

# Führen und Leiten in der evangelischen Kirche

*Gutachten*

Prof. Dr. Wilfried Härle, Heidelberg

## Inhaltsverzeichnis

1 Die Aufgabenstellung des Gutachtens	S. 2
2 Die Methode zur Erarbeitung des Gutachtens	S. 2
3 Quellen und Hilfsmittel	S. 2
4 Grundsätzliche Vorüberlegungen und sprachliche Beobachtungen	S. 3
4.1 „Führen und Leiten“	S. 3
4.2 „Evangelische Kirche“	S. 5
5 Wesen und Auftrag der Kirche und das Ziel ihrer Leitung und Führung	S. 5
5.1 Wesen und Auftrag der Kirche	S. 6
5.2 (Wozu) Braucht die Kirche Leitung und Führung?	S. 7
5.3 Das Ziel von Leitung und Führung in der evangelischen Kirche	S. 9
6 Wer leitet die Kirche?	S. 10
6.1 Ämterorientierter oder aufgabenorientierter Zugang	S. 10
6.2 Luthers Zugang über die Lehre vom Allgemeinen Priestertum	S. 10
6.3 Schleiermachers Unterscheidungen innerhalb der Kirchenleitung	S. 12
6.4 Die Methode des Umlaufs	S. 13
6.5 Kompetenz als Bedingung für Kirchenleitung	S. 15
7 Wie ist die Kirche zu leiten?	S. 16
7.1 Die Grundregel evangelischer Kirchenleitung	S. 16
7.2 Wodurch ist die Kirche zu leiten – und wodurch nicht?	S. 18
7.3 Trennung als äußerstes reinigendes Mittel der Kirchenleitung	S. 21
7.4 Förderung als gewinnende Anregung	S. 22
8 Personalführung als Element von Kirchenleitung	S. 23
8.1 Seelsorge als Mittel der Kirchenleitung	S. 23
8.2 Personalführung durch Ausbildung, Fortbildung, Seelsorge und Dienstrecht	S. 24
8.2.1 Personalführung in der Ausbildung	S. 24
8.2.2 Fortbildung als andauernde Aufgabe der Personalführung	S. 24
8.2.3 Personalführung in Konfliktsituationen	S. 25
8.3 Personalführung als Gewinnung und Begleitung von Mitarbeitenden	S. 26
9 Empfehlungen für die heutige Situation	S. 26
10 Zusammenfassung der Ergebnisse	S. 28
Anhang: Literaturverzeichnis	S. 30

**„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. Jahrhunderts<sup>1</sup>, 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 ist<sup>2</sup>, 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 Priestertum<sup>3</sup>,
- die Charismen in der christlichen Gemeinde nach Paulus<sup>4</sup> sowie
- die gemeindeleitenden Ämter und Personen in den Pastoralbriefen<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Siehe dazu das Literaturverzeichnis im Anhang des Gutachtens.

<sup>2</sup> „Gottes Wort soll Artikel des Glaubens stellen und sonst niemand, auch kein Engel“ (BSLK 421,23-25).

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

<sup>4</sup> Röm 12 sowie 1 Kor 12 und 14.

Weitere Quellen sind die Schriften *F. Schleiermachers*,<sup>6</sup> 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)<sup>7</sup> sowie seine posthum veröffentlichten Werke: „Die christliche Sitte nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt“ und seine „Praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt“. Hinzu kommen – als Hintergrundmaterial – die Kirchenordnungen, die es schon seit der Reformationszeit gab, 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. Jahrhunderts* 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“<sup>8</sup>

„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 christli-

---

<sup>5</sup> 1 Tim 3,1-13; 5,17-22 sowie Tit 1,5-9.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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.

chen 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.<sup>9</sup> 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 Beters bezieht. „Führe meinen Gang“<sup>10</sup> kann man im Deutschen nicht gut sagen. Zwar kann man eine Person auch leiten, etwa mittels Augenkontakt<sup>11</sup> 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 gebrau-

---

<sup>9</sup> So kann man von einem Verein oder Betrieb sagen, sie würden geleitet oder geführt, ohne dass zwischen beiden Formulierungen ein sachlicher Unterschied erkennbar wäre.

<sup>10</sup> 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).

