

## Kirche im Spannungsfeld von Institution und Organisation

### Organisation und Institutionalität der Kirche – eine theologische Konfliktanalyse

Von Prof. Dr. Jan Hermelink

#### Überblick

*Maria und Marta – eine typische Szene*

- (1) ‚Organisation‘ – das gängige Verständnis in der Kirche
- (2) ‚Institution‘ – eine verblasste ekklesiologische Diskussion

*Maria und Marta – eine kritische Deutung*

- (3) Die kirchliche Organisation als prekäre Unvermeidlichkeit
- (4) Kirche als institutioneller Einspruch gegen die gesellschaftliche Selbstzerstörung
- (5) Mitgliedschaft in der Kirche – institutioneller Rahmen und organisiertes Segment
- (6) Leitung in der Kirche – Entscheidungsmacht und Vollmacht des Urteils

*Maria und Marta – paradigmatische Theologie*

#### Maria und Marta – eine typische Szene

Am Anfang des lukanischen Reiseberichts, im 10. Kapitel, findet sich eine kurze, aber vielschichtige Erzählung, die für mein Thema einige Anregungen enthält. Dort heißt es:

Als sie aber weiterzogen, kam er in ein Dorf. Da war eine Frau mit Namen Marta, die nahm ihn auf. Und sie hatte eine Schwester, die hieß Maria; die setzte sich dem Herrn zu Füßen und hörte seiner Rede zu. Marta aber machte sich viel zu schaffen, ihm zu dienen. Und sie trat hinzu und sprach: »Herr, fragst du nicht danach, dass mich meine Schwester alleine lässt dienen? Sage ihr doch, dass sie mir helfen soll!« Der Herr aber antwortete und sprach: »Marta, Marta, du hast viel Sorgen und Mühe. Eins aber ist not. Maria hat das gute Teil erwählt, das soll nicht von ihr genommen werden.« (Lukas 10, 38–42)

Dieser Text gibt Auskunft über das Verhältnis von Wort und Tat, von Predigt und Diakonie in der ersten Christenheit; er kann als Konstruktion und Kritik weiblicher Rollenmuster gelesen werden. Er kann aber auch dazu dienen, verschiedene Handlungsmuster des kirchlichen Lebens (eines Lebens, das den Herrn in seiner Mitte weiß) zu charakterisieren<sup>1</sup>. In dieser – ganz begrenzten – Perspektive lege ich die Perikope meinen Überlegungen zugrunde.

#### (1) ‚Organisation‘ – das gängige Verständnis in der Kirche

Martas Handeln, so wie Lukas es schildert, weist einige Charakteristika auf, die oft mit den Handlungs- und Kommunikationsmustern einer Organisation verbunden werden. Marta hat ein *klares Ziel*: den Herrn und seine Begleiter in ihrem Haus zu beherbergen – sie handelt darum nach den Regeln einer guten Haushaltsführung (*οικονομία*): ökonomisch. Zur Ökonomie gehört das Wissen um *knappe Ressourcen*; Wirtschaften bedeutet stets, mit begrenzter Zeit, begrenztem Kapital, auch begrenzter Arbeitskraft umgehen zu müssen. Und überall dort, wo dieses Bewusstsein knapper Ressourcen leitend wird, um gemeinsames Handeln zielorientiert zu regeln, dort kann man von einer ‚Organisation‘ sprechen.

Das Paradigma einer Organisation in diesem – modernen! – Sinn ist natürlich der arbeitsteilige Wirtschaftsbetrieb, das *Unternehmen*. In seiner Theorie, der Betriebswirtschaftslehre, werden die Regeln beschrieben, nach denen ein erfolgreiches Unternehmen materielle, personelle und geistige Ressourcen zu binden und zu koordinieren hat; und es wird reflektiert, wie die Organisation unter den Bedingungen von Knappheit, Konkurrenz und ständig wechselnden Marktverhältnissen zielbewusst zu führen ist.

Die Vorstellung, Kirche in diesem Sinne als Organisation zu beschreiben, ist stets dann aufgenommen, wenn sich auch die Kirche in einer bedrohlichen Situation von Knappheit und Kon-

kurrenz gesehen hat. So schreibt Martin Schian, seinerzeit Praktischer Theologe in Gießen, 1922 über die Gemeinschaftsbildung in der christlichen Religion:

»Gemeinschaftsbildung verlangt Ordnung. [...] Ohne Ordnung kann die Gemeinschaft ihren Zwecken nicht genügen, ihr Wesen nicht vollenden. Die gemeinsame Übung der Frömmigkeit verlangt Ordnung (1 Kor 14, 33.40), die Übung der Liebe nicht minder (Apg 6). Dazu kommen die äußeren Bedürfnisse des Gemeinschaftslebens, die Aufbringung der Mittel, die Beschaffung der Räume, die Bestellung von Leitern, Sprechern, Helfern [...]. Endlich will jede religiöse Gemeinschaft für Ausbreitung, Nachwuchs, Fortbestand sorgen; und die Aufgaben gemeinsamer Selbstbehauptung, gemeinsamer Abwehr heischen ebenfalls geordnetes Vorgehen. Ordnung bei Verhältnissen größeren Maßstabes aber ist Organisation. *Die Pflege christlicher Frömmigkeit fordert Organisation.*«<sup>2</sup>

