

## Inhalt

- I. **Biblisch-theologische Grundlegung**
- II. **Bestandsaufnahme**
- III. **Vision**
- IV. **Handlungsempfehlungen**

## I. Biblisch-theologische Grundlegung

### 1. Macht im Alten Testament

Im Alten Testament ist die Frage der Macht eng mit dem semantischen Feld des Begriffs Shalom verbunden. Shalom wird hier verstanden als das umfassende Wohlergehen des Menschen, das Gott will.<sup>1</sup> Von daher setzt Gott seine Macht dafür ein, Lebensräume zu eröffnen und lebenshindernde Umstände zu beseitigen.<sup>2</sup> Macht im Sinne des Shalom hat befreiende und erlösende Wirkung.<sup>3</sup> Wie Gott seine Macht zum Wohle der Menschen einsetzt, so sollen gemäß der Heilsprophetie die Herrschenden dies auch tun.<sup>4</sup> Deshalb haben alle, die in Führungspositionen sind, sei es gesellschaftlich oder religiös, eine große Verantwortung, vor den Menschen und vor Gott.

### 2. Macht im Neuen Testament

Im Neuen Testament wird die Macht von Jesus nicht negiert. Vielmehr ist sie sogar „ein Schlüsselwort der Nachfolge Jesu. Ohne dass Jesus seinen Jüngern Macht verliehen hätte, wäre seine Sendung nicht weitergegangen.“<sup>5</sup> Denn der „Dienst braucht Macht, um dienen zu können“<sup>6</sup>. Allerdings darf die Macht in jesuanischer Perspektive nicht gegen andere ausgeübt werden, wenn er sagt: „Ihr wisst, dass die, die als Herrscher gelten, ihre Völker unterdrücken und ihre Großen ihre Macht gegen sie gebrauchen. Bei euch soll es aber nicht so sein, sondern wer bei euch groß sein will, der soll euch Diener sein“<sup>7</sup>. Denn Macht gegen oder über andere Menschen auszuüben, macht diese klein und ohnmächtig und führt zu Lähmung und Flucht. Vielmehr soll die Macht, „dem Schutz, der Bewahrung und der Förderung des Lebens“<sup>8</sup> und „nicht gegen, sondern für Menschen und nicht zur Durchsetzung des eigenen, sondern des Willen Gottes“<sup>9</sup> dienen.

### 3. Macht in der Kirche

Im Sinne von Empowerment geht es darum, die Gaben und die Aufgaben der Gläubigen zu entdecken und zu helfen, dass diese ihre Ressourcen entfalten können. In der Spannung zwischen der individuellen Förderung und der Gemeinwohlorientierung gilt es, Lebensräume zu eröffnen.<sup>10</sup>

Grundlegend ist dabei das Verständnis, dass alle Gläubigen „Anteil am Leitungsamt der Kirche kraft ihrer Taufe“ haben und Leitung „dem Aufbau, der Stärkung und der Bewahrung der kirchlichen *communio*“ dient, „damit diese ihre Sendung verwirklichen kann.“<sup>11</sup> Entsprechend ist in der Kirchenkonstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils vom gemeinsamen Priestertum und der Teilhabe aller Gläubigen an der

---

<sup>1</sup> Vgl. Jes 60,1-5; Sach 6,12.

<sup>2</sup> Vgl. Ps 105,8f; Ps 111,9; Ps 106,10.

<sup>3</sup> Vgl. Mal 3,20; Jes 9,1.

<sup>4</sup> Vgl. Jes 42,6f.

<sup>5</sup> Söding, Thomas, Macht und Ohnmacht, Missbrauch und Dienst. Die Dialektik der Nachfolge Jesu in den synoptischen Evangelien, 61, in: Stefan Kopp (Hg.), Macht und Ohnmacht in der Kirche. Wege aus der Krise, Freiburg im Breisgau 2020, 61-77, hier: 61.

<sup>6</sup> Ebd. 76.

<sup>7</sup> Mk 10,42f.

<sup>8</sup> Polak, Regina, Fragmente einer Theologie kirchlicher Leitung, in: LS 65 (2014), 154-159, hier: 155.

<sup>9</sup> Söding, Thomas, Macht und Ohnmacht, Missbrauch und Dienst. Die Dialektik der Nachfolge Jesu in den synoptischen Evangelien, 77.

<sup>10</sup> Siehe 1.1 Macht im AT.

<sup>11</sup> Polak, Regina, Fragmente einer Theologie kirchlicher Leitung, in: LS 65 (2014), 154-159, hier: 158.

