

„Geistlich Leiten – Ein Impuls“

Dokumentation

KIRCHE IM AUFBRUCH



Aus dem Inhalt:

»Geistlich Leiten« – Zu dieser Ausgabe

- ▶ Jan von Campenhausen:
»Geistlich Leiten« – Eine Einführung 4

- ▶ Thorsten Latzel:
»Geistlich Leiten« – Versuch einer Begriffsschärfung 6

Impulse

- ▶ Petra Bosse-Huber:
»Geistlich Leiten in der Evangelischen Kirche« 12

- ▶ Susanne Breit-Keßler:
»Es gibt nach wie vor Probleme ... und viel zu tun« 15

- ▶ Philipp Stoellger:
»Geistlich Leiten – Erste Thesen zur Orientierung« 18

- ▶ Wilfried Härle:
»Führen und Leiten in der evangelischen Kirche« (EKD-Gutachten) 26

- ▶ Thies Gundlach / Thorsten Latzel:
»Dank an Wilfried Härle für das EKD-Gutachten« 54

Ausblick

- ▶ Peter Barrenstein:
»Perspektiven für die Weiterarbeit« 57

Anhang

- ▶ Verzeichnis der Autoren und Autorinnen 58

»Geistlich Leiten« – Eine Einführung

Von Jan von Campenhausen

Die Evangelische Kirche baut sich von unten nach oben auf. Diese presbyterial – synodale Verfasstheit ist ausgerichtet auf den sich nicht selbst gegebenen Auftrag der Organisation von öffentlicher Verkündigung, damit Menschen im Vertrauen auf Gott fröhlich leben und getröstet sterben können.

»Leitung und Führung« gehören darum zu den zentralen Themen des Reformprozesses der Kirche. Die Frage »Wie ist geistliche Leitung zu gestalten?« wird schon im Impulspapier des Rates der EKD »Kirche der Freiheit« gestellt.

Die Erkenntnis, dass *gute Leitung und Führung ein wichtiger Beitrag zu einer besseren Erfüllung des kirchlichen Auftrages* ist, rückte in den letzten Jahren wieder deutlicher ins Bewusstsein.

Eine Vielzahl von Veröffentlichungen und die Aufnahme in den Kernbestand der Angebotskataloge von Stätten der Fort-, Aus- und Weiterbildung dokumentieren, dass das Thema mitten in der Kirche angekommen ist.

Die wachsende Nachfrage beim Thema lässt erkennen, dass sich hier der ambitionierte Anspruch artikuliert, dass der kirchliche Auftrag auch im Leitungshandeln wiederzufinden sein muss. Kirche soll auch in diesem Bereich glaubwürdig sein.

Kirche wurde lange Jahre vorwiegend unter dem Aspekt »Institution« betrachtet. *Ressourcenverknappung* und die erzwungenen Reaktionen darauf *rücken Aspekte einer Organisation stärker in den Vordergrund*. Verstärkt und weiter wachsend werden von Kirchengemeinden, Kirchenkreisen, und auch Landeskirchen gemeinsame Ziele verfolgt. Implikationen, wie zum Beispiel die Frage nach der ekklesiologischen Bedeutung eines Kirchenkreises, einer Region müssen einer tragfähigen Klärung zugeführt werden.

Bei der Suche nach guten Lösungen *lernt Kirche von Anderen und prüft Erfolgsmodelle auf ihre Übertragbarkeit*.

Gibt es hier Grenzen? Und wenn ja, welche Grenzen gibt es? Können z.B. Führungsinstrumente, die in der öffentlichen Verwaltung, in Wirtschaftsunternehmen und in Nicht-Regierungsorganisationen gute Dienste tun, mög-

licherweise in der Kirche völlig unangemessen sein? Ist Kirche ganz was Anderes oder gibt es doch mehr Ähnlichkeit mit anderen Organisationen, als wir erkennen?

Die Erwartungen sind hoch. Das Suchen nach dem Spezifischen von kirchlichem Leitungs- und Führungshandeln hat in »*Geistlich Leiten*« seinen Namen gefunden. Die Untersuchung der Leitungsstrukturen bei zwei exemplarisch ausgewählten Landeskirchen erkennt hier viel Klärungsbedarf: »Bei der Frage nach der Erkennbarkeit geistlicher Leitung insgesamt, insbesondere bzgl. der Erkennbarkeit in den Prozessen, haben wir eine sehr große Pluralität in den Ansichten und Antworten erlebt. Sollte dies ein wichtiges und »überprüfbares« Kriterium für Leitung in der Kirche bleiben oder werden, wäre eine erste Schlussfolgerung aus den Ergebnissen, dass ein innerkirchlicher Diskurs über das Thema »Geistliche Leitung« anzustreben ist.«

Bei allen offenen Fragen gibt es eine weithin geteilte Definition ex negativo: Geistlich Leiten ist nicht ein Feld neben anderen. Geistlich Leiten ist keine Gattung wie Personalentwicklung, Führungsinstrumente, Qualitätsmanagement. Vieles von dem, was als Geistlich Leiten verstanden wird (Transparenz, Fehlertoleranz, Ganzheitlichkeit, Diversität, etc.) gehört in einem modernen Unternehmen zum etablierten Standard.

Stimmen, die bei der Suche nach dem spezifischen kirchlichen Leitungshandeln vor einer Übertheologisierung des Themas warnen, dürfen nicht überhört werden. Zugleich bedarf es umgekehrt dringend theologischer Klärungen, die für eine konsistente Kirchenleitung unerlässlich sind.

Dieses Heft will als ein Impuls zu diesem Diskurs verstanden werden.

Aus den Landeskirchen wurden Vizepräsidenten Petra Bosse-Huber (Rheinland) und Regionalbischöfin Susanne Breit-Keßler (Bayern) gebeten, Stellung zu beziehen, welche Entwicklungslinien sich seit der Erstorientierung während des Workshops »Leitung und Führung in einem zentralen Handlungsfeld« (Berlin - Schwanenwerder 17.-19. Oktober 2008) ergeben haben. Fragen der Diversität und auch Geschlechtergerechtigkeit gehören zwingend in diesem Zusammenhang.

Dr. Thorsten Latzel, (Kirchenamt der EKD) liefert dazu den Beitrag »Geistlich Leiten« – Versuch einer Begriffsschärfung.

Thesen zur ersten Orientierung wurden von Prof. Dr. Philipp Stoellger (Rostock) im Beirat für Leitungshandeln formuliert. Hier wurden sie intensiv diskutiert und die Ergebnisse der Diskussion fließen in die hier wiedergegebene Aufsatzfassung mit ein.

Einen ganz besonderen Schwerpunkt bildet das vom Rat der EKD in Auftrag gegebene Gutachten von Prof. Dr. Wilfried Härle. Er rekurriert theologisch stark auf die Ansätze Luthers und Schleiermachers. Dazu bietet er grundlegende und hilfreiche Orientierungen für eine theologisch verantwortete Kirchenleitung. Wegen der möglichen Unschärfe vermeidet Wilfried Härle den Begriff »Geistlich leiten«. Im Dank für dieses Gutachten werden von Vizepräsident Dr. Thies Gundlach und Dr. Thorsten Latzel daraus sich ergebende Fragen für die aktuellen Überlegungen formuliert. Für die Weiterarbeit skizziert der Vorsitzende des Beirates für Leitungshandeln Dr. Peter Barren-

stein die Geschichte des Themas, dessen institutionelle Verankerung und eröffnet damit die Perspektiven.

Ausdrücklich wird dem Beirat für Leitungshandeln unter der Leitung von Dr. Barrenstein für seine Arbeit gedankt. Er hat in konzentrierter Arbeit die zentralen Themen identifiziert und mit beharrlicher Zielstrebigkeit nach vorn getrieben. Besonderer Dank gilt den Autoren und Autorinnen für ihre Beiträge.

Auf den Weg zum Reformationsjubiläum hat das Themenjahr 2012 die Überschrift »Reformation und Musik«. Als eine singende Annäherung an das Thema findet sich im Evangelischen Gesangbuch der alte Liedvers unter der Nummer 445, Strophe 5:

Führe mich, o Herr, und leite
meinen Gang nach deinem Wort;
sei und bleibe du auch heute
mein Beschützer und mein Hort.
Nirgends als von dir allein
kann ich recht bewahrt sein.



»Geistlich Leiten« - Versuch einer Begriffsschärfung

Von Thorsten Latzel

Der Begriff des »Geistlich Leitens« besitzt eine große Aktualität - und eine nicht minder große Unschärfe. Beides hängt miteinander zusammen.

a) Zur **Aktualität**: Die evangelische Kirche befindet sich mitten in einer tiefgreifenden Veränderung. Wie andere Institutionen (z.B. Schulen, Krankenhäuser, Bahn) wandeln sich die Kirchen hin zu einer neuen Organisationsform. Die bisherigen institutionellen Strukturen sind zu groß, zu erschöpfend, zu »allumfassend« und lassen sich angesichts der veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr halten. Wie die neue Gestalt genau aussieht, ist jedoch noch unklar. Deutlich ist nur, dass es eine andere Mischung verschiedener Elemente sein wird: von Institution, Organisation, Bewegung, Netzwerk, Gemeinschaft.

Mit diesen Veränderungen steigt die Nachfrage nach kirchlicher Leitung. Inhaltliche Orientierung, Gestaltung von Strukturen, Führung der Mitarbeitenden, Kulturentwicklung sind stärker gefragt als früher. Dabei hat sich zugleich die Art der Leitung verändert. Äußeres Indiz dafür ist die Einführung neuer Instrumente (z.B. Zielformulierungen, Leitbilder, Jahresmitarbeitergespräche). Grob schematisiert war Leitung in der Institution der traditionellen »Großkirche« vor allem kontinuierlich, konsensorientiert, moderierend ausgleichend. Nun spielen Dimensionen wie Perspektiventwicklung, Profilbildung, Ziel(gruppen)orientierung, strategische Steuerung und Mitarbeiterführung eine größere Rolle.

b) Zur **Unschärfe**: In kirchlichen Papieren und Veröffentlichungen wird entsprechend stärker

nach »geistlicher Leitung« gefragt. Auffällig ist dabei, dass nicht von »kirchlicher« oder »theologischer« oder einfach nur von »Leitung« geredet wird, sondern von »geistlicher Leitung«.

Das Attribut macht zum einen das Anliegen deutlich, dass es um »mehr« und »anderes« gehen soll als um ein bloß von außen fremd entlehntes »Kirchenmanagement« (aus der Ökonomie oder Organisationstheorie). »Geistlich« steht insofern für die Frage nach dem Genuinen, dem Eigenen, dem »proprium«, die sich immer wieder stellt, sobald Kirche oder Theologie auf fremde Erkenntnisse zurückgreift¹. Zum anderen weist es auf eine Kluft hin, die zwischen dem Bedürfnis nach und der Akzeptanz von Leitung in der evangelischen Kirche besteht: Es gibt einen Wunsch nach Leitung, aber nicht danach, geleitet zu werden. »Geistlich« ist in dieser Hinsicht mehr ein Problemanzeiger als eine inhaltliche Bestimmung.

Die Rede von »geistlich Leiten« ist gerade darum aktuell, weil sie unscharf, deutungssoffen, spannungsvoll ist.

Im Folgenden wird versucht, eine Begriffsschärfung vorzunehmen, indem zunächst einige defizitäre Beschreibungsansätze benannt werden (1). Diese Ansätze sind jedoch insofern aufschlussreich, weil sie Struktur-Elemente für einen komplexen Interpretationsversuch bieten, der im Anschluss daran unternommen wird (2). Diese Deutung soll abschließend näher gefüllt und ansatzweise konkretisiert werden (3).

1. Was »geistlich Leiten« nicht heißt - eine Annäherung

Es lassen sich zwei Arten von defizitären Beschreibungsansätzen unterscheiden: die erste Gruppe (a - b) zeichnet sich dadurch aus, dass sie ein theologisch problematisches Verständnis von »geistlich« haben - und damit verbunden vom Verhältnis des Wirkens Gottes zum Wirken des Menschen. In der zweiten Gruppe wird das »geistlich« reduktionistisch auf einen Teilbereich des Leitungshandelns begrenzt, was seinerseits theologisch problematische Folgen nach sich zieht (c - f).

a) Leiten des Geistes Gottes - an Stelle menschlichen Leitens

Die Rede von »geistlich Leiten« wird zum Teil wie eine pneumatologisch (also mit dem Geist Gottes) begründete Abwehr menschlicher Leitung in der Kirche gebraucht. Ein Beispiel ist dafür die Art und Weise, wie etwa das Lutherzitat: »Wir sind es doch nicht, die da die Kirche erhalten könnten«² immer wieder zitiert wird - als eine Art mystische Formel zur Abwehr organisationslogischer Fremdeinflüsse. Die Einsicht, dass die Kirche

alleine durch den Geist Gottes berufen, versammelt, erleuchtet und bis ans Ende der Zeiten bewahrt wird (Heidelberger Katechismus Frage 54f.), ist fundamental. Sie schließt jedoch das verantwortliche menschliche Leitungshandeln im Dienste des Wirken Gottes gerade nicht aus, sondern ein. Die Pointe des dauerhaften, kirchegründenden Wirkens des Geistes Gottes ist, dass er dies *in, mit und durch* das stets fehlbare und begrenzte Wirken von Menschen tut. Oder anders gesagt: Das himmlische Brausen, die feurigen Zungen und das Wirken des Geistes (Apg 2) gehen nicht über die Köpfe der Jünger hinweg, sondern erfüllen das Haus, ruhen auf den Köpfen, lösen die Zungen.

b) Leiten des Geist Gottes - unmittelbar durch menschliches Leiten

Der umgekehrte Fehlschluss zur Trennung von göttlichem und menschlichem Wirken ist ihre Ineinsetzung. Es ist dies die Position einer »Geistunmittelbarkeit«, die sich durch eine manifeste Sicherheit des Geistesbesitzes beim eigenen Leitungshandeln auszeichnet³. Sie ist entweder »schwärmerisch« begründet durch bestimmte persönliche Geisteserfahrungen (z.B. Zungenrede, Erleuchtung) oder »hierarchisch« abgesichert durch eine quasi substantielle Vollmachtsübertragung (z.B. durch Amtssukzession). Demgegenüber gilt es den Verheißungscharakter der Geistesleitung zu betonen, die dem menschlichen Leitungshandeln Gewissheit verleihen kann, aber niemals Sicherheit - und die auch immer mit dem kritischen Gegenüber des Wirkens des Geistes Gottes zum stets irrenden Handeln der Kirche rechnet.

Göttliches und menschliches Leitungshandeln sind insofern weder zu trennen, noch in eins zu setzen, sondern kategorial zu unterscheiden. Das Leiten des Geistes Gottes ist insofern die *Bedingung der Möglichkeit* allen menschlichen Leitens in der Kirche. Es verleiht die dafür notwendige Gewissheit des Glaubens. Es erlaubt, befähigt, begrenzt, steuert, korrigiert das menschliche Leitungshandeln und vermittelt zugleich die dafür unerlässliche und heilsame Selbstrelativierung und -differenzierung.

c) Leiten durch einen »Geistlichen«

Eine mögliche Bestimmung von »geistlich Leiten« basiert auf dem *personalen* Aspekt und definiert geistlich Leiten als »Leiten durch einen Geistli-

chen«. Richtig daran ist, dass nur eine Person, die sich selbst vom christlichen Glauben her versteht, auch geistlich leiten kann. Dies spiegelt sich in der formalen Bedingung wider, dass nur ein Kirchenmitglied auch Mitglied eines kirchlichen Leitungsgremiums sein kann. Die Bestimmung bleibt aber letztlich unzureichend: Nicht alle Leitung, die durch eine geistliche Person passiert, ist deswegen per se schon geistlich (das personale Kriterium ist insofern notwendig, aber nicht hinreichend). Vor allem aber wird sie theologisch problematisch, wenn unter »Geistlicher« nur ordinierte Pfarrer/innen, universitär ausgebildete Theolog/Innen oder hauptamtliche theologische Mitarbeitende verstanden werden. Das widerspricht dem grundlegenden Verständnis des Priestertums aller Getauften (Luther) - ebenso wie dem Gedanken der unterschiedlichen Teilhabe aller Getauften am kirchlichen Leitungshandeln (Schleiermacher).

d) Leiten mit christlichen Werten

Fokussiert die vorherige Bestimmung ganz auf die Leitungsperson, so zielt diese auf die *Kultur* der Leitung. »Geistliche Leitung« heißt demnach, die persönlichen Umgangs- und Verhaltensweisen von christlichen Werten bestimmt sein zu lassen - wie Ehrlichkeit, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Freundlichkeit, Anstand, Verlässlichkeit⁴. Es geht in dieser Perspektive um einen christlich-ethischen Leitungsstil. Richtig daran ist, dass »geistliche Leitung« sich in Kultur und Stil des zwischenmenschlichen Umgangs und der gelebten Institutionskultur in der Kirche niederschlägt. Dies geschieht in einer Weise, die oft erst im Vergleich zum Leitungsstil in anderen Organisationen bewusst wird. »Geistliches Leiten« lässt sich jedoch ebenso wenig auf kulturelle Fragen des Umgangs reduzieren, wie sich Glaube auf Werte oder Ethik begrenzen lässt.

e) Leiten mit Andacht und Gebet

Eine weitere Deutung füllt den Begriff des »geistlich Leiten« in *instrumenteller* Perspektive durch bestimmte Frömmigkeitspraktiken. Leiten zeichnet sich demzufolge als »geistlich« aus, dass Gebet, Segen, Andacht, Gottesdienst in ihm Raum haben. Dies findet seinen Niederschlag zum Teil bis hinein in kirchenrechtliche Ordnungen, dass etwa die Sitzungen von Synoden oder Kirchenvorständen mit Andacht eröffnet und Gebet beschlossen werden. Diese Frömmigkeitspraxis ist wichtig, weil sie Grund und Ziel, Hoffnung und

Horizont allen kirchenleitenden Handelns vergegenwärtigt⁵. Das mittelbare »Reden über Religion« kirchenleitender Beratung bedarf der unmittelbaren »religiösen Rede«, der geistlichen Besinnung. Als alleinige Bestimmung »geistlichen Leitens« reicht auch diese Deutung nicht hin. Vor allem besteht die Gefahr, die geistliche Besinnung zu funktionalisieren, das Leitungshandeln zu sakralisieren oder nur mit einem »frommen Sahnepfupferl« zu versehen. Andacht, Gebet und Segen sind unerlässlicher Teil geistlichen Leitens, aber keine hinreichende Bestimmung.

f) Leiten durch die Synode

Als letztes Beispiel kann die strukturelle Interpretation angeführt werden, »geistlich Leiten« meint

das Leiten von Synode bzw. Presbyterium/Kirchenvorstand/Gemeinderat. Auf Grund ihrer konsensualen Ausrichtung, ihrer Diskursorientierung, ihrer Zusammensetzung aus Theologen und Laien (Frauen und Männer, Berufliche und Ehrenamtliche) und ihrer Wahl durch die Gemeinden entsprächen sie als Leitungsform in besonderer Weise dem Wesen der Kirche in evangelischem Verständnis. Synoden bzw. Kirchenvorstand kommt auf Grund dieser Qualitäten sicher eine besondere Bedeutung für kirchliches Leitungshandeln zu. Sie sind jedoch weder die einzigen Formen von evangelischer Kirchenleitung, noch lässt sich nach evangelischem Verständnis geistliches Leiten alleine durch eine bestimmte Leitungsstruktur gewährleisten.

2. Was »geistlich Leiten« heißt - Versuch einer Begriffsschärfung

Knüpft man an die positiven Erkenntnismomente in den aufgeführten Deutungen an, so lassen sich einige Folgerungen dafür ziehen, wie der Begriff hier gebraucht werden soll:

a) **Kirchenbezug:** »Geistlich Leiten« wird hier verstanden als ein adäquates »Leiten von Kirche«, d.h. ein Leiten von Kirche, das dem Ursprung, Wesen und der Gestalt von Kirche entspricht. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass sich einzelne Dimensionen »geistlichen Leitens« auch außerhalb der sichtbaren, verfassten Kirche ereignen. Dies kann auch nicht anders sein, insofern auch hier der Geist Gottes wirkt, Menschen aus ihrem Glauben heraus handeln und sich Kirche (im weiten Sinne) ereignet. Dies ist für den wechselseitigen Austausch mit anderen Organisationen über deren Leitungshandeln wichtig, zu dem Kirche einen spezifischen Beitrag leisten kann. Seinen genuinen Ort hat »geistliches Leiten« jedoch in der verfassten Kirche, da hier der Rückbezug auf Ursprung, Wesen und Gestalt von Kirche explizit wird.

b) **Komplexität:** »Geistlich Leiten« als ein adäquates »Leiten von Kirche« lässt sich nur angemessen beschreiben als ein komplexes Geschehen, das alle Dimensionen kirchlichen Leitungsgeschehens (Person, Kultur, Instrument, Struktur) gleichermaßen umfasst. Dies steht Tendenzen entgegen, den Begriff zu ethisieren oder zu spiritualisieren, zu verinnerlichen, zu formalisieren oder strukturell zu manifestieren. Es kann nach evangelischer Auffassung (vgl. Barmen III und IV) keine Bereiche kirchlichen Handelns geben, die von diesem

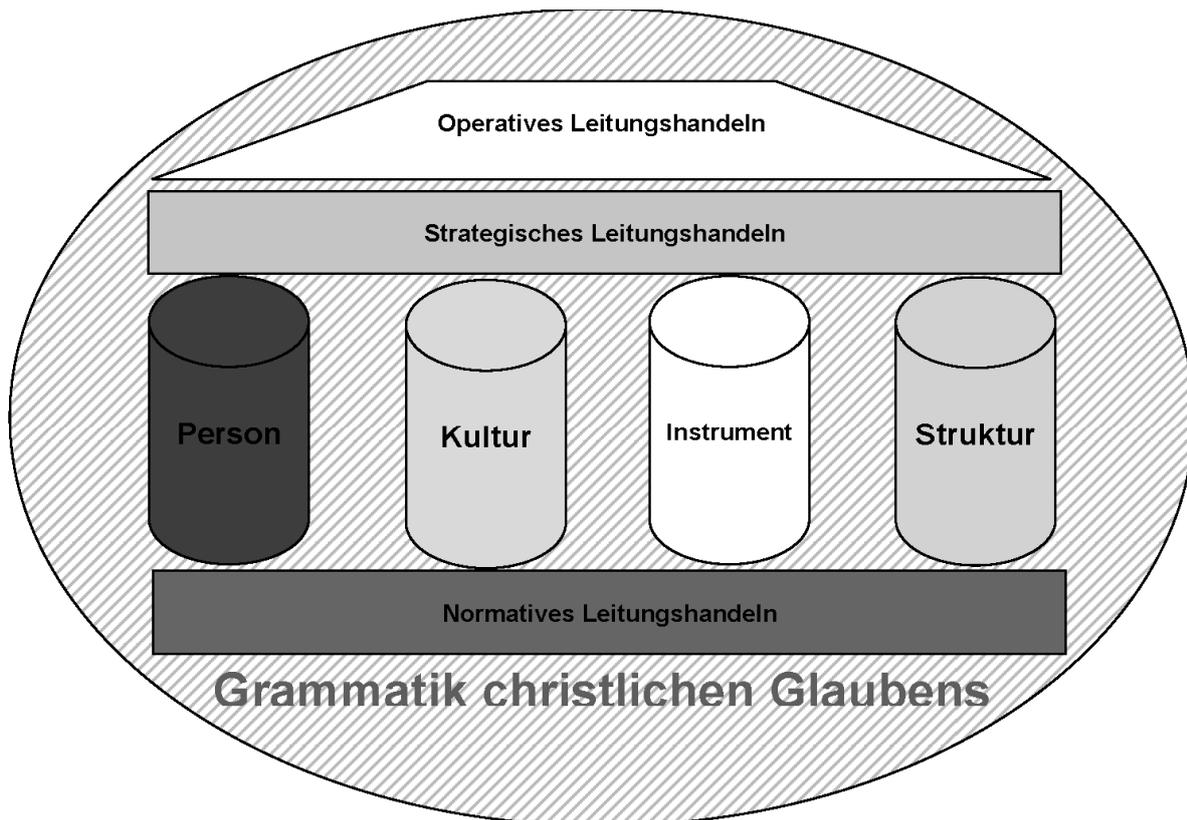
Anspruch ausgenommen sind. Und das »Geistliche« besteht genau darin, die Wesensgemäßheit in allen Bereichen kirchenleitenden Handelns zu reflektieren. Das gilt entsprechend auch für die Differenzierung der verschiedenen Leitungsebenen - etwa im Modell vom normativen, strategischen und operativen Leitungshandeln. »Geistliches Leiten« umfasst ebenso die generellen Ziele, Normen und Prinzipien, die jeweiligen kontextuellen Handlungs-Strategien zu deren Erreichung und wie deren konkrete Umsetzung. »Geistliches Leiten« umfasst dabei auch die Unterscheidung von Leiten (im engeren Sinn im Blick auf die Organisation) und Führen (im Blick auf Personen).

c) **Grammatik des christlichen Glaubens:** Der sachgemäße Bezug auf Ursprung, Wesen und Gestalt von Kirche in allen Bereichen kirchenleitenden Handelns bedeutet nun weder ein bloßes Kopieren biblischer oder kirchengeschichtlicher Leitungs-Modelle, noch eine dogmatische Deduktion kirchlicher Leitungsstrukturen, noch ein sekundäres »Taufen« von außen vorgegebener Organisationslogiken. Vielmehr gilt es von der »Grammatik«, der Grundlogik christlichen Glaubens her zu prüfen, wie eine dem Ursprung und Wesen der Kirche angemessene Gestaltung kirchenleitenden Handelns unter gegenwärtigen Bedingungen aussehen kann. Es geht um eine eigenständige, theologische Antwort auf die Frage, wie Kirche heute angemessen zu leiten ist: eine Antwort, die sich am maßgeblichen Zeugnis der Schrift auszuweisen und mit kirchengeschichtlich-dogmatischen Erkenntnissen und Erfahrungen organisationaler Leitung aus

anderen Wissenschaften auseinanderzusetzen hat; eine Antwort, die aber dennoch einen genuin eigenen Beitrag heutiger Kirchentheorie darstellt. Diese Aufgabe kann und darf eine kirchlich verantwortliche Theologie nicht delegieren - weder nach außen

noch in die Tradition. Vielmehr muss es ihr Anspruch sein, mit ihren Überlegungen zum immer besseren Verständnis evangelischer Kirchenleitung wie auch zur Fortentwicklung allgemeiner Führungs- und Leitungstheorien zu leisten.

Schaubild: Geistlich Leiten



Die zentrale Herausforderung gegenwärtigen kirchlichen Leitungshandelns besteht im Bereich des **strategischen Leitungshandelns**. Einerseits sind angesichts der starken Veränderungsprozesse strategische Leitung und inhaltliche Richtungsentscheidung in besonderer Weise gefragt. Andererseits fällt es offenkundig schwer, diese strategischen Leitungsfunktion wahrzunehmen - ohne entweder in ein rein formales Operationalisieren oder ein normatives Übertheologisieren zu verfallen. Im ersten Fall droht die Gefahr, dass das operationale Leitungshandeln Übergewicht gewinnt, es nur noch um Strukturprozesse und Prozessoptimierung geht und Leitung zum theologisch blinden Management wird. Im zweiten Fall steht eine Art von »Verhinderungstheologie« kirchenleitenden Entscheidungsprozessen mehr im Wege, als dass sie dazu befähigt und ermutigt,

werden Gegebenheiten tendenziell überhöht und kritische Außenperspektiven bzw. Fremderkenntnisse abgeblockt. In beiden Fällen hat dies problematische Folgen vor allem für die Personen der Leitung und dann auch für deren Kultur, Strukturen und Instrumente.

Die wesentliche Aufgabe »geistlicher Leitung« besteht darin, die Grammatik christlichen Glaubens so auf kirchenleitende Entscheidungsprozesse anzuwenden, dass eine adäquate Antwort auf die Frage, **was wir als Kirche eigentlich tun sollen**, gegeben werden kann. Dazu braucht es eines verbesserten Zusammenspiels von normativer, strategischer und operativer Ebene - einer Neu-Reflexion bisheriger theologischen Leitungskategorien.

3. Was daraus folgt - aktuelle Perspektiven »geistlichen Leitens«

Die bisherigen Überlegungen stellen einen ersten Ansatz zur Schärfung des Begriffs »geistlich Leiten« dar, um ihn angemessen zu entfalten, bedarf es einer ausführlichen systematischen Theorie kirchlichen Leitungshandeln, die an dieser Stelle nicht geleistet werden kann. Stattdessen soll hier nur exemplarisch versucht werden, ausgehend von Grundkategorien christlichen Glaubens einige Perspektiven »geistlichen Leitens« zu skizzieren, die sich für aktuelle kirchliche Leitungsaufgaben aus diesem Ansatz ergeben.

a) **Auftragsklarheit und -vergewisserung:** Eine der zentralsten Aussagen evangelischen Kirchenverständnis ist die Definition von Kirche als Kommunikationsgemeinschaft des Evangeliums von Jesus Christus aus CA VII⁶. Die Pointe der Aussage ist es, dass in einer radikalen Konzentration eine Auftragsklarheit und -vergewisserung geleistet wird, die eine weite Freiheit kultureller Gestaltung eröffnet und zugleich profilierte Erkennbarkeit sichert. Die erste und wichtigste Aufgabe geistlicher Leitung ist es entsprechend, zu einer theologischen Klarheit und tiefen Gewissheit des kirchlichen Auftrages beizutragen: »Wer sind wir und was ist unsere Aufgabe?« Dies ist die Basis für vielfältige, aktuelle Aufgaben von Kirchenleitung wie Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Aufgabenpriorisierung, Strukturprozesse u.a. - gerade in wechselhaften Zeiten. »Kein Wind ist günstig demjenigen, der nicht weiß, wohin er segeln will« (Michel de Montaigne).

b) **Positive Gestaltungswille:** Zu den wichtigsten und schwierigsten Differenzierungen der Theologie gehört die Unterscheidung von dem, was Sache Gottes ist (opus Dei), und dem, was Sache der Menschen ist (opus hominum). Entscheidend dabei ist, dass beides nicht »komplementär«, also auf einer Ebene gedacht wird, sodass Gottes Wirken das menschliche Wirken begrenzt. Vielmehr ist ihr Verhältnis »kategorial« zu verstehen: Gottes Wirken macht menschliches Wirken allererst möglich - und gewinnt zugleich in ihm Gestalt. Dass die Kirche »Geschöpf des Wortes Gottes« ist, ist so primär Grund und nur sekundär Grenze menschlichen Wirkens⁷. Kraft, Freude und Wille zur Gestaltung sind Früchte geistlicher Leitung. Dazu gehört es dann etwa, Menschen entsprechende Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen anzuvertrauen, in denen solche »Gestaltungskraft aus Glauben« Raum gewinnen kann.

c) **Geistliche Konzentration:** Mit der Unterscheidung von Schöpfer (Gott) und Geschöpf (Mensch) hängt die Erkenntnis der Endlichkeit und Geschichtlichkeit allen Geschöpflichen zusammen. Allumfassenheit und Ewigkeit sind Eigenschaften Gottes, nicht des Menschen, auch nicht der Kirche. Zur Annahme der eigenen Endlichkeit und Geschichtlichkeit gehört es entsprechend, sich geistlich ganz auf das zu konzentrieren, was die eigene unvertretbare Aufgabe im Zeitenfluss der Kirche ist. Loslassen können, nicht alles machen zu müssen, sondern sich fokussieren auf das, was die eigentliche theologische Herausforderung der eigenen Zeit ist. Das hängt mit einer Art »institutionellen Berufungsgewissheit« zusammen: als Kirche den konkreten geschichtlichen Standort als Ruf annehmen zu können - und sich darin zugleich selbst heilsam zu begrenzen gegenüber eigenen oder fremden Erwartungen.

d) **Gesamtverantwortung:** Das griechische Wort für Kirche (Ekklesia) meint immer sowohl die konkrete Gemeinde vor Ort als auch die weltweite Kirche. Beides ist nicht voneinander zu trennen, im Konkreten ist immer das Ganze präsent und umgekehrt. Aufgabe »geistlicher Leitung« ist es, diesen wechselseitigen Zusammenhang zu stärken. Es braucht eine kritische Identifikation mit dem Gesamtprozess der Kirche - auch wenn dies angesichts der Verborgenheit der geglaubten und z.T. unter ihrem Gegenteil verborgenen Kirche immer wieder schwerfällt. Dazu kann etwa die stärkere Förderung von Rotation zwischen Aufgaben, Handlungsfeldern oder Landeskirchen beitragen.

e) **Wechselspiel von oben und unten:** Im Blick auf die kirchlichen Strukturen hat die Theologie von ihrem reformatorischen Erbe her zu verschiedenen grundlegenden Wiederentdeckungen geführt: dass es immer um Funktionen, nicht um Ämter geht, dass alle Christen durch ihre Taufe zu Königen, Priestern und Propheten gesalbt sind (Heidelberger Katechismus 32), dass Leitung immer Dienstleistung bedeutet, dass die Leitung der Gemeinde letztlich von dieser selbst wahrgenommen wird, dass die Gestaltung von Kirche nicht von außen vorgegeben wird, sondern selbst Ausdruck des Glaubenszeugnisses ist. Dies verband sich in der evangelischen Kirche allerdings zum Teil mit einer grundsätzlich ablehnenden Haltung, der jede Form von Leitung als »römisch-

hierarchisch« suspekt ist. »Geistliche Leitung« hat die Aufgabe, zu einem freien Wechselspiel von »oben und unten« beizutragen, dass Inhalte etwa nicht nach der »organisationalen« Ebene bemisst, von der sie stammt, sondern an der Förderlichkeit, die sie für die Kirche und die Wahrnehmung ihres Auftrages hat. Eine Offenheit für liquide Formen unterschiedlicher Arten von formeller/informeller Leitung kann dieses Wechselspiel fördern.

f) **Kreative Fehlerfreundlichkeit:** Die Denkkategorie von der »Rechtfertigung des Sünders allein aus Gnaden« zählt zu den grundlegenden Elementen reformatorischer Theologie. Sie hat weitreichende Folgen, wenn man sie kirchentheoretisch auf die Frage »geistlichen Leitens« bezieht. Ihr entspricht ein systemisches »Musterbrechen« und Querdenken, eine organisationale Offenheit für Irritationen, Versuche, Experimente, Kreativität, eine prinzipielle Unabgeschlossenheit, wie sie sich in der Formel von der »ecclesia semper reformanda« ausdrückt. Aufgabe geistlicher Leitung ist es, eine solche kreative Fehlerfreundlichkeit zu fördern, die aus der tiefen Freiheitserfahrung des Glaubens erwächst. Kirche scheitert notwendiger Weise immer wieder an der ihr von Gott gegebenen Aufgabe, vom ewigen Heil in Jesus Christus in dieser Welt zu reden. Doch sie sollte es so tun, dass sie Gott mit ihrem Scheitern die Ehre gibt.