Man kann an dieser Passage schön sehen, wie Schian zwar die kirchliche Selbstorganisation schon auf die biblischen Anfänge zurückzuführen versucht, indem er nicht nur zweckrationale Formen des Handelns in den Blick nimmt, sondern auch rechtsförmige oder frei verabredete Regeln als »Organisation« bezeichnet. Andererseits tritt aber – angesichts der neuen »Aufgaben gemeinsamer Selbstbehauptung, gemeinsamer Abwehr«, wie sie die kirchliche Situation nach 1918 bestimmten – doch die Orientierung an Zielen und »Zwecken« in den Vordergrund. Denn die kirchliche »Organisation« muss nun nicht nur Gottesdienst und Diakonie, sondern auch deren äußere Voraussetzungen – finanzielle Mittel, Leitungspersonal usw. – selbst zu sichern versuchen.

Ein Sprung in die jüngere Vergangenheit: Als die »Aufbringung der Mittel« (Schian) für die deutschen Großkirchen etwa seit Mitte der 1990er Jahre erneut zum Problem wurde, avancierte die *Betriebswirtschaftslehre* zum wichtigen Gesprächspartner: Für einige Jahre sprach man gern vom ‚Unternehmen Kirche‘, seinem Management und seinen Kunden<sup>3</sup>. Weil diese Semantik, auch die gängige Rede vom ‚Kerngeschäft‘, jedoch das kirchliche Handeln nur sehr begrenzt erschließt, ist man inzwischen wieder auf die ‚Organisation‘ zurückgekommen: Die Kirchen – genauer: ihre Leitungsorgane auf allen Ebenen – nutzen organisationswissenschaftliche Einsichten, um Strukturen neu zu ordnen, zu regionalisieren oder zu fusionieren. Dabei – das ist gegenüber Schian neu – versuchen sie, die Ziele des kirchlichen Handelns

nach *innen* zu klären (durch Leitbilder) und angesichts der religiösen ‚Konkurrenz‘ auch nach *außen* deutlich zu machen (durch die Suche nach ‚Profil‘, vielleicht auch durch ‚Markenbildung‘).

Wenn diese Leitungsaufgaben mit dem Begriff der ‚Organisation‘ belegt werden, dann schwingt allerdings auch ein soziologisches Verständnis mit, das Niklas Luhmann seit den 1960er Jahren entwickelt und das durch die Mitgliedschaftserhebungen der 1970er Jahre auch Eingang in die kirchliche Diskussion gefunden hat<sup>4</sup>. In einem einschlägigen Text schreibt Luhmann:

»Wir sehen das Spezifische organisierter Sozialsysteme in der [stabilen] Verknüpfung zweier kontingenter Sachverhalte: der Entscheidung über Mitgliedschaft [...] und der Festlegung der Strukturmerkmale (zum Beispiel Zweck, hierarchische Anordnung der Weisungsbefugnisse, Arbeitsentgelt), die im Falle einer Mitgliedschaft akzeptiert werden.«<sup>5</sup>

Über die gängigen »Strukturmerkmale« organisierter Handelns – wie Zwecksetzung und definierte Leitungsmacht – hinaus hebt Luhmann zwei Aspekte hervor: Zum einen kann die Organisation ihre Zwecke nur erreichen, wenn sie klar bestimmt, wer ihr angehört, wen sie also – als Mitglied – für ihre Zwecke in Anspruch nehmen kann. Diese Zugehörigkeit, die *Mitgliedschaft* versteht die Organisation, zum anderen, als eine (verpflichtende) *Entscheidung*; und es ist diese Kategorie, die nach Luhmann organisiertes Handeln überhaupt und allererst konstituiert. Die Leitung entscheidet nicht nur über die Zwecke der Organisation und über die Mitgliedschaft derer, die diese Zwecke verfolgen, sondern auch darüber, was und wie die Mitglieder demzufolge entscheiden – oder nicht entscheiden – können: Die Organisation ist in ihrem Ziel-Programm, ihrer Personalwahl und ihrer inneren Struktur durchgehend entscheidungsförmig verfasst. Eine Kirche, die sich vor schwere Entscheidungen, etwa über Personalabbau und Gemeindefusionen gestellt sieht, und die sich der Loyalität ihrer Mitglieder unsicher ist, muss dieses soziologische Organisationsverständnis höchst einleuchtend finden.

Wenn Marta – um auf den Text aus dem Lukas-Evangelium zurückzukommen – sich an Jesus wendet: »Herr, fragst du nicht danach, dass mich meine Schwester alleine lässt dienen?«, so versteht sie Marias Handeln offenbar als eine *Entscheidung*: Sie lässt mich, Marta alleine arbeiten. Maria, die doch zum Haus Martas gehört, verletzt mit dieser Weigerung gleichsam ihre *Mitglied-*

*schaftspflichten*; so sieht es jedenfalls Marta. Aus dieser – typisch organisationalen – Sicht fordert sie nun ihrerseits eine Leitungsentscheidung: »Sage ihr doch, dass sie mir helfen soll!« Die organisationale Sicht, so kann man zuspitzen, neigt offenbar zu einer Art *Total-Perspektive*, die alles Handeln, auch religiöses Handeln, nur als Entscheidung wahrnimmt.

