

Zweitveröffentlichung

Kirche und Organisationsberatung. Pastoralpsychologische Überlegungen angesichts von Machtmissbrauch

Feeser-Lichterfeld, Ulrich

Datum der Zweitveröffentlichung: 19.09.2024

Verlagsversion / Published Version

Sammelbandbeitrag / Collection Article

Erstveröffentlichung:

Feeser-Lichterfeld, Ulrich (2021): Kirche und Organisationsberatung. Pastoralpsychologische Überlegungen angesichts von Machtmissbrauch. In: Jochen Sautermeister, Andreas Odenthal (Hrsg.): Ohnmacht. Macht. Missbrauch. Theologische Analysen eines systemischen Problems. Freiburg/Br. : Herder, S. 134-152.

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Feeser-Lichterfeld, Ulrich (2021): Kirche und Organisationsberatung. Pastoralpsychologische Überlegungen angesichts von Machtmissbrauch. In: Jochen Sautermeister, Andreas Odenthal (Hrsg.): Ohnmacht. Macht. Missbrauch. Theologische Analysen eines systemischen Problems. Freiburg/Br. : Herder, S. 134-152.

<https://doi.org/10.17883/5078>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC-BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC-BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Kirche und Organisationsberatung

Pastoralpsychologische Überlegungen angesichts von Machtmissbrauch

Ulrich Feeser-Lichterfeld

Als Anfang des Jahres 2010 der Jesuit Klaus Mertes in seiner damaligen Rolle als Rektor des Berliner Canisius-Kollegs den ehemaligen Schülerinnen und Schülern dieses Gymnasiums einen Brief schrieb, von den offenbar gewordenen Fällen sexuellen Missbrauchs berichtete und mögliche weitere Betroffene darum bat, sich mitzuteilen¹, löste dies ein ungeahntes Echo in Kirche und Gesellschaft aus. Ein Jahrzehnt später hat sich die Blickrichtung auf die Fälle sexualisierter Gewalt und weiterer Formen des Machtmissbrauchs innerhalb der katholischen Kirche merklich verändert: Standen damals das für die meisten Zeitgenossinnen und Zeitgenossen noch unbekannte Tatgeschehen sowie die aus pädagogischer, psychologischer und medizinischer Sicht gebotenen Interventions- und Präventionsstrategien im Vordergrund und sah man anfangs nahezu ausschließlich auf die konkreten Opfer-Täter-Konstellationen, so wird seit Veröffentlichung der MHG-Studienergebnisse² im Herbst 2018 intensiv auch über die strukturellen und systemischen Ursachen für die inzwischen offenkundig gewordenen immensen Fallzahlen debattiert.

¹ Vgl. den Wortlaut dieses Briefes in der Dokumentation des „Tagespiegels“ vom 29.01.2010: Online verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/berlin/dokumentiert-der-brief-des-canisius-rektors/1672092.html> (zuletzt abgerufen am 30.07.2020).

² Mit dem Akronym „MHG-Studie“ wird bekanntlich das an den Universitäten Mannheim, Heidelberg und Gießen verortete und in den Jahren 2014 bis 2018 durchgeführte Forschungsverbundprojekt zur Häufigkeit und Dynamik sexuellen Missbrauchs Minderjähriger im Verantwortungsbereich der Deutschen Bischofskonferenz bezeichnet, vgl. *H. Dreßing/H. J. Salize/D. Dölling u. a.*, Forschungsprojekt „Sexueller Missbrauch an Minderjährigen durch katholische Priester, Diakone und männliche Ordensangehörige im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz“, Mannheim – Heidelberg – Gießen, 24. September 2018. Online verfügbar unter https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/dossiers_2018/MHG-Studie-gesamt.pdf (zuletzt abgerufen am 30.07.2020).

Diese Weitung der individuell-personalen Perspektive der Betroffenen von und Verantwortlichen für Machtmissbrauch auf strukturell-systemische Zusammenhänge motiviert den vorliegenden Beitrag, der Kirche als Organisation in den Blick nimmt. Dass diese Perspektivverschiebung hin zu strukturell-systemischen Aspekten niemals auf Kosten der Wahrnehmung und Würdigung der beteiligten Personen und hier vor allem der Opfer bzw. Betroffenen von Machtmissbrauch gehen darf, sei ausdrücklich bereits eingangs betont. Als Pastoralpsychologe ist mir das individuelle Erleben und Verhalten im Kontext der durch Machtmissbrauch pervertierten Pastoral von besonderer Bedeutung. Organisationsberatung, wie ich sie verstehe und im Sinne eines systemisch-lösungsorientierten Ansatzes praktiziere (1.), sensibilisiert für überindividuelle Zusammenhänge im Interesse der involvierten Menschen. Die auch bezogen auf Machtmissbrauch und Ohnmachterfahrung komplexe Gemengelage von Individuum und Institution wird im Weiteren am Beispiel des Bonner Aloisiuskollegs verdeutlicht (2.), um daran anknüpfend das Verhältnis von Organisationsberatung und kirchlicher Organisationen im Allgemeinen sowie der Rolle von Organisationsberatung in der Bearbeitung und möglichst auch Bewältigung von Machtmissbrauch in Kirche zu reflektieren (3.). Der Gedankengang wäre kein pastoralpsychologischer, wenn er nicht Rechenschaft gäbe über das kritisch-kontrastive Zueinander von Organisationslogik bzw. organisationsberaterischem Know-how hier und theologischer Position und Option dort (4.). Was dies für den Umgang mit kirchlichem Machtmissbrauch heißen kann, wird abschließend resümiert (5.).

1. Organisationsberatung aus systemisch-lösungsorientierter Sicht

„Organisationsberatung“ ist kein Begriff, der in der inzwischen intensiven theologischen Debatte um Macht, Ohnmacht und Missbrauch einen prominenten Platz hätte.³ Die sehr verschiedenen For-

³ Kurz vor Fertigstellung dieses Manuskriptes erschien die Dokumentation der Ringvorlesung „Macht und Ohnmacht in der Kirche“ der Theologischen Fakultät in Paderborn; darin findet sich ein ausgesprochen lesenswerter Beitrag meines dortigen pastoralpsychologischen Kollegen Christoph Jacobs, der zwar keinen expliziten Bezug zur Aufgabe von Organisationsberatung herstellt, gleichwohl

mate und Prozesse, die unter diesem Stichwort firmieren, können und sollen hier nicht dargestellt werden. Wenn im Folgenden von Organisationsberatung gesprochen wird, dann ist damit ein breites Spektrum von Begleitungs- und Interventionsmöglichkeiten im Feld der Personal- und Organisationsentwicklung gemeint, die sich bei aller Unterschiedlichkeit in einer systemisch-lösungsorientierten Welt- und Organisationsicht treffen und daraus ihre Beratungshaltung und -praxis speisen.