Heilssendung der Kirche die Rede.<sup>12</sup> Ferner wird „unter allen eine wahre Gleichheit in der allen Gläubigen gemeinsamen Würde und Tätigkeit zum Aufbau des Leibes Christi“<sup>13</sup> konstatiert: Wir arbeiten alle auf Augenhöhe am Reich Gottes mit.<sup>14</sup> Der kirchliche Alltag mit einer Machtverteilung von oben nach unten und einer Asymmetrie der Verantwortlichkeit spiegelt dies jedoch selten wider. Um Machtmissbrauch zu verhindern, bedarf es Strukturen, die „ein Netz bilden zur gegenseitigen Ermächtigung“<sup>15</sup> mit einem geschwisterlichen Miteinander in Vielfalt.<sup>16</sup>

Demgegenüber wird die den Jüngern verliehene Macht in der Nachfolge „pervertiert, wenn Jesus zum Zweck der Selbsterhöhung wird.“<sup>17</sup> Denn die Versuchung ist offenbar groß, weniger auf Christus und sein Erlösungshandeln aufmerksam zu machen, als vielmehr sich selbst als Priester zu profilieren.<sup>18</sup> Diese Gefahr besteht grundsätzlich auch für ehren- und hauptamtliche Mitarbeitende in anderen Aufgaben und Funktionen innerhalb der Kirche.

Wenn es der Kirche gelingt, die dienende Funktion von Macht mehr zu erkennen und zu stärken sowie geschwisterlicher und lebensförderlicher miteinander umzugehen, dann kann sich dadurch die Strahlkraft des Christentums in die Gesellschaft hinein wieder erhöhen und neue Lebensrelevanz entwickeln.

## II. Bestandsaufnahme

Wie passen Macht und Kirche zusammen und wo spielen Partizipation und Gewaltenteilung (k)eine Rolle in unseren Pfarreien, Verbänden, Gemeinden, Gremien und kirchlichen Strukturen? Die Projektgruppe Macht, Partizipation und Gewaltenteilung hat aus eigenen Erfahrungen und durch Gespräche mit verschiedenen Verantwortungsträgern im Bistum Essen (Generalvikar, MAV, Sonder-MAV<sup>19</sup>, Ausbildungsverantwortliche, Sozialpsychologe) Eindrücke gesammelt, um ihre, je eigenen, Blickwinkel zu erweitern und eine Bestandsaufnahme – ohne Anspruch auf Vollständigkeit, zu erstellen.

Unter vier Stichpunkten wurden Kriterien erarbeitet, die deutlich machen, wie Machtmissbrauch möglich wird sowie Partizipation und Gewaltenteilung nicht gelebt werden. Aber auch positive Beispiele konnten identifiziert werden.

Eine Generalisierung der Missstände ist in keiner Weise von der Projektgruppe beabsichtigt.

---

<sup>12</sup> Vgl. LG 10, 31 und 33.

<sup>13</sup> LG 33.

<sup>14</sup> Vgl. Demel, Sabine, *Recht leben in der Kirche – Anspruch und Wirklichkeit. Anfragen durch den sexuellen Missbrauch*, in: Remenyi, Matthias / Schärtl, Thomas (Hgg.), *Nicht ausweichen. Theologie angesichts der Missbrauchskrise*, Regensburg 2019, 146-163, hier: 152.

<sup>15</sup> Voss-Goldstein, Christel, *Macht und Ohnmacht*, in: Bundschuh-Schramm, Christiane / Casel, Gertrud (Hgg.), *Frauen predigen. Zu Themen, zu Frauengestalten, zur Bibel*, Ostfildern 1998, 52-54, hier: 54.

<sup>16</sup> Vgl. Demel, Sabine, *Recht leben in der Kirche – Anspruch und Wirklichkeit. Anfragen durch den sexuellen Missbrauch*, 153.

<sup>17</sup> Söding, Thomas, *Macht und Ohnmacht, Missbrauch und Dienst. Die Dialektik der Nachfolge Jesu in den synoptischen Evangelien*, 73.

<sup>18</sup> „Das hat zweifellos in der Selbst- und Fremdwahrnehmung zu einer Überhöhung, zu einem Gefühl der Unantastbarkeit, zu der folgenden Anspruchshaltung geführt: 'Weil ich Priester bin, deshalb darf ich mir nehmen, was mir passt.'“ Zollner, Hans, *Macht und Ohnmacht aus psychologischer und theologischer Sicht*, in: Stefan Kopp (Hg.), *Macht und Ohnmacht in der Kirche. Wege aus der Krise*, Freiburg im Breisgau 2020, 30-42, hier: 35.