<sup>11</sup> 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.

chen. 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.<sup>12</sup> Da die organisationsbezogenen Aspekte im Zentrum dieses Gutachtens stehen und die personbezogenen 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 6-8 von *Kirchenleitung*, sodann in Abschn. 9 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 geschichtlicher 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 *vorgegeben*.

---

<sup>12</sup> 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“.

## 5.1 Wesen und Auftrag der Kirche

Nach evangelischem Verständnis ist die Kirche „creatura evangelii“<sup>13</sup>. D. h. sie wird ins Dasein gerufen durch das verkündigte, gehörte, geglaubte Evangelium, und darum ist sie Gottes Werk. Sie ist „Gemeinschaft der Heiligen“<sup>14</sup> und als solche „die Versammlung aller Gläubigen, bei welchen das Evangelium rein gepredigt und die heiligen Sakramente gemäß dem Evangelium gereicht werden“<sup>15</sup>. 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 allen<sup>16</sup>) 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.<sup>17</sup> 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 Zeugnisaussage (vor Gericht), durch die ein Mensch für das einsteht, was er *selbst* gesehen oder miterlebt hat,<sup>18</sup> 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

<sup>13</sup> WA 2,430,6f.

<sup>14</sup> Siehe das Apostolicum und Nicänum (BSLK 21,20f. und 27,7f.)

<sup>15</sup> Siehe vor allem CA 7 und 8 (BSLK 61f.).

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> Dies ist auch die Begründung für die Verkündigung der Apostel in Apg 4,20.

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.<sup>19</sup> 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*.<sup>20</sup>

## 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 Assoziationen<sup>21</sup> 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:<sup>22</sup>

- 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.

---

<sup>19</sup> 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“.

<sup>20</sup> 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“.

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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 Allgemeinbildung; 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.

- 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 Anfang 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,<sup>23</sup> 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 unaufgebar Form sind diese Fähigkeiten gegeben mit dem *Verstehen des Evangeliums von Jesus Christus*.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup>

In entwickelter Form setzen die kirchenleitenden Fähigkeiten umfassende *theologische Kompetenz* voraus<sup>26</sup>, 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 Leitungssämtern 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 auf-schiebende Wirkung bekommen.

---

<sup>23</sup> Siehe dazu M. Lasogga/U. Hahn (Hg.), *Die Visitation. Eine Studie des Theologischen Ausschusses der VELKD*, Hannover 2010.

<sup>24</sup> 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 „*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), bes. S. 409.

<sup>25</sup> 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, vorwerfaren *Verfehlung* zu nehmen.

<sup>26</sup> 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.).

### 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.<sup>27</sup> 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“ (KD<sup>2</sup> § 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 Kirchenregiments<sup>28</sup>] 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“ (KD<sup>2</sup> § 313).<sup>29</sup> 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 „christlichen 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“.<sup>30</sup> 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 zeichenhaft (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.<sup>31</sup>

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

---

<sup>27</sup> Vgl. oben Anm. 7.

<sup>28</sup> Schleiermacher gebraucht in der KD<sup>2</sup> häufig die Begriffe „Kirchenleitung“, „Kirchenregiment“ und „Kirchendienst“. Während der Begriff „Kirchendienst“ stets die leitende Tätigkeit in Bezug auf die „örtliche Gemeinde“ (KD<sup>2</sup> §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.

<sup>29</sup> 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.

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Siehe dazu CS S. 502-705 sowie Ch. Braungart, *Mitteilung durch Darstellung*, Schleiermachers Verständnis der Heilungsvermittlung, Marburg 1998, bes. S. 221-282.

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* (Bischofs-, Präses-, Dekans-, Superintendenten-, Propstamt etc.) und *Gremien* (Synoden, Kirchenvorstände, Presbyterien, Kirchenämter etc.) sowie an den zugehörigen *Amtsinhabern 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 Leitungsämter 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 Aussagen<sup>32</sup> aus, die im Alten Testament *verheißen*, dass alle Glaubenden

---

<sup>32</sup> Siehe oben Anm. 3.

