in diakonischen Unternehmen beschreibt. Mit *Servant Leadership* stellt er eine Führungstheorie vor, die zu christlichen Grundsätzen, die sich in der Diakonie wiederfinden, gut passt. In Kapitel 3 seines Buches verbindet er Führungshandeln und Dienen, unter anderem mit der Untersuchung des Begriffs Dienen aus verschiedenen Bedeutungshorizonten.

In Kapitel 4 beschreibt Hartmann Ansätze zur Implementierung von *Servant Leadership* in diakonischen Unternehmen. In diesem Arbeitsschritt werden *Hartmanns* Implementierungsansätze hinsichtlich des Umgangs mit Macht diskutiert. Dazu wird zunächst in 4.3.1 eine Machtanalyse-Systematik vorgestellt, mithilfe derer in 4.3.2 dann *Hartmanns* Implementierungsansätze nach Kapiteln in seinem Buch betrachtet werden.

4.3.1 Machtanalyse-Systematik

Sabine Pankofer und *Juliane Sagebiel* entwickelten Machtanalyse-Systematiken, welche in erster Linie für die Praxis bestimmt sind. Die „Machtanalyse-Systematik 1: Subjekt, Beziehung, Organisation und Gesellschaft“⁷³ wird hierzu herangezogen, die auf den vier Ebenen (Subjekt, Beziehung, Organisation,

⁷² Vgl. Detje 2017, S.330

⁷³ Pankofer/Sagebiel 2015, S.162

Gesellschaft) nach Machtfaktoren sucht, welche das Handeln der Akteur:Innen beeinflussen. Zur Machtausübung in der Interaktionsmacht und in der Arbeit mit Ehrenamtlichen spielen die vier Ebenen eine wichtige Rolle, was die Analyse-Systematik nahelegt. Das Vorgehen ist, sich in einer Situation einen Überblick über verschiedene Ebenen zu verschaffen und dann gezielt zu fragen, woraus Handlungsoptionen und Präferenzen entstanden sind⁷⁴.

Die Systematik eignet sich gut, um Fragen an das Setting, die Rolle oder Konstellation von Personen zu stellen. Aus dem Kapitel zu der Machtanalyse-Systematik geht nicht direkt hervor, dass es für die theoretische, literarische Arbeit geeignet ist. Die Nutzung ist eher für Praxissituationen gedacht. Hinsichtlich dessen wird geprüft, inwiefern die Machtanalyse-Systematik in der Anwendung auf *Hartmanns* Implementierungsansätze bezüglich der Macht im *Servant Leadership* in diakonischen Unternehmen geeignet ist. Für diese Betrachtung wird vor allem die Interaktionsmacht zentral sein, aufbauend auf *Arendts* (Zusammenschluss von Gruppen und gemeinsames Handeln) und *Foucaults* (Macht und Gegenmacht in der Interaktion) Machttheorien.

4.3.2 Untersuchung des Implementierungsansatzes bei Hartmann

Mathias Hartmann beschreibt die Ansätze zur Implementierung von *Servant Leadership* in diakonischen Unternehmen. Diese Ansätze werden unter der Betrachtung der Machtanalyse-Systematik gelesen. Grundlegend ist, dass zunächst nur Machtverhältnisse gesucht und eingeordnet, aber nicht bewertet werden.

4.3.2.1 Führung und Kommunikation in sozialen Systemen

In Tradition der systemischen Betrachtung mithilfe des Neuen St. Galler Management-Modells (NSGMM) stellt *Hartmann* fest, dass Strukturen, Kommunikation und Handeln innerhalb der Organisation immer von einer gewachsenen Organisationskultur beeinflusst sind.

Die Implementation einer dienenden Führung bedarf mehr als der Entscheidung und Umsetzung durch die Unternehmensleitung, sondern die Führungskräfte im Unternehmen sollten für das Führungskonzept gewonnen werden⁷⁵. Dadurch können die Strukturen nachhaltig modifiziert werden. Mit

⁷⁴ Vgl. a.a.O., S.162-170

⁷⁵ Vgl. Hartmann 2013, S. 130-132

folgenden Fragen wird *Hartmanns* Ausarbeitung betrachtet: Wie wird der Prozess einer neuen Führungsmentalität angestoßen? Wie wird das „Gewinnen“ der Führungskräfte für die dienende Führung angegangen? Welche Mitarbeitenden werden für den Prozess gewonnen? Welche Rolle spielt Macht in diesen Prozessen?

4.3.2.2 Erarbeitung der Führungsgrundsätze der Diakonie Neuendettelsau

In diesem Kapitel⁷⁶ beschreibt *Hartmann* den zweijährigen, siebenstufigen Prozess, in dem die Diakonie Neuendettelsau Führungsgrundsätze für ihre Organisation erarbeitet hat. Anlass für den Prozess war die Beauftragung durch das Direktorium, ein Vorstandsgremium bestehend aus acht Personen, welche die oberste Instanz einer eigenen Abteilung sind bzw. die Stelle der Rektor:In als Vorstandsvorsitz. Es ist erkennbar, dass das Direktorium ein Gremium mit vielen machtbesetzten Positionen ist. *Hartmann* selbst ist zu gegebenem Zeitpunkt Vorstandsmitglied. Durch den Start des Prozesses ist das Direktorium in Position der Prozess- und Definitionsmacht. Dieses oberste, mächtige Gremium bringt mit dem Auftrag den Prozess in Gang⁷⁷. Entgegen diesem ersten Eindruck soll versucht werden, keinen Top-Down Prozess für ein neues Führungsbild zu gestalten, sondern die Leitenden aus oberer und mittlerer Führungsebene des Unternehmens in den Erarbeitungsprozess einzubinden. Das soll durch deren Teilnahme an Workshop-Treffen zur Erarbeitung von Führungsleitlinien geschehen. Die erste Stufe „1) Workshop mit 8 erfahrenen Leitenden (Februar 2010)“⁷⁸ wird durch *Hartmann* moderiert. Teilnehmende sind Leitende aus allen Abteilungen der Diakonie Neuendettelsau. Durch diesen Schritt werden Führungskräfte aus den verschiedenen Organisationsbereichen einbezogen – hinsichtlich Macht ist die Übernahme der Moderation durch *Hartmann* selbst spannend, da er als Vorstandsmitglied an der Spitze des Unternehmens auch in einer organisationalen Machtposition gegenüber den Teilnehmenden, insofern diese nicht auch Vorstandsmitglieder sind, steht. Auf die Rolle des Moderators sollte diese hierarchische Struktur keinen Einfluss haben, von

⁷⁶ Vgl. a.a.O., S.133-161

⁷⁷ Vgl. a.a.O., S.134

⁷⁸ Hartmann 2013, S. 136

den Workshop-Teilnehmenden könnte jedoch ein Machtgefälle wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmung könnte zu Hemmungen bei der Teilnahme oder Beobachtungsgefühlen führen.

In zweiter Stufe skizziert *Hartmann* das Treffen des Direktoriums zur Erarbeitung von Führungsleitlinien. Hierzu werden zunächst die eigenen Erkenntnisse gesammelt und im Verlauf auch die Ergebnisse des Workshops einbezogen. Bei diesem Treffen übernahm eine externe Person die Moderation. Durch den Aufbau dieser Stufe zeigt sich, dass den Vorstellungen des Direktoriums zur Führung ein hohes Gewicht zugemessen wird. Die Sammlung des Direktoriums wird ergänzt durch die Ergebnisse der Stufe eins. Ein kleiner Personenkreis von 16 Personen, der zur Hälfte aus dem Direktorium und zur anderen aus den Workshopteilnehmenden aus Stufe eins besteht, wird in die Erarbeitung von Führungsleitlinien einbezogen. Das Direktorium kann die Orientierung des gesamten Prozesses an dieser Stelle stark beeinflussen. Es ist nicht klar, wie die Teilnehmenden des Workshops in Stufe eins ausgewählt wurden. Sollten diese durch das Direktorium ausgewählt worden sein, wäre ein sehr hoher Einfluss auf die Führungsleitlinien durch das Direktorium, weniger durch die Mitarbeitenden des Unternehmens gegeben.