Einige wenige Merkmale systemisch-lösungsorientierter Organisationsberatung seien von daher zumindest aufgelistet:⁴ Wer sich als Organisationsberater(in) als „Systemiker(in)“ bezeichnet, hat ein an Objektivität, Wahrheit und Linearität von Ursache und Wirkung orientiertes Welt- und Organisationsbild mehr oder weniger konsequent getauscht mit der Vorstellung von Wirklichkeitskonstruktionen, die ebenso viele Perspektiven wie Wahrheiten kennt, welche zueinander wiederum in komplexen, ja chaotischen Wechselwirkungen stehen können. Wo vor solchem systemisch-konstruktivistischen Hintergrund die Unterscheidung „richtig/falsch“ keinen Sinn macht (außer zur Beschreibung einer der beobachteten Organisation inhärenten Logik), relativiert sich der Primat der Steuerung und Führung zugunsten von Kräften und Prozessen der Selbststeuerung und Selbstorganisation. Betont die traditionelle Organisationslehre das zielorientierte, absichtsvolle und zweckrationale Miteinander aller Organisationsmitglieder und ihr im klar strukturierten Rollengefüge sortiertes Zueinander von möglichst machtvollen Führungs-

aber organisationspsychologisch und organisationsentwicklerisch argumentiert: C. Jacobs, Geistliche Autorität. Von einer neuen Kultur kirchlicher Macht, in: S. Kopp (Hrsg.), Macht und Ohnmacht in der Kirche. Wege aus der Krise, Freiburg i. Br. 2020, 223–249.

⁴ Vgl. zur umfassenden Information über die systemisch-lösungsorientierte Variante von Organisationsberatung z. B. H. Ellebracht/G. Lenz/G. Osterhold (Hrsg.), Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, Wiesbaden ⁴2011; C. van Kaldenkerken, Wissen was wirkt. Modelle und Praxis pragmatisch-systemischer Supervision, Hamburg 2014, bes. 17–46; H. J. Kersting/H. Neumann-Wirsig (Hrsg.), Systemische Perspektiven in der Supervision und Organisationsentwicklung, Aachen 1996; R. Königswieser/M. Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg ⁵2009, 19–38; R. Wimmer/J. O. Meissner/P. Wolf (Hrsg.), Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg 2009.

kräften einerseits und im letzten ohnmächtigen Geführten andererseits, so spricht die systemische Organisationstheorie von Komplexität, Dynamik und Ambivalenz, innerhalb derer es prozesssensible, konfliktfähige und ambiguitätstolerante Klient(inn)en wie Berater(innen) braucht. Systemische Organisationsberatung verzichtet von daher auf Ratschläge im herkömmlichen Sinne des Besserwissens oder der Instruktion und setzt methodisch stattdessen auf ausgiebiges Beobachten und Zuhören, auf Fragen und Diskussionen sowie auf Versuche der Irritation von den im jeweiligen System etablierten Mustern. So kann im Modus der Beobachtung zweiter Ordnung das Lernen des Lernens einer Organisation erfasst und daraus Inspiration für Ideen einer „anderen“ Organisation gewonnen werden.

Paaren sich in der Beschreibung des eigenen Ansatzes von Organisationsberatung die Adjektive „systemisch“ und „lösungsorientiert“, dann soll damit zumeist eine Absage an das gerne der Psychoanalyse zugeschriebene Modell einer ausgesprochen gründlichen und von daher notwendig langwierigen Rekonstruktion von Problem und Problemursachen signalisiert werden. Stattdessen rückt die Lösungsfokussierung in den Vordergrund, deren Leitsätze un-nachahmlich prägnant von Steve de Shazer formuliert wurden, z. B. indem er sagt: „Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren“ oder „Kein Problem besteht ohne Unterlass! [...] Suche die Ausnahmen vom Problem, denn sie bieten den Schlüssel zur Veränderung.“⁵

2. Unheiliger Berg, oder: Das System AKO

Im Juli 2019 erschien im Bonner General-Anzeiger ein Artikel, in dem die Verfasserin, Ebba Hagenberg-Miliu, im Gespräch mit Patrick Bauer an dessen Missbrauch im Bonner Aloisiuskolleg und dem dortigen Internat erinnerte.⁶ „Hier vor der Schule geht es mir nicht gut“, wird der vor fast 40 Jahren Missbrauchte zitiert, und

⁵ S. de Shazer/Y. M. Dolan, Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute, Heidelberg ⁶2018, 22–26.

⁶ E. Hagenberg-Miliu, Ako in Bonn: Betroffener schildert Missbrauch am Aloisiuskolleg, in: General-Anzeiger vom 23.07.2019. Online verfügbar unter <https://www.>

weiter: „Es ist, als ob mir ein Stein schwer im Magen liegt.“ Hagenberg-Miliu bringt auf den Punkt, was in dieser vom Jesuitenorden getragenen Schule an „vielfache[m] sexuellen Missbrauch von Schutzbefohlenen und Kindern, erzwungene[m] Oralverkehr, Freiheitsberaubung und Körperverletzung“ dokumentiert ist: „Kollegleitung und Erzieher“ hätten ihn, den damals 11-Jährigen,

„und die anderen Unterstufenschüler zum morgendlichen Duschen in der Kollegsvilla Stella Rheni allein mit dem damaligen Internats- und nachmaligen Schulleiter Pater Ludger Stüper [gelassen], der dort stets schon selbst nackt mit geöffnetem Bademantel wartete. Bauer berichtet von entsetzlichen Kopfschlägen des Paters und von erzwungenem rektalen Fiebermessen nachts auf dem Flokati-Teppich im Privatzimmer des Mannes.“

Es kann der Journalistin gar nicht hoch genug angerechnet werden, dass sie das Missbrauchsgeschehen im Aloisiuskolleg seit dem Frühjahr 2010 und damit kurz nach Bekanntwerden der Missbrauchsfälle am Berliner Canisius-Kolleg gründlich recherchiert hat und bis in unsere Tage hinein im Blick behält. Ihr im Jahr 2014 herausgegebener Sammelband mit dem Titel „Unheiliger Berg: Das Bonner Aloisiuskolleg der Jesuiten und die Aufarbeitung des Missbrauchsskandals“ war es denn auch, der Bauer – inzwischen Gemeindefereferent im Erzbistum Köln und heute dort als Gefängnisseelsorger sowie als Sprecher des von Kardinal Woelki im Jahr 2019 eingerichteten Betroffenenbeirats tätig – die verdrängte Schul- und Internatszeit wieder ins Bewusstsein gerufen hat. Die Chronologie der Ereignisse am AKO, dem Internat und der dortigen offenen Jugendarbeit kann hier nicht nachgezeichnet werden⁷, lässt aber ein eindrückliches Bild davon entstehen, mit wie viel Beharrungsvermögen Verantwortliche und nicht direkt vom Missbrauch Betroffene das vermeintlich untadelige Bild „ihrer“ Schule zu verteidigen versuchten. Erst durch die sich immer wieder zu Wort meldenden Betroffenen, mit Hilfe mehrerer Aufklärungskommissionen und nicht zuletzt dank der Presse-

general-anzeiger-bonn.de/bonn/bad-godesberg/betroffener-schildert-missbrauch-am-aloisiuskolleg_aid-44340391 (zuletzt abgerufen am 30.07.2020).

