

# PThI

Pastoraltheologische  
Informationen

---

*Liquid church*

## Liquid Church?

### Organisationssoziologische Anmerkungen

#### Abstract

Die Großkirchen in Deutschland suchen auf unterschiedlichen Wegen den historischen Pfad staatsanaloger bürokratisch-hierarchischer Organisationen zu verlassen und weisen mehr oder weniger ausgeprägt Elemente wandlungsfähiger „liquider Organisationen“ auf. Insofern kommt die Annahme vom hybriden Charakter ihrer Organisationsformen der Realität am nächsten. Nicht im Widerspruch dazu lassen sich Kirchen aber auch als „intermediäre Organisationen“ begreifen und analysieren. Damit werden die Spannungen und Vermittlungsleistungen kirchlicher Organisationen zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik ins Zentrum des Interesses gerückt. Mit der Bezugnahme auf eine für Kirchen spezifische Bindung an eine dritte Logik, nämlich die der Erinnerung, lassen sich Spezifika der Kirchen als Organisationen der Analyse zugänglich machen.

The mainline churches in Germany aim to leave the historic path of bureaucratic-hierarchical organisations, which resemble the State. Instead, they show more or less pronounced elements of versatile „liquid organisations“. In this respect, the idea of hybridity comes closest to their reality. Not contrary to this perspective, churches can also be understood and analysed as „intermediary organisations“. Thus the tensions and the efforts of intermediation of church organizations, which range between a logic of their membership and a logic of influence, become the center of attention. With reference to a third form of logic, the logic of remembrance, specifics of the churches as organisations become accessible for analysis.

#### 1. Einleitung

Kirchen lassen sich als Organisationen begreifen und analysieren. Insofern können Konzepte wie bürokratische Organisation im Anschluss an Max Weber oder formale Organisation im Sinne Niklas Luhmanns auf die Analyse von Kirchen angewandt werden.<sup>1</sup> Gleichzeitig sind aber Kirchen anders als staatliche Verwaltungen und wirtschaftliche Konzernorganisationen deutlich mehr als Organisationen. Dies ist wohl der Grund dafür, dass es bis heute kein überzeugendes Konzept zur Analyse von Kirchen als Organisationen gibt. Auf diesem

---

<sup>1</sup> Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen <sup>5</sup>1972, 122–131; 548–579; 834–836; Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden <sup>2</sup>2006; ders., *Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen*, in: Jakobus Wössner (Hg.), *Religion im Umbruch, Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft*, Stuttgart 1972, 245–285.

Hintergrund sollen im Folgenden zwei Themenfelder der organisationssoziologischen Forschung auf die Situation von Kirchen als Organisationen angewandt werden. Die Organisationssoziologie hat sich in immer neuen Wellen an Max Webers Konzeption bürokratischer Organisation abgearbeitet.<sup>2</sup> Eine Linie der Kritik verweist darauf, dass Webers Blick allein auf die interne Befehlsstruktur und die hierarchischen Über- und Unterordnungsverhältnisse konzentriert war und die Umwelt der Organisation unterbelichtet blieb. Bürokratische Organisationen – so das Ergebnis entsprechender organisationssoziologischer Forschungen – sind nur unter bestimmten Umweltbedingungen tatsächlich effizient. Die Umwelt muss gut voraussehbar und der längerfristigen Planung zugänglich sein und eine geringe Wandlungsrate aufweisen. Bei turbulenten Umwelten erweisen sich dagegen Organisationen als erfolgreich, die deutlich von bürokratischen Strukturen abweichen. Aus den entsprechenden organisationssoziologischen Forschungen sind Vorstellungen von einer „liquiden Organisation“ entwickelt worden, die sich schnell ändernden Umwelten anzupassen vermag. Diese möchte ich im ersten Teil auf organisationssoziologische Überlegungen zu einer „liquid church“ beziehen.

Ein zweites für Kirchen als Organisationen möglicherweise interessantes Forschungsfeld stammt ursprünglich aus der Verbändeforschung. Es geht um Organisationen, die Mitglieder haben und gleichzeitig Mitglieder sind. Organisationen dieses Typs haben Mitglieder und organisieren die Bedürfnisse und Interessen von Mitgliedern. Gleichzeitig sind sie aber notwendigerweise auch Mitglieder im immer dichter werdenden Netz von Organisationen, sonst könnten sie ihre Ziele nicht erreichen. Zwischen beiden Verpflichtungsrichtungen kommt es zu typischen Spannungen, die Organisationen dieser Art zum Ausgleich bringen müssen. Deshalb spricht die Forschung in diesem Zusammenhang von „intermediären Organisationen“.<sup>3</sup> Im zweiten Teil möchte ich deshalb zu klären versuchen, ob und wie weiterführend es ist, Kirchen in Organisationsgesellschaften mit hohen Wandlungsraten als „intermediäre Organisationen“ zu begreifen und zu analysieren.