## (2) ‚Institution‘ – eine verblasste ekklesiologische Diskussion

Der Begriff der Institution machte zuerst in der Theologie der 1950er Jahre Karriere, um den Ort des christlichen Glaubens in der modernen Gesellschaft zu beschreiben<sup>6</sup>. Dabei wurde das weite Verständnis der Soziologie nach Emile Durkheim und Talcott Parsons rezipiert, denen zufolge mit ‚Institution‘ *alle dauerhaften Formen sozialer Interaktion* bezeichnet werden. Diese regelmäßigen Interaktionsformen dienen der Erfüllung menschlich-sozialer Grundbedürfnisse; und insofern zu diesen Bedürfnissen auch religiöse Vergewisserung und Orientierung zählen, gehören dann auch religiöse Institutionen zum Grundbestand jeder Gesellschaft.

Die Institutionen werden zwar durch gemeinsames Handeln gebildet und stabilisiert; sie sind den Einzelnen jedoch *vorgeordnet* und seinem direkten Einfluss entzogen, ja noch mehr: Allererst im Rahmen von Institutionen wird die Individualität der Einzelnen gebildet und freigesetzt. Dieser Prozess wird – im Anschluss an Arnold Gehlen – gerne als *Entlastung* beschrieben: Erst vor dem Hintergrund selbstverständlich gegebener Ordnungen, die die menschlichen Grundbedürfnisse nach Versorgung, Kommunikation und Orientierung regeln, ist die Einzelne frei, individuelle Interessen auszubilden und zu verfolgen.

Auch die rechtsphilosophische Vorstellung, Institutionen verdanken sich einer leitenden Idee, einer »*idée directrice*« (M. Hauriou), die in einem bestimmten sozialen Kontext überzeugend wirkt und darum feste Regeln, rechtliche Strukturen ausbildet, auch diese Vorstellung betont die *Vorgegebenheit* institutioneller Phänomene vor allem individuellen Handeln. – Je stärker darum in den 1960ern die Freiheit der einzelnen Subjekte betont wurde, um so mehr verloren die – tendenziell konservativen – Institutionstheorien an Plausibilität. Eben dies lässt sich nun auch beim Verständnis der Kirche als Institution beobachten.

Jenseits der diskreditierten Theologie der Schöpfungsordnungen wurde mittels des Institutionsbegriffs in den 1950ern nach der *gesellschaftlichen Funktion der Kirche* gefragt, nach ihrem Beitrag zur Stabilisierung sozialer Ordnung oder zur überindividuellen Stiftung von Sinn und Gewissheit. Für die kirchliche Selbstbeschreibung hilfreich erschien sodann die Formel von Hans Dobbois, Institutionen seien als »strukturelle Einheit von vorgegebener ‚Stiftung‘ und aufgegebenener ‚Annahme‘« zu verstehen<sup>7</sup>. Auf diese Weise konnte einerseits eine gleichsam transzendente Autorität der Kirche festgehalten werden, deren innerer Sinn dem menschlichen Zugriff entzogen ist. Zugleich muss die göttlich vorgegebene ‚*idée directrice*‘ jedoch institutionell ausgestaltet und konkretisiert werden. Auf diese Weise war die Einrichtung des Predigtamtes oder bestimmter Gemeinschaftsformen zu begründen<sup>8</sup>.

Dazu ein kleiner Seitenblick auf die lukanische *Figur der Maria*: Sie könnte in diesem Horizont als Sinnbild der Kirche erscheinen, die sich der Präsenz Jesu, der Autorität seines Wortes ganz aussetzt – und in eben dieser unbedingten Annahme zur Zeugin der Überzeugungskraft, der Vollmacht dieses Wortes wird.

Freilich machte schon die soziologische, und erst recht die theologische Reflexion von Institutionalität alsbald auf die *Spannung* aufmerksam, in der die Dauerhaftigkeit kirchlicher Ordnung zur Aktualität des Geistes, zur Unverfügbarkeit des Wortes Gottes steht. So schreibt Wolfgang Huber in seinem Buch über »Kirche« (1979):

»Mit ihrer Tendenz zur Verfestigung widerstreitet die Institution der Aktualität der Kirche [...]. Deshalb ist die permanente Kritik der Kirche als Institution mit ihrer institutionellen Existenz selbst gegeben. Die Kirche ist ein institutionalisierter Konflikt; denn in ihren institutionellen Formen gerät sie immer aufs Neue in Widerspruch zu ihrem Auftrag.«<sup>9</sup>

Womöglich noch prägnanter formuliert Ernst Lange, auf den Huber sich hier bezieht: »Die Kirche institutionalisiert einen Widerspruch. Sie stellt den Einspruch Jesu gegen die Selbsterstörung des Menschen auf Dauer.«<sup>10</sup>