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.<sup>33</sup> 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?<sup>34</sup>

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 Verkündigung 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. Mit der äußeren 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.<sup>35</sup> Die Befähigung für diese kirchenleitende Aufgabe ist einerseits ein *Charisma* bzw. eine Begabung, die nicht jeder Christ hat<sup>36</sup>, 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.<sup>37</sup> Das Recht und die Vollmacht, alle Lehre zu beurteilen und Lehrer (Prediger, Pfarrer) zu berufen, ein- und abzusetzen, verbleibt aber unverbrüchlich bei der Ge-

---

<sup>33</sup> 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.).

<sup>34</sup> 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 yrenden heyden odder unchristen tzu predigen und tzu leren das Euangelion aus pflicht bruderlicher liebe, ob yhn schon keyn mensch datzu 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).

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> Auf dieses Element legen vor allem die in Anm. 5 genannten Aussagen aus den Pastoralbriefen großen Wert.

samtheit 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 gegeneinander<sup>38</sup>, 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.<sup>39</sup> 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“ (KD<sup>2</sup> § 3). Das deutet schon im Umkehrschluss an, dass Schleiermacher die (mitteilende<sup>40</sup>) Aufgabe der Kirchenleitung für diejenigen reserviert, die sich das erforderliche *theologische Wissen* („Kenntnisse und Kunstregeln“ [KD<sup>2</sup> § 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 (KD<sup>2</sup> § 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.<sup>41</sup> 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“<sup>42</sup> 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 (KD<sup>2</sup> § 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“ (KD<sup>2</sup> § 313);

---

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> 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).

<sup>40</sup> Den Sinn und die Bedeutung des Wortes „mitteilend“ für Schleiermachers Verständnis der Kirchenleitung werde ich im folgenden Text (einschließlich Abschn. 6.3) sukzessive erläutern.

<sup>41</sup> So z. B. KD<sup>2</sup> § 9 (S. 4). Aber auch schon in KD<sup>2</sup> § 3 (S. 2) sagt Schleiermacher: „Der Ausdruck *Kirchenleitung* ist hier im weitesten Sinne zu nehmen, ohne dass an irgendeine bestimmte Form zu denken wäre.“

<sup>42</sup> KD<sup>1</sup> S. 90 (§ 47); S. 103 (§ 14); S. 107 (§ 2); S. 115 (§ 27). Dort, wo er in KD<sup>1</sup> von „Kleriker(n) und Laien“ sprach (S. 117 [§ 31]) und mit „Kleriker“ offenbar den Inhaber eines kirchlichen Amtes meinte, behält er in KD<sup>2</sup> die Unterscheidung „Klerus und Laien“ bei (§ 308 [S. 117]). In KD<sup>1</sup> 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 KD<sup>1</sup>) 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 KD<sup>2</sup>.

- teilweise ersetzt er ihn durch die Unterscheidung zwischen „den Hervorragenden und der Masse“ (KD<sup>2</sup> § 267) oder den „(überwiegend) Mitteilenden“ und den „(überwiegend) Empfänglichen“ (KD<sup>2</sup> § 278) bzw. den „Bedürftigen“ (KD<sup>2</sup> § 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.<sup>43</sup> Diese Unterscheidung darf nicht als *Gegensatz*<sup>44</sup> 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.<sup>45</sup> 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.<sup>46</sup> Beispiele für diese freie Geistesmacht findet Schleiermacher „vornehmlich in dem Beruf des akademischen Theologen und des kirchlichen Schriftstellers“ (KD<sup>2</sup> § 328)<sup>47</sup>. 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“ [KD<sup>2</sup> § 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 Umlaufs<sup>48</sup>

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

<sup>43</sup> KD<sup>2</sup> § 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“.

<sup>44</sup> 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.

<sup>45</sup> KD<sup>2</sup> § 313 (S. 120): „Beide können nur denselben Zweck haben ...“.

<sup>46</sup> 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.

<sup>47</sup> 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.

<sup>48</sup> 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.

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“ (KD<sup>2</sup> § 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“ (KD<sup>2</sup> § 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.<sup>49</sup> 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.<sup>50</sup> 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.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> In seiner PTh beschreibt Schleiermacher dies als „Manifestation der Bedürfnisse“ (PTh S. 50).

<sup>50</sup> 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“.