Anmerkungen:

¹ Vgl. die Diskussion zum Verhältnis von Dogmatik und Philosophie, von Rhetorik und Predigt, von Seelsorge und Psychotherapie, von Exegese und historisch-kritischer Methode bzw. Semiotik.

² Martin Luther, *Wider die Antinomier*, 1539.

³ Die Formulierung bei der Verabschiedung des Aposteldekrets »es gefällt dem heiligen Geist und uns« (Apg 15,28) bleibt - auch durch die problematische »und«-Verbindung - in dieser Hinsicht zumindest missverständlich.

⁴ Beispiele dafür bieten die sogenannten »Ämterpiegel« in den Pastoralbriefen 1 Tim 3,1-7; Tit 1,7-9 (Episkopen); 1 Tim 5,17.19; Tit 1,6 (Presbyter); 1 Tim 3,8-13 (Diakone). Vgl. auch das Motto des Kongress christlicher Führungskräfte »Mit Werten in Führung gehen«.

⁵ Das belegen auch die Rückmeldungen in der landeskirchlichen Befragung.

⁶ »Es wird auch gelehrt, daß allezeit eine heilige, christliche Kirche sein und bleiben muß, die die Versammlung aller Gläubigen ist, bei denen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente laut dem Evangelium gereicht werden. Denn das genügt zur wahren Einheit der christlichen Kirche, daß das Evangelium einträchtig im reinen Verständnis gepredigt und die Sakramente dem göttlichen Wort gemäß gereicht werden. Und es ist nicht zur wahren Einheit der christlichen Kirche nötig, daß überall die gleichen, von den Menschen eingesetzten Zeremonien eingehalten werden [...]«

⁷ Dieses Verhältnis eines Ermöglichungsgrundes kommt auch im gemeindegründenden Verhalten von Paulus zum Ausdruck »Ich habe gepflanzt, Apollos hat begossen; aber Gott hat das Gedeihen gegeben« (1. Kor 3,6). D

Impulse

»Geistlich Leiten in der evangelischen Kirche«

Von Vizepräsidentin Petra Bosse-Huber

Evangelischer Führungsstil und kirchliches Leitungshandeln sollen im Evangelium wurzeln, sich nach ihm ausrichten und daran erkennbar sein.

Dieser Anspruch ist ein Stachel im Fleisch unserer menschlichen Unzulänglichkeiten: Alle, die Leitungsverantwortung in Kirchengemeinden, Dekanaten, Ämtern, Werken oder Landeskirchen tragen, wissen, wie schwer es ist, Leitung evangeliumsgemäß auszuüben, wenn der Entscheidungsdruck steigt.

»Führen und Leiten« hat sich in den letzten Jahren in den Reformprozessen der Landeskirchen und der EKD zu einem wichtigen Thema entwickelt.¹

Dieses Thema löst in kirchlichen Kreisen häufig einen »Technokratie-Verdacht« aus. Deshalb wird oft dem betriebswissenschaftlichen Führungsbegriff als Gegenentwurf das Stichwort »Geistlich Leiten« gegenüber gestellt.

Beim »Geistlichen Leiten« wird das Hauptziel theologisch formuliert: Grund und Ziel des Leitens in der Kirche ist das Evangelium, die gute Botschaft von der freien Gnade und Liebe Gottes, die uns Menschen gilt.

In unternehmerischen Zusammenhängen wird aktuell verstärkt darauf hingewiesen, wie wichtig das tagtägliche Verhalten der Leitenden für die Akzeptanz der Leitung auch bei schwierigen Entscheidungen, für die Arbeitszufriedenheit und die gesamte Unternehmenskultur ist. Dies gilt meiner Erfahrung nach in noch stärkerem Maß für den kirchlichen Bereich, sowohl bei den beruflich als auch bei den ehrenamtlich Mitarbeitenden.

Der Leitungs- und Führungsstil hat entscheidenden Einfluss darauf, ob in Kirchengemeinden, Kreissynodalvorständen oder Landeskirchenämtern in einer Kultur des Vertrauens oder in einer Atmosphäre des Misstrauens gearbeitet wird.

Das Leitungsprinzip in der evangelischen Kirche zeichnet sich durch zwei Elemente aus. Zum einen geschieht Leitung gemeinschaftlich und kollegial, als gemeinsame Leitung von beruflich

und ehrenamtlich Leitenden in Presbyterien oder Synoden.

Zum anderen erhalten Einzelne, z.B. Kirchengvorstandsmitglieder oder Pfarrerinnen und Pfarrer die Aufgabe, die Menschen zu führen, die in der Kirchengemeinde mitarbeiten - sowohl die beruflich Mitarbeitenden, als auch die große Zahl der Ehrenamtlichen.

Aufgrund der ausgeprägten Beteiligungskultur unter den Mitarbeitenden erfordert das Führen und Leiten in der Kirche bestimmte Haltungen und Methoden.

Dazu gehört zentral eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und des Vertrauens, verbunden mit transparenter Kommunikation über Leitungsstrukturen und Verfahrensabläufe. Dies betrifft sowohl die beruflich als auch die ehrenamtlichen Mitarbeitenden.

Die Frage nach angemessenem Leitungshandeln hängt eng zusammen mit der Frage nach angemessenem Umgang mit Macht.

Im Protestantismus wird der Machtbegriff durchweg ambivalent wahrgenommen, Leitungshandeln und Machtausübung werden vielfach mit großen Vorbehalten betrachtet. Es gibt ein ausgeprägtes Misstrauen gegen zu viel Leitung »von oben« und die Angst vor Machtmissbrauch.

In den Diskussionen über »Führen und Leiten« wird oft das starke basisdemokratische Moment im kirchenleitenden Handeln betont, das zur Identität des Protestantismus gehört. Viele der Kritikerinnen und Kritiker eines verstärkten Leitungshandelns sind biographisch und theologisch in der berechtigten Hierarchiekritik der Nachkriegszeit verwurzelt. Ich persönlich teile durchaus bestimmte dieser Argumente und Vorbehalte. Dennoch fällt mir auf, dass die Weigerung, Leitungsstrukturen transparent zu machen und sich auf klare Ziele und Verfahrensweisen zu einigen, in vielen Kirchengemeinden und anderen Organisationsformen oft gerade zu unbewussten oder versteckten Machtstrukturen führt. Leitung wird dann unreflektiert abhängig von der Persönlichkeit und dem Führungsstil der Akteure.

Gerade für die, die auch in unserer demokratischen kirchlichen Struktur Leitungsfunktionen wahrnehmen, ist deshalb eine aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Verständnis von Macht und Leitung wichtig. Geistliches Leiten erfordert einen Leitungs- und Führungsstil, der übereinstimmt mit dem Gottes- und Menschenbild, das die Leitenden vertreten, und mit dem Ziel, auf das das Leiten ausgerichtet ist – also dem Evangelium.

Es ist selbstverständlich, dass auch Leitende »nur Menschen sind« und nicht perfekt sein können. Auch die reformatorische Erkenntnis des »simul iustus et peccator« - dass wir von Gott gerecht gemacht sind und dennoch nicht ohne Sünde und Schuld leben - gehört zu unserem illusionslosen Menschenbild und unserer menschenfreundlichen Botschaft.

Gerade deshalb wird zur geistlichen Leitung für die Leitenden eine kontinuierliche Arbeit an sich selbst gehören, in Fortbildungen oder Supervision. Starke Arbeitsbelastung und Stress dürfen nicht die innere Dauerentschuldigung sein für die Manipulation von Gremien, verbale Ausfälle in Sitzungen oder herablassendes Verhalten gegenüber Kolleginnen und Mitarbeitenden.

Geistliche Leitung ist untrennbar verbunden mit dem geistlichen Leben der kirchlich Leitenden und der kirchlichen Leitungsgremien.

Es gibt zahlreiche Formen geistlichen Lebens. Ich nenne ein paar, die sich meiner Erfahrung nach für viele Einzelne und Gruppen bewährt haben:

Die regelmäßige Bibellektüre, das gemeinsame Hören auf Gottes Wort, die Feier von Andachten und Gottesdiensten gehören genauso dazu wie eine lebendige Gebetskultur, egal ob in Meditation und Stille oder in der freien Fürbitte in der Gruppe.

Vor Gott zu klagen, aber auch regelmäßig Gott zu danken und zu loben lenkt den Blick weg von egozentrischen Überforderungsgedanken wie »Ich muss alles allein tun!«, »Außer mir kann es ja keiner!« oder »Wie sollen wir das bloß schaffen?«

Gerade in den Leitungsgremien sollten diese geistlichen Formen gemeinschaftlich eingeübt und gestaltet werden, weg von der Auslegungs- und Formulierungshoheit der Theologen und Theologinnen hin zur gemeinsamen Gebets- und Auslegungspraxis, wie z.B. mit der Methode des Bibelteilens.

In Gesprächen mit Presbyterinnen und Presbytern habe ich in den letzten Jahren häufig gehört, dass sie sich eine Stärkung der geistlichen Kultur in den Presbyterien wünschen. Die Ehrenamtlichen in unseren Leitungsgremien wollen kein »kirchlicher Verwaltungsrat« sein oder sich ausschließlich mit den Fragen nach einer neuen Heizung im Pfarrhaus und der TÜV-Gerechtheit der Spielgeräte im Kindergarten beschäftigen. Sie wollen auch nicht ihre gesamte Kraft in die kräftezehrenden Prozesse von Fusionen, Schließungen oder Entlassungen fließen lassen. Die ehrenamtlich wie die beruflich Mitarbeitenden in unseren Leitungsgremien möchten ihre Aufgaben annehmen und erfüllen - aber mit spürbarer Rückbindung an ihren Auftrag, an die gute Botschaft. Sie wollen selbst geistlich geleitet werden - vom Heiligen Geist -, damit sie dann selbst geistlich leiten können.

Dass der Heilige Geist seine Leitung manchmal auch durch Störungen erweist, dass Bibellektüre nicht immer sofort zu klaren Handlungsanweisungen für den Haushaltsplan führt und dass nicht alle Gebete eins zu eins erhört werden, das ist Kirchenvorsteherinnen und -vorstehern ebenso klar wie den Pfarrern und Pfarrerinnen.

Geistliches Leiten, so wie ich es verstehe, soll in Gemeinden und anderen Institutionen Räume des Gebets und des Segens eröffnen. Nur in diesen »inneren Räumen der Stille« ist dann auch Besinnung möglich. Besinnung bedeutet, dass wir unser schnelles Tempo verlangsamen bis zum Stillstand, bis zum Innehalten.

Viele Pfarrern, Pfarrerinnen und Mitarbeitende haben immer mehr das Gefühl, Getriebene zu sein - von einem Termin zum anderen, von einer Sitzung zur nächsten. Nicht nur beruflich Mitarbeitende, sondern auch die Ehrenamtlichen in den Leitungsgremien fühlen den Druck, dass eine Entscheidung die nächste jagt und ein Spargebot, eine Fusion, eine Reform auf die andere folgt.

Die Verantwortlichen und Leitenden in der Kirche brauchen die Besinnung und das Innehalten. Nur dann ist es still genug, um Gottes Stimme zu hören. Nur dann gibt es die Gelegenheit, einen anderen Blickwinkel einzunehmen und einen neuen Weg zu sehen. Nur dann ist es möglich, einem geistlichen Burn-out vorzubeugen.

Geistliches Leiten bedeutet neben klaren Strukturen, wertschätzender Kommunikation, transparentem Leitungshandeln und bewusstem Umgang mit Macht immer auch, Macht abzugeben und Leitung loszulassen. Geistliche Leitung verweigert

sich den verlockenden Fantasien von eigener Allmacht und Allzuständigkeit.

Das bedeutet, sich an den Punkten, an denen der Druck am stärksten und die Angst am bedrängendsten wird, zu verabschieden von der Vorstellung, jetzt allein noch etwas kontrollieren und steuern zu können. Denn genau an diesen Punkten sind wir eingeladen, zu beten, loszulassen - und Gott die Leitung zu übergeben: »Siehe, ich habe dir geboten, dass du getrost und unverzagt seist. Lass dir nicht grauen und entsetze dich

nicht; denn der Herr, dein Gott, ist mit dir in allem, was du tun wirst.« (Josua 1,9)

Anmerkung:

¹ Die Begriffe »Führen und Leiten« meinen Ähnliches, ohne identisch zu sein. In den Diskussionen in der EKD werden die zwei Begriffe in aller Kürze häufig so definiert, dass im kirchlichen Bereich »Führen« im Schwerpunkt mehr den personalen, »Leiten« mehr den institutionellen Bereich meint. D

Es gibt nach wie vor Probleme ... und viel zu tun

Von Susanne Breit-Keßler

Die Dringlichkeit von Reformen auf der Führungs- und Leitungsebene drängt immer mehr. Wie weit es mit dem Verfall von überkommener Leitungskultur bereits ist, lässt sich durch Anrufe in kirchlichen Organisationen überprüfen. Häufig wird, wenn man jemanden erreicht, auf höfliche Fragen Anrufender etwas Ähnliches wie »Keine Ahnung«, »weiß ich nicht« gesagt.

Wer so reagiert, hat mit der Einrichtung, der er oder sie verpflichtet ist, nichts (mehr) am Hut. Sagt jemand: »Das weiß ich leider nicht. Sie könnten aber Herrn X und Frau Y danach fragen«, besteht noch Hoffnung auf partielle mentale und psychische Anwesenheit des oder der Betroffenen. Hohe Identifikation und echte Loyalität sehen allerdings anders aus.

Wenn die Bereitschaft zum Weiterhelfen klar artikuliert wird: »Ich weiß das leider nicht. Ich möchte Ihnen aber gerne weiterhelfen. Darf ich Sie zurückrufen, sobald ich mich kündigt gemacht habe?« Vorausgesetzt, der Rückruf erfolgt auch. Die spürbare Unlust vieler Mitarbeitenden hat mit Leitung zu tun – mit der, die einem selbst anvertraut ist und der, die einem begegnet.

Kommunikative Kompetenz

In der Werbung gab es vor Jahren ein interessantes Beispiel für Leitungsverständnis. Wer ist der Chef? lautet die Frage in dem Spot. Der Chef ist derjenige, der sich äußerlich von seinen Mitarbeitenden nicht unterscheidet, selbstverständlich mit ihnen kommuniziert und sich für Dienstleistungen nicht zu schade ist - er holt sogar Pizza. Unwahrscheinlich.

Der Spot wäre glaubwürdiger, wenn die Chefin die Pizza holte. In vielen Institutionen stellt sich Leitung oft anders dar. Leitung wird sonst meist über Funktionen und Hierarchie definiert, weit aus weniger über fachliche und persönliche, emotionale Kompetenz. Die Probleme von Leitung liegen darin, dass es eine tief verwurzelte Angst vor echter Kommunikation gibt.

Angst vor der Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation, vor der mit der Öffentlichkeit. Vor allem Letzteres: Es ist immer noch verdächtig, wenn einer oder eine mit den Medien gut kann – da legt sich doch gleich der Verdacht na-

he, es handle sich um Selbstdarsteller. In Wahrheit spielt Neid eine große Rolle oder die bange Sorge, Kirche könne zu oberflächlich werden.

Herr, schütze mich vor meinen Freunden!

»Der eine oder andere aus unserem Kreis scheint wie gedopt in den Startlöchern zu sitzen, um die Strichliste des Fehlverhaltens der neuen Spitze buchhalterisch genau aufzulisten und dann mit Freude unters Volk zu bringen. Dabei gäbe es genügend wichtige Arbeit zu erledigen... « Der zitierte Artikel stammt aus der »Allgemeinen Jüdischen Wochenzeitung«.

Er befasste sich mit den Wahlen zum Präsidium des Zentralrats der Juden. Ironisch wird nachgefragt, ob nicht sinnvollerweise bei den Wahlen Präsidium Vertrauen, Kompetenz und Qualifikation »eine Rolle spielen sollten«. Der Artikel endet mit dem Stoßseufzer: »Herr schütze mich vor meinen Freunden. Mit meinen Feinden werde ich schon selber fertig.«

Wer leitet, erleidet überall dasselbe. Ist die Person weltoffen, fröhlich und dabei interessiert an der Lösung von Konflikten, kommuniziert sie wie selbstverständlich und selbstbewusst mit den Medien, bekommen die Gremien in der Kirche Angst: Wo bleiben wir, wenn einer »vortanzt«? Welche Rolle spielen wir dann noch, welchen Einfluss bleibt uns? Auf diese Weise werden Talente schnell auf die Plätze verwiesen.

Dienen

In der Bibel kommt das Wort Dienst 203-mal vor, dienen 208-mal. Diener tauchen 96-mal auf; eine Dienerin drei-, Dienerinnen fünfmal. Der Service für andere, die Diakonie, die liebevolle Zuwendung, sollten einen Leitungsmenschen bestimmen. Sie müssen sich als Dienstleistende verstehen und an denen orientieren, die etwas brauchen oder erhoffen. Auch mal Pizza holen.

Absurd zu glauben, die Mitarbeitenden, die Leute schuldeten einem etwas: man, frau selbst ist umgekehrt ihnen verpflichtet. Das haut einen vom imaginierten Thron und zwingt zu Höflichkeit, eigentlich aber zur Identifikation mit denen, mit denen es die eigene Institution zu tun hat und

zum Umwerben derer, die zu ihr gehören oder gehören könnten. Es hat erheblichen Effekt, sich als Dienstleistende zu verstehen.

Eine mehr als üppige Dame, die sich in einer Boutique in einen unvoreilhaften Designer-Stretchmini zwängt – welchen Service braucht die? Bewunderndes, kritikloses Gezirpe einer Verkäuferin, die das teure Stück loswerden will? Oder doch besser einen geschickten Hinweis. Der Fetzen passt nicht zur Persönlichkeit - samt einer schmückenden Alternative, die das Feminin-Sinnliche der Dame weitaus mehr hervorhebt.

Hinweise

Das ist der Leitung der anderen Art: Wünsche und Bedürfnisse nicht erfüllen, sondern Unruhe stiften, nicht in Ruhe lassen, Salz der Erde und Licht der Welt sein. Das verlangt, dass man selbst mitten im Leben steht, wahr nimmt, worum es in der Welt geht, welche Fragen und Probleme Menschen heutzutage bewegen. Es verlangt subtiles eigenes Nachdenken ohne billige Moralklischees.

Als Dienst aufgefasste Führung und Leitung redet dem Gegenüber nicht nach dem Mund, sondern stabilisiert differenziert, hinterfragt, trifft klare Vereinbarungen und pocht auf deren Einhaltung. Wer bewusst als Christenmensch führt, ist kein reiner Dienstleister, weil die zu vertretende und zu verkündigende Botschaft auch Kritik und Konfrontation erfordert.

Einzelnen und der Gesellschaft werden gute Dienste geleistet, wenn Mann oder Frau an der Spitze das denken, sagen und tun, was Menschen, ihrem Leben und Arbeiten dient. Dazu gehört, Konflikte klar zu erkennen und zu benennen, typisch weiblich, für Ihre Be- und Verarbeitung ein Instrumentarium bereit zu haben (Gespräch, Supervision, Teamberatung, Mediation).

Mensch, was für ein Profil!

Es fehlt auf Führungsetagen in der Kirche nach wie vor mancherorts an Lebensfreude und Wertschätzung der eigenen Person und der anderer. Ich-Stärke und Selbsterkenntnis wird als Arroganz fehl interpretiert, echte Selbstkritik ist Mangelware, die Fähigkeit, eigene Fehler einzugestehen, sich zu entschuldigen auch. Selbst- und Fremdwahrnehmung wird zu wenig eingeübt.

Verlässlichkeit ist nicht immer erkennbar. Immer noch braucht es viel mehr differenzierte Wahrnehmung von und Reaktion auf Leistung und Versagen, in präziser Grenzziehung und Talentförderung. Es braucht mehr Lob für die alltägliche Leistung, die eben nicht selbstverständlich ist: Mitarbeitende dürfen nicht allein dann beachtet werden, wenn sie scheitern.

Insgesamt sind die Stimmungen in Chefetagen immer noch zu wenig heiter. Wer dagegen beschwingt leitet und führt, wer Prioritäten setzen und – noch wichtiger – Posterioritäten festlegen kann, schafft, statt einer alltagsgehetzten Form-, Traditions- und Stilvergessenheit anheim zu fallen, klug Rahmenbedingungen für eine spirituelle Existenz mitten im Alltag.

Männer und Frauen

Frauen nerven bekanntermaßen gelegentlich mit ihrem Bestreben, über alles ausführlich zu debattieren. Ich – als Frau - sehe das nur positiv. In einer Gesellschaft, in der vieles unter den Teppich gekehrt, in der vertuscht und gelogen wird, was das Zeug hält, ist es notwendig, den gesellschaftlichen Diskurs über das, was uns wertvoll und heilig ist, am Laufen zu halten. Wir brauchen mehr solcher Frauen in Führungsetagen.

Frauen sollten unbeirrt darauf pochen, dass die Wahrheit ans Licht kommt, weil Wahrheit dem Leben dient. Im Alten Testament wird das hebräische Wort für Wahrheit vom gleichen Stamm abgeleitet wie die Begriffe Vertrauen und Glaube. Wahrheit braucht Beziehung. Wahrheit muss gefunden werden, meist in einem langwierigen, gemeinsamen Prozess.

In Gottes Wirklichkeit gilt: Vive la différence! Lebendig kann Zusammenleben nur sein, wenn jeder, jede das sein und tun kann, was ihm, ihr mitgegeben ist. Die Tendenz in unserer Gesellschaft: »Weg mit denen, die nicht ins Schema passen« – ach, bitte nur same-same - ist zerstörerisch. Ein Organismus kann nur überleben, wenn die Mehrheit der Glieder verschieden sein dürfen und doch zusammen helfen.

Geistreiches Leben

Der Geist ist unverfügbar, er weht, wo er will. Aber zu kriegen und aufspüren ist er schon. Der Geist zeigt sich, wo Eltern ihren Mädchen und Buben, vermitteln: Du bist einzigartiges Geschenk

Gottes. Wir lieben dich – nicht trotzdem, sondern weil du so bist, wie du bist. Geistesblitze sind besonders da vonnöten, wo es um Arbeit und um Armut geht.

Geistreich ist es, wenn Menschen, die zusammengehören, sich einander wirklich mitteilen. Wenn Männer Frauen von Ängsten und Träumen erzählen können; wenn sie Männern Sehnsüchte anvertrauen. Wenn beide ansprechende Räume nutzen, die gelegentlichen Rückzug ermöglichen und »heilige«, unantastbare Zeiten. Kein Mensch kann oder soll nur arbeiten.

Es braucht den Sabbat, den Sonntag. So zu führen und zu leiten, mag nicht immer gelingen. Aber wir sollten es anstreben. Geistreich ist, wenn Frauen und Männer ihre eigenen Gaben kennen und akzeptieren. Der Philosoph der Romantik, Friedrich Schlegel, hat gesagt: »Nur selbständige Weiblichkeit, nur sanfte Männlichkeit ist schön«. Das hat Zukunft.

Geistlich?

Keine Zukunft hat eine geistliche Leitung, die sich begnügt mit einem nachlässigen laissez faire nach

der Devise, »der Herr wird's schon richten«, mit Wurschtig- oder Betulichkeit, was Personal- und Führungsfragen anbelangt, mit hingefetzten, beschaulich-nichtssagenden Andachten zwischendurch und einer »gestalteten Mitte«, die in jedem Volkshochschulkurs durchfallen würde.

Geistliche Leitung, die unsere Kirche braucht, ist eine voller Esprit und Intelligenz, die den protestantischen Glauben in ihrem Leitungshandeln konsequent geistvoll abbildet und dadurch zum Beispiel für die Welt wird. Solche Leitung zeichnet sich durch Wahrhaftigkeit und die Fähigkeit zur Auseinandersetzung aus, durch Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Transparenz in den Entscheidungen.

Wollen wir der Gesellschaft ein Paradigma sein, dann braucht es ausgeprägten Realitätssinn, spirituelle Lebendigkeit, gepaart mit erkennbarer Vernunft und praktischem Verstand. Es braucht Lebensnähe und biblische Sinnenfreude, damit Menschen spüren können: Die Führungs- und Leitungspersönlichkeiten sind Gott sei Dank von der Welt, gehen in ihr aber nicht auf. Sie verkörpern, was das Evangelium verheißt. **D**

„Geistlich Leiten“ – Thesen zur Orientierung¹

Von Philipp Stoellger

»ut nos habeat suos cooperatores«

Luther

1. Geist und Amt – in Differenz

„Geistlich Leiten“ formuliert einen Anspruch, der sehr hoch greift. Nicht erst seit Max Weber, sondern seit der Genese des Amtsbegriffs in der Alten Kirche ist bekannt, dass Charisma und Amt oder Geist und Form (der Institution) für gewöhnlich in Spannung stehen. Denn dass das „Amt“ die leibhaftige Gestalt des Geistes sei, ist alles andere als unstrittig. Der Geist Christi ist nicht leiblos zu verstehen, ist er doch trinitarisch bestimmt und verheißen in Gestalt von Sakrament und Verkündigung (und Diakonie nicht zu vergessen) als Kennzeichen der Kirche. Aber das Amt, zumal in seiner Doppeldeutigkeit der institutionellen Form wie dem theologischen Begriff (im Unterschied zur Person), ist keine pneumatologisch ausgezeichnete Form des Geistes. Der institutionelle Anspruch auf die Einheit von Amt und Geist zeigt sich verdichtet in der römisch-katholischen Auffassung, die römische Kirche sei der Leib des Geistes, gar exklusiv. Sollte solch ein Anspruch mit „geistlich Leiten“ gemeint sein? Wohl kaum.

Geistlich Leiten erscheint auf diesem Hintergrund als eine präventive Formel, wenn nicht sogar als eine *contradictio in adiecto*, dann jedenfalls, wenn mit diesem Ausdruck die friedliche Einheit von Geist und Amt (oder Institution) behauptet werden sollte. Da das Charisma vom *chrisma* stammt, insinuiert es ein Amtsverständnis der „Salbung“, als wäre Leitung das Privileg der Gesalbten, die darum geistliche Vollmachten hätten. Wenn, dann wäre allein die Taufe diejenige „Salbung“, die allen Christen zuteil geworden ist. Eine Salbung zum priesterlichen Amt kennen Protestanten bekanntlich nicht. Das Amtsverständnis geistlich aufzuladen hieße, es pneumatologisch möglicherweise zu übertreiben, zumindest in protestantischer Perspektive.

2. Eine grammatische Bemerkung

„Geistlich Leiten“ gebraucht den Ausdruck „Geist“ adverbial als „geistlich“ zur Näherbestimmung der Tätigkeit des Leitens im Kontext der evangelischen Kirchen. So zu sprechen ist ebenso klä- rungsbedürftig wie missverständlich. Denn nie-

mand würde von „göttlich“ Leiten sprechen, weil Gott im christlichen Sprachgebrauch (im Unterschied zum griechischen) weder anderem prädi- ziert werden kann noch adverbial recht verwen- det wird. Es gibt die Liebe Gottes, aber „göttliche Liebe“ ist schon mehrdeutig und nur vom rechten Gebrauch und Kontext her näher bestimmt. „Gött- lich Lieben“ jedenfalls wäre jenseits des kirchlich üblichen Sprachgebrauchs und allenfalls bei Zeus und seinen Verwandten passend.

Wenn im „geistlich Leiten“ der „heilige Geist“ ge- meint sein sollte, wovon hier auszugehen ist, wäre der adverbiale Gebrauch daher problema- tisch. So zu sprechen steht Wendungen nahe wie „christlich“ Leiten oder „evangelisch“ Leiten. In beiden Fällen geht es um eine Eigenschaft des Leitens, um etwas, das den Leitungspraktiken zu eigen sein soll. Das kann aber weder Gottvater noch Christus noch der heilige Geist sein. Denn der Dreieinige ist einer Leitung weder zu „eigen“ noch „Eigenschaft“ der Leitenden. Falls also der heilige Geist gemeint sein sollte, wäre besser anders zu formulieren, etwa: „Im Geist Christi“ Leiten.

3. Unterscheidungen im Geistbegriff

Vom Geist ist in der Sprache „Theologisch“ (und dem Idiom „Protestantisch“) in dreifachem Sinn zu sprechen:

a) *Der Geist, den wir ‚haben‘ und der wir ‚sind‘.* Damit wird eine *Unterscheidung im Menschen* gemacht. Der Mensch hat Geist im Sinne von Vernunft, Subjektivität oder mind etc. Was der Mensch in diesem Sinne ‚hat‘, kann er zum Thema oder Gegenstand der Reflexion machen, sei es in Form der Vernunftkritik oder der Vergegen- ständlichung der Neurowissenschaften. Dass er auch *ist*, was er hat, unterläuft diese Vergegen- ständlichung und Distanzierung immer wieder. Daher kann nicht ‚von außen‘ zureichend ver- standen werden, was es heißt, Geist nicht nur zu ‚haben‘, sondern auch zu *sein*.

In ähnlicher Weise ‚haben‘ wir nicht nur Geschich- te, sondern *sind* Geschichte, und zwar in der Form, stets in Geschichten ‚verstrickt‘ zu sein (W. Schapp). Alle Versuche, Geist naturalistisch oder materialistisch zu ‚reduzieren‘, sind daher zirkulär und setzen voraus, was sie auf Distanz bringen

und Vergegenständlichen wollen. Kurz gesagt: Wer Geist nur für eine ‚alteuropäische‘ Bezeichnung von Neuronenaktivität hielte, würde einer erfolgreichen Unterinterpretation aufsitzen – und dabei zuwenig von dem in Anspruch nehmen, was er nicht nur hat, sondern immer schon ist.

Die Unterscheidung ‚Geist haben und sein‘ macht einen Unterschied im Menschen, weil er nie nur Geist ist, sondern auch Leib und Seele. Wer von ‚geistlich Leiten‘ spricht, sollte daher daran denken, dass auch ‚mit Seele Leiten‘ gesprochen werden kann oder gar ‚mit Leib und Seele‘. So wie des Menschen Geist (mit Aristoteles und wohl gegen Platon) nie immateriell ist, sondern stets leibhaft verankert, inkarniert und so einen Sitz im Leib und Leben hat, so ist auch in der christlichen Anthropologie zu sagen, dass der Geist, der wir sind, stets leibhaft verfasst ist.

Nicht zu vergessen ist auch, dass ‚Geist‘ in diesem humanen Sinne nicht nur Verstand meint, sondern auch Urteilskraft, Einbildungskraft, ingenium, Phantasie oder Erfindungsreichtum. Das ‚Geistreiche‘ (esprit) zählt auch dazu. Dieser profane Sinn von Geist ist auch ein Sinn für das Mögliche, Ausstehende, zu Erfindende. Das Geistreiche der Leitung ist daher *auch* das Kluge, Erfinderische, Innovative, das neue Möglichkeiten eröffnet und gestaltet. Das sollte nicht vergessen werden, denn diese menschlichen Möglichkeiten liegen auch in der Verantwortung der Menschen in Leitungspositionen.

Der Geist, der wir sind, bedürfte sc. ausführlicher Entfaltung. Zur Orientierung sei hier nur notiert: Des Menschen Geist hat drei Aspekte und Dimensionen: *Logos, Ethos und Pathos*. Diese drei sollte man stets unterscheiden und ins Verhältnis setzen, um nicht eine dieser Dimensionen fraglos dominieren zu lassen, möglicherweise auf Kosten anderer. Der Logos von Geist, Vernunft oder Verstand dominiert in der Regel den Geistbegriff, zumal in der *Theologie*. Dabei ist das Ethos, in dem wir leben, davon zu unterscheiden. Klassisch wäre das die Differenz von Wissen und Wollen oder theoretischer und praktischer Vernunft. So unterschieden, macht sich bereits die dritte Dimension bemerkbar, das Pathos, manifest in den Pathen, den Leidenschaften, Gefühlen und Affekten. Ständen die traditionell unter Verdacht, alles durcheinander zu bringen, in die Irre zu führen und unvernünftig zu sein, ist das mittlerweile korrigiert. Man braucht nur an Schleiermachers Rehabilitation zu erinnern, dass Glaube weder ein Wissen oder Wollen sei, sondern ein Gefühl. Das wird manchen zu unbestimmt sein,

die dann lieber von ‚Selbstbewusstsein‘ sprechen. Aber das Gefühl erinnert an die Seele, die wir sind und anderen ebenso zuschreiben. Es weist auch hin auf die leibhafte Dimension des Geistes, der wir sind, in Leib und Seele. Und es bietet einen Ansatz, im Blick auf die ‚Atmosphäre‘ auch Räume und Institutionen auf ihren Geist hin zu befragen, auf die Atmosphäre, die herrscht und die Leitung bestimmt.

b) Von Gottes Geist und dem Geist, der wir sind und den wir haben, zu unterscheiden ist der dritte Sinn von Geist: Der Geist, *in dem wir leben*, handeln, sprechen und ggf. auch leiten. Dieser dritte Sinn zeigt sich in den bereits in Anspruch genommenen Formen der Atmosphären und Gefühle. Damit wird eine *Unterscheidung im menschlichen Leben* gemacht: In diesem oder jenem Geist zu leben oder auch zu leiten.