Die dritte Stufe im Prozess sind die Seminare „Profiliert führen“⁷⁹ für Führungskräfte der Diakonie Neuendettelsau. Im Prozess handelt es sich um drei Treffen im Jahr 2010. Das Direktorium ist in das Seminar eingebunden, da am zweiten Abend des Seminars ein Dialog zwischen jeweils einer Teilnehmer:In und einem Direktoriumsmitglied geplant ist. Die in Stufe zwei erarbeiteten Führungsleitlinien des Direktoriums werden im Seminar diskutiert und Ergebnisse und Wahrnehmungen könnten in diesem Dialoggespräch rückgemeldet werden. *Hartmann* beschreibt, dass es viele unterschiedliche Führungswahrnehmungen im Seminar gebe, die Diskussion und Reflexion, auch anhand von Führungsleitlinien, daher gut gewesen sei. Besonders erwähnt wird die Möglichkeit „kritische[r] Rückmeldungen und Anmerkungen [und diese] nicht personalisiert, sondern inhaltlich konstruktiv

⁷⁹ Vgl. a.a.O., S.139-147

zur Kenntnis genommen wurden“⁸⁰. Trotz gegebener asynchroner Machtkonstellationen sei die Äußerung kritischer Meinungen möglich gewesen, sagt *Hartmann*. Das lässt auf einen reflektierten und bewussten Umgang mit Macht schließen. Im Rahmen eines Führungsseminars wäre ein anderes Auftreten durch das Direktorium oder Teilnehmende als kontraproduktiv einzustufen, da es den Führungsleitlinien widersprechen würde.

Stufe vier ist die zweite Direktoriumstagung. Bei diesem Treffen wurden die Rückmeldungen aus den Seminaren für Leitende in Stufe drei gesammelt, gesichtet und größtenteils in die Führungsleitlinien aufgenommen. Außerdem wurde über den zukünftigen Prozess entschieden, dass die Seminare für Leitende 2011 auch einbezogen werden sollen und somit die Projektzeit verlängert wird. Das Direktorium wünscht sich ein Erproben von Feedbackinstrumenten zur Führung und einen Umgang zwischen Leitenden untereinander und zwischen Leitenden und dem Direktorium. Auf der Tagung der Leitenden, Stufe fünf, sollen die bisherigen Ergebnisse präsentiert werden⁸¹. An dieser Stelle zeigt sich eine Machtquelle des Direktoriums, die diesen Prozess angestoßen haben, nun aber auch die Informationen sammeln, aufbereiten, filtern und präsentieren. Entsprechend der Machtbasen zeigen sich die Informationsmacht und die Prozessmacht, da das Direktorium die Informationen aller Stufen des Prozesses sammelt und für die weitere Arbeit im Prozess nutzt. Das Direktorium hat den Prozess angestoßen, hat mit der Prozessgestaltung die Rahmenbedingungen gesteckt, d. h. welche Mitarbeitenden werden einbezogen, welche Inhalte werden bei den verschiedenen Stufen thematisiert. Auch die Kontrolle und die Ausrichtung des Prozesses wird durch das Direktorium gesteuert, d. h. ein maßgeblicher Einfluss auf den Prozessverlauf und die eingebundenen Rückmeldungen durch das Direktorium. Die Prozessmacht liegt beim Direktorium, durch die Struktur des Prozesses haben die teilnehmenden Mitarbeitenden, auch die Möglichkeit, die Situation mitzugestalten. Es könnte eine Belohnungsmacht beim Direktorium liegen, die nach ihrer Wahrnehmung bei den Seminaren für

⁸⁰ Hartmann 2013, S.142

⁸¹ Vgl. a.a.O., S. 147ff.

Leitende oder der Tagung der Leitenden ihre Mitarbeitenden belohnen könnten.

Auf der Tagung der Leitenden, Stufe fünf, präsentiert das Direktorium die Ergebnisse des Prozesses Führungsverständnis. Die Ergebnisse wurden durch das Direktorium unter Einbezug der Ergebnisse der Seminare angefertigt. *Hartmann* schreibt, dass manche Teilnehmenden von dem Prozess der Führungsleitlinienerarbeitung nichts wussten, andere schon und wieder andere haben bereits an Seminaren teilgenommen⁸². Daher stellt sich die Frage, wie die Teilnehmenden für Stufe 1 Workshop mit acht erfahrenen Leitenden ausgewählt wurden. Wurde die Auswahl durch die Mitglieder des Direktoriums getroffen, gab es eine Einigung der Leitenden innerhalb der jeweiligen Bereiche, wer wurde angefragt? Einigen Leitenden sind Informationen zugekommen, wurden am Prozess beteiligt, während andere nicht vom Prozess wussten. Diese unterschiedlichen Informationsstände zum Zeitpunkt der Tagung der Leitenden könnten aus einem Machtgefälle entstanden sein. Sollten die Direktoriumsmitglieder nur einzelne Leitende aus den jeweiligen Bereichen angefragt haben, welche z. B. Leitungserfahrung haben (wie in Stufe 1 beschrieben), andere Leitende jedoch nicht informiert haben, stellt sich die Frage, auf welcher Grundlage die Auswahl der Leitenden getätigt wurde. Die Vermutung liegt nahe, dass bei der Auswahl der Führungskräfte zur Stufe 1 Workshop die Macht des Direktoriums zur Auswahl der Teilnehmenden genutzt wurde. Damit würde die Ausrichtung des gesamten Prozesses geprägt werden. Außerdem hätten nicht alle Führungskräfte aus dem Unternehmen die gleiche Chance zur Mitwirkung bekommen. Da keine nähere Auskunft im Buch benannt ist und auf direkte Anfrage bei *Mathias Hartmann* keine Antwort erhalten wurde, kann keine Aussage hierzu getroffen werden.

Die Stufe sechs ist sehr knapp beschrieben, es handelt sich um die Seminare für Leitende im Jahr 2011, welche inhaltlich überarbeitet wurden. Hinsichtlich Macht lassen sich keine Erkenntnisse gewinnen.

⁸² Vgl. Hartmann 2013, S.150

Die abschließende Stufe sieben ist eine Direktoriumsklausur⁸³. Im Rahmen dieser Klausur trifft das Direktorium Beschlüsse über Führungsgrundsätze, welche im zurückliegenden Prozess erarbeitet wurden, die grafische Umsetzung dieser Führungsgrundsätze, das zu etablierende Feedbacktool Führungsgespräch, und die Kommunikation an die Leitenden über die Führungsgrundsätze bei der Tagung der Leitenden 2012. Es geht nur hervor, dass die Führungsgrundsätze an Leitungspersonen kommuniziert werden soll. Menschen, die nicht in Leitungspositionen sind, werden hier nicht benannt. Da die Führungsgrundsätze auch für die Geführten wichtig sind, um eine organisationale Grundlage für Kritik an Führung zu haben, bleibt die Frage offen, ob eine Kommunikation an alle Mitarbeitenden der Diakonie Neuendettelsau vorgesehen ist bzw. an die Leitungspersonen übertragen wird. Werden nicht alle Mitarbeitenden in Kenntnis über die neuen Führungsgrundsätze gesetzt bzw. zumindest der Zugang dazu ermöglicht, wird den Führungskräften eine Informationsmacht zuteil. Dadurch würde das Machtgefälle zwischen Führenden und Geführten vergrößert werden.