---

<sup>2</sup> Eugene Litwak, Drei alternative Bürokratiemodelle, in: Renate Mayntz, Bürokratische Organisation, Köln – Berlin 1968, 277–288; Stewart Clegg – Carmen Baumeier, Essai: From Iron Cage to Liquid Modernity in Organization Analysis, in: Organization Studies 31 (2010), 12, 1–21.

<sup>3</sup> Wolfgang Streeck, Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39 (1987), 471–495.

## 2. Kirchen als „liquid organizations“

Zu Organisationen gehört – so Niklas Luhmann – dass sie einen außerordentlich hohen Grad an Kontingenz aufweisen.<sup>4</sup> Dies betrifft als Erstes die Mitgliedschaft in Organisationen. Wie keine anderen sozialen Gebilde setzen Organisationen voraus, dass es Ein- und Austritt gibt und dass über die Mitgliedschaft entschieden wird. Mitglied in Organisationen zu sein ist eine kontingente Angelegenheit bzw. wird von den beteiligten Akteuren als kontingent, als nicht notwendig behandelt. Man kann Mitglied einer Organisation sein, muss es aber nicht. Entscheidungsabhängig und damit kontingent sind aber auch alle relevanten Parameter von Organisationen. Sie gehen auf eine Entscheidung zurück, die zur Gründung der Organisation geführt hat. Mit der Gründung sind Entscheidungen über die Zielsetzung der Organisation verbunden. Es wird aber nicht nur über Zielsetzungen entschieden, sondern auch über Strukturen, über die Über- und Unterordnungsverhältnisse, in denen die Ziele angestrebt werden sollen. Ein drittes zentrales Entscheidungsfeld stellt das Personal einer Organisation dar, die Art und Qualifikation der Personen, die zwecks Erreichung der Ziele und in der Verfolgung bestimmter Programme in einer Organisation zusammenwirken sollen. Stabilität gewinnen Organisationen – so die Einsicht Luhmanns – dadurch, dass sie kontingente Entscheidungen aufeinander beziehen und damit den Raum des Möglichen einschränken. Wenn die Mitgliedschaft in Organisationen prinzipiell als kontingent behandelt wird, so lässt sich diese Kontingenz mit der kontingenten Entscheidung über die zentralen Parameter der Organisation verbinden. Wenn nichts in der Organisation *notwendig* ist, so wie es ist, dann kann die Kontingenz der Mitgliedschaft an die Kontingenz von Entscheidungen über die zentralen Parameter der Organisation gebunden werden. Das Ergebnis ist ein soziales Gebilde, das seine Stabilität der Entscheidungsabhängigkeit, Revidierbarkeit und Änderbarkeit aller Elemente verdankt. Alles könnte anders sein, aber mit der Entscheidung zur Mitgliedschaft bzw. der Übernahme der Mitgliedschaftsrolle besitzen die Festlegungen der Organisation für das Mitglied Geltung, eingeschlossen der Entscheidungswege, in denen sie jederzeit geändert werden können. Luhmann betrachtet Organisationen im Sinne dieses Ineinanders von Liquidität und Stabilität als eine folgenreiche soziale Erfindung, die sich evolutionär als außerordentlich erfolgreich erwiesen hat. Soziale Systeme organisierter Art haben sich zwischen Interaktionssysteme, die auf der unmittelbaren Anwesenheit der Akteure beru-

---

<sup>4</sup> Niklas Luhmann, Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme, in: ders., Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen 1975, 39–50.

hen, und Gesellschaften mit ihren Teilsystemen geschoben.<sup>5</sup> Sie sind primär dafür verantwortlich, dass die soziale Evolution nicht nur die Richtung einer horizontalen funktionalen Differenzierung in relativ autonome Teilsysteme genommen hat, sondern auch die Form einer Ebenendifferenzierung von sozialen Systemen mit unterschiedlichen Grundstrukturen ausgebildet hat. Es macht für Luhmann die spezielle Komplexität moderner Gesellschaften aus, dass sie nicht nur einen einmalig hohen Grad funktionaler Differenzierung aufweisen, sondern auch wie nie zuvor die unterschiedlichen Ebenen sozialer Systeme ausdifferenzieren und organisierten Sozialsystemen in fast allen Funktionssystemen eine tragende Rolle einräumen.

