

## Macht teilen und vernetzt handeln

### Systemische und spirituelle Anforderungen an gutes Führungs- und Leitungshandeln in einer post-klerikalistischen Kirche

*Ulrich Engel OP*

#### 1 Kirchenspezifische Faktoren von Missbrauch

In der 2018 veröffentlichten MHG-Studie zum sexuellen Missbrauch an Minderjährigen durch katholische Priester, Diakone und männliche Ordensangehörige machen die beteiligten Wissenschaftler:innen u. a. „Klerikalismus“<sup>1</sup> als „wichtige Ursache und spezifisches Strukturmerkmal“<sup>2</sup> von sexuellem Missbrauch im Bereich der katholischen Kirche verantwortlich.<sup>3</sup> Als Klerikalismus definiert die Studie „ein hierarchisch-autoritäres System, das auf Seiten des Priesters zu einer Haltung führen kann, nicht geweihte Personen in Interaktionen zu dominieren, weil er qua Amt und Weihe eine übergeordnete Position inne hat. Sexueller Missbrauch ist ein extremer Auswuchs dieser Dominanz.“<sup>4</sup>

Verknüpft ist ein solcher Klerikalismus vielfach mit Formen struktureller Gewalt. Diese sind ausweislich der MHG-Studie zu beschreiben als systemimmanente Machtverhältnisse, die Ungleichheitsverhältnisse im Sinne fehlender bzw. beschränkter Partizipa-

---

<sup>1</sup> H. Dreßing u. a., Sexueller Missbrauch an Minderjährigen durch katholische Priester, Diakone und männliche Ordensangehörige im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz, Mannheim – Heidelberg – Gießen 2018, 13.307 (online: [https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse\\_downloads/dossiers\\_2018/MHG-Studie-gesamt.pdf](https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/dossiers_2018/MHG-Studie-gesamt.pdf), Zugriff: 10.9.2021). Im Folgenden zitiert als „MHG-Studie“.

<sup>2</sup> MHG-Studie, 13.

<sup>3</sup> Meine hier vorgelegten Reflexionen beziehen sich ausschließlich auf die katholische Kirche. Zum Folgenden vgl. U. Engel, Strukturell missbrauchs anfällig ... Das Institut der Beichte zwischen pastoraler Seelenführungstechnik und klerikal(istisch)em Kontrollinstrument – eine theologische Reflexion im Anschluss an Michel Foucault, in: K. Karl, H. Weber (Hg.), Missbrauch und Beichte. Erfahrungen und Perspektiven aus Praxis und Wissenschaft, Würzburg 2021, 93–136.

<sup>4</sup> MHG-Studie, 13.

tionsrechte festschreiben oder die willkürliche Benachteiligung eines bestimmten Teils der Menschen.<sup>5</sup>

Dementsprechend hat Kardinal R. Marx 2018 in seiner damaligen Funktion als Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz bekannt: „Wir haben zu lange weggeschaut, um der Institution willen und des Schutzes von uns Bischöfen und Priestern willen. Wir lassen Machtstrukturen zu und haben meist einen Klerikalismus gefördert, der wiederum Gewalt und Missbrauch begünstigt hat.“<sup>6</sup>

Bereits 2016 hatte Bischof Ackermann, der Beauftragte der Deutschen Bischofskonferenz für Fragen des sexuellen Missbrauchs im kirchlichen Bereich, darauf hingewiesen, dass ein Zusammenhang zwischen dem kirchlichen Umgang mit Macht auf der einen und missbräuchlichen Übergriffen auf der anderen Seite existiert: „Die gezielte und systematische Auseinandersetzung mit der Thematik des sexuellen Missbrauchs bleibt insofern nicht auf dieses Thema beschränkt, sondern gewinnt exemplarischen Charakter für einen verantwortlichen Umgang mit Macht in der Kirche überhaupt.“<sup>7</sup>

Fasst man die in der und um die MHG-Studie gewonnenen Einsichten zusammen, dann gilt es hinsichtlich „kirchenspezifischer Faktoren“<sup>8</sup> von Missbrauch Folgendes festzuhalten: Strukturelle, auf Ungleichheit beruhende Machtbeziehungen innerhalb von Kirche und Theologie produzieren ein hierarchisch-autoritäres System.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. M. Hallay-Witte, B. Janssen, Gegen das Vergessen schwerer Fehler und Versäumnisse. Der lange Lernprozess der katholischen Kirche in Deutschland im Umgang mit sexuellem Missbrauch an Schutzbefohlenen, in: M. Reményi, T. Schärtl (Hg.), Nicht ausweichen. Theologie angesichts der Missbrauchskrise, Regensburg 2019, 90–108, hier: 94.

<sup>6</sup> R. Marx, Statement im Pressegespräch zur Vorstellung der Studie „Sexueller Missbrauch an Minderjährigen durch katholische Priester, Diakone und männliche Ordensangehörige im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz“ am 25. September 2018 in Fulda zur Herbst-Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz, 2, in: [https://dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse\\_downloads/presse\\_2018/2018-150a-Herbst-VV-Pressegespraech-Statement-Kard.-Marx.pdf](https://dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse_2018/2018-150a-Herbst-VV-Pressegespraech-Statement-Kard.-Marx.pdf) (Zugriff: 10.9.2021).

