

Aus:

Georg Plank: Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum (Diss 2004)

Macht als individuelle und systemische Herausforderung

Im Verständnis der Systemtheorie ist Macht nicht in erster Linie ein moralisches Thema. Macht ist eines von unterschiedlichen Kommunikationsmedien, die der Lösung des Problems der doppelten Kontingenz in der Beziehung zweier sozialer oder personaler Systeme dienen.¹ Wie auch andere Kommunikationsmedien (Geld², Liebe etc.) ist Macht in einem hohen Maße symbolisch generalisiert und somit für komplexe Systeme handlungsoptimierend.

Macht ist in dieser Betrachtungsweise als eine *soziale Beziehung* zu verstehen, bei der die strukturellen Bedingungen zwar einen Akteur gegenüber dem anderen begünstigen, aber letztlich jeder Akteur über gewisse Machtpotentiale verfügt. Bei der Analyse derartiger Macht-beziehungen muss man daher auf die jeweiligen Machtmittel achten bzw. auf die Kriterien, welche die Relevanz und Mobilisierbarkeit dieser Mittel bestimmen.³

Es entspricht daher einer trivialen Sicht, Macht ausschließlich als Gegenbegriff zu Liebe, Gemeinschaft, Einheit oder Demut zu sehen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der *handlungstheoretische Ansatz*, demzufolge nämlich Handeln ohne Macht gar nicht möglich ist. Macht ist demnach jene Wirklichkeit, die entsteht, „wann immer Menschen sich zusammentun und gemeinsam handeln, ihre Legitimität beruht nicht auf den Zielen und Zwecken, die eine Gruppe sich setzt, sie stammt aus dem Machtursprung, der mit der Gründung der Gruppe zusammenfällt. Ein Machtanspruch legitimiert sich durch Berufung auf die Vergangenheit.“⁴

¹ „Man kann sich das Problem an dem Beispiel verdeutlichen, daß zwei Menschen vor einer Tür stehen und jeder fragt sich, ob er selbst oder der andere zuerst hindurchgehen soll.“ Zeier: Macht – ein Fremdwort für Beratung und Kirche, 470.

² Zum Thema Geld als Kommunikationsmedium vgl. Palaver: Kommunikationswelt Weltgesellschaft, 44-46: Einerseits hatte Geld kulturgeschichtlich eine befriedigende Wirkung, andererseits ist der Preis für die geldbedingte Abkühlung zwischenmenschlicher Verhältnisse „die erhöhte Gefahr einer Gleichgültigkeit gegen Dritte. Wer kein Geld hat, der wird oft links liegen gelassen.“

³ Vgl. Crozier/Friedberg: Macht und Organisation, 44f.

⁴ Arendt: Macht und Gewalt, 53. Arendt unterscheidet zwischen Macht, Stärke, Kraft, Autorität und Gewalt. Vgl. ebd., 45-47.

Da Macht nie im Besitz eines einzelnen ist, sondern im Besitz der Gruppe, kann man theologisch argumentieren, dass es etwa in einem sozialen System wie der Kirche zwar Ermächtigte gibt, aber keine Handlungs- und Machtlegitimation, die auf einem anderen Faktum beruht als dem des Ursprungswillen Christi. Dieser Ansatz entzieht somit einer Sortierung nach Laien und Klerikern als handlungs- und machtlegitimierendes Moment jegliche Basis⁵ und entspricht durchaus der klassischen systematisch-theologischen Definition von Hierarchie.⁶

Dass durch derartige Infragestellungen traditioneller Machtstrukturen in Zeiten radikaler Veränderungsprozesse der Wunsch nach Stabilität und die Angst vor Unsicherheit entsteht, ist verständlich.⁷ Wenn man z.B. die Kirche in ihrer Modalität als multinationale Organisation betrachtet, muss man bedenken, dass „erst die technischen Verkehrs- und Kommunikationsmittel der Neuzeit die Möglichkeit einer weitreichenden organisatorischen Hierarchisierung, Zentralisierung und Vereinheitlichung der Kirche überhaupt eröffnet“⁸ und so zu einer anachronistischen Überbetonung von Hierarchie geführt haben.