⁷ Vgl. dazu detailliert E. Hagenberg-Miliu, Chronologie der Ereignisse, in: Dies. (Hrsg.), Unheiliger Berg. Das Bonner Aloisiuskolleg der Jesuiten und die Aufarbeitung des Missbrauchsskandals, Stuttgart 2014, 29–35.

berichterstattung konnten die im Aloisiuskolleg herrschenden „Inseln der Macht“ – so die Formulierung im sog. Zinsmeister- und im Bintig-Aufklärungsbericht⁸ – rekonstruiert werden. Im „System AKO“ ging es, so Matthias Katsch (selbst vom Missbrauch am Canisius-Kolleg Betroffener und vielfältig engagierter Sprecher der Betroffenenengruppe Eckiger Tisch⁹),

„gar nicht so sehr um Erotik und Sex. Es geht in diesem System vor allem um Dominanz, es geht um Macht. Der Täter sucht nicht einfach nur sexuelle Befriedigung. Vielmehr ergibt sich die Befriedigung für ihn aus dem Machtsystem, das er aufgebaut hat und dem er alle und jeden unterwirft.“¹⁰

Für Katsch hat Pater Stüper dieses System am AKO als „pädophiles Himmelreich“ gestaltet¹¹ – kann es, so muss gefragt werden, in einer der Reich-Gottes-Botschaft Jesu verpflichteten Pastoral und Kirche eine größere Perversion geben?

Die Aufarbeitung des Missbrauchsgeschehens am Aloisiuskolleg ist, das macht Patrick Bauer im genannten Zeitungsartikel deutlich, noch immer nicht abgeschlossen: Der Dialog zwischen Kolleg und

⁸ Vgl. die beiden Aufklärungsberichte: *J. Zinsmeister/P. Ladenburger/I. Mitlacher*, Schwere Grenzverletzungen zum Nachteil von Kindern und Jugendlichen im Aloisiuskolleg Bonn-Bad Godesberg. Abschlussbericht zur Untersuchung im Auftrag der Deutschen Provinz der Jesuiten, Köln 2011. Online verfügbar unter https://www.aloisiuskolleg.de/sites/default/files/2011-02-15_abschlussbericht_ako_zinsmeister.pdf (zuletzt abgerufen am 30.07.2020). Sowie: *A. Bintig*, Grenzverletzungen im AKO Pro Scouting am Aloisiuskolleg Bonn-Bad Godesberg, Köln 2013. Online verfügbar unter https://www.aloisiuskolleg.de/sites/default/files/2013-03-01_bintig-bericht_final.pdf (zuletzt abgerufen am 30.07.2020). Kritisch dazu: *H. Schnitzler/C. Haep*, Im Dialog: Eckiger Tisch und Internatsleiter, in: E. Hagenberg-Miliu (Hrsg.), *Unheiliger Berg. Das Bonner Aloisiuskolleg der Jesuiten und die Aufarbeitung des Missbrauchsskandals*, Stuttgart 2014, 223–245, hier: 225f.

⁹ Matthias Katsch hat seine Lebens- und Leidensgeschichte sowie sein Engagement gegen Verharmlosung und Vertuschung kirchlichen Missbrauchsgeschehens dokumentiert in: *M. Katsch*, *Damit es aufhört. Vom befreienden Kampf der Opfer sexueller Gewalt in der Kirche*, Berlin 2020.

¹⁰ *M. Katsch*, Einführung aus Sicht der Betroffenen: Erst dann sind unsere Kinder sicherer, in: E. Hagenberg-Miliu (Hrsg.), *Unheiliger Berg. Das Bonner Aloisiuskolleg der Jesuiten und die Aufarbeitung des Missbrauchsskandals*, Stuttgart 2014, 13–20, hier: 17.

¹¹ Ebd.

Betroffenen sei seit 2017 ausgesetzt, die aktuelle Schülerschaft könne nach seinen Angaben mit den Zeugen des Machtmissbrauchs nicht wirklich sprechen, der damalige Tatort Stella Rheni werde heute von einem Event-Veranstalter für Feste angeboten und auf dem Schulgelände gäbe es kein Erinnerungsmahnmal. Vor allem aber, so Bauer, habe die Leitung des Jesuitenordens Pater Schneider als ehemaligen Internatsleiter und Rektor noch immer nicht zur Verantwortung gezogen. In der journalistisch gebotenen Unparteilichkeit bringt Frau Hagenberg-Miliu in ihrem Artikel auch widersprechende Stimmen der aktuell in Schule und Orden Verantwortlichen zu Gehör, um dann zu resümieren: „Offenbar hakt es also derzeit grundsätzlich bei der Kommunikation.“¹²

Warum dieser so intensive Blick auf das Aloisiuskolleg? Der Jesuitenpater Godehard Brüntrup gab 2014 hierzu folgende Antwort:

„Das, was hier über den ‚unheiligen Berg‘ geschrieben wird, hat weit über den geografischen Einzugsbereich dieses ansonsten eher unspektakulären Hügels am Rheinufer Bedeutung. Die Strukturen sexualisierter Gewalt in einem kirchlichen Umfeld werden hier exemplarisch vor Augen geführt, und zwar in einem erschreckend stabilen Muster, das sich über Jahrzehnte mit zeit- und personenabhängigen Abwandlungen mehrfach wiederholte. Nur ein an die Wurzeln des Übels gehender Prozess der inneren Erneuerung wird diese Struktur dauerhaft durchbrechen können. Der Stallgeruch sitzt in den Mauern, er kann nicht allein durch Durchzug und Lüften (Personalwechsel) beseitigt werden. Manche Mauern werden eingerissen werden müssen, neue Strukturen werden entstehen.“¹³

Die Tiefe des Problems betont auch Christopher Haep, Altschüler des AKO und dort von 2006 bis 2016 Internatsleiter. Er sah in seinem Beitrag zu dem genannten Sammelband trotz einer Vielzahl von Reformen im Aloisiuskolleg auch 2014 noch „nachwirkende

¹² E. Hagenberg-Miliu, *Ako in Bonn* (s. Anm. 6).