Macht, die nur aus der eigenen Position heraus ausgeübt wird und nur sich selbst sieht, anstatt das Gemeinwohl im Blick zu haben, ist in der Regel destruktiv für eine Gemeinschaft. Vgl. Zollner, Hans, *Macht und Ohnmacht aus psychologischer und theologischer Sicht*, in: Stefan Kopp (Hg.), *Macht und Ohnmacht in der Kirche. Wege aus der Krise*, Freiburg im Breisgau 2020, 30-42, hier: 35.

<sup>19</sup> Mitarbeitervvertretung für Gemeindefereferent\*innen, Pastoralreferent\*innen und pastorale Mitarbeiter\*innen.

## 1. Gemeinsame Visionen

Oftmals fehlt es an einer gemeinsam gelebten Vision für die Diözese, die Pfarreien, Gemeinden wie auch in den Gremien oder Verbänden, die deutlich macht, für wen und wofür handeln und entscheiden „wir“.

Das Rezipieren aus dem Leitbild der Pfarrei oder des Bistums fällt im Zuge der eingefahrenen Handlungsstrukturen oftmals schwer. Deutlich wird dies, wenn man sich die Vernetzungen zwischen den Strukturen und einzelnen Gremien, Verbänden innerhalb einer „Pfarreinheit“ und im Zusammenspiel mit der Diözese ansieht. Die Systeme (Pfarrgemeinderat, Gemeinderat, Kirchenvorstand, Jugendliche, Verbände und das Pastoralteam) arbeiten jeweils für sich und oftmals ohne gemeinsames Ziel und Vernetzung. Natürlich gilt dies nicht gleichermaßen in allen Pfarreien und Städten, jedoch zeigt es sich immer wieder. Hierdurch wird die Gefahr von willkürlicher Machtausübung durch Intransparenz gefördert.

## 2. Machtstrukturen

Machtbereiche und Zuständigkeiten innerhalb kirchlicher Systeme sind oftmals nicht geklärt und nicht transparent und somit für Außenstehende nicht versteh- und nachvollziehbar.

In Pfarreien wird oftmals bemängelt, dass nicht klar ist, wer am Ende die Verantwortung für Entscheidungen übernimmt. Wenn die Zuständigkeiten nicht sehr deutlich und der Spielraum den handelnden Personen überlassen ist, wird die Entscheidung oftmals auf die oberste Führungsposition gehoben bzw. dort eingefordert. Somit wird z.B. jede Entscheidung beim Pfarrer hinterfragt bzw. von ihm eine Antwort erwartet, auch wenn es theoretisch im Pastoralteam oder bei Ehrenamtlichen Verantwortliche für die verschiedenen Themen gibt.

Inoffizielle Machtstrukturen werden hierdurch begünstigt. Unklarheiten und Intransparenz sowie unbefristete Macht bzw. Machtkonzentration auf eine Person führen oftmals zu einer Vermischung der Sach- und Beziehungsebene, wodurch Machtmissbrauch gefördert wird.

Ein Beispiel hierfür ist das Phänomen der emotionalen Erpressung. Das Machtgefälle zwischen Klerikern, Laien, Haupt- und Ehrenamtlichen ist in alle Richtungen gegeben und gleichermaßen in der Diözese, in Pfarreien, Gemeinden, dem BGV oder in Verbänden möglich.

Lehramtliche Dokumente und kirchliche Rechtsnormen werden immer wieder dazu missbraucht, pastoral begründete Weiterentwicklungen aufzuhalten und dialogische und demokratische Entscheidungsprozesse auszuhebeln.

Machterhalt wird gerade auch in den ehrenamtlichen Strukturen dadurch begünstigt, dass es keine zeitliche Begrenzung für die Ausführung von Ämtern (mögliche Wiederwahl) gibt. Die mangelnde Kommunikation über Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse führt zu Intransparenz in bestehenden wichtigen Entscheidungsgremien (beispielsweise: Hauptabteilungsleiterkonferenz, Kirchenvorstände, Pastoralteams etc.).

Kirchliche Sonderwege im Arbeitsrecht (z.B. Unterscheidung/Teilung zwischen Klerikern und Nicht-Klerikern; arbeitsrechtliche Konsequenzen individueller Lebensführung, die den kirchlichen Normvorstellungen widersprechen) führen zu Ungleichbehandlungen und ermöglichen missbräuchliche Machtausübung.