Kirchen in der Tradition des Christentums weisen eine spezifische Nähe, aber auch charakteristische Distanzen zum Typus organisierter Sozialsysteme im Sinne Luhmanns auf.<sup>6</sup> Sie haben von Anfang an eine frei gewählte Mitgliedschaft ausgebildet und diese nachhaltig von familiären und ethnischen Bindungen gelöst. Mit der Rolle des Glaubensbekenntnisses und der ausformulierten Dogmatik haben sie auch die prinzipiell kontingente Mitgliedschaft an die Übernahme und Akzeptanz von internen Regelungen gebunden. Sie haben früh Elemente einer doppelten Mitgliedschaft entwickelt, indem sie zwischen einer Kernorganisation mit Kernakteuren und Kirchenmitgliedern unterschieden haben, die gleichzeitig den Status von Adressaten kirchlichen Handelns besitzen. Den Pfad in Richtung eines außerordentlich hohen Organisationsgrads hat insbesondere die westliche Kirche eingeschlagen, was zur Trennung vom östlichen Christentum beitrug. Unter nachhaltigem Rückgriff auf das römische Recht hat die westliche Kirche die kirchliche Organisation einer umfassenden Verrechtlichung unterzogen und die für die katholische Kirche bis heute prägende Verbindung von Organisation und kirchlichem Recht begründet.<sup>7</sup> Max Weber sah bekanntlich in der römischen Kirche früh und nachhaltig das verwirklicht, was er als Idealtypus bürokratischer Organisation aus der Vielfalt der geschichtlichen Sozialformen zu rekonstruieren suchte.<sup>8</sup> Während Webers primäres Interesse der Stabilisierung von Herrschaftsverhältnissen mittels büro-

<sup>5</sup> Niklas Luhmann, *Interaktion, Organisation, Gesellschaft*, in: ders., *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Opladen 1975, 9–20

<sup>6</sup> Luhmann, *Organisierbarkeit* (s. Anm. 1); ders., *Funktion der Religion*, Frankfurt/M. 1977, 272–316; Karl Gabriel, *Modernisierung als Organisation der Religion*, in: Michael Krüggeler – Karl Gabriel – Winfried Gebhardt (Hg.), *Institution, Organisation, Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel*, Opladen 1999, 19–37; Hartmann Tyrell, *Religion und Organisation. Sechs kirchensoziologische Anmerkungen*, in: Jan Hermelink – Gerhard Wegner (Hg.), *Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche*, Würzburg 2008, 179–204.

<sup>7</sup> Franz-Xaver Kaufmann, *Kirche in der ambivalenten Moderne*, Freiburg/Br. u. a. 2012, 196–199.

<sup>8</sup> Weber, *Wirtschaft* (s. Anm. 1), 725.

kratischer Organisation galt, geht es Luhmann um Kontingenz und Wandlungsfähigkeit als Spezifikum organisierter Sozialsysteme. Sein konzeptioneller Zugang zu Organisationen reiht sich damit in die Versuche ein, das Bürokratiemodell Webers zu überwinden. Wie sich mit Blick auf die katholische Kirche zeigen lässt, macht es auch heute Sinn, Kirchen als bürokratische Organisationen mit Tendenzen zur Legitimierung ihrer Strukturen als Hierarchie, als heilige Herrschaft, zu analysieren. Orientiert man sich an der alternativen Organisationskonzeption Luhmanns, stellen sich aber andere Fragen und kommt anderes in den Blick: Lässt eine instabile, turbulente Umwelt, mit der die Kirchen heute konfrontiert sind, bürokratische Organisationsformen noch zu? Gibt es systematische Grenzen der Organisierbarkeit von Religionen? Hängen mögliche Grenzen der Organisierbarkeit von Religionen mit Problemen zusammen, mit denen die Kirchen heute zu kämpfen haben? Was bedeutet dies insbesondere für die katholische Kirche, die den westlichen Weg der Bürokratisierung und Verrechtlichung bis in die Gegenwart hinein am deutlichsten fortgesetzt hat?

Unter dem Stichwort „liquide Organisationen“ werden heute Organisationsformen artikuliert, die hohe Wandlungsraten hinsichtlich ihrer Programme, ihres Personals und ihrer Organisationsstrukturen zu realisieren in der Lage sind.<sup>9</sup> Mit Blick auf die Kirchen als Organisationen lassen sich im Anschluss an Luhmann folgende Überlegungen anstellen. Kirchen können nicht unbegrenzt ihre Programme kontingent setzen, entscheidungsoffen definieren und den veränderten Umwelterfordernissen anpassen. Sie leben von der Bindung an eine Ursprungsbotschaft, die sich nicht ohne Gefährdung der Identität in eine fluide Organisationsideologie verwandeln lässt. Zwischen der Zementierung kirchlicher Lehre und aus ihr abgeleiteter kirchlicher Programme und einer grenzenlosen Anpassungsbereitschaft liegt aber ein weites Feld. Es könnte die Aufgabe einer organisationsbezogenen Theologie sein, Kriterien für eine theologisch legitimierbare Wandlungs- und Anpassungsbereitschaft der kirchlichen Organisationsprogramme zu entwickeln. Luhmann selbst hat sich skeptisch zu entsprechenden Kompetenzen der Theologie geäußert.<sup>10</sup> Wenn die als wandlungsresistent geltende katholische Kirche ihre Lehre über die Religionsfreiheit in einem Jahrhundert komplett in eine gegenteilige Position verwandeln konnte, so hat die Theologie – wie sich zeigen lässt – dabei eine unverzichtbare Rolle