¹³ G. Brüntrup, Einführung aus Sicht eines Ordensvertreters: Veruntreute Macht, in: E. Hagenberg-Miliu (Hrsg.), *Unheiliger Berg. Das Bonner Aloisiuskolleg der Jesuiten und die Aufarbeitung des Missbrauchsskandals*, Stuttgart 2014, 21–28, hier: 23. Vgl. auch: Ders./C. Herwartz/H. Kügler (Hrsg.), *Unheilige Macht. Der Jesuitenorden und die Missbrauchskrise*, Stuttgart 2013.

traumatische Erfahrungen und pathogene (und weiterhin traumatisierende) Strukturen¹⁴ und spricht von einer „von der Wurzel krankhaft infizierten Institution [...], in deren pathogene Strukturen und Dynamiken zu allem Übel Mitarbeiter, Eltern, Schüler, Altschüler, Jesuiten vielfach mit hineingezogen worden waren (und es teilweise bis heute sind).“¹⁵

Zweierlei scheint mir an dieser Stelle wichtig festzuhalten: Angesichts von Machtmissbrauch über „Kirche und Organisationsberatung“ nachzudenken und zu sprechen, macht in meinen Augen nur Sinn, wenn nicht abstrakt von „Kirche“, „Organisation“ und „Machtmissbrauch“ die Rede ist, sondern konkrete kirchliche Organisationseinheiten wie das AKO und das in ihnen möglich gewordene Missbrauchsgeschehen zur Sprache kommen. Und zweitens: Gerade weil ich einen systemisch-lösungsorientierten Ansatz von Organisationsberatung vertrete, ist das AKO ein nachdrückliches und mahnendes Beispiel dafür, dass angesichts einer jahrzehntelangen Missbrauchsgeschichte und der Vielzahl der in dieser Geschichte direkt oder indirekt eine Rolle Spielenden und Verstrickten, dass also aufgrund der hohen systemischen Komplexität Lösungen welcher Art auch immer nicht einfach vorgelegt werden können und das Missbrauchs-drama damit beendet wäre – ganz sicher auch nicht mit Hilfe von Organisationsberatung!

¹⁴ C. Haep, Wie kann eine präventive Neuausrichtung gelingen? Zum Stand und zu den Herausforderungen der Präventionsarbeit am AKO, in: E. Hagenberg-Miliu (Hrsg.), Unheiliger Berg. Das Bonner Aloisiuskolleg der Jesuiten und die Aufarbeitung des Missbrauchsskandals, Stuttgart 2014, 203–214, hier: 203.

¹⁵ Ebd., 204. – Exploration von und Exposition zu konkreten Missbrauchsfällen sind auch für Stefan Kopp wichtige Voraussetzungen für eine theologische Aufarbeitung des Missbrauchsgeschehens: „Noch mehr als bisher könnte der wissenschaftliche Diskurs dazu dienen, anhand von konkreten Beispielen – nicht polemisch und ohne verdeckte kirchenpolitische Interessen, sondern differenziert und versachlicht – systemische Probleme der Kirche herauszuarbeiten und in kirchliche Reformprozesse einzubringen. [...] Ergänzend zu einem eher deduktiven Ansatz, der stark von allgemeinen Prinzipien und schematisch-normativen Modellen her denkt und sie in konkrete Situationen übersetzt, könnte ein eher induktiver Ansatz helfen, an konkreten Erfahrungen und Phänomenen *pars pro toto* Beobachtungen anzustellen und so einen Beitrag für die Weiterentwicklung allgemeiner Grundsätze zu leisten“ (S. Kopp, Macht – Kirche – Missbrauch. Geistliche Autorität neu denken, in: Ders. [Hrsg.], Macht und Ohnmacht in der Kirche. Wege aus der Krise, Freiburg i. Br. 2020, 7–14; hier: 12).

3. Organisationsberatung – hilfreich bei der Bearbeitung und Beendigung kirchlichen Machtmissbrauchs?

Kann Organisationsberatung denn überhaupt eine relevante, will heißen: hilfreich-konstruktive Rolle in der Bearbeitung und Bewältigung, vielleicht sogar bei der erhofften Überwindung strukturell-systemischer Bedingungen von kirchlichem Machtmissbrauch spielen? Um diese zentrale Frage einigermaßen seriös beantworten zu können, braucht es verschiedene Reflexionsschleifen. Zumindest drei solcher Anläufe seien in der gebotenen Kürze im Folgenden versucht:

Im Raum steht zum einen die nicht neue Frage, ob Kirche überhaupt so etwas wie eine Organisation ist. Walter Fürst und Burkard Severin kommentierten vor 20 Jahren den damals spürbaren Hype von Organisationsberatung im kirchlichen Raum aus guten theologischen Gründen äußerst kritisch, hielten aber zugleich fest:

„Selbst wenn man zurecht sagen kann, der Leib Christi *ist* keine Organisation, so bleibt doch unbestreitbar: Die Kirche (bzw. das Christentum) *bedarf* der Organisation und *hat* faktisch immer schon eine bestimmte, geschichtlich gewachsene Organisation, jedenfalls bediente sie sich vielfältig gesellschaftlich vorgegebener Organisationselemente und artikulierte sich in ihnen.“¹⁶

Von daher ist für Fürst und Severin klar: „Die kirchliche Wirklichkeit ist (auch) organisational“ – allerdings nicht im Sinne eines Apparats, sondern als „offene Systeme“ und als „lernende Organisation“¹⁷.

Angenommen, Kirche begreift sich (zumindest auch) als Organisation, dann steht zweitens zur Debatte, ob Kirche nicht nur der Theorie nach, sondern auch ganz real eine auf Beratung setzende „lernende“ Organisation sein möchte und ob diese Organisationsberatung dann im zuvor skizzierten Sinne systemisch-lösungsorientiert sein kann bzw. darf. Hier kann nicht pauschalisiert werden, sondern es braucht den Blick auf die Vielzahl der inzwischen prakti-

¹⁶ W. Fürst/B. Severin, Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche? Eine neue Form der Unternehmensberatung fordert Bistumsleitungen, Gemeindepastoral und kirchliche Verbände heraus – Anmerkungen aus Sicht der Praktischen Theologie, in: Pastoralblatt 51 (1999) 259–273, hier: 262.