## 3. Konflikte und Konfliktvermeidung

Die fehlende Konfliktkultur bzw. der oft wenig lösungsorientierte Umgang mit Konflikten ist ein weiterer Punkt, der auch mit entstehenden und vorhandenen Machtvakuen einhergeht. Mangelnde Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie mangelnde Selbstreflexion und mangelndes Feedback zu eigenem Verhalten haben negative Auswirkungen auf die Machtstrukturen.

Wird die durch die Position gegebene Macht nicht wahrgenommen, entstehen Machtvakuen, die durch andere Personen ausgefüllt werden. Dies hat negative Auswirkungen auf das gesamte Arbeiten und Miteinander im System. Hier fehlt es oftmals an entsprechender Führungskräfteentwicklung.

Im gesamten Bistum Essen fehlt es an möglichen unabhängigen Kontrollmechanismen und einem Beschwerdemanagement, welches unabhängig und frei agieren kann.

#### **4. Personalführung**

Die Projektgruppe begrüßt die paritätische Doppelspitze in der Ausbildung der Priester und Diakone und empfiehlt diese darüber hinaus für das gesamte pastorale Personal.

Der Einbezug und ein umfassender Informationsaustausch mit der Mitarbeitervertretung müssen selbstverständlicher werden.

Darüber hinaus muss es weitere Verbesserungen in der Personalführung geben: Oftmals wird eine Intransparenz in der Stellenbesetzung wahrgenommen. Fehlende Stellenbeschreibungen und wenig aussagekräftige Stellenausschreibungen, vor allem im Bereich des Pastoralen Personals, führen zur Auswahl nach Ort und Kollegium und nicht nach den spezifischen Aufgaben vor Ort. Die Sozialstruktur wird kaum beachtet, und Menschen vor Ort werden wenig in Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Entsprechende Auswirkungen zeigen oftmals, dass sich die Personen nicht optimal in die Gegebenheiten vor Ort einfügen können. Dies erleben die Menschen vor Ort als eine Form von Machtmissbrauch.

Für Mentor\*innen in der pastoralen Ausbildung sollte transparent werden, welche Berücksichtigung ihre Beurteilung der zukünftigen Gemeinde- und Pastoralreferent\*innen sowie Diakone und Priester findet.

### **III. Vision**

Gerade bei der Frage von Macht und der Art und Weise ihrer Ausübung, von Partizipation und Gewaltenteilung sollte das zentrale Entscheidungskriterium darin bestehen, das Leben der Menschen, ihre Entfaltung und ihr Miteinander in Gemeinde, Pfarrei, Verband und Kirche zu fördern und in diesem Dienst zu stehen. In der Begegnung mit Menschen fragte Jesus immer wieder: „Was willst du, dass ich dir tun soll?“ In seiner Nachfolge stehend und seiner befreienden und Leben schenkenden Botschaft in Wort und Tat verpflichtet müssen sich unser Handeln, unsere konkreten Verhaltensweisen und unser Umgang miteinander an diesem Kriterium und der Haltung Jesu den Menschen gegenüber messen lassen.

#### **Diese Haltung Jesu spiegelt sich für uns in folgender Vision:**

1. Auf den verschiedenen Ebenen des Bistums ist ein kontinuierlicher Analyse- und Bewertungsprozess der Strukturen im Hinblick auf Machtmissbrauch installiert.
2. Macht in den verschiedenen Ämtern und auf den unterschiedlichen Ebenen (Bischof, Generalvikar, Pfarrer, Führungskräfte auf Bistums-, Pfarrei- und Verbandsebene, pastorales Personal, Vorsitz Kirchenvorstand und PGR, etc.) ist sowohl zeitlich als auch inhaltlich klar begrenzt. In regelmäßigen und festgelegten Abständen findet eine verpflichtende (selbst-)kritische Reflexion und Evaluation des eigenen Verhaltens in einer bestimmten Machtposition statt – unter Einholung z.B. eines 360° Feedbacks (d.h. ein Feedback sowohl von Unterebenen, Kolleg\*innen als auch Vorgesetzten, sowie Supervision). Machtvakuen werden identifiziert, bewusst gemacht und für sie nach konstruktiven und lösungsorientierten Antworten gesucht.
3. Es gibt klare und transparente Kriterien, nach denen Macht – unter Berücksichtigung vorhandener Kompetenzen – aufgeteilt wird; das Herrschaftswissen wird – soweit möglich – unter allen Betroffenen und Beteiligten transparent gemacht. Dabei ist es sehr wünschenswert, dass bestimmte Ämter und Positionen im Team aufgeteilt und entsprechend ausgeübt werden.
4. Die Teams auf den unterschiedlichen Ebenen sind entsprechend den spezifischen Notwendigkeiten (z.B. aufgrund einer Bedarfsanalyse) multiprofessionell besetzt; dabei wird auch die Perspektive

