

Logiken und Reproduktionsmechanismen der Macht

Eine organisationswissenschaftliche Betrachtung

Valentin Dessoy

Im Laufe der Geschichte haben sich in der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Umwelt unterschiedliche Kulturen von Kirche entwickelt, die allesamt bis heute in den Köpfen der Menschen virulent sind und ihr Handeln determinieren. Sie zeigen sich in theologischen Diskursen ebenso, wie in konkreten Organisationslösungen. Die Kulturen basieren auf unterschiedlichen, in sich geschlossenen Organisationslogiken mit je eigenen Codes, also Regelwerken, die ihre Funktionalität gewährleisten. Die Logiken und die zugehörigen Codes sind alle parallel wirksam, jedoch unterschiedlich tief in der DNA von Kirche verankert. Im Folgenden werden zunächst wesentliche Kulturschichten und zugehörige Machtlogiken vorgestellt. Im Anschluss wird untersucht, welche Mechanismen die Reproduktion bestehender Machtstrukturen sicherstellen. In einem dritten Schritt ist zu fragen, wie ein Ausstieg aus diesen Mechanismen, eine Musterunterbrechung aussehen und gelingen könnte.

Kulturen und Machtlogiken

Das Thema Macht begleitet die Kirche von ihren Anfängen her. Anfangs eher distanziert oder zumindest neutral den weltlichen Machthabern gegenüber¹ waren die Christen dennoch wirkmächtig aufgrund ihrer Botschaft und ihrer Sendung, die vom Ursprung her auf Expansion ausgerichtet war. Deshalb wurden die Christen in den ersten Jahrhunderten vielfach unterdrückt und verfolgt.² Das änderte sich erst unter Kaiser Konstantin³ und dann v.a. mit dem oströmischen Kaiser Theodosius I., der 380 nach Christus in Thessaloniki in Gegenwart des weströmischen Kaisers Valentinian II. (371 – 392) und dessen mitregierenden Halbbruder Gratian ein Dekret unterzeichnete, mit dem das Christentum zur Staatsreligion erklärt und die Ausübung heidnischer Kulte unter Strafe gestellt wurde.

Monarchisch-absolutistische Machtlogik

Konzilstexte⁴, Kirchenrecht (cc. 129-144, 375-402 CIC) und kirchliche Praxis dokumentieren grundlegend ein *monarchisch-absolutistisches Kirchenverständnis*. Macht und Führungsanspruch werden unhinterfragt normativ begründet: Hierarchie gilt als Heilige Ordnung, Machtausübung geschieht im Auftrag Gottes. Modellbildend ist das Zeremoniell am byzantinischen Kaiserhof, das als sakrosankte Ursprungsordnung bis heute kirchliches Handeln in Recht und Liturgie bestimmt (Gefäße, Gewänder, Sonntag).⁵ Der Bischof vereint aufgrund des Weiheamtes alle Macht (*sacra potestas*) in seiner Hand. Seine Macht ist absolut.⁶ Er handelt in persona Christi und gibt diese Vollmacht durch Weihe und Sendung an seine Priester weiter. Sie leiten durch den Vollzug der heiligen Riten.

¹ „Gebt des Kaisers, was des Kaisers ist“ (Mt 22,21).

² „Saulus wütete noch immer mit Drohung und Mord gegen die Jünger des Herrn. Er ging zum Hohepriester und erbat sich von ihm Briefe an die Synagogen in Damaskus, um die Anhänger des Weges Jesu, Männer und Frauen, die er dort finde, zu fesseln und nach Jerusalem zu bringen“ (Apg 1,1-2).

³ Kaiser Konstantin griff 325 n. Chr. in einen innerkirchlichen Konflikt ein und lud Kirchenvertreter zu einem Konzil nach Nicäa, in der Nähe des heutigen Istanbul, ein, um einen Religionsfrieden herzustellen, der das Römische Reich stabilisieren sollte. Mit der Einigung auf dem Konzil hörten die Christenverfolgungen auf.

⁴ Vgl. LG 18-27 (mit Verweis auf I. Vat. Konzil, Sess. IV, Const. Dogm. Pastor aeternus: Denz. 939 1821 (3050f.).

⁵ Vgl. Gärtner, H. W., Kirche als Organisation, in: Wege zum Menschen 6 (2002), 373-383.

⁶ Er handelt „legibus absolutus“ (von den Gesetzen losgelöst), aus eigener Machtvollkommenheit, ist niemandem rechenschaftspflichtig und unterliegt keinerlei Kontrolle.

Hierarchisch-bürokratische Machtlogik

Die kirchliche Praxis ist sehr stark von einem Amtsverständnis geprägt, das sich unter dem Einfluss Max Webers im 20. Jahrhundert entwickelt und auch im Kirchenrecht seinen Niederschlag gefunden hat. Um die Zusammenarbeit in einer (Groß-)Organisation zu ermöglichen, braucht es nach seiner Ansicht bestimmte Regeln. Die Bindung an abstrakte, transparente und operational definierte Regeln sowie die gemeinsame Überzeugung von der Legitimität dieser Regeln und des daraus folgenden Handelns, bilden den Kern der von ihm sogenannten „legalen Herrschaft“. Idealtypus, um Arbeitsprozesse in Großbetrieben in Staat, Wirtschaft, Kirche oder Militär zu organisieren ist die „bürokratische Organisation“. Sie ist gekennzeichnet durch Arbeitsteilung, genau festgelegte Amtspflichten, eine präzise, regelgeleitete und erlernbare Amtsführung, ein transparentes System der Über- und Unterordnung (Amtshierarchie) und die Verpflichtung zur Dokumentation aller Amtsvorgänge (Aktenführung).

Die Ausübung des Pfarramtes (cc. 530-535 CIC) aber auch die Funktionsweise bischöflicher Behörden folgen dieser vertikalen Logik. Hierarchie und Macht⁷ sind eine notwendige Funktion zur Steuerung der Organisation und zur Aufrechterhaltung ihrer Funktionalität.