Im Zusammenhang mit der katholischen Kirche soll an dieser Stelle deren hierarchische Struktur nicht theologisch, sondern aus organisationaler Perspektive in den Blick kommen (vgl. Abschnitt 3.7.2). Es geht zunächst also nicht um die theologischen Fragen der Ver-

⁵ Auf dieser Linie argumentiert Boff: Kirche: Charisma und Macht, 98f. in zugespitzter Weise: „Die Schlüsselkategorie zum Verständnis von Kirche insgesamt ist die der potestas. Fortan begreift sich die Kirche grundsätzlich als eine Gemeinschaft, die mit Macht ausgerüstet ist (Hierarchie) – gegenüber einer anderen Gemeinschaft, die keine Macht besitzt (Volk Gottes aus Laien), über die jene aber die Macht ausübt.“ Daher hätte die Kirche die Prüfung der Macht nicht bestanden, weswegen nicht Re-Formen, sondern Neu-Schöpfungen notwendig wären.

⁶ Hierarchie „bedeutet nicht Herrschaft der ordinierten Amtsträger über die Laien, sondern hat ihren Grund und ihren (sie kritisch begrenzenden) Sinn in der sakramentalen Darstellung und im sakramentalen Wirksamwerden des initiativen und erlösenden Wirkens Jesu Christi an *allen* (getauften wie ungetauften) Menschen. Hierarchie bringt so zur Geltung, dass weder die Kirche insgesamt noch eine Gruppe in ihr, noch ein einzelner Christus je ersetzen, ihn vielmehr nur *vertreten* kann. Hierarchie hält so die gemeinsame Unterschiedenheit aller Erlösten vom Erlöser offen und vergegenwärtigt damit Christi `heilige Herrschaft` bzw. die Endgültigkeit seines `heiligen(den) Anfangs`.“ Freitag: Hierarchie – systematisch-theologisch, in: LThK³ 4 (1995), 85f.

⁷ „Die Vorstellung von Organisationen als mechanistische oder doch zumindest in Einschränkungen trivialisierbare soziale Systeme ist nicht genuin managementtheoretischer Natur, sondern fester Bestandteil `westlichen` Denkens und Handelns. Daher verwundert es nicht, daß die Idee der prinzipiellen Kontrollierbarkeit, wenn nicht explizit, so doch zumindest implizit wieder eingeführt wird. Die Anerkennung einer prinzipiellen Unkontrollierbarkeit bereitet des weiteren emotionale Probleme, die umso eher handlungsrelevant werden, je größer die wahrgenommene Unsicherheit ist.“ Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 193. Es wäre spannend, die „Organisierung“ von Religionen als soziale Systeme unter diesem kulturspezifischen Aspekt (also zunächst einmal ohne theologische Begründung) zu untersuchen: Warum ist z.B. die westlich-römisch geprägte katholische Religion so völlig anders strukturiert als die Religionen auf dem indischen Subkontinent?

⁸ Kaufmann: Unbeabsichtigte Nebenfolgen kirchlicher Leitungsstrukturen, 32.

bindung zwischen (Weihe-)Amt und Leitung, sondern um die Tatsache, dass die katholische Kirche verfassungsrechtlich nach wie vor streng hierarchisch strukturiert ist.

