

In Machtstrukturen arbeiten – Macht und Ohnmacht im pastoralen Dienst¹

Ralf Dziewas

1. Einleitung

Pastorinnen und Pastoren sind Personen mit Einfluss. Dies wird zumindest unterstellt. Ob Gemeinden wachsen oder schrumpfen, ob sie offen und einladend sind und ausreichend Mitarbeitende finden, dafür werden immer auch diejenigen verantwortlich gemacht, die in diesen Gemeinden als hauptamtliche Geistliche mit pastoralen Aufgaben betraut sind. Aber haben Pastorinnen und Pastoren in freikirchlichen Gemeinden überhaupt diese Gestaltungsmacht, die ihnen unterstellt wird? Sind sie nicht vielmehr eingebunden in Machtstrukturen, die stärker sind als die individuellen Möglichkeiten zur Umsetzung konkreter Ziele und Pläne?

Da die meisten Freikirchen in Deutschland kongregationalistisch verfasst sind, betonen sie die Autonomie der Ortsgemeinde gegenüber dem Gemeindebund, und entsprechend werden die hauptamtlichen Geistlichen zumeist unmittelbar von ihrer Ortsgemeinde bezahlt. Damit sind sie auch vor allem ihrer örtlichen Gemeindeleitung gegenüber rechenschaftspflichtig, weniger dem Gemeindebund, der sie für den Dienst ausgebildet und gegebenenfalls ordiniert hat.² Insofern sind auch

- 1 Vortrag auf der Theologischen Woche des Bundes Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland, als Videoaufzeichnung gehalten am 16.03.2022. Der Vortragsstil des Beitrags wurde bewusst beibehalten und der Text um die Fußnoten ergänzt.
- 2 Die für kongregationalistische Gemeindebünde typische dienstrechtliche Konstruktion weist den pastoralen Hauptamtlichen eine unklare Stellung zwischen Gemeinde und Gemeindebund und damit eine doppelte Verantwortlichkeit zu, die sowohl eine direkte Loyalität zur anstellenden Ortsgemeinde als auch eine mittelbare Verantwortlichkeit gegenüber dem die Rahmenbedingungen setzenden Gemeindebund vorsieht. Zu welchen spezifischen Konfliktpotentialen dies immer dann führt, wenn Gemeinde und Gemeindebund unterschiedliche Erwartungen an die hauptamtlichen Geistlichen stellen, habe ich beschrieben in: Dziewas, Ralf: Die unverbindliche Treue – Dimensionen des Amtes im kongregationalistischen

die Machtstrukturen und die Macht- und Ohnmachtserfahrungen, mit denen freikirchliche Pastorinnen und Pastoren in ihrem Dienst umgehen müssen, ganz anders als die von landeskirchlichen evangelischen oder römisch-katholischen Geistlichen oder orthodoxen Priestern.

Ich will im Folgenden zunächst kurz die historischen Prägungen erläutern, die den spezifischen Umgang mit dem Thema Macht in den deutschen Freikirchen geprägt hat (2). Danach werde ich das Wesen der Macht als Kommunikationsform beschreiben (3) und die Ausdifferenzierung von Machtstrukturen am Beispiel der komplexen Situation in freikirchlichen Gemeinden veranschaulichen (4+5). Daran schließen sich Überlegungen zu einer erfolgreichen pastoralen Kommunikation im komplexen System Gemeinde (6) sowie Grundsätze einer theologischen Ethik pastoraler Macht (7) an.³

2. Spezifisch freikirchliche Aspekte des Umgangs mit Machtstrukturen⁴

Zumindest für kongregationalistische Gemeinden und ihre Bünde gilt, dass aufgrund eigener Verfolgungs- und Marginalisierungserfahrungen die meisten Freikirchen das für Deutschland typische

Verhältnis von Gemeindebund und Ortsgemeinde, in: Neumann, Burkhard, Stolze, Jürgen (Hg.): Kirche und Gemeinde in freikirchlicher und römisch-katholischer Sicht, Paderborn/Göttingen 2010, S. 217–245. Allerdings hat die Einführung öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse diese traditionell unklare Position zwischen Ortsgemeinde und Bund zu Gunsten des Gemeindebundes verschoben. Anders ist dies in den konnexionalistisch organisierten Freikirchen der methodistischen Tradition, die auch als Freikirchen die Pastorinnen und Pastoren zumeist zentral berufen, besolden und in die jeweiligen Ortsgemeinden entsenden. Vgl. dazu Bolay, Winfried: Die Evangelisch-methodistische Kirche und ihr Verständnis vom Amt eines Pastors/einer Pastorin, in: Zeitschrift für Theologie und Gemeinde 14 (2009), S. 244–248, bes. S. 247.