<sup>7</sup> S. Ackermann, Den Betroffenen verpflichtet, in: M. Hallay-Witte, B. Janssen (Hg.), Schweigebruch. Vom sexuellen Missbrauch zur institutionellen Prävention, Freiburg i. Br. 2016, 9–16, hier: 13.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Weiterführend dazu vgl. M. Schüßler, Drop your tools! Pastoraltheologische

Auf Seiten der Priester kann Klerikalismus zu einer Haltung führen, welche nicht-geweihten Personen zu dominieren trachtet und sich in sexuellem oder geistlichem Machtmissbrauch artikuliert.<sup>10</sup>

Ihren Ort haben die hier benannten systemischen und individuellen Faktoren des Machtmissbrauchs im kirchlichen Amt. In diesem Sinne muss die gegenwärtige Krise der Kirche auch als eine Krise des Amtes gedeutet werden. Vor diesem Hintergrund ist für die dringend notwendigen Kulturveränderungen nach alternativen Gestalten priesterlicher Existenz zu suchen. Zur Debatte steht dabei auch die Frage nach den systemischen und spirituellen Anforderungen, welche Priester in Führungs- und Leitungsverantwortung zukünftig erfüllen sollen.

Mit V. Dessoys verstehe ich unter *Führung* einen Prozess, in dem Systeme gestaltet, gesteuert und entwickelt werden; die zentrale Stellung nimmt „eine legitimierende und anerkannte (Führungs-)Person bzw. Instanz“<sup>11</sup> ein. Im Dialog mit den beteiligten Akteur:innen schafft sie Bedingungen für das möglichst optimale Funktionieren des Systems. *Leitung* hingegen ist „eine Facette von Führung“<sup>12</sup>, welche die formale Funktion der Führungsperson innerhalb einer Organisation beschreibt. Hier geht es um die Rolle des Priesters.

Dogmatik und Kirchenrecht geht es vor allem um die Leitungsfunktion des Klerikers. Mich interessiert hier jedoch vornehmlich die Frage, welche systemischen und spirituellen Bedingungen notwendig sind, um eine nicht-klerikalistische und somit nicht-missbräuchliche Kultur von Führung und Leitung in der Kirche zu etablieren.

---

Vertiefung kirchlicher Präventionsbemühungen, in: J. Sautermeister, A. Odenthal (Hg.), Ohnmacht. Macht. Missbrauch. Theologische Analysen eines systemischen Problems, Freiburg i. Br. 2021, 74–100, bes. 75–80.

<sup>10</sup> Zum geistlichen Missbrauch vgl. D. Wagner, Spiritueller Missbrauch in der katholischen Kirche, Freiburg i. Br. 2019; K. Kluitmann, Was ist geistlicher Missbrauch? Grenzen, Formen, Alarmsignale, Hilfen, in: OK 60 (2019) 184–192.

<sup>11</sup> V. Dessoys, Führung übernehmen, Macht abgeben, in: WuA 60 (2019) 8–15, hier: 8.

<sup>12</sup> Ebd., 9.

## 2 Auf der Suche nach neuen Sozialformen von Kirche

Wenn Klerikalismus mit der MHG-Studie als ein hierarchisch-autoritäres System zu definieren ist, dann stellt sich als erstes die Frage, wie eine zukünftige kirchliche Sozialform in nicht-hierarchischer und nicht-autoritärer Weise, d. h. dezentral, partizipativ und netzwerkartig, konstituiert werden kann. Denn »[e]inerseits bedeutet die Bildung von Netzwerkstrukturen eine Entmonopolisierung, andererseits eine Steigerung von Partizipationsofferten«<sup>13</sup>.

Eine netzwerkartig strukturierte Kirche kann allerdings nicht mehr als dogmatisch abschließend definierte und in sich geschlossene Institution verstanden werden, sondern sie unterliegt hinsichtlich ihrer Sozialform fluiden Konstitutionsprozessen. Diese können z. B. mit M. Kalsky als rhizomatische Identitätskonstruktionen interpretiert werden.<sup>14</sup> Mit dem Bild des Rhizoms, eines Wurzelgeflechts, beschreibt Kalsky im Anschluss an G. Deleuze und F. Guattari ein von Verbindungen her bestimmtes »Gefüge«<sup>15</sup> oder Netzwerkmodell für ein non-binäres, nicht hierarchisch strukturiertes Wissen und eine ebensolche Praxis, sie sich aus mannigfaltigen Wurzeln (die nicht auf eine zurückzuführen sind) speisen und dabei weder Anfang noch Ende kennen. »Im Rhizom geht es [...] um alle möglichen Arten des ‚Werdens‘.«<sup>16</sup>

Eine andere Weise nicht-geschlossener Identitäts- bzw. Funktionsbestimmung begreift Kirche als eine soziale Bewegung mit offenen Rändern. Soziale Bewegungen zeichnen sich durch ein »Ineinander und gegenseitige[s] Bedingungsverhältnis von möglichen Unterschieden in Gestalt und Intensität der Beteiligung einerseits und Identifikation mit einer gemeinsamen Zielperspektive«<sup>17</sup> aus.

---

<sup>13</sup> T. Eggenperger, Identitätsbildung und Digitalisierung von Kirche und Gesellschaft in Europa, in: M. Kirschner (Hg.), Europa (neu) erzählen. Narrative und performative (Re-)Konstruktionen eines Europas in der Krise, Baden-Baden 2022 [in Vorbereitung].