¹⁷ Ebd., 264.

zierten kirchlichen Organisationsberatungsprozesse mit teils internen, teils externen Organisationsberater(inne)n. Bedauerlicherweise werden die projektierten, laufenden oder durchgeführten Beratungsprozesse selten wirklich transparent kommuniziert. In vielen Debatten um sexuellen Missbrauch oder andere Formen des Machtmissbrauchs im kirchlichen Raum wird zudem auf Missbrauchsfälle außerhalb von Kirche – in Familien, nicht-kirchlichen Schulen und Internaten, Sportvereinen, therapeutischen Einrichtungen etc. – verwiesen. Wie wäre es, wenn statt solcher allzu durchsichtigen Verantwortungsleugnung und -verschiebung kirchlicherseits tatsächlich einmal der Perspektivwechsel gewagt und „out of the box“ gedacht würde? Wenn als Kirche dort buchstäblich zur Schule gegangen wird, wo Kirche nicht das Sagen hat, aber Vertrauensverhältnisse wie in Kirche alltags- und systemkonstitutiv und von daher mit vielen Chancen, aber allen Risiken belastet sind? Über den Tellerrand kirchlicher Praktiken hinauszuschauen, heißt selbstverständlich auch zu sagen, was außerhalb von Kirche nicht in Ordnung ist.

Drittens will der konkrete Modus der Organisationsberatung im Kontext von kirchlichem Machtmissbrauch gründlich reflektiert werden. Auch hier lediglich eine Andeutung: Meiner Erfahrung nach bedürfen Organisationsberatungsprozesse welcher Art auch immer grundsätzlich der Initiierung, Beauftragung und Sinnstiftung aus der Organisation heraus, wollen sie von den Organisationsmitgliedern, die solchen Prozessen gegenüber häufig ohnehin misstrauisch eingestellt sind, nicht als aufgezwungen interpretiert werden. Es gehört meines Erachtens zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften, als Sinnstifter(innen) für solche Change-Prozesse zu werben. Wenn es aber um Machtmissbrauch geht, hat jede Führung mit der ihr inhärenten Macht strukturell einen schweren Stand. Von daher braucht es hier aus meiner Sicht eine konsequente Umkehrung der Verhältnisse: Ohnmächtige und zum Opfer von Machtmissbrauch gewordene Personen haben nicht nur im Boot von Organisationsentwicklungsprozessen zu sitzen (das tun sie in der systemischen Logik ohnehin), sondern gehören meines Erachtens an das Ruder bzw. Steuer einer „lernenden Organisation“ – vorausgesetzt, sie sind vom Sinn des angestrebten Wandlungsprozesses überzeugt und deshalb bereit, mit in die Sinnstifterrolle zu gehen. Denn:

„Die Opfer des Missbrauchs sind für die Kirche keine *aliens*, gefährliche Fremde aus anderen Welten, gegen deren verwundete körperliche Präsenz allein klare Kanten katholischer Disziplin helfen. Sie sind vielmehr befremdlich andere, die die Kirche aber verführt hat, sich auf Kirche zu ihrem Schaden einzulassen, und deren körperliche Präsenz deshalb daran erinnert, wie weit Kirche selbst von dem entfernt ist, wozu sie eigentlich da ist – Menschen den Himmel aufzuschließen.“¹⁸

In diesem Zusammenhang fällt der Blick auf den von der Deutschen Bischofskonferenz und dem Zentralkomitee der deutschen Katholiken initiierten „Synodalen Weg“ – ein Prozess mit wahrlich organisations- bzw. kirchenentwicklerischen Potenzialen inklusive des Synodalforums „Macht und Gewaltenteilung in der Kirche – Gemeinsame Teilnahme und Teilhabe am Sendungsauftrag“. In der Ende November 2019 in Kraft getretenen Satzung des Synodalen Weges¹⁹ heißt es zu Beginn der Präambel:

„Die katholische Kirche in Deutschland macht sich auf einen Weg der Umkehr und der Erneuerung. Wir stellen uns der schweren Krise, die unsere Kirche, insbesondere durch den Missbrauchsskandal, tief erschüttert. Wir setzen auf das große Engagement aller, die in der Kirche aktiv mitarbeiten.“

Damit wird in begrüßenswerter Klarheit nochmals herausgestellt, was der Auslöser für den Beratungsprozess war: die große Zahl der im letzten Jahrzehnt bekanntgewordenen Fälle sexueller und sexualisierter Gewalt im Raum der katholischen Kirche und die offenkundigen Hinweise auf strukturell-systemische Ursachen dieses Machtmissbrauchs. In seinem Brief an das pilgernde Volk Gottes in Deutschland vom 29. Juni 2019 greift Papst Franziskus in seiner Ermutigung zur pastoralen Bekehrung allerdings diesen Auslöser für den Synodalen Weg nicht auf. Auch in der Satzung des Synodalen

¹⁸ H.-J. Sander, Beschämte Opfer, schamlose Vertuscher und unverschämte Täter. Strange Encounters mit der unheiligen Trinität des sexuellen Missbrauchs, in: Lebendige Seelsorge 70 (2019) 167–172, hier: 172.

¹⁹ Online verfügbar unter https://www.synodalerweg.de/fileadmin/Synodalerweg/Dokumente_Rednen_Beitraege/Satzung-des-Synodalen-Weges.pdf (zuletzt abgerufen am 31.07.2020).

Weges wird in Artikel 1 lediglich als zweite Aufgabe beschrieben, dass

„die Deutsche Bischofskonferenz regelmäßig über die Maßnahmen zur Aufarbeitung und Aufklärung des sexuellen Missbrauchs in der Kirche, die damit verbundenen Maßnahmen zu dessen Prävention und Verhinderung in der Zukunft sowie die Schritte zur Einführung einer zeitgemäßen Straf- und Verwaltungsgerichtsbarkeit im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz“

berichten wird. Erste Aufgabe soll hingegen die gemeinsame Suche nach „Schritten zur Stärkung des christlichen Zeugnisses“ in den vier Themen- und Handlungsfeldern „Macht und Gewaltenteilung in der Kirche – Gemeinsame Teilnahme und Teilhabe am Sendungsauftrag“, „Priesterliche Existenz heute“, „Frauen in Diensten und Ämtern in der Kirche“, „Leben in gelingenden Beziehungen – Liebe leben in Sexualität und Partnerschaft“ sein. Diese Thematiken, so wichtig sie sind, lassen wohl lediglich für kirchenkundige Menschen ihre indirekte Herkunft aus dem Kontext der Aufarbeitung der Missbrauchsfälle und der künftigen Präventionsarbeit erkennen. Stattdessen kann der Eindruck entstehen, kirchliches Interesse hätte sich sehr schnell wieder auf die üblichen Grabenkämpfe und Stellungskriege der institutionellen Selbstbeschäftigung zurückgezogen.