Technokratisch-funktionale Machtlogik

Auf Frederick Taylor (1856-1915), Ingenieur und einer der Begründer der Arbeits- und Betriebswissenschaften, geht der Ansatz zurück, die Organisation wie eine (triviale) Maschine zu betrachten. Er geht von einer idealen, exakt nach wissenschaftlichen Methoden berechenbaren Anordnung sämtlicher (Arbeits-)Prozesse („the one best way“ der Arbeitsausführung) und einer optimalen Passung zwischen individuellen Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten und dem Anforderungsprofil der jeweiligen Arbeitsaufgabe aus. Idealform eines Unternehmens ist die extrem arbeitsteilige Organisation, wie sie Anfang des letzten Jahrhunderts in der Fließbandarbeit umgesetzt wurde. Ohne explizit darauf zu rekurrieren, prägt dieses neuzeitliche, auf Massenproduktion ausgerichtete Verständnis von Organisation über weite Strecken den kirchlichen Alltag. Angebote und Prozesse sind hochgradig standardisiert. Experten (Theologen) wissen, was richtig ist und wie Seelsorge, Katechese ... richtig funktionieren. Sie suchen sich ggf. „Helfer“, die angeleitet nach ihren Vorgaben bestimmte nachgeordnete Aufgaben übernehmen können.

Machtausübung legitimiert sich in dieser Kultur aus der Kenntnis des Feldes bzw. der Aufgabe, also dem Vorsprung an Wissen über Zusammenhänge und Prozesse sowie dem Knowhow über Verfahren und Technologien („Wissen ist Macht“). Führung geschieht auf der Basis von Fachkompetenz. Führungskräfte sind die (Fach-)Experten.

Synodal-demokratische Machtlogik

Seit den Anfängen der attischen Demokratie im 6./5. Jahrhundert vor Christus existiert die Idee einer Herrschaftsform, die durch das Votum der Mitglieder des Systems (= der Souverän) begründet ist: Macht und „Gewalt“ gehen unmittelbar oder mittelbar vom Volk aus. Macht wird auf Zeit vergeben und ist dem Souverän rechenschaftspflichtig.

In der Evangelischen Kirche konstitutiv,⁸ wird der Gedanke der Synodalität in der katholischen Kirche erst im 20. Jahrhundert durch das II. Vatikanische Konzil als zusätzliches Organisations- und

⁷ Verstanden i.S. Webers als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, 28).

⁸ „Die Kirchen evangelisch-reformatorischer Tradition sind (...) presbyterial-synodal verfasst. Kirche bildet sich bottom-up. Der Einzelne ist zunächst allein sich selbst und Gott gegenüber verantwortlich („sola scriptura“ und „sola fide“). Er schließt sich mit anderen, die seinen Glauben teilen, zu einer Gemeinde zusammen bzw. wird in eine solche hineingeboren und getauft. Das Amt und alle übergeordneten Strukturen und Funktionen bis hin zur Landeskirche sind sekundär und dienen ausschließlich der Unterstützung“ (Dessoy, Lames 2008, 14f.). „Verfassungsrechtlich drückt sich dies u.a. darin aus, dass die

Führungsprinzip eingetragen: Kirche ist *Communio* und *Ministratio*, konstituiert sich sowohl bottom-up, aus der gläubigen Gemeinschaft, als auch top-down, durch das in der apostolischen Sukzession stehende Handeln des Bischofs an Christi statt (vgl. LG 4). Sichtbar wird die Teilhabe an der Gestaltung von Kirche in den synodalen Gremien (vgl. cc. 511-514, 536-537 CIC). Im Blick auf die Pastoral haben die Räte allerdings faktisch nur eine beratende Funktion. Es gibt keine Mitbestimmung im engeren Sinn.⁹

Kooperativ-teamorientierte Machtlogik

In den 1980er und 1990er Jahren kam – getrieben von Entwicklungen in den Sozialwissenschaften und der Bildung größerer pastoraler Einheiten sowie dem vermehrten Einsatz pastoraler Laienmitarbeiter*innen zur Kompensation des fortschreitenden Priestermangels – auch in der Pastoral das Teammodell und mit ihm die Idee der „kooperativen Leitung“ als Organisations- und Führungsprinzip ins Spiel.

Beides steht für die (ideale) Vorstellung, dass sich die Teammitglieder – ähnlich wie in einer Familie – in unterschiedlichen Rollen auf Augenhöhe begegnen und gleichberechtigt ihre Prozesse gemeinsam verantworten und steuern. Macht wird hier ganz im Sinne Hannah Arendts verstanden als die Fähigkeit, „sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln“ (Arendt 1990, 45). Die Realität sieht zumeist anders aus: Alle reden vom Team, jede/r verbindet etwas Anderes damit. Nüchtern betrachtet, diente das Wording in der frühen Phase primär dazu, die laienpastoralen Berufe zu integrieren, heute vor allem, bestehende Machtverhältnisse, Konkurrenz oder Koexistenz zu verdecken.

Systemisch-evolutionäre Machtlogik

Organisationen bewegen sich in einem gesellschaftlichen Umfeld, das – getrieben von der technologischen Entwicklung – immer komplexer und dynamischer wird. Sie müssen sich immer schneller an die Veränderungen in ihrem Umfeld anpassen, um ihre Umweltreferenz zu erhalten und auf Dauer zu überleben. Hierzu bedarf es einer Logik, die Organisation als komplexes, dynamisches System versteht, das durch Kommunikation (Kopplung) mit seinen relevanten Umwelten entsteht, permanent verändert und dadurch aufrechterhalten wird. Denken und Handeln ist in einem solchen Organisationsverständnis an Prozessen orientiert. Strukturen sind maximal reduziert und dienen ausschließlich dazu, Prozesse im Sinne dynamischer Organisationsziele zu unterstützen.