verschiedener Altersgruppen berücksichtigt; die verschiedenen Teammitglieder, Gremien und ehrenamtlich Engagierten haben klare Zuständigkeiten und Aufgabenumschreibungen; die Kommunikations- und Entscheidungswege sind klar definiert und transparent.

5. Alle Mitarbeitenden und in der Pastoral Engagierten – Haupt-, Neben und Ehrenamtliche – arbeiten auf Augenhöhe<sup>20</sup> auf ein gemeinsames Ziel hin zusammen.
6. Alle pastoralen Berufsgruppen werden mit Blick auf Stellenausschreibungen und Versetzungen nach gleichen transparenten Kriterien behandelt.
7. Es gibt differenzierte, auf die je spezifische Situation angepasste und aussagekräftige Stellenausschreibungen, transparente Verfahren der Stellenbesetzungen unter Berücksichtigung von Gutachten und Stellungnahmen und an die entsprechenden Erfordernisse der Stelle angepasste Arbeitsplatzbeschreibungen, die auch die spezifischen Fähigkeiten und Charismen des/r jeweiligen Mitarbeitenden berücksichtigt. Das bedeutet konkret beispielsweise Stellenausschreibungen, die sich am entsprechenden Sozialraum orientieren, der ggfs. auch besondere kommunikative Begabungen für eher schwierigere Zielgruppen erfordert. Auch diese sollten in der Stellenausschreibung enthalten sein.
8. Vorhandene Kontrollmechanismen sind auf ihre Wirksamkeit und Arbeitsfähigkeit hin überprüft und gestärkt, notwendige neue unabhängige Kontrollmechanismen sind eingeführt und installiert. Die Mitarbeitervertretungen auf den verschiedenen Ebenen werden gestärkt. Ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist eingeführt und anerkannt, Unterstützungssysteme für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende wie für Führungskräfte sind weiterentwickelt.
9. Fragen hinsichtlich personeller und finanzieller Ressourcen sind, soweit dies möglich ist, transparent und offengelegt.
10. Mitarbeitende – vor allem Führungskräfte, aber nicht ausschließlich – haben Kompetenzen in Personalführung, Leitung und Teamarbeit erworben und können diese angemessen einsetzen; die Personalentwicklung auf den unterschiedlichen Ebenen wird angewandt und gefördert.
11. Partizipationsmöglichkeiten auf den unterschiedlichen Ebenen sind klar strukturiert und transparent gemacht, weitere Formen der Beteiligung sind entwickelt und etabliert.

#### **IV. Handlungsempfehlungen**

Die folgenden Handlungsempfehlungen für das Bistum Essen sind in die folgenden drei Bereiche geclustert:

- a. Machttransparenz**
- b. Macht teilen – Partizipation**
- c. Machtkontrolle**

##### **a. Machttransparenz**

Die Kommunikations- und Entscheidungswege aller Ebenen im Bistum Essen werden nach innen und außen transparent kommuniziert.

1. Die Bedeutung des Amtes in der Kirche hat über die Jahrhunderte eine wachsende Intransparenz erfahren. Eine neue theologische Auseinandersetzung mit der sakramentalen Struktur der Kirche und mit einem missbräuchlichen Umgang damit ist vonnöten. Zu dieser Herausforderung gibt es bereits eine Untergruppe im Gesamt der MHG – AGs.

