

Herbert Lindner, Roland Herpich

# Kirche am Ort und in der Region

Grundlagen, Instrumente und Beispiele  
einer Kirchenkreisentwicklung

**Kohlhammer**



Herbert Lindner  
Roland Herpich

# Kirche am Ort und in der Region

Grundlagen, Instrumente und Beispiele  
einer Kirchenkreisentwicklung

Verlag W. Kohlhammer

Alle Rechte vorbehalten  
© 2010 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart  
Gesamtherstellung:  
W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart  
Printed in Germany

ISBN 978-3-17-021507-8

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>I. Die Grundlagen</b> .....	13
<b>A. Die theologische Ortsbestimmung</b> .....	13
1. Gott sorgt für seine Welt .....	14
2. Gott gründet seine Kirche in Jesus Christus .....	15
3. Gott gibt seiner Kirche einen Auftrag .....	16
4. Gott beruft Menschen zur Mitarbeit .....	17
<b>B. Der Theoriehintergrund</b> .....	20
1. Kirche ist eine spirituelle Organisation .....	20
a) Die historische Ausgangslage .....	20
b) Die Kennzeichen einer Organisation .....	22
c) Kirche als spirituelle Organisation .....	24
d) Die aktuelle Diskussion .....	27
e) Folgerungen und Zusammenfassung .....	35
2. Der Kirchenkreis ist eine Handlungsebene .....	37
3. Der systemische Ansatz integriert multiple Faktoren .....	39
4. Leitung wird durch Beratung unterstützt .....	43
<b>C. Die Situation in Wilmersdorf</b> .....	44
1. Die Lage im Stadtteil zeigt große Potentiale und geringe Belastungen .....	44
a) Die Bevölkerung .....	44
b) Die Gemeindeglieder .....	45
2. Der Kirchenkreis bietet gute Voraussetzungen .....	49
a) Tradierte Kirchlichkeit bei zurückgehenden Mitgliederzahlen .....	49
b) Gemeinden suchen nach Orientierung .....	51
c) Nach der Krise beginnt eine gezielte Entwicklung .....	52
<b>II. Die Orientierung an einem großen Ziel</b> .....	55
<b>A. Die Vision des Pilgerwegs</b> .....	55
<b>B. Die Mission einer evangelischen Kirche der Freiheit und der     Verantwortung</b> .....	56

<b>C. Das Leitbild einer missionarischen Kirche in der Stadt</b> .....	57
1. Sie ist die greifbare Gestalt der evangelischen Christenheit ...	57
2. Sie will missionarisch-diakonische Kirche für die Stadt sein	59
<b>D. Das Konzept der Anknüpfung</b> .....	61
1. Chancen und Freiräume werden genutzt .....	61
2. Gestufte Ziele für Zielgruppen werden entwickelt .....	61
<b>III. Die sieben Faktoren einer gelingenden Arbeit</b> .....	65
<b>A. Die Arbeit mit überprüfbaren Zielen</b> .....	65
<b>B. Die Ressourcen</b> .....	67
1. Die Finanzverfassung ermöglicht Steuerungsimpulse .....	68
a) Spielräume werden möglich .....	68
b) Steuerung durch Mittel für Arbeitsaufträge .....	70
c) Steuerung durch Projektmittel .....	71
d) Förderung durch Fortbildung und gute Arbeitsmittel .....	71
2. Das Gebäudemanagement wird durch Gemeindeziele bestimmt	72
a) Gebäudebestand und Gemeindekonzeption müssen zusammenstimmen .....	72
b) Die Erstellung einer Gemeindekonzeption ist die Grundlage	73
c) Angemessene Räume .....	75
d) Die Kosten der Gebäude .....	78
e) Auf dem Weg zu einem Gesamtkonzept .....	82
3. Größere Unabhängigkeit von Kirchensteuereinnahmen ist möglich .....	82
<b>C. Die Strukturen</b> .....	87
1. Verfasste Kirche und gemeinnützige GmbHs dienen dem Auftrag .....	87
a) Der Kirchenkreis folgt zwei Prinzipien .....	88
b) Die Chancen und Risiken einer „Drei-Säulen Struktur“ ....	90
c) Die Leitung des Kirchenkreises .....	91
2. Diakonie bietet Pflege in evangelischem Geist .....	94
a) Von der Gemeindegewerkschaft zur gemeinnützigen GmbH	94
b) Marktgerechte Strukturen .....	95
c) Evangelisches Profil .....	96
3. Kindertagesstätten bilden einen Verbund und evangelische Schulen werden aktiv unterstützt .....	98
a) Lemiki – die gGmbH Leben mit Kindern .....	98

b)	Evangelischer Religionsunterricht an öffentlichen Schulen	103
c)	Die Gründung der Evangelischen Grundschule Wilmersdorf	105
4.	Die Gemeinden und Einrichtungen gliedern ihre Arbeit neu ..	109
a)	Arbeitsteilung und Zusammenarbeit erhalten die Leistungsfähigkeit .....	109
b)	Grund- und Schwerpunktaufgaben werden unterschieden	112
c)	Das Selbstverständnis von Pfarrer und Gemeinde verändert sich .....	118
d)	Die Vermittlung durch ein Kommunikationskonzept .....	120
5.	Der Campus Daniel ist ein „gebautes Kirchenkreiskonzept“ ..	120
6.	Der Kirchenkreis Wilmersdorf bleibt mittelfristig eigenständig	122
a)	Aufgaben eines Kirchenkreises .....	123
b)	Der Superintendent, die Superintendentin .....	123
c)	Kriterien für die Aufgabenerfüllung .....	128
d)	Der Kirchenkreis und seine Stellung in der Nachbarschaft	131
<b>D.</b>	<b>Die Begleitung der Mitarbeitenden</b> .....	134
1.	Die Begleitung von Mitarbeitenden erhält neue Formen .....	134
2.	Dienstvereinbarungen für den Pfarrdienst werden abgeschlossen	136
a)	Grundlagen .....	136
b)	Die Ermittlung persongebundener Aufgaben .....	137
c)	Die Erfassung des Ist-Stands .....	138
d)	Zeitbedarf für die Grundaufgaben .....	140
e)	Der Abgleich zwischen Ist und Soll .....	142
f)	Der Abschluss von Dienstvereinbarungen .....	143
g)	Arbeitszeiten im Pfarrberuf .....	144
<b>E.</b>	<b>Die Kultur des Miteinanders</b> .....	145
<b>F.</b>	<b>Die Prozesse zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung</b> .....	147
1.	Visitation .....	148
a)	Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	148
b)	Reflexion und Gestaltung in Wilmersdorf .....	150
c)	Die künftige Gestalt der Visitation .....	151
2.	Gemeinderechter Ressourceneinsatz .....	152
3.	Evaluation .....	156
a)	Religiöse Kompetenz messen – das Projekt „KonQua“ ....	156
b)	Reichweite und Ressourceneinsatz messen .....	159
c)	Umfragen .....	164
4.	Kommunikation .....	169
a)	Öffentlichkeitsarbeit als Kirchenkreisaufgabe .....	169
b)	Die Internetplattform .....	170
c)	Pressekontakte brauchen Pflege .....	171

d) Die Entwicklung geht weiter .....	172
<b>G. Die Angebote für die Menschen und die Stadt .....</b>	<b>173</b>
1. Grundsätzliches .....	173
a) Zur Angebotsgliederung .....	173
b) Zum Aufbau der Kapitel .....	173
2. Gottesdienst .....	174
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	174
b) Reflexion und Gestaltung in Wilmersdorf .....	178
c) Beispiele .....	183
d) Zur Weiterarbeit .....	192
3. Kasualien .....	197
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	197
b) Reflexion und Gestaltung in Wilmersdorf .....	198
c) Beispiele .....	199
4. Spiritualität – persönliche Frömmigkeit .....	207
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	207
b) Reflexion und Gestaltung in Wilmersdorf .....	207
c) Beispiele .....	209
d) Anregungen – Potentiale .....	216
5. Seelsorge .....	217
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	217
b) Reflexion und Gestaltung in Wilmersdorf .....	217
c) Beispiele .....	220
d) Fazit und Ausblicke .....	225
6. Kultur (Kirchenmusik, bildende Kunst, Gedenkkultur, Sport) .....	225
a) Kirchenmusik .....	225
b) Bildende Kunst .....	232
c) Gedenkkultur .....	236
d) Sportarbeit .....	238
7. Kinder .....	238
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	238
b) Reflexion und Gestaltung in Wilmersdorf .....	239
c) Beispiele .....	242
8. Jugend .....	244
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	244
b) Die Stellung der evangelischen Jugendarbeit im Kirchenkreiskonzept .....	244
c) Als Beispiel: Konfirmandenarbeit als gemeinsame Aufgabe .....	250
d) Ausblick .....	252
9. Mittlere Generation .....	253
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	253
b) Reflexion und Gestaltung in Wilmersdorf .....	254