<sup>14</sup> Vgl. M. Kalsky, Flexible Gläubige und ihre rhizomatischen Identitäten, in: WuA 60 (2019) 65–70.

<sup>15</sup> G. Deleuze, F. Guattari, Tausend Plateaus. Kapitalismus und Schizophrenie, hg. von G. Rösch. Aus dem Französischen von G. Ricke und R. Voullié, Berlin 1982, 12.

<sup>16</sup> Ebd., 37.

<sup>17</sup> J. N. Collet, T. Eggenperger, U. Engel, Offene Ränder – vielgestaltige Zugehörigkeiten. Theologische Reflexionen zu einer pluralitätsfähigen und engagierten

Im Unterschied zu Institutionen sind Pluralitätsfähigkeit und Engagement ihre grundlegenden Eigenschaften.

Unabhängig von der jeweiligen konkreten soziologischen Umschreibung der Kirchengestalt ist allen netzwerkartig organisierten ekklesialen Sozialformen gemeinsam, dass sie durch eine betont wertneutral auftretende Pluralität „von Stilen, Theologien, Traditionen, rituellen Prägungen, aber eben auch von persönlichem Geschmack, sowie Intensität und Dauer der Zugehörigkeit in je unterschiedlichen Verhältnisbestimmungen“<sup>18</sup> charakterisiert sind.

### 3 Die Akteur-Netzwerk-Theorie als soziologischer Verstehensrahmen

Im Blick auf die notwendige neue Führungskultur des Amtes im System Kirche schlage ich die sogenannte Akteur-Netzwerk-Theorie als soziologischen Interpretationsrahmen vor.<sup>19</sup> Federführend ausgearbeitet wurde der Ansatz von den Soziologen M. Callon, B. Latour und J. Law. Latour, auf den ich hier rekurriere, formuliert sein Erkenntnisinteresse mit den folgenden Fragen: „Woraus besteht das Soziale? Was agiert, wenn wir agieren? Welcher Art von Gruppierungen gehören wir an? Was wollen wir? An welcher Art von Welt sind wir bereit teilzuhaben?“<sup>20</sup>

---

Kirche in Bewegung, in: M. Etscheid-Stams, R. Laudage-Kleeberg, T. Rünker (Hg.), *Kirchenaustritt – oder nicht? Wie Kirche sich verändern muss*, Freiburg i. Br. 2018, 208–288, hier: 211; dies., *Befreiung von der Kirche – Befreiung der Kirche. Plädoyer für eine pluralitätsfähige, vielgestaltige und engagierte Kirche in Bewegung*, in: Bistum Aachen / U. Schiller (Hg.), *Lebe! Das Abenteuer einer Freundschaft mit Gott und den Menschen für eine Kirche von morgen*, Kevelaer 2021, 41–44.

<sup>18</sup> W. Beck, *Digitale Konnektivitäten als christliche Sozialform? Von brüchigen Stabilitätsversprechen zu rhizomatisch-ekklesialen Szenen*, in: ders., I. Nord, J. Valentin (Hg.), *Theologie und Digitalität. Ein Kompendium*, Freiburg i. Br. 2021, 302–318, hier: 315.

<sup>19</sup> Zur Einführung vgl. A. Belliger, D. J. Krieger (Hg.), *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie*. Aus dem Englischen von A. Belliger und D. J. Krieger unter Mitarbeit von P. Schoofs und B. Filippini, Bielefeld 2006.

<sup>20</sup> B. Latour, *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*. Aus dem Englischen von G. Roßler, Frankfurt a. M. 2012, 240.

### 3.1 Menschlich-dingliche Interaktionen

Ausgangspunkt der ursprünglich in den *Science and Technology Studies*, der Ethnografie und der Semiotik beheimateten Akteur-Netzwerk-Theorie ist die Überzeugung, dass Welt und Gesellschaft netzwerkartig verfasst sind. Gemeint ist damit die Anerkennung der Tatsache, dass jedes mit jedem zusammenhängt, dass alle Einheiten aufeinander einwirken und sich alles in einem andauernden Prozess unkalkulierbarer Bewegung befindet.

Die Protagonist:innen der Akteur-Netzwerk-Theorie vertreten zudem die These, dass das Soziale nicht bloß eine Interaktion zwischen Menschen und ihren Konzepten darstellt. Vielmehr sind in sozialkonstitutiven Interaktionen immer auch materiale, d. h. nicht-menschliche, Entitäten beteiligt: Objekte bzw. Dinge werden zu Beteiligten an den Handlungen.<sup>21</sup> Bestes Beispiel ist die Universität, von der aus die Wissenschaftler:innen sprechen. Denn Universitäten stellen ja nicht nur ein interaktives Netzwerk von Studierenden und Dozierenden, von Ideen und Kritik dar, sondern bestehen ebenso aus ‚Dingen‘<sup>22</sup> wie Gebäuden und Räumen, Tischen und Stühlen, Laborutensilien und Tafeln, Papier und Laptops. Erst im Zusammenspiel dieser Akteur:innen und Aktanten<sup>23</sup> ergibt sich das, was mit dem Begriff Universität bezeichnet wird.

