

Macht, Partizipation und Gewaltenteilung – Was ist in der katholischen Kirche möglich?
Internationale Tagung zum Synodalen Weg
1./2.3.2021 // Die Wolfsburg, Mülheim/Ruhr

Kirche raus aus der Komfortzone – Kirche rein in die Organisation! Theologische Reflexion
aus pastoraltheologischer Sicht

Sehr geehrte Damen und Herren,

Als Pastoraltheologe bin ich auf die Herstellung von Lösungswissen verpflichtet, das die Kirche ihrer Sendung entsprechend gut in die Zukunft führt. Diesem Auftrag möchte ich in meinem Kurzvortrag in aller Einfachheit nachkommen, indem ich einen Lösungsvorschlag präsentiere, mit dem die Kirche in Deutschland aus ihrer selbstgemachten Sackgasse herauskommt.

Die Vorstellung von Lösungen und Umsetzungsoptionen scheint mir dringlich. Denn die Zeit der *Problembeschreibungen* und der *Begründungen* der Beschreibungen ist meiner Meinung nach vorbei. Entgegen einer auch pastoraltheologisch immer wieder zu hörenden Romantik, nach dem der Weg das Ziel sei, möchte ich bekräftigen: Ein Weg ohne ein klares Ziel ist überhaupt kein Weg – er ist ein Herumlaufen. Auch der Synodale Weg ist nur ein Weg, wenn er ein Ziel hat. Dieses Ziel ist auch klar ausgeflaggt: die Wahrscheinlichkeit missbräuchlicher Machtausübung innerhalb kirchlicher Verantwortungsbereiche muss gesenkt werden – und dies erkennbar, öffentlich, transparent und nachhaltig. Dies ist weder ein besonders originelles noch ein besonders kirchentypisches Ziel – denn es bezeichnet eine Selbstverständlichkeit. Es gilt für Parteien, Wirtschaftsunternehmen oder Gewerkschaften in gleicher Weise. Trotzdem ist es ein klares Ziel; und natürlich hat es bei einer Kirche sehr eigene Ausprägungen, gerade wegen des zu Recht hohen moralischen Anspruchs.

Man muss den Zielcharakter des Synodalen Weges sehr erinnern und betonen; und schon das ist ein Zeichen dafür, dass manche den Weg besser finden als das Ziel. Es gibt deutlich erkennbare Verschleppungstaktiken. Ich nenne 4 solcher Verschleppungen.

- Da gibt es etwa die, die auf den geistlichen Charakter des Weges pochen – und man wird den Eindruck nicht los, dass sie das Adjektiv ‚geistlich‘ nicht zusammendenken können mit den Worten ‚Konflikt‘, ‚Entscheidung‘ oder ‚Abstimmung‘.
- Da gibt es die anderen, die immer dann auf Geschäftsordnung und Verfahren hinweisen, wenn es ihren Agenden nützt – und vor anderen Mikrofonen betonen,

dass in Kirche demokratische Verfahren und Geschäftsordnungen ohnehin keinen Aussagewert besäßen.

- Und dann gibt es die, die die Einmütigkeit aller zu treffenden Entscheidungen fordern und Meinungsunterschiede als Spaltungsgefahr innerhalb der Orts- oder Weltkirche als Teufel an die Wand malen.
- Und schließlich hört man den Vorschlag, dass es in der Kirche künftig dauernde synodale Verfahren geben soll, einen ganzen synodalen Stil. Dem kann man nur zustimmen. Allerdings gilt auch hier: Synodalität ist nicht Meinungs-austausch als ritualisierter Meinungs-austausch, sondern regelgeleiteter Meinungs-austausch mit anschließend kollektiver Entscheidung und Entscheidungshaftung. Auch ein synodaler Stil ist kein Herumlaufen in der Komfortzone.