Damit kommt einerseits ‚unser‘ Geist in den Blick, also dessen soziale, räumliche, geschichtliche, institutionelle, kurzum *kulturelle* Dimension. Andererseits kommt damit auch der Geist der Anderen in den Blick – und andere Geister. Dieser dritte Sinn wird leicht übersehen, ist aber relevant und nicht auf die beiden ersten reduzierbar. Der Geist, der wir sind, wird als ‚innen‘ (mind, nicht body) oder als subjektiv (individuell oder generisch) verstanden, auch wenn das eine Engführung sein dürfte. Der heilige Geist ist nicht nur ‚innen‘, sondern stets auch ‚außen‘ (extra nos) und nur final ‚in nobis‘. Der Geist, *in dem wir leben und handeln*, ist ein Drittes im Unterschied zu a und b: Er ist intersubjektiv, sozial, kulturell, geschichtlich, also nicht mit dem Geist, der ‚ich bin‘ zu identifizieren.

Der Geist, in dem wir leben, ist *nicht* ein ‚opus mixtum‘, in dem die Differenz von Gottes und des Menschen Geist verwischt wird. ‚Unvermischt und ungetrennt‘ ist vielmehr die soziale, kulturelle und geschichtliche Raum und Horizont namhaft zu machen, in dem Gottes Geist und unserer Geist *wirksam* sind und hoffentlich zusammenwirken. Mit Erinnerung an Luther zitiert: »Cooperatores enim sumus dei. Et sicut ipse in nobis loquitur, ita et operatur omnia in nobis«². Die Kooperation von Menschengest und Gottesgeist ist Sinn und Folge der Rechtfertigung des Gottlosen, auf dass im menschlichen Leben *im Geiste Christi* gehandelt wie geleitet wird. Und für kirchliches Leitungshandeln heißt das schlicht: Es bleibt in sich stets ‚peccator in re‘, wie es nur ‚iustus in spe‘ genannt werden kann. Im Unterschied zu römisch-katholischen Präventionen auf die unbefleckte Kirche, ist kirchliches Leitungs-

handeln in protestantischer Tradition stets seiner Verfehlungen sicher, ebenso wie seiner Hoffnung auf ‚iustificatio‘ im Geiste Christi gewiss. Nochmals mit Luther gesagt: »Sic placitum est Deo, ut non sine [1. Kor. 3, 9] verbo, sed per verbum tribuat spiritum, ut nos habeat suos cooperatores, dum foris sonamus, quod intus ipse solus spirat, ubi ubi voluerit«³.

c) *Der Geist, den wir nicht haben und der wir nicht sind:* Der heilige Geist als göttliche Person. Das setzt eine Unterscheidung zwischen Gott und Mensch. Menschen sind nicht nur Geist, sondern auch Körper oder Leib und Seele. Und auch Gott ist nicht ‚nur‘ Geist, sondern stets Vater und Sohn, auch Schöpfer und Versöhner. So ist auch Gottes Geist nie immateriell, sondern stets inkarniert: In Gestalt Christi, im Zeugnis der Schrift sowie in Form von Verkündigung und Sakrament, Diakonie und Glaubensleben – und hoffentlich auch in der leibhaftigen Form der Kirchenleitung.

Der Geist Gottes im Unterschied zum Geist des Menschen ist uns einerseits *entzogen*. Er ist nie Besitz, sondern unverfügbar. Insofern markiert die Formel vom ‚geistlich Leiten‘ ein Gewährsein der Unverfügbarkeit des Geistes, von dem die Leitung bestimmt zu sein hat und dem zu dienen sie verantwortlich ist. Darin gründet alle Machbarkeitskritik, die in Zeiten allzu florierender ‚Organisationsentwicklung‘ immer wieder angebracht ist. Selbstredend soll man tun, was man kann, so klug wie möglich. Das ist die Verantwortung im Sinne des Geistes, der wir sind; aber dabei ist stets die Differenz zu wahren gegenüber dem, was wir nicht vermögen und können. Das scheint im Eifer der Umstrukturierungen gelegentlich aus dem Blick zu geraten, in allen Institutionen.

Diese Unverfügbarkeit vorausgesetzt, ist Gottes Geist uns *gegeben* in den bereits genannten symbolischen Formen: Schrift, Verkündigung, Sakrament, Diakonie und Glaubensleben. Dieses Zugleich von Entzug und Gegebenheit ermöglicht einerseits, sich mit Glaubensgewissheit auf den Geist zu beziehen und seiner Gegenwart in bestimmten Vollzügen gewiss sein zu können. Die These, der Geist wehe nur, wo er will, markiert dagegen die Freiheit Gottes wie seines Geistes, nicht verfügbar und manipulierbar zu sein. Würde diese Freiheit aber maßgebend sein, würde alle Gewissheit seiner Gegenwart unterminiert. Daher ist für den Glauben gewiss, dass der Geist auch gewiss gegeben ist, gebunden und inkarniert. Andernfalls wären alle symbolischen Praktiken und kirchlichen Vollzüge wenn nicht beliebig, so doch zu ungewiss. Daher ist das theologi-

sche Argument entscheidend, Gottes Geist sei nicht leiblos, gespenstisch gleichsam, sondern stets leibhaft und inkarniert. Erst dann gilt gewiss, dass in bestimmten Vollzügen Gottes Gegenwart im Geist gewiss ist: So etwa in der Anrufung seines Namens. Und würde diese Gewissheit im Namen einer (abstrakten) Freiheit bestritten, würde die Freiheit über die Liebe (und Zusage seiner Gegenwart) dominieren. Christlich kann das nicht sinnvollerweise vertreten werden.

Die Differenz von Gottes Geist und Menschengeist gilt es zu wahren. Denn im Zeichen dieser Differenz wird ‚geistlich Leiten‘ in sinnvoller Weise zweideutig: Es geht um den verantwortungsvollen und gewissenhaften Gebrauch des Geistes, den wir haben und der wir sind – und es geht darum, diesen Gebrauch unseres Geistes nicht sich selbst genügen zu lassen, sondern in den Raum und Horizont der Gegenwart von Gottes Geist zu stellen. Das ist ebenso eine Gewissens- wie eine Verantwortungsfrage. Beides wäre der Aspekt des Ethos. Es ist daher auch eine Frage des Logos, der vernünftigen theologischen Rechenschaft und des Differenzbewusstseins, das theologisch zu präzisieren ist. Und es ist auch eine Frage des Pathos, der Gefühle und Atmosphären, in denen geleitet wird. Nur – sollte geistlich Leiten etwa heißen, in organisatorischen Leitungsfragen stets den Namen Gottes anzurufen und ‚im Namen Gottes‘ Leitungsentscheidungen zu fällen? Ich würde lieber nicht ... Denn genau das könnte insinuieren, das profane Leitungshandeln wäre Handeln des Geistes Gottes. Und genau solch ein Missverständnis würde das geforderte Differenzbewusstsein verletzen. Jede Leitungsentscheidung muss von dem verantwortet werden, der da entscheidet. Dass das Gottes Geist dienlich sein soll, ist das eine; dass aber die Verantwortung für Entscheidungen, auch für Fehlentscheidungen, *nicht* an Gott delegiert werden kann, ist das andere. Jede Anrufung seines Namens, die diese Differenz verschleiert, wäre ein Missbrauch seines Namens. Die Möglichkeiten des Menschen haben ihrer Unmöglichkeiten gewahr zu sein und der Unverfügbarkeiten Gottes. Die Möglichkeiten Gottes sind der Horizont, in dem in Anrufung und Erwartung des Geistes mehr erhofft werden darf, als uns allein möglich wäre.

Aber geistlich Leiten ist stets Menschenwerk, das sich in den Dienst Gottes stellt und de facto im Dienst der kirchlichen Institution steht – also in doppelter Verantwortung. Es ist bei aller grundsätzlichen Klärung keineswegs klar, *wie* das Menschenwerk im Dienste von Gottes Werk zu gestalten ist. Das steht auch keineswegs einfach ‚ge-

geschrieben', ist auch nicht von der Tradition einfach ‚vorgegeben‘, sondern bleibt die Aufgabe der kulturellen Arbeit an den Formen, in denen wir leben und leiten. Und dafür bedarf es des möglichst kräftigen Gebrauchs auch des Geistes, den wir haben und der wir sind.

Weder ist die Leitung als geistliche Leitung von besonderer geistlicher Vollmacht, noch ist für Leitungsfunktionen die Fülle des profanen Geistes gewiss – sondern stets etwas, das wir kritisch hoffen und hoffentlich auch kritisch sehen dürfen. Denn Leitung ist doch nur eines der Menschenwerke wie das alltägliche Leben, das in Hoffnung auf Gottes Geist gestaltet wird. Aber als Leitungsarbeit steht es in besonderer Verantwortung, die es *doppelt* angewiesen sein lässt auf die Gegenwart von Gottes Geist und menschlichem Geist. Daher ist die Leitungsarbeit auch *doppelt* anspruchsvoll, *doppelt* fehlbar und gelegentlich auch *doppelt* so schwer zu ertragen.

4. Der dreifache Sinn von ‚geistlich Leiten‘

Der dreifache Sinn von ‚Geist‘ führt zum dreifachen Sinn von ‚geistlich Leiten‘:

a) Weil wir Geist sind und haben, haben wir mit allen Mitteln selbigen einzusetzen in Leitungsfragen, also mit soviel Sinn und Verstand wie möglich zu leiten. Das ist nicht trivial, sondern stellt Ansprüche an Leitungsstrukturen:

- dass sie *sinnvoll* sind, nicht nur zielführend und effizient, sondern einem (näher zu bestimmenden) Sinn förderlich sind. Das ist bei bürokratischen Prozessen durchaus nicht trivial.
- dass sie *wahrhaftig* sind, nicht nur ‚authentisch‘ (was schnell trivial oder allzu pressteauglich erscheinen könnte). Nicht die ‚Authentizität‘ von Leitungspersonen, sondern die Wahrhaftigkeit des Leitungshandelns ist entscheidend.
- Dazu gehört indes, dass die Leitungspersonen *glaubwürdig* sind, ohne ihre Entscheidungen zur Glaubenssache zu stilisieren. Ebenso wenig sind Entscheidungen so mit der Leitungsperson zu verquicken, dass diese Person darin zur Disposition steht. Auch hier gilt die Unterscheidung von Person und Amt, auf dass die Person geschützt und die Amtshandlungen von ihr unterschieden werden.

- Solche Entscheidungen haben *transparent* und *verständlich* zu sein, also für alle prinzipiell einsehbar und nachvollziehbar.
- dass sie *Recht und Gesetz* haben und demokratisch differenziert kontrollierbar sind, ohne dass Recht und Gesetz zum Selbstzweck werden. Sie bleiben die Form, in der eine Institution sich selbst differenziert (Gewaltenteilung) und selbst so bestimmt, dass nicht die Institution um ihrer selbst Willen interessant wird, sondern stets auf ihren Sinn und Zweck bezogen bleibt, der ‚außen‘ ist. Denn der Geist Gottes wird nie von der Institution verkörpert, anders als andere Konfessionen nahelegen.
- dass sie dem Diskurs *exponiert*, also diskutabel und kritikfähig sind.
- dass sie *vorläufig* und änderbar sind, weder aktualistisch noch auf Ewigkeit angelegt.
- dass sie in ihrer Selbstorganisation Rückkopplungen zur Verbesserung ermöglichen (resonant, plastisch, änderungstolerant).
- dass sie *nicht* der Selbsterhaltung oder gar – steigerung der Institution dienen, sondern ihrem Sinn und Zweck, der außen und von der Institution unterschieden bleibt.

Dieser profane Sinn von ‚geistlich Leiten‘ ist zu würdigen und möglichst weitgehend und klug zu professionalisieren. In diesem Sinn ist nicht zu vergessen, was oben notiert wurde, dass zum ‚Geist, der wir sind‘ auch ingenium gehört: Also auch der Aspekt von *geistreich* leiten (dazu sind topische und inventive Kompetenzen erforderlich – die nur zu selten geübt und geachtet werden). Hier liegt das, was wir tun sollen und machen können. Hier gilt auch, Du kannst, denn Du sollst – und Du sollst, was Du kannst. Und hier sind alle Mittel recht, die der Kirche um Willen des Dreieinigen dienen. Allerdings sind alle diese Mittel stets vor dem zu verantworten, dem sie zu Diensten sein wollen (und das ist nicht der Dienstvorgesetzte oder Behördenchef, sondern allein der Dreieinige).

b) Der zweite Sinn ist, wie zu erwarten, in einem bestimmten Geist zu leiten. Das ist im kirchlichen Kontext zweideutig, aber eindeutig zu unterscheiden. Dass ‚im Geiste Christi‘ geleitet werden soll, ist klar. Ebenso klar aber ist, dass Institutionen diese oder jene Atmosphäre ‚haben‘ und verbreiten; dass Leitungspersonen diese Atmosphäre mitbestimmen; dass die Atmosphäre auch

verdorben, wenn nicht gar vergiftet werden kann. Dass vom pneumatologisch präzisen Sinn dieser soziokulturelle Sinn zu unterscheiden ist, muss klar sein. Sonst kommt man permanent in Zweideutigkeiten.

Der Geist, *in dem wir leiten*, ist nicht nur *unser Geist*, im Sinne des Geistes, den wir haben oder der wir sind (also nicht nur Vernunft, Verstand etc.). Er ist erstens sozial, geschichtlich und kulturell verfasst, also intersubjektiv (diachron wie synchron); er ist zweitens nicht nur eine formale Struktur (Vernunft, Subjektivität etc.), sondern leibhaftig und anthropologisch verfasst; er ist drittens material bestimmt bis in Fragen der Architektur, Einrichtung, Farben und Formen; und daher ist er viertens räumlich verfasst als eine Atmosphäre, eine Kultur, ein Milieu oder ein Motivationszusammenhang.

Nur ein Problem dieses Geistes, in dem geleitet wird, sei hier exemplarisch genannt: Es gibt eine Tendenz zur Professionalisierung des Leitungshandelns im Sinne der Organisationsentwicklung der 80er und 90er Jahre des 20. Jahrhunderts. Das ist auch gut und richtig. Denn Profanes muss so klug und professionell wie möglich ‚optimiert‘ werden. Wer hier nicht alle Mittel kundig und zügig nutzt, die es gibt, der unterschreitet die Möglichkeiten des Geistes, den wir haben und der wir sind.

Nur gibt es einige Risiken und Nebenwirkungen dieser Entwicklung. Denn keine Methode ist per se neutral oder geistfrei. Leitungstechniken und -methoden sind stets von dem Geist imprägniert, in dem sie erfunden und tradiert werden. Zum Beispiel ist das viel gebrauchte ‚Controlling‘ eine erstmal unverdächtige Managementmethode. Aber wenn sie im Verein mit Evaluationen und ähnlichen Regulierungen zu einer Hermeneutik des Verdachts führt, in der Kontrolle besser scheint als Vertrauen – was geschieht dann? Ein exemplarische Gefahr zeigt sich, wenn die ganze ‚Grammatik‘ einer Institution, oder der Geist, in dem miteinander gehandelt wird, *kippt* von Vertrauen in Kontrolle. Das führt dann zu Dienst nach Vorschrift und zu allseitigen Verdächtigungen. Wenn Vertrauen einmal verletzt und wiederholt durch Kontrolle ersetzt wurde – ist der Geist eines guten Miteinanders im Vertrauen aufeinander vertrieben.

c) Der dritte und deutlich zu unterscheidende Sinn ist sc. der pneumatologisch präzise. Aber in welchem Sinn leitet der *heilige* Geist die Kirche? Theologisch ist es (normativ und kritisch formu-

liert) grundsätzlich der heilige Geist in trinitarischer Gestalt allein, der die Kirche leitet. Wenn das keine metaphysische Abstraktion sein soll, ist es als Abkürzung zu verstehen für die Gottesherrschaft (*gubernatio* etc.), mit der Gott die Welt leitet und die Kirche im Besonderen. Das heißt für alles kirchenleitende Handeln, vor *ihm* verantwortlich zu sein (aber sc. nicht *nur* vor ihm, das wäre ein Absolutismus, der sich nicht vor ‚der Welt‘ zu verantworten hätte). Daher hat diese ultimative Bestimmung ihren Sinn darin, das menschliche Leitungshandeln zu *bestimmen* und zu orientieren und zu *relativieren* (mit ihren Grenzen, Vorläufigkeiten, Unverfügbarkeiten etc.).

5. Identifikationen und Separationen

Dass die Leitung der Kirche ursprünglich und final Gottes Leitungshandeln im Geiste Christi bedeutet heißt, das menschliche Leitungshandeln zu *bestimmen*, zu *orientieren* und zu *relativieren*, *aber wie?* Geistlich Leiten in diesem theologisch präzisen Sinn könnte präbendieren, dass der heilige Geist ‚in nobis‘ sei, und daher mit Hilfe dieses Geistes geleitet werden solle; oder aber, dass der heilige Geist *selber* leite mit unserer Mithilfe (mittels unseres Handelns). Beides wären *technokratische* Modelle: Entweder wird der heilige Geist zum Mittel humanen Leitungshandelns; oder der Mensch wird zum Mittel divinen Leitungshandelns. Technokratisch ist das, weil der heilige Geist oder der Mensch Mittel zum Zweck werden – und das wäre unpassend. Unklar ist in beiden, nur zu naheliegenden, Vorstellungen, wie heiliger Geist und der Geist, der wir sind, ‚zusammenkommen‘ und ‚kooperieren‘.

Diese Verhältnisfrage kann zu *Identifikationen* oder *Separationen* führen:

- a) *Enthusiastisch* (spiritualistisch, freikirchlich) liegen falsche Identifikationen nahe. Der Geist sei ‚in uns‘ und ‚mit uns‘. Ihm wird die Leitung überlassen, und das humane Leitungshandeln gilt als sein Wirken. Dann wird der Geist, der wir sind, unterschätzt (oder falsch identifiziert) und die Formen und Mittel unkritisch geheiligt (die eigenen) oder verteufelt (die der anderen).
- b) *Anti-enthusiastisch* liegt ein *formalistisches* Verständnis nahe: Der Geist ist als *Form* oder *Institution* uns gegeben. Dann wird diese Form geheiligt und es werden abweichende Initiativen unterdrückt bzw. andere Formen

exkludiert. Eine Identifikation der Institution der Kirche als Körper des heiligen Geistes würde diesem Fehlschluss folgen.

- c) In lutherischer Tradition liegt ein verschärftes *Differenzbewusstsein* nahe, in einer doppelten Abgrenzung gegen enthusiastische und gegen formalistische Kirchenstrukturen (gegen die ‚Schwärmer‘ wie gegen ‚Rom‘). Dieser *Zwischenraum* ist durch die auf Dauer gestellten Provisorien des Landesherrlichen Kirchenregiments formalistischer gestaltet worden, als wünschenswert. Das Provisorium als Dauerlösung lässt eine theologisch zureichend durchdachte *Gestaltungsarbeit und -freiheit* vermissen, teils bis heute. Dem zugrunde liegt das ungelöste Problem, wie Geist und Lebensform bzw. Evangelium und Lebensführung ins Verhältnis zu setzen sind.

Separation in dieser Tradition kann heißen, die weltlichen Aufgaben seien allein weltlich zu bearbeiten und umzusetzen. Das wäre eine Lizenz zur theologisch möglichst unbelasteten Institutionentechnik; ähnlich wie die Bibel mit allen wissenschaftlichen Mitteln zu untersuchen ist, so auch die Institution der Kirche. Diese Weltlichkeit ist theologisch auch gut vertretbar. Sie setzt auf den Geist, den der Mensch hat und der er ist. Geistlich Leiten im weltlichen Sinn heißt so effizient und vernünftig wie möglich mit den Mitteln des Geistes, den wir haben und der wir sind. Das ist unverächtlich und eine kathartische Abwehr von falschen Spiritualismen oder ‚Frömmelei‘ in Leitungsfragen. In diesem Sinne ist jedes Mittel recht, das der ‚Wahrheitsfindung‘ dient.

Das Problematische daran ist die Abkoppelung (wie in einer separatistischen Version der Zwei-Reiche-Lehre): Wie wird diese Weltlichkeit vom heiligen Geist bestimmt und in welchem Geist wird dann geleitet? Für das, was in diesem Sinne gemacht wird, tragen die Akteure volle und alleinige Verantwortung. Daher darf hier nicht unter ‚Anrufung des heiligen Geistes‘ agiert und entschieden werden. Sonst würde dieser Geist zum Mittel, die eigenen Entscheidungen zu qualifizieren. Der Rekurs auf den heiligen Geist an den Grenzen des menschlichen Geistes ist dann illegitim: Entweder würde der heilige Geist zum Lückenbüßer oder es würde unter seiner Anrufung (in seinem Namen) agiert, obwohl möglichst profan des Menschen Geist gefordert und in Aktion ist. Daher ist das Separationsmodell unzureichend. Für das, was ‚machbar‘ ist, ist sie angebracht. Dann kann man alles ‚nicht Machbare‘ getrost dem heiligen Geist überantworten. Aber das würde die Aufgabe der

pneumatologischen Qualifizierung des eigenen Handelns unterschreiten.

6. Formung des Geistes und Geist der Form

Wie bestimmt der *heilige* Geist das menschlich Handeln und das Leiten im Besonderen? Und wie bezieht sich das Leitungshandeln auf den heiligen Geist, um durch ihn den Gebrauch des eigenen Geistes zu bestimmen und den Geist der Institution zu formen?

1. Die Formung der Institution durch den heiligen Geist geschieht sc. nicht im Sinne kausaler Einwirkung. Damit würde Gott als Geist zur Kausalität in mundanen Prozessen, Gott also würde zu *aliquid mundi*.

2. Wenn man Kausalität bemüht, dann allenfalls als Finalursache, als Worumwillen allen kirchlichen Handelns. Aber das wäre wohl zu wenig, denn der Geist ist nicht nur künftiges Ziel, sondern soll präsent und umgestaltend wirksam sein. Darin ist eine (nicht ungefährliche) These mitgesetzt: Nicht der Geist und seine Verbreitung sind das Ziel, sondern das Ziel hätte ‚mehr‘ zu sein, etwa die *Wirkungen* des Geistes bei den von ihm Bestimmten (Reich Gottes etc.).

3. Die Formwerdung des Geistes ereignet sich nicht kraft besonders außerordentlicher Phänomene (wie Ekstase oder Großevents), sondern diskret und unspektakulär, wie in Namensanrufung oder einer gottesdienstlichen Gestaltung, ganz schlicht. Aber alle Formen und Versuche, den Geist für die Leitungsarbeit ‚herbeizurufen‘, grenzen an Geisterbeschwörung. Denn diese religiösen Praktiken bringen bestenfalls den ‚Willen zum geistlich Leiten‘ zum Ausdruck; für Fragen der Leitung selber sind sie ‚ohne Gewähr‘. Es muss sich in der Leitungsarbeit und deren Wirkungen zeigen, ob und wie der heilige Geist darin am Werk sein mag. Und das ist nicht ex ante durch fromme Formen zu sichern, sondern bestenfalls ex post an den Früchten zu erkennen.

4. Das wirft unvermeidlich den gängigen Einwand auf, der heilige Geist ‚wirke, wo er will‘. Dieses Argument der *Freiheit* des Geistes ist diskutabel nur in näherer Bestimmung: Als beliebige Freiheit wäre es Unsinn (als wäre der Geist eine *potentia absoluta*; ungebunden und willkürfrei). Der heilige Geist ist bestimmt und gebunden, in christlicher Auffassung durch Wort und Sakrament und entsprechende Lebensformen. Als Geist Christi erinnert er an ihn, ist ‚in seinem Geiste‘ der heili-

ge Geist. Daher wirkt er nicht, wo er will, sondern so, wie er von Christus *verheißt und zugesagt* wurde (promissio). Es mag auch manches andere unter Geistverdacht geraten; aber verlassen können wir uns auf das, was bezeugt und soweit gewiss ist. Der Umkehrschluss daraus ist allerdings falsch: Als würde er notwendigerweise wirken, wo er angerufen wird (Gebet, Andacht etc.). Er mag *in dieser Anrufung wirken*; aber ob er für das folgende wirksam wird, ist ungewiss.

7. Die Wirksamkeit des Geistes wird sich zeigen

Die Wirksamkeit des heiligen Geistes im menschlichen Wirken zeigt sich darin, in welchem Geist gehandelt wird (und gelebt, geleitet etc.). Die Wendung ‚in welchem Geist wir leben und leiten‘ benennt die kulturelle Gestalt des Geistes als soziale Form seiner Wirksamkeit, etwa wie er den Raum, das Klima, die Atmosphäre etc. bestimmt, in der geleitet wird. ‚In welchem Geist‘ ist der oben exponierte Sinn eines Zwischenraums der cooperatio.

Üblich ist das Modell von ‚Innen und Außen‘, von inneren Gründen, Motiven und Ursachen und resultierenden Handlungen. Dann wäre in unserem Geist ein Motiv, daraus folgt dann ein ‚geistliches Leiten‘, das dem entsprechen soll. So gäbe es dann ‚innen‘ Affekte und Vernunft; ‚außen‘ Handlungen und Strukturen. Die Frage ist dann, wie der heilige Geist in unserem Geist die Motive bestimmt, aus denen dem heiligen Geist entsprechend gehandelt (geleitet) werde.

Es gibt aber (nicht nur im religiösen Kontext) Phänomene, die damit nicht zu fassen sind: Panik etwa (der panische Schrecken, wenn man von ‚Pan‘ überfallen wird) ist ein mythisches Beispiel für die Gegenwart eines kleinen Gottes aus mythischer Zeit. Hier trifft die ‚innen-außen‘ Differenz nicht mehr; auch die Kausalität der Handlung (innen Motive, außen Handlungen) nicht. Es verhält sich anders: Raum und Zeit (Augenblick) sind durchdrungen von der Panik. Die prägt vor allem die Welt- und Selbstwahrnehmung der in Panik Geratenen. Es ist ein räumliches, soziales und affektives Geschehen, für das das rationalistische Modell (Gründe, Handlungen) nicht mehr greift. Die ‚Befindlichkeit‘ der Panik (Gefühl, Affekt, Stimmung, Atmosphäre) durchdringt alle und alles und ist basal für das Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Sprechen und Handeln (Pathos setzt Ethos und Logos frei). Dieses Beispiel zeigt ein Modell, das anders ist als das von inneren,

individuellen Gefühlen (oder Innerlichkeit des Gewissens, der Gründe etc.) und äußeren Handlungen, Strukturen etc.

Und nicht nur Überregulierungen in der Organisationsentwicklungen könnten im Zeichen von ‚Panik‘ verstanden werden. Entsprechend gibt es auch andere soziale Formen von Geist, in dem wir leben und handeln: Vertrauen oder Misstrauen etwa (wie oben notiert), Liebe oder Wut und Hass, Hoffnung oder Verzweiflung wie auch Gelassenheit oder Apokalyptik. Diese Andeutungen sollen nur zeigen: Es gibt Befindlichkeiten und Atmosphären, in denen wir leben und ggf. leiten, die nicht nur von innen nach außen führen oder umgekehrt, sondern die kulturelle Atmosphären prägen. Das ist für die Atmosphäre der Leitungsarbeit in den Kirchen nicht zu vernachlässigen.

Denn das übliche Modell produziert erst das Problem, wie denn ein Innen nach Außen kommt oder umgekehrt. Wenn denn der heilige Geist im Leiten wirkt – dann weder als externe Leitungsperson noch als jemeinige Innerlichkeit (in nobis), sondern als Orientierung und Prägung des Raumes und der Atmosphäre, *in der geleitet wird*. Die göttlichen Eigenschaften und damit die Prädikate des heiligen Geistes sind von hier aus als Abkürzungen zu dechiffrieren, die kommunikative Eigenschaften besagen: Der Geist der Liebe bewirkt nicht Panik, sondern Liebe (in näher zu bestimmender Weise). Der Geist der Gerechtigkeit bewirkt, was von ihm gesagt wird. Die Eigenschaften Gottes sind in dem Sinne kommunikativ, dass sie bewirken, was mit ihnen benannt wird. Die Eigenschaften des Geistes konkretisieren diese Kommunikation: In welchem Geist geleitet wird, zeigt sich in der Kommunikation der Religion. Die passende Abkürzung (und Aufgabenformulierung) wäre daher, es gilt *im Geiste Christi zu leiten* (nicht eigentlich ‚geistlich leiten‘). Das ist zwar klar, aber noch sehr unbestimmt und kann vielerlei heißen. Protestantisch näher bestimmt heißt das: Im Geiste der Rechtfertigung leiten (Rechtfertigungslehre als Regulativ).

8. In welchem Geist geleitet wird, zeigt sich in der Leitungskultur.

Im Geiste Christi leiten zu wollen, ist eine selbstkritisch formulierte Aufgabenbestimmung kirchlichen Leitungshandelns. Nach dem Vorangehenden ist das dreifach zu differenzieren: Es gilt 1. in maximaler Anstrengung des Geistes, den wir haben und der wir sind, 2. in möglichst sorgsamer Orientierung am heiligen Geist zu handeln,

auf dass 3. der Geist, in dem wir leben, zur maximalen Entsprechung und Kooperation beider Geister führt.

Damit regt sich der rechtfertigungstheologische Einwand, Anstrengung und Leistung könnten nicht in evangelischem Sinne ‚geistlich Leiten‘ bestimmen. Das wäre doch ein Leistungsgesellschaftsprinzip. Dieser Einwand wäre aber eine Richtigkeit am falschen Ort: Ethos und Logos (Wollen und Wissen), die als Lebensgestaltung aus der Rechtfertigung hervorgehen (mere passive als kreative Passivität), können gar nicht streng und anspruchsvoll genug sein. Diesen Anspruch an die Lebensgestaltung sollte man nicht unterschreiten. Sonst bliebe der Gebrauch der Gnade faul. Die hoffnungsvolle Wette darin ist, dass der Geist, den wir haben, durch den heiligen Geist befördert (‚vollendet‘ und ‚versöhnt‘) wird – und *umgekehrt* dass der heilige Geist erst wirksam wird, wenn er in unserem Geist wirksam wird und gestaltet in dem Geist, in dem wir zusammen leben und leiten. Ob diese Wette gewonnen wird, zeigt sich in dem Geist, in dem wir leben und leiten. Es wird sich in der Leitungskultur zeigen, in Sprache, Gesten, Bildern, in Entscheidungen, Rechtssätzen und Verantwortlichkeiten, aber auch in Atmosphäre, Affekten und selbstkritischen Beschränkungen der Leitung. Denn nach wie vor gibt es protestantisch keine ‚geistliche Leitung‘ im Sinne von

‚geistlichen Ständen‘. Und das ist auch gut so. Kirchenleitung (und –verwaltung) ist nur ‚Mittel zum Zweck‘, nicht mehr, auch nicht Selbstzweck. Das impliziert auch, dass am Ende der Zeiten nicht ‚alles Kirche‘ sein wird, sondern ‚Kirche nicht mehr sein wird‘: Die Form der Kirche ist ein Interimsphänomen.⁴ Sonst würde Endliches für unendlich erklärt.

Anmerkungen:

¹ Die folgenden Bemerkungen sind lediglich provisorische begriffliche Hilfestellungen, um sich im Sprechen und Denken zu orientieren. Beansprucht ist nichts über eine Diskussionshilfe hinaus. Denn dafür bedürfte es erheblich ausführlicherer Überlegungen, als sie hier im gegebenen Raum möglich sind.

² WA 4, 61: *Respice in servos tuos et in opera tua, et dirige filios eorum, id est qui te fide colunt et serviunt servitute, ut Paulus servus [Phil. 2, 13.] Ihesu Christi. Et opera eorum sunt tua, quia Phil. 2. ‚deus operatur in nobis et velle et pericere pro bona voluntate‘. Cooperatores enim sumus dei. Et sicut ipse in nobis loquitur, ita et operatur omnia in nobis. ‚Dirige‘, scilicet ut sint recti corde et non curvi vel ambitiosi in circuitu litere«. Vgl. WA 5, 291: »dei cooperatores sumus«; vgl. WA 55/2, 697.*

³ WA 18, 695. Vgl. 40/3, 237: »Deus vult manere Deus, creator et factor omnium, nos autem vult habere cooperatores seu potius instrumenta, non auctores. Quia autem postulamus esse auctores, fit, ut inde habeamus vanitatem et panem afflictionis«.