---

<sup>9</sup> Karl Gabriel, Organisationen und sozialer Wandel, in: Günter Büschges (Hg.), Organisation und Herrschaft. Klassische und moderne Studientexte zur sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie, Reinbek 1976, 310–320.

<sup>10</sup> Luhmann, Organisierbarkeit (s. Anm. 1), 262; Hermelink – Wegner (Hg.), Paradoxien (s. Anm. 6), 17.

gespielt.<sup>11</sup> Eine Theologie, die ihre Arbeit mit Blick auf die kirchliche Organisation und deren Programme reflektiert, kann offensichtlich die Wandlungsfähigkeit kirchlicher Organisation nachhaltig erhöhen.

*Liquid churches* benötigen nicht nur einen Spielraum hinsichtlich ihrer Programme, sondern auch ein Personal, das durch eine Bereitschaft zum Wandel geprägt ist. Offenheit der Programme und Offenheit des Personals müssen in Grenzen miteinander kompatibel sein. Weil für kirchliche Organisationen die Festlegungen der gewählten Personalstruktur den Kern der Organisation ausmachen und deshalb von besonderer Bedeutung sind, haben die Entscheidungen über das kirchliche Personal eine hohe Brisanz. Die umkämpfte Öffnung des kirchlichen Programms auf dem Zweiten Vatikanischen Konzil zum Beispiel haben die kurialen Entscheidungsträger unter den Episkopaten von Johannes Paul II. und Benedikt XVI. mit einer Strategie der Stabilisierung auf dem Feld des Personals beantwortet. Viele der das Zweite Vatikanum prägenden Bischöfe wären in den letzten 30 Jahren gar nicht in das Bischofsamt gekommen. Weltweit wurde die Berufung eines Bischofstyps gefördert, der die Stabilisierung der hierarchisch-klerikalen Struktur der katholischen Kirche garantieren sollte. In vielen Teilen der Welt, nicht nur in Deutschland, Österreich und der Schweiz, waren heftige innerkirchliche Konflikte die Folge.<sup>12</sup> Unbeschadet dessen lassen sich – betrachtet man die Personalstruktur der katholischen Kirche in Deutschland näher – durchaus gewichtige Veränderungen in Richtung einer stärkeren Pluralisierung des Personals konstatieren. Bei aller Konzentration auf das immer seltener werdende klerikale, geweihte Personal hat sich unter der Hand die Personalstruktur erheblich gewandelt. Sie ist mit dem Einzug von Gemeindeassistentinnen und -assistenten, Gemeindereferentinnen und -referenten sowie Pastoralreferentinnen und -referenten auch im Kernbereich der hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter pluraler geworden. So standen im Jahr 2013 in der deutschen katholischen Kirche 9.200 im aktiven pastoralen Dienst stehenden Welt- und Ordenspriester 1.200 hauptamtliche Diakone und 7.600 hauptamtliche Laien im pastoralen Dienst, darunter 4.800 Frauen, gegenüber.<sup>13</sup> Die Einrichtung von Großpfarreien mit leitenden Priestern an der Spitze dient auch dem Ziel, trotz der Pluralisierung des Personals die Fiktion einer monolithischen klerikalen Personalstruktur in der katholischen Kirche aufrechtzuerhalten.

---

<sup>11</sup> Karl Gabriel – Christian Spieß – Katja Winkler (Hg.), *Religionsfreiheit und Pluralismus. Entwicklungslinien eines katholischen Lernprozesses. Katholizismus zwischen Religionsfreiheit und Gewalt*. Bd. 1, Paderborn u. a. 2010, 12f.

<sup>12</sup> Kaufmann, *Kirche* (s. Anm. 7), 137–142.

<sup>13</sup> Deutsche Bischofskonferenz (Hg.), *Katholische Kirche in Deutschland. Zahlen und Fakten 2013/2014*, Bonn 2014, 12f.