Gegenüber all diesen Verschleppungsmanövern muss man betonen: Angesichts des überaus ernstesten Entstehungsgrundes des Synodalen Weges besteht seine Existenzberechtigung am Ende und im Kern nicht aus Treffen, nicht aus Papieren, nicht aus Vertrauensbildungen, nicht aus öffentlichen Selbstverpflichtungen der Bischöfe, nicht aus noch so wichtigen und authentischen Schuldbekennnissen und auch nicht aus feierlichen Liturgien – sondern ausschließlich aus einer real wirksamen verbesserten Machtverteilungspraxis in kirchlichen Verantwortungsbereichen.

Dies also ist das Ziel. Zum Erreichen des Ziels braucht es Lösungswissen; aus dem Lösungswissen resultieren Lösungswege und neue, verbesserte Verfahren, Strukturen und Regeln. So und nicht anders machen das erwachsene, verantwortliche Leute.

Auf den ersten Blick gibt es nun enorm viele Lösungsinitiativen. Im Synodalen Weg werden sie erarbeitet und in Entscheidungsprozesse gebracht. Pastoraltheologisch ist es wichtig, dass man die Lösungsenergie sichtet, ordnet, priorisiert, bündelt und ausrichtet. Denn sonst droht Aktivismus und die Eröffnung energieabziehender Nebenbaustellen.

Ich möchte dazu folgenden Vorschlag machen. Er besteht aus zwei Sätzen.

- Angesichts einer als potenziell missbrauchenden erkannten kirchlichen Machtordnung müssen Kriterien, Standards und Verfahren von Machtkontrolle etabliert werden.

- Diese Machtkontrolle erreicht man, wenn man sich als Kirche auf seinen Organisationscharakter konzentriert. Und man verfehlt sie, wenn man sich den Nutzen von klarer Organisation verschleppen lässt.

Kirche entschlossen als Organisation zu entdecken und zu entwickeln, das ist das probate Mittel, innerkirchliche Macht zu kontrollieren. Tun wir das, kann es sofort an eine sehr konkrete Arbeit gehen. Lassen wir das, luxurieren wir weiter in einer äußerst unattraktiven Komfortzone herum.

Kirche als Organisation entwickeln - ich darf diesen Bündelungsvorschlag aller zu treffenden Maßnahmen in vier Punkten einordnen und erklären. Angesichts der Kürze der Zeit kann das nur thetisch und markant geschehen.

1. Ich schlage vor, dass sich Kirche klar zu ihrer Macht bekennt. Ja, religiöse Macht ist eine Form von Macht; und sie soll das auch sein. Man kann sozialtheoretisch sogar sagen, dass religiöse Macht eine der wirksamsten und edelsten Formen von motivierender Kraft ist, die es überhaupt gibt. Der Bezug auf das Heilige kann uns zu Engeln wie zu Teufeln machen. Genau wegen ihrer enormen Explosivkraft positiver wie negativer Art ist darum ihr Gebrauch auch so elementar an Überprüfungsverfahren zu binden. Dieses klare Bekenntnis zu ihrem Zugriff auf Macht muss aber auch bedeuten, dass die ganzen Spiritualisierungen des faktischen Machtgebrauchs aufhören. Innerkirchlich reden wir lieber von ‚Vollmacht‘ als von ‚Macht‘ und fühlen uns dabei gut biblisch; wir scheuen das Wort ‚Führung‘ und reden lieber von ‚Begleitung‘ oder von ‚servant leadership‘; wir kultivieren Semantiken wie den ‚Dritten Weg‘ oder die ‚Dienstgemeinschaft‘, müssen aber aufpassen, dass man unter dieser Rede nicht klare einklagbare Standards des Arbeitsrechts unterbietet.
2. Für die Kontrolle von Macht hat die funktional differenzierte Gesellschaft den Idealtypus der rechtsförmigen Organisation geschaffen. Hier muss ich sehr an der Oberfläche bleiben: Es ist der Existenzzweck von Organisationen, Macht so zu verteilen, dass effektive Zielerreichungen im öffentlichen Raum realisiert werden.