### 3.2 Ergebnisoffene Transformationsprozesse

Nach Auffassung der Vertreter:innen der Akteur-Netzwerk-Theorie befinden sich die so konstituierten Netzwerke in einem steten Wandel und einer permanenten Neuerschaffung. Soziale Beziehungen finden keine endgültige Form, sondern bleiben als generative Prozesse unabgeschlossen, offen und fluid.<sup>24</sup> In erkenntnistheoretischer

<sup>21</sup> Zu diesem Punkt ausführlicher vgl. ebd., 121–127.

<sup>22</sup> Zu Latours Verständnis des ‚Dings‘ vgl. B. Latour, *Von der Realpolitik zur Dingpolitik oder Wie man Dinge öffentlich macht*. Aus dem Englischen von G. Roßler, Berlin 2005, 29–37.

<sup>23</sup> Zum Begriff des Aktanten vgl. Latour, *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft* (s. Anm. 20), 95.

<sup>24</sup> Den Terminus ‚fluid‘ nutzt Latour (vgl. Latour, *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft* [s. Anm. 20], 112; Hallay-Witte, Janssen, *Gegen das Vergessen*

Hinsicht hat die prozesshaft-offene Sozialgestalt eine Relativierung dessen zur Folge, was Latour „*matters of facts*“<sup>25</sup> nennt: An die Stelle der sog. „unbestreitbare[n] Tatsachen“<sup>26</sup> (*matters of facts*) treten gemeinsame, strittige Angelegenheiten, sogenannte „*matters of concern*“<sup>27</sup>. Ob es möglich ist, „Streitsachen“<sup>28</sup> offen zu halten, hängt davon ab, wie und wo es gelingt, entsprechende Foren inhaltlich, verfahrenstechnisch und räumlich/digital so zu organisieren, dass öffentliche Debatten und Streitgespräche wirklich realisiert werden können.<sup>29</sup>

### 3.3 Überraschende Ereignisse

Latour versteht das fluide Soziale als „eine Verschiebung, eine Transformation, eine Übersetzung [...], eine Assoziation von bislang ‚unassozierten‘ Kräften“<sup>30</sup>. Erst in dem Augenblick, in dem die zuvor nicht verbundenen Entitäten mobilisiert werden und dadurch aufeinandertreffen, ereignet sich das Soziale – und zwar in spontaner, ungeplanter und unvorhergesehener Weise. Soziale Praxis ist nach Latour deshalb zu beschreiben als „ein [...] Konglomerat aus vielen überraschenden Handlungsquellen“<sup>31</sup>.

### 3.4 Geteilte Macht

Konsequenzen hat eine solche Sichtweise für die Frage nach Macht und Herrschaft, beruhen doch asymmetrische Machtbeziehungen und soziale Ungleichheiten nicht zuletzt auf der Verteilung der „praktischen Mittel“<sup>32</sup>. Werden die Objekte bzw. praktischen Mittel nicht als Beteiligte an den sozialen Interaktionen wahr- und ernstgenommen, hat dies die Gefahr zur Folge, dass „Macht [...] un-

---

schwerer Fehler und Versäumnisse [s. Anm. 5]) mit Rückgriff u. a. auf Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Cambridge, UK – Malden, MA 2000, 8 u. ö.

<sup>25</sup> Latour, *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft* (s. Anm. 20), 199.

<sup>26</sup> Ders., *Von der Realpolitik zur Dingpolitik* (s. Anm. 22), 25.

<sup>27</sup> Ders., *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft* (s. Anm. 20), 199; vgl. auch ebd., Anm. 52, die französische Übersetzung „*faits disputés*“.

<sup>28</sup> Latour, *Von der Realpolitik zur Dingpolitik* (s. Anm. 22), 32.

<sup>29</sup> Vgl. ebd., 53.

<sup>30</sup> Latour, *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft* (s. Anm. 20), 112.

<sup>31</sup> Ebd., 77.

<sup>32</sup> Ebd., 147.

gleich verteilt<sup>33</sup> wird. Um dieser Gefahr entgegenzutreten, müssen nach Überzeugung Latours Machtbeziehungen erstens als Teil des Sozialen anerkannt und zweitens kritisch auf die in ihnen gegebenen Partizipationsmöglichkeiten hin untersucht werden. Vor allem aber muss Macht geteilt werden: „Keine Macht ohne *check and balances*, ohne Gewaltenteilung.“<sup>34</sup>

### 3.5 Zwischenfazit

Aus den hier nur knapp rekapitulierten zentralen Erkenntnissen der Akteur-Netzwerk-Theorie ergeben sich vier Maximen für moderne Führungspraxis:

- vernetzt handeln,
- (sich) ergebnisoffen verändern,
- sich überraschen lassen,
- Macht teilen.

## 4 Bedingungen für eine missbrauchsresistente (priesterliche) Führungskultur

Im Folgenden werde ich die genannten vier Aspekte im Blick auf die notwendigen Bedingungen für eine zeitgemäße und machtmisbrauchsresistente Führungskultur in der Kirche betrachten. Dem amtlich bestellten Priester in seiner Führungs- und Leitungsverantwortung kommt dabei im Rahmen der heute gültigen Kirchensystematik eine Schlüsselrolle zu.