Idealtypus ist die „fluide“ oder „agile“ Organisation, die sich bei Bedarf den Umwelтанforderungen entsprechend enger oder loser koppeln kann. Sie ist netzwerkartig strukturiert und hat durchlässige Grenzen. Die Stakeholder (Interessensträger und Akteure) handeln in partizipativen Prozessen im Wechselspiel mit einer auf Kommunikation ausgerichteten Führung kontinuierlich aus, wie die Kernelemente der Organisation, also Ziele, Strategien, Strukturen und Prozesse zu gestalten sind. Es existiert ein Metaprogramm, das kontinuierlich Lern- und Entwicklungsprozesse organisiert und die Ergebnisse aus diesen Prozessen einer multiplen Validierung (bottom-up und top-down; Innen- und Außenperspektive) unterzieht. Kirche beginnt zaghaft, sich einem solchen Verständnis von Organisation zu öffnen.¹⁰

Organe der Willensbildung und Entscheidung auf Gemeindeebene (Presbyterien) von den Gemeindemitgliedern gewählt werden, die dann ihrerseits Vertreter/innen in die Willensbildungs- und Entscheidungsorgane der darüber liegenden Ebenen entsenden (Kreis-, Bezirks- und Landessynoden).“ (Desso, Lames 2008, 15, Anm. 3).

⁹ Anders sieht es aus im Bereich der Vermögensverwaltung. Hier sichert das Staatskirchenrecht den Vertreter*innen der Kirchengemeinden weitgehende Entscheidungsrechte zu.

¹⁰ Der Synodale Weg ist Ausdruck dieses Bemühens und zeigt zugleich die enormen zentrifugalen Kräfte, die derzeit die Katholische Kirche in Deutschland bewegen.

Macht und Hierarchie ist in dieser Logik primär verantwortlich für diesen Aushandlungsprozess. Sie ist legitimiert und begründet durch den fortlaufenden Diskurs und das Votum der Stakeholder. Ihnen gegenüber besteht Rechenschaftspflicht. Die Regeln, nach denen Führung geschieht (Macht ausgeübt wird), sind partizipativ verhandelbar und unterliegen kontinuierlicher Anpassung zum Wohle der Organisation im Interesse der Stakeholder.

Reproduktionsmechanismen der Macht

Wie schwierig es ist, in der Katholischen Kirche über bestehende Strukturen und damit Machtverhältnisse auch nur ansatzweise ins Gespräch zu kommen, zeigt die Debatte um den Synodalen Weg. Die Gegner des Synodalen Wegs versuchen, ihn mit dem Argument zu torpedieren, das Problem der Kirche sei nicht die „Strukturfrage“, sondern die Frage, wie heute „Evangelisierung“ möglich sei.

Der Ruf nach „Evangelisierung“ verweist vordergründig darauf, dass man sich mit den „Strukturfragen“ wiederum (nur) um sich selbst drehe und die eigentliche Frage, wie die Botschaft heute Plausibilität und Relevanz gewinnen könne, scheinbar ausklammere. Das macht die Argumentation scharf und die Gegenargumentation schwierig, weil es stimmt. Allerdings wird „Evangelisierung“ von denen, die das Dialogprinzip (und damit Partizipation) ablehnen, unidirektional verstanden, als „Kampfbegriff“ benutzt und hat in Verbindung mit der Ablehnung des Dialog-Prinzips eine ganz andere kommunikative Funktion: Der Diskurs über die systemischen Grundfragen, das Selbstverständnis von Kirche und das Zusammenspiel der Akteure, soll verhindert werden.

Soziologisch betrachtet geht es bei den Fragen des Synodalen Weges gerade nicht um Äußerlichkeiten, um etwas Sekundäres, sondern um den Kern des Selbstverständnisses von Kirche und dessen Kongruenz mit der befreienden Botschaft Jesu, die zu verkünden sie vorgibt. Es geht um Basis-Prämissen, die ihre Kultur ausmachen, um zentrale DNA-Abschnitte, die ihre Reproduktion steuern – und damit um Macht. Genau das ist das Problem.

Eine für die Zukunft der Organisation Kirche entscheidende Frage ist, was sie so hyperstabil macht, welche Faktoren und Mechanismen für die Reproduktion bestehender Machtstrukturen verantwortlich sind.

Programmierung der Führungskräfte: Exklusivität und Klerikalismus

Die Reproduktion des innersten Führungskreises von Kirche ist in ganz besonderer Weise darauf ausgerichtet, die bestehende Gestalt von Kirche und die herrschenden Machtverhältnisse, insbesondere die Sonderstellung, den Vorrang und den Einfluss des Klerus, auf Dauer abzusichern. Trotz ernsthafter Bemühungen einzelner Bischöfe, die Ausbildung zu reformieren, sind folgende Elemente bis heute prägend:

- 1) Vermittlung des klassischen Priesterbildes (symbolische Exklusivität und Sakralisierung im Rahmen der monarchisch-absolutistischen Machtlogik),
- 2) Vermittlung des klassischen Amtsverständnisses (Abstraktion von der Person und Funktionalität im Rahmen der hierarchisch-bürokratischen Machtlogik),
- 3) Einübung maximalen Gehorsams, der persönliche Abhängigkeit fördert und die Persönlichkeitsentwicklung behindert,
- 4) Entwicklung eines intensiven Korpsgeists, der Mechanismen der Abschottung und der Geheimhaltung fördert,¹¹
- 5) Tabuisierung von Sexualität und Verpflichtung zum Zölibat, was den dauerhaften Zugriff des Bischofs durch Ausschluss familialer bzw. partnerschaftlicher Bindungen sichern soll.

¹¹ Hier spielen die Zugangsvoraussetzungen und die Kasernierung während der Ausbildung eine Schlüsselrolle.