Inhaltsverzeichnis	9
10. Senioren .....	256
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	256
b) Seniorenarbeit in Wilmersdorf .....	258
11. Ökumene, interreligiöser Dialog .....	261
a) Orientierung im praktisch-theologischen Kontext .....	261
b) Wilmersdorf .....	262
c) Beispiele .....	263
d) Ausblick .....	269
<b>IV. Bilanz und Ausblick .....</b>	<b>271</b>
<b>A. Die Bilanz .....</b>	<b>271</b>
<b>B. Der Ausblick .....</b>	<b>279</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>281</b>
<b>Mitarbeitende aus dem Kirchenkreis .....</b>	<b>284</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>286</b>



## **Vorwort**

Hat die Kirche eine Zukunft? Wenn ja, welche? Und wer ist dafür verantwortlich? Diese Fragen bewegen Theologen und Soziologen, aber auch viele Gemeindeglieder.

Wir, die Verfasser dieses Buches, glauben an eine Zukunft der Kirche. Wir suchen nach ihrer angemessenen Gestalt. Und wir stellen uns der Verantwortung für ihre Entwicklung.

Konzeptionen und Perspektiven gibt es viele, ohne dass sich ein Konsens abzeichnete. Die Diskussion um die kirchengemäßen Wege ist eher heftiger geworden. Eine Schlüsselrolle auf dem Weg in die Zukunft der evangelischen Landeskirchen in Deutschland wird der Region zugeschrieben. In einer produktiven Spannung zwischen Theorie und Praxis wird hier das Ergebnis des fünfjährigen Entwicklungsprozesses für eine solche Region im großstädtischen Kontext in Berlin Wilmersdorf vorgelegt.

Wir halten unseren Ansatz für tragfähig, möglicherweise sogar für zwingend. Seine Umsetzung ist schwierig – wir zeigen diese Schwierigkeiten. So können andere Regionen diese Erfahrungen in die anstehenden Entscheidungen einbeziehen.

Dies ist auch ein Beitrag zu den Reformprozessen in der EKD und in der evangelischen Kirche von Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz. Der Prozess in Wilmersdorf begann früher und kann deshalb als Beispiel für eine schon weiter fortgeschrittene Entwicklung verstanden werden.

Grundlagen, Instrumente und Beispiele einer Kirchenkreisentwicklung werden gezeigt. Je nach Interesse können andere Abschnitte zum Einstieg in das Buch einladen.

Alle wichtigen Schritte des Prozesses sind im Laufe der Entwicklung mit den Verantwortlichen des Kirchenkreises diskutiert und mit ihnen abgestimmt worden. Viele der verstreuten Papiere und gestreckten Prozesse liegen nun in einer einheitlichen Form vor.

Dieses Buch kann aber auch im Zusammenhang mit den bisherigen Arbeiten des externen Beraters gelesen werden. Von den theoretischen Grundlagen in der „Kirche am Ort“ 1994 über das Entwicklungsprogramm 2000 bis hin zu diesem Praxisbeispiel spannt sich der Bogen über nun sechzehn Jahre. Durchgehalten hat sich die Überzeugung, dass starke Ortsgemeinden für die

evangelische Kirche unverzichtbar sind. Aber auf Dauer wird es starke Gemeinden nur in starken Regionen geben.

Der Superintendent des Kirchenkreises beschreibt mit diesem Buch den zweiten Abschnitt seiner Amtszeit. Waren die ersten Jahre von den Herausforderungen der besonderen Krise der Berlin-Brandenburgischen Kirche geprägt, so schildert er hier die zweite Hälfte seiner Amtszeit als einen geplanten und begleiteten Entwicklungsprozess unter dem Motto: „Freiheit durch Zusammenarbeit“. Dieser hat durch seine Berufung in das Amt des Direktors des Berliner Missionswerks den Charakter eines Abschlussberichtes angenommen.

Zu danken haben wir vielen Mitarbeitenden aus dem Kirchenkreis und darüber hinaus, die aus ihrer Praxis berichtet haben. Ihre Namen sind im Anhang aufgeführt. Sie waren bereit, das Projekt zu unterstützen, sich der Logik eines Buches zu unterwerfen und damit eine Redaktion ihrer Beiträge zu akzeptieren. Wo immer möglich, haben wir uns vergewissert, ob wir sachgemäß entschieden haben. Dennoch tragen wir die Verantwortung für die Endgestalt.

Auch wenn die Weggemeinschaft des Superintendenten, des Beraters und des Kirchenkreises nun zu Ende gegangen ist, das große Ziel eines getrosten und gesegneten Pilgerweges des Lebens für alle Menschen verbindet sie weiterhin.

Berlin / Feucht, Pfingsten 2010

*Roland Herpich / Herbert Lindner*

# I. Die Grundlagen

## A. Die theologische Ortsbestimmung

Kirche hat eine Zukunft. Diese Überzeugung bildet den Grund für die Reformbemühungen, die in diesem Buch dokumentiert werden. Diese Zukunft muss gestaltet werden. Zunächst werden die Möglichkeiten menschlichen Handelns im Zusammenspiel mit Gottes Wirken untersucht. Dann folgt ein strategisches Konzept und schließlich werden die Zwischenergebnisse einer planmäßigen Entwicklung vorgestellt.

*Gott wirkt in der Kirche, die seiner Offenbarung in Jesus Christus entspringt. Gott wirkt in der Kirche auch durch die Glaubenden, die durch die ihnen zugesprochene Rechtfertigung und dem in der Taufe verliehenen Heiligen Geist ein Teil seines Heilshandelns geworden sind.*

Dieses gemeinsame Wirken Gottes und der Glaubenden mit Gottes Hilfe ist für die Kirche insgesamt zu denken. Es gibt keinen abtrennbaren Bereich, in dem diese Gemeinsamkeit nicht gelten würde. Es kann auch keine Einzelfälle mit einer wie immer gearteten Eigengesetzlichkeit geben. Selbst ein nur vorübergehendes pragmatisches Absehen von Gottes Wirken ist hier auszuschließen, weil es in der Konsequenz zu einer Reduktion der gesamten Kirche auf eine menschliche Gemeinschaftsform führte.

Das komplexe Miteinander von Gottes Handeln und menschlicher Mitwirkung in allen Bereichen der Kirche muss für eine strategische Entwicklung geklärt werden. Damit soll bei den anstehenden Entscheidungen zur ständigen Reformation der Kirche jegliche Gottesvergessenheit ausgeschlossen werden. Sonst verlöre die Kirche ihr Wesen. Doch auch den willkürlichen Vorbehalt eines behaupteten, aber nicht überprüfbaren göttlichen Willens gilt es zu verhindern.

Deshalb wird zunächst die Ausgangshypothese an der Heiligen Schrift und den Bekenntnissen der Kirche geprüft, um die Möglichkeiten und Grenzen für ein Mitwirken der Glaubenden an der Gestaltung von Kirche ebenso zu beschreiben wie die Möglichkeiten und Grenzen der Erkenntnis von Gottes Wirkung dabei. Eine völlige systematische Durchdringung und Beschreibung ist für die strategisch planmäßige Entwicklung eines Kirchenkreises nicht erforderlich. Vier wichtige Themenfelder sollen anhand der Aussagen von Schrift und Bekenntnis diskutiert werden, um daraus konkrete Folgerungen für die Kirchenkreisentwicklung zu ziehen.

## 1. Gott sorgt für seine Welt

Das universale Wirken Gottes ist in vielen Aussagen der Heiligen Schrift und der reformatorischen Bekenntnisse bezeugt. Es wird beschrieben als ein Wirken, das sich zwar immer wieder erfahren und bekennen, mit unserem menschlichen Verstand nicht aber vollständig fassen lässt (Jes 55,8; Ps 139,6; Jes 40,28).