### 4.1 Vernetzt handeln

Kirchlich-pastorales Handeln, das sich zu vernetzen sucht, macht die Erfahrungen anderer stark. Theologischer Maßstab für ein solch alteritätsoffenes Handeln ist die Pastoralkonstitution „*Gaudium et spes*“ des II. Vatikanischen Konzils über die „Kirche in der Welt von heute“. Ihr ist es grundlegend „um die Bedeutung des Glaubens im Außen der Kirche“<sup>35</sup> gelegen. Dazu bedarf es einer Haltung des

---

<sup>33</sup> Ebd., 149.

<sup>34</sup> Ebd., 148.

<sup>35</sup> H. J. Sander, Theologischer Kommentar zur Pastoralkonstitution über die Kir-

Dialogs über Grenzen hinweg. Erkenntnistheoretisch leitend kann deshalb nicht mehr bloß die eigene, binnenkirchliche Weltsicht sein. Vielmehr gilt es, die Perspektive zu weiten und die Realitäten nicht nur – wie in GS 4 – „im Licht des Evangeliums“ („sub luce Evangelii“) zu betrachten, sondern immer auch – so ist es in GS 46 formuliert – „im Licht [...] der menschlichen Erfahrung“ („sub luce [...] humanae experientiae“). Diese Angehensweise berücksichtigt natürlich in besonderer Weise die andersartigen Erfahrungen der ‚anderen‘ – z. B. in modernen Gestalten von Partnerschaften und Familienkonstellationen – im Außen der Kirche. Darüber hinaus gilt das Gesagte jedoch ebenso für die Entfremdungserfahrungen vieler Frauen und Männer auch im Innen der Kirche.

Christus-Nachfolge reicht dementsprechend immer weiter als das rein binnenkirchliche Engagement. Sie vernetzt sich z. B. als Sozialraumpastoral mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteur:innen, etwa dort, wo christliche Gemeinden und Gemeinschaften ihre Ressourcen – Kirchenräume, Büros, Büroinfrastrukturen – mit nicht-kirchlichen Initiativen zu teilen beginnen und sich drängenden Aufgaben, z. B. im Engagement für Geflüchtete, gemeinsam widmen. Aufgabe von amtlich-priesterlicher Führungsverantwortung ist in diesem Zusammenhang, solcherart Vernetzungen immer wieder neu zu initiieren und / oder zu moderieren. Nicht zuletzt über ein Verstehen der „Logik der Anderen“<sup>36</sup> können Kirche und ihre Verantwortlichen neu lernen, wer sie selbst sind.

„Führungskräfte in der Kirche brauchen auf diesem Hintergrund die Fähigkeit und Bereitschaft, sich nicht allein auf die eigenen Überzeugungen und Wahrheiten zu verlassen, sondern stets auch alternative Perspektiven, gegensätzliche Meinungen und Einschätzungen von außen in das eigene Führungshandeln einzubeziehen.“<sup>37</sup>

---

che in der Welt von heute *Gaudium et spes*, in: P. Hünermann, B. J. Hilberath (Hg.), *Herders theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil*. Bd. 4: *Apostolicam actuositatem, Dignitas humanae, Ad gentes, Presbyterorum ordinis, Gaudium et spes*, Freiburg i. Br. 2005, 581–886, hier: 701.

<sup>36</sup> K. Doppler, L. Mpahlwa, *Die Logik der Anderen. Warum wir Andersheiten akzeptieren und verstehen müssen, um zukunftsfähig zu sein*. Aus dem Englischen von J. W. Haas, Frankfurt a. M. – New York 2020.

<sup>37</sup> K. Pfeffer, *Führung braucht Fähigkeiten – auch in der Kirche. Gedanken zum Anforderungsprofil kirchlicher Führungskräfte* (Vortrag, 12. Februar 2021), 10, in: [https://www.bistum-essen.de/fileadmin//Bilder/Bistum/Generalvikar/Tetxte\\_Gene](https://www.bistum-essen.de/fileadmin//Bilder/Bistum/Generalvikar/Tetxte_Gene)

Entsprechend der These Latours, nach der gemeinsamen, strittigen Angelegenheiten (*matters of concern*) Vorrang gegenüber sogenannten unbestreitbaren Tatsachen (*matters of facts*) gebührt, hat kirchliches Führungshandeln die Aufgabe, Streitkulturen zu fördern. „Mut zum Streit“<sup>38</sup> braucht es im Blick auf kontroverse gesellschaftliche Themen wie etwa dem politischen Umgang mit Geflüchteten oder dem assistierten Suizid, aber genauso braucht es einen solchen prophetischen Mut hinsichtlich innerkirchlich höchst strittiger Positionen wie der Segnung schwuler und lesbischer Paare oder dem Zugang von Frauen zum Weiheamt. Hier ist dem (priesterlichen) Führungspersonal nicht nur eine gewisse furchtlose Streitlust abverlangt, sondern auch die Fähigkeit, Versammlungsräume für offene Diskussionen zu kreieren und materialiter auszugestalten. Leitung auf solche Weise wahrzunehmen, bedeutet in diesem Zusammenhang: Partizipation ermöglichen.

#### 4.2 (Sich) ergebnisoffen verändern

„Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Agilität, Wachsamkeit und Offenheit für Wandlungsprozesse sind Grundkompetenzen einer Führungspersönlichkeit.“<sup>39</sup> Um zu einer anderen Gestalt von Amt und zu neuen Formen von Führungs- und Leitungsverantwortung in der Kirche zu kommen, bedarf es der Bereitschaft, Veränderungen nicht bloß zu akzeptieren, sondern sie auch proaktiv in Szene zu setzen. Notwendig dazu ist eine spirituelle Haltung, die Um- und Neugestaltungen nicht nur in pastoral-pragmatischer Hinsicht als unumgänglich für die Entwicklung der Institution begreift, sondern diese genauso wie die eigene Person als noch unfertig, d. h. als kritikbedürftig, lernend und wandlungsfähig versteht.