Ein ähnliches Bild von eher ungewolltem Wandel und informeller Flexibilisierung ergibt sich auch hinsichtlich der Organisationsstruktur. Einerseits wurden in der nachkonziliaren Kirche die Versuche, auf allen Ebenen kollegiale und synodale Elemente neben der Hierarchie in die Struktur der katholischen Kirche einzubauen, in den letzten Jahren wieder zurückgedrängt.<sup>14</sup> So wurde die päpstliche Entscheidungsgewalt in allen Fragen wieder betont und die Verantwortung der nationalen Bischofskonferenzen begrenzt. Andererseits wächst die Einsicht, dass die Kirche durch den außergewöhnlich hohen Grad der Zentralisierung sich zunehmend selbst im Wege steht.<sup>15</sup> Es gibt immer wieder Vorstöße, die Geltung des Subsidiaritätsprinzips auch für die kirchlichen Strukturen einzufordern. Ein von Papst Franziskus berufenes Beratungsgremium soll eine Kurienreform vorbereiten, zu der auch die Reform der zentralisierten Kompetenzen gehört. Insgesamt lässt sich beobachten, dass auch in der katholischen Kirche die kirchlichen Mittelinstanzen an Bedeutung gewinnen. Einerseits sind Prozesse der Delokalisierung bzw. der Schwächung der gemeindlichen Strukturen zu beobachten. In einem längeren Prozess hat sich das Personal der bischöflichen Zentren vervielfacht und Kompetenzen auf dem Feld der Seelsorge, insbesondere im kategorialen Bereich, an sich gezogen. Wilhelm Damberg und Staf Helleman konstatieren als Ergebnis eines breit angelegten Forschungsprojekts, dass die Großkirchen, eingeschlossen der katholischen Kirche, „institutionell flexibler und aktiver geworden“ sind.<sup>16</sup> Auf diesem Hintergrund liegt es nahe, Kirchen als „Hybridorganisationen“ zu betrachten.<sup>17</sup> Je nach kirchlicher Tradition unterschiedlich ausgeprägt, bleiben sie dem hierarchisch-bürokratischen Organisationsmodell verpflichtet. Unübersehbar bauen sie aber alternative Elemente einer liquiden Organisation in ihre Strukturen ein.

---

<sup>14</sup> Kaufmann, Kirche (s. Anm. 7), 216–237; Hanspeter Heinz, Selbststeuerungsprozesse deutscher Diözesen, in: Wilhelm Damberg – Staf Helleman (Hg.), Die neue Mitte der Kirche. Der Aufstieg der intermediären Instanzen in den europäischen Großkirchen seit 1945, Stuttgart 2010, 49–61.

<sup>15</sup> Kaufmann, Kirche (s. Anm. 7), 207–215.

<sup>16</sup> Wilhelm Damberg – Staf Helleman (Hg.), Die Neugestaltung der europäischen Großkirchen und der Aufstieg der intermediären Instanzen seit 1945/1960, in: Dies. (Hg.), Die neue Mitte (s. Anm. 14), 215–248, hier 246.

<sup>17</sup> Adalbert Evers – Benjamin Ewert, Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen, in: Thomas Klatetzki (Hg.), Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden 2010, 103–128.



### 3. Kirchen als intermediäre Organisationen

Heute wächst die Einsicht, dass die Kirchen Organisationsformen entwickeln müssen, die sich „den gestiegenen Ansprüchen der Individuen auf moralische Selbstbestimmung und auf Selbstverwirklichung nicht entgegenstellen“.<sup>18</sup> Dazu sind sie genötigt, sich von ihrer Tradition als staatsanaloge Zwangsinstitutionen zu verabschieden und den Weg in Richtung intermediärer Organisationen einzuschlagen.<sup>19</sup> Was sind intermediäre Organisationen? Wie oben schon angesprochen, handelt sich um Organisationen, für die es charakteristisch ist, dass sie Mitglieder haben, gleichzeitig aber auch Mitglieder in einem Netz von Organisationen sind.<sup>20</sup> Sie stehen vor der Herausforderung, mit mindestens zwei gleichwertigen Umwelten zur gleichen Zeit interagieren zu müssen. Ihre spezifische Funktion in modernen Organisationsgesellschaften besteht darin, dass sie gewissermaßen als Zwischenträger zwischen Individuum und Gesellschaft Vermittlungsleistungen erbringen und die Kluft zwischen beiden überbrückbar machen. Auf der einen Seite haben es intermediäre Organisationen mit Mitgliedern zu tun, die ihre Mitgliedschaft freiwillig eingegangen sind und aus freien Stücken in der Organisation bleiben. Die Mitglieder konfrontieren die Organisation mit einer Sozial- und Wertestruktur, die der Organisation weitgehend vorgegeben ist. Als Mitgliederorganisationen unterliegen intermediäre Organisationen zwangsläufig einer Mitgliedschaftslogik, in der es um die Integration der Mitglieder in die Organisation geht. In dieser Dimension folgen sie Imperativen der Sozialintegration.<sup>21</sup> Auf der anderen Seite gehört es zur Ausprägung intermediärer Organisationen, dass sie in einer Umwelt agieren, in der sie eine Organisation unter anderen sind. Im Netz der Organisationen folgen sie den Maximen einer Einflusslogik, die an der Sicherung der Position in der Gesellschaft, dem Zugang zu Ressourcen und der Durchsetzung von Interessen orientiert ist. Hier folgen die intermediären Organisationen Imperativen der Systemintegration.