Im gesamten Prozess nimmt das Direktorium eine führende Rolle ein. Die Beteiligung an jeder Stufe des Prozesses ist einzigartig für das Direktorium als beteiligtes Gremium. Dadurch können hier alle Informationen gebündelt werden. An dieser Stelle geschieht auch die Steuerung des Prozesses, d. h. die Aufbereitung, Diskussion und Verwertung der Ergebnisse aus den einzelnen Stufen. Das Direktorium kann den Prozess maßgeblich beeinflussen und ist durch die Direktoriumsklausuren selbst ein wichtiges informationsgebendes und prozesslenkendes Gremium.

Im beschriebenen Prozess werden als Mitgestaltende nur Menschen in leitender, mit Macht ausgestatteter Position benannt. Hinsichtlich der Erarbeitung der Führungsleitlinien ist es sinnvoll, Menschen mit Führungserfahrung zu beteiligen. Aus *Hartmanns* Prozessbeschreibung geht hervor, dass keine Menschen ohne hierarchische Leitungsposition im Unternehmen involviert wurden. Auch innerhalb der Führungskräfte scheint eine Auswahl zur Teilnahme an Stufe 1 getroffen worden zu sein, wobei die Entscheidung, wer teilnehmen darf, nicht fundiert beschrieben wird. Die

⁸³ Vgl. Hartmann 2013, S. 153ff.

Perspektive von Geführten auf die Führungsleitlinien und gute Führung wäre doch eine spannende Komponente in der Erarbeitung der Führungsgrundsätze. Orientiert an der Machtdefinition von *Michel Foucault* sind auch die Geführten mächtig und mitgestaltend. Im Sinne *Hannah Arendts* Machtdefinition, dem Zusammenschluss einer Gruppe zu einvernehmlichem Handeln, wäre der Einbezug der Geführten in die Erarbeitung der Führungsgrundsätze eine notwendige Option. In verschiedenen Bausteinen nehmen leitende Mitarbeiter:Innen teil, welche im hierarchischen System auch eine Leitungsposition über sich haben und daher auch die Geführtenperspektive einnehmen könnten. Inwiefern die leitenden Mitarbeitenden diese Perspektive einbrachten, ist unbekannt.

Die Frage, an wen diese Führungsgrundsätze kommuniziert wurden, wird in der Dissertation nur mit dem Menschen in Führungsposition beantwortet, inwiefern Nicht-Führende diese Grundsätze erhalten, ist nicht klar.

Die Führungsgrundsätze können als Werkzeug der instruktiven Macht verstanden werden. Hiermit soll das Führungsverhalten der Leitenden determiniert werden, indem diese die Führungsgrundsätze einhalten bzw. ihr Handeln an diesen orientieren.

Außerdem ist die Zukunft nach dem formal beendeten Prozess interessant: Wurden die Führungsgrundsätze so praktisch etabliert, wie wird mit Konflikten umgegangen, wie wird an den Führungsgrundsätzen weitergearbeitet. Besonders spannend sind diese Fragen hinsichtlich der Fusion des „Evangelisch-Lutherische[n] Diakoniewerk[s] Neuendettelsau und [des] Evangelische[n] Diakoniewerk[s] Schwäbisch Hall e.V.“⁸⁴ zu Diakoneo, welche Bestandteile der beiden Werke als Grundsätze vorhanden sind bzw. neu erarbeitet wurden.

In 4.2.3 beschreibt *Hartmann* *Servant Leadership* als Teil eines Führungsleitbilds. Hierbei geht er genauer auf die Stakeholderorientierung ein. Mithilfe dieser Strategie können Rahmenbedingungen und Prozesse an die Stakeholder angepasst werden. Hierzu gehören u. A. die Mitarbeitenden, welche damit betroffen sind von der Prozessmacht und Belohnungsmacht der

⁸⁴ Diakoneo

Personen, welche die strategische Umsetzung der Stakeholderorientierung in die Praxis planen.

In 4.2.4 wird die Methode Führungsgespräch vorgestellt, welche Feedback gegenüber der Führungskraft durch die Geführten ermöglichen soll. Der Ansatz durch eine externe Moderation versucht, frei von Persönlichem die fachliche Führung zu feedbacken. Initiiert wird das Führungsgespräch durch die Führungskraft, im Prozess selbst ist eine Moderation verantwortlich für den Ablauf und die Regelung des Umgangs miteinander. Durch die Initiation nutzt die Führungskraft ihre Macht, um einen kommunikativen Prozess anzustoßen und signalisiert die Lernbereitschaft für die gemeinsame Interaktion.

Positiv fällt auf, dass das Direktorium die eigene Macht nutzt und die Machtressourcen im Unternehmen, z. B. durch die Leitenden, mobilisiert, um ethische Führungsleitlinien unter Einbezug der Mitarbeitenden zu entwickeln. Die Macht wird also genutzt, um Grundsätze für einen ethischen Umgang mit Macht in der Führung im Unternehmen zu fundieren.

4.3.2.3 Organisationstheoretische und strukturelle Aspekte der Implementierung neuer Führungsleitlinien

In diesem Kapitel schildert *Hartmann* unternehmerisches Denken. Es wird exploriert, unter welchen Organisations- und Strukturaspekten *Servant Leadership* implementiert werden kann. Es geht um organisatorische Grundsätze, welche den Aspekt „Puts people first“ des *Servant Leadership* gewährleisten. Einerseits gehören dazu Geschäftsgrundsätze, andererseits die ethische Kompetenzbildung. Die ethische Kompetenzbildung geschieht in drei Aspekten auf organisatorischer Ebene, in Form eines Ethik-Kodex, eines Ethik-Komitees und einer Ethikberatung. Schließlich greift *Hartmann* ethisch konsistente Führungssysteme auf, welche definieren, welche Grundsätze eingehalten werden müssen und welche Konsequenzen bei Abweichung von den ethischen Grundsätzen gezogen werden müssen⁸⁵. Damit wird die Grundlage für Führung nach ethischen Standards etabliert. Im Sinne der Interaktionsmacht wird also instruktive Macht zur Determinierung

⁸⁵ Vgl. Hartmann 2013, S.162-174

des Verhaltens der Führungskräfte eingesetzt. Diese Determinierung erfolgt im Sinne ethischer Standards, die eingehalten werden sollen.

4.3.2.4 Implikationen für die Führungs- und Leitungspersonen

In diesem Kapitel werden die Aspekte zur Implementation dienender Führung in der Führungskräftebildung aufgezeigt. Die Führungsperson und ihre Haltung ist zentraler Aspekt für die Implementation. In der Führungskräftebildung müsse die Haltung besonders entwickelt werden. Zielsetzungen für die Ergebniskontrolle sind z. B. Führungsleitlinien einer Organisation⁸⁶. In der Bildung sollen die Leitlinien für Führung vermittelt werden, welche dann als geltender Standard im Unternehmen angewendet werden sollen. In dem Sinne haben auch Geführte den Anspruch auf Führung entsprechend der Führungsleitlinien und können bei Konflikten auf Basis der Führungsleitlinien argumentieren. Auch für Führende sind die Führungsgrundsätze sowie die Führungskräftebildung gute Handreichungen zur Führung. *Schnorrenberg* stellt die Macht für Führungskräfte als eine Herausforderung dar, welche es zu meistern gilt, ohne egozentrisch zu werden. Der Einsatz legitimer Mittel der Autorität wie Weisungsbefugnis bedarf ethischer Richtlinien, um nicht zu einem Machtmissbrauch zu gelangen⁸⁷.