Eine solche Haltung ist angezielt in der Spiritualitätsdefinition, wie sie am „Campus für Theologie und Spiritualität Berlin“<sup>40</sup> ver-

---

ralvikar\_Pfeffer/210212\_Vortrag\_Generalvikar\_Fuehrung\_brauch\_Faehigkeiten.pdf.pdf (Zugriff: 25.8.2021). Zur Konkretisierung vgl. auch ders., Führen in Zeiten von Abschied und Neuentwicklung der Kirche, in: WuA 60 (2019) 16–21.

<sup>38</sup> U. Engel, Orden und Ortskirchen im Konflikt. Plädoyer für einen kritischen Dialog, in: G. Kruip, F. Prcela (Hg.), Die Zukunft der Orden. Mit einem Geleitwort von K. Lehmann, Würzburg 2016, 75–93, hier: 83.

<sup>39</sup> Pfeffer, Führung braucht Fähigkeiten (s. Anm. 37), 10.

<sup>40</sup> Der Campus für Theologie und Spiritualität Berlin ist eine wissenschaftliche

wendet wird. Zentral ist dort der Gedanke einer permanenten Transformation, der sowohl die personale Dimension als auch deren gesellschaftliche Vernetzung umfasst: „Wir verstehen unter christlicher Spiritualität die fortwährende Umformung (*transformatio*) eines Menschen, der antwortet auf den Ruf des menschengewordenen Gottes. Diese Umformung verwirklicht sich in engagierten und verantworteten Beziehungen zur Welt, zum Mitmenschen und zu sich selbst.“<sup>41</sup>

Wenn Führung und Leitung in der Kirche aus solch einer Haltung der Transformation heraus praktiziert werden, dann impliziert das, milieuverhaftete Standorte und (klerikal) liebgewonnene Überzeugungen aufzugeben und das Risiko der Veränderung in eine noch unbekannt Fremde einzugehen. In spiritueller Hinsicht geht es darum, sich auf Realitäten und Sprachformen kirchenferner Umgebungen – Wirtschaft und Finanzwelt, Jugendkulturen und Kunst, prekäre Milieus u. a. – einzulassen in der Hoffnung darauf, auch und gerade dort etwas von der Wirklichkeit Jesu Christi entdecken zu können.<sup>42</sup>

Für kirchliche Amtsträger hat eine solche Haltung eine Veränderung hinsichtlich ihres Selbst- bzw. Rollenverständnisses zur Folge. Priester und Theolog:innen werden dann immer weniger Missionar:innen einer unumstößlich wahren Botschaft sein, sondern verstehen sich mehr und mehr als explorativ Suchende, die sich mit einer „entdeckungsfreudigen Lernvermutung“<sup>43</sup> dem Alltag von konkreten Menschen aussetzen.

---

Einrichtung mehrerer Orden, Ordenswerke und Geistlicher Gemeinschaften; vgl. [www.cts-berlin.org](http://www.cts-berlin.org) (Zugriff: 10.9.2021).

<sup>41</sup> Zit. nach: <http://www.pth-muenster.de/forschung/theologie-der-spiritualitaet> (Zugriff: 10.9.2021).

<sup>42</sup> Zu diesem Gedanken vgl. U. Engel, Verkündigung im Dialog. Glaubenskommunikation in Zeiten kirchlichen Machtmissbrauchs, in: H. Schmitt (Hg.), Kirche, reformiere dich! Anstöße aus den Orden, Freiburg i. Br. 2019, 98–107, besonders 105.

<sup>43</sup> C. Bauer, Mehr Synodalität wagen: Pfarrgemeinde- und Diözesanräte in einer postklerikalen Kirche [Vortrag, 12.10.2018], in: <http://www.theologie-und-kirche.de/bauer-synodalitaet.pdf> (Zugriff: 10.9.2021). Bauer versteht den von ihm vertretenen wissenschaftlichen Ansatz im Gesamten als eine *explorativ-kritische Pastoraltheologie*.

### 4.3 Sich überraschen lassen

Nach Überzeugung der Protagonist:innen der Akteur-Netzwerk-Theorie ereignet sich das Soziale spontan und unvorhergesehen genau dort, wo zuvor nicht verbundene Handlungskräfte assoziativ aufeinandertreffen und Transformationsprozesse auslösen. Nicht alle Ergebnisse sind planbar – auch bei noch so professionellem Führungshandeln. Theologisch anschlussfähig ist diese soziologische Einsicht vor allem in der Kategorie des ‚Ereignisses‘, genauer im Begriff des ‚Christusereignisses‘.<sup>44</sup> Durch die Begegnung mit dem auferstandenen Christus kommt etwas unvorhergesehen Neues in die Welt, das nicht zuletzt die Kirche überrascht und erschüttert.<sup>45</sup> Transzendente und immanente Handlungskräfte treffen unvorhergesehen aufeinander und lösen Transformationen aus. Vor dem Hintergrund seiner grundlegenden Untersuchung zur Topologie der *signa temporum* bezeichnet H.-J. Sander die Zeichen der Zeit mit M.-D. Chenu als „Ereignisse“<sup>46</sup>, denen die Macht innewohnt, die Zeit auf eine umfassende Mensch- bzw. Subjektwerdung aller hin zu transformieren.