Die Kirche als »institutionalisierter Widerspruch«, als »institutionalisierter Konflikt« – damit wird, unter Rekurs auf die Praxis Jesu selbst, die Theorie der Institution sowohl genutzt als auch gleichsam auf den Kopf gestellt. Was in der Kirche auf Dauer gestellt, was als göttliche Stiftung der menschl-

chen Aneignung immer schon vorgegeben ist – das ist zugleich der Widerspruch gegen jede Verfestigung gesellschaftlicher, auch kirchlicher Machtverhältnisse. Die Institutionalität der Kirche wird

hier zur Basis einer *theologischen Konflikttheorie*, die alle ‚Lösungen‘, jede geordnete Funktionszuweisung immer aufs Neue in Frage stellt.

### Maria und Marta – eine kritische Deutung

Auch Lukas gestaltet das Gegenüber der beiden Schwestern, Maria und Marta, als einen typischen Konflikt – den man nicht zuletzt ekklesiologisch deuten kann: Handeln gegen Hören, Organisation und Entscheidung gegen die gläubige Anerkennung institutioneller Vorgabe.

Allerdings, bei genauerem Hinsehen verkehren sich hier die Fronten. Denn Maria entspricht ja, indem sie zu Füßen Jesu sitzt, gerade *nicht* den dauerhaft geordneten sozialen Formen ihres Standes und ihrer Zeit. Deren Institutionen sehen nicht vor, dass Frauen sich in den Schülerkreis eines Rabbis begeben, oder dort gar – »dem Herrn zu Füßen« – eine bevorzugte Stellung erhalten.

Gegenüber diesem unkonventionellen, zugleich ganz selbstvergessenen Handeln Marias erscheint Marta als Sinnbild der geltenden Ordnung, die – für die Hausbewohner wie für die Gäste – Stabilität und Orientierung gibt. Marta, die Organisatorin, plant keine Veränderung; sie zielt gerade nicht auf religiöse oder soziale Reform, sondern setzt mit aller Entschiedenheit auf die Bewahrung des Gegebenen.

#### (3) Die kirchliche Organisation als prekäre Unvermeidlichkeit

Nimmt man Marta in dieser Weise als Typus des organisationalen Handelns in Anspruch, dann wird deutlich, dass die gängige Assoziation mit ‚Reform‘, ‚Innovation‘ und ‚Aufbruch‘ nur eine Seite gerade des modernen Organisationsverständnisses beschreibt. Denn auf der anderen Seite dient die Organisation – wie wiederum am Unternehmen besonders klar zu sehen – ja gerade der *Abwehr von Veränderung*, dem Schutz gegen die Markturbulenzen; oder positiv: die betriebliche Organisation zielt auf *Erhaltung und Stabilisierung* jedenfalls des betrieblichen Gewinns, und möglichst auch der Produktivität und der Beschäftigtenzahl. Alle Flexibilisierung, alle organisierte Dauerreform hat letztlich nur den einen Sinn, das System des arbeitsteiligen Handelns selbst gegen bedrohliche Phänomene der Knappheit und der Konkurrenz abzusichern.

Aus dieser Einsicht speist sich der gängige Vorwurf, die kirchliche Organisation ziele vornehmlich auf die eigene Bestandserhaltung. Karl Barth hat diesen Vorwurf bekanntlich theologisch radikalisiert, als er die Bemühungen der 1920er Jahre, der Volkskirche organisatorisch eine stabile Basis zu geben, geißelte als allzu selbstsicheres Überspielen der prinzipiellen »Verlegenheit«, ja der *Anfechtung*, in die die Kirche durch die Konfrontation mit Gottes Wort gerät<sup>11</sup>.

Auch wenn man Barth den Gegenvorwurf nicht ersparen kann, er ignoriere die materiellen Bestandsbedingungen der Kirche, und auch wenn man darauf hinweist, dass der »Fortbestand« der Kirche (Martin Schian) für die verlässliche, auch die öffentliche Präsenz der christlichen Botschaft unverzichtbar ist – auch dann ist doch nicht zu übersehen, dass das Handlungsmuster einer zweckrationalen *Sicherung des Bestehenden* in erheblicher Spannung zur selbstvergessenen *Zweckfreiheit des Glaubens* steht, wie sie Lukas mit der hörenden Maria so eindrücklich typisiert hat. Dass zwischen Organisation und Religion Konflikte nicht ausbleiben können, daran lässt dieser biblische Text keinen Zweifel.

Noch ein zweiter Einwand gegen die Organisation der Kirche ist zu nennen, nämlich ihre – unvermeidbare – *Tendenz zur Hierarchie*, zur Stärkung zentraler Leitungsmacht. Für eine zweckrationale, auf rascher, zielklarer Entscheidung basierende Organisation ist die Bündelung von Weisungsbefugnissen an der Spitze schlechterdings notwendig. Auch in der Kirche wird die Situation von Knappheit und Konkurrenz ja vor allem von der Leitungsebene, von den Bischöfen und Dekaninnen, den Kirchen- und Verwaltungsämtern wahrgenommen und durch zweckrationales Entscheidungshandeln zu bearbeiten versucht.