4.3.2.5 Folgerungen für die Implementierung neuer Führungsgrundsätze in einer Organisation

Hartmann skizziert einen idealtypischen Weg für die Implementierung von *Servant Leadership*. Dazu teilt er vom „mission statement[, welches die][...] Grundlage der Unternehmens- und Mitarbeite[nden]führung“⁸⁸ darstellt, ausgehend in Schritte der Unternehmensführung und Schritte der Mitarbeitendenführung auf. In den Schritten der Unternehmensführung ist zunächst eine Stakeholder-Analyse und darauf aufbauend eine Stakeholderorientierung des Unternehmens wichtig. Eine ethische Beratungsmöglichkeit im Unternehmen wird dazu auch implementiert, um die Mitarbeitenden in ihren Entscheidungen unterstützen zu können. Ein

⁸⁶ Vgl. Hartmann 2013, S. 175-180

⁸⁷ Vgl. Schnorrenberg 2014, S.45

⁸⁸ Hartmann 2013, S.182

Ethik-Management soll etabliert werden, um Prozesse in ein „Controlling“ einzubinden.

In der Mitarbeitendenführung ist zunächst die Einführung des *Servant Leadership* bei den Führungskräften empfohlen. Auch hier spricht sich Hartmann entschieden gegen eine Top-Down Implementierung ohne Mitarbeitendenbeteiligung aus. Die vorgeschlagene Methodik entspricht dem Ablauf im Beispiel einer Erarbeitung von Führungsleitlinien und anschließender breiter Kommunikation des Führungsleitbilds. Hierzu sollen zunächst allen Führungskräften Fortbildungen angeboten werden und mittels Feedbackwerkzeugen Rückmeldungen eingeholt werden. Für alle Mitarbeitenden sollten ethische Kompetenzentwicklungsseminare angeboten werden, um situationsbezogen und durch Leitlinien orientiert ethische Entscheidungen zu treffen⁸⁹. Durch die Situationsbezogenheit ergibt sich ein Freiraum im Handeln der Führungskräfte. In diesem Freiraum sollen die ethischen Standards angewandt werden. Im Sinne der Interaktionsmacht liegt die eine große Machtbase bei den Führungskräften, die durch ihre Position auch ethisch orientiert instruktive und destruktive Macht anwenden können.

4.3.3 Fazit

Die Machtanalyse-Systematik war teilweise hilfreich für die theoretische Arbeit. Da die betrachteten Kontexte teils Situationen, teils Implementierungsansätze sind, wird die Systematik teils außerhalb ihres angedachten Kontextes angewandt. Daher kommt es bei den Implementierungsansätzen (siehe oben 4.3.2.3-4.2.3.5) zu Schwierigkeiten bei der Untersuchung. In 4.2.3.2 hingegen konnte die Systematik Anwendung finden, bei der Analyse des Beispiels zur Erarbeitung der Führungsgrundsätze in der Diakonie Neuendettelsau. Die Machtanalyse-Systematik konnte in der theoretischen Arbeit also Anwendung finden, ist aber aufgrund des theoretischen Settings nicht zur konzeptionell beschriebenen Tragweite gekommen⁹⁰.

In 4.2.3.1 wurden einige Fragen aufgeworfen, welche im Folgenden beantwortet wurden. Die grundlegende Ansicht, dass die

⁸⁹ Vgl. Hartmann 2013, S.181-190

⁹⁰ Vgl. Pankofer/Sagebiel 2015, S.162-170

Organisationsstrukturen gewachsen sind und es Überzeugungsarbeit benötigt, um diese umzuändern, wurde durch die folgende Ausarbeitung *Hartmanns* gestützt. Auf die Frage, wie der Prozess einer neuen Führungsmentalität angestoßen wird, findet sich die Antwort in der Wahrnehmung der Notwendigkeit einer neuen Führungsmentalität durch das Direktorium. In Direktoriumssitzungen fiel auf, dass verschiedene Auffassungen von Führung vorhanden sind, es aber keine Grundsätze zur Führung in der Diakonie Neuendettelsau gab. Daraufhin startete das Direktorium einen Prozess zur Erarbeitung von Führungsleitlinien. Der Prozess lässt einen Top-Down-Prozess vermuten, welcher dieser in der Startphase des Projekts tatsächlich ist. Es wurde schnell versucht, die Verantwortung in die mittlere Ebene zu verlagern und Mitarbeitende aus den verschiedenen Bereichen einzubeziehen.

Das Gewinnen der Führungskräfte für die dienende Führung wird durch deren Beteiligung am Prozess empfohlen (siehe 4.3.2.4) und auch so im Beispiel umgesetzt (siehe 4.3.2.2). Bei der Erarbeitung der Führungsgrundsätze werden Führungskräfte einbezogen, in Seminaren werden den Führungskräften die Inhalte vermittelt. Damit wird versucht, die Mitarbeitenden zu begeistern für die Idee der neuen Führungsgrundsätze. Es wird versucht, die eigene Haltung der Führungskräfte mit den Führungsgrundsätzen zu verbinden und so Gemeinsamkeiten zu schaffen.

Welche Mitarbeitenden werden für den Prozess gewonnen? Im Prozess ist vorgesehen, dass alle Führungskräfte des Unternehmens teilnehmen. Der Einfluss auf den Prozess kann dabei variieren, wie im Beispiel manche Leitende bereits zu Stufe 1, dem Workshop, eingeladen wurden, andere Leitende erst bei der Tagung der Leitenden das erste Mal von dem Prozess hörten. Es werden keine Menschen ohne Führungsposition im Unternehmen beteiligt.

Welche Rolle spielt Macht in diesen Prozessen? Grundsätzlich ist Macht in dem System, das sich um die Implementierung von Führungsgrundsätzen bemüht, vorhanden und auf verschiedene Akteur:Innen verteilt. Das Direktorium als Vorstand der Diakonie Neuendettelsau nutzt die Macht, um Führungsleitlinien zu erarbeiten. In diesem Prozess ist die organisierende Instanz, z. B. Direktorium, befähigt, auszuwählen, welche Teilnehmenden

mitwirken. Auch das Filtern und Aufbereiten der Informationen aus den verschiedenen Seminaren sowie die Verwertung in den Führungsleitlinien ist Aufgabe der Prozessorganisation. Daher hat diese Instanz „Prozessorganisation“ einen starken Einfluss auf den Verlauf des Prozesses und ist befähigt, die Struktur der Erarbeitung vorzugeben und diese Struktur auszugestalten. Schließlich kann auch entschieden werden, ob Mitarbeitende am Prozess teilhaben und welche Informationen gewichtet werden. Auch die Mitarbeitenden besitzen die Macht, die Ergebnisse anzunehmen oder nicht. Werden die Mitarbeitenden, wie im Beispiel, in den Prozess einbezogen, können sie sogar diesen Prozess mitgestalten. Eine spannende Perspektive fällt auf alle Teilnehmenden außerhalb des Direktoriums, die im Unternehmen als Führende, aber auch als Geführte agieren. An diesem Punkt können die Mitarbeitenden sowohl die Perspektive als Führende in die Erarbeitung der Führungsgrundsätze einbringen, aber auch die Perspektive der Geführten einnehmen und äußern, welche Vorstellungen des Geführt-Werdens vorhanden sind.

Macht spielt im Prozess eine große Rolle. Das grundsätzliche Thema Führung ist in Unternehmen mit Macht verbunden. Auch der Prozess der Erarbeitung von Führungsleitlinien ist, wie beschrieben, von Macht beeinflusst. Die Ausgestaltung der Diakonie Neuendettelsau zeigt auf, wie sich Machtgefälle verteilen können. Generell ist mit der Erarbeitung von Führungsleitlinien Macht verbunden, da alle Teilnehmenden eigene Perspektiven der Macht einbringen und die Führungsgrundsätze die Basis für Führungshandeln im Unternehmen sind. Die Führenden, die Geführten und alle Teilnehmenden als Stakeholder der Führung sollten daher an einer Erarbeitung ethischer Führungsleitlinien interessiert sein. Der Impuls des *Servant Leadership* als Führungstheorie greift ethische, machtbewusste Führung auf und dient als gute Grundlage für Führung in Unternehmen. Der Blick auf Führende wie Geführte gibt dem *Servant Leadership* eine gute Grundlage zur Anwendung in einem Prozess der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen mit vielen Beteiligten.