Gott ist der Schöpfer der Welt (1.Mose 1f; Ps 104; Hiob 38f; Mk 13,19; Apg 4,23; Röm 1,20). Er erhält sie trotz ihrer Abkehr von ihm (1.Mose 9,1–17, Jer 31). Abrahams Berufung geschah zum Segen für alle Völker. Er hat sich Israel zum Volk erwählt (1.Mose 12,1–3). Aber auch andere Völker hat er gesegnet und ihnen Verheißungen geschenkt (1.Mose 21,18). Der Knecht Gottes wird nicht nur die Zerstreuten Israels zurecht bringen; er ist gemacht „zum Licht der Heiden“, um das Heil „bis an die Enden der Erde“ zu bringen (Jes 49,6; vgl. Joel 3,1f). Gott ist der Lenker der Geschichte (Mk 13,31f). In Christus versöhnte Gott die Welt mit sich selber (2.Kor 5,19; Kol 1,15–20).

Paulus bezeugt eindrücklich den universalen Heilsplan Gottes für die ganze Schöpfung (1.Kor 15,20–28). Er bedenkt auch das Schicksal Israels und der Völker (Röm 9–11), bezieht die ganze Kreatur ein, der die Freiheit von der Vergänglichkeit verheißen ist (Röm 8,18–24) und weiß von der Erkenntnis der ewigen Kraft und Gottheit Gottes aus seinen Werken (Röm 2,2–16). Der Epheserbrief unterstreicht die kosmologische Weite von Gottes Heilsplan (Eph 1,3.9.10). Auch und gerade die verfolgte Kirche preist die Allmacht Gottes in ihrer durch Hilflosigkeit und Leid charakterisierten Situation (Offb 1,8; 4,8; 19,6.15 u.ö.).

Die Reformatoren wissen von der Sorge Gottes für seine ganze Welt, die in verschiedener Form und in verschiedenen Stufen erkannt werden kann, sich aber letztlich nur den Glaubenden erschließt (WA 18).

Für die strategisch planmäßige Entwicklung eines Kirchenkreises ergeben sich folgende *Erkenntnisse und Konsequenzen*:

- a) Gott wirkt in der Welt sein Heil. Er kann überraschend anders handeln, als Menschen es erwarten. Daraus folgen die Demut und die Zuversicht in aller Mitwirkung. Das Heil der Welt ist nicht vom Gelingen menschlicher Pläne abhängig. Das entlastet, macht Mut und entspricht der gelebten Rechtfertigung.
- b) Gott wirkt auch außerhalb seiner Kirche. Daraus folgt die Notwendigkeit des Respekts für alle Geschöpfe Gottes, auch für die nicht in der Kirche Glaubenden, insbesondere aber für die Nachkommen Abrahams, und der Nachkommen von Isaak und Ismael und darüber hinaus zu allen Menschen und aller Kreatur, die durch ihren Lobgesang und ihr Rufen auf ihren Schöpfer verweist.

- c) Gott nutzt viele Werkzeuge in der Heilsgeschichte mit seiner Schöpfung. Also müssen sie überall, besonders im interreligiösen Dialog, gesucht und geprüft werden.

## **2. Gott gründet seine Kirche in Jesus Christus**

Gott erwählte sich zur Verwirklichung seines Versöhnungswerkes Israel und sandte zur vollständigen Offenbarung seiner Liebe Jesus Christus (Joh 3,16). Auf ihn gründet Gott seine Kirche (Mt 21,42). Sie ist Geschöpf des Wortes Gottes und kann nicht aus eigener Initiative von Menschen gebildet werden. Sie ereignet sich, wenn durch Wort und Sakrament Gott seinen Geschöpfen die befreiende Rechtfertigung allein aus Gnaden zuspricht. Sie ist aber auch ein Ort oder Bereich, in dem Jesus Christus seine Gegenwart (Mt 18,19f), das Heil (Apg 2) und die Wahrheit (Joh 4,23; 16,13) den Glaubenden gewährt, die er aus allen Völkern beruft. Die Erwählung Israels ist damit nicht widerrufen (Röm 8,33; 11,1f; Kol 13,12; 2.Tim 2,10; 1.Petr 1,1; 2.Joh 1,1; vgl. Meißner 2).

Kirche ist Werkzeug zur Erfüllung des Heilswillens Gottes. Darum ist die Kirche in die Welt als ein Zeichen und Vorgeschmack der Herrschaft Gottes gesandt (2.Kor 5,17; 1.Kor 12,27; Kol 3,4). Die Kirche ist heilig und sie reicht über die gegenwärtige endliche Wirklichkeit hinaus. Gleichzeitig hat sie als eine menschliche Institution Anteil an der ganzen Zweideutigkeit und Schwachheit menschlichen Wesens (2.Kor 4,7) und bedarf stets der Buße, der Reform und der Erneuerung. Wie sich die beiden Aspekte zueinander verhalten, ist eine Frage, die die Kirche schon immer begleitet (Mt 13,24–30).

Wo das Wort Gottes verkündigt wird, da ist Kirche sichtbar (CA 5 u. 7). Das Verkündigungsgeschehen ist so umfassend, dass es sich nicht auf eine einzige empirische Form von Kirche begrenzen lässt. Nicht vollständig erkennbar ist, wo, wann und in wem Gottes Geist den Glauben wirkt. Deshalb ist keine Form von sichtbarer Kirche vollständig identisch mit der geglaubten und bekannten Kirche. Auch ist es nicht möglich, eine statische Grenzziehung vorzunehmen.

Bekannt und geglaubt wird die heilige, von Gott gestiftete, allgemeine, weltumspannende, die Partikularkirchen übergreifende, apostolische, in der Tradition der Sendung der Apostel stehende Kirche. Für jede konkrete Kirche ist dieses Bekenntnis Grund und Maßstab ihres Handelns. Die Apostolizität scheint besonders wichtig, da sie das Wesen der Kirche als Werkzeug Gottes zur Erfüllung seines Heilsplanes beschreibt. Sie bringt das Gesandt-Sein, den missionarischen Aspekt von Kirche, besonders deutlich zum Ausdruck.

Kirche kann ohne die missionarische Dimension grundsätzlich nicht Kirche sein. Ihr missionarisches Wesen ist Teilhabe an der *missio dei*, in der

sich der Heilswille Gottes für die ganze Welt verwirklicht. Auch wenn die Kirche in ihrer Schwäche immer wieder hinter ihrer Bestimmung zurückbleibt, ist sie doch unverzichtbar, weil und insofern in ihr Gottes Liebe dauerhaft bezeugt und verkündet wird.

Für die strategisch planmäßige Entwicklung eines Kirchenkreises ergeben sich folgende *Erkenntnisse und Konsequenzen*:

- a) Der Zuspruch der Liebe Gottes in der Rechtfertigung durch Wort und Sakrament kennzeichnet die Kirche als Ereignis, Ort, Zeit und Bereich, in dem Heil und Wahrheit erfahren wird. Deshalb gilt diesem Geschehen die zentrale Aufmerksamkeit einer strategischen Entwicklung.
- b) Zur Kirche gehören einerseits Anbetung und Lobpreis, Dankbarkeit und Freude der sich der Rechtfertigung Gottes Anvertrauenden und andererseits die Sendung mit der Aufgabe der Verkündigung von der Liebe Gottes als Dienst und Zeugnis.
- c) Kirche lebt in vielerlei Gestalt und verschiedenen Dimensionen und immer ökumenisch um ihrer Einheit willen. Der interkonfessionelle Dialog ist eine wesentliche Notwendigkeit.
- d) Kirche ist immer missionarische Kirche, indem sie Menschen gewinnt, am Heil für die Welt, an einem nachhaltigen und gerechten Frieden mitzuwirken.
- e) Kirche hält ihre Uneindeutigkeit aus, ja sie widersteht der Versuchung nach völliger menschlicher Eindeutigkeit, aber sie strebt in der Suche nach der Wahrheit Gottes stets nach ihrer Verbesserung.

### 3. Gott gibt seiner Kirche einen Auftrag

Der Auftrag der Kirche ist es, allen Menschen das Evangelium in Wort und Tat zu bezeugen.<sup>1</sup> Lokale Gliederungen der Kirche nehmen diesen Auftrag dadurch wahr, dass sie sich allen Menschen zuwenden, die in ihrem Bereich leben.<sup>2</sup> So entspricht Kirche ihrer Apostolizität. Sie ist notwendigerweise missionarisch.