---

<sup>18</sup> Hans Joas, Braucht der Mensch Religion? Über Erfahrungen der Selbsttranszendenz, Freiburg/Br. 2004, 168. Der folgende Abschnitt greift in überarbeiteter Fassung zurück auf: Karl Gabriel, Kirchenbindung unter den Bedingungen gesteigener Kontingenz, in: Gerhard Wegner (Hg.), Gott oder die Gesellschaft? Das Spannungsfeld von Theologie und Soziologie, Würzburg 2012, 150–154.

<sup>19</sup> Peter Berger und Thomas Luckmann sprechen von Kirchen als intermediären Institutionen: Peter L. Berger – Thomas Luckmann, Modernität. Pluralismus und Sinnkrise. Die Orientierung des modernen Menschen, Gütersloh 1995, 59.

<sup>20</sup> Streeck, Vielfalt (s. Anm. 3), 471–495.

<sup>21</sup> David Lockwood, Sozialintegration und Systemintegration, in: Wolfgang Zapf (Hg.), Theorien des sozialen Wandels, Köln 1972, 124–137.

Die prinzipielle Spannung zwischen gleichzeitig zu erfüllender Mitgliedschafts- und Einflusslogik erhält durch gesellschaftliche Entwicklungen, die schon länger anhalten, eine enorme Verschärfung. Haben es intermediäre Organisationen in der Nachkriegsepoche noch mit einer relativ homogenen Mitgliedschaft zu tun gehabt, so ist deren Heterogenität in den letzten Jahren stark angewachsen. Die Auflösung der weltanschaulich geprägten Großgruppenmilieus hat gewissermaßen die vororganisatorischen Quellen der Organisationen austrocknen lassen und ihre Organisationsfähigkeit neuen Bedingungen unterworfen. Entsprechend klagen alle intermediären Organisationen darüber, dass es ihnen immer schwerer fällt, ihre Mitglieder an sich zu binden. Wo man sich traditionell auf gesellschaftliche Strukturen und kulturelle Muster verlassen konnte, die eine weitgehend selbstverständliche Bindung an die Organisation sicherte, ist die Mitgliedschaft immer voraussetzungsvoller und kontingenter geworden. Seitdem sehen sich die intermediären Organisationen herausgefordert, ein Management gestiegener Vielfalt zu betreiben und Strategien und Konzepte der Mitgliederbindung zu entwickeln. Probleme macht den intermediären Organisationen aber nicht nur die gestiegene Vielfalt ihrer Mitglieder, unsicherer ist ihr Handeln auch mit Bezug auf ihre zweite Umwelt, das Netz der Organisationen, geworden. Hier sehen sie sich in wachsendem Maße mit schwer beherrschbaren Interdependenzen konfrontiert. Die Handlungsketten haben sich verlängert und sind unübersichtlicher geworden. Gestiegene Handlungsfähigkeit durch gewachsene Ressourcen und größeres, wissenschaftlich abgesichertes Wissen geht mit forcierter Handlungsunfähigkeit einher. Die gewachsene Handlungsfähigkeit der anderen durchkreuzt die eigenen Handlungspläne. Nur über komplexe Koalitionen können die eigenen Interessen sichergestellt werden. Erfolge lassen sich oft nur auf Kosten der Einschränkung der eigenen Souveränität erreichen und werfen schwierige Loyalitätsprobleme auf. So sind die intermediären Organisationen gezwungen, neben einem Management gestiegener Vielfalt gleichzeitig auch ein Management gewachsener Interdependenz zu entwickeln und miteinander zum Ausgleich zu bringen.