⁴ Solange dieses Interim dauert, ist die kritische Regel ‚form follows function!‘ unzureichend. Denn faktisch haben Formen eine stets auch prekäre Eigendynamik. **D**

Führen und Leiten in der evangelischen Kirche

Gutachten von Prof. Dr. Wilfried Härle, Heidelberg

Inhalt

1. Die Aufgabenstellung des Gutachtens	27
2. Die Methode zur Erarbeitung des Gutachtens	27
3. Quellen und Hilfsmittel	27
4. Grundsätzliche Vorüberlegungen und sprachliche Beobachtungen	28
4.1 »Führen und Leiten«	28
4.2 »Evangelische Kirche«	29
5. Wesen und Auftrag der Kirche und das Ziel ihrer Leitung und Führung	29
5.1 Wesen und Auftrag der Kirche	30
5.2 (Wozu) Braucht die Kirche Leitung und Führung?	30
5.3 Das Ziel von Leitung und Führung in der Kirche	32
6. Wer leitet die Kirche?	32
6.1 Ämterorientierter oder aufgabenorientierter Zugang	32
6.2 Luthers Zugang über die Lehre vom Allgemeinen Priestertum	33
6.3 Schleiermachers Unterscheidungen innerhalb der Kirchenleitung	34
6.4 Die Methode des Umlaufs	35
6.5 Kompetenz als Bedingung für Kirchenleitung	36
7. Wie ist die Kirche zu leiten?	37
7.1 Die Grundregel evangelischer Kirchenleitung	37
7.2 Wodurch ist die Kirche zu leiten – und wodurch nicht?	38
a) Was ist mit dem Wort Gottes gemeint, durch das die Kirche zu leiten ist?	
b) Wie geschieht diese Leitung der Kirche »allein durch Gottes Wort«?	
7.3 Trennung als äußerstes reinigendes Mittel der Kirchenleitung	39
7.4 Förderung als gewinnende Anregung	40
8. Personalführung als Element von Kirchenleitung	41
8.1 Seelsorge als Mittel der Kirchenleitung	41
8.2 Personalführung durch Ausbildung, Fortbildung, Seelsorge und Dienstrecht	42
8.2.1 Personalführung in der Ausbildung	42
8.2.2 Fortbildung als andauernde Aufgabe der Personalführung	42
8.2.3 Personalführung in Konfliktsituationen	43
8.3 Personalführung als Gewinnung und Begleitung von Mitarbeitenden	43
9. Empfehlungen für die heutige Situation	44
10. Zusammenfassung der Ergebnisse	45
Anhang: Literaturverzeichnis	51
A Quellen aus der Reformationszeit	51
B Quellen aus dem 19. Jahrhundert	51
C Quellen aus dem 20./21. Jahrhundert und neuere Sekundärliteratur	51

»Vergil in den *Bucolica* und *Georgica* kann niemand verstehen, wenn er nicht fünf Jahre lang Hirte oder Bauer gewesen ist,

Cicero in seinen Briefen (so meine ich) wird niemand verstehen, wenn er sich nicht vierzig Jahre lang in einem bedeutenden Staatswesen umgetan hat.

Die heiligen Schriften meine niemand genug geschmeckt zu haben, wenn er nicht hundert Jahre lang mit den Propheten die Kirchen gelenkt hat... Wir sind Bettler. Das ist wahr«

(Martin Luthers letzte schriftliche Worte vom 18.02.1546, WA 48,241)

1. Die Aufgabenstellung des Gutachtens

Die Aufgabenstellung des vorliegenden Gutachtens ergibt sich aus einem Vertrag zwischen der Evangelischen Kirche in Deutschland als der Auftraggeberin und dem Verfasser als Auftragnehmer. Darin wurde vereinbart, dass der Auftragnehmer ein theologisches Gutachten zum Thema

„Führen und Leiten in der evangelischen Kirche“ erstellen solle, das die in der Reformation grundgelegten Einsichten entfaltet, die Entwicklungslinien dieser Fragestellung besonders im 19. und 20. Jahrhundert nachzeichnet und Empfehlungen für die heutige kirchliche Situation formuliert.

2. Die Methode zur Erarbeitung des Gutachtens

Aufgabe des vorliegenden Gutachtens ist es gemäß der Aufgabenstellung nicht, in einer freien – systematisch-theologischen und/oder praktisch-theologischen – Besinnung Ansätze für eine Theorie kirchenleitenden Handelns neu zu entwickeln, sondern eine theologische Grundlegung zu diesem Thema vorzulegen, die sich an den wesentlichen *reformatorischen Einsichten* und an den maßgeblichen *Entwicklungslinien des 19. und 20. Jahrhunderts* orientiert. Deshalb ist es methodisch geboten, sich an den unterschiedlichen Quellen zu orientieren, denen diese Einsichten

und Entwicklungslinien zu entnehmen sind. Gleichwohl sehe ich meine Aufgabe auch darin zu prüfen, ob und inwieweit die unterschiedlichen Quellen und ihre Aussagen ein *zusammenstimmendes Ganzes* bilden, also konsistent und kohärent sind, so dass aus ihnen tatsächlich handlungsleitende *Empfehlungen für die heutige Situation* der evangelischen Kirche gewonnen werden können. Eventuell auftauchende Widersprüche und Unvereinbarkeiten in den Quellen müssen und sollen benannt, können aber hier nicht im Detail verfolgt und aufgearbeitet werden.

3. Quellen und Hilfsmittel

Als Quellen für dieses Gutachten kamen in Betracht und wurden von mir herangezogen die einschlägigen *reformatorischen Texte* des 16. Jahrhunderts¹, d. h. die Texte, die von der Kirche im Allgemeinen und von der Leitung der Kirche im Besonderen handeln. Da diese Schriften jedoch durchweg von der (begründeten) Voraussetzung ausgehen, dass alle kirchliche Lehre, also auch die Lehre von der Leitung der Kirche, aus dem im biblischen Kanon bezeugten *Wort Gottes* abzuleiten ist², waren und sind auch die entsprechenden *biblischen Aussagen* mit in den Blick zu nehmen. Dabei handelt es sich insbesondere um die Aussagen über

- das Allgemeine Priestertum³,

- die Charismen in der christlichen Gemeinde nach Paulus⁴ sowie
- die gemeindeleitenden Ämter und Personen in den Pastoralbriefen⁵.

Weitere Quellen sind die Schriften *F. Schleiermachers*,⁶ die selbst in Grundzügen eine evangelische Lehre von der Kirchenleitung enthalten: vor allem seine »Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen« (1810/1830)^{7,8} sowie seine posthum veröffentlichten Werke: »Die christliche Sitte nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt«⁹ und seine »Praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt«¹⁰. Hinzu kommen – als Hintergrundmaterial – die

Kirchenordnungen, die es schon seit der Reformationzeit gibt, durch die aber seit dem beginnenden 19. Jahrhundert in den evangelischen Kirchen allgemein Synodalverfassungen eingeführt wurden, die bis heute die grundlegenden kirchenrechtlichen Rahmenbestimmungen für die Leitung der Kirche nach evangelischem Verständnis enthalten.

In der Systematischen und Praktischen Theologie des ausgehenden 20. und beginnenden 21. Jahr-

hunderts war das Thema »Kirchenleitung« sowie »(Personal-)Führung in der evangelischen Kirche« ebenfalls in unterschiedlicher Weise Gegenstand theologischer Reflexion und Theoriebildung. Diese Quellen konnten nicht vollständig, aber doch in einer repräsentativen Auswahl einbezogen werden. Dasselbe gilt für die Fülle der *Sekundärliteratur*, die es zu dem gesamten genannten Schrifttum gibt. Dem Literaturverzeichnis (siehe Anhang) ist zu entnehmen, was davon im Rahmen dieses Gutachtens verarbeitet wurde.

4. Grundsätzliche Vorüberlegungen und sprachliche Beobachtungen

4.1 »Führen und Leiten«¹¹

»Führe mich, o Herr, und leite meinen Gang nach deinem Wort; sei und bleibe du auch heute mein Beschützer und mein Hort. Nirgends als von dir allein kann ich recht bewahrt sein« (EG 445, 5). Diese Liedstrophe von Heinrich Albert aus dem Jahr 1642 ist sprachlich und sachlich zu naheliegend, als dass man sie bei dem mir gestellten Gutachtenthema übergehen könnte: Weil sie die Rede vom Führen und Leiten enthält und weil sie die Form eines Gebetes hat, das Führung und Leitung von Gott erbittet. Damit rückt sie die Frage nach Führung und Leitung von vorneherein in den Horizont des Gottesglaubens, versteht sie also als eine geistliche Frage. Das kann die Bearbeitung des Themas vor einer fatalen Glaubensvergessenheit bewahren.

Die damit gegebene Grundorientierung (dieses Gutachtens und der Aufgabe der Kirchenleitung) besagt: Nur durch die Orientierung am Evangelium von Christus Jesus, und zwar an seiner theologisch verantworteten lehrmäßigen Entfaltung und dem damit gegebenen christlichen Menschenbild, kann Kirchenleitung auftragsgemäß gelingen. Schon die Diagnose von Chancen und Gefährdungen der evangelischen Kirche und erst recht die richtungweisenden Aussagen zur Kirchenleitung haben ihr Zentrum in der Bezeugung des Evangeliums von Christus Jesus. Die evangelische Kirche hat diese Botschaft als Gottes heilsame und rettende Wahrheit in Schule, Kirche und Familie zu bezeugen und sie als Orientierungsinstrument für die Kursbestimmung der Kirche zu nutzen. Kirchenleitung in der evangelischen Kirche ist darum grundlegend ein aufmerksames, demütiges Sich-leiten-lassen von der Wahrheit Gottes.

Ich verstehe die Liedstrophe, die das zum Ausdruck bringt, zudem als ein Gebet, das sich für mich auch auf die Ausarbeitung des Gutachtens selbst bezieht.

Die Art und Weise, wie Führen und Leiten in dieser Strophe – verbindend und differenzierend – angesprochen werden, stimmt mit anderen sprachlichen Beobachtungen überein:

- Führen und Leiten gehören in ein *gemeinsames sprachliches* Feld. Beide Begriffe überschneiden sich partiell und sind insofern häufig austauschbar.¹² Beide Begriffe orientieren sich an der Vorstellung eines zu erreichenden *Zieles* und an der *Hilfe* oder *Unterstützung*, die dabei benötigt wird oder zumindest förderlich ist. Gemeinsam ist auch, dass Menschen sich zwar selbst bestimmen, aber sich nicht selbst leiten oder führen können, sondern nur *andere(s)* leiten und führen oder sich selbst führen und leiten *lassen* können.
- Beide Begriffe *unterscheiden* sich aber auch signifikant. So bezieht sich die Bitte an Gott um *Führung* auf die *Person* des Betenden (»führe mich«), während die Bitte um *Leitung* sich auf den »Gang« des Betenden bezieht. »Führe meinen Gang«¹³ kann man im Deutschen nicht gut sagen. Zwar kann man eine Person auch leiten, etwa mittels Augenkontakt¹⁴ oder durch andere Zeichen, aber häufiger kommt zum Ausdruck, dass ein *Prozess*, eine *Veranstaltung* oder eine *Organisation* geleitet werden. Wird ein Mensch geleitet, dann ist zwischen Leitendem und Geleitetem eine gewisse räumliche Distanz vorausgesetzt, die irgendwie überbrückt werden muss. Führen setzt demgegenüber Nähe, u. U. sogar Berührung voraus. So werden Kinder nicht geleitet, sondern (an der Hand) geführt, um nicht in Gefahr zu geraten. Eine Sitzung wird hingegen geleitet, nicht geführt.

- Das Substantiv »Führer« ist historisch-politisch jedenfalls in Deutschland schwer belastet und bis auf Weiteres kaum unbefangen verwendbar. Es taucht jedoch häufig in zusammengesetzten Begriffen auf (z. B. als Reiseführer, Spielführer, Opernführer, Kirchenführer) und kann dabei sehr Unterschiedliches bezeichnen: ein literarisches Genus, eine Position oder eine Aufgabe bzw. Funktion. Ersetzt man dabei »führer« durch »leiter«, so verändert sich die Bedeutung dieser Begriffe leicht und zwar in Richtung auf eine weniger personenbezogene, sondern eher organisationsbezogene Relation. Eine Person oder Gruppe hat auf einer Berg- oder Gletscherwanderung einen *Führer* (nicht Leiter), eine Organisation oder Veranstaltung hat hingegen einen Leiter (keinen Führer).
- Trotz ihrer Berührungen und partiellen Überschneidungen zeigen die beiden Begriffe also ein *unterschiedliches semantisches Profil*, deshalb empfiehlt es sich, sie auch in diesem Gutachten nicht einfach gleichzusetzen, sondern unterschiedlich zu gebrauchen. Aufgrund der genannten sprachlichen Beobachtungen erscheint es mir als sinnvoll, »führen« bzw. »Führung« als *personenbezogene* Hilfe zum Erreichen von Zielen zu verwenden, »leiten« bzw. »Leitung« hingegen als *organisationsbezogene* Aktivität, die dem Erreichen von Zielen dient.¹⁵ Da die organisationsbezogenen Aspekte im Zentrum dieses Gutachtens stehen und die personenbezogenen Aspekte sich daraus ergeben, ziehe ich daraus die Konsequenz, nach der *gemeinsamen* Zielbestimmung, die sowohl für Leitung wie für Führung gilt (Abschn. 5), zunächst in den Abschnitten 6 und 7 von *Kirchenleitung*, sodann in Abschn. 8 von *Personalführung* zu sprechen. Zwischen beidem besteht freilich aus sachlichen Gründen ein enger *Zusammenhang*, der auch erkennbar werden muss.

4.2 »Evangelische Kirche«

Wenn in diesem Gutachten von »der evangelischen Kirche« die Rede ist, dann ist damit zwar

auch die »Evangelische Kirche in Deutschland« (EKD) gemeint – aber nicht nur. Würde man nur die EKD meinen, wäre das in dreierlei Hinsicht eine unsachgemäße Verengung:

- erstens im Blick auf die evangelischen *Landeskirchen* in Deutschland samt ihren organisatorischen Untergliederungen und Gemeinden, für die selbstverständlich all das ebenfalls gelten soll, was in diesem Gutachten ausgeführt wird;
- zweitens im Blick auf die evangelischen Kirchen in *anderen Ländern*, gleichgültig, wie weit sie von uns entfernt sind und wie sehr ihre Situation, Ordnung und Struktur aus geschichtlichen oder sozialen Gründen von denen der EKD abweicht;
- drittens im Blick auf *andere christliche Kirchen*, die nach Klärung im Blick auf Führung und Leitung für ihre Kirchen suchen; denn die hier vorgetragenen Einsichten und Überlegungen verstehen sich nicht als eine nur partiell gültige Antwort, sondern als eine allgemeingültige Antwort aus evangelischer Perspektive, die gerne auch von anderen Kirchen übernommen werden kann.

Die Rede von der »evangelischen Kirche« bezieht sich in diesem Gutachten auf diejenige *Glaubens- und Bekenntnisgemeinschaft*, die sich durch die Begegnung mit dem in der Bibel überlieferten Evangelium von Jesus Christus ins Leben gerufen weiß und ihre bleibende Ausrichtung auf diese Botschaft durch die Reformation des 16. Jahrhunderts empfangen hat. Ihre Lehrgrundlage ist deshalb das *Evangelium* von Jesus Christus, wie es in der *Heiligen Schrift* überliefert und durch das *Bekenntnis der Reformation* neu bezeugt worden ist. Dass die evangelische Kirche sich selbst so versteht und so verstanden werden will, geht auch aus den Grundordnungen der evangelischen Kirchen hervor.

5. Wesen und Auftrag der Kirche und das Ziel ihrer Leitung und Führung

Dieser Abschnitt hat für das gesamte Gutachten den Charakter einer grundlegenden Weichenstellung. Denn hier entscheidet sich nicht nur, welches Ziel die Leitung und Führung in der evangelischen Kirche zu verfolgen hat, sondern auch –

noch grundsätzlicher –, von wo aus dieses Ziel zu bestimmen ist.

Dieses Ziel ist nicht der jeweiligen kirchlichen Entscheidung angesichts bestimmter geschichtli-

cher Entwicklungen anheimgestellt und von den jeweils der Kirche angehörenden Personen für ihre Zeit festzulegen, sondern das Ziel für Führung und Leitung in der evangelischen Kirche ist aus dem *Wesen und Auftrag der Kirche* (nach evangelischem Verständnis) abzuleiten und damit allem kirchlichen Planen und Handeln verbindlich vorgeben.

5.1 Wesen und Auftrag der Kirche

Nach evangelischem Verständnis ist die Kirche »creatura evangelii«¹⁶. D. h. sie wird ins Dasein gerufen durch das verkündigte, gehörte, geglaubte Evangelium, und darum ist sie Gottes Werk. Sie ist »Gemeinschaft der Heiligen«¹⁷ und als solche »die Versammlung aller Gläubigen, bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente gemäß dem Evangelium gereicht werden«¹⁸. Dass die Kirche die von Gott ins Dasein gerufene Gemeinschaft der Heiligen und Versammlung aller Gläubigen ist, ist dabei die entscheidende Aussage über das *Wesen* der christlichen Kirche. Dass in ihr das Evangelium rein gepredigt und die Sakramente evangeliumsgemäß gereicht werden, ist die entscheidende Aussage über den mit dem *Wesen* der Kirche gegebenen und aus ihm folgenden *Auftrag* der Kirche.

Würde man diese Wesens- und Aufgabenbestimmung dadurch zur Disposition stellen, dass die der Kirche angehörenden Personen (also ihre Mitglieder) erst festzulegen hätten, was *Wesen* und *Auftrag* der Kirche ist, so würde damit schon vom methodischen Ausgangspunkt her die Identität der Kirche nach evangelischem Verständnis verfehlt. Dass diese Aussagen über *Wesen* und *Auftrag* der Kirche selbst *aus der Sicht des Glaubens* gemacht werden, ist zutreffend und sachgemäß. Der scheinbare Zugewinn an Objektivität, den man sich davon versprechen könnte, dass man *Wesen* und *Auftrag* der Kirche von einem Standpunkt *außerhalb* des Glaubens und der Glaubensgemeinschaft zu bestimmen versuchte, hätte faktisch zur Folge, dass der Inhalt und Gegenstand des Nachdenkens, eben die christliche Kirche als die Gemeinschaft der Heiligen und Glaubenden, vom Ausgangspunkt her *verfehlt* würde; denn es bliebe damit genau das ausgeklammert, was die Kirche zur Kirche macht.

Dabei ist es ebenfalls eine für die Aufgaben von Führung und Leitung in der Kirche unverzichtbar wichtige Einsicht, dass *Wesen* und *Auftrag* der Kirche so untrennbar zusammenhängen, dass es

der Auftrag der Kirche ist, möglichst vielen (grundsätzlich allen¹⁹) Menschen das zu bezeugen, wodurch die Kirche selbst von Gott geschaffen und erhalten wird: das Evangelium von Jesus Christus durch Verkündigung und Sakramentsfeier. Anders gesagt: *Die Kirche hat das zu bezeugen, wovon und woraus sie selbst lebt*. Sie tut dies im Wissen darum, dass sie *nicht darüber verfügt*, wo und wann dieses Zeugnis bei Menschen Glauben schafft. Das hat sich Gott durch seinen Heiligen Geist vorbehalten.²⁰ Dabei vertraut die Kirche auf die Verheißung Gottes, dass sein Wort nicht leer zurückkommen soll, sondern tun wird, was Gott gefällt (Jes 55,11).

Die Zentrierung des kirchlichen Auftrags auf die *Bezeugung* des Evangeliums ist dabei eine sehr genaue und angemessene sprachliche Ausdrucksform; denn sie erinnert an eine Zeugenaussage (vor Gericht), durch die ein Mensch für das einsteht, was er *selbst* gesehen oder miterlebt hat,²¹ um so der *Wahrheitsfindung* zu dienen. Dass diese *Bezeugung* des Evangeliums sich an alle Menschen richtet, ist auch insofern ernst zu nehmen, als diejenigen Menschen, die zur Kirche gehören, damit nicht aufhören, Adressaten des Evangeliums zu sein und zu bleiben. Auch sie bedürfen immer wieder der vergewissernden, Glauben schaffenden und stärkenden *Bezeugung* des Evangeliums durch Verkündigung und Sakramentsfeier, durch Wort und Tat. Deshalb lässt sich der *Auftrag* der Kirche umfassend formulieren als *die Bezeugung des Evangeliums von Jesus Christus*. Der Kirche ist dieses Ziel von ihrem Ursprung her alternativlos vorgegeben ist.²² Das Ziel ist im Ursprung gegeben, und darum ist die Kirche nicht nur von ihrem Ursprung her, sondern auch auf ihren Ursprung hin unterwegs.

Wenn und weil dies nach evangelischem Verständnis der Auftrag der Kirche ist, dann und darum ist es *das Ziel kirchlichen Führens und Leitens, alles zu befördern, was der Erfüllung dieses Auftrags dient, und alles zu verhindern, was die Erfüllung dieses Auftrags behindert*.²³

5.2 (Wozu) Braucht die Kirche Leitung und Führung?

Das Evangelium von Jesus Christus bedarf der *Bezeugung* durch *Menschen*. Diese *Bezeugung* geschieht im privaten, persönlichen Lebensbereich (Familie, Nachbarschaft, Freundeskreis, Beruf, politische Assoziationen²⁴ etc.) und bedarf dort keiner *kirchlichen* Leitung oder Führung – allenfalls auf eigenen Wunsch hin wird hierfür

kirchliche Unterstützung und Anregung in Anspruch genommen. Diese Bezeugung des Evangeliums von Jesus Christus muss aber auch im Auftrag und mit dem Mandat der Kirche erfolgen, sei es im Gottesdienst als der Mitte des kirchlichen Lebens, sei es durch Präsenz in öffentlichen Auseinandersetzungen, durch kirchliche Stellungnahmen und Verlautbarungen. Und hierfür ist kirchliche Leitung und Führung in mehrfacher, zumindest dreifacher Hinsicht erforderlich:²⁵

- Sie ist erforderlich in Form von situationsbezogenen, aktuellen *Entscheidungen* sowie von *Regeln*, die für eine gewisse Dauer gelten, durch die sichergestellt wird, dass die Bezeugung des Evangeliums in Gestalt christlicher Gottesdienste (und anderer Veranstaltungen) auftragsgemäß, regelmäßig, allgemein zugänglich stattfindet. Dafür ist mit anwachsender Größe der Kirche und ihres Wirkungsgebietes sogar eine Vielzahl von Ordnungen erforderlich, die sachverständig erarbeitet, einvernehmlich in Kraft gesetzt und verlässlich angewandt werden müssen. Das alles sind kirchenleitende Aufgaben. Damit erweist sich die Erarbeitung, Weiterentwicklung, und Anwendung derjenigen kirchlichen Ordnungen, die um der Erfüllung des kirchlichen Auftrags willen erforderlich sind, als eine erste Begründung für die Notwendigkeit von Leitung in der Kirche.
- Erforderlich sind aber auch solche Einrichtungen, Verfahren und Ordnungen, die kontinuierlich der *Befähigung von Personen* dienen, die bei der Wahrnehmung des kirchlichen Auftrages und Mandats tätig sind. Hierzu gehört einerseits das Entdecken und die Ermutigung von Menschen mit Begabungen (Charismen), die für bestimmte kirchliche Aufgaben benötigt werden, andererseits deren Ausbildung und Fortbildung, so dass sie der Wahrnehmung des kirchlichen Auftrags dienen können. In diesem Bereich stellen sich neben den Leitungsaufgaben (etwa in Gestalt von Ausbildungsordnungen und Kooperation mit Ausbildungsstätten) auch Aufgaben der *Personalführung* im engeren Sinne.
- Die Kirche hat den Auftrag, das Evangelium von Jesus Christus »rein«, d. h. ohne verfälschende Zusätze oder Verkürzungen, zu bezeugen. Die Menschen, die das tun (wollen), unterliegen dabei aber der Gefahr des Missverstehens, des Irrtums, ja sogar der absichtlichen Verfälschung. Wegen dieser Gefährdungen gibt es in der christlichen Kirche von An-

fang an die Aufgabe und das Amt der *Aufsicht (Episkope)*, d. h. des Wachens über Verkündigung und Lehre, das von den dafür ausgebildeten und beauftragten Inhabern des Verkündigungsamtes unter Mitwirkung aller Christenmenschen wahrgenommen wird. Dieser Teil der kirchenleitenden Aufgabe aktualisiert sich vor allem in Visitationen,²⁶ in Grenzfällen auch durch Disziplinar- und Lehrbeanstandungsverfahren.

Jede Wahrnehmung dieser Aufgabe und die Ausübung dieses Amtes setzt diejenigen Fähigkeiten voraus, die erforderlich sind, um die auftragsgemäße Bezeugung des Evangeliums beurteilen zu können und um die Entscheidungen sachgemäß vorbereiten und mit theologischer Begründung fällen zu können, die der Wahrnehmung des kirchlichen Auftrags dienen und sie befördern.

In elementarer und unaufgebarter Form sind diese Fähigkeiten gegeben mit dem *Verstehen des Evangeliums von Jesus Christus*.²⁷ Weil die Möglichkeit nicht auszuschließen ist, dass im Raum der Kirche andere Botschaften laut werden als das unverfälschte Evangelium von Jesus Christus, darum bedarf es der kirchenleitenden Aufgabe, solche fremden Botschaften vom Evangelium zu unterscheiden und ihnen nicht zu folgen, ja ihnen nach Möglichkeit in der Kirche kein Gehör zu geben. Dabei ist es für das Verständnis dieser kirchenleitenden Grundfunktion wichtig, das Auftauchen solcher fremden Botschaften nicht in jedem Fall als Ausdruck *bewusster* oder gar *boshafter* Verfälschung zu interpretieren, sondern mit der Möglichkeit des Missverstehens, des Irrtums oder eines Überzeugungswechsels zu rechnen.²⁸

In entwickelter Form setzen die kirchenleitenden Fähigkeiten umfassende *theologische Kompetenz* voraus²⁹, wie sie im Normalfall durch ein theologisches Studium erworben und durch ein theologisches Examen nachgewiesen wird. Deswegen haben die Reformatoren großen Wert darauf gelegt und beträchtliche Anstrengungen unternommen, dass es auch dort eine leistungsfähige universitäre Theologenausbildung bis zur Promotion gab, wo dies durch den Entzug päpstlicher Rechte vorübergehend gefährdet oder ausgeschlossen war. Diese im Pfarramt, in anderen kirchlichen Leitungsämtern und in theologischen Fakultäten konzentrierte theologische Kompetenz muss bei allen kirchenleitenden Entscheidungen so zur Geltung kommen, dass theologische Einwände gehört werden und in gravierenden Fällen eine aufschiebende Wirkung bekommen.

5.3 Das Ziel von Leitung und Führung in der Kirche

Schleiermachers Zielbestimmung aus der KD bezieht sich zwar nur indirekt, aber gleichwohl eindeutig auf die Leitung und Führung in der Kirche. Die Indirektheit erklärt sich daraus, dass Schleiermacher, dem Thema der KD entsprechend, nicht das Ziel von *Kirchenleitung*, sondern das Ziel von *Theologie* definiert.³⁰ Dabei geht er von der These aus, die christliche Theologie sei »der Inbegriff derjenigen wissenschaftlichen Kenntnisse und Kunstregeln, ohne deren Besitz und Gebrauch eine zusammenstimmende Leitung der christlichen Kirche... nicht möglich« (KD2 § 5) sei. In der KD bestimmt nun Schleiermacher das Ziel der *Theologie*, die ihrerseits eine notwendige Bedingung für *Kirchenleitung* ist, und damit bestimmt er indirekt, was das Ziel von *Kirchenleitung* ist. Es lautet: »Beide [sc. das gebundene und das ungebundene Element des Kirchenregiments³¹] können nur denselben Zweck haben, die Idee des Christentums nach der eigentümlichen Auffassung der evangelischen Kirche in ihr immer reiner zur Darstellung zu bringen, und immer mehr Kräfte für sie zu gewinnen« (KD2 § 313).³² Was Schleiermacher hier in der Sprache des 19. Jahrhunderts zum Ausdruck bringt, schließt sich mit der zentralen Verwendung des Adjektivs »rein« ganz eng an die Ausführungen der Confessio Augustana über Wesen und Auftrag der Kirche an. Statt von der »Idee des Christentums« würden wir heute jedoch eher vom »christ-

lichen Glauben« bzw. vom »Wesen des christlichen Glaubens« sprechen, und den Ausdruck »immer mehr Kräfte zu gewinnen« würden wir vermutlich ersetzen durch »immer mehr Menschen zu gewinnen«. ³³ Aber mit diesen kleinen sprachlichen Korrekturen ist die Zielbestimmung Schleiermachers sachlich überzeugend und stimmt mit der reformatorischen Bestimmung des kirchlichen Auftrags überein. Dabei geht Schleiermacher davon aus, dass die »Darstellung« des christlichen Glaubens, wie sie durch das christliche und kirchliche Leben zeichnerhaft (durch »sprechende« Worte und Taten) geschieht, die Weise ist, wie die christliche Botschaft auch auf andere Menschen einwirkt und in ihnen, wo Gottes Geist dies will und wirkt, Glauben wecken bzw. entstehen lassen kann.³⁴

Schleiermachers Verwendung des Komparativs »reiner« erinnert zugleich daran, dass der Kirche und damit ihrer Leitung und Führung zwar Auftrag und Ziel von ihrem Ursprung her vorgegeben sind, dass aber das immer genauere Erfassen und Darstellen dieses Auftrags eine in dieser Zeit und Welt nicht abschließbare Aufgabe darstellt. Die Kirche hat ihre Aufgabe nicht zu irgendeinem Zeitpunkt erledigt und ihr Ziel erreicht, sondern sie ist und bleibt mit dieser Aufgabe auf dieses Ziel hin bis zum Ende der Tage unterwegs, als »wanderndes Gottesvolk« oder als »pilgernde Kirche« (*ecclesia migrans*), wie das häufig genannt wird.

6. Wer leitet die Kirche?

6.1 Ämterorientierter oder aufgabenorientierter Zugang

Bei der Beschäftigung mit den Phänomenen »Führen und Leiten in der evangelischen Kirche« kann man sich entweder zunächst an den *Ämtern* (Bischöfs-, Präses-, Dekans-, Superintendenten-, Propstamt etc.) und *Gremien* (Synoden, Kirchenvorstände, Presbyterien, Kirchenämter etc.) sowie an den zugehörigen *Amts-inhabern und Gremienmitgliedern* orientieren, die – aufgrund rechtlicher Regelungen – bestimmte Führungs- und Leitungsaufgaben (hauptberuflich, nebenberuflich oder auch ehrenamtlich) wahrnehmen, oder man kann sich an den *Leitungs- und Führungsaufgaben bzw. -funktionen* orientieren. Ämter und Gremien, Aufgaben und Funktionen rücken bei beiden Betrachtungsweisen ins Blickfeld, weil keine ohne die andere sein kann, aber nur durch die Orientierung

an den Aufgaben und Funktionen erhalten die Ämter und Gremien ihre notwendige inhaltliche Ausrichtung und Bestimmtheit.

Das Reden von »Führen und Leiten in der Kirche«, insbesondere die Substantive »Führung und Leitung« wecken fast automatisch die Vorstellung von bestimmten kirchlichen *Ämtern*, Gremien und von *Personen*, die diese Ämter bekleiden und diesen Gremien angehören. An solche Leitungs- und Führungspositionen denken wohl die meisten Menschen, wenn sie das Wort »Kirchenleitung« hören. Und diese Assoziationen sind ja auch nicht falsch, aber sie sind doch so verengt und irreführend, dass sie den reformatorischen bzw. evangelischen Zugang zu unserem Thema zumindest erschweren, wenn nicht sogar verbauen. Sie führen zudem häufig zu der Vorstellung von einer Zweiteilung der Kirche in Leitende und Geleitete, Führende und Geführte. Von da aus ist

es dann nicht weit, diese *Zweiteilung* als Beschreibung eines *Konfliktfeldes* zu interpretieren, auf dem eine mächtige und einflussreiche Minderheit, eben »die Kirchenleitung« (»die Amtskirche«, »der Klerus«), einer ohnmächtigen oder jedenfalls machtarmen, vielleicht aber auch renitenten Mehrheit, »dem Kirchenvolk« (»Kirche von unten«, »Basiskirche«) gegenübersteht. Nicht selten wird dabei der Begriff »Kirchenleitung« so verengt gebraucht, dass er nur die Positionen auf der *Leitungsebene einer Landeskirche* oder einer *Gemeinschaft von Kirchen* (wie z. B. der EKD) bezeichnet, wodurch die Pfarrerschaft und die Leitungsgremien auf Orts- und Kirchenkreisebene nicht mehr auf der Seite der Leitenden zu stehen kommen. Die quantitativen Verhältnisse verschieben sich dadurch noch einmal erheblich.

Diese sprachlichen (und mit ihnen einhergehenden emotionalen) Assoziationen sollte man sich bewusst machen, wenn man sich mit dem Thema »Führen und Leiten in der evangelischen Kirche« beschäftigt, aber man sollte alles versuchen, sie nicht zu übernehmen, sie auch nicht zu bestätigen oder zu verstärken, sondern sie möglichst in Frage zu stellen; denn sie führen mit großer Wahrscheinlichkeit dazu, dass das *evangelische* Verständnis von »Führen und Leiten in der Kirche« gar nicht erfasst, beschrieben und zur Geltung gebracht wird.

Zum Glück sorgen sowohl Luthers als auch Schleiermachers Ansätze zu einer evangelischen Theorie der Kirchenleitung durch ihren *aufgabenorientierten* Ansatz dafür, dass die kirchlichen Leitungssämter sowohl vor einer Verselbstständigung als vor einer Abwertung bewahrt werden.

6.2 Luthers Zugang über die Lehre vom Allgemeinen Priestertum

Luthers Verständnis der Kirchenleitung ergibt sich aus seiner Lehre vom Allgemeinen Priestertum, die genau der Rechtfertigungslehre entspricht. Dabei geht Luther von den einschlägigen biblischen Aussagen³⁵ aus, die im Alten Testament *verheißen*, dass alle Glaubenden Priester sein werden, und im Neuen Testament diese Verheißung als durch Jesus Christus *erfüllt* bezeugen: Die an Jesus Christus Glaubenden, die miteinander die eine christliche Kirche bilden, *sind* Priester, d. h. sie haben die priesterliche *Würde* des freien unmittelbaren Zugangs zum Allerheiligsten, also zu Gott, so wie Aaron und jeder ihm folgende Hohepriester am großen Versöhnungstag (Lev 16), sie brauchen also neben und nach Jesus

Christus keinen priesterlichen Vermittler, durch den sie erst in Beziehung zu Gott kommen könnten.³⁶ Und sie haben die Befähigung, alle priesterlichen *Dienste* vollgültig durchzuführen, was die Verkündigung des Wortes Gottes, die Spendung der Sakramente, die Vergebung der Sünden, die Fürbitte und das Urteilen über die Lehre einschließt. Diese priesterliche Würde und dieser priesterliche Dienst sind ihnen mit der Taufe vollgültig ein für allemal von Gott verliehen worden. Deshalb ist die *Taufe* nach evangelischem Verständnis zugleich das (eine und einzige) »Sakrament der Priesterweihe«. Was besagt diese biblische Lehre vom Allgemeinen Priestertum nach reformatorischem Verständnis?³⁷

Dort, wo (noch) keine um Wort und Sakrament versammelte christliche Gemeinde existiert, ist jeder Christenmensch berechtigt und im Bedarfsfall sogar *verpflichtet*, von dieser priesterlichen Vollmacht Gebrauch zu machen. Dort jedoch, wo eine um Wort und Sakrament versammelte christliche Gemeinde existiert, treffen die priesterlichen Rechte aller Christenmenschen aufeinander. Würde hier einer von ihnen ohne Zustimmung der Gesamtheit seine priesterlichen Fähigkeiten und Rechte gebrauchen, so würde er damit den anderen ihre gleiche Befähigung und Berechtigung streitig machen. Das darf nicht geschehen. Deswegen muss in der Kirche, um den Vollzug von Wortverkündigung und Sakramentsfeier verlässlich zu ordnen und um dabei zugleich das Allgemeine Priestertum aller Christenmenschen zu schützen, eine Ordnung des öffentlichen Predigt- bzw. Pfarramtes vereinbart und praktiziert werden.