*Pars pro toto* für die überwältigende Macht des Ereignisses in all seiner Heterogenität steht die plötzliche und alles umwertende Christus-Erfahrung des Paulus am Damaskus-Tor (vgl. Apg 9,3–29).<sup>47</sup> Und die Verkündigung der Christuserfahrung durch diejenigen, die dem Auferstandenen begegnet sind und vom Heiligen Geist ergriffen dem Ereignis treu bleiben, richtet sich nicht mehr ausschließlich an die ei-

---

<sup>44</sup> Vgl. J. Feiner, M. Löhner (Hg.), Das Christusereignis (MySal 3/1 u. 3/2), Einsiedeln u. a. 1970/1969.

<sup>45</sup> Zur Erschütterung durch das ‚Ereignis‘ vgl. M. D. Chenu, Volk Gottes in dieser Welt. Aus dem Französischen von R. Zadow, Paderborn 1968, 62.

<sup>46</sup> H. J. Sander, Die Zeichen der Zeit. Die Entdeckung des Evangeliums in den Konflikten der Gegenwart, in: G. Fuchs, A. Lienkamp (Hg.), Visionen des Konzils. 30 Jahre Pastoralkonstitution „Die Kirche in der Welt von heute“ (ICS-Schriften 36), Münster 1997, 85–102, hier: 98. Vgl. dazu M.-D. Chenu, Les signes des temps, in: NRT 87 (1965) 29–39.

<sup>47</sup> Alain Badiou baut seine gesamte Untersuchung zu Paulus auf dem ‚Ereignis‘-Begriff auf; vgl. A. Badiou, Paulus. Die Begründung des Universalismus. Aus dem Französischen von H. Jatho, München 2002. Dazu vgl. auch P. Geitzhaus, Paulus und das Ereignis, in: ders., M. Rammingen (Hg.), Ereignis, Freiheit, Transzendenz. Auseinandersetzung mit Alain Badiou (Edition ITP-Kompass 32), Münster 2018, 49–70.

gene Glaubensgruppe („Jüd:innen“). Vielmehr werden ausdrücklich auch alle anderen („Heid:innen“) angesprochen. Das Ereignis beansprucht universale Geltung.

Priesterliche Führungspraxis rechnet bei aller Planungsprofessionalität immer auch mit dem Unvorhergesehenen. Sie lässt sich von kreativen Ideen und überraschenden Erfahrungen anderer inspirieren und sucht darin ein Moment göttlicher Geistkraft zu erkennen.

#### 4.4 Macht teilen

Allerdings bedarf das geistgewirkte Ereignis immer auch der Institutionalisierung. Institutionentheoretisch ist in diesem Zusammenhang an die von M. Weber eingeführte Unterscheidung zwischen den beiden Herrschaftstypen Charisma und Institution anzuknüpfen.<sup>48</sup> In seinem erst posthum publizierten Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ charakterisiert Weber das Charisma als außeralltäglich.<sup>49</sup> Zugleich beschreibt er den Weg der „institutionellen Wendung des Charismas“<sup>50</sup>. Ohne diesen Übergang bliebe die rein charismatische Herrschaft dauerhaft fragil und bedroht. Entsprechend geht es auf einer ersten Stufe der Institutionalisierung um die „Veralltäglichsung“<sup>51</sup> des Außeralltäglichen, die zum Ziel hat, die charismatische Herrschaft auf Dauer zu stellen. In der Veralltäglichsung bleibt das Charisma an eine Person gebunden. Die zweite Stufe der Institutionalisierung nennt Weber „Versachlichung“<sup>52</sup>. „Der entscheidende Unterschied zwischen Veralltäglichsung und Versachlichung liegt in der Übertragbarkeit der charismatischen Geltung im Fall der versachlichten Institutionalisierung auf die Institution selber.“<sup>53</sup> Das Charisma ist von nun an „an ein institutionelles Gebilde ohne Anse-

---

<sup>48</sup> Zum Folgenden vgl. U. Engel, Fremdprophetie – Ordensexistenz als prophetisches Zeichen im kirchlichen Systemwechsel?, in: Zeitschrift für Strategie & Entwicklung in Kirche und Gesellschaft 2/2018 (<http://.futur2.org/article/fremdprophetie>; Zugriff: 10.9.2021).

<sup>49</sup> Vgl. M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Besorgt von J. Winckelmann, Tübingen <sup>5</sup>1985, 245.

<sup>50</sup> Ebd., 674.

<sup>51</sup> Ebd., 663.

<sup>52</sup> Ebd., 657.

<sup>53</sup> A. Gimmler, Institution und Individuum. Zur Institutionentheorie von Max Weber und Jürgen Habermas, Frankfurt a. M. 1998, 92.

hen der Person geknüpft<sup>54</sup>. Damit ist einerseits das Charisma über die Institution versachlicht, andererseits ist die Institution über das, was man ‚Institutionen-Charisma‘ nennen könnte, charismatisch aufgeladen.