In den Implementierungsansätzen thematisiert *Hartmann* weniger Aspekte des *Servant Leadership* selbst, noch finden diese explizit Anwendung im Prozess der Führungsleitlinien. Daher ist die Untersuchung hinsichtlich

Macht zwar erfolgreich, aber in Bezug auf Macht in *Servant Leadership* findet sich in den Ausführungen aus 4.2 sowie den folgenden zwei Kapiteln eine nähere Betrachtung zur Macht in der Theorie des *Servant Leadership*. In der Untersuchung der Implementierungsansätze wurde kein Bezug zur Arbeit mit Ehrenamtlichen hergestellt. Diese Verbindung wird in Kapitel 6 erarbeitet.

5. Vergleich Umgang mit Macht zu Servant Leadership

In jeder zwischenmenschlichen Beziehung ist Macht vorhanden. So auch in der Beziehung Führungskraft – Geführte. Die Attraktivität einer Führungsposition und der Umgang mit Macht können eine Herausforderung für Führungskräfte darstellen⁹¹. Die Theorie *Servant Leadership* thematisiert diese Macht im Führungskontext bereits in ihrem Grundverständnis „the great leader is seen as servant first“⁹². Genauer gesagt ist die Führungsperson Diener: In der Geführten, soll also dafür sorgen, dass die Geführten in der Lage sind, unter guten Voraussetzungen zu arbeiten. Ein Orientierungspunkt für *Servant Leader* ist das Gegenüber. Dieses wird über die Arbeit hinaus wahrgenommen und dessen Wachstum ist eine Komponente der Führung. Sipe/Frick erarbeiten sieben Pfeiler des *Servant Leadership*, welche auch Macht aufgreifen. Um ein *Servant Leader* zu werden, benötigt es demnach eine „person of character“: Einen Menschen, der mit der Verantwortung umgehen kann und einem inneren, ethischen Kompass folgt, welcher mit grundlegenden Werten und Überzeugungen genordet ist. Für den Umgang mit Macht ist Ethik wichtig, welche auf diesem individuellen Wertekompass basiert. Die Führung basiert auf moralischer Autorität, nicht auf Machtausübung. Diese moralische Autorität kann erlangt werden, indem die sechs anderen Pfeiler im Führungshandeln spürbar realisiert werden. „Puts people first“ beinhaltet die Orientierung am Gegenüber, mit welcher die Führungskraft ihre Macht nutzt, um die Geführten wahrzunehmen und für diese zu arbeiten. Gemeinsam mit „skilled communicator“ spiegeln diese beiden Pfeiler die Interaktionen wider, in welchen die Führungskraft mit Macht aktiv wird. Ein:e fähige:r Kommunikator:In kann das Gegenüber gewinnen, von Visionen überzeugen, währenddessen ist wichtig, dass sich diese Vision („Has Foresight“) an den Geführten orientiert. Wichtig hierbei ist, das Gegenüber tatsächlich zu überzeugen und für sich zu gewinnen. Ansonsten kann diese Führungsinteraktion machtkritisch betrachtet als Überredung bzw. Durchsetzen gegen

⁹¹ Vgl. Schnorrenberg 2014, S.45

⁹² Greenleaf 1970, p.2

Widerstreben (vgl. 3.1.1) verstanden werden. Der systemische Blick auf die Prozesse im Unternehmen findet wie *Kraus* 'Interaktionsmacht Anschluss für die Überzeugung durch Interventionen. Diese Interventionen können, auch nach *Holger Böckels* Führungsverständnis⁹³, zur instruktiven und destruktiven Machtnutzung eingesetzt werden. Die Intervention auf der Interaktions- und Beziehungsebene fordert den bewussten Umgang mit Macht, was *Sipe/Frick* mit „Pillar 3: skilled communicator“⁹⁴ beantworten.

Die theoretische Ebene des *Servant Leadership* beinhaltet bereits viele Komponenten der Auseinandersetzung zum Umgang mit Macht. *Sipe/Frick* versuchen sogar, Impulse zur Implementierung der sieben Pfeiler zu geben.

Die Betrachtung der Implementierungsansätze von *Mathias Hartmann* entfernt sich von der Betrachtung der Macht im *Servant Leadership* in der Interaktion mit Geführten, sondern zeigt Erkenntnisse in der Betrachtung der Macht bei Etablierung neuer Führungsgrundsätze. Ebenso wird inhaltlich kein Impuls zu *Servant Leadership* gesetzt. Dienend Führen ist als Begriff in den Führungsgrundsätzen der Diakonie Neuendettelsau festgeschrieben. Die Macht konzentriert sich im Prozess der Etablierung in der Diakonie Neuendettelsau beim Direktorium, dem obersten Leitungsgremium. Im Prozess sind Führungskräfte involviert und adressiert, jedoch keine Mitarbeitenden des Unternehmens ohne Führungsposition. Aus dem Blickwinkel der Interaktionsmacht betrachtet schafft das Beispiel von *Hartmann* eine organisationsweite Grundlage zu instruktiver Machtausübung. Durch die Führungsgrundsätze ist Führung messbarer geworden. Das Führungsverhalten der Führungskräfte kann mit den Führungsleitlinien verglichen werden. Durch die Grundlage ist eine Determinierung des Führungsverhaltens wahrscheinlicher geworden.

Während der Pfeiler „person of character“ beim Gegenüber nicht durchs Unternehmen geformt werden kann, soll die Etablierung verschiedener Ethik-Instanzen im Unternehmen die Unterstützung bei ethisch herausfordernden Situationen bieten. Durch diese Möglichkeiten sinkt der Druck auf die Führungskraft und herausfordernde Situationen können tiefergehend und multiperspektivisch analysiert werden. Zudem sinkt die isolierte Macht und die Gefahr eines Machtmissbrauchs, weil sich der Entscheidungsfindung unter Einbezug dieser Ethikinstanzen angenähert werden soll.

In kritischer Betrachtung ist festzustellen, dass *Servant Leadership* der Führungsperson viel Verantwortung zuspricht. Die Geführten sollen wahrgenommen werden, eine ethische

⁹³ Vgl. Böckel 2016, S.179f.; siehe Kapitel 2.2.2

⁹⁴ Vgl. Sipe/Frick 2009, p.50

Grundhaltung ist vorausgesetzt, die stets ins Führungshandeln einwirkt, und die mit der Führung verbundene Macht soll zum Unterstützen des Wachstums des Gegenübers eingesetzt werden. Gleichzeitig birgt *Servant Leadership* die Gefahr des Machtmissbrauchs, wenn eben jene dienende Grundhaltung als Vorwand genutzt wird, um eigene Machtansprüche durchzusetzen⁹⁵. Breitenbach bezeichnet dies als Verschleierung der faktischen Hierarchie durch ein Führungsmodell, welches Alternativen zur faktischen Hierarchie mit deren formalen Autoritätsmitteln wie Zwang, Weisungsbefugnis oder Disziplinarrecht aufzeigen möchte⁹⁶. Das Risiko, dass aus der Kommunikation durch Überzeugen ein Überreden i. S. v. Manipulation entsteht, ist gegeben und erfordert von der Führungskraft, die eigene Haltung und das eigene Verhalten zu reflektieren.

Der Umgang mit Macht wird in *Servant Leadership* bereits fundiert. Ethische Orientierungslinien bieten die sieben Pfeiler nach Sipe/Frick. Zum Einsatz der Macht kann die Interaktionsmacht betrachtet werden. Das Führungshandeln kann nicht vollständig determiniert werden, sondern die Führungskraft hat einen Spielraum zur Gestaltung des Führungshandelns. Um bei der Gestaltung des Führungshandelns zu unterstützen könnte sich an den ethischen Organisationswerkzeugen wie Ethikkodex, Ethikkomitee und Ethikberatung orientiert werden.