Ihr Handeln ist begrenzt durch die Souveränität Gottes. Der Auftrag lässt sich in den Dimensionen von Liturgia, Martyria, Diakonia und Koinonia erfüllen.<sup>3</sup> Sie sind je eigenständig, durchdringen und ergänzen sich jedoch gegenseitig. Es liegt in der Verantwortung der Kirche in ihren unterschiedlichen Gliederungen, für diesen Auftrag die der jeweiligen Situation angemessene Gestalt zu finden.

<sup>1</sup> Art. 8 und 39 GO der EKBO; CA 5 und 7.

<sup>2</sup> Barmen 6.

<sup>3</sup> Die Kirche ist zur Ehre Gottes da und um im Gehorsam gegenüber der Sendung Christi der Veröhnung der Menschheit und der ganzen Schöpfung zu dienen. Das gemeinsame Lob Gottes gehört ebenso dazu wie die Sendung zum Dienst an der Welt (Meißen 4).

Der Rückzug auf das Gemeindeleben selbst, sei es als kirchliches Vereinsleben, sei es als spirituelles, gemeinsames oder individuelles Erlebnis der Gottesgemeinschaft reicht als einzige Lebensäußerung der Kirche nicht aus. Vielmehr gehört die grundsätzliche Verantwortung für alle zum Profil der Kirche protestantischer Prägung in Deutschland. Auch die Weltchristenheit erwartet diesen besonderen Beitrag, der aus volksgemeinschaftlichen Wurzeln gewachsen ist.

Die Evangelische Kirche in Wilmersdorf muss ihre aus der Geschichte erwachsene geistliche Verantwortung für die Bevölkerung, die nicht in anderen Konfessionen oder Religionen gebunden ist, wahrnehmen. Zudem ist sie die größte christliche Kirche am Ort, die das Evangelium so verkünden kann, dass es noch der nächsten Generation Freude an einem verantwortlichen Leben und Trost und Hoffnung im Sterben vermittelt.

Für die Entwicklung eines Kirchenkreises ergeben sich folgende *Erkenntnisse und Konsequenzen*:

- a) Das Evangelium muss als Angebot grundsätzlich „allem Volk“ in Wilmersdorf ausgerichtet werden.
- b) Die Verpflichtung gegenüber dem Auftrag führt zu einer einladenden, gastfreundlichen, liebevollen Kirche.
- c) Kirchenkreisentwicklung muss am großen Ziel der Auftragsbefriedigung ausgerichtet sein.

#### 4. Gott beruft Menschen zur Mitarbeit

In besonderer Weise regiert der dreieinige Gott seine Kirche im Heiligen Geist<sup>4</sup> und bezieht die Glaubenden dabei ein.<sup>5</sup>

Die Mitwirkung<sup>6</sup> an Gottes Werk entspringt der neuen Freiheit der Gerechtfertigten (1.Kor 12,13). Die Taufe (Röm 6,4) ist das Zeichen für den Empfang des Heiligen Geistes und die Eingliederung in den Leib Christi (1.Kor 12,13; Apg 19,1ff).

Durch den Heiligen Geist berufene Menschen wirken mit ihren Gaben und Begabungen auf allen Ebenen des Lebens – persönlich, beruflich, gemeindlich, kirchlich – an Gottes Werk mit.

Sicherlich braucht es auch Menschen und Gruppen, die eine Bindung an Jesus Christus und seine Jüngerschaft im engeren Sinne anstreben. Kommunitäten, ja, selbst monastische Lebensformen, wenn sie auf Zeit gewählt werden, können als wichtige Elemente der Kirche Sinn machen.

Der protestantische Weg aber ist es, Menschen in ihrer Zerrissenheit ernst zu nehmen. Sie stehen in der Welt und sind dennoch Gott verpflichtet und über-

<sup>4</sup> 1.Kor 6,11; „Sive intra regnum suum singulari virtute Spiritus sui“, Luther, WA 18, 754, „Leitung der Kirche erfolgt allein und ausschließlich durch den Heiligen Geist. Menschen können bei dieser Aufgabe lediglich Helfer des Geistes sein“ Roloff (1995) 138.

<sup>5</sup> Apg 15,22–29; 20,28; Röm 8,14–17; 1.Kor 3,9; 1.Kor 16,16, vgl. Barmen 3.

<sup>6</sup> Cooperatio dei: WA 18, 754.

nehmen Verantwortung für sein Reich. Das Leben der Glaubenden darf nicht total vergemeindlicht werden, sonst wird der „Gottesdienst im Alltag der Welt“ gefährdet. Wenn ihnen angemessene Möglichkeiten der Beteiligung am kirchlichen Leben eröffnet werden, die ihren Lebensumständen entsprechen, dann erfahren sie dort Stärkung und Wegweisung für ihre Lebensgestaltung.

Die Verkündigung sammelt Menschen und durch die Organisation von Menschen wird Verkündigung wahr. In beiden Vorgängen ist göttliches und menschliches Wirken vorhanden. Es ist die Aufgabe der Glaubenden, Gottes Wirken „nicht als unnütze Knechte entgegenzuwirken“<sup>7</sup> und darüber hinaus in einer besonderen Verantwortung die menschliche Mitwirkung an dem Bau von Kirche<sup>8</sup> wahrzunehmen.

Entscheidend dabei ist für Einzelne und die Gemeinschaft als Ganzes, den Weg Gottes im Heiligen Geist mit seiner Kirche zu erkennen und ihm zu folgen. Dies kann nur auf der Grundlage der Auslegung der Heiligen Schrift im Heiligen Geist<sup>9</sup> erfolgen.<sup>10</sup> In Form und Inhalt müssen kirchliche Entscheidungsprozesse dem entsprechen.<sup>11</sup> Das Schriftprinzip legitimiert die Entscheidungen der evangelischen Kirche.

Es gilt also, einen Prozess zu finden und immer wieder neu zu initiieren, um den Willen Gottes hier und jetzt zu erkennen und anzuwenden. Das gelingt unter Einbeziehung von Luthers Entwurf der Auslegung in der Annahme einer doppelten Klarheit der Heiligen Schrift.<sup>12</sup> Kirche wird zum Raum der Wahrheit, indem sie an der Klarheit der Schrift teilhat.

*Eine strategische Entwicklung von Kirche als Mitwirkung am Werk des Heiligen Geistes braucht den Diskurs, der von der Erkenntnis ausgeht, die aus der gemeinsamen Schriftauslegung erwächst.*<sup>13</sup>

Dieser Diskurs beachtet die bisherigen Erfolge und Fehlschläge, Kirche zu bauen und bezieht Erfahrungen aus anderen Lebensbezügen mit ein. Daraus entsteht Wahrheit über den rechten Weg der Kirche und führt zu gemeinsamen Vereinbarungen. Diese Vereinbarungen müssen immer wieder überprüft und am Ziel des Reiches Gottes ausgerichtet werden.

<sup>7</sup> Huber im Vorwort zu Bittner (2003) 7.

<sup>8</sup> Der Anteil des Heiligen Geistes beschränkt sich nicht auf die Verkündigung, sondern bezieht sich ebenso auf die Kirchenleitung. Beides bildet gemeinsam ein aufeinander bezogenes komplexes Geschehen.

<sup>9</sup> „Deshalb kommt es im Blick auf die Selbstorganisation der Kirche entscheidend darauf an, dass die Kommunikation der Glaubenden über das Zeugnis der Heiligen Schrift gefördert wird.“ Großhans (2003), vgl. seine Korrespondenztheorie S. 292.

<sup>10</sup> Vgl. Mildenerger (1980) 90: „Die Schrift ist Bezeugung Jesu Christi bzw. des Evangeliums und von hier aus zu verstehen.“

<sup>11</sup> Siehe die Diskussion um die „geistliche Gemeindeleitung“ S. 24 ff.

<sup>12</sup> „Duplex est claritas scripturae ... una externa in verbi ministerio posita, altera in cordis cognitione sita.“ WA 18, 609.

<sup>13</sup> Das geschieht in einem geordneten Verfahren. Seine Grundlage ist die äußere Klarheit der Schrift: die Liebe Gottes in Jesus Christus, von der aus sich alle anderen Stellen begreifen lassen. Die innere Klarheit kommt im gemeinsamen Auslegen als Herzenserkenntnis durch den Heiligen Geist hinzu, WA 18, 609.