Obwohl beim II. Vatikanum diese hierarchische Struktur in komplementärer Weise ergänzt wurde durch die Aufwertung der Laien (gemeint sind nichtgeweihte Getaufte), konkret durch die grundsätzliche Überwindung der Spaltung in lehrende Kleriker und hörendes und gehorchendes Volk, so spricht der CIC von 1983 eine andere Sprache, was die Bedeutung und die Rolle des hierarchischen Aufbaus der Kirche betrifft. Soziologisch lässt sich diese Verbindung von Aufgaben geistlicher Leitung bzw. Seelsorge mit den technisch-juristischen Formen bürokratischer Herrschaft mit all den problematischen Konsequenzen kaum vermeiden, sondern lediglich aktiv bearbeiten.⁹

Phänomenologisch lässt sich seit dem Abschluss des Konzils eine zunehmende Tendenz verfolgen, den offensichtlichen Erosionserscheinungen der traditionellen katholischen Sozialgestalt mit Rückgriffen auf autoritäre Leitungsformen entgegenzutreten.¹⁰

Es dürfte nach den bisherigen Ausführungen deutlich geworden sein, dass diese Versuche als triviale Interventionen einzustufen sind, die angesichts der komplexen Ursachen keine Lösung für die konstatierte Krise darstellen.¹¹ Lange vor der so häufigen Kategorisierung in Konservativ-Traditionelle (entspricht einer pro-hierarchischen Einstellung) und Progressiv-

⁹ Josuttis: Macht – praktisch-theologisch, in: LThK³ 6 (1997), 1169. Die Frage des Umgangs mit Macht in der evangelischen Kirche wird untersucht bei: Müller-Weißner: Chef sein im Haus des Herrn, 137-142: „Mit der Macht gehen die Protestanten ähnlich um wie mit der Institution: Am liebsten wäre es ihnen, es gäbe sie nicht – oder, wenn es sie schon gibt, dann besser nur bei anderen! Und die, das wissen wir ja!, missbrauchen sie meistens! Und wenn man sie selbst hätte, würde man endlich einmal zeigen, wie man verantwortlich damit umgehen kann!“ Ebd., 139.

¹⁰ Vgl. Zeier: Macht – ein Fremdwort für Beratung und Kirche, 467-469: „Die Gefahr dabei ist, daß sich eine Zirkelstruktur entwickelt: Gewisse Meinungen der offiziellen Kirche ... werden von vielen Christen als kontraproduktiv bekämpft. Da damit aber die Tradition angegriffen wird, wehrt sich die offizielle Kirche gegen jede Reform und erklärt das Angegriffene zu einem Teil des eigentlichen Bestand der Heilsbotschaft. Die Lehrmeinung der Kirche verfestigt sich weiter und die Oppositionellen werden noch oppositioneller.“

¹¹ Das sei festgestellt noch vor der berechtigten theologischen Frage, ob die derzeitige hierarchische Struktur geeignet ist, Personalentwicklung im Sinne des Volk-Gottes-Begriffs des II. Vatikanums zu fördern.

Liberale (anti-hierarchisch) entlarvt der systemische Ansatz von Personal- und Organisationsentwicklung die grundsätzliche Vergeblichkeit sogenannter „Lösungsversuche“ im trivial-autoritären oder auch im laissez-faire Stil.¹²

Wenn Hierarchien als institutionalisierte, d.h. entpersonalisierte und formalisierte Träger von Macht definiert werden, so entwickelt sich durch diese Ablösung von konkreten Akteuren erst das, was man Herrschaft nennt. Eine hierarchische Organisation ist also aufgeteilt in Machthaber und Untergebene, die im Regelfall auch „unbefohlene Befehle“ befolgen. Genau hier liegt allerdings auch eine Paradoxie von Herrschaft:

„In dem Moment, wo der Machthaber befehlen oder gar seine Macht unter Beweis stellen muß, wird er gefährdet. Er läuft Gefahr, daß die Anordnungen nicht befolgt werden, dass die unhinterfragte Macht in die Diskussion gerät.“¹³ Insofern entstehen durch anachronistische Verhaltensweisen der gegenwärtig erneut forcierten Sakralisierung von Organisationsstrukturen verständlicherweise Spannungen und Widersprüchlichkeiten.¹⁴

Herrschaftsverhältnisse erzeugen zwar hohe Erwartungen und berechenbare Abläufe, vermindern aber die Anpassungsfähigkeit und die kreative Weiterentwicklung durch die Nutzung der vorhandenen internen Ressourcen. Angesichts von Krisen ist diese Realität doppelt fatal, weil nun erst recht niemand die Verantwortung übernehmen will und MitarbeiterInnen sicherheits halber einfach die Vorschriften befolgen, somit die eigenen Hoffnungs- und Handlungsimpulse¹⁵ unterdrücken und in die innere Kündigung abtauchen.