Institutionalisierungen sind notwendig, um Machtmissbrauch durch charismatische Persönlichkeiten abzuwenden. Jüngst öffentlich gewordene Missbrauchsfälle von Stiftergestalten neuer geistlicher Gemeinschaften zeigen das deutlich.<sup>55</sup> Und die charismatische Aufladung von Institutionen ist ebenso notwendig, damit sich Institutionen nicht in menschenverachtende Bürokratien verwandeln.

Am Beispiel des Dominikanerordens (*Ordo Praedicatorum*) kann gezeigt werden, wie eine solche Institutionalisierung des Charismas bzw. charismatische Aufladung der Institution bis heute funktioniert und in bestimmten Epochen auch gescheitert ist.<sup>56</sup> Im hohen Mittelalter hatte sich der gerade gegründete Orden eine demokratische Verfassung mit partizipativer Führungs- und Leitungsstruktur gegeben. Sie ist Basis und Ausdruck der Spiritualität der Gemeinschaft.<sup>57</sup> Alle Leitungsgremien werden durch Wahl und auf Zeit verliehen. Ort dafür ist die Kapitelsversammlung, die die Gemeinschaft der Brüder repräsentiert. Leitung kann somit als geteilte Verantwortung aller Ordensmitglieder beschrieben werden. Neben der unveränderlichen Regel kommt den veränderbaren Satzungen (*constitutiones*) hohe Bedeutung zu. Verfasst bzw. verändert werden die Satzungen durch Kapitelbeschlüsse. Wie der einzelne Dominikaner seinem Oberen gegenüber Gehorsam verspricht, so ist es wiederum der Obere, der den Kapitelentscheidungen der Gemeinschaft gegenüber gehorsampflichtig ist.

Damit praktizieren die Dominikaner in ihrer Führungs- und Leitungskultur ein *commitment*-basiertes System von *checks and balan-*

<sup>54</sup> Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft* (s. Anm. 49), 671.

<sup>55</sup> Vgl. z. B. C. Hoyeau, *La Trahison des Pères. Emprise et abus des fondateurs de communautés nouvelles*, Montrouge 2021.

<sup>56</sup> Zum Folgenden vgl. U. Engel, *Leitung auf Zeit – Leitung durch Wahl. Über die demokratische Verfassung des Dominikanerordens im Blick auf ihre spirituelle und kirchenpolitische Relevanz*, in: V. Desso, U. Hahmann, G. Lames (Hg.), *Macht und Kirche*, Würzburg 2021, 272–287.

<sup>57</sup> Vgl. T. Radcliffe, *Dominikanische Freiheit und Verantwortung. Zur Spiritualität der Leitung*. Aus dem Englischen von W. Hoyer, in: ders., *Gemeinschaft im Dialog. Ermutigung zum Ordensleben*, hg. von T. Eggenesperger, U. Engel (*Dominikanische Quellen und Zeugnisse* 2), Leipzig 2001, 137–180, hier: 153.

ces, das Machtmissbrauch auszuschließen versucht. Gleichwohl ist das immer wieder auch misslungen. Erinnert sei in diesem Zusammenhang vor allem an die Rolle und Mitverantwortung von Dominikanern in der Inquisition.<sup>58</sup>

Trotzdem jedoch könnte die im Predigerorden seit über 800 Jahren praktizierte Struktur geteilter Macht der Gesamtkirche für die Erneuerung ihrer Führungs-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen als Vorbild dienen.<sup>59</sup>

## 5 Ohne Beteiligungsgerechtigkeit bleibt die Verkündigung der Gerechtigkeit Gottes unglaubwürdig

Nicht zuletzt mit dem Synodalen Weg in Deutschland sind für die gesamte Kirche partizipative Führungs- und Leitungsmodelle einzufordern. Verantwortung in der Kirche – einschließlich der des Amtes – kann zukunftsfähig nur in Gestalten geteilter Macht und demokratisch organisierter Mitbestimmungsvollzüge gedacht werden. Denn erst so wird es möglich sein, die missbrauchsanfälligen Strukturen in der Kirche einschließlich der darin vorhandenen Risikopotentiale zu beseitigen.

Und auch wenn der Kampf um eine solche Zukunftsgestalt von Kirche noch manche Investition an Zeit und Energie benötigen wird, dispensiert das die kirchlichen Verantwortungsträger:innen – Priester wie Lai:innen – nicht davon, im Rahmen ihrer Möglichkeiten schon hier und jetzt Macht zu teilen und Partizipation möglichst vieler zu fördern. Denn erst eine Kirche, die nach innen volle Beteiligungsgerechtigkeit für alle ihre Mitglieder realisiert, wird nach außen hin die Gerechtigkeit des Reich Gottes verkünden können.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. dazu u. a. I. W. Frank, Dominikaner und mittelalterliche Inquisition, in: ders., *Verstädtertes Mönchtum. Zur Sozialgestalt des Dominikanerordens*, hg. v. K. B. Springer (Dominikanische Quellen und Zeugnisse 23), Leipzig 2021, 151–178; Dominikaner-Provinz Teutonia, *Dominikaner und Inquisition. Erklärung des Provinzkapitels 2000*, in: WuA 44 (2003) 1.

<sup>59</sup> Vgl. Engel, *Leitung auf Zeit* (s. Anm. 56).

<sup>60</sup> Ich danke Thomas Eggensperger OP für die kritische Durchsicht meines Beitrags und Jonathan von Holst für die formale Bearbeitung des Skripts.