

# Empfehlungen für einen verantwortlichen Umgang mit Macht in der Kirche

Im Rahmen des diözesanen Schutzprozesses hat die AG Systemische Grundfragen die vorliegenden Leitsätze und Empfehlungen erarbeitet. Sie bieten Impulse und grundlegende Anstöße für die Reflexion des Themas „Umgang mit Macht“ in Gremien, Gruppen und Teams der verschiedenen Arbeitsbereiche im Bistum Osnabrück. Auf der Grundlage dieser Ausführungen sollen weitere konkrete Maßnahmen (z.B. Führungsgrundsätze) entwickelt werden.

## I. Zum Verständnis von Macht

Macht ist zunächst ein ethisch neutraler Begriff. Sprachlich bedeutet er ein Vermögen, ein Können, Handlungskompetenz, eine Kraft, die bewegt und gestaltet.

Macht ereignet sich in Beziehungen zwischen Menschen. Handeln oder Nicht-Handeln hat immer mit Macht zu tun. Macht ist ein System von Nehmen und Geben. In diesem Sinne ist Macht äußerst vielfältig und wird von vielen ausgeübt.

Aus christlicher Sicht ist Macht eine Wirklichkeit der Schöpfung, eine Gabe des Schöpfers. Sie ist nicht ein Ziel an sich, sondern ein Mittel, gute Ziele zu erreichen. Sie ist verliehen, um Gutes durchzusetzen und Freiheit zu ermöglichen.

Die Botschaft des Evangeliums spricht von der „Macht der Kinder Gottes“, die allen verliehen ist, die zu Gott gehören (Joh 1,12). Im neutestamentlichen Sinn umfasst Macht die Spannung von Gabe und Grenze, Stärke und Schwachheit, Macht und Ohnmacht (2 Kor 12,9f). Macht hat hier mit einer Umkehr der Verhältnisse zu tun („Magnificat“ Lk 1,46-55; „Bei euch aber soll es nicht so sein“... Mk 10,43).

Nach dem Apostel Paulus haben alle den einen Geist empfangen (1 Kor 12,1-12). Durch den Heiligen Geist haben die Gläubigen Anteil am leitenden, prophetischen und heiligenden Amt Jesu Christi (2. Vatikanisches Konzil, Laiendekret 2). Dem gemeinsamen Priestertum der Gläubigen ist das Priestertum des Dienstes zugeordnet (LG 10). Es hat eine dienende Funktion und ist ausgerichtet auf die Stärkung des ganzen Volkes Gottes. Die dem Priestertum des Dienstes eigene sakramentale Vollmacht begründet keine soziale Überordnung.

## II. Diözesaner Kontext des Themas Macht

Papst Franziskus hat einen veränderten Umgang mit Macht in der Kirche gefordert. Er empfiehlt verlässliche, strukturierte, synodale Kommunikationsprozesse. Dabei üben sich die Beteiligten in echtes Zuhören ein. Jeder und jede lässt die Autorität des anderen zur Geltung kommen. Gemeinsam werden die „Zeichen der Zeit“ gedeutet, gemeinsam wird unterschieden, welcher Weg in die Zukunft führt. „Dabei mit Freimut sprechen und in Demut zuhören“<sup>1</sup>, das ist die Empfehlung des Papstes.

Insbesondere Personen in Leitungssämtern sind dafür verantwortlich, dass solche Prozesse ermöglicht und gefördert werden.

Mit dem Leitbild einer *Kirche der Beteiligung* wird im Bistum Osnabrück das Miteinander aller Ämter und Dienste, die „Vernetzung aller Gaben und Fähigkeiten, aller Aufträge und Dienste der Getauften und Gefirmten“ (Bischof Franz-Josef Bode) gefördert. Neue Modelle gemeinsamer und geteilter Leitung werden entwickelt und umgesetzt. Der Prozess *Kirche der Beteiligung* bildet im Bistum Osnabrück den Rahmen, innerhalb dessen der Umgang mit Macht reflektiert wird. Zentral ist die Arbeit an den Haltungen, mit denen Verantwortung, Leitung, Macht wahrgenommen werden.

---

<sup>1</sup> Grußadresse von Papst Franziskus zur Eröffnung der Bischofssynode (6.10.2014) auf: Vatican.va

### III. Leitsätze und Empfehlungen

#### 1. Macht bejahen und in den Dienst guter Ziele stellen

Macht ist ein Beziehungsprozess. Zu bejahen ist eine Macht, die das Ziel verfolgt, Gutes zu erreichen, andere zu stärken und zu beteiligen und Freiheit zu ermöglichen. Solche Macht ist mit Mut und Vertrauen, Respekt und Demut wahrzunehmen. Man kann nicht nicht Macht ausüben. Wer seine eigene Macht nicht annehmen und ausüben will, übt auf diese ambivalente Weise trotzdem Macht aus. Auch das gilt es, sich und anderen bewusst zu machen.