Dazu werden Rollen etabliert, Plankennziffern erstellt, Prozesse verabredet, Programme kommuniziert und soziale Erwartungen gebildet. Vor allem aber: Organisation macht Entscheidungen sichtbar, kritisierbar und veränderbar. Organisation ermöglicht Herrschaft, indem sie sie begrenzt.

Man kann zu Organisationen vielleicht das alte Wort von Winston Churchill abwandeln, der einmal gesagt haben soll: Unter den schlechten Regierungssystemen ist die Demokratie die beste. Vielleicht niemand unter uns ist begeistert von Organisation und Verwaltung. Man nimmt sie in Kauf und meckert über ihre Langsamkeit. Natürlich stranguliert zuviel Organisation die Kreativität und Spontaneität. Trotzdem gibt es gute Gründe für die Feststellung: Unter den schlechten Systemen von Machtkontrolle ist das Prinzip öffentlicher Organisationen immer noch die beste.

Und das gilt auch für die Kirchen.

3. Nun muss man kurz auf die Grundsatzebene der Ekklesiologie wechseln. Denn es gibt zwei Einwände, die sich bei genauerer Betrachtung allerdings als unbegründet erweisen. Der erste Einwand ist richtig, dass Kirche nicht nur Organisation ist. Hier verweise ich auf den evangelischen Kirchentheoretiker Jan Hermelink, der überzeugend gezeigt hat: Kirche ist immer Institution, Interaktion, Inszenierung und Organisation zugleich. Allerdings: Es ist die Dimension der Organisation, die die anderen drei Dimensionen zugänglich, berechenbar, verstehbar und rechtsförmig macht. Wo Organisation ausfällt, werden die anderen Dimensionen hochgradig mißverständlich und gefährlich.

Auch der zweite Einwand ist richtig: Kirchen sind als religiöse Organisationen soziologisch gesehen untypische Organisationen. Sie haben diffusere Zweckbestimmungen; sie weisen Mitgliederrollen anders zu; sie haben Grenzen der mehrheitlichen internen Programmabstimmung u.a. Trotzdem ist die neueste Religionssoziologie einig, dass man Kirchen als Organisationen fassen kann und auch sollte. Das gilt vor allem dann, wenn – wie in Deutschland – so enge staatskirchenrechtliche Verknüpfungen herrschen.

4. Empirisch gesehen weist die deutsche Kirche faktisch zurück, religiöse Organisation zu sein. Sie nutzt die Chancen des Organisationalen nicht aus. Sie geriert sich vor allem als Institution und merkt nicht, dass die Deutschen sie längst als Organisation wahrnehmen und auch nutzen. Auch zu dieser These einige ausgewählte empirische Ergebnisse:
 - a. In der bundesweiten Seelsorgestudie von 2012-2014 wurden über 8.500 Datensätze von Seelsorgenden aus 22 von 27 Diözesen erhoben. Eine der auffälligsten Ergebnisse ist das Fremdsein der Seelsorger, vor allem der Priester und Diakone, mit dem eigenen Organisationsklima. Dieses sorgt über deutlich negative Zufriedenheitswerte. Im deutschen Gesamtvergleich ähnlicher Berufe ist es dagegen deutlich höher ausgeprägt.
 - b. In mehr als 25 Führungsinterviews mit Vertretern der obersten Ebene (Bischöfe, Generalvikare, Hauptabteilungsgleiter), die das Zap durchgeföhrt hat, wurde erkennbar, dass die oberste Führungselite keinen signifikant erkennbaren Führungsanspruch erhebt; die eigene Führungsrolle nicht beschreiben kann; und sich als Führungsperson nicht oder nur unzureichend ausgebildet weiß.
 - c. In Interviews mit der Kurie von drei großen deutschen Bistümern wurde ein weiterer Punkt deutlich: Die Verwaltungsspitzen beschreiben ihre Aufgabe als Kirche entweder auf der Mikroebene („Kirche muss für die Leute vor Ort da sein“) oder auf der Makroebene (Kirche ist wichtig für die Demokratie, das Land, das Gemeinwohl). Man war unfähig, sich auf der Mesoebene der Organisation zu verorten, sich mit anderen nicht-kirchlichen Organisationen zu vergleichen, Das aber bedeutet auch: Man lernt nichts von anderen Organisationen; man entlastet das eigene Tun nicht über diesen Vergleich; und man baut auch keine Wirksamkeitsmessung des eigenen Tuns auf.
 - d. Der letzte Punkt: Es gibt im kirchlichen Verständnis von pastoraler Professionalität einen enormen Widerstand gegenüber Evaluation,