Artikel 3 der Satzung schlüsselt dann die Zusammensetzung der Synodalversammlung auf, Artikel 4 beschreibt den Kreis der Beobachterinnen und Beobachter sowie Gäste der Synodalversammlung, Artikel 5 weist auf die Geistliche Begleitung des Synodalen Weges hin, Artikel 6 und 7 benennen, wer zum Synodalpräsidium bzw. erweiterten Synodalpräsidium gehören soll. Artikel 8 spricht davon, dass zu den thematischen Synodalforen neben Mitgliedern der Synodalversammlung auch weitere Beraterinnen und Berater hinzugewählt werden. Artikel 9 schließlich weist auf die Rolle und Funktion des Sekretariats des Synodalen Weges hin. Opfer bzw. Betroffene oder deren Vertreter(innen) werden in der Satzung nicht eigens genannt. Aber gerade ihre Stimmen und ihr Mitwirken – nicht nur als Zeugen oder Beiräte, sondern als Mitverantwortliche – bräuchte der angestrebte Umkehr- und Erneuerungsprozess.²⁰

²⁰ Vgl. in diesem Sinne die kurz vor dem Start des „Synodalen Weges“ am 1. Adventssonntag 2019 formulierte Intervention: P. Bauer/U. Feeser-Lichterfeld, Zwi-

„Aufklärung und Aufarbeitung beginnen, wenn die Opfer anfangen zu sprechen und zu berichten“²¹, dieser Satz von Matthias Katsch lässt aufhorchen. Hier geht es nicht einfach um den Anfang in der Chronologie der Bewältigung eines Missbrauchsgeschehens, sondern um die notwendige Bedingung für grundlegende und nachhaltige Veränderungen in der Struktur der Täter beherbergenden, wenn nicht gar erst ermöglichenden Organisation. Mit dem „Anhören der Opfer und ihrer Leidensgeschichten“, so Katsch, „setzt die Spirale der Aufarbeitung ein, die Institutionen verändern und wirksame Prävention ermöglichen kann.“²² Den Organisationsberater(inne)n fiele dann die bescheidene, angesichts der vielen Tabuisierungen und Vertuschungsversuche aber ausgesprochen wichtige Rolle und Funktion des Kommunikations- und Klärungshelfers zu, die sie mit der gebotenen Allparteilichkeit bzw. Neutralität und Neugier²³ sowie selbstredend mit größtmöglicher Achtsamkeit und Offenheit gegenüber den beteiligten von Missbrauch Betroffenen zu füllen hätten, um deren Instrumentalisierung und damit ein neuerliches Missbrauchsgeschehen zu vermeiden.²⁴

4. Wider einer Ancilla-Rolle für Organisationsberatung oder Theologie

Als Verfasser der hier vorgelegten Überlegungen positioniere ich mich nicht (zumindest nicht primär) als Organisationsberater, sondern als Theologe, genauer als Praktischer Theologe mit pastoralpsychologischem Schwerpunkt. Pastoralpsychologie verstehe ich dabei mit Rainer Bucher als gute Gelegenheit, dass Theologie und Psychologie zu so etwas wie „Geschwister [werden] in der Ent-

schenruf zum Synodalen Weg: *Nicht ohne die Opfer!* 21.11.2019. Online verfügbar unter <https://www.feinschwarz.net/zwischenruf-zum-synodalen-weg> (zuletzt abgerufen am 31.07.2020); sowie J. Loffeld, „Dem Volk auf's Maul schauen!“ (M. Luther). Heterogenität und Solidarität als wichtige Navigationskoordinaten für den synodalen Weg, in: *Zeitschrift für Pastoraltheologie* 39 (2019) 125–136, hier: 134.

²¹ M. Katsch, Einführung (s. Anm. 10), 13.

²² Ebd., 18.

²³ Das Zueinander dieser für systemische (auch Organisations-)Beratung gebotenen Haltungen beschreiben A. von Schlippe/J. Schweitzer, *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, Göttingen¹⁰2007, 119–122.

²⁴ Vgl. M. Katsch, Einführung (s. Anm. 10), 27.

deckung der menschlichen Existenz, wie sie unter der Perspektive des Gottes Jesu sein könnte.²⁵ Deutlich wird hier, dass es für Theologie um mehr als das unkritische Adaptieren von organisationsberaterischem Know-how oder Tools gehen muss (zumal Organisationsberatung selbst nicht gegenüber Machtmissbrauch immun ist²⁶) und dass umgekehrt auch eine theologische Monopolisierung der Machtdebatte ohne organisationswissenschaftliche oder organisationsberaterische Fremdprophetie nicht zielführend sein kann; stattdessen ist der wechselseitig-kritische Kontrast in der Wahrnehmung, Beschreibung und Bearbeitung von organisationalen Machtgefügen und deren Missbrauchspotenzialen gefragt.

Dass die „Parteien“, also Theologie hier und Psychologie, Soziologie oder eben auch Organisationsberatung dort, dabei keineswegs geschlossen ihre jeweilige Position in den inter- bzw. intradisziplinären Dialog einbringen, zeigte jüngst anschaulich eine lehrreiche Kontroverse zweier Pastoraltheologen zum Stichwort „Macht“: Matthias Sellmann fordert alle theologischen Disziplinen dazu auf, „endlich [...] unverkrampft über Macht zu sprechen“²⁷, und nimmt dabei zugleich das eigene Fach, die Pastoraltheologie, besonders in die Pflicht. Sellmann nennt es eine „verräterische Verkürzung“, wenn bei der Suche nach den Ursachen für Missbrauch innerhalb der katholischen Kirche „ausschließlich die Kleriker als Schuldige fokussiert werden.“ Zwar müsse unterschieden und juristisch festgestellt werden, „wer manifeste Täter sind und wer nicht“, doch ist für Sellmann klar, „dass das tragende und eventuell mit-auslösende System dieser innerkirchlichen Taten von Vielen gebildet wird, also von deutlich mehr als den Tätern.“ Diesen Gedanken führt Sellmann weiter aus, wenn er sagt:

„Unterlassungen, Dispositionen und Co-Abhängigkeiten sind sehr oft systemische Faktoren von finalen Taten, ob in Kirche oder außerhalb von ihr. Es ergibt sich auch hier eine komplexe

²⁵ R. Bucher, Kontrast, nicht Konkurrenz! Zur kirchlichen Bedeutung der Pastoralpsychologie, in: Quart o. Jg. (2006) Nr. 2, 8–10, hier: 10.

²⁶ Vgl. A. Schreyögg/C. Rauen, Missbrauch – nun auch im coaching?, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 9 (2002) 287–294.