In einer Kirche, die den Grund des Glaubens im je eigenen Hören und darum vor allem in örtlichen Versammlungen verortet, also in einer *evangelischen* Kirche hat jede überörtliche Leitungsebene, die – im Stil der Organisation – auf bindende Entscheidungen drängen *muss*, darum nicht wenig Probleme. Nur in ganz äußerlichen Hinsichten kann sie Weisungsbefugnis behaupten; im Wesentlichen muss sie auf Überzeugung setzen.

Sie tut darum gut daran, Impulse (und Impulspapiere) zu geben, Diskussionsprozesse anzustoßen, immer wieder auf das Nötige hinzuweisen.

Auch Marta artikuliert ihren Druck *von oben* – so stelle ich es mir jedenfalls vor, wenn sie von draußen hereinkommt und den Herrn anspricht, der im Kreis seiner Schüler und Schülerinnen sitzt. Umso wichtiger scheint es, dass Jesus sie nicht abweist: »Marta, Marta, du hast viel Sorgen und Mühe.« Ihre Person wird gewürdigt, ihre innere und äußere Not kommt zur Sprache und wird durchaus nicht abgewertet. Was Marta, die Organisatorin des kirchlichen Lebens tut, ist sinnvoll und unvermeidlich – aber es ist *nicht* das eine, das einzige Handeln, das die Not wendet.

#### (4) Kirche als institutioneller Einspruch gegen die gesellschaftliche Selbsterstörung

Noch einmal sei festgehalten: In einer Gesellschaft, die mehr und mehr als ‚Organisationsgesellschaft‘ erscheint, kann und darf sich auch eine Großkirche den Erfordernissen zweckrationaler Arbeitsteilung, gezielter Mitgliederpflege und öffentlich profilierter Darstellung nicht entziehen. Zugleich freilich machen gerade die – inzwischen so umworbenen – *Mitglieder* durch ihr Verhalten deutlich, dass sie die erfahrbare Kirche gerade nicht als ‚Organisation‘ wahrnehmen und sehen wollen. Indem sie etwa offene Kirchengebäude als Oasen im Konsum- oder Arbeitsalltag nutzen, indem sie von den Pfarrerinnen ein vorbildliches Leben erwarten und von den Kirchenleitungen kritische Worte angesichts sozialer Missstände – auf diese Weise artikulieren die Menschen das Bild einer Kirche, die sich den Funktions- und Rationalitätsimperativen der Organisationsgesellschaft gerade nicht unterwirft, sondern die in dieser durchrationalisierten, ganz und gar zielverliebten Welt eine Art Kontrast-Raum markiert<sup>12</sup>. Aus der Sicht vieler Mitglieder, das hat gerade die letzte EKD-Erhebung gezeigt, markiert die Kirche ein *alternatives Lebensprinzip*, das – durchaus mit Ernst Lange – den »Einspruch Jesu« gegen die ökonomistische »Selbsterstörung des Menschen« auf Dauer stellt.

Wird dieses Bild der Kirche – was selten geschieht – mit dem Begriff der ‚Institution‘ gedeutet, so treten weitere Aspekte in den Blick: Kirchliche Räume und Rituale verheißen für viele eine Entlastung von dem Druck, das eigene Handeln ständig zu optimieren, die eigene Lebensführung permanent selbst verantworten zu müssen. Die Vorgaben der kirchlichen Liturgie, ihre Gesten

und Gesänge ermöglichen ein *selbstvergessenes* – und zugleich sehr präsent – Hören und Zuhören. Und die verschwenderische Selbstverständlichkeit, die kirchliche Räume und Festzeiten auszeichnet, erlaubt es den Einzelnen, ihre eigenen Gedanken und Bilder *frei zu entfalten*<sup>13</sup>.

Allerdings, diese institutionellen Aspekte des kirchlichen Lebens stehen stets in der Gefahr, sich wiederum selbst zu verfestigen, wiederum zu einer Institution im Sinne autoritärer Vorgaben zu werden, die Subjektivität gerade nicht freisetzt, sondern bindet. Maria, wie sie dem Herrn zu Füßen sitzt, ist eben *kein Prinzip* der religiösen Praxis; ihr Handeln lässt sich gerade nicht auf Dauer stellen, sondern lebt aus dem einen Augenblick, in dem Jesus das Haus betritt: in dem heute und hier das Wort Gottes laut wird<sup>14</sup>.

Marias Hören hebt Martas Sorgen und Mühe darum nicht auf, sondern bleibt in einer unhintergehbaren Spannung, die sich nicht selten in massiven Konflikten entlädt. An zwei gegenwärtig kritischen Punkten, im Blick auf die *Mitglieder* der Kirche und auf die Grundsätze ihrer *Leitung*, will ich diesen Konflikt zwischen einer organisationalen und einer institutionellen Logik des kirchlichen Handelns noch etwas konkretisieren.