6. Implikationen der Führungstheorien *Servant Leadership* und der Interaktionsmacht für Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen in der Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene

Die Interaktionsmacht und *Servant Leadership* beinhalten hilfreiche Implikationen für das Verständnis und Handeln der Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen in der Arbeit mit Ehrenamtlichen.

Aus der Arbeit mit Ehrenamtlichen ist bereits bekannt, dass für ehrenamtliches Engagement passende, geklärte Rahmenbedingungen wichtig sind. Das bedeutet, die Engagierten haben eine klar beschriebene Aufgabe mit Verantwortung. Innerhalb dieser Aufgabe können die Ehrenamtlichen mit hohem Maß an Selbstbestimmung handeln. Teil der Führung ist das Kennenlernen, definieren einer attraktiven Aufgabe, Einarbeitung und Anleitung. Dazu kommen die Begleitung und Fortbildung. Sollte das Engagement beendet werden wird der Abschied Teil der Führungsaufgabe. Im Kennenlernen sollten Ressourcen exploriert

⁹⁵ Vgl. Detje 2017, S. 173

⁹⁶ Vgl. Breitenbach 1994, S.313; im Kontext einer Kritik am kybernetischen Führungsmodells von Michael Herbst aus dem Jahr 1987

werden, die dann bei der Definition der Aufgabe des Ehrenamtlichen einbezogen und in der Umsetzung angemessen gefordert werden können. Zur Anleitung zählt einerseits die Begleitung bei der Aufgabe, auch nötiges Wissen zur Intervention bei kritischen Situationen ist für die Führung wichtig. Zudem ist fachliche Weiterbildung ein wichtiger Aspekt des ehrenamtlichen Engagements, der auch als Anerkennung für das Engagement wahrgenommen werden kann. Da das Engagement freiwillig ist, besteht keine Weisungsbefugnis. Trotzdem sind Hauptamtliche in einer mit Macht ausgestatteten Position, der Umgang mit dieser Macht in Interaktion mit den Ehrenamtlichen ist sensibel zu gestalten. Der Einsatz von Macht kann ein hilfreiches Werkzeug für die Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen sein. Es ist zu prüfen, ob der Einsatz von Macht legitim und ethisch begründet ist. Hierbei sollte auch abgewogen werden, wie stark in die Autonomie der Ehrenamtlichen eingegriffen wird. Durch Verständigung, Vertrauen und sensiblen Umgang mit Macht zur Förderung der Ehrenamtlichen kann Anerkennung gewonnen werden, wodurch eine Führungsposition ohne Weisungsbefugnis, sondern durch Anerkennung bzw. moralische Autorität etabliert werden kann. Im Prozess des Kennenlernens kann ein Einblick in das Motiv für das ehrenamtliche Engagement des Gegenübers gewonnen werden. Ein Ziel des Engagements sollte sein, dieses Motiv zu erfüllen. Dies ist ebenso ein Aspekt der Anerkennung im Ehrenamt. Da das Engagement höchstens mit einer Aufwandsentschädigung belohnt wird, sind andere Formen der Anerkennung wichtig. Weiterbildung und Motiverfüllung wurden bereits angeführt, aber auch Mitarbeitendendankfeste oder die Begegnung auf Augenhöhe und Anerkennung der guten Arbeit können zur Anerkennung beitragen.

Im Umgang mit Macht ist ein grundsätzliches Bewusstsein über die eigene Macht wichtig. In der Ausarbeitung wurden zwei Machtquellen nach *Herriger* und zwei Machtbasen nach *Yukl/Falbe* beschrieben, welche aufgrund ihrer Anschlussfähigkeit für die Führung mit Ehrenamtlichen ausgewählt wurden. Für die Praxis können diese Modelle und Definitionen zur Analyse und Reflexion herangezogen werden, um den Umgang mit Macht zu betrachten. In der professionellen Helfer:In – Klient:In-Beziehung ist eine Machtasymmetrie vorzufinden, so auch häufig in der Arbeit mit Ehrenamtlichen. Ein Ziel für den Umgang mit Macht könnte sein, diesem Machtgefälle entgegenzuwirken. Eine Möglichkeit ist die Kommunikationsgestaltung, z. B. indem Informationsweitergabe oder Sprachniveau am Gegenüber orientiert wird. Im Sinne des Dienstleistungsdiskurses der Sozialen Arbeit werden Ehrenamtliche als Produzent:Innen der tatsächlichen Dienstleistung

verstanden, z. B. Jugendtreff, als auch als Konsument:Innen. Die Sozialarbeiter:Innen/Diakon:Innen nehmen die Rolle einer Co-Produzentin ein, welche bei der Dienstleistungsproduktion unterstützt. Mit dieser Perspektive liegt eine größere Gestaltungsmacht bei Klient:Innen, welche das Handeln der Professionellen beeinflusst. Durch instruktive Macht kann versucht werden, ein bestimmtes Verhalten oder Denken zu determinieren. Dagegen kann Macht destruktiv genutzt werden, um die Optionen eines Menschen zu reduzieren. Im Umgang mit Macht ist die instruktive Machtnutzung ein Anstoß, welcher vom Gegenüber aufgenommen werden kann, aber nicht muss. Die Entscheidung obliegt der Person selbst, während die destruktive Machtnutzung ohne das Wissen oder Einverständnis des Gegenübers passieren kann. Die mit Macht ausgestattete Person, z. B. die Hauptamtliche, kann im Rahmen ihrer eigenen Zuständigkeit Möglichkeiten zur Verfügung stellen oder begrenzen. Als die Person, die bei der ehrenamtlichen Arbeit den Rahmen mit der Engagierten absteckt, kommt die Prozessmacht hervor. Die hauptamtliche Person kann die Kommunikationsbedingungen beeinflussen, den Rahmen definieren und Filtern, welche Möglichkeiten dem Gegenüber zur Verfügung gestellt werden und welche Grenzen präsentiert werden. In diesem Sinne wird zunächst destruktiv der Rahmen definiert, die Möglichkeiten zur Verfügung gestellt. Dann kann das Gegenüber innerhalb der Möglichkeiten eine Vereinbarung treffen, welche instruktiv beeinflusst sein kann. Das ist zunächst beim Kennenlernen und Vereinbaren der ehrenamtlichen Tätigkeit der Fall, kann aber auch in Mitarbeitendengesprächen wieder aufgegriffen werden, z. B. um in einem langfristigen Engagement bestimmte Richtungen vorzuschlagen. Die Hauptamtlichen als Stakeholder im Prozess sind sehr wahrscheinlich eingenommen von einer Option, für die sich Ehrenamtliche entscheiden könnten, und könnten instruktiv diese Option bestärken.

Da durch destruktive und instruktive Macht die Machtasymmetrie genutzt wird, ist der Umgang mit diesen Mitteln mit Vorsicht zu genießen, um das Gegenüber nicht aus der Produzent:Innenrolle zu verdrängen bzw. zu bevormunden im eigenen Engagement. Daher ist der bewusste und ethische Umgang mit Macht ein anderes mögliches Ziel für die Führung mit Ehrenamtlichen. Trotzdem müssen bestimmte Rahmenbedingungen vorgegeben und eingehalten werden. Die Begleitung Ehrenamtlicher in der Verbandsjugendarbeit stellt sich damit als ein komplexer Prozess dar, welche stetige Reflexion und Vorüberlegung fordert.