---

<sup>20</sup> Das bedeutet, das Gespräch ernsthaft zu betreiben, ernst zu nehmen, den Partner oder die Partnerin zu nehmen, wie er oder sie ist: gewichtig und gleichbedeutend (Quelle: [www.diepresse.com](http://www.diepresse.com))

2. Kriterien für das Leitungs- und Führungshandeln wurden bereits 2016 auf der Grundlage des Zukunftsbildes erarbeitet. Dieser Kriterienkatalog bedarf der Konkretion auf die verschiedenen Verantwortungsbereiche hin. Insbesondere das geistliche Erbe aus der ignatianischen, der franziskanischen und der benediktinischen Spiritualität sollte hier weiterer Impulsgeber sein.
3. Beim PEP sollten die unterschiedlichen und ineinandergreifenden Verantwortlichkeiten der Kirchengemeinden und des BGV transparent kommuniziert und miteinander vernetzt werden. Verantwortlich hierfür sollte die Arbeitsstelle Pfarreienentwicklung sein.
4. Das Zueinander von Wirtschaftlichkeit und Pastoral – systemisch z.B. das Zueinander von Verwaltungsleitung und Pastoralteam oder von KV und PGR – müssen auf allen Ebenen überprüft und angepasst werden. Beispielsweise könnten die Verwaltungsleiter\*innen in den Steuerungsgruppen zur Umsetzung des PEP-Votums angesiedelt werden.
5. Für ein Gelingen von ehrenamtlicher Gemeindeleitung bzw. einer gemeinsamen Leitung von Haupt- und Ehrenamtlichen muss unter Mitarbeit der Dezernate Pastoral und Personal/Pastoral eine tragfähige Struktur mit transparenten Rollen und Aufgaben definiert werden. Verschiedene Modelle sind bereits entwickelt und vorgestellt worden und sollten zeitnah umgesetzt werden.
6. Die Mitglieder des KV und des PGR sollen zu Beginn jeder Amtszeit umfassend über ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten informiert werden. Außerdem ist zur Verbesserung der Konfliktkultur eine Beschwerdestelle für Ehrenamtliche im Dezernat Pastoral einzurichten.
7. Die Stellenbeschreibungen aller pastoralen Berufsgruppen sollen differenziert an die je spezifische Situation angepasst werden und bis 2022 eine aussagekräftige Relevanz erhalten. Sie sollen in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst werden. Auch für Gremien und ehrenamtliche Aufgaben sollen konkrete Aufgabenbeschreibungen erstellt werden.
8. Die Stellenbeschreibungen und Zuständigkeiten aller Pastoralen Mitarbeiter\*innen sind dem gesamten jeweiligen Pastoralteam bekannt zu machen. Dies gilt analog auch für die verschiedenen Dezernate und Einrichtungen des Bistums und der Verbände.
9. Die Sitzungen der Pastoralteams sollen die genuinen Orte der Delegation von Arbeitsfeldern sein, einschließlich der Neuordnung von Verantwortlichkeiten bei Veränderungen im Team. Die Zuständigkeit von Gremien und Konferenzen auf den verschiedenen Ebenen des Bistums (z.B. Personalkonferenz) soll transparent gemacht werden.
10. Versetzungen sollen bei allen pastoralen Berufsgruppen in einem transparenten und kommunizierten Zeitrhythmus geschehen, unbeschadet der Möglichkeit einer begründeten Einzelfallentscheidung.
11. Entsteht durch eine Einzelfallentscheidung bei der Personalarbeit eine Konfliktsituation, dann sollen Betroffene sich an eine Kontaktstelle zum Beschwerdemanagement wenden können. Diese Beschwerdestelle ist Teil des Stabsbereiches Intervention. Die Beschwerde soll durch einen Personalverantwortlichen, ein Mitglied der Beschwerdestelle und je einem Mitglied der Sonder-MAV und des Priesterrates bearbeitet werden.
12. Der Stellenplan soll aktualisiert und dadurch zum transparenten Tool des Personaleinsatzes werden.
13. Die Personalverantwortlichen sollen in transparenter Regelmäßigkeit das Gespräch mit dem Pastoralen Personal suchen. Inhalt der protokollierten Gespräche sind die Arbeitszufriedenheit, Fortbildungs- und Veränderungswünsche.