Eine derartige Programmierung wird prekär in einer Zeit, in der sich normale Menschen einem solchen Regime freiwillig kaum noch unterwerfen. Sie treibt die Selbstisolierung voran. Zudem werden Priesterseminare zu einem höchst attraktiven Anziehungspunkt und zum Teil Hort für Menschen mit unreifen und defizitären Persönlichkeiten.

Programmierung der Gläubigen: Hirt und seine Schafe (Pastoralmacht)

Das Christentum hat über zweitausend Jahre hinweg eine hocheffiziente Technik entwickelt, Macht über Menschen auszuüben, die der Einzelne, solange er sich im kirchlichen Kontext bewegt, kaum spürt, und der er sich, sofern er das Feld nicht verlassen kann, nicht entziehen kann, geschweige denn in Frage stellen oder angreifen wird. Michel Foucault nennt diesen Mechanismus zur umfassenden Programmierung und totalen inneren und äußeren Unterwerfung der Gläubigen „Pastoralmacht“. Sie basiert auf der gegebenenfalls gewaltsamen Durchsetzung eines Beziehungsangebotes, das dem Bild des Hirten und seiner Herde entspricht. Zentrales Instrument der Reglementierung ist die Beichte (Bucher).

Mit den Worten Foucaults: „Die christliche Pastoral bzw. die christliche Kirche (...) hat die einzigartige und der antiken Kultur wohl gänzlich fremde Idee entwickelt, daß jedes Individuum unabhängig von seinem Alter, von seiner Stellung sein ganzes Leben hindurch und bis ins Detail seiner Aktionen hinein regiert werden müsse und sich regieren lassen müsse: daß es sich zu seinem Heil lenken lasse müsse und zwar von jemandem, mit dem es in einem umfassenden und zugleich peniblen Gehorsamsverhältnis verbunden sei“ (Foucault 1992, 9f.).

Pastoralmacht – individualisierend und totalitär – funktioniert nicht mehr, sobald die Kommunikationsmedien (Machtmittel) abhandengekommen sind, die Abhängigkeitsbeziehung mit Gewalt durchzusetzen. Die Drohung mit der Hölle wirkt dann nicht mehr. Der Hirt ist ohne Schafe.¹²

Getarnte Machtasymmetrie: Ermächtigung und Ermöglichung

„Ermächtigung“ ist ein Begriff, der in der aktuellen pastoraltheologischen Diskussion nicht mehr wegzudenken ist. Er scheint das Gegenteil von „Pastoralmacht“ auszudrücken. Genauer betrachtet wird in ihm allerdings ein Muster erkennbar, das in der katholischen Kirche weit verbreitet ist: die euphemistische Verschleierung bestehender Machtasymmetrien, um Widerstand zu vermeiden und Machtverhältnisse abzusichern. Das Muster ist ein kollektives, beim Einzelnen vermutlich jenseits der Bewusstseinschwelle, zumindest aber nicht bewusst eingesetzt, dennoch hilfreich, das eigene Gewissen zu beruhigen, weil man damit auf der guten Seite steht. Vertikale Machtausübung geschieht hier subtiler. Konkret verschiebt die Rede von Ermächtigung die Machtasymmetrie auf eine andere Ebene (Kybernetik 2. Ordnung). Operativ (in der Kybernetik 1. Ordnung) kann es um das Gleiche gehen (z.B. Predigen), jenseits davon gibt es aber einen Ermächtigenden (der die Macht hat, zu ermächtigen) und einen Ermächtigten (der ermächtigt werden muss).

Ermächtigung ist eng mit dem Begriff „Ermöglichung“ verbunden, beide werden zum Teil synonym gebraucht, Ermöglichung im Sinne einer erzeugenden oder erlaubenden Mitmachpastoral verstanden. Auch hier wird Machtasymmetrie verschleiert. Man kann Ermöglichung mit Dorothea Steinebach allerdings auch im Sinne von Empowerment als einen Vorgang verstehen, der die Fähigkeit zu Selbstverantwortung und Selbststeuerung freisetzt, damit Menschen ihr Menschsein, Christsein und Kirchesein an ihrem jeweiligen Ort, auf ihre jeweilige Weise, mit ihren Charismen und Möglichkeiten leben und verantworten (Steinebach 2015). Dennoch bleibt der Begriff aus der Machtperspektive betrachtet ambivalent.¹³ Wenn die Rede von der Taufwürde und dem allgemeinen Priestertum ernst gemeint ist, kann es nicht um Ermächtigung gehen, sondern nur um

¹² Das Instrument der Pastoralmacht wurde im Laufe der Entwicklung der modernen Gesellschaft säkularisiert. Staatliche Institutionen und Unternehmen bedienen sich dieser Technik, um ihre Ziele und Interessen durchzusetzen.

¹³ Und ist aus diesem Grund womöglich auch ganz auf ihn zu verzichten.

Emanzipation, darum, die Kompetenzen der Getauften abzurufen und ins Spiel zu bringen. Das allein ist der Sinn von Kirche (1 Kor 12).

Die Kirche ist Meister in der Tarnung von Machtasymmetrien: dienende Leitung, kooperative Leitung, partizipative Leitung. All das sind Begriffe, die in den letzten drei Jahrzehnten herangezogen wurden, um gesellschaftlich nicht mehr plausibilisierbare Machtverhältnisse schönzureden. In den 1980er und 1990er Jahren, als die laienpastoralen Berufe integriert werden mussten, stand „kooperative Leitung“ für das Ideal einer Kirche, in der sich Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam kirchliches Handeln verantworten. Das hat zu keinem Zeitpunkt funktioniert. Mit dem neuen Schlagwort „partizipative Leitung“ werden noch viel weitergehende Phantasien im Blick auf die zukünftige Gestalt von Kirche geweckt (Getaufte als Subjekte kirchlichen Handelns). Die Erfahrungen der Vergangenheit legen den Verdacht nahe, dass es vor dem Hintergrund knapper werdender Ressourcen v.a. um die Gewinnung (womöglich Instrumentalisierung) von ehrenamtlichen Laien für den Dienst in der Kirche unter Beibehaltung bestehender Machtverhältnisse gehen könnte.