Alle Christen sind Priester, aber nicht alle Christen sind Pfarrer oder Prediger. Wer diese letztgenannte Aufgabe (im Namen aller) übernehmen soll, muss dazu von der Kirche »rechtmäßig berufen« (CA 14: »rite vocatus«) werden. Diese äußere Berufung ins Predigt- bzw. Pfarramt, die in der Regel durch die *Ordination* erfolgt, ist von der *inneren Berufung* (»vocatio interna«) eines Menschen zu unterscheiden, bildet dazu aber natürlich keinen Gegensatz. Durch die *äußere Berufung* bzw. Ordination erfolgt die Beauftragung eines Menschen mit der Aufgabe der öffentlichen Verkündigung und Sakramentsverwaltung, die ihrerseits – wie wir sahen – das *zentrale Element von Kirchenleitung* nach evangelischem Verständnis ist.³⁸ Die Befähigung für diese kirchenleitende Aufgabe ist einerseits ein *Charisma* bzw. eine Begabung, die nicht jeder Christ hat³⁹, andererseits Ergebnis eines theologischen *Studiums*, das ebenfalls nicht jeder absolvieren kann, schließlich gehört hierzu aber auch eine *Lebensführung*, die

dem Inhalt der christlichen Botschaft, also dem Evangelium von Jesus Christus nicht offenkundig widerspricht.⁴⁰ Das Recht und die Vollmacht, alle Lehre zu beurteilen und Lehrer (Prediger, Pfarrer) zu berufen, ein- und abzusetzen, verbleibt aber unverbrüchlich bei der Gesamtheit der christlichen Gemeinde, und auch das ist – wie gezeigt – ein wesentliches Element von Kirchenleitung nach evangelischem Verständnis. Beide Elemente stehen aber nicht beziehungslos nebeneinander oder gar gegeneinander⁴¹, sondern sie lassen sich als zwei Grundformen von Kirchenleitung unterscheiden: nämlich als die mit dem Allgemeinen Priestertum verliehene Aufgabe der Kirchenleitung im *weiteren* Sinn und als die mit der Berufung in ein kirchliches Amt übertragene Aufgabe der Kirchenleitung im *engeren* Sinn.

6.3 Schleiermachers Unterscheidungen innerhalb der Kirchenleitung

Unterscheidungen innerhalb der Kirchenleitung sind auch bei Schleiermacher – sogar reichlich – anzutreffen.⁴² Er beginnt seine KD mit der These, dass die Theologie nicht allen eigne, »welche und sofern sie zu einer bestimmten Kirche gehören, sondern nur dann und sofern sie an der Kirchenleitung teilhaben« (KD² § 3). Das deutet schon im Umkehrschluss an, dass Schleiermacher die (mitteilende⁴³) Aufgabe der Kirchenleitung für diejenigen reserviert, die sich das erforderliche *theologische Wissen* (»Kenntnisse und Kunstregeln« [KD² § 5]) angeeignet haben, sofern dies, das ist ein wichtiger Zusatz, bei ihnen mit dem ebenfalls erforderlichen »*kirchlichen Interesse*« eine Einheit bildet. Daraus folgt für Schleiermacher, dass für *alle*, die an der (mitteilenden) Aufgabe der Kirchenleitung Anteil haben, das Erfordernis gilt, dass in ihnen kirchliches Interesse und wissenschaftlicher Geist vereint sein müssen (KD² § 12). Daraus folgt aber für ihn *nicht*, dass *nur* diejenigen (theologisch kompetenten und kirchlich interessierten) Mitglieder der Kirche an der Kirchenleitung teilnehmen können, die in ein *kirchliches Amt* berufen wurden.⁴⁴ Schleiermacher denkt (wie Luther) nicht von den Ämtern (oder Berufen) her auf die Aufgaben hin, sondern von den Aufgaben her auf die Ämter (und Berufe) zu.

Während Schleiermacher in der 1. Aufl. der KD (1810) durchgehend zwischen »Klerus« und »Laien«⁴⁵ unterscheidet, ersetzt er diesen Dual von der 2. Aufl. (1830) an durch zwei Unterscheidungen:

- teilweise ersetzt er ihn durch die Unterscheidung zwischen dem »gebundenen« und dem

»ungebundenen« Element der Kirchenleitung (KD² § 312) und nennt das gebundene Element »(d)as organisierte Element«, »die kirchliche Macht oder richtiger Autorität«; hingegen nennt er das ungebundene Element »das nicht organisierte [Element] oder die freie geistige Macht« (KD² § 313);

- teilweise ersetzt er ihn durch die Unterscheidung zwischen »den Hervorragenden und der Masse« (KD² § 267) oder den »(überwiegend) Mitteilenden« und den »(überwiegend) Empfänglichen« (KD² § 278) bzw. den »Bedürftigen« (KD² § 300).

Zunächst zu Schleiermachers erster Unterscheidung: Am *gebundenen* Element der Kirchenleitung haben nur diejenigen Mitglieder der Kirche Anteil, die in eine solche kirchenleitende Aufgabe (äußerlich) *berufen* wurden. Am ungebundenen Element der Kirchenleitung haben hingegen die Mitglieder der Kirche Anteil, die sich dazu (*ohne eine äußerliche Berufung* zu haben) *innerlich berufen* fühlen.⁴⁶ Diese Unterscheidung darf nicht als *Gegensatz*⁴⁷ im üblichen Sinn des Wortes, sondern nur als Differenzierung verstanden werden. Das ist schon deswegen so, weil das gebundene und das ungebundene Element der Kirchenleitung demselben *Ziel* verpflichtet sind.⁴⁸ Aber sie tragen auf unterschiedliche Weise zum Erreichen dieses Zieles bei. Das gebundene Element, also die »kirchliche Autorität«, kann »ordnend und beschränkend auftreten«, während das ungebundene Element, also die »freie geistige Macht«, »nur aufregend [d. h. anregend] und warnend« wirken kann.⁴⁹ Beispiele für diese freie Geistesmacht findet Schleiermacher »vornehmlich in dem Beruf des akademischen Theologen und des kirchlichen Schriftstellers« (KD² § 328)⁵⁰. Beide, die am gebundenen Element wie die am ungebundenen Element kirchenleitend mitwirken, kann man zusammen als Kirchenleitung im *engeren* Sinne bezeichnen, da beide Gruppen zu den überwiegend *Mitteilenden* gehören.

Die zweite terminologische Unterscheidung führt über die eben genannte (weit) hinaus. Schleiermacher will mit ihr bewusst machen, dass zwar zwischen »der Gesamtheit« (der Kirchenmitglieder) und »denen, welche an der Kirchenleitung teilnehmen« (»Klerus im weiteren Sinn« [KD² § 236]) zu unterscheiden ist, dass aber auch diejenigen, die nicht (*mitteilend*) an der Leitung der Kirche mitwirken können, gleichwohl einen bedeutenden Beitrag zur Kirchenleitung leisten. Davon handelt Schleiermachers »Methode des Umlaufs«.

6.4 Die Methode des Umlaufs⁵¹

Aus Luthers Verhältnisbestimmung von Allgemeinem Priestertum und kirchlichem Amt geht klar hervor, worin der Unterschied zwischen beidem besteht, wie er begründet ist und inwiefern alle Christenmenschen gleichwohl stets an der Aufgabe der Kirchenleitung teilhaben. Letzteres geht aus Schleiermachers Konzeption bislang noch nicht hervor. Vielmehr scheint es so, als hätten *nur* die Herausragenden, also die überwiegend Mitteilenden an der Aufgabe Kirchenleitung teil. Das hieße, diejenigen, die nicht hinreichend theologisch gebildet (und kirchlich interessiert) sind, kämen nur als Adressaten oder Empfänger (um nicht zu sagen als Objekte) von Kirchenleitung in Betracht. Das gibt im Prinzip Schleiermachers Auffassung zutreffend wieder, verfehlt sie aber in *einem* entscheidenden Punkt. Zwar können diejenigen, die selbst nicht über hinreichende theologische Bildung (vereint mit kirchlichem Interesse) verfügen, nicht aktiv gestaltend, eben »mitteilend«, an der Kirchenleitung (im engeren Sinn) mitwirken, aber sie tun dies »empfangend« bzw. »empfänglich«. Und das ist für Schleiermacher keineswegs eine unwichtige oder unwirksame Rolle, geschweige denn eine reine Objekt-Rolle. An der Aufgabe der Theologie und der Kirchenleitung nehmen »überwiegend Mitteilende« und »überwiegend Empfängliche« *beide* teil. Und unter den Begriffen »Methode des Umlaufs« (KD² § 268) oder »Circulation der Mitteilung« (PTh S. 49) beschreibt Schleiermacher die (unverzichtbare) Bedeutung der überwiegend Empfänglichen für die Aufgabe der Kirchenleitung. Er charakterisiert diese Methode wie folgt: sie sei eine zum Zweck »der Ausgleichung und Förderung festgestellte Methode ..., vermöge deren die religiöse Kraft der Hervorragenden die Masse anregt, und wiederum die Masse jene auffordert« (KD² § 268). Und er fügt sofort an: »Daß auf diese Weise eine Ausgleichung erfolgt, und die Masse den Hervorragenden näher tritt, ist natürlich; Förderung aber ist nur zu erreichen, wenn man die religiöse Kraft überhaupt und namentlich unter den Hervorragenden in der Gemeinschaft als zunehmend voraussetzt« (ebd.). Was sind die Pointen dieses nicht ganz einfachen Textes?

- Der Prozess in Richtung auf eine immer reinere Darstellung des christlichen Lebens bzw. Glaubens wird sowohl dadurch stimuliert (in Gang gebracht und in Gang gehalten), dass die Hervorragenden die Masse durch das »anregen«, was sich ihnen erschlossen hat, als auch dadurch, dass die Masse die Hervorragenden »auffordert«, ihr aus ihrem Wissen und ihren

Einsichten Antworten und Anregungen zu geben.⁵² Beides miteinander geht in gelingenden Prozessen von kirchenleitendem Handeln in eine spiralförmig voranschreitende Bewegung über.

- Wie man die »überwiegend Mitteilenden« als Kirchenleitung im engeren Sinn bezeichnen kann, kann man die »Masse« der »überwiegend Empfänglichen« nach Schleiermacher wegen ihrer auffordernden Funktion durchaus (auch) als Kirchenleitung im *weiteren* Sinne bezeichnen. Allerdings ist das Verhältnis von Kirchenleitung im engeren und im weiteren Sinn dann anders zu bestimmen als bei Luther. Während dort alle ordinierten Amtsträger als Christenmenschen zugleich am allgemeinen Priestertum Anteil haben, also sowohl zur Kirchenleitung im engeren als auch zur Kirchenleitung im weiteren Sinn gehören, ist das bei Schleiermacher nicht der Fall. Da niemand *gleichzeitig* überwiegend mitteilend und überwiegend empfänglich sein kann (allenfalls ein Gleichgewicht zwischen beidem ist denkbar), gehören alle Glieder der Kirche *entweder* zur Kirchenleitung im engeren *oder* zur Kirchenleitung im weiteren Sinn.
- Diese Prozesse, in denen die Masse Anteil bekommt an dem, was sich den Hervorragenden (bereits) erschlossen hat, führen in Richtung einer Annäherung, ja »Ausgleichung«, wie Schleiermacher bewusst und ohne jeden negativen Unterton sagt.⁵³ Es ist für Schleiermacher ein wünschenswertes Ergebnis von theologisch verantworteter Kirchenleitung, dass die Differenz zwischen den Hervorragenden und der Masse, also zwischen den überwiegend Mitteilenden und den überwiegend Empfänglichen, vermindert wird (ohne ganz zu verschwinden) und die Masse mehr und mehr an dem partizipiert, was die Hervorragenden zu geben haben.⁵⁴
- Denkt man das im vorigen Absatz Gesagte zu Ende, so scheint sich die Kirche durch theologisch verantwortetes kirchenleitendes Handeln auf eine Situation der Differenzlosigkeit und damit des Stillstandes zuzubewegen, die der Zielangabe der immer reineren Darstellung des christlichen Glaubens widersprechen und theologisch verantwortetes kirchenleitendes Handeln zum Erliegen bringen würde. Dass dieser weder wünschenswerte noch beobachtbare Zustand nicht eintritt, erklärt Schleiermacher einerseits aus »dem Wechsel der Generationen« (PTh S. 50), durch den ja immer neue Anre-

gungsbedürfnisse nachwachsen, andererseits daraus, dass »man die religiöse Kraft überhaupt und namentlich unter den Hervorragenden in der Gemeinschaft als zunehmend voraussetzt« (KD² § 268). Die religiöse Kraft, die in der Botschaft von Jesus Christus als dem Erlöser enthalten ist, hat also für Schleiermacher ein Potenzial, das in der Gemeinschaft der christlichen Kirche – insbesondere bei den überwiegend Mitteilenden – zur Wirkung kommt und damit die Kirche lebendig erhält.

6.5 Kompetenz als Bedingung für Kirchenleitung

Sowohl bei Luther als auch bei Schleiermacher ist (zwar nicht als Begriff, wohl aber der Sache nach) *theologische Kompetenz*⁵⁵ eine wesentliche Bedingung für Kirchenleitung. Das gilt nicht für die überwiegend Empfänglichen bei Schleiermacher, und es gilt nur in eingeschränktem Sinn für die kirchenleitenden Aufgaben, die bei Luther mit dem Allgemeinen Priestertum gegeben und verbunden sind. Hierfür nimmt Luther die *geistliche Kompetenz* in Anspruch, die er in Joh 10 als die Fähigkeit beschrieben sieht, die Stimme des guten Hirten wiederzuerkennen und von der Stimme der Fremden zu unterscheiden. Wenn man auch dies eine *theologische Kompetenz* nennen will, so sollte man von einer *gemeintheologischen Kompetenz* sprechen, die von der durch Studium erworbenen theologischen Kompetenz zu unterscheiden wäre.

Ob Schleiermacher bei den überwiegend Empfänglichen auch eine (gemeinde-)theologische Kompetenz voraussetzt, geht aus seinen Texten nicht hervor. Aber es ist möglicherweise im Sinne Schleiermachers, bei ihnen das *kirchliche bzw. religiöse Interesse* vorauszusetzen, das bei den überwiegend Mitteilenden ein unverzichtbares Merkmal ist.⁵⁶

Jedenfalls kann man von Luther und Schleiermacher lernen, die Bedeutung theologischer Kompetenz der Menschen, die in das Predigtamt bzw. als überwiegend Mitteilende zur kirchenleitenden Tätigkeit (innerlich und/oder äußerlich) berufen sind, hochzuschätzen. Und diese Einsicht ist auch heute zu beachten und ernst zu nehmen. *Deshalb ist eine qualitätvolle theologische Aus- und Fortbildung auch gegenwärtig einer der wichtigsten Beiträge zur Verbesserung von Führung und Leitung in der evangelischen Kirche.*

Wenn dies gesagt und anerkannt ist, muss freilich Zweierlei hinzugefügt werden, das Unterschiede zum 19. und erst recht zum 16. Jahrhundert betrifft:

a) Die Spannweite kirchenleitender Aufgaben von der Ortsgemeinde bis zur EKD-Leitung ist so immens angewachsen, dass theologische Kompetenz zwar immer noch die *eine notwendige Bedingung von Kirchenleitung* ist, aber nicht in jedem Fall die *einzig* und hinreichende Bedingung für Kirchenleitungstätigkeit sein kann.⁵⁷ Es sind zusätzlich juristische, ökonomische, pädagogische, psychologische, sozialwissenschaftliche, technische u. a. Fähigkeiten erforderlich, um die in der Kirche sachgemäß anfallenden Leitungsaufgaben auch sachgemäß wahrnehmen zu können. Diese müssen freilich alle in der theologischen Kompetenz verwurzelt und von ihr her legitimiert sein. Deswegen brauchen auch die Inhaber solcher Ämter und Aufgaben eine *theologische Kompetenz*, die diesen Aufgaben angemessen ist. Das zu erkennen, umzusetzen und angemessen gestalten zu können, ist selbst auch ein Ausdruck theologischer Kompetenz. Aber sie kann all die anderen erforderlichen Fähigkeiten nicht ersetzen und sollte dies auch nicht versuchen. Es ist jedoch eine berechtigte Erwartung und Herausforderung an theologische Kompetenz heute, für eine kompetente Leitung in möglichst allen kirchlichen Bereichen zu sorgen, d. h. auch, wirksame Motivationsformen, effektive Ausbildungswege und funktionsfähige Kooperationsbedingungen für diese übrigen Kompetenzen zu suchen und zu finden.

b) Das Bildungsniveau in der Gesellschaft und in der Kirche ist beträchtlich angestiegen. Die Zeiten, in denen Pfarrer, Arzt, Apotheker und Lehrer die einzigen Menschen am Ort mit einer akademischen Ausbildung und einer gehobenen Bildung waren, sind – Gott und Menschen sei Dank – längst vorbei. Damit sind einerseits die Erwartungen (auch die intellektuellen Erwartungen) an die Pfarrerschaft angestiegen. Damit steht in den Gemeinden aber auch ein mehr oder weniger großes Potential von gut ausgebildeten Gemeindegliedern zur Verfügung, die aus ihren beruflichen oder privaten Lebenszusammenhängen Kompetenzen mitbringen, deren Einsatz in Form ehrenamtlicher oder nebenamtlicher Mitarbeit in Kirchengemeinden, Propsteien, Dekanaten bzw. Kirchenkreisen sowie Landessynoden und in einer Vielzahl von Gremien schon jetzt einen beträchtlichen Gewinn darstellen. Es sieht so aus, als würde unter sich verändernden (demographischen und finanziellen) Bedingungen dieser Ge-

sambereich von kirchenleitender Tätigkeit durch ehrenamtliche und nebenamtliche Mitarbeiter noch erheblich an Bedeutung gewinnen. Viele Erfahrungen belegen, dass es oftmals nicht allzu schwierig ist, Kirchenmitglieder für Mitarbeit in einem Bereich zu gewinnen, in dem sie sich kompetent fühlen – wenn ihnen diese Kompetenz

dann auch zugetraut wird und sie zugleich die notwendige Hilfestellung, Begleitung und Wertschätzung bei ihren Tätigkeiten erfahren. Jedemfalls gibt es in diesem Bereich personelles Potential für die Aufgaben der Kirchenleitung, das genutzt werden sollte.

7. Wie ist die Kirche zu leiten?

7.1 Die Grundregel evangelischer Kirchenleitung

Fragt man, wie die Wirkungsweise von Kirchenleitung von Schleiermacher verstanden wird, so sieht man sich in der KD an die Aussagen über die Praktische Theologie verwiesen⁵⁸.

a) Die Tätigkeit der Kirchenleitung entsteht daraus, dass »die Gefühle der Lust und Unlust an dem jedesmaligen Zustand der Kirche zu klarem Bewusstsein« (KD² § 257) gebracht werden. Damit bestimmt Schleiermacher einen anschaulichen, konkreten Ausgangspunkt für die kirchenleitende Tätigkeit: Kirchenleitung beginnt mit dem Gefühl der Lust oder Unlust an einem jeweiligen kirchlichen Zustand. Aber diese Gefühle müssen theologisch zur Klarheit gebracht werden. Dass daraus dann »die besonnene Tätigkeit« resultiert, durch die die Kirche geleitet wird, fällt bei Schleiermacher in die Zuständigkeit der praktischen Theologie⁵⁹. Eine solche besonnene Tätigkeit setzt Aufmerksamkeit und Nachdenklichkeit voraus und muss bewusst geordnet und zielorientiert gestaltet werden.⁶⁰ Diese besonnene Leitung kann Schleiermacher auch als »kunstgerechte« Leitung bezeichnen und beides abheben gegen »lediglich eine verworrene Einwirkung« (KD² § 12). »Kunstgerecht« ist dabei nicht abzuleiten von »künstlerisch«, sondern von »gekonnt«. Und »verworren« ist demgegenüber dasjenige, das nicht von einem klaren Bewusstsein und deutlichen Zielvorstellungen geleitet wird. Schließlich gilt für ihn auch noch das Kriterium des *Zusammenstimmens*⁶¹, also der Konsonanz; denn Kirchenleitung darf in sich nicht widersprüchlich sein, sondern muss ein wohlklingendes Ganzes bilden. Damit eine besonnene, kunstgerechte, zusammenstimmende Kirchenleitung zustande kommen kann, müssen die »Gemütsbewegungen«, die mit den Gefühlen der Lust und Unlust zusammenhängen, geordnet und zu dem Ziel von Kirchenleitung in Beziehung gesetzt werden. Dies alles sind Aufgaben der wissenschaftlichen Reflexion in der Kirchenleitung.⁶²

b) Das Ziel der Kirchenleitung besteht – allgemein gesprochen – darin, »alles, was ... gut erscheint, fruchtbar machen, das Entgegengesetzte aber unwirksam machen und umändern wollen« (KD² § 259). Das kann man im Sinne Schleiermachers als die *Grundregel von Kirchenleitung* bezeichnen. Das (mitteilende, wirksame) Handeln der Kirchenleitung hat demzufolge einerseits (bezogen auf das gut Erscheinende) *verbreitenden*, andererseits (bezogen auf das ungut Erscheinende) *reinigenden* Charakter,⁶³ bzw. es ist in der ersten Hinsicht »erbauend« und in der zweiten Hinsicht »regierend«⁶⁴. In den Worten »reinigend«⁶⁵ und »regierend« ist stets ein *kritisches* Element enthalten, das für Schleiermachers Verständnis von Kirchenleitung und Theologie ebenso konstitutiv ist wie die Verwendung der Verben »fruchtbar machen« (KD² § 259), »erbauen« (KD² §§ 279 und 280) oder »aufregen« (= anregen) in positiver Hinsicht (KD² § 313). Während die zuletzt genannten Worte für das *vorwärtsdrängende, erweiternde* Element theologisch verantworteter Kirchenleitung stehen, die er sogar zur *Heterodoxie*, wenn auch nicht zur Häresie ermutigt⁶⁶, erinnern Worte wie »unwirksam machen« (KD² § 259), »regieren« (KD² § 279), »beschränken« (KD² § 313) oder »warnen« (ebd.) an das *kritisch-reinigende* Element von theologisch verantworteter Kirchenleitung. Beides gehört für Schleiermacher untrennbar zusammen, bedingt und fordert sich gegenseitig. So lässt sich der theologisch verantwortete kirchenleitende Prozess beschreiben als ein »Oszillieren«⁶⁷ zwischen Voranschreiten und Korrektur, Erkundung und Ordnung, in einem Bild gesagt: zwischen »Düngen und Beschneiden«. Kirchenleitung ist demzufolge ordentliche Gartenarbeit. Dieser Prozess ist in dieser Welt unabschließbar, hat aber eine eindeutige Zielrichtung.

7.2 Wodurch ist die Kirche zu leiten – und wodurch nicht?

Vermutlich durch einen Buchtitel aus dem Jahr 1965⁶⁸ wurde die Formel »sine vi sed verbo« ei-

nem breiten theologisch interessierten Publikum bekannt. Häufig wird diese Formel so verstanden und gebraucht, als sei sie ein Zitat aus Art. 28 der CA, der »Von der Bischöfen Gewalt«/»De potestate ecclesiastica«⁶⁹ und damit von der Kirchenleitung nach evangelischem Verständnis handelt. Der Buchtitel ist jedoch nur eine Kurzformel, in der Entscheidendes fehlt, das zum angemessenen Verständnis der evangelischen Lehre von der Kirchenleitung unerlässlich ist. Der betreffende Text aus CA 28 heißt in lateinischer Fassung: »sine vi humana, sed verbo«, in der noch präziseren deutschen Fassung: »ohn menschlichen Gewalt, sonder allein durch Gottes Wort«⁷⁰. Der (deutsche) Wortlaut unterscheidet sich also von der zitierten (lateinischen) Kurzformel in dreierlei Hinsicht:

- durch Kennzeichnung der (ausgeschlossenen) Gewalt als »menschlich«⁷¹;
- durch Kennzeichnung des auszulegenden Wortes als »Gottes Wort« und
- durch das »allein«, mit dem die Auslegung des Wortes Gottes dem Gebrauch menschlicher Gewalt ausschließend gegenübergestellt wird.

Die Formel, mit der die Mittel von Leitung und Führung in der evangelischen Kirche angemessen ausgedrückt wird, lautet folglich: *Leitung und Führung der evangelischen Kirche hat ohne menschliche Gewalt allein durch die Auslegung des Wortes Gottes zu geschehen.*

a) Was ist mit dem Wort Gottes gemeint, durch das die Kirche zu leiten ist?

Von der gesamtbiblischen Überlieferung her, wie sie auch in der Geschichte der Kirche immer wieder wirksam geworden ist, könnte man bei »Wort Gottes« zunächst an so etwas wie ein *Losorakel*⁷² denken, durch das Gottes Wille ermittelt wird, oder an eine prophetische *Eingebung*, wie wir sie im Rahmen der Botenformel: »So spricht der Herr« aus dem Alten Testament reichlich kennen⁷³. Aber obwohl es im Neuen Testament solche Losverfahren⁷⁴ sowie solche prophetischen Eingebungen ebenfalls gibt⁷⁵, sind diese überwölbt und überboten durch die *Menschwerdung des Wortes Gottes in Jesus Christus* (Joh 1,14). Von da aus ist in der christlichen Kirche zu bestimmen und zu erkennen, was Wort Gottes ist. Und das umfasst von dieser Mitte her dann nicht nur Jesus Christus als das menschengewordene Wort Gottes selbst, sondern auch das geschriebene und das gepredigte Wort Gottes, das

nicht einfach mit »der Bibel« und »der Predigt« identisch ist, sondern mit der Bibel und der Predigt, sofern diese das menschengewordene Wort Gottes bezeugen und verkündigen. In diesem weiten Sinn gebraucht schon der älteste Text des Neuen Testaments diesen Begriff, wenn Paulus an die Thessalonicher schreibt: »dass ihr das Wort der göttlichen Predigt, das ihr von uns empfangen habt, nicht als Menschenwort aufgenommen habt, sondern als das, was es in Wahrheit ist, als Gottes Wort, das in euch wirkt, die ihr glaubt« (1 Thess 2,13). Der Abschluss dieses Zitates zeigt zugleich, woran dieses Wort sich erkennbar macht: daran, dass es Glauben, und zwar Glauben an Jesus Christus wirkt. Als solches Glauben weckendes Wort ist es zugleich das die Kirche konstituierende, das heißt: das die Kirche gründende und erhaltende und darum fortdauernd den Ursprung der Kirche bildende Ereignis. Das bringt die reformatorische Kurzformel von der Kirche als »Geschöpf des Wortes Gottes bzw. des Evangeliums (»creatura verbi divini« oder »creatura evangelii«)⁷⁶ knapp und präzise zum Ausdruck. Und von diesem so verstandenen, die Selbstoffenbarung Gottes in Jesus Christus bezeugenden Wort Gottes, also von dem Evangelium von Jesus Christus gilt für unseren Zusammenhang dreierlei:

- Das Wort Gottes ist der *Ursprung* der Kirche;
- die Verkündigung des Wortes Gottes ist der *Auftrag* der Kirche und
- durch die Auslegung des Wortes Gottes ist die Kirche zu *leiten*.

In dieser Trias und Abfolge, die übrigens nicht umkehrbar ist, erhält die Rede von der Leitung der Kirche durch das Wort Gottes ihre Begründung und ihren nicht beliebigen Sinn. Und die Kirchenleitung hat die Aufgabe, darauf zu achten und soweit wie möglich dafür zu sorgen, dass das Wort Gottes (*durch Predigt und Sakrament, durch Wort und Tat, durch die Botschaft und Ordnung⁷⁷ der Kirche*) *verkündigt wird, und zwar so authentisch (»rein«), so verlässlich, so verständlich, so einladend wie möglich.*

b) Wie geschieht diese Leitung der Kirche »allein durch Gottes Wort«?

Die Leitung der Kirche allein durch das Wort Gottes findet so statt, dass alle menschlichen Leitungs- und Führungsaufgaben ihre Orientierung, also ihren Maßstab allein an dem in Jesus Christus Mensch gewordenen, durch das Evange-

lium von Jesus Christus bezeugten Wort Gottes finden. Das bringen die Lutherischen Bekenntnisschriften durch den Kern- und Grundsatz zum Ausdruck: »Gottes Wort soll Artikel des Glaubens stellen und sonst niemand, auch kein Engel« (BSLK 421,23-25).

Daraus folgt für die Aufgabe der Kirchenleitung dreierlei:

- Leitung der Kirche geschieht durch Lehre,⁷⁸ und zwar nicht durch irgendeine Lehre, sondern durch die Lehre, die in menschlichen Worten das Wort Gottes, also das Evangelium von Jesus Christus entfaltet.
- Leitung der Kirche geschieht dadurch, dass alles, was dieser Lehre widerspricht, als solches benannt und aus der kirchlichen Verkündigung und Praxis *ausgeschlossen* wird.
- Leitung der Kirche geschieht dadurch, dass alles, was diese Lehre fördert und zur Geltung bringt (also sie »treibt«⁷⁹), selbst zur Geltung gebracht und gefördert wird.

Dies alles geschieht im Vertrauen auf die Vollmacht des in Jesus Christus Mensch gewordenen Wortes Gottes, das durch das Wirken des Heiligen Geistes für Menschen zur Glauben weckenden Wahrheitsgewissheit wird (Joh 16,13), wo und wenn Gott es will (CA 5). Das heißt aber: Dem Wort Gottes, durch das die Kirche zu leiten ist, wird selbst *Macht*, und zwar *Vollmacht* zugetraut (Mk 1,22 par. Mt 7,29). Ja, es ist gewaltig – wie »ein Feuer ... und wie ein Hammer, der Felsen zerschmeißt« (Jer 23,29), oder wie ein »zweischneidiges Schwert« (Hebr 4,12), das trennt und scheidet, was geschieden gehört.

Diese Aussagen werden jedoch abstrakt, wenn dabei nicht bedacht und zur Sprache gebracht wird, dass das die Kirche leitende Wort Gottes uns in *menschlichen* Worten begegnet⁸⁰ und menschlicher Auslegung⁸¹ bedarf – nicht etwa, um es unseren Bedürfnissen und Vorlieben anzupassen oder um es zeitgemäß zu machen, sondern um es unter sich verändernden geschichtlichen und sozialen Bedingungen in seiner genuinen Bedeutung, in seinem authentischen Sachgehalt zu Gehör und zur Geltung zu bringen. Und diese Auslegung des Wortes Gottes ist immer wieder umstritten. Das ergibt sich einerseits aus der Vielstimmigkeit der Zeugen, andererseits aufgrund der Gefahr der Verfälschung der Überlieferung des Wortes Gottes durch menschliches Denken und menschliche Sprache.

Kirchenleitung geschieht durch Auslegung des Wortes Gottes – grundsätzlich und konkret bezogen auf einzelne Entscheidungssituationen. Kirchenleitung ist darum ein Auslegungsprozess: in Predigt und Lehre, aber auch im theologischen Diskurs (zu dem u. a. Stellungnahmen und Gutachten von Ausschüssen, Kammern und Fakultäten gehören). Dabei handelt es sich um einen Auslegungsprozess, der auf Konsens zielt, aber diesen Konsens nicht automatisch erreicht. Darin wird ein Wesensmerkmal der Kirche erkennbar: Sie ist Auslegungsgemeinschaft des ihr anvertrauten Wortes Gottes. Von diesem Auslegungsprozess darf angesichts des Allgemeinen Priestertums kein Christenmensch ausgeschlossen werden. Die Personen, die – als leitende Geistliche oder als Synodale – hauptverantwortlich an der Aufgabe der Kirchenleitung Anteil haben, dürfen sich davon nicht einmal selbst dispensieren.

Dass es sich dabei um eine genuin kirchenleitende Aufgabe handelt, besagt, dass zu ihrer Erfüllung theologische Kompetenz erforderlich ist, wie sie durch ein theologisches Studium, durch theologische Lektüre und durch andere Formen theologischer Bildung erworben wird.

Dass an dieser kirchenleitenden Aufgabe jedoch nicht nur diejenigen Anteil haben, die durch ein akademisches Studium oder durch andere Bildungsmaßnahmen die erforderliche theologische Kompetenz erworben haben, sondern alle Christenmenschen, das haben Luther und Schleiermacher je durch eine eigene wichtige Einsicht zum Ausdruck (s. o. Abschn. 6.2 bis 6.4) gebracht, wobei ihre beiden Ansätze einander nicht widersprechen oder miteinander konkurrieren, sondern sich gegenseitig ergänzen.