Dies ist ein Kommunikationsprozess, in den alle Getauften einzubeziehen sind. Die große Zahl der Christinnen und Christen, die in Distanz zur „Gemeindekirche“ leben, muss dabei im Blick bleiben. Sie unterstützen die Kirche durch ihre Kirchensteuer. Sie geben ihr einen Vertrauensvorschuss, indem sie um Begleitung in biographischen Höhen und Tiefen bitten und ihr Kinder, Jugendliche und die alten Eltern anvertrauen. Dies verdient Wertschätzung. Wenn dies nicht geschieht, wird die Schere zwischen ihrer Unterstützungsbereitschaft und dem Erscheinungsbild von Kirche zu groß.<sup>14</sup> Sie sind jedoch mehr als Geldquellen und vertrauensvolle Nutzer von Amtshandlungen. Sie haben ihre eigene Glaubensgeschichte und auch ein eigenes Glaubensleben, so sehr sich diese von gemeindegkirchlichen Biographien unterscheiden mögen. Sie sind einzubeziehen in die ekklesiologische Zukunftsdiskussion für Wilmersdorf – um der Wahrheit willen.

In der Konzeption der „Konziliarität“<sup>15</sup> liegt ein Versuch vor, einen Kommunikationsprozess zur Grundlage der Kirchenentwicklung zu machen.

Der Kommunikationsprozess der gemeinsamen Schriftauslegung verläuft nicht ohne Spannungen. Wenn er die Wirkungen des Geistes in verschiedenen Situationen und bei unterschiedlichen Menschen ernst nimmt, muss er die Unterschiede wahrnehmen und zu verstehen versuchen. Aber er kann dabei nicht stehen bleiben. Die Suche nach der Wahrheit ist ein Weg. Wenn die respektvolle Anerkennung der Spuren Gottes im Leben der anderen in kommunikative Strukturen eingebracht wird und wenn die Bitte um den Heiligen Geist diese Suche begleitet, ergibt sich eine Dynamik, die Einzelne und die Kirche als Ganze für den großen Horizont des Reiches Gottes öffnet.

Das Gelingen dieses Kommunikationsprozesses ist auf Öffentlichkeit angewiesen. Die Suche nach dem rechten Weg der Kirche darf sich nicht auf den inneren Kreis von engagierten Mitarbeitenden beschränken, sondern muss die Gestalt einer „öffentlichen Theologie“ annehmen. Die Information als Teil der Bildung spielt eine wichtige Rolle bei der Herstellung dieser Öffentlichkeit,<sup>16</sup> die sich als kirchliche Kommunikationsgemeinschaft definieren lässt.

Dem Staat kommt dabei eine eigene Rolle zu. In der Barmer Theologischen Erklärung ist von der Wohltat Gottes die Rede, dem Staat die Aufgabe übertragen zu haben, für Recht und Frieden zu sorgen. Eine Unterscheidung der Aufgaben von Staat und Kirche ist nötig. Aber trotzdem kann der moderne Staat als Ergebnis eines gesellschaftlichen Diskurses unter Mitwirkung

---

<sup>14</sup> Die „fremde Heimat“ Kirche wird dann zur Fremde. Vgl. Kroeger (1997) 236: „... denn in der Kirche sollte es mehr als das momentane Bewußtsein ihrer Mitglieder geben. Das religiöse Bewußtsein kann, ja muß lernen, daß es selber nur Organ für eine Wahrheit ist, die größer ist als unser kleines Herz.“

<sup>15</sup> Vor allem Lindner (1994) 84ff.

<sup>16</sup> Vgl. Haigis (2008) 389ff: „Explikationsfähigkeit“ als ein Kriterium einer pluralismusfähigen Ekklesiologie.

der Kirche auch zur Unterstützung des kirchlichen Zeugnisses und Dienstes genutzt werden.

Für die Entwicklung eines Kirchenkreises ergeben sich folgende *Erkenntnisse und Konsequenzen*:

- a) Strategische Entwicklung muss als Kommunikationsprozess organisiert werden, der eine möglichst breite Beteiligung sucht.
- b) Die Auslegung der Heiligen Schrift ist die Mitte des Diskurses um wahres Handeln bei der Gestaltung von Kirche.
- c) Kirche bezieht in den Diskurs um die Wahrheit auch die Glaubenserlebnisse und Lebenserfahrungen der Menschen ein.
- d) Dieser Prozess muss durch ausreichende Information, Lehre und Bildung die für eine Beteiligung nötigen Fertigkeiten vermitteln.
- e) Die so gefundene Wahrheit muss sich im Diskurs mit anderen Kirchen ebenso bewähren wie im Diskurs mit den Bündnispartnern außerhalb der Kirchen.
- f) Aus der im Diskurs gefundenen Wahrheit über den Weg der Kirche erwachsen Ziele.
- g) Die im Diskurs gewonnene Wahrheit stellt sich der kritischen Überprüfung.

## **B. Der Theoriehintergrund**

### **1. Kirche ist eine spirituelle Organisation**

*In einer ekklesiologischen Grundentscheidung wird für die Kirchenkreisplanung die evangelische Kirche als „spirituelle Organisation“ verstanden, die theologiegesteuert und umweltsensibel ihre Entwicklung verantwortet.*<sup>17</sup>

- a) Die historische Ausgangslage

Kirche ist Geschöpf des Wortes und Frucht des Wirkens des Heiligen Geistes, der weht, wo und wann er will. Sie ist deshalb größer und weiter als die sichtbaren Kirchengestalten. Ihre empirische Wirklichkeit, die sichtbare Kirche, darf sich nicht absolut setzen und muss ihre Gestaltung in Gehorsam gegenüber dem Auftrag und offen für das Wirken des Geistes verantworten.

---

<sup>17</sup> Diese Entscheidung ist ausführlich begründet bei Lindner, grundlegend (1994) 37–48 und zusammengefasst (2000) 21–33. Die Grundlinie der spezifischen Nutzung des Organisationsbegriffs wird vor allem in Lindner (2000) bis hin zu einem konkreten Programm ausgezogen. Diese Entscheidung ist auch angesichts der aktuellen Diskussion tragfähig. Dies zeigt die Argumentation im Folgenden.

Der Protestantismus hat es nicht leicht, ein positives Verhältnis zu seiner Verfasstheit zu finden. Während die Gestalt der römisch-katholischen Kirche sakramental-hierarchisch verankert ist, baut der Protestantismus auf die Verkündigung. Es genügen wenige Kennzeichen. Allerdings hinterlassen sie eine Lücke in Bezug auf die Gestalt der Kirche. Die Leerstelle wurde historisch durch das landesherrliche Kirchenregiment<sup>18</sup> und seine Modifikationen gefüllt. Erst das Barmer Bekenntnis beginnt, diese Lücke auch theologisch zu schließen.

In einem langen geschichtlichen Prozess haben die großen christlichen Kirchen in Mitteleuropa die Gestalt von Institutionen angenommen. Allerdings haben sie schon immer Züge aufgewiesen, die sich aus heutiger Perspektive als organisationsförmig deuten lassen.<sup>19</sup> Die Bindungskraft von Institutionen auf Grund fragloser Zugehörigkeit lässt jedoch unter den Modernisierungsschüben der Neuzeit und der von diesen ausgehenden Freisetzung der Individuen nach.

Die neuzeitliche Organisation entsteht. Organisationen erweisen sich vor allem im wirtschaftlichen Bereich als leistungsfähig. So gewinnt der Typ Organisation Einfluss auf die Kirchengestalt. Dieser Prozess wird zunächst *von außen* an die Kirchen herangetragen.<sup>20</sup> Wenn in der Gesellschaft Organisationen zunehmend Verbreitung finden, erwarten diese als Gegenüber ebenfalls Organisationen. Mit ihnen können sie kommunizieren. Dort finden sie Ansprechpartner, die ihnen gültige Entscheidungen mitteilen können.

Ein gutes Beispiel für diese von außen herangetragenen Erwartungen zur Organisationsförmigkeit ist das Drängen staatlicher Stellen, der Islam in Deutschland möge sich erkennbarer als Organisation entwickeln, damit z.B. Fragen des Religionsunterrichts geklärt werden können.

Auch eine Reihe von *Mitgliedern* erwarten von der Kirche organisationsförmige Reaktionen. Sie fragen, was „die Kirche“ zu drängenden Problemen zu sagen hat, sie bemängeln, dass „die Kirche“ hier zu wenig oder dort zu viel tut und sie erwarten für ihre Anliegen klare Ansprechpunkte mit geregelter Zugang. Manche treten aus, weil ein Repräsentant öffentlich eine Meinung äußert, die sie missbilligen.