Strukturierung der Umweltbeziehung: Undurchlässige Systemgrenzen

Die (Außen-)Grenzen der Zugehörigkeit zur Kirche werden im Wesentlichen vorgängig normativ top-down über einen Exklusionsmechanismus definiert. Wer den Katechismus und die kirchliche Morallehre (inzwischen zum Teil auch schon spirituelle Vorgaben) nicht unterschreibt, dem wird der Zugang verweigert bzw. die Zugehörigkeit abgesprochen.¹⁴ Kirche schottet sich auf diese Weise systematisch gegen Änderungsimpulse ab, es kommt erst gar nicht zum Dialog: Man schweigt oder geht.

Die einseitige Exklusion geht im Binnenraum systematisch weiter, wenn etwa das kirchlicherseits binär definierte Merkmal Geschlecht über den Zugang zu Weiheämtern, das Merkmal „geschieden und wiederverheiratet“ über den Zugang zur Eucharistie oder das Merkmal „Kultpersonal“ über den Zugang zum Altarraum entscheidet. Hierin drücken sich archaische Vorstellungen eines gestuften Zugangs zum Allerheiligsten ab, wie man sie etwas aus dem Judentum oder heidnischen Kulturen der Antike kennt. Im Binnenraum dient Exklusion zur Integration, Segregation und Einhegung.

Dieser Mechanismus ist bis heute der zentrale (und einzige) Treiber „katholischer“ Alleinstellungsmerkmale und dient – ganz im Sinne Max Webers – einzig zur Erhaltung der Macht derjenigen, die am oberen Ende der Stufenleiter angekommen sind. Er wird in einer Situation, in der Kirche wesentliche Teile der Gesellschaft und ganze Milieus nicht mehr erreicht, zum Bumerang. In einer solchen Situation die Zäune hochzuziehen und nach innen zu segregieren, ist gefährlich. Um die Frohe Botschaft von den Menschen zu lernen (Klaus Hemmerle), muss Kirche hinausgehen, ihre Grenzen durchlässig machen, die Eintrittshürden verringern, die vorgängige Normierung aufgeben und Inklusion ermöglichen. Sie muss ähnlich, wie in der frühen Christenheit, Kirche in veränderten kulturellen Kontexten ausprobieren und im Nachgang validieren, was gültiger Ausdruck der Kernbotschaft ist und was die Systemgrenzen sind, um ihre Identität zu bewahren.

Strukturierung des Binnenraums: Vertikale Überkomplexität, horizontale Unterkomplexität

Kirche ist in ihrer Sozialgestalt auf maximale Stabilität (Funktionalität, Produktivität) programmiert und als Organisation deshalb so stabil, weil die Kirchenkulturen, die sich im Laufe der Jahrhunderte entwickelt haben, wie Schichten übereinander liegen und alle gleichzeitig wirksam sind. Jede dieser Kulturen hat eine eigene, in sich geschlossene und funktionale Organisationslogik (Strukturen, Regeln, Rollen etc.). Es müssen stets sämtliche Logiken strukturell dargestellt und durchlaufen werden (vertikale Überkomplexität). Das macht (Entscheidungs-)Prozesse – sofern sie nicht

¹⁴ Zumindest ist das die offizielle Lesart. Dass es kaum noch jemanden gibt, der sich einer solchen, rigiden Grenzziehung unterwirft, ist allen Beteiligten mehr oder weniger bewusst. Offiziell sagt es von den Verantwortlichen niemand, weil man dann den Zusammenbruch des Systems befürchtet.

unterwegs versanden – extrem langsam und zugleich unscharf, weil Ecken und Kanten so lange abgeschliffen werden, bis die Lösung am Ende in jede Logik passt.

Gleichzeitig gibt es eine geringe horizontal-dynamische Komplexität. Im Prinzip ist Kirche überall gleich(-förmig), in ihren Kernbestandteilen bis ins Kleinste reguliert. Unterschiede sind minimal und bewegen sich allenfalls an der Oberfläche. Abweichungen, Voraussetzung für Wandlung und Entwicklung, werden systematisch von der Zentrale unterbunden, wie die aktuellen Reformprozesse im deutschsprachigen Raum anschaulich belegen.

Ein solches Verhältnis von vertikaler und horizontaler Komplexität wird prekär und gefährlich in einem Kontext, der schnelle und klare Entscheidungen, eine hohe Beweglichkeit und maximales Lernen erfordert. Gebraucht würde eine fluide Form von Kirche, die sich von ihren Ursprüngen und von den Adressaten her ständig neu erfindet. Das System Kirche wird dagegen – im Vergleich zur Umwelt – immer langsamer, der Kolbenfresser ist vor programmiert.

Zusammenspiel der Organisationskulturen: Rangfolge der Machtlogiken

Im Zusammenspiel der Kulturen und Machtlogiken lassen sich zwei durchgängige (durch die jeweils beteiligten Personen nur bedingt modulierbare) Grundmuster erkennen:

- 1) Im Normalfall (wenn alles gut läuft) werden die zeitlich später hinzugekommenen Organisationslogiken bevorzugt, da sie gesellschaftlich anschlussfähiger sind.¹⁵
- 2) Unter Stress regrediert das System schrittweise auf frühere (ältere, archaische) Logiken. So können Amtsträger jederzeit nach technokratisch-funktionalem, hierarchisch-bürokratischem oder letztlich monarchisch-absolutistischem Muster eingreifen und das korrigieren, was zuvor aus ihrer Perspektive „schiefgelaufen“ ist.