7.3 Trennung als äußerstes reinigendes Mittel der Kirchenleitung

Welche Formen rechtlich geordneter kirchenleitender Maßnahmen sind damit vereinbar und welche nicht? Eine Kirchenleitung dürfte in keinem Fall, selbst wenn sie dazu die Macht und das Recht hätte, körperlich verletzende bzw. tötende Gewalt (wie z. B. Folter oder Hinrichtung von Ketzern) androhen oder anwenden. Das äußerste Mittel, das im Rahmen kirchenleitenden Handelns eingesetzt werden kann, ist die *Trennung* in einer der folgenden fünf Formen:

- a) als *Aufhebung* von (*voller*) Kirchengemeinschaft mit Kirchen, die in ihrer Verkündigung und/oder Praxis dem Evangelium widerspre-

chen, indem sie z. B. Menschen aufgrund ihrer Rasse, ihres Geschlechtes oder ihrer sozialen Stellung aus der kirchlichen Gemeinschaft oder vom kirchlichen Amt ausschließen;

b) als *Ausschluss von Gottesdienst- bzw. Kirchenbesuchern*, die ihre Anwesenheit während des Gottesdienstes oder in einer Kirche bewusst zur Störung bzw. Verhinderung von Andacht, Gebet oder Gottesdienst einzusetzen versuchen;

c) als *Nichtzulassung zum Abendmahl* von Personen, die durch ihr Verhalten offenkundig der christlichen Botschaft widersprechen (z. B. durch unbußfertige Praktizierung öffentlicher Sünde oder durch volltrunkene Teilnahme am Abendmahl);

d) als *Entlassung von Amtsträgern* aus dem kirchlichen Dienst aufgrund schwerer disziplinarischer Vergehen und Verfehlungen gegen ihre dienstlichen Pflichten oder gegen die mit ihrem Amt rechtmäßig verbundenen Verhaltenserwartungen;

e) als *Aberkennung der Ordinationsrechte* aufgrund von beharrlicher, öffentlicher Lehre, deren Unvereinbarkeit mit der geltenden kirchlichen Lehre in einem ordnungsgemäßen Verfahren (Lehrbeanstandungsverfahren) festgestellt wurde.⁸²

Ist eine solche Trennung durch das Kriterium von CA 28, wonach kirchenleitendes Handeln *ohne menschliche Gewalt allein durch Gottes Wort* zu geschehen hat, ausgeschlossen? Das wäre ausgeschlossen, wenn in CA 28 mit »menschlicher Gewalt« jede Zwangsmaßnahme gegen den Willen eines Betroffenen gemeint wäre. Genau das meint CA 28 aber *nicht*, wie die Aussagen über den Ausschluss von Irrlehrern zeigen:

»Derhalben ist das bischöflich Amt nach göttlichen Rechten das Evangelium predigen, Sünde vergeben, Lehr urteilen und die Lehre, so dem Evangelio entgegen [ist], verwerfen und die Gottlosen, dero gottlos Wesen offenbar ist, aus christlicher Gemein ausschließen, ohn menschlichen Gewalt, sonder allein durch Gottes Wort«.⁸³

Das »sine vi humana, sed verbo« bzw. »ohn menschliche(n) Gewalt, sonder allein durch Gottes Wort« bezieht sich in CA 28 also genau und ausdrücklich auf den Vorgang des Ausschlusses von evangeliumswidriger Lehre und offenkundig gottlos Lebenden aus der christlichen Gemeinde,

wobei nicht eine gütliche Trennung (nach dem Motto von Abraham und Lot, Gen 13,9) vorausgesetzt ist. Da die Kirchenleitung für die öffentliche Verkündigung Verantwortung trägt, gehört das Wachen über der reinen Lehre zu ihren originären Aufgaben. Nimmt sie diese Verantwortung nicht wahr, macht sie sich mitschuldig an der Irreführung der Menschen.

In Schleiermachers Terminologie gesagt: Im Rahmen ihrer reinigenden Aufgabe muss eine Kirchenleitung notfalls vom Mittel der Trennung Gebrauch machen. Gilt das auch für die fördernde Aufgabe, die der Kirchenleitung ebenfalls obliegt?

7.4 Förderung als gewinnende Anregung

Hier ist zunächst ein Anliegen aufzunehmen, das in CA 28 breit entfaltet und nachdrücklich betont wird⁸⁴: Es betrifft die Einführung »menschlicher Satzungen« oder »Aufsätze«⁸⁵ durch Kirchenleitungen. Dabei unterscheidet die CA drei Fälle:

- Eine Kirchenleitung hat *kein* Recht, »etwas wider das Evangelium zu setzen und aufzurichten« (BSLK 126,5f.). Das wäre aber der Fall, wenn eine kirchliche Satzung eingeführt würde mit der Behauptung, durch ihre Einhaltung könne man sich Gottes Gnade verdienen.⁸⁶ Damit würde sich die Kirchenleitung falscher Lehre schuldig machen.
- Eine Kirchenleitung hat *kein* Recht, Satzungen einzuführen mit dem Anspruch, ihre Übertretung sei Todsünde.⁸⁷ Das hieße, »die Gewissen zu verstricken« (BSLK 127,18), und auch das wäre ein Widerspruch gegen die Lehre des Evangeliums – nicht durch inhaltliche Falschheit, sondern durch die Erhebung einer menschlichen Regel in den Rang eines göttlichen Gebotes.⁸⁸
- Wohl aber hat jede Kirchenleitung das Recht (und sogar die *Pflicht*), »Ordnung zu machen, damit es ordentlich in der Kirche zugehe« (BSLK 129,14f). Dabei ist die Ordnung kein Selbstzweck, sondern dient – unter ausdrücklicher Berufung auf die entsprechenden Aussagen bei Paulus in Kor 11 und 14 – einer Erfüllung des kirchlichen Auftrags und Gestaltung des kirchlichen Lebens, durch die Menschen von der Predigt des Evangeliums erreicht werden, ohne an der äußeren Form Anstoß nehmen zu müssen.⁸⁹ Aber auch von solchen Ordnungen gilt, dass man Gott mehr gehorchen muss als den Menschen.⁹⁰ Diese

menschlichen Satzungen und der angemessene, evangelische Umgang mit ihnen sind »Exempel ... der christlichen Freiheit« (BSLK 130,22f). Deshalb wäre es ein kirchenleitender *Übergriff*, wenn die Einhaltung solcher menschlicher Satzungen zur heilsnotwendigen Pflicht erklärt und ihre Nichterfüllung entsprechend sanktioniert würde.

Das führt weiter zu der Einsicht, dass kirchenleitende Maßnahmen, die nicht der Reinigung, sondern der Förderung, dem Wachstum, der Entwicklung und Ausbreitung der christlichen Kirche dienen (sollen), »Exempel der christlichen Freiheit« sein müssen. Sie zum Einsatz und zur Wirkung zu bringen, ist primär eine Aufgabe gewinnender Überzeugungsarbeit. Den Charakter von Pflichten, deren Nichterfüllung mit Sanktionen verbunden ist, können sie nur dann bekommen, wenn mit ihnen die Erfüllung des kirchlichen Auftrags steht oder fällt.⁹¹

Auch in diesem Bereich kann die Visitation eine wichtige Aufgabe erfüllen, indem sie nicht nur darauf achtet, ob kirchliche Arbeit auftragsgemäß getan wird, sondern indem sie anregende Informationen aufnimmt und von Gemeinde zu Gemeinde weitergibt, wobei das Ziel darin bestehen kann, dass »good practice« in einer Gemeinde, soweit sie als solche einleuchtet und überzeugt, auch anderswo übernommen und eingeführt wird, oder aber dass Mitglieder anderer Gemeinden davon erfahren, dazu ausdrücklich eingeladen werden und daran teilnehmen können. Im letzteren Fall kann die Visitation zu einer regionalen Zusammenarbeit beitragen, die auf einem *freiwilligen Austausch* von Gaben und Aufgaben beruht und so die Möglichkeiten der Erfüllung des kirchlichen Auftrags erweitert, ohne (nach einer arbeitsintensiven Koordinationsphase) notwendigerweise zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der Verantwortlichen zu führen.

8. Personalführung als Element von Kirchenleitung

Wenn von Personalführung als Element von Kirchenleitung die Rede ist, richtet sich die Fantasie schnell auf Dienstgespräche, Zielvereinbarungen oder auf disziplinarische Maßnahmen. Dabei erscheinen jeweils die im »Kirchendienst«⁹² an einer Ortsgemeinde oder in einem Funktionspfarramt Tätigen, also insbesondere die Pfarrerschaft, als *Objekte*, bestenfalls als Nutznießer solcher Maßnahmen der Personalführung. Dass aber auch und ganz grundlegend Personalführung eine wesentliche *Aufgabe* des Kirchendienstes ist, also von der Pfarrerschaft an der Gemeinde zu leisten ist, bleibt dabei leicht aus dem Blick. Um das zu vermeiden, beginne ich hier mit diesem Aspekt (8.1) und gehe dann (in 8.2) zu dem anderen Aspekt über, um in 8.3 unter den Stichworten Mitarbeitergewinnung und -begleitung noch einmal die Pfarrerschaft als Subjekt einer speziellen und immer wichtiger werdenden Form der Personalführung zu betrachten.

8.1 Seelsorge als Mittel der Kirchenleitung

In dem einleitenden Abschnitt zur praktischen Theologie vertritt Schleiermacher in seiner KD² die Auffassung, dass »alle besonnene Einwirkung auf die Kirche, um das Christentum in derselben reiner darzustellen, nichts anderes ist, als Seelenleitung« (KD² §263). Auch wenn der Begriff der »(Personal-)Führung« hier nicht auftaucht, zeigt dies doch, welche umfassende Bedeutung die Seel-

sorge (als Seelenleitung) in Schleiermachers Konzeption der Kirchenleitung besitzt. Dabei ist an dieser Stelle auch eine deutliche Warnung angebracht vor einer Seelsorge und Seelenleitung, die den Charakter der Fremdbestimmung, Manipulation oder Indoktrination annimmt. Hier ist an Luthers grundsätzliche Einsicht zu erinnern: »Der seelen soll und kan niemandt gepieten, er wisse denn yhr den weg zuo weyßen gen hymel. Das kan aber keyn mensch thun, sondern Got alleyn. Darumb ynn den sachen, die der seelen selickeytt betreffen, soll nichts denn Gottis wort geleret und angenommen werden« (WA 11,263,3-5). Seelsorge und Seelenleitung müssen demzufolge von einem menschlichen Gebieten über die Seele grundsätzlich unterschieden werden. Sie haben den Charakter »darstellenden Handelns« bzw. der Bezeugung des Evangeliums, deren Wirkung nicht in unserer Hand liegt. Solche Seelsorge (und Kirchenleitung durch Seelsorge) geschieht als allgemeine Seelsorge in der öffentlich zugänglichen Form der Verkündigung (»publice docere«, CA 14) und als besondere Seelsorge in der auf strikte Vertraulichkeit angewiesenen Form des persönlichen Gesprächs (»cura animarum«). Auch dies beides fällt unter die Aufgabenbestimmung von Kirchenleitung durch Auslegung ihrer Lehre.⁹³

8.2 Personalführung durch Ausbildung, Fortbildung, Seelsorge und Dienstrecht

Blicken wir nun auf die Personalführung, die den an der (gebundenen) Kirchenleitung Mitwirkenden nicht nur obliegt, sondern auch speziell⁹⁴ zugutekommt, so sind an erster Stelle die Institutionen der *Ausbildung* (8.2.1) und der *Fortbildung* (8.2.2) in den Blick zu fassen.

8.2.1 Personalführung in der Ausbildung

Sofern die theologische Ausbildung an den Theologischen Fakultäten und Kirchlichen Hochschulen sowie an Pädagogischen Hochschulen, Gesamthochschulen und Fach(hoch)schulen in Übereinstimmung mit den »Grundlagen der theologischen Ausbildung und Fortbildung«⁹⁵ durchgeführt wird, stellt sie eine unverzichtbare und unersetzliche Grundlage für die Wahrnehmung von theologisch kompetenter Kirchenleitung dar. Darüber hinaus bietet sie aber auch selbst eine wichtige Möglichkeit der Personalführung, und zwar im Zusammenspiel der theologischer Ausbildungseinrichtungen und der (gebundener) Kirchenleitungen. Vorbereitungsstagen auf das Theologiestudium, Anfängerprojekte und -stagen, Beratungsangebote für eine sinnvolle Strukturierung und Gestaltung des Studiums sowie Hilfestellungen für eine konzentrierte, effektive Examensvorbereitung stellen Möglichkeiten dar, wie die Erfordernisse einer zielorientierten theologischen Ausbildung wirksam mit den jeweiligen individuellen und existentiellen Studienbedingungen in Einklang gebracht werden können. Dabei wird freilich alles davon abhängen, dass das Schleiermachersche Doppelkriterium von wissenschaftlichem Geist und kirchlicher Gesinnung in *beiden* Teilen zur Geltung kommt und zwar in beiden Teilen möglichst *gemeinsam* zur Geltung kommt – also nicht so, dass den Theologischen Fakultäten die Vertretung des wissenschaftlichen Geistes, den Vertretern der gebundenen Kirchenleitung die Repräsentanz der kirchlichen Gesinnung zugewiesen wird und obliegt. *Von der Zusammengehörigkeit und vom Zusammenhalt dieser beiden Elemente wird es auch in Zukunft abhängen, ob die evangelische Kirche in (qualitativ und quantitativ) ausreichendem Maß den Nachwuchs für die kirchenleitenden Aufgaben, insbesondere für den kirchlichen Verkündigungsdienst, erhält, den sie dringend benötigt.* Defizite, die in diesem Bereich entstehen, sind nicht leicht (und schon gar nicht schnell) auszugleichen. Sie machen es aber erforderlich, die Aufmerksamkeit der Kirchenleitungen und Theologischen Fakultäten verstärkt auf die Möglichkei-

ten der Fortbildung (als andauernde Aufgabe) zu richten.

8.2.2 Fortbildung als andauernde Aufgabe der Personalführung

Fortbildung als permanentes Angebot, das den kirchenleitend Tätigen, nicht nur der Pfarrerschaft, sondern allen, die sich kirchenleitend engagieren, also insbesondere auch den ehrenamtlichen Mitarbeitern zugutekommt, hat eine nicht zu überschätzende Bedeutung. Sie hat deswegen einen so hohen Stellenwert, weil sie teilweise eine *nachsorgende*, verbliebene Defizite ausgleichende, teilweise eine *präventive*, also *vorsorgende* Maßnahme ist, die – wenn sie gut gemacht wird – sowohl anregend und fördernd als auch warnend und beschränkend wirken kann, und dies nicht durch dienstrechtliche, administrative, Maßnahmen, sondern durch die Vermittlung theologischer Einsichten. Abgesehen von einer beruflichen Anfangsphase, die der Eingewöhnung dient (Fortbildung in den ersten Amtsjahren), sollte Fortbildung daher von der Angebotsseite her strikt *verpflichtend*, von der *Teilnahmesseite* aus hingegen möglichst *freiwillig* sein. Fortbildungsangebote im Rahmen obligatorischer Pfarrkonvente etc. können vermutlich nur in seltenen Fällen mehr sein als Maßnahmen zur *Weckung* von Fortbildungsinteresse. Eine besonders fruchtbare Fortbildungsmöglichkeit ist ein einsemestriges *Kontaktstudium* an einer theologischen Fakultät, das erfahrungsgemäß durch die Breite des Angebots und durch die Intensität der Beschäftigungsmöglichkeit besonders effektiv ist. Eine solche Möglichkeit sollte in allen Landeskirchen (etwa als Anspruch nach je 10 Dienstjahren) bestehen und auch von Seiten der theologischen Fakultäten bewusst wahrgenommen, gut vorbereitet und intensiv begleitet werden. Dies erfordert in den Kirchen keine zusätzlichen Stellen oder Finanzmittel, wenn der Anspruch allen offen steht und die nötige Dienstvertretung kollegial geregelt wird.

Darüber hinaus sind einwöchige, thematisch konzentrierte Fortbildungsveranstaltungen (Montag bis Freitag), die keine längerfristige Vertretung erfordern, erfahrungsgemäß eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit für die Auffrischung und Erweiterung der für das Pfarramt oder andere Leitungsaufgaben erforderlichen theologischen Kompetenz. Ihre volle Wirkung können solche Fortbildungsangebote freilich nur dann entfalten, wenn sie die *gesamte* pfarramtliche (oder andere kirchenleitende) *Existenz* im Blick haben und dies durch die Einbeziehung und sorgfältige Gestal-

tung geistlicher Elemente und durch das Angebot von seelsorglicher Begleitung und Beratung zum Ausdruck bringen und erfahrbar machen.

Bei den kirchlichen Fortbildungsangeboten, die dem Führen und Leiten in der evangelischen Kirche dienen sollen, haben *theologische* Themen und Veranstaltungen eine Grundlegungsfunktion, Kurse, die der Verbesserung des Managements im Bereich der Kirche dienen, hingegen eine Aufbau-funktion.

8.2.3 Personalführung in Konfliktsituationen

Von den – präventiv angelegten – Fortbildungsmaßnahmen sind Maßnahmen der Personalführung in sich abzeichnenden oder akuten *Konfliktsituationen* zu unterscheiden.⁹⁶ Sie gleichen eher der Seelsorge im engeren Sinn, die auf persönliche Zuwendung, auf absolute Vertraulichkeit und auf die Bereitschaft zu gegebenenfalls längerfristiger persönlicher Begleitung angewiesen ist. Im Blick auf dieses kirchenleitende Aufgabenfeld ist zunächst die alte Einsicht einzuschärfen, dass Seelsorge und Dienstaufsicht zwei kategorial zu unterscheidende Formen sind, wie kirchenleitend mit Konfliktsituationen umzugehen ist, weil die Dienstaufsicht rechtliche Mittel (bis hin zur Trennung) zur Verfügung hat, die in der Seelsorge keinen legitimen Platz haben. Deshalb sollten soweit wie möglich seelsorgliche und dienstrechtlich-disziplinarische Formen der Personalführung in Konfliktsituationen auch personell deutlich unterschieden sein, ohne einander ihre Legitimität und Wichtigkeit streitig zu machen. Dabei ist auch zu beachten, dass seelsorgliche Interventionen grundsätzlich nur (von beiden Seiten aus) *freiwillig* möglich sind, was für dienstrechtliche Interventionen selbstverständlich *nicht* gilt.

Unter den typischen Konfliktsituationen, die kirchenleitendes Handeln erforderlich machen, sind einerseits diejenigen zu nennen, die sich für die Inhaber eines kirchlichen Amtes aus ihrer Amtsführung im Verhältnis zu ihrer sonstigen *Lebensführung* ergeben (können), andererseits diejenigen, die die *Zusammenarbeit* des Amtsinhabers mit der (eigenen) Gemeinde (»mangelndes gedeihliches Zusammenwirken«) oder mit anderen Inhabern eines kirchlichen Amtes betreffen (können). Auch hier ist grundsätzlich empfehlenswert, seelsorgliche und dienstrechtliche Aspekte soweit wie möglich (auch personell) zu unterscheiden.

Der evangeliumsgemäße Erfolg von Personalführung in Konfliktsituationen muss im Übrigen

nicht darin bestehen, dass frühere oder bisherige Kooperationsverhältnisse wiederhergestellt oder fortgesetzt werden, sondern er kann auch in einer *Trennung* bestehen, von der möglicherweise sogar *alle* am Konflikt beteiligten Seiten profitieren und von der (vor allem) die künftige Wahrnehmung des kirchlichen Auftrags profitiert.

8.3 Personalführung als Gewinnung und Begleitung von Mitarbeitenden

Eine der zunehmend wichtiger werdenden Aufgaben im Bereich von Personalführung bezieht sich auf die Gewinnung und Begleitung von Mitarbeitenden, insbesondere in Gemeinden. Diese Aufgabe wird *zunehmend* wichtig, weil es angesichts sich ausdifferenzierender Erwartungen an das kirchliche Handeln einen zunehmenden Bedarf an Mitarbeitenden gibt, und weil es angesichts des allgemein gestiegenen Bildungsniveaus auch ein *Potential* an Mitarbeitenden gibt. Es ist eine innerhalb der Kirche noch weithin neue und überraschende Erfahrung, dass Menschen in vielen Fällen (zeitlich und sachlich) *eher* für aktive Mitarbeit als für rezeptive Teilnahme an kirchlichen Veranstaltungen oder Aktivitäten gewonnen werden können. Diese Chance sollte genutzt werden. Dabei ist das sog. D.I.E.N.S.T.-Konzept (Dienen im Einklang mit Neigungen, Stärken und Talenten) dann eine sinnvolle Möglichkeit, wenn dabei die grundlegende Ausrichtung am *Auftrag* der Kirche mitgedacht und -beachtet wird.

Die große Kunst der Personalführung im Bereich der Mitarbeitergewinnung und -begleitung besteht darin, mehrere Kriterien(paare), deren Anwendung nicht automatisch miteinander harmoniert, so zu verbinden, dass tatsächlich »eine zusammenstimmende Leitung der christlichen Kirche« (KD² § 5) zu Stande kommt: Das erste spannungsvolle Kriterienpaar ist die Orientierung am *Auftrag der Kirche* einerseits und an den *Neigungen der Mitarbeitenden* andererseits. Das zweite bezieht sich auf die Verbindung zwischen der *Selbstständigkeit* der Mitarbeitenden und dem Bedarf an *Anleitung, Schulung und Supervision*. Als drittes kommt das Miteinander von *Differenzierung* und *Zusammengehörigkeitsgefühl* bei den verschiedenen kirchlichen Gruppen hinzu. Bei alledem ist schließlich viertens auch das Verhältnis zwischen den Aufgaben, die notwendigerweise und unvertretbar mit dem *Pfarramt* verbunden sind, und denjenigen, die ohne Schwierigkeiten oder sogar mit Gewinn von *anderen Personen* wahrgenommen werden können, zu bedenken und zu klären.

Sollten sich die besorgniserregenden Tendenzen im Bereich der (vor allem demographisch bedingten) Mitglieder- und Finanzentwicklung der Kirchen fortsetzen, so könnte der Einsatz von qualifizierten ehrenamtlichen Mitarbeitern in Zukunft noch weitaus größere Bedeutung bekommen, als er sie jetzt schon hat. Sich darauf so vorzuberei-

ten, dass dies nicht zu Lasten des kirchlichen Auftrags geht, sondern möglicherweise sogar neue Chancen zu seiner Wahrnehmung erschließt, ist allerdings auch selbst eine kirchenleitende Aufgabe, die Weitblick, Mut und theologische Kompetenz erfordert.

9. Empfehlungen für die heutige Situation

a) Änderungen von kirchlichen Grundordnungen, die Fragen der *Lehrgrundlagen* berühren, dürfen nicht den Sinn oder Zweck von Veränderungen haben, sondern nur den Sinn von Präzisierungen oder Verdeutlichungen. Auch als solche setzen sie eine *einmütige* Urteilsbildung und Entscheidung voraus, bei der alle synodalen und personalen Leitungsgremien, die theologische(n) Fakultät(en) sowie die Inhaber des Verkündigungsamtes und die Kirchengemeinden die Möglichkeit und Gelegenheit zur Beteiligung haben müssen.

b) Es sollten in den Landeskirchen Regelungen angestrebt werden, wie die jeweils regional zugehörigen *theologischen Fakultäten* durch die kirchliche Grundordnung in die Aufgabe der Kirchenleitung verbindlich einbezogen werden können: die Ausbildungs- und Prüfungstätigkeit der Fakultät(en), die personelle Vertretung der Fakultät(en) in der Landessynode (und im Landeskirchenrat) sowie die Praxis der Beratung kirchenleitender Organe durch theologische Gutachten seitens der theologischen Fakultäten.⁹⁷ Dabei könnte und sollte man solchen Gutachten ein zumindest aufschiebendes Vetorecht zuerkennen.

c) Bereits während des Theologiestudiums sollte es – vor allem von Seiten der Fakultäten – eine verlässliche Orientierung an den kirchlichen Ausbildungsordnungen sowie eine studienbegleitende *Beratung* der Theologiestudierenden im Blick auf ihre Eignung zum Theologiestudium und zum Pfarrberuf geben. Dabei bietet sich das Schleiermachersche Kriterium der Einheit von wissenschaftlichem Geist und kirchlichem Interesse als Ausbildungs- und Beratungskriterium an. Ziel der Ausbildung muss es sein, Menschen zur kompetenten, eigenverantwortlichen Bezeugung des Evangeliums von Jesus Christus zu befähigen. Das setzt freilich schon bei den Auszubildenden die Einheit von wissenschaftlichem Geist und kirchlichem Interesse voraus. Ziel der Beratung im Studium sollte es sein, unsicheren Studierenden zu einer für sie befriedigenden Klärung zu verhelfen und *ungeeigneten* Studierenden zu einem frühzei-

tigen Wechsel in Richtung einer anderen beruflichen Aufgabe.

d) Der Verzahnung beider Ausbildungsphasen für das Pfarramt⁹⁸ könnte es dienen, wenn als Abschluss der Zweiten Ausbildungsphase (Vikariat) eine *theologische Rückbindung* der zwischenzeitlich erarbeiteten, praxisbezogenen Studieninhalte an Schrift und Bekenntnis erfolgte, durch die die Gefahr des Auseinanderfallens von theologischer Reflexion und kirchlicher Praxis möglichst vermieden wird.

e) Angesichts der großen Anforderungen an die Inhaber des Pfarramtes und angesichts des Entwicklungstempos in der theologischen Wissenschaft besteht ein erheblicher *Fortbildungsbedarf* im Pfarramt, der in aller Regel nicht durch Eigenstudium neben der Berufstätigkeit bewältigt werden kann. Nachdrücklich zu fordern ist die Einführung der Möglichkeit von mehrmonatigem Studienurlaub an einer theologischen Fakultät (spätestens nach je 10 Dienstjahren). Das kontinuierliche Angebot theologischer *Fortbildung* (insbesondere für Hauptamtliche), in der *theologische Wissensvermittlung* und Angebote *geistlicher Begleitung* möglichst gut miteinander verbunden sein sollten, stellt ein dringendes Erfordernis in der gegenwärtigen kirchlichen Situation dar.

f) So eng Theologie und geistliches Leben zusammengehören, so deutlich ist zwischen diesen beiden auf der einen Seite und den rechtlichen Erfordernissen der Dienstaufsicht auf der anderen Seite zu unterscheiden. Soweit dies möglich ist, sollte es klare personelle Unterscheidungen zwischen den Zuständigkeiten für *Dienstaufsicht* und *Seelsorge* geben.

g) Die vielfältigen Ansätze zu Durchführung ordnungsgemäßer *Visitationen* auf allen kirchlichen Ebenen sollten gestärkt, ermutigt und fortgesetzt werden. Die Visitation dient auch dem Schutz der Amtsträger vor ungerechtfertigten Angriffen oder Vorwürfen, und sie dient dem *Austausch und der Vermittlung von Anregungen*. Visitationen sind

aber auch Gelegenheiten, bei denen die überwiegend Empfänglichen ihre das kirchliche Leben anregende und vorantreibende Funktion wahrnehmen können.

h) Im Gegensatz zu einer Situation, in der der *Gottesdienst* eine Zeit lang (als »institutionalisierte Belanglosigkeit«) abgewertet und der Gleichgültigkeit anempfohlen wurde, ist heute erfreulicherweise an vielen Stellen eine Wiederentdeckung und -belebung des Gottesdienstes zu beobachten. Mit dieser verstärkten Aufmerksamkeit für den Gottesdienst als Mitte des Gemeindelebens verbindet sich in vielen Fällen die häufigere, teilweise allsonntägliche Feier des Abendmahls sowie die Beteiligung vieler Menschen an der Gottesdienstvorbereitung und -gestaltung. Diese Ansätze und Tendenzen sollten nachdrücklich unterstützt und gestärkt werden, kommt darin doch das zur Darstellung, was nach evangelischem Verständnis das Zentrum des kirchlichen bzw. gemeindlichen Lebens und des kirchlichen Auftrags ist.

i) Ein – in konzeptioneller und struktureller Hinsicht – zunehmend wichtiges Themenfeld für kirchenleitendes Handeln ist die Gewinnung, Qualifizierung und Begleitung von Menschen für kirchliche *Mitarbeit*, die sich sowohl am kirchlichen *Auftrag* als auch an den unterschiedlichen *Gaben* der Menschen orientiert. In konzeptioneller Hinsicht sind hier vor allem die »kirchliche Autorität« (KD² § 313) und die theologischen Fakultäten gefordert. Hinsichtlich der damit verbundenen Personalführungskompetenzen stellt

dies eine Herausforderung an die zweite theologische Ausbildungsphase und an kirchliche Fortbildungsangebote dar.

j) Die Möglichkeiten der *Mitwirkung der »überwiegend Empfänglichen«* auf allen Ebenen kirchlichen Handelns sollten einerseits stärker ins Bewusstsein aller Beteiligten gerückt, andererseits noch besser strukturell bzw. systemisch verankert werden. Dem könnten im synodalen Bereich Verstärkungen von Fragegelegenheiten und Antragsrechten dienen. Im gemeindlichen Leben (auf örtlicher und regionaler Ebene) sowie in den *Medien* könnte und sollte dem dadurch Rechnung getragen werden, dass Repräsentanten der »überwiegend Mitteilenden« sich den Anfragen der Menschen (innerhalb und außerhalb der Kirche) stellen.

k) Für die stärkere *Regionalisierung* kirchlicher Arbeit *als Austausch* von Gaben und Aufgaben sollten Anregungen und personelle Unterstützung gegeben werden. Voraussetzung für eine solche Regionalisierung ist allerdings das Vorhandensein (und die Feststellung) einer tragfähigen gemeinsamen Basis in Form von theologischer Gemeinsamkeit hinsichtlich des Gottes- und Kirchenverständnisses. Insbesondere in diesem Bereich ist Freiwilligkeit für alle Gemeinden und Personen, und zwar zu jedem Zeitpunkt des Regionalisierungsprozesses, eine unabdingbare Voraussetzung. Nur wenn Gemeinden und Personen für die Beteiligung an solchen Prozessen *gewonnen* werden, besteht Aussicht auf Wachstum und Gedeihen.

10. Zusammenfassung der Ergebnisse

Alles, was über Führen und Leiten in der evangelischen Kirche zu sagen ist, hat sich am *Wesen und Auftrag der Kirche* zu orientieren, die dem kirchlichen Handeln vorgegeben sind. Von da aus sind auch die *Aufgabe und Zielsetzung von Kirchenleitung*, aus der alles Weitere folgt, abzuleiten. Dabei geben das Augsburgische Bekenntnis und Schleiermacher mit dem Adjektiv »rein« bzw. »reiner« ein entscheidendes Orientierungskriterium vor: die Ursprungstreue und -gemäßheit der Botschaft, die der Kirche aufgetragen ist. Es ist das Ziel und Kriterium für rechte, also auftragsgemäße Leitung und Führung in der evangelischen Kirche, ohne menschliche Zusätze oder Verfälschungen das *Evangelium von Jesus Christus* durch Verkündigung und Sakramente, durch Wort und Tat, durch Struktur und Ordnung zu bezeugen. Deswegen bildet die Feier des *christli-*

chen Gottesdienstes – mit Predigt und Sakrament –, die das Evangelium von Jesus Christus bezeugt, das Zentrum auftragsgemäßer kirchlicher Arbeit und zugleich das äußere Kennzeichen, an dem das Vorhandensein christlicher Kirche erkannt werden kann.

Leitung und Führung in der evangelischen Kirche erfolgen durch *Auslegung der Lehre*, in der die Kirche das Evangelium von Jesus Christus so, wie es sich ihr als wahr erschlossen hat, unter wechselnden geschichtlichen und sozialen Bedingungen als mit sich identisches, verlässliches *Wort Gottes* bezeugt.

– Was dem *widerspricht*, hat in der Verkündigung der Kirche keinen legitimen Platz;

- was dem *nicht dient*, ist in der Kirche überflüssig, auch wenn es ihm nicht widerspricht;
- was dem *dient*, ist durch Kirchenleitung aufmerksam wahrzunehmen, zu pflegen und zu fördern.

An der Aufgabe der *Kirchenleitung in einem weiten Sinn* haben *alle Christenmenschen* Anteil, und zwar durch die Beurteilung rechter und falscher, reiner und unreiner Lehre, durch die (in geordneten Verfahren erfolgende) Ein- und Absetzung von Pfarrern sowie durch die Anfragen und Impulse, mit denen besonders die überwiegend Empfänglichen in der Kirche die überwiegend Mitteilenden herausfordern. Die Aufgabe der *Kirchenleitung im engeren Sinn* obliegt aber denen, die (als »überwiegend Mitteilende«) über die dafür erforderliche Kompetenz verfügen. Dazu gehören sowohl diejenigen, denen als »kirchliche Autorität« durch eine rechtmäßige *äußere* Berufung (*vocatio externa*), sei es in Form einer Wahl, Ordination oder Beauftragung, ein kirchliches Amt übertragen wurde, als auch diejenigen, die sich lediglich durch eine *innere* Berufung (*vocatio interna*) als »freie Geistesmacht« zur Mitwirkung an der Kirchenleitung berufen wissen. Die Funktionen dieser beiden Elemente der Kirchenleitung im engeren Sinn sind dabei unterschieden: Während die freie Geistesmacht nur *anregend* oder *warnend* wirken kann, hat die kirchliche Autorität das Recht und die Pflicht, auch *ordnend* oder *beschränkend* zu wirken. Das *anregende* und das *ordnende* Handeln lebt dabei von der Qualität und Überzeugungskraft der Argumente, das *beschränkende* Handeln schließt als äußerste Möglichkeit die Trennung (auch ohne entsprechende Einsicht) mit ein. Das *warnende* Handeln weist auf diese Möglichkeit der Trennung hin, um sie nach Möglichkeit zu vermeiden.

Solche Differenzierungen tauchen auch – im Rahmen der zu beachtenden Unterscheidung zwischen seelsorglichem und disziplinarischem Handeln – im Bereich der Personalführung auf, die sowohl durch kirchenleitende Personen als auch *an* ihnen geschieht.