*Empfehlung: Tauschen Sie sich in Gruppen, Gremien und Teams (z. B. anhand dieser Leitsätze) über das Verständnis von Macht aus. Überprüfen Sie, welche Ziele mit Macht verfolgt werden.*

#### 2. Autorität erwerben, dialogbereit bleiben und glaubwürdig handeln

Um Ziele zu erreichen bedarf es der Autorität und der Entscheidungsbefugnis. Autorität muss man sich erwerben. Wenn Verantwortliche in ihrer Macht dialogbereit bleiben und als Lernende erfahrbar sind, wenn sie offen ihre Positionen benennen und in ihrem Wort und Handeln verlässlich sind, dann wird ihnen von Anderen Autorität zugestanden.

Autorität bestimmt sich über persönliche Glaubwürdigkeit, Überzeugungskraft und das Eröffnen von Perspektiven. Fehlt diese Autorität, höhlt sich die Macht von Entscheidungsträger\*innen von innen aus.

*Empfehlung: Suchen Sie den Dialog und lassen Sie sich inspirieren von den Ideen und Perspektiven anderer.*

#### 3. Eine Kultur des Vertrauens und des ehrlichen Feedbacks einüben

Macht muss grundsätzlich besprechbar, durchschaubar, anfragbar und kritisierbar sein. Im kirchlichen Kontext statt von Macht nur von Vollmacht zu sprechen, spiritualisiert und verschleiert die real vorhandene Macht.

Es sollte möglich sein, dass Kritik offen geäußert wird. Leitung hat die Verantwortung, Räume dafür zu eröffnen und eine vertrauensvolle Kultur zu schaffen. Zu einem offenen und kritischen Umgang mit Macht gehört Mut zur Wahrheit. Papst Franziskus ermutigt ausdrücklich zum offenen, freimütigen Wort: „Alles, was sich jemand zu sagen gedrängt fühlt, darf mit Parrhesia [Freimut] ausgesprochen werden. Und zugleich soll man offenen Herzens annehmen, was die Brüder und Schwestern sagen.“<sup>2</sup>

*Empfehlung: Reflektieren Sie in Gremien, Gruppen und Teams regelmäßig Ihre Arbeit und sorgen Sie dafür, dass offene Aussprache und ehrliches Feedback Raum haben (z.B. in Mitarbeiter\*innen-Jahresgesprächen, Dienstbesprechungen, Vorstandssitzungen). Versuchen Sie eine Kultur des Vertrauens aufzubauen bzw. zu fördern. Dafür können hilfreich sein: Klausurtage, gemeinsame Gottesdienste, gemeinsame Begegnungen u.a.m.*

#### 4. Macht kontrollieren

Wer verleiht Macht? Wie ist sie begrenzt? Wer kontrolliert sie? Diese Fragen sind zu beantworten. Es sollte klar und nachvollziehbar sein, welche Befugnisse Gremien und Entscheidungsträger\*innen haben. Entscheidungen sind argumentativ zu begründen.

Als Inhaber\*in von Macht muss ich bereit sein, mich kontrollieren zu lassen. Es braucht eine Kultur der Achtsamkeit und Aufmerksamkeit: genau hinsehen, nachhaken, wenn es Tabus gibt, das offene und zugleich wertschätzende Wort pflegen und konstruktive Kritik äußern.

---

<sup>2</sup> Papst Franziskus, ebd.

Eine Praxis gegenseitiger Rechenschaft ist einzuüben. Es muss klar sein, wer welche Befugnisse hat.

*Empfehlung: Klären Sie, welche Formen der Machtkontrolle in Ihrem Kontext vorhanden sind und wie sie praktiziert werden.*

### **5. Macht teilen, Macht begrenzen, auf Macht verzichten**

Modelle, in denen Leitung in gemeinsamer und geteilter Verantwortung wahrgenommen wird, sollen im Bistum fortgeführt und weiterentwickelt werden (z.B. Pfarrbeauftragte nach Kanon 517§2, Kirchliches Gesetzbuch, Pastorale Koordinator\*innen, ehrenamtliche Gemeindeforeams, kirchliche Gremien). Dafür bedarf es der Verständigung über gemeinsame Ziele und klarer Absprachen bezüglich der jeweiligen Befugnisse. Durch gemeinsame Lernprozesse der Beteiligten werden Haltungen vertieft: vertrauen, delegieren, Verantwortung wahrnehmen, aber auch Kontrolle abgeben können, andere stärken, ermutigen und ermächtigen, die Stärke der anderen wertschätzen... Durch beteiligendes Handeln kann sich die Autorität aller vermehren.

Papst Franziskus sieht in der Synodalität den Weg der Kirche in die Zukunft. Auf diesem Weg binden sich Amtsträger bewusst an synodale Beratungs- und Entscheidungsprozesse.<sup>3</sup> Die notwendige Erneuerung innerhalb der katholischen Kirche wird es nicht geben ohne ein deutliches Mehr an Beteiligung und auch nicht ohne den teilweisen Machtverzicht von Amtsträgern und Klerikern. Beispielsweise kann ein Pfarrer den Vorsitz des Kirchenvorstandes an eine andere Person übertragen.