Neben Gewerkschaften, Parteien und sonstigen Mitgliederverbänden lassen sich Kirchen als intermediäre Organisationen begreifen. Bis heute gibt es keinen Konsens darüber, welche Konzeption von Organisation für eine soziologische Analyse der Kirchen angemessen erscheint. Max Weber hatte, darauf ist oben schon hingewiesen worden, insbesondere die katholische Kirche als eine bürokratische Organisation analysiert. Amtscharisma und die Leitidee, für alle notwendige Heilsgüter zu verwalten, führen in der Sicht Webers zu einer Wahlverwandtschaft zwischen Kirche und Bürokratie. Die Bürokratiekonzeption Webers lenkt den Blick ganz auf den Aspekt von Herrschaft durch Organisation, lässt aber die Vervielfältigung der Umwelten weitgehend außer Acht. Deshalb gibt es gute Gründe, Kirchen heute eher als intermediäre, denn als bürokrati-

sche Organisationen zu analysieren.<sup>22</sup> Wenn auch durch weiter wirksame volkshkirchliche Strukturen die faktische Freiwilligkeit der Kirchenmitgliedschaft eingeschränkt erscheint, so wird sie doch zunehmend in der Gesellschaft als solche zugerechnet und auch von den Mitgliedern entsprechend wahrgenommen. Die Kirchen haben in den letzten Jahrzehnten eine extreme Vervielfältigung ihrer Mitgliedschaft erlebt. Zum Teil haben sie in unterschiedlichen Reformwellen Strategien des Managements unsicherer Mitgliedschaftsverhältnisse entwickelt. Die Kirchenbindung hat sich tiefgreifend verändert und gelockert. Beide Großkirchen in Deutschland sehen sich mit einer hohen Zahl von Kirchenaustritten konfrontiert, eine Entwicklung, die Rückwirkungen auf die finanziellen Ressourcen der Kirchen besitzt und sie zu Einsparungen zwingt. Dies lenkt die Aufmerksamkeit auf die Veränderungen der Situation der Kirchen im Organisationsnetz. Es lässt sich feststellen, dass die Kirchen auch mit einer extremen Steigerung der Interdependenz im Organisationsnetz konfrontiert sind. Die religiösen und weltanschaulichen Konkurrenzverhältnisse haben eine neue Gestalt angenommen. Die Kirchen verfügen immer weniger über ein Monopol bzw. Duopol auf dem Feld der Religion. Der religiöse Pluralismus ist in Deutschland erheblich gewachsen, wenn er auch nach wie vor eine deutliche Asymmetrie zugunsten der beiden großen Kirchen aufweist.<sup>23</sup> Die Schwierigkeiten, angemessene Strategien und Handlungsmuster zu finden, um ihren Platz in der Gesellschaft und im Netz der Organisationen auch zukünftig zu sichern, sind offensichtlich erheblich gewachsen. So erscheint es naheliegend, die Kirchen heute als intermediäre Organisationen im Spannungsfeld von Mitgliedschafts- und Einflusslogik zu untersuchen.

Will man dem spezifischen Charakter der Kirchen als intermediären Organisationen gerecht werden, empfiehlt es sich, weiter danach zu fragen, was die Kirchen von anderen intermediären Organisationen wie Parteien, Gewerkschaften und sonstigen Interessenverbänden unterscheidet. Wie keine andere Organisation weisen Kirchen einen konstitutiven Bezug zu einer Ursprungsbotschaft auf. Sie binden sich an in Dogmatiken verfestigte religiöse Ursprungs-

---

<sup>22</sup> Karl Gabriel, Organisation als Strukturprinzip der Kirchen: Spannungen, Zwänge, Aporien, in: Alfred Dubach – Wolfgang Lienemann (Hrsg.), *Aussicht auf Zukunft. Auf der Suche nach der sozialen Gestalt der Kirchen von morgen*, Zürich – Basel 1997, 29–35; ders., *Kirchenbindung* (s. Anm. 18), 150–154.

<sup>23</sup> Volkhard Krech, Die religiöse Lage in Deutschland als Hintergrund gegenwärtiger Pluralisierungsprozesse. Versuch einer statistischen Bestandsaufnahme, in: Karl Gabriel – Christian Spieß – Katja Winkler (Hg.), *Modelle des religiösen Pluralismus. Historische, religionssoziologische und religionspolitische Perspektiven. Katholizismus zwischen Religionsfreiheit und Gewalt*. Bd. 5, Paderborn u. a. 2012, 207–222; Karl Gabriel, Die Kirchen in Westdeutschland: Ein asymmetrischer religiöser Pluralismus, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.), *Woran glaubt die Welt? Analysen und Kommentare zum Religionsmonitor 2008*, Gütersloh 2008, 99–124.

erfahrungen, über die sie nach eigenem Selbstverständnis nicht beliebig verfügen können. Hier liegen – wie oben schon angesprochen – Grenzen der Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen begründet, weil diese – so Niklas Luhmann – die Kontingenz von Ein- und Austritt organisationsstrategisch nicht mit beliebigen Veränderungen ihrer Dogmatik verbinden können.<sup>24</sup> Folgt man einem erweiterten Konzept intermediärer Organisationen, wird es fraglich, ob man eine solche Defizitkonstruktion mit Blick auf die Kirchen als Organisationen tatsächlich benötigt. Nimmt man das kirchliche Selbstverständnis ernst, kommt man für den Fall der Kirchen als intermediären Organisationen zu drei konstitutiven Bezugsgrößen: (1.) die Mitglieder und ihre Interaktionssysteme und kulturellen Einbindungen; (2.) das Organisationsnetz und ihre gesellschaftlichen Makrostrukturen; (3.) die Ursprungsbotschaft mit einer für die Kirchen typischen Bindung an Vergangenheit und Tradition. Im Falle der Kirchen als intermediäre Organisationen ginge es dann um einen Ausgleich zwischen drei Logiken: Mitgliedschaftslogik, Einflusslogik und Ursprungslogik.