Dem Wesen und Auftrag der Kirche entsprechend ist es die Aufgabe aller kirchenleitenden Handelnden, das Evangelium von Jesus Christus allen Menschen (außerhalb und innerhalb der Kirche) so zu bezeugen, dass es immer reiner dargestellt wird und immer besser verstanden werden kann. Diese Aufgabe gilt für alle organisationenorientierte *Leiten* durch die Inhaber synodaler und personaler Leitungsgremien sowie für die Gesamt-

heit aller Christenmenschen, und es gilt für alle personenorientierte *Führen* durch die und an den Menschen, die zum kirchenleitenden Handeln berufen sind. Diese Aufgabe und dieses Ziel muss auch die *Atmosphäre*, den *Ton* und den *Stil* kirchenleitenden Handelns in der evangelischen Kirche in jeder Form und auf allen Ebenen bestimmen.

Anmerkungen:

¹ Siehe dazu das Literaturverzeichnis im Anhang des Gutachtens.

² »Gottes Wort soll Artikel des Glaubens stellen und sonst niemand, auch kein Engel« (BSLK 421,23-25).

³ Ex 19,6; Jes 61,6; 1 Petr 2,5 und 9; Apk 1,6 und 5,10.

⁴ Röm 12 sowie 1 Kor 12 und 14.

⁵ 1 Tim 3,1-13; 5,17-22 sowie Tit 1,5-9.

⁶ Ferner sind die grundlegenden Schriften von C. I. Nitzsch heranzuziehen, der sich im Geiste Schleiermachers um die Ausarbeitung der Praktischen Theologie verdient gemacht und dabei die Bedeutung der Kirchenleitung zur Geltung gebracht hat.

⁷ Schleiermacher, F., Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen (1810/1830), Hg. H. Scholz, Leipzig 1910/Hildesheim 19614 (zitiert als KD).

⁸ Dabei ist freilich immer zu bedenken, dass der Zweck dieser Schrift nicht die Formulierung einer Theorie der Kirchenleitung, sondern eine (formale) theologische Enzyklopädie ist. Die äußerst fruchtbaren Aussagen zur Kirchenleitung ergeben sich gewissermaßen nur nebenbei, weil Schleiermacher (zu Recht) die Theologie ganz eng mit der Aufgabe der Kirchenleitung verbindet. Zwischen der 1. und der 2. Aufl. der KD bestehen terminologisch, inhaltlich und von der Gliederung her große Unterschiede. Maßgeblich für die Wiedergabe von Schleiermachers Position ist dabei natürlich die 2. Auflage. In ihr hat Schleiermacher die §§ von 1 bis 338 durchnummeriert. Ich zitiere sie deshalb so, dass ich zunächst die Paragraphen, dann die Seitenzahl nenne. In der 1. Aufl. beginnt Schleiermacher hingegen in jedem Abschnitt mit der Paragraphen-Zählung neu. Hier geben die Seitenzahlen die bessere Orientierungsmöglichkeit. Deshalb zitiere ich die 1. Aufl. der KD so, dass ich zunächst die Seite, dann den Paragraphen nenne, bei der 2. Aufl. jedoch umgekehrt erst den Paragraphen, dann die Seite. Das ist auch eine Hilfe zur Unterscheidung der beiden Auflagen.

⁹ Schleiermacher, F., Die christliche Sitte nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt (1809-1831), Hg. L. Jonas, Berlin 1994 (zitiert als CS).

¹⁰ Ders., Praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt, Hg. J. Frerichs, Berlin 1850 (zitiert als PTh).

¹¹ Das Verbum »führen« und das Substantiv »Führung« gebrauche ich im Folgenden je nach Bedarf ohne eindeutige definitorische Unterscheidung. Dasselbe gilt für »leiten« und »Leitung«. Die Verben »führen« und »leiten« erfreuen sich zwar in der Regel größerer sprachlicher Beliebtheit als die abstrakt klingenden Substantive »Führung« und »Leitung«. Im Unterschied zu Ersteren können Letztere aber nicht nur ein Geschehen, sondern auch eine Institution und Organisationsform bezeichnen, ihre Bedeutung und Verwendung ist also breiter. Deswegen bieten sie sich häufig eher an.

¹² So kann man von einem Verein oder Betrieb sagen, sie würden geleitet oder geführt, ohne dass zwischen beiden Formulierungen ein sachlicher Unterschied erkennbar wäre.

¹³ Vgl. die ähnlich lautende Liedstrophe von Graf Zinzendorf: »Ordne unsern Gang, Jesu, lebenslang. Führst du uns durch rauhe Wege, gib uns auch die nöt'ge Pflege; tu uns nach dem Lauf deine Türe auf (EG 391,4).

¹⁴ So auch die biblischen Zusagen: »Ich will dich zur Ruhe leiten« (Ex 33,14) und: »Ich will dich mit meinen Augen leiten« (Ps 32,8). Und es gibt in der Bibel noch andere, ähnliche Formulierungen, in denen sich »Leiten« auf Personen bezieht.

¹⁵ Ich unterstütze damit die These von Th. Gundlach und Th. Latzel (Ergebnissicherung, in: *Leitung und Führung*, 2008, S. 50): »Die Unterscheidung der Begriffe ‚Führen‘ als Handeln an und für Mitarbeitende(n) und ‚Leiten‘ als Handeln in und an der Organisation ist hilfreich und sollte eingeführt werden«.

¹⁶ WA 2,430,6f.

¹⁷ Siehe das Apostolicum und Nicänum (BSLK 21,20f. und 27,7f.)

¹⁸ Siehe vor allem CA 7 und 8 (BSLK 61f.).

¹⁹ Art. 6 der Barmer Theologischen Erklärung von 1934 bringt das zum Ausdruck durch die Worte: »Der Auftrag der Kirche, in welchem ihre Freiheit gründet, besteht darin, an Christi Statt und also im Dienst seines eigenen Wortes und Werkes durch Predigt und Sakrament die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk«. Unverkennbar ist dabei der Anklang an den 2 Kor 5,20 und Mt 28,19f.

²⁰ Siehe dazu die bekannte Formulierung aus CA 5, dass Gott denen, die das Evangelium hören, den Heiligen Geist gibt, der den Glauben wirkt, wo und wenn er will (»ubi et quando visum est Deo«, BSLK 58,7f.). Luthers Auslegung des dritten Glaubensartikels im Kleinen Katechismus (BSLK 511,46-512,8) stimmt damit sachlich völlig überein.

²¹ Dies ist auch die Begründung für die Verkündigung der Apostel in Apg 4,20.

²² Besonders prägnant bringt Paulus das in 1 Kor 3, 11 zum Ausdruck: »Einen andern Grund kann niemand legen als den, der gelegt ist, welcher ist Jesus Christus«.

²³ Siehe dazu auch U. Krolzik, *Interne Analyse aus der Perspektive der Führungsstruktur und -kultur*, in: *Leitung und Führung*, 2008, S. 24: »Deshalb ist Führung in der evangelischen Kirche immer zuerst geistliche Führung als Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel: Jesu Botschaft von der Liebe und Gerechtigkeit Gottes in Wort und Tat zu bezeugen«.

²⁴ Es wäre ein fatales Missverständnis, wenn Christenmenschen, die kein durch Ordination verliehenes Mandat habe, deswegen von der Aufgabe und dem Recht, für ihren Glauben einzustehen und ihn zu bezeugen, dispensiert würden oder sich dispensiert fühlten.

²⁵ Eine differenzierte Darstellung des Institutionengefüges von Kirchenleitung gibt E. Herms (Das Lehramt in den Kirchen der Reformation, bes. S. 282-284). Demnach sind hierfür fünf Institutionen konstitutiv: die Institutionen a) der christlichen Allgemeingebildung; b) der gottesdienstlichen Versammlung der Gemeinde; c) des theologischen Studiums an Universitäten; d) der kirchlichen Episkope sowie e) der Errichtung und Erhaltung der äußeren Ordnung der Kirche.

²⁶ Siehe dazu M. Lasogga/U. Hahn (Hg.), *Die Visitation. Eine Studie des Theologischen Ausschusses der VELKD*, Hannover 2010.

²⁷ Luther verdeutlicht dies anhand des Bildwortes vom guten Hirten aus Joh 10: Die Schafe kennen und erkennen die Stimme des guten Hirten (Jesus Christus) und sie folgen ihm. Sie können

diese Stimme von der Stimme eines Fremden unterscheiden, dem sie nicht folgen, sondern vor dem sie fliehen. Dieser schlichte Vorgang wird zum Bild für die Beurteilung von Lehre als Grundakt von Kirchenleitung. Siehe dazu vor allem Luthers Schrift »Das eine christliche Versammlung oder Gemeinde Recht und Macht habe, alle Lehre zu urteilen und Lehrer zu berufen, ein- und abzusetzen. Grund und Ursach aus der Schrift« (1523), bes. S. 409.

²⁸ Eine der wichtigen Funktionen des im Jahre 1910 in der evangelischen Kirche eingeführten sog. Irrlehregesetzes (siehe W. Härle/H. Leibold, *Lehrfreiheit und Lehrbeanstandung*, Bd. 2, Gütersloh 1985, S. 110-117) war es, Lehrbeanstandungsverfahren grundsätzlich von Disziplinarverfahren zu unterscheiden und der zu beanstandenden Lehre damit auch den Makel einer schuldhaften, vorwerfbaren Verfehlung zu nehmen.

²⁹ Was darunter zu verstehen ist, kann immer noch am klarsten und präzisesten den »Grundlagen der theologischen Ausbildung und Fortbildung im Gespräch« entnommen werden, wie sie als Ergebnis eines mehrjährigen Diskussionsprozesses formuliert und 1993 in Stuttgart im Auftrag der Gemischten Kommission für das Theologiestudium von W. Hassiepen und E. Herms herausgegeben wurden (dort bes. S. 20f.).

³⁰ Vgl. oben Anm. 7.

³¹ Schleiermacher gebraucht in der KD2 häufig die Begriffe »Kirchenleitung«, »Kirchenregiment« und »Kirchendienst«. Während der Begriff »Kirchendienst« stets die leitende Tätigkeit in Bezug auf die »örtliche Gemeinde« (KD2 §277 [S. 107], ähnlich § 274 [S.105]) bezeichnet, schwankt die Verwendung und Bedeutung der Begriffe »Kirchenleitung« und »Kirchenregiment«. Teilweise (so z. B. § 5 [S. 2]) gebraucht Schleiermacher beide Begriffe gleichsinnig, teilweise (so z. B. § 274 [S. 105]) unterscheidet Schleiermacher zwischen ihnen so, dass »Kirchenregiment« sich auf das Ganze einer Kirche bezieht und »Kirchenleitung« der Oberbegriff ist, der »Kirchenregiment« und »Kirchendienst« umfasst. Da wir die beiden missverständlichen und nicht mehr im Gebrauch befindlichen Begriffe »Kirchenregiment« und »Kirchendienst« in diesem Gutachten nicht verwenden, können wir diese Unklarheit auf sich beruhen lassen. Die Unterscheidung zwischen Leitung einer Gemeinde und Leitung einer gesamten (Landes-) Kirche lässt sich auch ohne ihre Hilfe unschwer zum Ausdruck bringen.

³² Zwei ähnlich lautende Formulierungen finden sich in § 84 (S. 36): Der letzte Zweck der Theologie besteht darin, »das eigentümliche Wesen desselben [nämlich des christlichen Lebens] in jedem künftigen Augenblick reiner darzustellen«, sowie in § 263 (S. 101): »Da aber alle besonnene Einwirkung auf die Kirche, um das Christentum in derselben reiner darzustellen, nichts anders ist als Seelenleitung ...«. Das Gemeinsame in allen drei Aussagen ist die Formulierung »reiner darstellen« bzw. »reiner zur Darstellung bringen«. Sie bezeichnet auch das Wesentliche an dieser Definition.

³³ In der CS tauchen diese beiden Elemente einerseits als reinigendes bzw. wiederherstellendes Handeln in der christlichen Gemeinde (CS S. 100-217), andererseits als verbreitendes Handeln, wie es von der christlichen Kirche selbst ausgeht, (CS S. 291-440) auf und bilden eine Unterscheidung innerhalb des wirksamen Handelns.

³⁴ Siehe dazu CS S. 502-705 sowie Ch. Braungart, *Mitteilung durch Darstellung, Schleiermachers Verständnis der Heilsvermittlung*, Marburg 1998, bes. S. 221-282.

³⁵ Siehe oben Anm. 3.

³⁶ Dafür steht in den synoptischen Passionsgeschichten symbolisch das Zerreißen des Tempelvorhangs im Augenblick des

Todes Jesu (Mt 26,51; Mk 15,38 und Lk 23,45b; vgl. dazu auch Hebr 10,19f.).

³⁷ Vgl. zum Folgenden die im Literaturverzeichnis angegebenen Schriften Luthers sowie die grundlegende Arbeit von H. Goertz, *Allgemeines Priestertum und ordiniertes Amt bei Luther*, Marburg 1997. Knapp fasst Luther selbst zusammen: »Hie solltu den Christen yn zweyerley ortt stellen. Auffs erst. Wenn er ist an dem ort, da keyn Christen sind, da [be]darff er keyns anders beruffs denn das er eyn Christen ist ynnwendig von gott beruffen und gesalbet. Do ist er schuldig, den yrrenden heyden odder unchristen tzu predigen und tzu leren das Euangelion aus pflicht bruderlicher liebe, ob yhn schon keyn mensch daztu berufft... Auffs ander, Wenn er aber ist, da Christen an dem ortt sind, die mit yhm gleyche macht und recht haben, da soll er sich selb nicht erfur thun, sondern sich beruffen und erfurtzihen lassen, das er an stad und befelh der andern predige und lere« (WA 11, 412,15-33).

³⁸ Siehe dazu W. Härle, *Allgemeines Priestertum, Ordination und Beauftragung nach evangelischem Verständnis*, in: H. Holze/H. M. Niemann, *Kirchenleitung in theologischer Verantwortung*, Leipzig 2007, S. 57-69.

³⁹ Diese Sichtweise vertritt auch Paulus in seiner Charismenlehre 1 Kor 12,28-30, wobei er die Aufgabe der Leitung mit dem Charisma der Auslegung verbindet. Und beides (Aufgabe und Gabe) haben nicht alle.

⁴⁰ Auf dieses Element legen vor allem die in Anm. 5 genannten Aussagen aus den Pastoralbriefen großen Wert.

⁴¹ Deshalb ist es auch ein – zwar weit verbreitetes, aber gleichwohl fatales – Missverständnis, wenn man »Allgemeines Priestertum« als Bezeichnung der »Laien« im Gegenüber zu den kirchlichen Amtsträgern auffasst. Da auch die Amtsträger Christenmenschen sind, haben sie (unreduziert) am Allgemeinen Priestertum teil.

⁴² Das gilt sowohl für die KD, als auch für die CS. In der CS arbeitet Schleiermacher mit mehreren für unser Thema relevanten Unterscheidungen, die sich alle auf den Handlungsbegriff beziehen. (Siehe oben Anm. 29).

⁴³ Den Sinn und die Bedeutung des Wortes »mitteilend« für Schleiermachers Verständnis der Kirchenleitung werde ich im folgenden Text (einschließlich Abschn. 6.3) sukzessive erläutern.

⁴⁴ So z. B. KD2 § 9 (S. 4). Aber auch schon in KD2 § 3 (S. 2) sagt Schleiermacher: »Der Ausdruck Kirchenleitung ist hier im weitesten Sinne zu nehmen, ohne dass an irgendeine bestimmte Form zu denken wäre.«

⁴⁵ KD1 S. 90 (§ 47); S. 103 (§ 14); S. 107 (§ 2); S. 115 (§ 27). Dort, wo er in KD1 von »Kleriker(n) und Laien« sprach (S. 117 [§ 31]) und mit »Kleriker« offenbar den Inhaber eines kirchlichen Amtes meinte, behält er in KD2 die Unterscheidung »Klerus und Laien« bei (§ 308 [S. 117]). In KD1 S. 119 (§ 4) schreibt er: »Wenn auch mit und aus dem Gegensatz zwischen Klerus und Laien sich in der Kirche eine äußere Autorität konstituiert hat: so kann doch nicht alle zum Kirchenregiment gehörige Tätigkeit auch von ihr ausgehen; sondern es gibt dann eine Tätigkeit der Kirchengewalt und eine Tätigkeit einzelner, welche oder sofern sie nicht zur Kirchengewalt gehören.« Hier (am Ende von KD1) deutet sich bereits an, dass Schleiermacher die Unterscheidung zwischen Klerus und Laien, deren Vorhandensein er nicht bestreitet, jedenfalls nicht mit der grundlegenden Unterscheidung zwischen dem gebundenen und ungebundenen Element der Kirchenleitung identifiziert. Eine weitergehende terminologische Klärung erreichte Schleiermacher jedoch erst 20 Jahre später in KD2.

⁴⁶ KD2 § 312 (S. 119): Die freie Einwirkung auf das Ganze der Kirche (als ungebundenes Element der Kirchenleitung) kann jedes

einzelne Mitglied der Kirche versuchen, »das sich dazu berufen glaubt«.

⁴⁷ Schleiermacher versteht den Begriff »Gegensatz« nicht im Sinne einer wechselseitigen Negation, sondern als »relativen Gegensatz«, d. h. als polares Gegenüber, das zugleich Unterschiedenheit wie Zusammengehörigkeit ausdrückt.

⁴⁸ KD2 § 313 (S. 120): »Beide können nur denselben Zweck haben ...«.

⁴⁹ So ebd., wobei Schleiermacher ausdrücklich hinzufügt, »dass auch der kirchlichen Macht jede äußere Sanktion für ihre Aussprüche fehlt«. Wenn das aber (nach Schleiermachers Meinung) so ist, stellt sich die Frage, worin dann eigentlich der Unterschied zwischen beiden Elementen besteht. Schleiermachers Antwort lautet: »...daß der Unterschied wesentlich darauf hinausläuft, daß diese [sc. die Repräsentanten der kirchlichen Autorität] als Ausdruck des Gemeingeistes und Gemeinsinnes wirken, die freie geistige Macht aber etwas erst in den Gemeinsinn und Gemeingeist bringen will« (ebd.). Das gebundene Element der Kirchenleitung repräsentiert demnach dasjenige, was in der Kirche bereits Anerkennung gefunden hat und gilt, das ungebundene Element steht hingegen für das, was in der Kirche erst noch Anerkennung finden will und dann gelten soll.

⁵⁰ Mir scheint, dass heute auch die große und sehr wichtige Gruppe der Religionslehrer und -lehrerinnen an öffentlichen Schulen zu dieser »freien Geistesmacht« zu rechnen sind, obwohl sie in den Landeskirchen, in denen es für diese Berufsgruppe das Erfordernis (und die Gelegenheit) einer kirchlichen Vokation gibt, durch diesen Akt einer äußeren Berufung auch am gebundenen Element der Kirchenleitung Anteil haben.

⁵¹ Dass die Methode des Umlaufs anregende Elemente enthält, die keineswegs auf Kirchen beschränkt sind, sondern sehr fruchtbar bei der Leitung und Führung in Unternehmen und Organisationen eingesetzt werden könnten, sei hier nur angemerkt, kann an dieser Stelle aber nicht ausgeführt werden.

⁵² In seiner PTh beschreibt Schleiermacher dies als »Manifestation der Bedürfnisse« (PTh S. 50).

⁵³ Noch stärker in PTh S. 49: »Die Gestaltung der Ungleichheit ... hat also keinen anderen Zweck als diese Ungleichheit aufzuheben und durch die Circulation der Mitteilung einen gleichen Besitz hervorzubringen«.

⁵⁴ Hierin wird ein grundsätzliches Kriterium für den Umgang mit Macht (z. B. in Form von theologischem Wissen) in der christlichen Kirche erkennbar, das m. E. Beachtung und Anerkennung verdient. Das Vorhandensein von (unterschiedlicher) Macht in der Kirche darf nicht gelegnet oder verdrängt werden, wie das bei M. Dutzmann (Barmen IV: *Wie dienen – wie leiten?* S. 77-92) der Fall ist, aber sie ist so einzusetzen, dass davon andere profitieren und stärker werden können und so zugleich Machtunterschiede abgebaut werden.

⁵⁵ »Kompetenz« kann umgangssprachlich sowohl »Befähigung« als auch »Zuständigkeit« bedeuten. Durch die Hinzufügung von Adjektiven wie »theologisch« oder »geistlich« wird schon deutlich, dass hiermit nur die Befähigung gemeint sein kann, die freilich die Voraussetzung für die Zuerkennung von Zuständigkeit sein sollte.

⁵⁶ Dagegen spricht allerdings die Tatsache, dass auch Menschen ohne kirchliches Interesse die überwiegend Mitteilenden in der Kirche auf eine sehr fruchtbare Weise »auffordern« und »herausfordern« können und auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zur Leitung der Kirche leisten.

⁵⁷ Dabei halte ich es für eine nicht überzeugende Argumentation, wenn man sagt, theologische Kompetenz müsse (heute) durch hermeneutische und/oder missionarische Kompetenz ergänzt werden. Theologische Kompetenz schließt hermeneutische und

missionarische Kompetenz ein – oder sie ist nicht theologische Kompetenz.

⁵⁸ KD2 § 25, S. 10: »Der Zweck der christlichen Kirchenleitung ist sowohl extensiv als intensiv zusammenhaltend und anbildend; und das Wissen um diese Tätigkeit bildet sich zu einer Technik, welche wir, alle verschiedenen Zweige derselben zusammenfassend, mit dem Namen der praktischen Theologie bezeichnen.«

⁵⁹ So ebd. Ähnlich in F. Schleiermacher, *Theologische Enzyklopädie*, S. 251: »Die praktische Theologie soll die Regeln enthalten, wie jedesmal dasjenige, was ein Gegenstand des Wohlgefallens ist, festgehalten und entwickelt werden kann, und umgekehrt was Gegenstand des Mißfallens ist, aufgehoben.«

⁶⁰ So ebenfalls, KD2 § 257 (S. 99).

⁶¹ So KD2 § 5, S. 2: »Die christliche Theologie ist sonach der Inbegriff derjenigen wissenschaftlichen Kenntnisse und Kunstregeln, ohne deren Besitz und Gebrauch eine zusammenstimmende Leitung der christlichen Kirche, d. h. ein christliches Kirchenregiment, nicht möglich ist.«

⁶² So KD2 § 257, S. 99.

⁶³ So in: F. Schleiermacher, *Die christliche Sitte*, hg. von L. Jonas, Berlin 18842, S. 97ff. und 291ff.

⁶⁴ So KD2 § 279, S. 107; ähnlich KD2 § 293, S. 113 sowie KD2 § 301, S. 115.

⁶⁵ Das wohl nicht zufällig an Jesu Bildwort vom Weinstock und den Reben in Joh 15,1-6, bes. V. 2f. erinnert.

⁶⁶ KD2 § 203-206, S. 77-79. Siehe dazu die erhellenden Bemerkungen von J. Dittmer, *Das Leben der Kirche und ihrer Lehre* (s. o. Anm. 1), S. 247f.

⁶⁷ Zur Bedeutung dieses Begriffs und dieser von Schleiermacher aus der Naturphilosophie seiner Zeit übernommenen Vorstellung für sein wissenschaftliches Denken siehe die Arbeit von J. Dittmer, *Schleiermachers Wissenschaftslehre*, Berlin/New York 2001, bes. S. 275-277 (sowie die dortigen weiteren Stellenangaben im Register).

⁶⁸ H. Diem, *sine vi – sed verbo*. Aufsätze – Vorträge – Voten, Hg. U. A. Wolf, München 1965.

⁶⁹ BSLK 120-133.

⁷⁰ BSLK 124, 9 (lat.) und 124,4f. (dt.). Alle vier Hervorhebungen von W. H. Damit ist gemeint: durch die Auslegung des Wortes Gottes – im grundsätzlichen Unterschied zu der Weise, wie Gott durch sein Wort die Kirche ins Dasein ruft, erhält und leitet.

⁷¹ Bei Luther findet sich diese Negation bereits 1518 in Form der Aussage: »Ketzer zu verbrennen, ist wider den Heiligen Geist« (WA 1, 624,35-38 und 625,4: lat. »Haereticos comburi est contra voluntatem Spiritus«). Die darauf bezogene katholische Verwerfung findet sich in DH 1483). Es war und ist ökumenisch pikant, dass dieser Satz zu den angeblichen »Irrtümern Luthers« gehört, um deren willen er (und seine Anhänger) 1521 mit bis heute andauernder Wirkung als Häretiker aus der römisch-katholischen Kirche ausgeschlossen wurden. Auf das Gewicht des Adjektivs »humana«/»menschlich« für die Charakterisierung des Ausszuschließenden hat Hans Philipp Meyer unablässig hingewiesen. Von ihm stammt auch der Versuch, die Anwendung von Recht und Gewalt im Rahmen der Kirchenleitung mit den Grundsätzen der Zwei-Regimenten-Lehre, wie sie in der Confessio Augustana enthalten sind, zu vereinbaren (Was heißt »Leitung« in der Kirche? Hannover 1981). Ich selbst habe mich in den zurückliegenden Jahren wiederholt (zuletzt in meinem Aufsatz: Kirchenleitung im Anschluss an Schleiermacher, in: ZevKR 55/2010, S. 1-19, bes. S. 18, Anm. 89) zustimmend auf diesen Ansatz von H. Ph. Meyer berufen, habe aber inzwischen Zweifel bekommen, ob die von Meyer als Lösung vorgeschlagene Anwendung der Zwei-

Regimenten-Lehre auf die Kirche tatsächlich angemessen ist. Mein Bedenken resultiert vor allem daraus, dass die rechtsförmig-gewaltbewehrte Form von Kirchenleitung sich in der CA und von der CA aus nicht auf die Erhaltung der äußeren Gestalt der Kirche begrenzen lässt, sondern ihren zentralen Anwendungsfall gerade im Ausschluss schriftwidriger Lehre aus der öffentlichen kirchlichen Verkündigung findet.

Auf Meyers Ansatz hat sich neuerdings auch H. Ch. Knuth zustimmend, anknüpfend und in weiterführender Absicht bezogen (Das Regiment zur Linken in der Kirche in ihrer irdischen Verfasstheit, in: F. Hauschildt/U. Hahn [Hg.], *Kirche und Recht – theologische und juristische Annäherungen*, S. 11-24). Knuth selbst unterbreitet dazu folgenden Vorschlag: Er lehnt es zunächst ab, die zwei Regierweisen (exklusiv) auf die Unterscheidung zwischen verborgener und sichtbarer Kirche anzuwenden oder mit ihr zu parallelisieren. Er vertritt stattdessen die Auffassung, hier müsse eine differenziertere Verhältnisbestimmung gefunden werden, die der Tatsache Rechnung trägt, dass die lutherischen Unterscheidungen (auch die zwischen den beiden Regierweisen Gottes) immer durch konkrete Ganzheiten (Person, Kirche) hindurchgehen. So weit so gut. Knuth nimmt nun aber seine differenziertere Verhältnisbestimmung so vor, dass er jeweils (anhand von vier exemplarischen Beispielen, nl. Gottesdienst, Amtsträger, Lehrbeanstandung und Kirchenrecht) die These vertritt, das jeweilige »dass« könne nicht zur Disposition stehen (es müsse also in der Kirche Gottesdienste, Amtsträger, Lehrbeanstandungsordnungen und Kirchenrecht) geben, aber die Gestaltung des »wie« sei frei. Gegen diese Differenzierung ist m. E. folgender Einwand zu erheben: Die Unterscheidung zwischen »dass« und »wie« ist insofern unzureichend, als dabei nicht zum Ausdruck kommt, dass das »Wie« so gestaltet sein kann, dass es dem Wesen und/oder Auftrag der Kirche Jesu Christi widerspricht. Das beginnt schon beim Gottesdienst, von dem Knuth zwar (zu Recht) fordert, dass in ihm »das Evangelium in Wort und Sakrament kommuniziert werden muss« (a.a.O., S. 19), im Blick auf den er aber zugleich behauptet, »die evangeliumsgemäße Verkündigung entzieh(e) sich der objektiven Feststellbarkeit« (a.a.O., S. 16), weil sie unsichtbar und verborgen sei. Wenn er damit recht hätte, könnte auch die evangeliumswidrige Verkündigung nicht festgestellt werden und müsste unter das hinreichende »dass« gezählt bzw. als solches hingenommen werden. Das kann nicht sein. Dasselbe gälte für eine Ämterordnung, die z. B. Frauen oder Juden vom kirchlichen Amt ausschliesse. Fügt man Knuths Vorschlag aber die Bedingung hinzu, dass das »Wie« dem Auftrag der Kirche entsprechen muss, so kann man aus seiner Argumentation Gewinn ziehen.

⁷² Neh 7,65 in Form der »heiligen Lose ‚Licht und Recht‘« (hebr. »Urim und Tummim«).

⁷³ Jes 7,7; Jer 2,2; Hes 2,4; Am 1,3 und oft.

⁷⁴ So bei der Wahl des Apostels Matthias als Nachfolger von Judas (Apg 1,26).

⁷⁵ 1 Kor 12,28; 13,2; 14,29; Gal 2,2; Eph 4,11 und öfter.

⁷⁶ So und ähnlich in WA 2,430,6f.; 6,560,36f.; 7,721,12f.; 12,191,16ff.; 42,334,12.

⁷⁷ Diese Formel ist aus Art. 3 der Barmer Theologischen Erklärung übernommen.

⁷⁸ Diese These haben vor allem E. Herms (Was heißt »Leitung in der Kirche?« in: ders., *Erfahrbare Kirche*. Beiträge zur Ekklesiologie, Tübingen 1990, S 80-101, bes. S. 83 sowie: *Die Lehre im Leben der Kirche*, a.a.O., S. 119-156) und R. Preul (*Kirchentheorie*, Berlin/New York 1997, S. 41-49 sowie: *Die soziale Gestalt des Glaubens*. Aufsätze zur Kirchentheorie, Leipzig 2008, S. 18-35) immer wieder formuliert und erläutert.

⁷⁹ So in Luthers berühmtem Kriterium dafür, ob bestimmte biblische Schriften apostolisch sind (oder nicht), was sich daran entscheidet: »ob sie Christum treyben, odder nit« (WA DB 7,384,27).

⁸⁰ Siehe dazu die paulinischen Aussagen aus 1 Thess 2,13 oben in Abschn. a.

⁸¹ Entsprechend heißt auch die These von Herms und Preul zu Recht: »Kirche wird durch die Auslegung ihrer Lehre geleitet« (siehe oben Anm. 76).

⁸² Bei Luther heißt es in einer für unsere Ohren schön klingenden Formulierung: »Welcher teil aber unrecht leret wider die Schriftt und Gottes wort, dem teil gebe man urlaub. Aber ausrotten sol man nicht« (WA 52,838, 24f.); in CA 28 heißt es, man solle »die Gottlosen, dero gottlos Wesen offenbar ist, aus christlicher Gemein ausschließen« (BSLK 124,2f.); bei Schleiermacher heißt es, es sei zu prüfen, »ob, wenn die Seelsorge ihren Zweck nicht erreicht, ... der Zusammenhang der unempfänglich Gewordenen mit den Leitenden als aufgehoben kann angesehen werden. Die Aufhebung dieses Zusammenhanges zöge auch die des Zusammenhanges mit der Gemeinde als solcher nach sich« (KD § 301, S. 115). Wie dies im Blick auf unempfänglich Gewordene und uneinsichtig Bleibende zu praktizieren ist, sagt Schleiermacher leider nicht.

Die kirchenleitende Auslegung des Wortes Gottes kann also im äußersten Fall zur Feststellung der Unvereinbarkeit einer (beharrlich öffentlich vorgetragenen) Lehre mit dem Evangeliumsverständnis mit der Lehre der Kirche führen. Und das hat dann in der Regel die Trennung von dem betreffenden Amtsinhaber zur Folge. Reformatorisches Doppelkriterium ist dabei:

– Mit Irrlehren und Irrlehrern muss mit dem Wort und in der Hoffnung auf das Wirken des Geistes gerungen werden, man darf sie nicht mit dem »Schwert« bekämpfen; denn dem Ringen um die Wahrheit ist weder die Androhung noch die Anwendung von Gewalt angemessen. Darum ist es gegen den Willen des Heiligen Geistes, Ketzler zu verbrennen (so WA 1,608,10f., vgl. dazu DH 1483).

– Irrlehrer darf und soll man »murren [lassen] ... daheim im winckel«, aber man darf sie nicht auf die Kanzel (»auff das holtzlin, auff den Predigtstuel, zu dem Altar«) lassen - so Luthers im Anschluss an das Gleichnis vom Unkraut unter dem Weizen immer wieder eingeschärfte Unterscheidung, die er bis zum Ende seines Wirkens festgehalten hat (WA 51,183,40-184,40). Hier gilt es also, die Unterscheidung zwischen dem internen theologischen Diskurs und der öffentlichen Verkündigung im Namen und Auftrag der Kirche zu beachten. .

⁸³ BSLK 123,22-124,5; lat.: »Proinde secundum evangelium seu, ut loquuntur, de iure divino haec iurisdictio competit episcopis ut episcopis, hoc est his, quibus est commissum ministerium verbi et sacramentorum, remittere peccata, reicere doctrinam ab evangelio dissentientem et impios, quorum nota est impietas, excludere a communione ecclesiae, sine vi humana, sed verbo« (Hervorhebung von W.H.).

⁸⁴ Davon handelt der ganze zweite Teil von CA 28 (BSLK 125,13-133,6). Vgl. dazu auch Calvin, Unterricht in der christlichen Religion, Buch IV, Kap. 10 (Bd. 3, S. 218-261).

⁸⁵ So BSLK 125,15; 126,14.16; 127,2.25.27; 128,3; 131,7 und oft.

⁸⁶ So BSLK 126,11f. und 128,29f.

⁸⁷ So BSLK 127,3-5.