Die paradoxe Konsequenz ist: *Systemstabilisierung wird zur Systemgefährdung.*

Aus der Unmöglichkeit, in komplexen Systemen alles durch Vorschriften regeln zu können, entstehen Freiräume und Gegenmächte, die sich in der Regel informell manifestiert. Dies führt in vielfacher Weise zu Aushandlungen, die de facto den Einfluss der hierarchisch Untenstehenden erweitert.¹⁶

¹² Vgl. Bucher: Der Glaube, die Kirche, die Moderne, 223-225.

¹³ Zeier: Macht – ein Fremdwort für Beratung und Kirche, 471.

¹⁴ Vgl. ebd., 472-474.

¹⁵ Vgl. die Auseinandersetzung zwischen Hoffnung und Macht bei Klein: Hoffnung, Macht und Sehnsucht, 134, die gerade in Richtung Erneuerung kirchlicher Strukturen fragt: „Kann man Hoffnungen verbieten? Wie verhalten sich Hoffnung und Macht zueinander?“

¹⁶ Allerdings beruht diese Form der Macht auf dem Faktum des Untergebenseins und kann daher nicht zu einer Machtübernahme führen.

Das Verhältnis von Macht und Ohnmacht ist eines der Paradoxa, die aus politikwissenschaftlicher Perspektive gerade in der katholischen Kirche festzustellen sind, zugespitzt in der historisch und religionssoziologisch einmaligen Institution des Papstamtes.¹⁷ Auch wenn das Papsttum vieler profaner Machtmittel verlustig gegangen ist, so heißt es auch beim II. Vatikanum, dass der Bischof von Rom „kraft seines Amtes als Stellvertreter Christi und Hirt der ganzen Kirche volle, höchste und universale Gewalt über die Kirche hat und diese immer frei ausüben kann.“ (GS 22)

Nun ist mehr Formalisierung, mehr Gehorsamseinforderung etc. ein deutliches Zeichen der Krise der Hierarchie, die zu den oben erwähnten Zirkelproblemen führen kann.

Problematisch gerade für die Frage kirchlicher Personalentwicklung ist der Umstand, dass durch diese systemimmanenten Spannungen ein demotivierendes Klima entsteht, das in vielen Fällen zu innerer oder äußerer Kündigung von haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen führen kann bzw. das Image der Organisation derart schädigt, dass viele potentiell für eine kreative und zukunftsorientierte Bearbeitung der Krise Geeignete sich gegen einen Einstieg in das System entscheiden, weil sie den Eindruck haben, dass sie unter diesen Bedingungen nur ihre Energie vergeuden würden.¹⁸

¹⁷ Vgl. Kallscheuer: Römischer Katholizismus als paradoxe Form, 39f. Als weitere Paradoxa, in denen sich „gewissermaßen die complexio oppositorum der katholischen Kirche“ verdichtet, „als Gemeinschaft und Gesellschaft, als Bewegung und Institution, als Communio und Hierarchie“ werden benannt: Person und Amt, Zentralismus und Internationalisierung, Außenpolitik und Binnenwirkung, Generalstab und Regierung sowie Bewegung und Disziplin. In der charismatischen Gestalt Johannes Paul II hätten diese Paradoxa eine besondere Zuspitzung erfahren.

¹⁸ „Wie in allen hierarchischen Organisationen ist auch in der Kirche die Personalauswahl als eine Strategie der Macht zu verstehen, ihren Einfluss zu sichern und das Bestehende zu wahren.“ Zeier: Macht – ein Fremdwort für Beratung und Kirche, 475.