Aber es gibt auch noch andere Erwartungen, oft in der gleichen Person. So wenn jemand die vermuteten oder wirklichen Erwartungen an ein Kir-

---

<sup>18</sup> Tyrell (2008) 184 im Anschluss an den Reformationshistoriker Jakob Burckhardt.

<sup>19</sup> Lindner (1994) 39f besonders für die Anfänge des Christentums in der antiken Gesellschaft.

<sup>20</sup> Der Einfluss von Sozialgestalten aus der Umwelt auf die Kirchengestalt ist im Verlauf der Kirchengeschichte immer wieder zu erkennen. Die frühchristlichen Gemeinden sind vom Vereinsgedanken beeinflusst (vgl. dazu Ebel, Eva: Mit vereinten Kräften Profil gewinnen. Antike Vereine und frühe christliche Gemeinden – ein lohnender Vergleich. In: Verkündigung und Forschung 1-2010, 71–79). Das Kaisertum führt zur Ausprägung hierarchischer Züge, die neuzeitliche Demokratie hat wiederum Rückwirkungen auf die Kirche. Linear verlaufen diese Prozesse von Übernahme und Ablehnung nicht, aber ihr Einfluss ist unverkennbar. Zudem gibt es Wirkungen auch in umgekehrter Richtung.

chenmitglied nicht erfüllt und sich eine verstehende, „menschliche“ Reaktion wünscht, oftmals indem er auf den nicht organisierbaren Teil der Religion rekurriert (z.B. im oft zu hörenden Satz: „In die Kirche gehe ich zwar nicht jeden Sonntag, aber meinen Glauben habe ich schon, deshalb ...“).

Typische Methoden aus den „Profit-Organisationen“ Wirtschaftsunternehmen sind in den letzten Jahren in die Kirchen eingewandert und stehen – zwar nicht ohne Widerstand,<sup>21</sup> aber doch zunehmend bejaht – in Geltung.<sup>22</sup> Zu nennen sind regelmäßige Mitarbeitenden-Gespräche, Leitbildprozesse, Zielvereinbarungen, Gebäudemanagement und die Nutzung von externer oder kircheninterner Beratung. Sie befinden sich in einem mehr oder minder weit gediehenen Adaptionsprozess.

Es wird deshalb zu klären sein, ob dies grundsätzlich zu Recht geschehen ist, ob die spezifischen Anpassungen ausreichen, die richtigen Bereiche gewählt wurden und ob dieser Prozess der Organisationswerdung aktiv vorangetrieben werden soll. Dies erfordert grundsätzliche Klärungen, die noch einmal an der aktuellen Diskussion zu überprüfen sind.<sup>23</sup>

## b) Die Kennzeichen einer Organisation

Dem Organisationsbegriff liegt ein Gesellschaftsbild zu Grunde, das vor allem durch die Arbeiten von Niklas Luhmann<sup>24</sup> geprägt wurde. Demnach entwickelt die moderne Gesellschaft Funktionsbereiche, in denen zentrale Aufgaben spezifisch bearbeitet werden. So bearbeitet das Wirtschaftssystem die Frage nach der Knappheit mit dem Leitmedium Geld, das Rechtssystem die Frage nach den Regeln des Zusammenlebens mit der Leitunterscheidung erlaubt/verboten, das politische System die Frage nach der Macht und das Religionssystem die Frage nach der Kontingenz mit der Leitunterscheidung immanent/transzendent.<sup>25</sup>

<sup>21</sup> Eine umfassende Analyse des Widerstands findet sich bei Beckmann (2007) 289ff.

<sup>22</sup> Siehe das Themenheft „Management als kirchliche Praxis? Zur Zukunft unternehmerischen Denkens in der Kirche“ 4-2002, herausgegeben von Jan Hermelink und Herbert Lindner.

<sup>23</sup> Eine breite Auseinandersetzung wurde durch das Evangelische München-Programm ausgelöst, das in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey & Co. erstellt wurde (vgl. dazu Lindner [2000] 21 und Lindner [1997]). Neuerdings hat sie durch das Impulspapier der EKD wieder an Lebhaftigkeit gewonnen. Einen zusammenfassenden Überblick bietet Beckmann (2007).

<sup>24</sup> Es ist vielfach beschrieben, zuletzt in verschiedenen Facetten in den Beiträgen bei Hermelink/Wegner (2008), die einen Einblick in die aktuelle Diskussion geben.

<sup>25</sup> So kann man gegen Luhmanns frühe Definition, religiöse Organisationen operierten nach dem Dual rechtgläubig-häretisch, einwenden, diese stärke Organisationen wie die Inquisition der katholischen Kirche. Mit der Neudefinition des religiösen Codes durch die Unterscheidung Immanenz/Transzendenz sicherte sich Luhmanns Systemtheorie ihre Anschlussfähigkeit an den Protestantismus und dessen theologische Diskurse (so Dietrich Benner in einem internen Diskussionsbeitrag).

In diesen Funktionsbereichen lassen sich drei Ebenen unterscheiden: die Ebene der einfachen Systeme, die auf personaler Interaktion zwischen Anwesenden beruhen, die der formalisierten Organisationen und die der Gesellschaft.

Dominiert werden die Funktionsbereiche von Organisationen. Sie gehen aber darin nicht auf. So ist z.B. der „Markt“ im Wirtschaftssystem nicht Teil einer Organisation und dennoch ein wesentliches Element des Systems. Auch Religion ist nicht vollständig organisierbar. Es gibt die Christenheit auch als einfaches Sozialsystem etwa in der inner-familiären Frömmigkeit oder im Umkreis von faszinierenden Persönlichkeiten. Es gibt sie auch als Volksfrömmigkeit oder als Gesellschaftsreligion (civil religion). Bewegungen<sup>26</sup> wie die Friedens- oder Ökologiebewegung lassen sich dazwischen ansiedeln.

Das Christentum ist das „Ensemble verschiedenster Sozialformen. Es umfasst einzelne Glaubende, lockere Bewegungen, Gruppen, Gemeinden und Kirchen“<sup>27</sup>. Dafür scheint der Begriff des Netzwerks am zutreffendsten zu sein.<sup>28</sup> Die Lebendigkeit des Gesamten hängt davon ab, dass zwischen diesen Teilen ein Austausch geschieht, der die Stärken des jeweiligen Bereichs nutzt und seine Schwächen ausgleicht.

Organisationen sind durch spezifizierte Ziele und formalisierte Abläufe<sup>29</sup> gekennzeichnet. Formalisierungen stellen die Abläufe auf Dauer, verknüpfen sie nach sinnvollen Regeln und erlauben es, gesteigertes Fachwissen anzuwenden. Sie sind in der Lage, Entscheidungen in festgelegten Regelungen zu treffen.<sup>30</sup> Sie weisen eine „doppelte Kontingenz“ auf. Sie können ihre Mitgliedschaftsregeln frei bestimmen und stellen Menschen frei, sich ihnen anzuschließen oder nicht. Organisationen erbringen schließlich Leistungen für andere Funktionsbereiche.

---

<sup>26</sup> In einer zeitlichen Perspektive lassen sich Bewegungen allerdings auch als Innovationen verstehen, die beim „langen Marsch“ durch die Institutionen feste Gestalt gewinnen und diese nachhaltig verändern.

<sup>27</sup> Diese Ebenendifferenzierung lässt sich historisch weit zurückverfolgen. Vgl. nur Altbertz (1992), der die Familienreligion der Kultzentralisation gegenüberstellt und Roosen (1997) 37ff, der die Unterscheidung von religion-as-prescribed und religion-as-practiced aufnimmt.

<sup>28</sup> Die Kirche kann deshalb als Knoten im Netzwerk des Christentums verstanden werden, als nährende und haltgebende Umwelt für die anderen Formen des Christseins: Lindner (1994) 43.

<sup>29</sup> Vgl. Lindner (1994) 38.

<sup>30</sup> Tyrell (2008) 183.

### c) Kirche als spirituelle Organisation

Der allgemeine Organisationsbegriff kann – wenn überhaupt – nicht ohne Modifikationen auf die Kirche angewandt werden.<sup>31</sup>

Das Organisationsziel steht nicht in der Hand der Kirche und kann deshalb nicht beliebig verändert werden. Der Glaube kann sich nicht mit einem Teilanspruch zufrieden geben, sondern will Menschen ganz erreichen. Kirche kann sich aus theologischen Gründen nicht auf den Sektor „Religion“ beschränken, sondern hat einen umfassenden Auftrag als Werkzeug Gottes in dieser Welt.