Die beschriebene Rangfolge der Organisationslogiken ist eine Rangfolge von Machtlogiken, in der frühere Logiken spätere dominieren. Das trägt in besonderer Weise zur Hyperstabilität bestehender Strukturen bei. Verschärft wird dieser Effekt durch die lehramtlich-dogmatische Überhöhung und Sakralisierung der Macht in Form der Einheit von Weihe- und Jurisdiktionsgewalt (*sacra potestas*) in Verbindung mit der „pyramidalen Zuspitzung“ (Johannes zu Eltz) auf die Rolle des Papstes und deren Verabsolutierung und Immunisierung durch das Dogma der Unfehlbarkeit¹⁶ in der Auseinandersetzung mit den sich emanzipierenden Nationalstaaten im 19. Jahrhundert.

Allerdings setzt die Wirksamkeit des beschriebenen Mechanismus die Akzeptanz der Kommunikationspartner voraus. Genau dies ändert sich jedoch gerade massiv. Die Bindung an die Kirche und ihren Anspruch, Wirklichkeit zu deuten und zu regulieren, gibt es über weite Strecken nicht mehr. Akzeptanz weicht Indifferenz: Man bleibt vielfach noch in der Kirche trotz der Regulierungsversuche seitens der Amtsträger, weil diese für den überwiegenden Teil der Mitgliedschaft, gerade auch der aktiven, irrelevant geworden sind.

Meta-Programm: Assimilation und Exklusion

Kirche gestaltet Entwicklungsprozesse nach dem Prinzip der Assimilation (Integration) nicht der Akkommodation (Inklusion): Neues wird integriert, indem man Neues und Altes über- und nebeneinanderlegt, ohne sich von Altem zu verabschieden oder es substanziell zu modifizieren. Dieser Mechanismus funktioniert allerdings nur in Grenzen. Immer dann, wenn die Differenz bzw. Diversität, also der Cultural Gap, ein bestimmtes Maß überschreitet, können Elemente nicht mehr ohne Schaden für das System integriert werden. Statt sich durch Inklusion neu zu konfigurieren

¹⁵ So gehört es derzeit zum guten Ton, von „Partizipation“ und „Ermöglichung“ zu reden, in „Netzwerken“ zu denken, „Beteiligungsprozesse“ zu organisieren etc.

¹⁶ Das Zweite Vatikanische Konzil spricht auch der Gesamtheit der Gläubigen Unfehlbarkeit zu: „Die Gesamtheit der Gläubigen, welche die Salbung von dem Heiligen haben, kann im Glauben nicht irren.“ (LG 12). Allerdings hat diese Aussage im Gegensatz zur Unfehlbarkeit des Papstes keinerlei Handlungsrelevanz.

(akkommodieren), werden Teilsysteme, Elemente oder Personen, die sich nicht integrieren lassen, exkludiert bzw. spalten sich ab (etwa der Protestantismus). Das System reproduziert sich, indem es funktionale, in die Organisations- und Machtlogik passende Elemente integriert und dysfunktionale ausschließt.

Dieser Mechanismus vertikaler Integration und Exklusion steuert als Meta-Programm (Kybernetik 2. Ordnung) bis heute sämtliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in der Kirche. Er hat sich über einen sehr langen Zeitraum entwickelt und wurde im 19. Jh. in der Auseinandersetzung mit der Moderne und den erstarkten Nationalstaaten perfektioniert. Er hat der Kirche über zweitausend Jahre hinweg das Überleben mit gesichert. Dabei waren die Zeitspannen, um gesellschaftliche Veränderungen zu integrieren, vergleichsweise lang und Exklusionen bzw. Spaltungen auf organisatorischer Ebene eher seltene Ereignisse. Die Situation heute ist eine andere: Das Tempo der Veränderung ist rasant, der Culture Gap ist gewaltig und die Menschen gehen einfach. Das Meta-Programm zur Aufrechterhaltung bestehender Strukturen und Machtverhältnisse ist zu einem Brandbeschleuniger geworden, weil das für Systeme notwendige Gegenstück dazu abhandengekommen ist, die Fähigkeit zu Akkommodation und Inklusion, zu einem tiefgehenden Re-Framing aufgrund des Neuen und der Neuen, denen Kirche begegnet.

Wie virulent dieses einseitige – aus systemischer Perspektive selbstzerstörerische – Transformationsprogramm ist, zeigen die häufigen Hinweise auf das Szenario einer möglichen Kirchenspaltung seitens einzelner Bischöfe, die den Synodalen Weg von Anfang an begleiten. Man kann das Spielen mit diesem Gedanken auch als unverhohlene Drohung sehen, notfalls alle Hebel in Bewegung zu setzen, damit die Zentralmacht ihre im Blick auf die Kirchenhierarchie zweifellos noch vorhandenen Machtmittel einsetzen wird, um in den eigenen Augen Schlimmeres (nämlich den eigenen Machtverlust) zu verhindern.

Nagelprobe – oder: Was jetzt schon problemlos ginge

Der gesellschaftliche Wandel stellt die Kirche langfristig vor existentielle Herausforderungen. Der notwendig erscheinende Kulturwandel ist viel grundsätzlicher, als es gegenwärtig diskutiert wird und geht an das Mark kirchlicher DNA. Angesichts der fortschreitenden gesellschaftlichen Veränderungen kommt die moderne Gesellschaft, wie sie sich seit dem Beginn der Neuzeit entwickelt hat, selbst in die Krise und mit ihr die Art und Weise, wie sich Systeme auf Dauer stellen, also organisieren. Wir stehen – um mit Dirk Baecker zu sprechen – an der Schwelle zur „nächsten Gesellschaft“ (Baecker 2014, 14; vgl. Baecker 2018).

In dieser fundamentalen gesellschaftlichen Umbruchsituation bewegen sich heute Unternehmen und Institutionen. Neuere Ansätze der Organisationsentwicklung setzen erste Markierungen, in welche Richtung es gehen kann.¹⁷ Wer Kontextualisierung und Inklusion nicht als zentrale Herausforderung begreift, verschwindet von der Bildfläche. Die verfasste Kirche hinkt hierbei um Jahrzehnte hinterher. Kirchliche Reformen bleiben bis heute im wesentlichen kulturimmanent (Dessoy u.a. 2015, 101-116). Dadurch wird der Zusammenbruch forciert, wie neuere Untersuchungen zeigen (Dessoy u.a. 2018).

