

## Aus dem Inhalt:

### »Geistlich Leiten« – Zu dieser Ausgabe

---

- ▶ Jan von Campenhausen:  
»Geistlich Leiten« – Eine Einführung 4
  
- ▶ Thorsten Latzel:  
»Geistlich Leiten« – Versuch einer Begriffsschärfung 6

### Impulse

---

- ▶ Petra Bosse-Huber:  
»Geistlich Leiten in der Evangelischen Kirche« 12
  
- ▶ Susanne Breit-Keßler:  
»Es gibt nach wie vor Probleme ... und viel zu tun« 15
  
- ▶ Philipp Stoellger:  
»Geistlich Leiten – Erste Thesen zur Orientierung« 18
  
- ▶ Wilfried Härle:  
»Führen und Leiten in der evangelischen Kirche« (EKD-Gutachten) 26
  
- ▶ Thies Gundlach / Thorsten Latzel:  
»Dank an Wilfried Härle für das EKD-Gutachten« 54

### Ausblick

---

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

### Anhang

---

- ▶ Verzeichnis der Autoren und Autorinnen 58

# „Geistlich Leiten“ – Thesen zur Orientierung<sup>1</sup>

Von Philipp Stoellger

»ut nos habeat suos cooperatores«

Luther

## 1. Geist und Amt – in Differenz

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

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

## 2. Eine grammatische Bemerkung

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

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

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

## 3. Unterscheidungen im Geistbegriff

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4. Der dreifache Sinn von ‚geistlich Leiten‘

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. Identifikationen und Separationen

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

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

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

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

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

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

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

*pneumatologischen Qualifizierung* des eigenen Handelns unterschreiten.

## 6. Formung des Geistes und Geist der Form

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

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

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

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

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

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

## 7. Die Wirksamkeit des Geistes wird sich zeigen

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

### Anmerkungen:

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

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

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

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



KIRCHE IM AUFBRUCH