Ihre Mitglieder können sich zwar ihr gegenüber wie zu einer Organisation verhalten, indem sie aus- oder wieder eintreten. Aber diese Wahlfreiheit kommt für einen Teil ihrer Mitglieder persönlich nicht infrage. Kirchenmitglieder sind „Kirche“, aber sie verhalten sich weithin auch, als stünden sie dieser Kirche gegenüber.<sup>32</sup> Zudem ist nach christlichem Verständnis die Taufe ein einmaliger Akt, der eben nicht beliebig wiederholt werden kann.

Kirche hat das Ergebnis ihres Wirkens nicht in ihrer Hand. Sie kann sich jedoch um die Voraussetzungen bemühen, damit Menschen die gute Botschaft von der Liebe Gottes verstehen können. Sie muss sich um Prozessqualität bemühen und hat die Ergebnisqualität nicht in ihrer Hand.

Alle diese Einschränkungen fordern eine spezifische Anpassung des Organisationsbegriffs. Dazu gibt es vergleichbare Entwicklungen. Viele Organisationen sind nicht wie die wirtschaftlichen Organisationen „formalzielorientiert“ mit dem Hauptzweck, eine angemessene Rendite auf das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften. Sie benötigen vielmehr die erwirtschafteten Mittel ausschließlich dazu, einen nicht monetären Zweck zu erfüllen. Diese „Non-Profit-Organisationen“ (abgekürzt NPOs) bedienen sich der Erkenntnisse und Methoden der Organisationen, die Gewinn erzielen müssen, und hoffen dabei, dass sie mit deren Hilfe die knappen Mittel für Erreichung ihrer spezifischen Zwecke besser einsetzen können.

Für die Kirche bedeutet dies, dass die Auftragsbindung die Entscheidungen vorgibt. Leistungen für andere Systeme in Funktionsbereichen wie Erziehung, Gesundheit, Justiz und Militär kann sie nur erbringen, wenn dies im Einklang mit ihrem Auftrag möglich ist. Was diesem nicht entspricht, kann nicht realisiert werden, so kostengünstig, ertragreich oder so erwünscht von anderen Organisationen her es sein mag. Umgekehrt muss die Realisierung

---

<sup>31</sup> Es mag dahingestellt bleiben, ob die beobachteten Paradoxien (vgl. Hermelink/Wegner (2008) grundsätzlicher Natur sind oder auf eine unzureichende Anpassung des Organisationsbegriffs an die spezifischen Bedingungen der Kirche zurückzuführen sind.

<sup>32</sup> Dies lässt sich in der Alltagskommunikation mit Kirchenmitgliedern beobachten, in der Identifikation („wir“) und Distanz („die“) zur „Kirche“ nahezu gleichzeitig auftreten können.

des Auftrags mit den bestehenden oder noch zu erschließenden Ressourcen bestmöglich sichergestellt werden. Spannungsfrei geht das nicht ab.

Am Fremdbeispiel des Theaters lässt sich dies verdeutlichen. Während in Zeiten reichlich fließender Mittel der künstlerische Ausdruck das (nahezu) alleinige Kriterium für das Programm darstellte – koste es, was es wolle – und über die Mittelverwendung im Einzelnen keinerlei Klarheit bestand, versucht ein Kulturmanagement zunächst einmal eine Übersicht über die Kostenstruktur zu erhalten. Während manche Künstler dies bereits als einen Angriff auf ihre Freiheit empfinden, betrachten dies andere als einen notwendigen Schritt der gesellschaftlichen Realitätsprüfung. Erst angesichts der tatsächlichen Kosten lassen sich Entscheidungen begründet treffen. Natürlich besteht die Gefahr, dass eine genaue Kostenrechnung ihre dienende Funktion vergisst und dazu beiträgt, das Programm nach seinem Ertrag auszurichten und nur noch die im Augenblick erfolgreichsten Stücke zu spielen. Kluge und weit-schauende Kulturmanager werden immer versuchen, für ein künstlerisch profiliertes Programm eine ausreichende Finanzbasis zu schaffen, es so kostengünstig wie möglich zu realisieren und alles zu tun, damit es bekannt wird und Besucher findet.

Die Sachzielorientierung der NPOs hat aber noch eine weitere Konsequenz. Es reicht für sie nicht, sich im allgemeinen Rahmen der Gesetze zu halten und nur nichts Verbotenes zu tun. Ihre angewandten Methoden, ja ihre ganze Kultur müssen im Einklang mit ihren inhaltlichen Zielen stehen. Wenn das nicht gelingt, entsteht ein erhebliches Glaubwürdigkeitsproblem. Nun ist die ethische Dimension kein Privileg der NPOs, aber sie stellt diese vor besondere inhaltliche Herausforderungen.

Zur Klärung dieser Dimensionen reicht die enge betriebswirtschaftliche Sicht nicht aus. Das gilt auch für Wirtschaftsunternehmen. So hat sich in der Organisationslehre der St. Gallener Schule die Ausweitung des Managements über die strategische Perspektive auf den normativen Bereich durchgesetzt.<sup>33</sup> In der Konzeption der leitbildorientierten Konzeptentwicklung<sup>34</sup> liegt ein kirchenspezifisches Korrelat unter Erschließung genuin theologischer Kategorien vor.<sup>35</sup>

Im Rahmen der Diskussion um die NPOs ist auch ein Problem bearbeitet, das im Rahmen der klassischen Organisationslehre erhebliche Schwierigkeiten<sup>36</sup> bereitet. Während dort die Mitgliedschaft strikt formalisiert ist und klare Grenzen zwischen Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit bestehen, befinden sich in NPOs die Mitglieder in einem Zwischenzustand zwischen

---

<sup>33</sup> Vgl. nur die ausführliche und aktuell auf die Kirchen angewandte Diskussion bei Beckmann (2007) 199ff.

<sup>34</sup> Grundlegend Lindner (2000) 35ff.

<sup>35</sup> Vgl. auch die Versuche eines spirituellen Gemeindeführers bei Abromeit (2001) oder der theologischen Sinnachse bei Jäger (1993).

<sup>36</sup> Die Luhmann'sche Lösung der Binnendifferenzierung der Mitglieder in rechnerische und engagierte wird bei Hermelink (2008) 16 dargestellt.

drinnen – was sie auf dem Papier sind – und draußen, wenn sie sich ihrer Organisation gegenüber wie Kunden eines Unternehmens verhalten.

Als Fremdbeispiel mag der ADAC dienen. Er ist als Verein organisiert. Man muss Mitglied werden, um seine Angebote in vollem Umfang nutzen zu können. Aber die Mitglieder kommen nicht auf die Idee, sich ehrenamtlich zu engagieren oder gar in Mitgliederversammlungen ihre Mitwirkungsrechte zu nutzen. Oft treten sie erst im Bedarf, etwa bei Hilfe bei Defekten, ein.

Eine weitere Frage ist zu klären. Die Sozialgestalt der Kirche hat Einfluss auf ihre Auftragserfüllung. Organisationsförmigkeit fördert eher die Dimensionen der Lehre und der Diakonie.<sup>37</sup> Die oftmals vertretene These von der vollständigen Inkompatibilität von Religion und Organisation kann in dieser Absolutheit aber nicht aufrecht erhalten werden.

Es gibt in Geschichte und Gegenwart religiöse Organisationen. So haben Mönchsorden Züge einer perfekten Organisation. Zahlenmäßig erfolgreiche us-amerikanische Freiwilligkeitskirchen (sog. Megachurches) sind religiöse Organisationen mit der Leitfigur von religiösen Entrepreneurs an der Spitze,<sup>38</sup> bei denen sich fast lehrbuchhaft alle Merkmale eines erfolgreichen Unternehmens bis hin zu einer globalen Strategie wiederfinden. In beiden Fällen sind die Wechselwirkungen zwischen Sozialgestalt und Theologie deutlich sichtbar. Nicht umsonst hat Martin Luther das Mönchtum aus theologischen Gründen scharf angegriffen. Megachurches fußen zumeist auf einer dichotomischen Theologie von drinnen / draußen oder Rettung und Verdammung.

Es ist festzuhalten, dass Kirche den Typ Organisation geistlich prägen kann, auch wenn dies immer wieder auf Spannungen stößt. Geistliche Gemeindeleitung<sup>39</sup> ist auch in einer Kirche möglich, die den Weg der „Organisationswerdung“ bewusst geht.