Zumindest aber scheint seit einiger Zeit der Ernst der Lage bei den Verantwortlichen angekommen zu sein. Das Bewusstsein, dass Kirche vor tiefgreifenden Veränderungen steht, ist gewachsen. Begriffe wie „Paradigmenwechsel“ (Synode von Trier) oder „Systemwechsel“ (Erzbischof von Hamburg) stehen im Raum. Der Synodale Weg ist der Versuch, hierüber vorbehaltlos ins Gespräch zu kommen. Er wird von vielen als „letzte Chance“ (Johannes zu Eltz) gesehen, gemeinsam einen Reformweg zu beschreiten, der über Kosmetik hinausgeht.

¹⁷ Vgl. hierzu den Beitrag von Jan-Christoph Horn, *Machtdynamiken in kollegialen Organisationen*.

Good Guy, Bad Guy

In der polarisierten Debatte über den richtigen Weg in die Zukunft haben Reformgegner sowohl in der internen als auch der externen Öffentlichkeit schlechte Karten. Sie stehen als Bremser und Blockierer am Pranger. Bemerkenswert ist, dass sie, eine kleine Gruppe von Amtsträgern, beim Synodalen Weg absolut in der Minderheit und ohne nennenswerten Rückhalt im Kirchenvolk (von einer kleinen, allerdings medial sehr aktiven und aggressiv agierenden Minderheit abgesehen), kirchenpolitisch einen sehr großen Einfluss haben.¹⁸ Hier spielen sicher ein guter Draht nach Rom und die hohe Übereinstimmung mit römischen Positionen eine Rolle.

Entscheidend ist etwas anderes. Macht entsteht durch Kommunikation. Bestimmte Gruppen und Positionen in der Kirche haben so viel Macht und Einfluss, weil sie ihnen von den anderen eingeräumt werden, d.h. noch immer die Mehrzahl der Akteure in unterschiedlichsten Positionen bis hin zu den Bischöfen das tradierte, ursprünglich mit Zwangsmitteln bewehrte, vertikale Beziehungsangebot akzeptieren und komplementär (mit Unterwerfung) beantworten. Das bringt den Beteiligten bis heute offensichtlich mehr Vorteile als Nachteile, sonst würde es nicht so sein.

Bei allem guten Willen, den man sicher voraussetzen kann, und ohne bewusstes Handeln zu unterstellen, ist es zwar mutig, kostet aber nichts, als kirchlicher Amtsträger in der Öffentlichkeit grundlegende Reformen einzufordern, deren Auswirkungen letztlich zum Verlust der eigenen Macht führen würden, solange man mit extrem hoher Wahrscheinlichkeit damit rechnen kann, dass der Widerstand der Gegenseite oder letztlich Rom dafür sorgen werden, dass dieser Fall nicht eintritt.¹⁹ Man steht als „Good Guy“ in der (liberalen) Öffentlichkeit gut da, kann vielleicht sogar das eigene Gewissen beruhigen oder auch der eigenen Überzeugung folgen – ohne allerdings die Konsequenzen tragen oder aber ziehen zu müssen. Die überwiegende Mehrheit (der Mitglieder, Nutzer kirchlicher Angebote, Fachkräfte, Führungsträger, Verantwortungsträger, Professoren etc.) kann das klerikale, monarchisch-absolutistische Gebaren nicht mehr ertragen – zumindest bringen sie das immer wieder zum Ausdruck – und trotzdem spielen alle (die bleiben) mit. Systemisch würde man sagen, der Gewinn, den alle aus dieser Situation ziehen, ist in der Summe größer als der Verlust. Oder anders gesagt: Die Motivation etwas grundlegend zu verändern, liegt unter 50%. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich etwas verändert, geht gegen Null.

Nagelprobe

Jenseits der theologischen und kirchenpolitischen Grundsatzdebatte, die zwingend erforderlich ist, um die notwendige Reformatiefe zu erreichen, bietet das Kirchenrecht bereits jetzt vielfältige und weitreichende Möglichkeiten, die Kirche im Sinne einer zukunftsfähigen Sozialgestalt und einer systemisch-evolutionären Machtlogik umzubauen und damit Realitäten zu schaffen, die ab einem bestimmten Punkt irreversibel sind.

Das Kirchenrecht gibt den Bischöfen einen großen Gestaltungsspielraum, was die Binnenarchitektur ihrer Diözesen betrifft, sofern bestimmte Essentials nicht außer Kraft gesetzt werden. So wäre es ohne weiteres denkbar, die dogmatisch begründete und kirchenrechtlich abgesicherte absolute Monarchie, die Alleinherrschaft des Bischofs, praktisch-organisatorisch per Partikularrecht in eine konstitutionelle Monarchie umzuwandeln, ohne dass dadurch das Kirchenrecht ausgehebelt würde. Man muss es nur ernsthaft wollen.

¹⁸ Das gescheitert Ansinnen, beim Synodalen Weg eine Sperrminorität zu verankern, schmälert den Einfluss nicht, sondern macht ihn gerade ansichtig.

¹⁹ Genauso haben in der 1980er Jahren bestimmte Kreise in der deutschen Politik öffentlichkeitswirksam von der UdSSR gefordert, deutschstämmige Aussiedler auswandern zu lassen, als die Grenzen noch geschlossen waren. Das änderte sich schlagartig, als die UdSSR massenhaft Aussiedler nach Deutschland ausreisen ließ. Sofort wurden diesseits der Grenze Beschränkungen erlassen und Anforderungen hochgesetzt.