Servant Leadership gibt eine Antwort auf Führungsfragen und kann auch für die Arbeit mit Ehrenamtlichen gut angewandt werden. Der Grundsatz „puts people first“ findet Anschluss an die Ehrenamtsführung, welche versucht, den Engagierten die besten Ausgangssituationen für ein erfolgreiches Engagement zu bieten. „Puts people first“ geht darüber hinaus und möchte auch den Menschen selbst erfassen und fördern. Dadurch können auch die Ressourcen gesehen und ins Engagement einbezogen werden. Bereits diese anerkennende Haltung kann Engagement fördern. Es wird klar, dass die Führungskraft dienend handelt. Damit zeigt sich die Machtkomponente, insofern dass die Führungskraft ihre Macht einsetzen möchte, um die Situation der Geführten zu verbessern. Die Säule „Leads with moral authority“ veranschaulicht die Distanz zu legitimierten Machtwirkungsmitteln, wie Zwang, Weisungsbefugnis oder Manipulation, hin zu Anerkennung als moralische Autorität. Als Autorität, welche zuerkannt wird, findet sie Parallelen zur Führungssituation mit Freiwilligen, welchen gegenüber keine hierarchische Macht besteht.

Servant Leadership bedarf jedoch einer sorgfältigen Einführung an die Beteiligten des Führungsprozesses, um Missverständnisse zu minimieren. *Servant Leadership* kann als manipulierende Führung verstanden werden, und selbst wenn sie entsprechend der Führungstheorie aufgebaut ist, baut sie Druck bei Geführten auf. Ein langfristiges Ziel des *Servant Leadership* ist, dass ein gesellschaftlicher Einfluss gewirkt wird. Das soll dadurch erreicht werden, dass Führende ihre Macht zur Ermächtigung der Geführten nutzen, welche dies wiederum tun können. Das gesellschaftliche Leben soll durch die dienende Führung also positiv beeinflusst werden. Die Rolle der Geführten ist also mit Verantwortung verbunden, insofern dass sie das Verhalten der Führungskraft übernehmen sollen, um die positive Wirkung auf die gesellschaftliche Ebene zu verstärken.

Die Macht in *Servant Leadership* darf nicht negiert werden. Es sollte ein Bewusstsein über die Macht und Verantwortung da sein, um entsprechend des *Servant Leadership* diese Macht einsetzen zu können. Hierzu sind ethische Leitlinien hilfreich, welche Anstöße für einen ethischen Umgang mit Macht liefern können. In der Arbeit mit Ehrenamtlichen agieren die Hauptamtlichen in einem „Dienstbefähigungsdienst“⁹⁷, in dem Sinne, dass die Führenden die Geführten zu ihrer Tätigkeit befähigen und unterstützen. Eine wichtige,

⁹⁷ Detje 2017, S.107

befähigende Nutzung der Macht, ist der Einbezug der Geführten in die Strukturierung⁹⁸ des Engagements, welche einen Startpunkt im Engagement darstellt.

7. Fazit

Die vorliegende Bachelorthesis beschäftigt sich mit Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene. Dazu werden der Umgang mit Macht anhand der Interaktionsmacht betrachtet und Implikationen für die Führung aus der Theorie *Servant Leadership* abgeleitet.

Die Führung in der Arbeit mit Ehrenamtlichen beginnt bereits beim Kennenlernen und beim Finden der Aufgabe für das Engagement. Der Fokus auf Ressourcen und Motive der Ehrenamtlichen ist eine wichtige Grundlage, um ein erfolgreiches Engagement zu beginnen. Um eine gute Begleitung im freiwilligen Engagement gewährleisten zu können, ist das Bewusstsein über die Machtasymmetrie in der Hauptamtlich-Ehrenamtlich-Beziehung wichtig. Das Nutzen dieser Macht sollte nicht abgelehnt, stattdessen vielmehr angewandt werden, um förderliche Bedingungen für das Ehrenamt zu schaffen. Da Hauptamtliche eine Machtbase in der Informationsmacht haben, können sie Entwicklungen, die das Engagement betrifft, differenzierter betrachten und das Engagement im Sinne der Führung beeinflussen. Hierzu kann die Macht instruktiv und destruktiv genutzt werden, um entweder eine bestimmte Richtung zu bestärken oder die verfügbaren Optionen zu reduzieren. Im *Servant Leadership* begreift sich die Führungskraft als Diener:In der Geführten, in dem Sinne, dass die Führungskraft das Gegenüber als Erstes wahrnimmt und förderliche Arbeitsbedingungen schafft. Für die Arbeit mit Ehrenamtlichen ist *Servant Leadership* anwendbar, da viele Komponenten anschlussfähig sind. „Puts people first“ ist ein Grundsatz des *Servant Leadership*, welcher auch in der Führung mit Ehrenamtlichen gefordert ist, um diesen ein gutes Engagement zu ermöglichen. Den Ehrenamtlichen eigene Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu übergeben, bei denen die Führung als Unterstützung agiert, entspricht der dienenden Haltung.

Engagierten Jugendlichen kann hiermit die Möglichkeit gegeben werden, sich unter Begleitung auszuprobieren und positive Erfahrungen zu schaffen. Das Wachstum des Gegenübers an der Aufgabe, welche die Ressourcen angemessen fordert, ist ein Indikator für ein erfolgreiches Engagement.

⁹⁸ Vgl. 4.3.2.2 und 4.3.2.3, in Hartmanns Ausführungen ist der Einbezug der Geführten ein wichtiges Werkzeug zur Teilhabe und zur erfolgreichen Umsetzung der Etablierung neuer Führungsleitlinien

Es ist fraglich, inwiefern *Servant Leadership* generell als Führungstheorie auf Bereiche der Arbeit mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene angewandt werden kann, da sie eher die persönliche Haltung einer Person betrifft. Das Ideal des gesellschaftlichen Einflusses durch *Servant Leadership* könnte hierdurch realisiert werden, indem die Ehrenamtlichen aus der positiven Erfahrung mit der dienenden Führung diese Haltung in ihr eigenes Leben übernehmen. Für die Arbeit mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene ist *Servant Leadership* eine gut anwendbare Führungstheorie.

Wie lässt sich die Frage „**Welche Implikationen resultieren aus der Theorie Interaktionsmacht und der Führungstheorie Servant Leadership für Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen in der Führung mit Ehrenamtlichen in der Verbandsjugendarbeit auf Gemeindeebene?**“ beantworten?

Sozialarbeiter:Innen und Diakon:Innen...

- benötigen ein Bewusstsein über die eigene Position, Macht und den Führungsprozess mit Ehrenamtlichen,
- orientieren ihre Arbeit am Gegenüber und kennen Fähigkeiten, Motive und Bestrebungen der Freiwilligen,
- setzen instruktive und destruktive Machtformen in der Interaktion bewusst und zur Verbesserung der Bedingungen des geleisteten Engagements ein,
- führen durch Überzeugung und Anerkennung mit dem Ziel, dem Gegenüber zu dienen,
- erkennen das Engagement der Ehrenamtlichen auf vielfältige Weise und auf das Gegenüber angepasst an,
- reflektieren das eigene professionelle Verhalten in der Arbeit mit Ehrenamtlichen.

Unter Betrachtung der Implikationen des demographischen Wandels könnte ehrenamtliches Engagement eine Antwort auf den zunehmenden ungedeckten Bedarf an Fachkräften in sozialen Berufen bieten. Auch wenn die Ehrenamtlichen keine Fachkräfte ersetzen können und sollen, kann durch ehrenamtliches Engagement ein wichtiger Beitrag zum Funktionieren der Gesellschaft und zur Abdeckung mancher Bedarfe geleistet werden. Die Begleitung und Führung dieses Engagements benötigen eine wertschätzende Haltung, außerdem eine gute Koordination, die sich an den Stakeholdern, also den Fachkräften, den Engagierten und natürlich den Empfangenden der Leistung orientieren sollte. Ehrenamtliche sollen in ihrem Aufgabenbereich die Verantwortung tragen, aber gut

unterstützt und gefördert werden. Damit könnten auch zukünftig Aufgaben der Jugendarbeit geleistet werden.