Dies trifft auf Skepsis. Zum einen wird die Distanz als schwer überbrückbare Spannung notiert, zum anderen werden Versuche spezifischer Prägung als Vermischung kritisiert. Wenn Kirche z.B. ihre synodalen Entscheidungen über Stellenkürzungen als geistliche Prozesse bezeichnet, dann wird behauptet, sie würde unzulässigerweise versuchen, Sachentscheidungen „unmittelbar ins Spirituelle umzudeklariieren“<sup>40</sup>. Ähnlich skeptisch ist der Satz Luhmanns, dass ein Informationssuchender „hoherstaunt [wäre], beim Eintritt in das Kirchenamt den zuständigen Beamten ins Gebet versunken vorzufinden“<sup>41</sup>. Es kann aber prinzipiell nicht verwunderlich sein, wenn auch in Kirchenbüros

<sup>37</sup> Auf die Wechselbeziehungen zwischen Kirchenstruktur und Auftragserfüllung weist Franz Xaver Kaufmann immer wieder hin. Zum Thema Bürokratie vgl. Lindner (1994) 44.

<sup>38</sup> Als Beispiel kann wegen ihres weltweiten Einflusses die Willow Creek Community Church gelten.

<sup>39</sup> Vgl. Abromeit (2001). Schon Jäger (1993) hat der Theologie im Leitungsprozess eine zentrale Rolle zugeschrieben. Vgl. auch die Rolle von Theologie und Spiritualität im Leitbildprozess bei Lindner (2000).

<sup>40</sup> Tyrell (2008) 201.

<sup>41</sup> Zit. nach Tyrell (2008) 202.

Kreuz und Losungsheft anzutreffen sind und die Glocke zum Mittagsgebet in der Kapelle ruft. Sinnenfällig wird es, wenn die Kirchenleitung wie z.B. in Magdeburg über einen Kreuzgang mit dem Dom verbunden ist und die Andachten dort stattfinden. Umgekehrt ist es natürlich eine unzulässige Vermischung, wenn ein Pfarrer bei einer Entscheidung im Gemeindevorstand eine Mehrheitsmeinung in Personalangelegenheiten ignoriert, weil er über der Angelegenheit gebetet habe und zu einer anderen Meinung gekommen sei.

Mit den notwendigen Anpassungen kann also nach einer sorgfältigen Prüfung der Organisationsbegriff für die Kirchenentwicklung genutzt werden.

#### d) Die aktuelle Diskussion

##### Betriebswirtschaftliche Funktionalisierung des Auftrags?

Diese Entscheidung muss sich noch in der aktuellen Diskussion bewähren. Sie hat an Intensität und Schärfe durch die Studie der EKD „Kirche der Freiheit“ gewonnen. Mit ihr stellt sich die Ebene der EKD den anstehenden Reformnotwendigkeiten.<sup>42</sup>

Sie versucht die Verantwortung der Kirchenleitungen wahrzunehmen, in dem sie sich Sorgen um die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit macht. Denn diese Probleme sind für Kirchenleitungen drängend. Dort müssten Einstellungen gestoppt, Gehälter gekürzt und Pensionszahlungen verringert werden. Durch die dominierende Perspektive der zukünftigen Handlungsfähigkeit und die verwendete betriebswirtschaftliche Sprache erweckt sie jedoch den Eindruck, sie sei nicht spezifisch genug auf die Eigenlage der Kirche eingegangen.<sup>43</sup>

Dennoch liegt das Problem nicht in dem Ansatz des Impulspapiers, sondern in seiner Ausgestaltung. Am Beispiel der Übertragung betriebswirtschaftlicher Methoden auf die Kirchenentwicklung lässt sich das zeigen. Verantwortliche Zielorientierung ist eine Form der Haushalterschaft, die versucht, die bestmögliche Voraussetzungen für die Kommunikation des Evangeliums zu schaffen. Die Ressourcen an Zeit und Geld, die trotz gegenteiliger Behauptungen tatsächlich nicht wirklich der Breite der Mitglieder zu Gute kommen, schwächen in Zeiten der Mittelknappheit die Erfüllung des Auftrags.

Diese – notwendige – Zielorientierung im Detail wird im Impulspapier nicht ausreichend sorgfältig begründet bzw. ausgeführt.

---

<sup>42</sup> Sie vollzieht damit auf ihrer Ebene nach, was in den Landeskirchen seit nunmehr fast zwanzig Jahren versucht wird. Diese lang laufenden Reformprozesse sind bei Beckmann (2007) sorgfältig dokumentiert und analysiert.

<sup>43</sup> Tyrell (2008) 186 Anm. 23 mit der Kritik einer unzureichenden „Systemreferenz“.

Es werden Ziele, z.B. für den Gottesdienstbesuch, formuliert. Aber durch das Fehlen exakter Bezugspunkte sind sie weder spezifisch noch messbar. So finden sich keine exakten, betriebswirtschaftlich fundierten Analysen und Perspektiven, sondern in Zahlen verpackte Appelle, die „Zahlenfeinde“ bestätigen und Befürworter messbarer Ziele enttäuschen.

Auch bei einem der Hauptkritikpunkte lässt sich das zeigen. Die Mittel für die Ortsgemeinden sollen von 75 auf 50% zugunsten von Netzwerk- und Profilkirchen zurück gefahren werden. Nun ist bereits die Festlegung auf Prozentwerte angesichts der unklaren Haushaltsgestaltung der EKD-Kirchen ein Kühnes Unterfangen. Aber auch wenn die Zahlen stimmen würden, ist das Zurücknehmen der Ortsgemeinden gerade in betriebswirtschaftlichem Denken eine höchst problematische Entscheidung.<sup>44</sup> Das große Potential in der Reichweite der Ortsgemeinden – wenn denn ihre Ausstrahlung im Fest-, Kultur- und Kasualbereich mit bedacht wird – lässt sich nur durch überproportionale Investitionen im Netzwerk und Profilkirchenbereich – und auch dann nur annähernd – erreichen. Darin liegt das Problem, nicht in dem notwendigen Versuch, die Organisationsgestalten der Kirche auf ihre Brauchbarkeit hin zu überprüfen und diese Überprüfung in Zahlen zu bringen.

So wird das Impulspapier als Beleg für die reale Gefahr gesehen, dass solche Instrumente eine „überschießende Dynamik“ entwickeln und das gesamte Handeln der Kirche als Mittel zum Zweck der Handlungsfähigkeit der großkirchlichen Organisation sehen,<sup>45</sup> das in letzter Konsequenz zu einer unkritischen Dienstleistungskirche führen könnte.

Ob die Gefahr wirklich real ist, mag dahingestellt bleiben. Dazu muss bemerkt werden, dass alle angesprochenen „Dienstleistungen“ innerkirchlichen Ordnungen unterliegen, die auf der Ebene der Agenden und Gemeindeordnungen gewährleisten, dass sie mit Wortverkündigung, Gebet und Segen vollzogen werden und dass Gottesdienste einer Grundordnung folgen, die eben dies sicher stellt. Ob dies zunächst von Seiten derer, die diese Amtshandlungen wünschen, als ich-ferne Dienstleistung gesehen wird, auf die sie mit Zahlung ihrer Kirchensteuer Anspruch haben, mag offen bleiben. Eine Kasual- und Gottesdienstpraxis, die nicht nach einer möglicherweise zweifelhaften Ausgangsmotivation fragt, sondern der Kraft des Evangeliums traut, eine solche Ausgangsfragestellung zu verändern, darf nicht als „bloße“ Bedürfnisbefriedigung angesehen werden. Was die Menschen erleben, wenn sie zur Kirche kommen, ist eben nicht „unterschiedslos“ zu anderen Dienstleistungen. Wenn allerdings erwartet wird, die Pfarrerin möge eine schöne Feier gestalten, aber dabei doch bitte nicht so viel von Gott reden, ist die Grenze erreicht.

---

<sup>44</sup> Völlig gegensätzlich Lindner (2000) 162: „Die evangelischen Kirchen Deutschlands sollten deshalb eine mutige Entscheidung treffen und sich zu Ortsgemeinden als ihrer Basisstruktur bekennen. Allerdings sind diese Ortsgemeinden nicht identisch mit den jetzigen Gemeinden.“

<sup>45</sup> Hermelink/Wegner (2008) 11.