²⁷ M. Sellmann, Sprecht über Macht! Für eine Theologie kirchlicher Organisation, in: Herder Korrespondenz 73 (2019) Nr. 8, 14–16, alle weiteren Zitate dieses Absatzes hier: 14.

Gemengelage, die mit monokausalen Zuschreibungen nicht adäquat abgebildet werden kann.“

Sellmann folgert:

„Es ist daher für alle Rollen-, Funktions- und Charismenträger im Kirchengefüge wichtig, vor der eigenen Tür zu kehren und nach dem eigenen Anteil am Ganzen zu suchen. Auch die Rolle der Theologie kommt so in den Blick und wird selbstkritisch reflektiert.“

Nach Sellmann ist es deshalb gefordert, „eine umfassende Theologie kirchlicher Organisation zu entwickeln und die allfälligen Kirchenreformen von hierher zu systematisieren.“ Letztendlich brauche es, so Sellmann, „die Umwandlung in eine moderne Organisation der Kirche“, um „sich wirksam zum Phänomen ihrer Macht zu verhalten.“

Herbert Haslinger hält dagegen: Ja, „[s]precht über Macht – aber so, dass es Menschen hilft“. Zwar seien „Kleriker nicht qua Kleriker-Sein schuldig“, aber „die verschiedenen Formen des Machtmissbrauchs“ hätten sehr wohl „sehr viel mit dem privilegierenden, aus der Schar der Gläubigen herausragenden Status zu tun, den Kleriker bis dato nach konventionellem Selbstverständnis für sich beanspruchen.“²⁸ Darüber hinaus – und das ist für die eigenen Überlegungen von großer Bedeutung – kritisiert Haslinger scharf die Forderung Sellmanns, zur Umwandlung von Kirche in eine moderne und so auch gegen Machtmissbrauch weitgehend immune Organisation müssten die Konzepte der Organisationsberatung „nicht nur ‚halbiert‘ und ‚selektiv‘, sondern ‚komplett‘ übernommen“ werden.²⁹ Diese Position ist aus Sicht Haslingers fatal, denn so bliebe unberücksichtigt, „dass kirchliche Machthaber ihre machtförmigen Akte gerade über Organisationsmechanismen (oder verdeckt davon) vollziehen und dass gerade die Verfasstheit der Kirche als Organisation auf Personen vielfach machtförmig wirkt“³⁰. Von daher, so das Resümee dieser Replik, spricht Sellmann nach Ansicht von Haslinger

²⁸ H. Haslinger, Sprech über Macht – aber so, dass es Menschen hilft. Eine Replik auf Matthias Sellmanns Vorschlag einer Theologie kirchlicher Organisation, in: Herder Korrespondenz 73 (2019) Nr. 9, 48–51, hier: 48.

²⁹ Ebd., 49.

³⁰ Ebd.

„so über Macht, dass diese Rede sich in die Organisation Kirche einpasst und den Interessen der Machthaber dieser Organisation entspricht. Diese Rede von Macht hilft den Machthabern in der Kirche, ihre Macht auszuüben; sie hilft nicht den Menschen in der Kirche, sich gegen Machtmissbrauch zu wehren.“³¹

Schon bei der Lektüre dieser wenigen Zitate ist zu spüren, wie aufgeladen das Thema ist und wie naiv es wäre, von der Organisationsberatung eine allzu schnelle oder leichte Lösung der Macht- und Missbrauchsproblematik in der Kirche zu erwarten. Dies gilt umso mehr, als die Theorie und Praxis der Organisationsberatung selbst sich schwertun, der Komplexität der Machtthematik, dem „letzte[n] schmutzige[n] Geheimnis der Organisation“³², Herr zu werden. Theologie im Ganzen und Pastoralpsychologie im Besonderen haben hier im Gespräch mit modernen Organisationstheorien und den verschiedenen Ansätzen von Organisationsberatung noch zahlreiche Machtfragen – insbesondere im Zusammenhang institutioneller Bedingungen und organisatorischer Strukturen, die den Missbrauch von Macht erleichtern und begünstigen – zu klären.³³ „In der Pastoralpsychologie“, um nochmals Rainer Bucher zu zitieren,

„treffen theologische und psychologische Kompetenz am nämlichen Objekt, dem Menschen in seiner konkreten, oft leidbeschwerten Lebenssituation, aufeinander. Das kann zu Konkurrenz führen und wird dann destruktiv. Das kann auch zu wechselseitiger Kompetenzstützung führen und wirkt dann hilfreich, aber verändert wechselseitig wenig. Das kann aber auch

³¹ Ebd., 51.

³² So zitieren in *F. von Ameln/P. Heintel* (Hrsg.), *Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*, Stuttgart 2016, die Herausgeber in ihrem Vorwort (IX–XI, hier: IX) den 2014 verstorbenen Organisationsentwickler Warren Bennis.

³³ Als Beispiel mag an dieser Stelle der Hinweis auf *D. Ferring/H. Willems*, *Macht und Missbrauch in Institutionen. Konzeption, Begriffsbestimmung und theoretische Perspektiven*, in: *H. Willems/D. Ferring* (Hrsg.), *Macht und Missbrauch in Institutionen. Interdisziplinäre Perspektiven auf institutionelle Kontexte und Strategien der Prävention*, Wiesbaden 2014, 13–26, sowie auf *S. J. Schieman/E. Jonas*, *Streben nach Macht fern von Ethik: Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen*, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 27 (2020) 251–263, genügen.

zu einem kreativen Kontrast führen, der Neues sichtbar macht, und zwar in beidem: in unserem Glauben wie in unserer psychologischen Sicht des Menschen. Das wäre das Ziel.³⁴

Dieses Ziel zu verfolgen, ist alternativlos, ist doch Machtmissbrauch ein „pastorales Querschnittsthema“, das sich nicht im sexuellen Missbrauch erschöpft, sondern dort in extremer Weise ein prinzipielles Problem von Kirche aufweist.³⁵