#### (5) Mitgliedschaft in der Kirche – institutioneller Rahmen und organisiertes Segment

Dass die Kirche – auch – als ‚Organisation‘ zu beschreiben ist, das zeigte sich seit den 1970er Jahren an dem Interesse, das die Kirche ihren Mitgliedern, ihren Einstellungen und Erwartungen, ihrer Unterstützungsbereitschaft und ihrem Engagement entgegenbringt. Zugleich markiert jedoch gerade der kirchliche Umgang mit den Mitgliedern, dass die Kirche im Grunde keine Organisation darstellt<sup>15</sup>.

Denn im Unterschied zu jedem Unternehmen, auch jedem Verein weigert sich die Kirche, über die Mitgliedschaft der Einzelnen zu *entscheiden*: Jede, die die Taufe begehrt, wird – von Grenzfällen abgesehen – auch getauft. Dahinter steht natürlich die theologische Einsicht, dass die Kirche nicht darüber verfügt, wer zur verborgenen Kirche gehört, und nach der Regel der Liebe (M. Luther) darum alle, die es wollen, in die sichtbare Kirche aufnehmen wird.

Diese theologische Deutung der Taufe – die Kirche vollzieht nur nach, was *Gott* in seiner Gnade

längst entschieden hat – entspricht im Übrigen auch der Selbstwahrnehmung der meisten Mitglieder. Sie verstehen ihre kirchliche Zugehörigkeit im Horizont gesellschaftlicher Sitte und familiärer Tradition – und gerade *nicht* als eine selbst verantwortete, eigens zu begründende Entscheidung. Ähnliches lässt sich bei vielen Wiedereintritten beobachten: Wer in die Kirche zurückkehrt, gibt dem Gefühl nach, ‚wieder dazu gehören zu sollen‘; die eigene Entscheidung vollzieht nur nach, was eigentlich schon lange gilt.

Die Kirche erscheint hier als eine Gemeinschaft der Glaubenden, die vor allem *institutionelle* Züge trägt: Sie ist dem einzelnen, oft schwachen Glauben vorgeordnet, sie vermag ihn zu entlasten und zu tragen; und sie sollte darum gerade keine klaren Auskünfte darüber verlangen, warum ich – wieder oder noch – der Kirche angehöre.

Während diese distanzierten Mitglieder ihre eigene Zugehörigkeit nur gelegentlich aktualisieren, indem sie sich entschließen, an einem Gottesdienst oder einem Gemeindefest teilzunehmen, nimmt diese Teilnahme bei anderen den Charakter eines dauerhaften Engagements an. Diese Mitglieder verstehen sich dann eher als ‚*entschiedene*‘ Christen; mitunter begreifen sie auch ihre Mitgliedschaft selbst als eine bewusste Entscheidung, die dann nicht zuletzt die Pflicht zur regelmäßigen Mitarbeit einschließt. Hier wird gleichsam das *organisationale Segment* der Kirche sichtbar, das aus den aktiven, den ehrenamtlichen wie den hauptamtlichen Mitarbeitenden besteht. Für dieses (und nur dieses) Segment der verfassten Kirche machen Zielorientierung und konsequente Personalentwicklung, wie Herr Barrenstein es gestern eingefordert hat, durchaus Sinn.

Freilich wird sich dieses organisationale Segment davor hüten müssen, die eigene, entscheidungsformige Logik der Zugehörigkeit zur allgemeinen kirchlichen Norm zu erheben. Natürlich können die Getauften zur Beteiligung eingeladen und ermuntert werden, aber dabei darf nicht verdeckt werden, dass die Mitgliedschaft in der Kirche eben *nicht* den Anspruch auf ein bestimmtes Engagement impliziert, sondern dass sie auf dem Zuspruch einer unbedingten Entlastung beruht, auf dem Segen einer selbstvergessenen Freiheit – die man freilich gerade in der Beteiligung am kirchlichen Leben erfahren kann.

## (6) Leitung in der Kirche – Entscheidungsmacht und Vollmacht der Deutung

Schließlich ein paar knappe, nur andeutende Bemerkungen zu den Leitungsformen, die den hier skizzierten Handlungsmustern der Kirche entsprechen. Zur Kirchenleitung gehören zweifelsohne Entscheidungen, zum Teil sehr massive Entscheidungen: über Strukturen und Verfahren, über Budgets und – nicht zuletzt und immer wieder – über *Personen*. Das Recht der Ordination gehört zu den zentralen, und durchaus entscheidungsförmigen Kompetenzen des bischöflichen Amtes, in denen sich sein organisationaler Charakter zeigt. Erst recht eignet den anderen kirchlichen Leitungsinstanzen, den Synoden wie den Kirchenämtern, erhebliche Entscheidungsmacht – von der Spitze aus gesehen, ist die Kirche zweifelsohne, und nicht erst seit ein paar Jahrzehnten eine Organisation<sup>16</sup>.