Das Zauberwort heißt rechtlich verankerte Selbstbindung. Der Bischof bindet nach c. 127 CIC seine Entscheidungen per Dekret (also Partikularrecht) – dem Prinzip der geteilten Leitung folgend – an die Entscheidungen eines repräsentativen obersten diözesanen Entscheidungsorgans. Hierbei bedarf es einer Verfahrenslösung, die der kirchenrechtlich verbürgten Rolle des Bischofs, insbesondere seiner Letztverantwortung, gerecht zu wird. Ein solches Verfahren ist z.B. das sogenannte Konsentverfahren, das aus der Soziokratie stammt.

Das Verfahren ist auf maximale Transparenz und Partizipation ausgerichtet und kommt ohne jegliche Abstimmung bzw. Bewertung aus. Alle relevanten Fragestellungen werden im Diskurs erörtert. Die Moderation stellt sicher, dass alle Beteiligten ihre Sichtweisen und Argumente einbringen können. Konkret sieht das folgendermaßen aus: Die Moderation oder ein Mitglied des Kreises bringt einen Lösungsvorschlag ein, der die zuvor gehörten Argumente möglichst umfassend berücksichtigt. Der Vorschlag ist angenommen, sofern es von keinem Kreismitglied einen „schwerwiegenden Einwand“ gibt (der argumentativ begründet werden muss). Der Bischof nimmt an der Sitzung des Entscheidungsgremiums teil und bringt sich von Anfang an mit ein. Wie jedes andere Mitglied des Gremiums nimmt er am Konsentverfahren teil. Hierüber nimmt der Bischof seine Gesamtverantwortung für seine Diözese entsprechend dem Kirchenrecht wahr. Der Clou: Alle anderen Mitglieder des Gremiums können die Entscheidung in gleicher Weise beeinflussen (zu Details vgl. *The Sociocratic Group*; Strauch, Reijmer 2018). Eine nachträgliche Änderung der Entscheidung seitens des Bischofs jenseits dieses Mechanismus ist theoretisch (kirchenrechtlich) denkbar, jedoch per Commitment ausgeschlossen. Der Bischof macht sein Handeln damit maximal transparent, für die Öffentlichkeit nachvollziehbar und überprüfbar. Er muss sich allerdings auch daran halten, sonst verliert er jegliche Glaubwürdigkeit.²⁰

Der Bischof kann darüber hinaus das Prinzip der geteilten Leitung (geteilter Macht) organisatorisch per Commitment auf allen Ebenen seiner Diözese, z.B. auch auf der Ebene der Pfarrei, garantieren und umsetzen, ohne dass dadurch das Kirchenrecht außer Kraft gesetzt würde.²¹ Das Gleiche kann im Übrigen auch jeder Pfarrer (oder sonstiger Amtsträger) für seinen Verantwortungsbereich tun.

Wenn es eine organische Weiterentwicklung kirchlicher Strukturen zur Wiederherstellung von Umweltreferenz geben soll, muss diese unzweifelhaft von denjenigen ausgehen, die bis heute absolute Macht besitzen (Bischöfe, Pfarrer). Sie werden Führung übernehmen und ihre Macht einsetzen müssen, um verbindlich und überprüfbar Macht abzugeben. Das fängt im eigenen Machtbereich an, geht weiter in der Verständigung miteinander und wird – in absehbarer Zeit – auch kirchenrechtlich seinen Niederschlag finden.

Jeglicher Dialog über grundlegende Reformen in der Kirche ist müßig, alle noch so progressiv klingenden Argumente sind unglaubwürdig, wenn kirchliche Amtsträger, insbesondere Bischöfe nicht die vom Kirchenrecht gebotenen Spielräume nutzen, um im eigenen Verantwortungsbereich die bestehenden Machtverhältnisse im Sinne echter Partizipation, d.h. geteilter Macht, rechtlich verbindlich und überprüfbar verändern – das ist die Nagelprobe!

Die Nagelprobe lässt sich aber auch umdrehen. Diejenigen, die Kirche verändern wollen und aus eigener Sicht nicht die Macht dazu haben, könnten sich emanzipieren und extrem wirkmächtig werden, indem sie einfach nicht mehr mitspielten. Wer mitspielt, stützt die herrschende System-Logik. Wenn alle oder zumindest ein substantieller Teil derjenigen, die tiefgreifende Veränderungen wollen, sich verknüpften und erkennbar ausstiegen, um Kirche anders zu bauen, wenn der Warnstreik von Maria 2.0 zu einem Generalstreik würde, wäre der Systemwechsel in kurzer Zeit da.

²⁰ Vgl. dazu den Beitrag von Falko von Ameln, *Macht und Entscheidung*.

²¹ Vgl. dazu ausführlich den Beitrag von Valentin Dessoir, *Leitungsarchitektur flexibel konfigurieren und committen. Grundlinien einer skalierbaren Organisationslösung*.

Literatur

Baecker, Dirk (2014), Mit dem eigenen Leben Zeugnis ablegen: Kirche in nächster Gesellschaft, Manuskript zum Vortrag in der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, 22. Januar 2014, 14.

Desso, Valentin, Hahmann, Ursula, Lames, Gundo (2018), Trend wenden – Einschätzungen und Zahlen zur Zukunft der Kirche, in: futur2, 1/2018.

Desso, Valentin (2015), Konzentration, Verdichtung, Zentralisierung – Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche, in: Desso, Valentin, Lames, Gundo, Lätzel, Martin, Hennecke, Christian (Hrsg.), Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten, Bd. 4, Trier, 101-116.

Strauch, B., Reijmer, A. (2018), Soziokratie, Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, München 2018.

The Sociocratic Group, A-B-C für angehende SKM-GesprächsleiterInnen. Schritt für Schritt zu effektiven Sitzungen, ohne Erscheinungsort und Jahr.

Steinebach, Dorothea (2015), Kirche im Werden, in: Desso, Valentin, Lames, Gundo, Lätzel, Martin, Hennecke, Christian (Hrsg.), Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven (Gesellschaft und Kirche. Wandel gestalten Bd. 4), Trier 2015, 452f.