Als intermediäre Organisationen haben die Kirchen die Aufgabe der Vermittlung zwischen der individuellen Ebene und Sphäre des Privaten auf der einen Seite und der öffentlichen Sphäre andererseits. Für Kirchen als intermediäre Organisationen lässt sich eine dreifache Aufgabe konstatieren: Einerseits müssen sie sich an der individualisierten Religiosität ihrer Mitglieder orientieren, diese begleiten und unterstützen.<sup>25</sup> Gleichzeitig stehen sie vor der Herausforderung, die individualisierte Religiosität auf den Raum einer Deutungsgemeinschaft hin zu öffnen. In Sachen Religion – so Niklas Luhmann – gehört in der Moderne die gesellschaftliche Relevanz individualisierten und privatisierten Entscheidens zu den konstitutiven Merkmalen.<sup>26</sup> Darauf vermögen Kirchen als intermediäre Organisationen in ihrem ersten Aufgabenfeld zu reagieren. In diesem Bereich geht es um die Mitgliedschaftslogik, der die Kirchen gerecht werden müssen. Im zweiten Aufgabenbereich steht die Vermittlung von Religiosität und Glaube in die Gesellschaft hinein im Zentrum. Hier geht es um eine Praxis der Entprivatisierung des Glaubens als programmatische Aufgabe der Kirchen. Die Tendenzen einer neuen Sensibilität der Öffentlichkeit, der politischen wie der medialen, für religiöse Fragen kann den Kirchen diese Aufgabe heute erleichtern. Die Kirchen haben es hier mit Herausforderungen der Einflusslogik zu tun. Bei den Kirchen kommt noch eine dritte Logik ins Spiel, die sie zum Ausgleich mit den beiden anderen Logiken bringen müssen: die Ursprungslogik und die Bindung an die Tradition. Insofern bleiben sie gebunden

---

<sup>24</sup> Luhmann, *Die Organisierbarkeit* (s. Anm. 1), 257; Hermelink – Wegner, *Paradoxien* (s. Anm. 6), 15.

<sup>25</sup> Vgl. Gabriel, *Organisation* (s. Anm. 22), 29–35.

<sup>26</sup> Luhmann, *Funktion* (s. Anm. 6), 232.

an die lange Kette der Erinnerungen, die sie weiterzuführen suchen. Den Menschen und ihren individuellen Erfahrungen der Selbsttranszendenz überzeugende religiöse Deutungen anzubieten,<sup>27</sup> für den Glauben eine öffentliche Resonanz zu sichern und die Kette der Erinnerungen nicht abreißen zu lassen, dies zusammen macht die Aufgabe der Kirchen als intermediäre Organisationen aus.

Die Großkirchen in Deutschland – so lässt sich zusammenfassen – suchen auf unterschiedlichen Wegen den historischen Pfad staatsanaloger bürokratisch-hierarchischer Organisationen zu verlassen und weisen mehr oder weniger ausgeprägt Elemente wandlungsfähiger „liquider Organisationen“ auf. Insofern kommt die These vom hybriden Charakter ihrer Organisationsformen der Realität am nächsten. Nicht im Widerspruch dazu lassen sich Kirchen aber auch als „intermediäre Organisationen“ begreifen und analysieren. Damit werden die Spannungen und Vermittlungsleistungen kirchlicher Organisationen zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik ins Zentrum des Interesses gerückt. Mit der Bezugnahme auf eine für Kirchen spezifische Bindung an eine dritte Logik, nämlich die der Erinnerung, lassen sich wie sonst bei keinem organisations-theoretischen Zugang Spezifika der Kirchen als Organisationen der Analyse zugänglich machen.

Prof. em. DDr. Karl Gabriel  
Senior Researcher Exzellenzcluster Religion und Politik  
Institut für Christliche Sozialwissenschaft  
Johannisstr. 1  
D-48143 Münster  
E-Mail: karl.gabriel(at)uni-muenster(dot)de

---

<sup>27</sup> Joas, Braucht der Mensch Religion? (s. Anm. 18), 22f.