⁸⁸ Hier zeigt sich (erneut), dass die Unterscheidung zwischen dem Menschlichen und Göttlichen gegenüber der Unterscheidung zwischen Gewalt und Wort die übergeordnete Leitunterscheidung ist, auf die es ankommt.

⁸⁹ BSLK 129, 13-34.

⁹⁰ So unter Berufung auf Apg 5,29 BSLK 132,30f.

⁹¹ Das wäre etwa der Fall bei der Weigerung, Seelsorge an Kranken und Sterbenden zu praktizieren.

⁹² Siehe zur Bedeutung dieses Schleiermacher'schen Begriffs oben Anm. 27.

⁹³ Siehe oben Anm. 79.

⁹⁴ Dieses Adverb ist erforderlich, um nicht zu übersehen, dass auch die an der Kirchenleitung im engeren Sinn Mitwirkenden natürlich auf die allgemeine und besondere Seelsorge durch Verkündigung und Beichtgespräch (von der in 8.1 die Rede war) angewiesen sind und bleiben. Das Amt des »Beichtvaters des Papstes« zeigt, dass sich dessen auch die römisch-katholische Kirche wohl bewusst ist.

⁹⁵ Siehe oben Anm.27.

⁹⁶ Eine Schnittmenge zwischen beidem bilden Veranstaltungen, die sich mit konflikträchtigen Themen (wie z. B. Leben im Pfarrhaus, Vereinbarkeit von Pfarramt und Familienleben oder kirchliches Amt und politisches Engagement) befassen. Sie dienen (auch) der Vorsorge im Blick auf häufig auftretende Konfliktsituationen.

⁹⁷ Modellcharakter dafür besitzt Art. 87 der Grundordnung der Evangelischen Landeskirche in Baden vom 28. April 2007. Dort heißt es: »Die Theologische Fakultät der Ruprecht-Karls-Universität nimmt in der Verantwortung für die christliche Lehre durch jene Mitglieder, die mit Zustimmung der Landeskirche in ihr Amt berufen worden sind, an der Leitung der Kirche teil, indem sie

1. bei der Ausbildung der angehenden Pfarrerinnen und Pfarrer, in Theologischen Prüfungen sowie im Predigerseminar mit der Landeskirche zusammenwirkt;
2. durch ein ... berufenes Mitglied in der Landessynode und im Landeskirchenrat vertreten ist;
3. die Organe der Kirchenleitung durch theologische Gutachten berät.«

Durch den Hinweis auf die Zustimmung der Landeskirche bei der Berufung der theologischen Hochschullehrer erhält dieser Rechtsakt über seine formale Bedeutung hinaus ein starkes inhaltliches Gewicht und macht die (auch) an dieser Stelle bestehende Verantwortung der Kirchenleitung bewusst.

⁹⁸ Ob es im Blick auf die weitgehend in staatlicher Hand liegende äußerst wichtige Religionslehrer-Ausbildung für die Verbindung von Studium und Referendariat ähnliche Möglichkeiten gibt, wäre zu prüfen.

⁹⁹ Im Blick auf das 20. (und 21.) Jahrhundert ist es nicht möglich, klar zwischen Quellen und Sekundärliteratur zu unterscheiden, da die Mehrzahl der konzeptionell angelegten theologischen Beiträge zugleich den Charakter von Textinterpretationen (insbesondere zu Luthers und Schleiermachers Beiträgen) hat, also sowohl Quelle wie Sekundärliteratur ist. Deswegen fasse ich hier beides zusammen.

Anhang: Literaturverzeichnis**A Quellen aus der Reformationszeit**

Luther, M. An den christlichen Adel deutscher Nation von des christlichen Standes Besserung (1520), in: Weimarer Ausgabe [WA] 6,404-469, bes. 407-411

Ders., De captivitate Babylonica ecclesiae praeludium (1520), in: WA 6, 497-573, bes. 560-567 (= Lateinisch-Deutsche Studienausgabe [LDStA] Bd. 3,173-375, bes. 340-359)

Ders., Von der Freiheit eines Christenmenschen (1520), in: WA 7,20-38, bes. 26-29

Ders., Dass eine christliche Versammlung oder Gemeine Recht und Macht habe, alle Lehre zu urteilen und Lehrer zu berufen, ein- und abzusetzen. Grund und Ursach aus der Schrift (1523), in: WA 11, 408-416

Ders., De instituendis ministris ecclesiae (1523), in: WA 12,169-196 (= LDStA Bd. 3, 575-647)

Ders., Vorrede zu Ph. Melanchthon, Unterricht der Visitatoren an die Pfarrherrn im Kurfürstentum zu Sachsen (1527), in: WA 26, 195-201

Ders., Predigt über das Gleichnis vom Unkraut unter dem Weizen (1546), in: WA 51, 173-187

Melanchthon, Ph. Unterricht der Visitatoren an die Pfarrherrn im Kurfürstentum zu Sachsen (1528), in: Melanchthons Werke, Bd. 1, Hg. R. Stupperich, Gütersloh 1951, S. 215-271

Ders., Eine Frage nach der Autorität von Synoden, in: Melanchthon deutsch, Hg. M. Beyer, S. Rhein und G. Wartenberg, Bd. 2, Leipzig 1997, S. 226-232

Calvin, J. Institutio Christianae Religionis (1559), Buch IV, cap. 9-12, in: ders., Unterricht in der christlichen Religion, Hg. O. Weber, 3. Band, Neukirchen 1938, S. 201-318

Die evangelischen Kirchenordnungen des XVI. Jahrhunderts, Bd. I-XIX, Hg. E. Sehling u.a., Leipzig/Aalen/Tübingen 1902-2008

Die Bekenntnisschriften der evangelisch-lutherischen Kirche, Göttingen (1930) 199812

Bekenntnisschriften und Kirchenordnungen der nach Gottes Wort reformierten Kirche, Hg. W. Niesel, Zürich 3. Aufl. o. J. (1948)

B Quellen aus dem 19. Jahrhundert

Schleiermacher, F., Die christliche Sitte nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt (1809-1831), Hg. L. Jonas, Berlin 1994 (zitiert als CS)

Ders., Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen (1810/1830), Hg. H. Scholz, Leipzig 1910/Hildesheim 19614 (zitiert als KD)

Ders., Theologische Enzyklopädie (1831/32), Hg. W. Sachs, Berlin/New York 1987

Ders., Praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt, Hg. J. Frerichs, Berlin 1850 (zitiert als PTh)

Nitzsch, C. I. Ad theologiam practicam felicius excolendam observationes/Betrachtungen zu einer erfolgreicherer Ausarbeitung der praktischen Theologie (1830), Hg. R. und R. Preul, Waltrop 2006

Ders., Praktische Theologie, Bd. I, Bonn 18592

C Quellen aus dem 20./21. Jahrhundert und neuere Sekundärliteratur⁹⁹

Arbeitsbuch Leiten in der Gemeinde, Hg. E. Dörmay, Gütersloh 1997

Barth, Th. Elemente und Typen landeskirchlicher Leitung, Tübingen 1995

Braungart, Ch. Mitteilung durch Darstellung. Schleiermachers Verständnis der Heilsvermittlung, Marburg 1998

Breitenbach, G. Gemeinde leiten, Stuttgart 1994

Die Superintendentur ist anders. Strukturwandel und Profil des ephoralen Amtes, Hg. V. Weymann und U. Hahn, Hannover 2005

Die Visitation. Eine Studie des Theologischen Ausschusses der VELKD, Hg. M. Lasogga/U. Hahn, Hannover 2010

Dinkel, Ch. Kirche gestalten – Schleiermachers Theorie des Kirchenregiments, Berlin/New York 1996

Doerne, M. Theologie und Kirchenregiment. Eine Studie zu Schleiermachers praktischer Theologie, in: NZSTh 10/1968, S. 360-386

Dutzmann, M. Barmen IV: Wie dienen – wie leiten? Führungsaufgaben in der »Gemeinde von Brüdern«, in: Begründete Freiheit – Die Aktualität der Barmer Theologischen Erklärung, Neukirchen 2009, S. 77-92

Fiedler-Raupp, M. Der Gemeindepfarrdienst als Zentrum kirchenleitenden Handelns. Grundlagen des Kirchendienstes bei Schleiermacher, Frankfurt am Main 2008

Goertz, H. Allgemeines Priestertum und ordinier-tes Amt bei Luther, Marburg 1997

Goertz, H./Härle, W. Art. »Priester/Priestertum II/1 Allgemeines Priestertum, Systematisch-theologisch«, in: TRE XXVII/1997, S. 402-410

Härle, W. Grundzüge einer Theologie der Synode, in: Anstöße 2/1986, S. 70-77

Ders., Art. »Kirche VII. Dogmatisch«, in: TRE 18/1989, S. 277-317

Ders., Dogmatik, Berlin/New York (1995) 20073, S. 569-595

Ders., Allgemeines Priestertum und Kirchenlei-tung nach evangelischem Verständnis, in: MJTh VIII/1996, S. 61-81

Ders., Kirchenleitung im Anschluss an Schleier-macher, in: ZevKR 55/2010, S. 1-19

Ders., Leiten durch das Wort, 2010 (Veröffentli-chung in Vorbereitung)

Härle, W./Leipold, H. Lehrfreiheit und Lehrbean-standung, Bd. 1 Theologische Texte, Bd. 2 Kir-chenrechtliche Dokumente, Gütersloh 1985

Hauschildt, E. Zur neueren Ordinationsdebatte. Versuch einer übersichtlichen Rekonstruktion eines komplexen Problems, in: Kirchenleitung in theologischer Verantwortung. Dankesgabe an H.

Beste, Hg. H. Holze und H. M. Niemann, Leipzig 2007, S. 71-80

Herms, E. Die Lehre im Leben der Kirche, in: ders., Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiolo-gie, Tübingen 1990, S. 119-56

Ders., Was heißt 'Leitung in der Kirche'? in: ders., Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiolo-gie, Tübingen 1990, S. 80-101

Ders., Was heißt es, im Blick auf die EKD von »Kirche« zu sprechen?. In: Marburger Jahrbuch Theologie VII/1996, S. 83-119

Ders., Das Lehramt in den Kirchen der Reforma-tion (2001), in: ders., Kirche – Geschöpf und Werkzeug des Evangeliums Tübingen 2010, S. 271-302

Ders., Die Form folgt der Sache. Zur neuen Debat-te über die Struktur der EKD (2002), in: ders., Kirche – Geschöpf und Werkzeug des Evangeli-ums, Tübingen 2010, S. 384-408

Ders., Schleiermachers Lehre vom Kirchere-giment, in: ders., Menschsein im Werden, Tübin-gen 2003, S. 320-399

Herms, E./Schweitzer, F. (Hg.), Führen und Leiten im Pfarramt. Der Beitrag von Theologie und kirchlicher Lehre, Norderstedt 2002

Höher, F. und P. Handbuch Führungspraxis Kir-che, Gütersloh 1999

Hoffmann, G. Art. »Kirchenleitung. I. Evangel. Kirche« in: Evangelisches Staatslexikon, Hg. R. Herzog u.a., 3. Aufl. Bd. 1, 1987, Sp. 1640-1645

Jäger, A. Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theo-logische Perspektiven, Gütersloh 1993

Jüngel, E. Was ist die theologische Aufgabe evan-gelischer Kirchenleitung? In: ZThK 91/1994, S. 189-209

Kirchenleitung in theologischer Verantwortung. Dankesgabe an H. Beste, Hg. H. Holze und H. M. Niemann, Leipzig 2007

Knuth, H.-Ch. Das Regiment zur Linken in der Kirche in ihrer irdischen Verfasstheit, in: Kirche und Recht – theologische und juristische Annähe-rungen. J. E. Christoph zur Verabschiedung in

den Ruhestand, Hg. F. Hauschildt und U. Hahn, Hannover 2008, S. 11-24

Leitung und Führung. Dokumentation des Workshops »Leitung und Führung in der Kirche – Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld«, Hannover 2008

Lernende Organisation Kirche. Erkundungen zu Kirchenkreisreformen, Hg. Projektgruppe »Lernende Organisation Kirche«, Leipzig 2004

Lohmer, M. (Hg.) Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, Stuttgart (2000) 20042

Meyer, H. Ph. Was heißt »Leitung« in der Kirche? Hannover 1981

Müller, H. M. Bekenntnis – Kirche – Recht. Gesammelte Aufsätze zum Verhältnis Theologie und Kirchenrecht, Tübingen 2005, bes. S. 229-289

Müller-Weißner, U. Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe, Gütersloh 2003

Neuberger, O. Führen und führen lassen, Stuttgart 20026

Pannenberg, W. Systematische Theologie, Bd. 3, Göttingen 1993, S. 404-469

Perels, H.-U. Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Bd. 1-2, Gütersloh 1990/91

Petry, B. Leiten in der Ortsgemeinde, Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt, Gütersloh 2001

Preul, R. Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der Evangelischen Kirche, Berlin/New York 1997, bes. S. 212-219

Ders., Art. »Synode III/2. Neuzeit seit Schleiermacher, in: TRE XXXII/2001, S. 576-579

Ders., »Recht – Macht – Gerechtigkeit« als Thema einer neu zu konzipierenden Kybernetik, in: ders., Die soziale Gestalt des Glaubens. Aufsätze zur Kirchentheorie, Leipzig 2008, S. 1-17

Ders., Was bedeutet die kirchentheoretische These: Die Kirche wird durch die Auslegung ihrer Lehre geleitet? In: ders., Die soziale Gestalt des Glaubens. Aufsätze zur Kirchentheorie, Leipzig 2008, S. 18-35

solo verbo. FS für H. Ch. Knuth, Hg. K. Kammholz u.a., Kiel 2008

Wendebourg, D./Brandt, R. Traditionsaufbruch. Die Bedeutung der Pflege christlicher Institutionen der Gewißheit, Freiheit und Orientierung in der pluralistischen Gesellschaft, Hannover 2001

Wissenschaftliche Theologie und Kirchenleitung. FS für R. Schäfer, Hg. U. Köpf, Tübingen 2001

D

Dank an Wilfried Härle für das EKD-Gutachten

Von Thies Gundlach / Thorsten Latzel

Sehr geehrter Herr Professor Dr. Härle, im Namen des Kirchenamtes der EKD und des Projektbüros Reformprozess möchten wir Ihnen ganz herzlich für Ihr ebenso kenntnis- wie hilfreiches Gutachten »Führen und Leiten in der evangelischen Kirche« danken. Sie haben die äußerst diffizile Aufgabe, das Thema an Hand der reformatorischen Quellen, der Entwicklungslinien im 19. und 20. Jahrhundert und der gegenwärtigen Situation darzulegen, in überzeugender Weise gelöst - und dies nicht nur auf dem knappen Raum von 30 Seiten, sondern noch dazu in einer sehr verständlichen Darlegung.

Auch wenn die EKD solche Qualitätsprodukte von Ihnen gleichsam gewohnt ist, sind sie keineswegs selbstverständlich; die große Sorgfalt, die systematische Klarheit und die kirchliche Verbundenheit, die Ihren Ausführungen in allen Teilen anzumerken ist, machen Freude beim Lesen. Und um wenigstens einige erste Lesefrüchte zu nennen:

- Die Darlegung des Begriffsfeldes bestärkt und schärft noch einmal die bisherige Differenzierung von Leitung und Führung im Blick auf ihre unterschiedlichen (wenn auch eng verbundenen) Referenzpunkte.
- Der klare Ausgang von Wesen und Auftrag der Kirche bei der kirchenleitenden Zielbestimmung ist - gerade in Zeiten starker kirchlicher Veränderungen - äußerst wichtig im Blick auf die notwendige, geistliche Konzentration auf die eigentliche »Sache« der Kirche. Die EKD-Synode von Dresden 2007 hat beim Thema »Evangelisch Kirche sein« dies mit den drei Begriffen Gottesbegegnung, Lebenserneuerung und Gemeinschaft in ihrer Weise zu umschreiben versucht.
- Die Begründung der Notwendigkeit von Leitung/Führung aus der Trias von Ordnung (Institution), Befähigung (Person) und Aufsicht (Lehre) ist ebenso hilfreich wie Ihre Entfaltung der schönen doppelten kybernetischen Zielbestimmung von Schleiermacher aus KD2 §313.
- Der aufgaben- und nicht ämterorientierte Zugang schärft das evangelische Profil von Kirchenleitung - und macht Leitung als »Dienstleistung« für andere deutlich. Zugleich wird durch Ihre differenzierte Darlegung zum allgemeinen Priestertum aber auch deutlich, dass damit nicht einer verbreiteten Tendenz zur Nivellierung aller Unterschiede im Bereich öffentlicher Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung das Wort geredet wird.
- Indem Sie zeigen, dass Schleiermachers Differenzierungen von Kirchenleitung erstens polar und zweitens funktional zu verstehen sind, machen Sie dabei noch einmal eindrücklich deutlich, wie weit, differenziert und vielfältig sich die Leitung von Kirche nach evangelischem Verständnis vollzieht. Durch die »Methode des Umlaufes« wird zudem präziser und einleuchtender beschrieben, was allgemeine Leitungstheorien mit der Unterscheidung von formeller und informeller Leitung umreißen. Hier hat die evangelische Kirche in der Tat auch für andere Organisationen erhellendes kybernetisches Prinzip (wie Sie in Fußnote 49 feststellen) - das sie in manchen Diskussionen aber leider selbst wieder unterläuft, wenn die Frage, ob ein Impuls »von oben« oder »von unten« kommt, zur Frage seiner Richtigkeit oder zumindest seiner Akzeptabilität wird. Die Methode des Umlaufes ist dabei, wie Sie darlegen, keine Leugnung von Machtdifferenzen, sondern ein verantwortlicher Umgang damit.
- Hilfreich für die weitere Diskussion ist auch Ihre - konsequente - Darlegung im Blick auf Theologie als notwendige, wenn auch nicht hinreichende kirchliche Leitungskompetenz, im Blick auf die Leitungs-Grundregeln der Klarheit, Konsonanz und Kunstfertigkeit und im Blick auf das Aufgaben-Spektrum kirchlichen Leitungshandelns. Dass mit Schleiermacher eben auch das »Aufregen in positiver Hinsicht« Teil kirchlichen Leitungshandelns ist - einschließlich des Muts zur theologisch verantworteten Heterodoxie, findet - wie Sie sich sicher denken können - bei uns ein sehr positives Echo, dürfte nach den Eindrücken aus den letzten Jahren aber noch nicht ganz zum kirchlichen Allgemeinut gehören.
- Ihre eingehende Auslegung des (vielfach zur Theologie-Phrase gewordenen) »sine vi humana, sed verbo Dei« führt den wichtigen Punkt vor Augen, dass damit gerade nicht kirchenleitende Interventionsmöglichkeiten ausgeschlossen sind, sondern sogar gefordert und zugleich qualifiziert sind - bis hin zu den verschiedenen Formen der Kirchenzucht.

- Förderlich für verschiedene Bereiche kirchlichen Leitungshandelns sind zudem Ihre differenzierte Ausführungen, dass »Freiheit« einerseits notwendiger Maßstab und Ziel kirchenleitenden Handelns sind, wenn es etwa um Förderung, Wachstum oder auch den Bereich der Seelsorge/Seelenführung geht, dass dies aber andererseits die verpflichtende Formen der Dienstaufsicht im Konfliktfall nicht ausschließt. Ob es angesichts des faktischen Fortbildungsverhaltens dann nicht doch auch einer (befreiend, weil vor anderen Ansprüchen schützenden) obligatorischen »Fortbildung in allen Amtsjahren« - wie in anderen Berufen geben sollte, ist eine gesonderte Frage.

Sie merken, sehr geehrter Herr Professor Dr. Härle, aus den wenigen Punkten, wie anregend und hilfreich die Lektüre Ihres Gutachtens für uns ist! Angeregt durch Ihre Darlegung und ganz im Sinne des Bemühens um eine »immer reinere Darlegung« möchten wir zugleich versuchen, einige Punkte zu benennen, an denen es aus unserer Sicht eines weiteren Nachdenkens im Blick auf Führung und Leitung in der Kirche bedarf und wo die weitere Diskussion Schwerpunkte setzen sollte, - gerade weil diese in Ihrem Gutachten weder von der Aufgabenstellung noch vom Umfang abgebildet werden konnte:

- Wenn man einen anderen, eher empirischen Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit der gegenwärtigen Leitungspraxis innerhalb der evangelischen Kirche wählt, so zeigen sich verschiedene Herausforderungen und Problempunkte. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien einige genannt:

1. Organisation:

In der Kirche hat sich in den verschiedenen Bereichen in den letzten 10, 20 Jahren ein Schub an Steigerung von Organisationsmäßigkeit kirchlichen Handelns vollzogen (Zielgruppen, Strategien, Mitgliederbindung, Qualitätsprozesse, ...). Dabei zeigte sich eine theologische Unsicherheit im Umgang mit den damit verbundenen kirchlichen Leitungsfragen, die in der Regel dadurch gelöst wird, dass Managementinstrumente und -theorien einfach von außen entlehnt und faktisch unverbunden neben den eigenen Traditionslinien stehen. Sind die notwendigen theologischen Differenzierungen, die uns die Tradition hier anbietet, eigentlich hinreichend, um die Herausforderungen, vor denen wir hier stehen, wirklich beantworten zu können? Und was heißt es eigentlich, wenn man versucht, die Organisationslogik

mit der Grammatik evangelischer Kirchentheorie durchzubuchstabieren?

2. Strategiefähigkeit:

Im Zuge der stärkeren Entwicklung von der Institution zur Organisation spielt auch die strategische Dimension von Kirchenleitung eine immer größere Rolle. Zugleich fällt auf, dass sich kirchliche Leitungsgremien und Leitungspersonen mit Strategiefragen (»wohin wollen wir eigentlich«, »was tun wir und was lassen wir bewusst sein«, ...) vielfältig schwer tun, - trotz (oder wegen) mancher Leitungsprozesse. Ist die evangelische Theologie faktisch wirklich Entscheidungshilfe oder wirkt sie manchmal (etwa auf Grund eines im Studium vermittelten sehr hohen Komplexitätsbewusstseins) gar als Behinderung oder zumindest als massive Erschwernis von Entschlussfähigkeit? Eine mögliche Antwort ist hier sicherlich, dass es an der Art der Theologie liegt, - und gute Theologie fördert kirchliche Strategiefähigkeit.

3. Synoden:

Sind unsere Synoden - so wie sie vielfach funktionieren - nicht Ausdruck einer »Ideologisierung« der skizzierten evangelischen Leitungsansätze (z.B. der Methode des Umlaufes), die faktisch zum Gegenteil führt, nämlich dass der Verwaltungsapparat zunehmend an Gewicht gewinnt? Und was würde es bedeuten, die skizzierten Ansätze einmal kritisch auf die vorfindliche Synodenwirklichkeit zu beziehen?

4. Leitungskultur:

In der evangelischen Kirche - so die Rückmeldung mancher Beobachter - gibt es eine »kultivierte Verantwortungslosigkeit«. Oftmals liegen Kompetenz, Verantwortung und Zuständigkeit nicht zusammen bzw. sind nicht klar geregelt. Gegen Leitung besteht ein Grundverdacht, dies sei »hierarchisch« und katholisch. Ist diese Leitungskultur auch Wirkungsgeschichte der theologischen Traditionslinien oder nur ihrer Fehldeutung? Und wie ist ihr zu begegnen?

5. Region

Braucht es nicht eine neue »Ekklesiologie der Region«, in der die Herausforderungen des Zusammenwirkens über die einzelne Ortsgemeinde hinaus eine neue Deutung erfährt? (Dies knüpft an die Diskussion in Volkenroda mit Herrn Prof. Dr. Heckel im Anschluss an Ihren Vortrag.) Und was bedeutet dies für das »Leiten anderer Leiter«

(Dekane) wie für das Sich-Leiten-Lassen? Bleiben die speziellen Herausforderungen etwa des Dekan-/Superintendenten-Amtes nicht außerhalb des Sichtfeldes, wenn man nur von den »Funktionen« ausgeht? Die Gefahr könnte sein, dass die großen Herausforderungen und das z.T. wirkliche Leiden in den verschiedenen Ebenen kirchlicher Leitung (Pfarramt, mittlere Ebene, ...) nicht ausreichend zur Geltung kommen.

6. Führungspersonen:

Wie wird man eigentlich Führungsperson in der Kirche und wie begleiten wir die Übergänge etwa

von der mittleren Ebene zur landeskirchlichen Leitung? Was braucht es theologisch/geistlich, wenn man auf einmal nicht mehr andere Einzelpersonen, sondern ganze Organisationsbereiche leitet?

Sehr geehrter Herr Professor Dr. Härle, verstehen Sie diese Fragen bitte als Zeichen für die anregende Wirkung Ihre Ausführungen. Wir freuen uns, wenn wir weiter mit Ihnen hier im Austausch bleiben können.

Aus Hannover grüßen Sie sehr freundlich
Thies Gundlach und Thorsten Latzel



Ausblick

»Geistlich leiten: Perspektiven für die Weiterarbeit«

Von Dr. Peter F. Barrenstein*

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – beruflich oder ehrenamtlich tätig – sind die wichtigste weltliche Ressource der evangelischen Kirche. Sie leben und verkünden den christlichen Glauben, sie erstellen nach wie vor breit akzeptierte Angebote und sie entwickeln die Institution Kirche und deren Angebote so weiter, dass sie auch nachhaltig attraktiv bleiben. Die Führung dieser Menschen und die Leitung der sie tragenden Institution bilden damit ganz wesentliche Kernaufgaben für die evangelische Kirche. Dem folgend sind die Rekrutierung und Ausbildung sowie die zielgerichtete inhaltliche Führung und die Identifikation und Ausschöpfung vorhandener Leistungspotenziale wesentliche Aufgabenstellungen für alle Führungskräfte unserer verfassten Kirche sowie der diakonischen Einrichtungen.

Im Reformpapier der EKD »Kirche der Freiheit« wurde deshalb die Forderung nach einem kontinuierlichen Investment von 5 % aller Personalkosten in Fort- und Weiterbildung formuliert – Fort- und Weiterbildung auch für die obersten Führungsebenen der Kirche.

Eine kritische Bestandsaufnahme der heutigen entsprechenden Leistungsfähigkeit zeigt allerdings deutliche Verbesserungspotenziale: Vielen guten Einzelbeispielen guter Führung stehen eine oft nur in Ansätzen vorhandene Systematik, ein bloßes »learning by doing« und bei Führungsfragen vielfach allein gelassene Führungskräfte gegenüber. Im Unterschied zu den Mitarbeitern der mittleren Führungsebene, für die es mittlerweile viele und regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen gibt, scheint von oberen Führungskräften erwartet zu werden, dass sie erforderliche Fähigkeiten bereits endgültig beherrschen oder sich eigenständig um individuelle Weiterbildung bemühen. Und letzteres findet aufgrund der viel zu vollen Kalender oft nicht statt.

Dies wird so auch von den Führungskräften selbst wahrgenommen. Breit besteht der Wunsch nach Verbesserung der eigenen Führungs- und Motivationsfähigkeiten sowie nach einer entsprechenden EKD-weiten Initiative. Eine mündliche Befragung der obersten Kirchenleitungsebene in sieben Landeskirchen im Sommer 2011 – befragt wurden jeweils die Leitenden Geistlichen, die

Leitenden Juristen sowie die Präsidien der Synoden – unterstreicht den deutlichen Wunsch nach einem zügigen und gemeinsamen Vorgehen zur Verbesserung der individuellen Fähigkeiten im Bereich »Führen und Leiten«.

Dies schließt ausdrücklich auch den Bereich des »geistlich Leitens und Führens« ein. In der Befragung bejahten alle Führungskräfte die für Kirche und Diakonie erforderliche Dimension dieses »geistlich Leitens« als deutlich differenzierendes Merkmal der Kirche zu anderen Institutionen und Organisationen und als Grundlage für die Beheimatung der beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Inhalte und Ausprägungen »geistlichen Leitens und Führens« wurden dabei sehr differenziert beschrieben und reichten von der Betonung eines christlichen, ganzheitlichen Menschenbildes über die Wahrnehmung besonderer Mitarbeiterverantwortung bis zur Erfordernis des gemeinsamen Betens und Singens, der Tageslosungs-Besinnung oder auch einer besonderen Fehlerakzeptanz. Betont wurde darüber hinaus ein in diesem Kontext erwarteter besonders verantwortlicher Umgang mit Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen.

Viele der genannten Kriterien differieren allerdings in der Realität nicht mehr wirklich zu modern geführten Unternehmen aus Industrie oder Verwaltung; auch hier wird die ganzheitliche Verantwortung für die Entwicklung und Situation der Mitarbeiter vielfach vorbildlich wahrgenommen – möglicherweise an der einen oder anderen Stelle sogar vorbildlicher als im Bereich der verfassten Kirche oder der Diakonie.

Anders ist dies beim ebenfalls unter der Überschrift des »geistlich Leitens« formulierten Anspruchs, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den christlichen Glauben sprachfähig zu machen, ihnen damit die eigene Verkündigung des Evangeliums zu ermöglichen und dies dann auch umgekehrt von ihnen zu erwarten.

Einigkeit bestand bei der Befragung der Führungskräfte darüber, dass all dies einer systematischen Diskussion und darauf aufbauenden, regelmäßigen Fortentwicklung – auch in gemeinsamen landeskirchenüberschreitenden Veranstal-

tungen – bedarf. Im Sinne eines Verständnisses von »geistlich Leiten« als einer alle Bereiche bestimmenden Grunddimension sollte dies die wesentlichen Vorgehensweisen und Inhalte »weltlichen« Führens und Leitens einschließen. Dazu gehöre, so die Einschätzung, schließlich auch eine weitere Methodenentwicklung sowie ein systematischer Erfahrungsaustausch sowohl zwischen den Führungspersonen unterschiedlicher Bereiche der Kirche als auch mit Führungskräften aus anderen gesellschaftlichen Bereichen.

Die Steuerungsgruppe des Reformprozesses der EKD hat zur Fortentwicklung dieser Thematik einen Beirat für Leitungshandeln eingesetzt, der im Herbst 2011 einen Vorschlag zum Aufbau eines Kompetenzzentrums für Führen und Leiten in der evangelischen Kirche vorgelegt hat. Im Mittelpunkt der Aufgabenstellung eines derartigen Zentrums sollen drei Kernaufgaben stehen: die Fort- und Weiterbildung der obersten beiden Führungsebenen der Kirche im Bereich »Führen und Leiten« (ausdrücklich inklusive der Dimension des »geistlichen Leitens«), die Institutionalisierung von Erfahrungsaustausch insbesondere auch bei der Entwicklung und Führung strategischer Veränderungsprozesse sowie der Aufbau eines

Informations- und Know-how-Zentrums für »Beste Praxis« bei Führungsinstrumenten und Führungsstrukturen – inklusive der Formulierung sinnvoller Standards.

Bei allen drei Themen soll der interne aber auch externe Erfahrungsaustausch eine große Rolle spielen.

Parallel zu den heute bereits vorhandenen Fort- und Weiterbildungsangeboten der Landeskirchen, die auch weiter erhalten bleiben sollen, soll so eine Angebotspalette geschaffen werden, die die eingangs skizzierten Defizite überwindet, und damit die Wahrnehmung vorhandener individueller Potenziale der zu Führenden ermöglicht und deren weitgehende Erschließung eröffnet. Darüber hinaus sollen auf diese Weise operative und strategische Zielvorgaben deutlicher definiert und »handhabbarer« gemacht werden. Und alles dies eben auch unter Berücksichtigung der Aspekte »geistlicher Führung« zur differenzierenden Grundierung der Institution sowie zur kontinuierlichen Selbstvergewisserung und zur Festigung des christlichen Glaubens der Mitarbeitenden und Mitglieder. D

Autorinnen und Autoren

Dr. Peter F. Barrenstein
Mitglied der EKD Synode und Vorsitzender des EKD-Beirates für Leitungshandeln (Reformprozess)

Petra Bosse-Huber
Vizepräsidentin der Evangelischen Kirche im Rheinland, Düsseldorf

Susanne Breitkessler
Regionalbischöfin, Ständige Vertreterin des Landesbischofs und Oberkirchenrätin im Kirchenkreis München

Jan von Campenhausen
Pfarrer, Projektbüro Reformprozess, Kirchenamt der EKD, Hannover

Dr. Thies Gundlach
Vizepräsident des Kirchenamtes der EKD, Hannover

Prof. Dr. Wilfried Härle
Prof. em. Systematische Theologie, Heidelberg

Dr. Thorsten Latzel
Oberkirchenrat, Referent im Kirchenamt der EKD, Hannover

Prof. Dr. Philipp Stoellger
Systematische Theologie und Religionsphilosophie Theologische Fakultät der Universität Rostock D

Impressum:

Herausgeber des **Sonderdrucks**:
Kirchenamt der Evangelischen Kirche
in Deutschland
Herrenhäuser Straße 12
30419 Hannover
Internet: www.ekd.de

Zusammenstellung durch
das Gemeinschaftswerk der
Evangelischen Publizistik (GEP)
Frankfurt am Main
in: epd-Dokumentation Nr. 6
veröffentlicht am 7. Februar 2012
Druck: Druckhaus Köthen

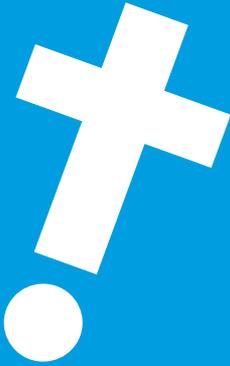
Umschlaggestaltung:
Anne-Ulrike Thursch Gestaltungskonzepte,
Hannover

Als epd-Dokumentation zu bestellen bei:

Gemeinschaftswerk der
Evangelischen Publizistik (GEP)
Emil-von-Behring-Str. 3
60439 Frankfurt am Main
E-Mail: vertrieb@gep.de

oder als Sonderdruck bei:

Kirchenamt der EKD
Herrenhäuser Straße 12
30419 Hannover
Fax: 05 11 / 27 96 - 457
E-Mail: versand@ekd.de



KIRCHE IM AUFBRUCH