5. Mehr „Pastoralgemeinschaft“ als „Religionsgemeinschaft“, mehr „pastoral“ als „Pastoral“

Ein Versuch (!) solch kreativer Kontrastierung sei gewagt: Wenn Kirche, Macht und Ohnmacht sowie Möglichkeiten und Grenzen von Organisationsberatung in der Aufarbeitung und Prävention von Machtmissbrauch in und durch Kirche reflektiert werden, dann kann meines Erachtens die von Hans-Joachim Sander stark gemachte Unterscheidung von Kirche als Religionsgemeinschaft und als Pastoralgemeinschaft weiterhelfen.³⁶ Solange Kirche sich vornehmlich als eine machtvolle Religionsgemeinschaft formiert und präsentiert, solange Kirche als Religionsgemeinschaft den Zeiten nachtrauert, in der sie als wahre Definitionsmacht der Welt galt, kann sie den vom letzten Konzil eingeschlagenen Weg hin zu einer Pastoralgemeinschaft nicht konsequent genug verfolgen. Wenn es stimmt, was Sander dieser pastoralgemeinschaftlichen Wende, ja Umkehr von Kirche zuschreibt, dann steht die kirchliche Gemeinschaft unter pastoralgemeinschaftlichem Vorzeichen „nicht im Rahmen der Macht über die Menschen, sondern dient der Repräsentanz jener Ohnmacht, mit der Menschen in den Welten von heute gekennzeichnet sind.“³⁷ Für Sander sucht die Pastoralgemeinschaft Kirche dabei nicht die Ohnmacht der Ohnmacht wegen, sondern strebt

³⁴ R. Bucher, Kontrast, nicht Konkurrenz (s. Anm. 25), 9.

³⁵ C. Bauer, Macht in der Kirche. Für einen postklerikalen, synodalen Weg, in: Stimmen der Zeit 144 (2019) 531–543, hier: 532.

³⁶ Vgl. grundlegend H.-J. Sander, Nicht ausweichen. Die prekäre Lage der Kirche, Würzburg 2002.

³⁷ Ebd., 26.

nach jener Macht, „die Menschen aus der Gewalt von Ohnmachtserfahrungen herausführen kann“, und stellt sich der „Erfahrung Gottes, der sich als erlösende und befreiende Tätigkeit einer Macht aus der Ohnmacht offenbart.“³⁸

Wer solche Sichtweise auf Kirche teilt, wird den höchst ambivalenten Formen von „Pastoralmacht“ und „Pastorat“³⁹ gegenüber ausgesprochen (selbst-)kritisch sein und im Interesse von menschen- wie organisationsdienlichen Machtverhältnissen auch nach Möglichkeiten der Organisationsberatung suchen, ohne diese für eine religionsgemeinschaftliche Restauration verzwecken zu wollen. Es geht dann vielmehr um eine Selbstrelativierung kirchlich-organisierter, großgeschriebener „Pastoral“ zugunsten einer intensiven Auseinandersetzung mit der Qualität von Pastoral, also mit der kleingeschriebenen und prädikativ-adjektivisch verstandenen „pastoral“: Was von dem, so lautet dann die zentrale Frage, was wir mal mehr, mal weniger explizit in der Nachfolge Jesu stehend tun, kann dem Anspruch näherungsweise gerecht werden, zu helfen oder zumindest nicht zu verunmöglichen, ein Evangelium zu erfahren, das buchstäblich zur „guten Nachricht“ wird?⁴⁰ Mit Verweis auf die Art und Weise, wie die Evangelien von Jesu Vollmacht sprechen, die er von Gott verliehen bekam und die von der angebrochenen Gottesherrschaft kündete, stellt beispielsweise Norbert Mette ein alternatives Machtmodell vor⁴¹; er zitiert Hermann-Josef Venetz, der mit Blick auf die Bergpredigt sagte:

³⁸ Ebd., 27.

³⁹ Zu diesen Stichworten vgl. z. B. U. Bröckling, *Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste*, Berlin 2017; U. Engel, *Pastoralmacht. Reflexionen mit Michel Foucault*, in: *Wort und Antwort* 56 (2015) 163–169; H. Steinkamp, *Die „Pastoralmacht“ und das Subjekt*, in: Ders., *Lange Schatten der Pastoralmacht. Theologisch-kritische Rückfragen*, Berlin 2015, 11–29.

⁴⁰ Vgl. R. Feiter, *Das Evangelium wird zur „guten Nachricht“*, in: Ders./H. Müller (Hrsg.), *Frei geben. Pastoraltheologische Impulse aus Frankreich*, Ostfildern 2012, 139–151, sowie ausführlich zur Kriteriologie der Pastoralität, also des Pastoralen der Pastoral: Ders., *Wann ist Praxis pastoral – und was lässt sich aus ihr für die Pastoral lernen?*, in: U. Feeser-Lichterfeld/K. G. Sander (Hrsg.), *Studium trifft Beruf. Praxisphasen und Praxisbezüge aus Sicht einer angewandten Theologie*, Ostfildern 2019, 97–108.

⁴¹ Vgl. N. Mette, *Kirche und Macht*, in: *Pastoraltheologische Informationen* 35 (2015) 215–233.

„Wo Jesus auftritt, können Menschen wieder atmen, können Menschen wieder aufstehen, der Blinde kann wieder sehen, der an die Wand Gedrückte wird in die Mitte gestellt, dem Ausgestoßenen wird Gemeinschaft angeboten. Königsherrschaft Gottes zielt auf das Leben des Menschen: auf das ganze Leben des Menschen und auf das Leben des ganzen Menschen.“⁴²

Dementsprechend gilt für Mette:

„Oberste Richtschnur für die Ausgestaltung der Macht in der Kirche ist, dass sie dem Beispiel Jesu folgend gemäß dem Willen Gottes der Ermächtigung der anderen zu ihrem Menschsein in Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität dient.“⁴³

Wenn wir uns – theologisch und existenziell aufrichtig – dieser Frage nach dem Prädikat „pastoral“ (kleingeschrieben!) stellen, dann könnte die nicht zuletzt durch die offenkundig gewordenen Fälle und Strukturen kirchlichen Machtmissbrauchs sich massiv verschärfte Krise der (großen) Pastoral auch als lehrreiche Ohnmachterfahrung gedeutet und im beschriebenen Verständnis systemischer Organisationsberatung lösungsorientiert genutzt werden.⁴⁴

⁴² H.-J. Venetz, zitiert nach ebd., 229.

⁴³ N. Mette, *Kirche und Macht* (s. Anm. 41), 232.

⁴⁴ Unmittelbar vor Fertigstellung dieses Aufsatzmanuskriptes veröffentlichte die vaticanische Kleruskongregation am 20.07.2020 unter der Überschrift „Die pastorale Umkehr der Pfarrgemeinde im Dienst an der missionarischen Sendung der Kirche“ (online verfügbar unter https://dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse_2020/2020-07-20_Instruktion-Die-pastorale-Umkehr-der-Pfarrgemeinde.pdf, zuletzt abgerufen am 31.07.2020) eine Instruktion, deren Inhalt und Rezeption einmal mehr den „langen Weg in eine nachklerikale Kirche“ (Rainer Bucher) vor Augen führt, der sich wohl auch durch Organisationsberatung – wenn überhaupt – nur unwesentlich verkürzen lässt.