## b. Macht teilen / Partizipation

**Partizipative Leitung mehrerer Geschlechter sollte im Bistum Essen selbstverständlicher Standard werden:**

1. Zur Vermeidung von problematischen Tendenzen der priesterlichen Selbstüberhöhung ist zunächst der Blick auf das Spannungsfeld von Liturgie, Klerikalismus und Macht zu lenken. So kann beispielsweise das Niederknien der Ministrant\*innen vor dem Zelebranten, wenn dieser Weihrauch einlegt, ein sehr zweifelhaftes und missverständliches Bild von einer Unter- bzw. Überordnung und damit der klerikalen Inszenierung von Macht erzeugen.<sup>21</sup> Angesichts dieser Deutungsmöglichkeit ist von einem derartigen Zeichen abzusehen. Ferner kann die Inzens vom Priester bei der Gabenbereitung suggerieren, dass dieser über eine besondere Würde verfügt und mehr wert ist als die anderen Gläubigen. Gerade vor diesem Hintergrund ist die gemeinsame Inzens von Gemeinde und Priester vorzuziehen.
2. Thronartige Vorstehersitze in Cathedral- oder Pfarrkirchen können einer sakralen Überhöhung der Zelebranten Vorschub leisten. Deshalb sollten hier bescheidenere Formen bei der Ausgestaltung des liturgischen Raums gewählt werden. Der freiwillige Verzicht auf die bischöfliche Mitra wäre ein weiterer besonderer Schritt, in der Liturgie auf Machtsymbole zu verzichten.
3. Auf einer tieferen existenziellen Ebene bedarf es der kontinuierlichen Einübung der Haltung der Demut durch entsprechende Exerzitien- oder Fortbildungsangebote, um jeglichen Formen von Allmachtphantasien Einhalt zu gebieten und Grenzen anzuerkennen.
4. Erforderlich ist eine Kultur des Hinsehens, um Fehlverhalten und Missstände zu erkennen und Konsequenzen daraus zu ziehen. So gilt es, eine „Kultur der Achtsamkeit auf allen Ebenen und in allen Einrichtungen des Bistums zu schaffen, die es möglich macht, offen und angstfrei kritische Themen zu benennen und konstruktiv mit Fehlern umzugehen. Grundlage sind qualifiziertes Fachwissen und eine gesunde Feedbackkultur.“<sup>22</sup> Dazu kann die Einführung von „Achtsamkeits-Methoden“ auf den verschiedenen Ebenen ein hilfreiches Instrumentarium darstellen. (siehe auch die Empfehlungen zur Machtkontrolle 4.3.1.)
5. Die Anrede „Mitbruder“ auch im priesterlichen Austausch kann den Eindruck eines elitären Zirkels erwecken, wo Macht verschleiert wird. Derartige Begrifflichkeiten verstetigen ein klerikales System „durch Bildung von Strukturen der sozialen Geschlossenheit, mit denen sich seine Mitglieder von anderen abgrenzen“.<sup>23</sup>
6. Strukturelle Begrenzung von Macht: Gerade im Hinblick auf die Komplexität der Herausforderungen und Aufgaben sind zunächst strukturell neue Diözesan- und Pfarreileitungsmodelle zu entwickeln und umzusetzen. Diesbezüglich sind professionelle Kompetenzen zu berücksichtigen. Weil nicht jede/r alles kann, ist die „engere Nachfolge Jesu Christi“ ein „Ruf in die Gemeinschaft der Charismen, nicht in die Isolation von ´Multispezialisten` bzw. von ´Universaldilettanten`“.<sup>24</sup> So sind die unterschiedlichen Aufgabengebiete beispielsweise der pastoralen Ausrichtung der Diözese und der Pfarreien sowie die Verantwortungsbereiche der Personalführung, der Finanzen, der Verwaltung, der Immobilien und der Kommunikation verbindlich zu delegieren und entsprechend zu besetzen. Dabei soll das zur Verfügung stehende

<sup>21</sup> Vgl. Kopp, Stefan, Vom Dilemma der Macht in der Liturgie, in: Stefan Kopp (Hg.), Macht und Ohnmacht in der Kirche. Wege aus der Krise, Freiburg im Breisgau 2020, 115-127, hier: 119 und 126.

<sup>22</sup> Hallay-Witte, Mary / Janssen, Bettina, Gegen das Vergessen schwerer Fehler und Versäumnisse. Der lange Lernprozess der katholischen Kirche in Deutschland im Umgang mit sexuellem Missbrauch an Schutzbefohlenen, in: Remenyi, Matthias / Schärtl, Thomas (Hgg.), Nicht ausweichen. Theologie angesichts der Missbrauchskrise, Regensburg 2019, 90-108, hier: 92.

<sup>23</sup> Haslinger, Herbert, Abschied von der Macht. Was sich in der pastoralen Praxis eigentlich verändert hat, in: Kopp, Stefan (Hg.), Kirche im Wandel. Ekklesiale Identität und Reform (QD 306), Freiburg im Breisgau 2020, 399-426, hier: 413.