systematischem Feedback oder Controlling des Ressourceneinsatzes. Hiergegen stemmt sich eine ganze Wand von Abwehr. Auch dazu hat das zap empirische Belege. Erfolg sei keiner der Namen Gottes; Pastoral könne man nicht planen oder gar bemessen; die pastoralen Profis dürften nicht weiter gekränkt und demotiviert werden; oder Pastoral sei eben an die unverfügbare Individualität des einzelnen Akteurs gebunden.

- e. Dem allem stehen klare empirische Studien gegenüber, die zeigen: Die Deutschen haben klare Qualitätserwartungen an Pastoral. Sie sehen Kirche als Dienstleisterinnen an. Vor allem caritative und kasuale Leistungen sind nach wie vor hochgradig nachgefragt. Und, das ist das Ermutigende: Die Deutschen schätzen und honorieren es sehr, wenn sich Kirche erkennbar auf Qualitätsansprüche verpflichtet, ihnen entspricht, sich mit ihnen verbessert und dadurch Infrastrukturen für religiöses Leben legt.

5. Ich komme zu einem zweifachen Schluss:

- Es gibt eine faktische Weigerung auf allen kirchlichen Verantwortungsebenen, sich klar als religiöse Organisation aufzustellen. Diese Weigerung baut eine Komfortzone auf, die nicht nur für die Glaubwürdigkeit von Kirche fatal ist, sondern auch für Ihre Wirkungskraft. Man muss es klar sagen: Hätten wir ein umgesetztes Bekenntnis zum eigenen Organisationscharakter, dann wäre der Missbrauch von Macht unwahrscheinlicher geworden. Dies gilt für sexuellen wie geistlichen wie finanziellen Machtmissbrauch gleichermaßen.
Kritiker meines Lösungsvorschlages mögen recht haben: Auch in anderen gesellschaftlichen Organisationen gibt es den Missbrauch von Macht. Aber in demokratischen Gesellschaften wird dies bei den Anderen in der Regel früher erkannt, schneller, genauer und systematischer korrigiert und öffentlicher verständlicher kommuniziert.
- Wäre man in klarer Weise eine religiöse Organisation, dann hätte man längst solche Vorzüge, wie sie andere Organisationen längst haben (und wie sie übrigens auch der Universität gut täten): Stellenbeschreibungen mit deutlich ausgewiesenen Erwartungsindikatoren; Amtszeitbegrenzungen;

Rechenschaftsverpflichtungen; Beteiligung an Wahlen der Amtsinhaber; smarte Zielmarkierungen; standardisierte Aktenführung; klare Regelungsverfahren; transparente Entscheidungsentstehungen; Kriterien der Erfolgsmessung; an Rückkopplungen festgemachte systemische Monitoringprozesse.

All dies sind Hebel für wirksame Machtkontrolle. Wer sie etablieren will, braucht eine Theologie der Organisation. Es mag sein, dass dieser Vorschlag wenig intellektuelle Brillanz verbreitet und eventuell den Vorwurf der Soziotechnologie einführt. Der Vorschlag hat aber einen unschätzbaren Vorteil: er führt sofort dazu, dass wir wüssten, was zu tun ist. Er bringt uns sofort vom Reflektieren zum Handeln. Und dieses schnelle, energische und risikobereite Handeln schulden wir allen, die von kirchlichen Machtinhabern missbraucht, empört und abgeschreckt worden sind.