Wie aber verhält sich diese organisatorische Leitungsmacht zu den Formen *geistlicher* Leitung, wie sie besonders prägnant die Confessio Augustana beschreibt? Ich erinnere Sie an die einschlägigen Sätze des Artikels 28 zum bischöflichen Amt:

»Das bischöfliche Amt nach göttlichem Recht ist es, das Evangelium zu predigen, Sünde zu vergeben, Lehre zu beurteilen [...], und die Gottlosen, deren gottloses Wesen offenbar ist, aus der christlichen Gemeinde auszuschließen – ohne menschliche Gewalt, allein durch das Wort [*sine vi humana, sed verbo*]. Und deshalb sind die Pfarrleute und Kirchen schuldig, den Bischöfen gehorsam zu sein, nach dem Spruch Christi: ‚Wer euch höret, der hört mich.‘« (BSLK, 123f)

Hier wird den Bischöfen – wie allen Pfarrpersonen – eine Leitungsmacht durch das gepredigte, das deutende und urteilende *Wort* zugesprochen, die durchaus auch Entscheidungscharakter hat. Freilich liegt diese Entscheidung, wie der Extremfall des Ausschlusses aus der Gemeinde zeigt, gerade nicht – wie es bei Personal- oder Budgetentscheidungen der Fall ist – bei den Leitungspersonen allein. Die Vollmacht, Gottlose auszuschließen, ist vielmehr ebenso strukturiert wie die Vollmacht, andere – wiederum durch das Wort – in die Gemeinde hineinzuholen. Wilfried Härle hat die Struktur dieser Wortmacht gestern noch einmal rekonstruiert: Sie besteht in einem (genau zu differenzierenden) Miteinander des menschlichen Redens, des religiösen Deutens, des geistlichen Lehrurteils – und der überführenden, Glau-

ben schaffenden Evidenz dieses Wortes, wie sie nur Gott zugeschrieben werden kann.

Die Leitung durch das Wort besteht also darin, Gesetz und Evangelium zu predigen, das Urteil der Versöhnung und auch der Verdammung zu sprechen – und die Entscheidung darüber, wie dieses Urteil wirkt, dem Geist zu überlassen. Ich betone dabei das Moment des Urteils, um daran zu erinnern, dass die Predigt auch *Konflikte auslösen kann*, dass sie nicht nur trösten, sondern auch verletzen und spalten wird. Denn für diese Predigt gilt, der CA zufolge, die Autorität Christi selbst: »Wer euch hört, der hört mich.«

Was also kann die Kirchenleitung tun, um die Reform der Kirche geistlich zu fördern? Sie kann den Raum für solches Predigen und Lehren offen halten, sie kann – durch Organisation – die Institutionalität der Kirche stärken und schützen; und sie kann schließlich selbst predigen, selbst *geistliche Urteile öffentlich machen*. Sie kann – mit eben dieser Absicht – Impulspapiere schreiben, Diskussionen inszenieren, Konflikte riskieren; und sie wird es dann aushalten, wenn sie ihre Einsichten und Urteile nicht autoritativ durchsetzen, sondern nur auf die Evidenz des Geistes vertrauen kann.

### Maria und Marta – paradigmatische Theologie

In diesem Sinne ein letzter Blick auf den biblischen Text. In der Konstellation zwischen Marta, Maria und Jesus zeigt Lukas sehr deutlich, was er unter Theologie, kirchenleitend relevanter Theologie versteht: Theologie entsteht an existenziellen, auch kirchlich existenziellen Konflikten; und sie macht diese Konflikte nicht selten allererst publik, in paradigmatischen Geschichten und öffentlichem Wort. Theologie deutet die Konflikte, auch die kirchlichen Konflikte im Horizont unbedingter Nöte und alltäglicher Sorgen. Und Theologie lässt ihren Adressaten das letzte Wort: Wie Marta sich entscheidet, das wird bei Lukas gerade nicht erzählt. Und so muss ich nun auch Ihnen überlassen, über meine Theologie der Kirche zu urteilen.

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Meine Auslegung ist vielfältig angeregt durch die Predigtstudie von Birgit Klostermeier, in: *Predigtstudien für das Kirchenjahr 2004/2005*, Bd. III/1, Stuttgart 2004, 153–157.

<sup>2</sup> Martin Schian: *Grundriß der Praktischen Theologie*, in: *Sammlung Töpelmann*, 1. Gruppe: *Die Theologie im Abriss*, Band 6; Gießen 1922, 11.

<sup>3</sup> Besonders perspektivenreich ist Joachim Fetzer (Hg.): *Kirche in der Marktgesellschaft*, Gütersloh 1999.

<sup>4</sup> Vgl. Helmut Hild (Hg.): *Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung. Ergebnisse einer Meinungsumfrage*, Gelnhausen/Berlin 1974, 35ff – mit ausführlichen Bezugnahmen auf Luhmann.

<sup>5</sup> Niklas Luhmann, *Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen* (1972), in: J. Wössner (Hg.), *Religion im Umbruch*, Stuttgart 1972, 245–285, hier 247; vgl. auch Ders.: *Organisation*; in: W. Küpper / G. Ortman (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele*, Opladen 1988, 165–185; zuletzt Ders.: *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden 2006.

<sup>6</sup> Vgl. zum Folgenden Eilert Herms: *Art. Institution*, in: *Evangelisches Soziallexikon*, NA Stuttgart 2001, 748–752; Dietrich

Rössler: *Grundriss der Praktischen Theologie*, Berlin / New York 21994, 458–489.