<sup>24</sup> Jacobs, Christoph, Geistliche Autorität, in: Kopp, Stefan (Hg.), Macht und Ohnmacht in der Kirche. Wege aus der Krise, Freiburg im Breisgau 2020, 223-249, hier: 244

Personal ressourcenschonend und in der Orientierung an den Charismen eingesetzt werden. Hierbei sind unterschiedliche Leitungsmodelle denkbar.<sup>25</sup> Wichtig sind transparente und von allen Seiten respektierte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Dazu gehören ein Netz von klar umgrenzten Aufgaben von möglichst vielen und die Klärung der Letztverantwortung.

7. Zeitliche Begrenzung von Macht: Ähnlich wie in der benediktinischen Tradition ist eine zeitliche Befristung aller kirchlichen Ämter, Aufgaben und Dienste auf zehn Jahre empfehlenswert.
8. Bei allen pastoralen Entscheidungen des Bischofs, die die Diözese betreffen, empfiehlt sich eine Selbstverpflichtung des Bischofs zur Beratung durch den Diözesanrat; ebenso wichtig wäre eine freiwillige Bindung des Bischofs an die Entscheidungen des Diözesanrates.

### c. Machtkontrolle

Als Instrumente zur Begrenzung und Begründungspflichtigkeit von gegebener Macht im Bistum Essen empfehlen wir Folgendes:

1. Jedes Team, sei es im Generalvikariat oder in der Pastoral, implementiert eine regelmäßige Feedbackkultur und eine Kultur des Hinsehens. Um dafür eine angemessene Sprachfähigkeit zu erlangen und die eigene Haltung regelmäßig reflektieren zu können, sollen entsprechende Fortbildungen angeboten werden. (vgl. b4.)
2. Für Leitungsaufgaben in der Pfarrei und im BGV sollen die benötigten Qualitäten und Kompetenzen festgelegt und für deren Umsetzung Hilfen durch ein entsprechendes Fortbildungsprogramm gegeben werden. Diejenigen, die Leitungsaufgaben wahrnehmen, müssen entsprechende Fortbildungen in den Bereichen (Personal-)Führung, Leitung und Teamarbeit turnusgemäß nachweisen.
3. Der Generalvikar sollte das Bischöfliche Generalvikariat kontinuierlich auf transparente, aber auch verschleierte und latente Machtausübung hin extern überprüfen lassen, Machtisolation offenlegen und durch partizipative Leitungsmodelle ersetzen.
4. Mitarbeiter\*innen sollen im Hinblick auf ihre Rechte und die Möglichkeit, sie einzufordern, gestärkt werden. Dafür sollen den Mitarbeiter\*innen entsprechende Fortbildungen angeboten werden. Weiterhin sollen jährlich über einen Reflexionsbogen seitens der MAV und SMAV die Mitarbeiter\*innen über ihre Arbeitszufriedenheit sowie über die Situation an ihrem Arbeitsplatz befragt werden. (Mögliche Leitfragen: Welche Rechte habe ich? Welche werden mir gegeben? Welche werden mir evtl. vorenthalten?). Diese sollen dann als Grundlage für das Gespräch der MAV / SMAV mit dem Dienstgeber dienen.
5. Visitationen sollen stärker genutzt werden, um Schwierigkeiten und Problemüberhänge zu thematisieren sowie konstruktive Lösungsvorschläge zu entwickeln. Diese sollen auch Inhalt des Visitationsberichts sein. Nach 12 Monaten soll es ein Kontrollgespräch mit der zuständigen Pfarrleitung und – falls erforderlich – mit den beteiligten Gremien geben, inwieweit die Schwierigkeiten und Problemüberhänge bearbeitet und behoben worden sind. Erst bei befriedigenden Ergebnissen ist die Visitation abgeschlossen.
6. Die Kommunikation zwischen Dienstgeber und den Mitarbeiter\*innen soll intensiviert werden. Alle Führungskräfte sollen gegenüber ihren Mitarbeitenden in einem bestimmten Rhythmus Rechenschaft über ihre Arbeit ablegen.
7. Falls von dem/der Mitarbeiter\*in gewünscht, sollen Personalgespräche mit den Vertreterinnen und Vertretern der MAV und SMAV stattfinden.
8. Es sollen unabhängige Kontroll- und Berufungsinstanzen sowie Beschwerdestellen / Ombudsstellen eingerichtet werden, die für alle Leitungsebenen und Mitarbeiter\*innen Geltung

<sup>25</sup> Siehe hierzu die vom Bistum erarbeiteten unterschiedlichen Pfarreileitungsmodelle.



haben. Diese sollen auch für alle katholischen Christ\*innen im Bistum Essen, die ein Beschwerdeanliegen haben, zugänglich sein.