<sup>51</sup> 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 gelehnet oder verdrängt werden, wie das bei M. Dutz-

- 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 Anregungsbedürfnisse nachwachsen, andererseits daraus, dass „man die religiöse Kraft überhaupt und namentlich unter den Hervorragenden in der Gemeinschaft als zunehmend voraussetzt“ (KD<sup>2</sup> § 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*<sup>52</sup> 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.<sup>53</sup>

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 notwendige Bedingung von Kirchenleitung* ist, aber nicht in jedem Fall die *einzig* und hinreichende Be-

---

mann (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.

<sup>52</sup> „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.

<sup>53</sup> 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.

dingung für Kirchenleitungstätigkeit sein kann.<sup>54</sup> 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 Gesamtbereich 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. Jedenfalls 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 verwiesen<sup>55</sup>.

a) Die Tätigkeit der Kirchenleitung entsteht daraus, dass „die Gefühle der Lust und Unlust an dem jedesmaligen Zustand der Kirche zu klarem Bewusstsein“ (KD<sup>2</sup> § 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

---

<sup>54</sup> 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.

<sup>55</sup> KD<sup>2</sup> § 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“.

wird, fällt bei Schleiermacher in die Zuständigkeit der praktischen Theologie<sup>56</sup>. Eine solche besonnene Tätigkeit setzt Aufmerksamkeit und Nachdenklichkeit voraus und muss bewusst geordnet und zielorientiert gestaltet werden.<sup>57</sup> Diese besonnene Leitung kann Schleiermacher auch als „kunstgerechte“ Leitung bezeichnen und beides abheben gegen „lediglich eine verworrene Einwirkung“ (KD<sup>2</sup> § 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*<sup>58</sup>, 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.<sup>59</sup>

b) Das Ziel der Kirchenleitung besteht – allgemein gesprochen – darin, „alles, was ... gut erscheint, fruchtbar machen, das Entgegengesetzte aber unwirksam machen und umändern wollen“ (KD<sup>2</sup> § 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,<sup>60</sup> bzw. es ist in der ersten Hinsicht „*erbauend*“ und in der zweiten Hinsicht „*regierend*“<sup>61</sup>. In den Worten „*reinigend*“<sup>62</sup> 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“ (KD<sup>2</sup> § 259), „erbauen“ (KD<sup>2</sup> §§ 279 und 280) oder „aufregen“ (=anregen) in positiver Hinsicht (KD<sup>2</sup> § 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 ermutigt<sup>63</sup>, erinnern Worte wie „unwirksam machen“ (KD<sup>2</sup> § 259), „regieren“ (KD<sup>2</sup> § 279), „beschränken“ (KD<sup>2</sup> § 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“<sup>64</sup> 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.

---

<sup>56</sup> 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.“

<sup>57</sup> So ebenfalls, KD<sup>2</sup> § 257 (S. 99).

<sup>58</sup> So KD<sup>2</sup> § 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.“

<sup>59</sup> So KD<sup>2</sup> § 257, S. 99.

<sup>60</sup> So in: F. Schleiermacher, *Die christliche Sitte*, hg. von L. Jonas, Berlin 1884<sup>2</sup>, S. 97ff. und 291ff.

<sup>61</sup> So KD<sup>2</sup> § 279, S. 107; ähnlich KD<sup>2</sup> § 293, S. 113 sowie KD<sup>2</sup> § 301, S. 115.

<sup>62</sup> Das wohl nicht zufällig an Jesu Bildwort vom Weinstock und den Reben in Joh 15,1-6, bes. V. 2f. erinnert.

<sup>63</sup> KD<sup>2</sup> § 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.

<sup>64</sup> 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).

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

Vermutlich durch einen Buchtitel aus dem Jahr 1965<sup>65</sup> wurde die Formel „sine vi sed verbo“ einem 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 Bischofen Gewalt“/„De potestate ecclesiastica“<sup>66</sup> 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“<sup>67</sup>. Der (deutsche) Wortlaut unterscheidet sich also von der zitierten (lateinischen) Kurzformel in dreierlei Hinsicht:

- durch Kennzeichnung der (ausgeschlossenen) Gewalt als „menschlich“<sup>68</sup>;
- durch Kennzeichnung des auszulegenden Wortes als „Gottes Wort“ und

---

<sup>65</sup> H. Diem, sine vi – sed verbo. Aufsätze – Vorträge – Voten, Hg. U. A. Wolf, München 1965.