*Empfehlung: Tauschen Sie sich aus, wie in Ihrer Gemeinde, Ihrem Gremium, Ihrem Team oder Verband Macht geteilt wird. Sorgen Sie bei Ihren Entscheidungen für breite Beteiligung.*

### **6. Machtmissbrauch wahrnehmen und kommunizieren**

Macht ist ambivalent durch die Art, wie sie gebraucht wird. Macht kann missbraucht werden z.B. durch übertriebene Selbstbezogenheit und Eitelkeit von Verantwortungsträgern, durch Sakralisierung oder Verschleierung von Macht, mangelnde Kritikfähigkeit und Kontrolle, Manipulation oder Zwang, durch kriminelle Energie.

Wenn Personen im Namen von Kirche bzw. im Namen Gottes andere nicht in die Freiheit, sondern in Abhängigkeit, Enge und Angst führen, missbrauchen sie ihre Macht. Es bedarf einer kritischen Aufmerksamkeit gegenüber jeglichem Versuch, andere durch eigene Macht ausübung klein zu machen.

Um Missbrauch zu vermeiden, muss Macht strukturiert werden (z.B. durch befristete Verleihung von Ämtern) und effizient kontrolliert werden. Dazu reicht ein allein kircheninterner Blick nicht aus. Erfahrungen, Fragen und fachliche Expertise von außen sind unverzichtbare Instrumente der gegenseitigen Rechenschaft. Der diözesane Schutzprozess zeigt, wie notwendig die Expertise von unabhängigen Personen ist. Im Bistum Osnabrück gibt es externe Ansprechpersonen für sexualisierte Gewalt und geistlichen Missbrauch, an die sich Betroffene wenden können.

*Empfehlung: Bleiben sie wachsam und überprüfen Sie regelmäßig die vorhandenen Schutzkonzepte. Sind Beschwerdewege beschrieben?*

### **7. Macht reflektieren und mit Grenzen umgehen**

Jede Macht ist begrenzt. Zum Ausüben von Macht gehört auch das Annehmen der eigenen Begrenztheit und Grenzen. Statt Eitelkeit ist Demut, statt Selbstüberhöhung ist Selbstrelativierung gefragt. In manchen Situationen auch Schweigen statt Reden, Aushalten statt Handeln.

---

<sup>3</sup> Vgl. Papst Franziskus, Ansprache zum 50. Jubiläum der Weltbischofssynode, 17.10.2015

Das Erleben von Ohnmacht kann zu passiver Aggression führen, zu einer Strategie, die offene Auseinandersetzung zu vermeiden und durch Rückzug, Verweigerung und Passivität Konflikte auszutragen. Auch dies kann eine Form von Machtausübung sein.

Um neues Vertrauen und neue Glaubwürdigkeit zu gewinnen, ist es unverzichtbar, dass alle, die im kirchlichen Bereich Verantwortung übernehmen, sich persönlich mit Macht und Gewalt auseinandersetzen. Dazu gehört die Reflexion des eigenen Erlebens und der persönlichen Motive. Dafür Raum zu geben, ist Aufgabe von Leitung. Das sollte auch Bestandteil von Ausbildung und berufsbegleitender Fortbildung sowie der Arbeit von kirchlichen Gremien sein.

*Empfehlung: Nutzen Sie die dafür im Bistum vorhandenen Unterstützungsangebote wie z.B. Gemeindeentwicklung und Organisationsberatung, Coaching, Supervision.*

### **Macht zur Stärkung anderer nutzen**

Macht hat eine dienende Funktion: Für wen treten wir ein? Wen stärken wir, machen wir sichtbar, wem verschaffen wir Gehör und Aufmerksamkeit? Welche Optionen verfolgen wir? Wie, wo, mit wem wollen und können wir gestalten und verändern?

„Macht entspricht der Fähigkeit, sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen zu handeln“ (Hanna Ahrendt). Im Horizont dieser Fragen kann Macht produktiv und kreativ sein und Wege in die Zukunft eröffnen.

Osnabrück, 11. November 2020

AG Systemische Grundsatzfragen

### Zugrundeliegende Literatur:

H. Arendt, Macht und Gewalt. München 1970

C. Bauer, Macht in der Kirche. Für einen postklerikalen, synodalen Aufbruch, in: Stimmen der Zeit 2019, 531-543

C. Hutter, Macht – Wie kann Verantwortung in der Kirche stärker aufgeteilt werden? Vortrag im Gemeinsamen Rat, Bistum Osnabrück, 15.02.2011

S. Kiechle SJ, Macht ausüben, Würzburg 2010

S. Kiechle SJ, Achtsam und wirksam. Führen aus dem Geist der Jesuiten, Freiburg 2019

Flyer „Auf dem Weg zu einer Kirche der Beteiligung“, Bistum Osnabrück