Auf zukünftige Entwicklungen könnte *Servant Leadership* eine gute Führungstheorie in der Verbandsjugendarbeit mit Ehrenamtlichen zur Beantwortung aktueller und aufkommender Fragen sein. Wichtig hierbei ist ein sensibler Umgang mit Macht, um ausreichend Autonomie mit nötiger Begleitung zu gewährleisten. In einzelnen Situationen können mithilfe von Machtanalyse-Systematiken bestehende Machtverhältnisse erfasst werden. Der weitere Umgang mit diesen Erkenntnissen muss in der Situation gefunden werden. Eine Konzeption zur Etablierung oder Berichte zur Anwendung von *Servant Leadership* in der Verbandsjugendarbeit mit Ehrenamtlichen könnte bisherige Erkenntnisse untermauern oder hinterfragen, sowie weitere Fragen und Perspektiven aufwerfen.

Literaturverzeichnis

- Amthor, Ralph Christian et. Al. (Hrsg.) (2021): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik (9., vollständig überarb. Und akt. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Breitenbach, Günter (1994): Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Böckel, Holger (2016): Führen und Leiten. Dimensionen eines evangelischen Führungsverständnisses. Ein Handbuch (2. Auflage), Berlin: EBVerlag.
- DBSH – Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (2014): Berufsethik der Sozialen Arbeit. Ethik und Werte. Berlin: DBSH.
- Detje, Malte (2017): Servant Leadership. Ansätze zur Führung und Leitung in der Kirchengemeinde im 21. Jahrhundert, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Diakoneo: Geschichte – Parallelen zwischen Neuendettelsau und Hall. Online verfügbar unter <https://www.diakoneo.de/ueber-uns/geschichte> (Stand: 22.12.2023)
- Dieckmann, Detlef et. Al. (Hrsg.) (2023): Führen und Leiten in der Kirche. Ein Handbuch für die Praxis, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dietzfelbinger, Daniel (2023): Ehrenamt: Mit Freiwilligen arbeiten. In Dieckmann, Detlef et. Al. (Hrsg.) (2023): Führen und Leiten in der Kirche. Ein Handbuch für die Praxis, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 107-125
- Ehm-Widmann, Kornelia (2016): Freiwilligen-Management. Wie Bewohner, Freiwillige und Einrichtungen profitieren, Hannover: Vincentz.
- Flösser, Gaby/Rosenbauer, Nicole/Witzel, Marc (2022): Theorie Sozialer Dienste. In: Otto, Hans-Uwe et. Al (Hrsg.) (2022): Handbuch Soziale Arbeit (6. Überarb. und revidierte Auflage). München: Ernst Reinhardt. S.1710-1719
- Fischer, Ralph (2004): Ehrenamtliche Arbeit, Zivilgesellschaft und Kirche. Bedeutung und Nutzen unbezahlten Engagements für Kirche und Staat. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gängler, Hans (2022): Jugendverbände und Jugendpolitik. In Otto, Hans-Uwe et. Al (Hrsg.) (2022): Handbuch Soziale Arbeit (6. Überarb. und revidierte Auflage). München: Ernst Reinhardt. S. 739-745

Geschwill, Roland/ Nieswandt, Martina (2020): Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen Zeitalter (2. Überarb. und erw. Auflage), Wiesbaden: Springer.

Greenleaf, Robert K. (1970): The Servant as Leader.

Greenleaf, Robert K. (2002): Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press International.

Grothe, Jana (2022): Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit. Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand, Weinheim: Beltz Juventa.

Hartmann, Matthias (2013): Servant Leadership in diakonischen Unternehmen. Stuttgart: Kohlhammer

Herriger, Norbert (2020); Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung (6. Überarb. und erw. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Hesse, Hermann (1947): Die Morgenlandfahrt: Eine Erzählung. Berlin: Suhrkamp.

Jennings, Ken/Stahl-Wert, John (2004): Serving Leaders. Führen heißt Dienen. Fünf Durchschlagende Maßnahmen, die Ihr Team, Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinschaft verändern werden (Ken Blanchard series). Offenbach: GABAL.

König, Joachim/Maschke, Dietmar/Schröder, Anna Maria (2023): Evaluation. Ehrenamt in der ELKB. Nürnberg.

Kraus, Björn (2007): Soziale Arbeit – Macht – Hilfe und Kontrolle. Die Entwicklung und Anwendung eines systemisch-konstruktivistischen Machtmodells. In: Kraus, Björn; Krieger, Wolfgang (Hrsg.) (2007): Macht in der Sozialen Arbeit. Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung. Detmold: Jacobs. S.95-118

Kraus, Björn/ Krieger, Wolfgang (Hrsg.) (2007): Macht in der Sozialen Arbeit. Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung. Detmold: Jacobs.

Kühl, Stefan (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Wiesbaden: Springer.

Olk, Thomas (2022): Freie Träger in der Sozialen Arbeit. In Otto, Hans-Uwe et. Al (Hrsg.) (2022): Handbuch Soziale Arbeit (6. Überarb. und revidierte Auflage). München: Ernst Reinhardt. S. 403-417

Otto, Hans-Uwe et. Al (Hrsg.) (2022): Handbuch Soziale Arbeit (6. Überarb. und revidierte Auflage). München: Ernst Reinhardt.

Pankofer, Sabine/ Sagebiel, Juliane (2015): Soziale Arbeit und Machttheorien. Reflexionen und Handlungsansätze. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Reifenhäuser, Carola/ Hoffmann, Sarah G./Kegel, Thomas (2013): Freiwilligen-Management (2. Überarb. Auflage). Augsburg: ZIEL.

Rosenkranz, Doris/ Weber, Angelika (2012): Freiwilligenmanagement. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit (2. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Schneider-Grube, Sigrid/ Hofmann, Beate (2005): Ehrenamt: gewinnen, begleiten, gestalten. Aachen: Bergmoser und Höller.

Schnorrenberg, Leonhard J. (2014): Die unendliche Geschichte über die Kunst des Führens im Dienste des Menschen. In: Schnorrenberg, Leonhard J. et. Al. (Hrsg.) (2014): Servant Leadership. Prinzipien dienender Führung in Unternehmen (2. Neu bearb. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt. S. 19-50

Schnorrenberg, Leonhard J. et. Al. (Hrsg.) (2014): Servant Leadership. Prinzipien dienender Führung in Unternehmen (2. Neu bearb. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.

Sipe, James W./ Frick, Don M. (2009): Seven pillars of Servant Leadership. Practicing the wisdom of serving by leading. New York: Paulist Press International.

Spears, Larry (1996): Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. In: Emerald publishing (1996): Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 No. 7. Emerald publishing. Pp. 33-35

Spears, Larry (2002): Introduction: Tracing the Past, Present, and Future of Servant Leadership. In: Spears, Larry/Lawrence, Michelle (Eds.) (2002): Focus on leadership. Servant-leadership for the twenty-first century. New York: Palgrave Macmillan. pp. 1-16

Spears, Larry/Lawrence, Michelle (Eds.) (2002): Focus on leadership. Servant-leadership for the twenty-first century. New York: Palgrave Macmillan.

Stippler, Maria et. Al. (2011): Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Urban-Stahl, Ulrike (2022): Anwaltschaft. In: Otto, Hans-Uwe et. Al (2022): Handbuch Soziale Arbeit (6. Überarb. und revidierte Auflage). München: Ernst Reinhardt. S.78-87

Voigts, Gunda (2021): Jugendverbände. In: Amthor, Ralph Christian et. Al. (Hrsg.) (2021): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik (9., vollständig überarb. Und akt. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa. S. 482-484.

Weibler, Jürgen (2016): Personalführung (3. Komplet überarb. und erw. Auflage). München: Franz Vahlen.

Wolter, Ursula (2012): Ehrenamt. Das Qualitätshandbuch Freiwilligenmanagement am Beispiel von Diakonie und Kirche (3. Erw. und überarb. Auflage). Düsseldorf: Diakonie Düsseldorf.