<sup>66</sup> BSLK 120-133.

<sup>67</sup> 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.

<sup>68</sup> 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 derentwillen 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 Auszuschließenden 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.

- 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*<sup>69</sup> 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 kennen<sup>70</sup>. Aber obwohl es im Neuen Testament solche Losverfahren<sup>71</sup> sowie solche prophetischen Eingebungen ebenfalls gibt<sup>72</sup>, 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*“)<sup>73</sup> 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 Ordnung<sup>74</sup> 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 Evangelium von Jesus Christus bezeugten Wort Got-

<sup>69</sup> Neh 7,65 in Form der „heiligen Lose ‚Licht und Recht‘“ (hebr. „Urim und Tummim“).

<sup>70</sup> Jes 7,7; Jer 2,2; Hes 2,4; Am 1,3 und oft.

<sup>71</sup> So bei der Wahl des Apostels Matthias als Nachfolger von Judas (Apg 1,26).

<sup>72</sup> 1 Kor 12,28; 13,2; 14,29; Gal 2,2; Eph 4,11 und öfter.

<sup>73</sup> So und ähnlich in WA 2,430,6f.; 6,560,36f.; 7,721,12f.; 12,191,16ff.; 42,334,12.

<sup>74</sup> Diese Formel ist aus Art. 3 der Barmer Theologischen Erklärung übernommen.

tes 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*,<sup>75</sup> 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“<sup>76</sup>), 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 begegnet<sup>77</sup> und menschlicher Auslegung<sup>78</sup> 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.

---

<sup>75</sup> 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.

<sup>76</sup> 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).

<sup>77</sup> Siehe dazu die paulinischen Aussagen aus 1 Thess 2,13 oben in Abschn. a.

<sup>78</sup> Entsprechend heißt auch die These von Herms und Preul zu Recht: „Kirche wird durch die *Auslegung* ihrer Lehre geleitet“ (siehe oben Anm. 76).

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 widersprechen, 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.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Bei Luther heißt es in einer für unsere Ohren schön klingenden Formulierung: „Welcher teil aber unrecht leret wider die Schrifft 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 Gemeine 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. .

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 bischoflich Amt nach gottlichen 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“.<sup>80</sup>

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 wird<sup>81</sup>: Es betrifft die Einführung „menschlicher Satzungen“ oder „Aufsätze“<sup>82</sup> 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.<sup>83</sup> Damit würde sich die Kirchenleitung falscher Lehre schuldig machen.
- Eine Kirchenleitung hat *kein* Recht, Satzungen einzuführen mit dem Anspruch, ihre Übertretung sei Todsünde.<sup>84</sup> 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.<sup>85</sup>
- 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 1 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 müs-

---

<sup>80</sup> 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 comunione ecclesiae, sine vi humana, sed verbo*“ (Hervorhebung von W.H.).

<sup>81</sup> 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).

<sup>82</sup> So BSLK 125,15; 126,14.16; 127,2.25.27; 128,3; 131,7 und oft.

<sup>83</sup> So BSLK 126,11f. und 128,29f.

<sup>84</sup> So BSLK 127,3-5.

<sup>85</sup> 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.

sen.<sup>86</sup> Aber auch von solchen Ordnungen gilt, dass man Gott mehr gehorchen muss als den Menschen.<sup>87</sup> 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 menschlichen 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.<sup>88</sup>

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“<sup>89</sup> 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 KD<sup>2</sup> die Auffassung, dass „alle besonnene Einwirkung auf die Kirche, um das Christentum in derselben reiner darzustellen, nichts anderes ist, als Seelenleitung“ (KD<sup>2</sup> §263). Auch wenn der Begriff der „(Personal-)Führung“ hier nicht auftaucht, zeigt dies doch, welche umfassende Bedeutung die Seelsorge (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

---

<sup>86</sup> BSLK 129, 13-34.

<sup>87</sup> So unter Berufung auf Apg 5,29 BSLK 132,30f.

<sup>88</sup> Das wäre etwa der Fall bei der Weigerung, Seelsorge an Kranken und Sterbenden zu praktizieren.

<sup>89</sup> Siehe zur Bedeutung dieses Schleiermacher'schen Begriffs oben Anm. 27.