<sup>7</sup> Zit. nach Wolf-Dieter Marsch: *Art. Institution*, in: *RGG3*, Bd. 3, 784.

<sup>8</sup> Vgl. die Zusammenfassung der Argumentation bei Wolfgang Huber: *Kirche*, München 21988, 114ff.

<sup>9</sup> Huber, a.a.O., 43; vgl. a.a.O., 9.

<sup>10</sup> Ernst Lange: *Überlegungen zu einer Theorie kirchlichen Handelns*, in: Ders., *Kirche für die Welt*, München 1981, 197–214, Zitat 199.

<sup>11</sup> Vgl. Karl Barth: *Quousque tandem?* (1930), in: *GA 24*, Zürich 1994, 526–535, bes. 531f.

<sup>12</sup> Vgl. zu diesem Gedanken Monika Wohlrab-Sahr: *Kulturelle Diversität und ein verbindendes Kontrastprinzip: Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge*, in: J. Hermelink/1. Lukatis/Dies. (Hg.), *Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge*, Bd. 2. *Analysen zu Gruppendiskussionen und Erzählinterviews*, Gütersloh 2006, 321–338.

<sup>13</sup> Ein ähnlicher Gedanke findet sich schon bei Wolf-Dieter Marsch: »Die Kirche [...] kann als Institution nicht ohne gewisse Verobjektivierungen ihres Handelns auskommen. Sie kann nicht in jeder ihrer Lebensäußerungen von jedem ihrer Mitglieder gleichmäßig akzeptiert werden. Ja, gerade in ihrer Vorgegebenheit als Institution und erst durch sie gibt sie subjektive Artikulation eines ‚gelebten‘ Glaubens frei. Erst weil Kirche als Institution da ist, kann Kirche als Ereignis werden.« (Ders., *Institution im Übergang. Evangelische Kirche zwischen Tradition und Reform*, Göttingen 1970, 123).

<sup>14</sup> Vgl. nochmals Klostermeier, *Predigtstudie zu Lk 10*, a.a.O. [Anm. 1], 155.

<sup>15</sup> Die folgende Argumentation ist entfaltet bei Jan Hermelink: *Zwischen religiöser Kommunikation und organisationalem Entscheiden. Anregungen aus Luhmanns Religionssoziologie für das Selbstverständnis einer evangelischen Kirchenleitung*, in: Ders. / G. Wegner (Hg.), *Paradoxien kirchlicher Organisation*, Würzburg 2008, (205–235) 224ff.

<sup>16</sup> Eine prägnante Beschreibung gibt Wolfgang Huber: *Kirchenleitung als Herrschaft durch Dienst?*, in: J. Ochel (Hg.), *Der Dienst der ganzen Gemeinde Jesu Christi und das Problem der Herrschaft*, Gütersloh 1999, 93–115.

**Einige Texte zum Wieder- und Weiterlesen**

Barth, Karl: *Quousque tandem?* (1930); in: *Karl Barth Gesamtausgabe*, Bd. 24, Zürich 1994, 526–535

Grotefeld, Stefan/Hermelink, Jan (Hg.): *Religion und Ethik als Organisationen – eine Quadratur des Kreises?*, Zürich 2008

Hermelink, Jan: »Organisation« – ein produktiver Begriff zur interdisziplinären Erforschung von Religion und Ethik? Ein evang.-theol. Resumé, in: J. Hermelink / S. Grotefeld (Hg.), *Religion und Ethik als Organisationen?*, Zürich 2008, 257–279

Hermelink, Jan/Wegner, Gerhard (Hg.): *Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche*, Würzburg 2008

Huber, Wolfgang: *Kirche* (1979), München 21988

Herms, Eilert: *Religion und Organisation. Die gesamtgesellschaftliche Funktion von Kirche aus der Sicht der evang. Theologie* (1988), in: Ders., *Erfahrbare Kirche*, Tübingen 1990, 49–79

Luhmann, Niklas: *Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen*, in: J. Wössner (Hg.), *Religion im Umbruch*, Stuttgart 1972, 245–285

Luhmann, Niklas: *Organisation*; in: W. Küpper / G. Ortman (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele*, Opladen 1988, 165–185

Marsch, Wolf-Dieter: *Institution im Übergang. Evangelische Kirche zwischen Tradition und Reform*, Göttingen 1970

Rendtorff, Trutz: *Theologische Probleme der Volkskirche*, in: W. Lohff / L. Mohaupt (Hg.), *Volkskirche – Kirche der Zukunft?*, Hamburg 1977, 104–131

Tyrell, Hartmann: *Religion und Organisation. Sechs kirchensoziologische Anmerkungen*, in: J. Hermelink/G. Wegner (Hg.), *Paradoxien kirchl. Organisation*, Würzburg 2008, 179–204

Wegner, Gerd: *Leiden als Bedingung der Freiheit. Kirchliche Organisation und geistliche Entscheidung*, in: *PTh* 92 (2003), 403–417 