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.<sup>90</sup>

## 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 speziell<sup>91</sup> *zugute kommt*, 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“<sup>92</sup> 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. Vorbereitungstagungen auf das Theologiestudium, Anfängerprojekte und -tagungen, 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 Möglichkeiten 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 ehren-

---

<sup>90</sup> Siehe oben Anm. 79.

<sup>91</sup> 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.

<sup>92</sup> Siehe oben Anm. 27.

amtlichen Mitarbeitern zugute kommt, 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 *Teilnahmeseite* 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 kollektional 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 Gestaltung 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 *Aufbaufunktion*.

### 8.2.3 Personalführung in Konfliktsituationen

Von den – präventiv angelegten – Fortbildungsmaßnahmen sind Maßnahmen der Personalführung in sich abzeichnenden oder akuten *Konfliktsituationen* zu unterscheiden.<sup>93</sup> 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.

---

<sup>93</sup> 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.

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“ (KD<sup>2</sup> § 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 vorzubereiten, 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 theologi-

sche(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.<sup>94</sup> 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 frühzeitigen Wechsel in Richtung einer anderen beruflichen Aufgabe.

d) Der Verzahnung beider Ausbildungsphasen für das Pfarramt<sup>95</sup> 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 ande-

---

<sup>94</sup> 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 Pfarrerrinnen 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.

<sup>95</sup> 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.

ren 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“ (KD<sup>2</sup> § 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 Verkün-

digung und Sakramente, durch Wort und Tat, durch Struktur und Ordnung *zu bezeugen*., Deswegen bildet die Feier des *christlichen 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 alles kirchenleitenden Handelns, 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 alles organisationenorientierte *Leiten* durch die Inhaber synodaler und personaler Leitungsämter sowie für die Gesamtheit aller Christenmenschen, und es gilt für alles 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.

## **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 Visitatorn an die Pfarhern ym Kurfurstenthum zu Sachssen (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) 1998<sup>12</sup>
- 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. Ders., 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 1961<sup>4</sup> (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 1859<sup>2</sup>

### ***C Quellen aus dem 20./21. Jahrhundert und neuere Sekundärliteratur***<sup>96</sup>

- Arbeitsbuch Leiten in der Gemeinde, Hg. E. Domay, Gütersloh 1997
- Barth, Th. Elemente und Typen landeskirchlicher Leitung, Tübingen 1995

---

<sup>96</sup> 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.

- 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-Raup, M. Der Gemeindepfarrdienst als Zentrum kirchenleitenden Handelns. Grundlagen des Kirchendienstes bei Schleiermacher, Frankfurt am Main 2008
- Goertz, H. Allgemeines Priestertum und ordiniertes 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) 2007<sup>3</sup>, S. 569-595
- Ders., Allgemeines Priestertum und Kirchenleitung nach evangelischem Verständnis, in: MJTh VIII/1996, S. 61-81
- Ders., Kirchenleitung im Anschluss an Schleiermacher, in: ZevKR 55/2010, S. 1-19
- Ders., Leiten durch das Wort, 2010 (Veröffentlichung in Vorbereitung)
- Härle, W./Leipold, H. Lehrfreiheit und Lehrbeanstandung, Bd. 1 Theologische Texte, Bd. 2 Kirchenrechtliche 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 zu Ekklesiologie, Tübingen 1990, S. 119-56
- Ders., Was heißt ‚Leitung in der Kirche‘? in: ders., Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiologie, 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 Reformation (2001), in: ders., Kirche – Geschöpf und Werkzeug des Evangeliums Tübingen 2010, S. 271-302
- Ders., Die Form folgt der Sache. Zur neuen Debatte über die Struktur der EKD (2002), in: ders., Kirche – Geschöpf und Werkzeug des Evangeliums, Tübingen 2010, S. 384-408
- Ders., Schleiermachers Lehre vom Kircheregiment, in: ders., Menschsein im Werden, Tübingen 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 Kirche, 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 theologische Perspektiven, Gütersloh 1993
- Jüngel, E. Was ist die theologische Aufgabe evangelischer 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 Annäherungen. 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) 2004<sup>2</sup>
- 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 2002<sup>6</sup>
- 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