- 3 Der Abschnitt über die Ethik der Macht im pastoralen Dienst konnte auf der Tagung aus Zeitgründen nicht mit vorgetragen werden, erscheint somit erstmals in dieser gedruckten Version des Beitrags.
- 4 Der folgende Abschnitt nimmt Überlegungen auf, die ich ausführlicher erläutert habe in Dziewas, Ralf: Strukturen der Macht in kongregationalistischen Gemeinden und Gemeindebünden, in: Freikirchenforschung 31 (2022), (zurzeit im Druck).

Staatskirchenwesen grundsätzlich ablehnen und stark das individuelle Recht auf freie Religionsausübung für alle Glaubensgemeinschaft eingefordert haben.⁵ Da sich die im 17. und 18. Jh. entstandenen Freikirchen zumeist aus Kirchen herauslösten, die bei theologischer Abweichung mit innerkirchlichem Druck und Zwang reagierten, beschränkten die kongregationalistisch verfassten Freikirchen ihre übergemeindlichen Strukturen bewusst auf das Notwendigste, um die Bildung theologischer oder innerkirchlicher Machtzentren zu verhindern.⁶ Außerdem stifteten sie selbst die höchsten kirchenleitenden Gremien und Gemeindekonferenzen nicht mit dem Recht aus, Beschlüsse zu fassen, die die einzelnen Gemeinden in ihrer Freiheit einschränken könnten. Jede Gemeinde sollte stets auch anders entscheiden können, als es der jeweiligen Bundesleitung genehm war. Eine machtvolle Durchsetzung innerkirchlicher Beschlüsse von oben nach unten wurde damit so weit wie möglich ausgeschlossen, sodass selbst in Bereichen, die konfessionelle Einigkeit brauchen, es allenfalls relativ verbindliche Regelungen gibt, die oft erst nach einem langen Ringen um Einmütigkeit verabschiedet werden.⁷

Da die gesellschaftliche Ausgrenzung und Benachteiligung in der frühen deutschen Freikirchengeschichte häufig gerade von kirchlichen Repräsentanten und Geistlichen ausgelöst wurde – am Anfang stand häufig eine Anzeige wegen unerlaubter Religionsausübung – haben

- 5 Zur historischen Basis der freikirchlichen Betonung einer allgemeinen Religionsfreiheit vgl. Pilnei, Oliver: Religionsfreiheit aus baptistischer Sicht. in: *Catholica* 75 (2021), S. 205–213. bes. S. 206-209 sowie zu ihrer aktuellen Relevanz das Wort der Vereinigung Evangelischer Freikirchen zu Religionsfreiheit. Toleranz und Gewaltverzicht vom 24. November 2005. online: <https://www.vef.de/media/pages/erklarungen/religionsfreiheit/3e40390018-1620816278/religionsfreiheit.pdf>. zuletzt abgerufen am 22.06.2022.
- 6 Vgl. zum Kongregationalismus als Gemeinde- und Kirchenstruktur: Rothkegel, Martin: Art. Kongregationalismus/Kongregationalisten. in: *ELThG* 2 (2019), Sp. 2049–2051.
- 7 „Relativ verbindlich“ sind diese übergemeindlichen Regelungen insofern, als selbst mit großer Einmütigkeit beschlossene Übereinkünfte nicht verhindern können, dass sich einzelne Gemeinden vor Ort über die Vereinbarungen hinwegsetzen und konträr dazu entscheiden können. Vgl. zu der gesamten Problematik Dziewas, Ralf: Verbindlichkeit im Kongregationalismus. in: Hafner, Johann Ev. / Hailer, Martin (Hg.): *Binnendifferenzierung und Verbindlichkeit in den Konfessionen*. Frankfurt a.M. 2010 [Beiheft zur Ökumenischen Rundschau 87], S. 243–265.

die meisten Freikirchen auch ein hohes Maß an Misstrauen gegenüber kirchlichen Ämtern entwickelt. Daher spricht man bis heute in den Freikirchen eher vom pastoralen Dienst oder pastoralen Beruf als von einem pastoralen Amt und meidet alle Formen pastoraler Hierarchien. Außer in den nicht-kongregationalistischen Freikirchen der methodistischen Tradition gibt es daher weder freikirchliche Superintendentinnen noch freikirchliche Bischöfe. Das hat aus Sicht eines kongregationalistischen Gemeindebundes zugleich den Vorteil, dass es für die Pastorinnen und Pastoren in den Gemeinden keine relevanten Karriereoptionen oberhalb der Gemeindeebene gibt. Und um den hauptamtlichen Geistlichen im Gemeindedienst vor Ort keinen zu großen theologischen Informationsvorsprung zu gewähren, blieb man auch lange Zeit gegenüber einer professionellen theologischen Ausbildung kritisch eingestellt. Das änderte sich allerdings, als auch die meisten anderen Gemeindeleitungsmitglieder zumeist eine akademische Ausbildung besaßen und man daher nun auch von den pastoral tätigen Hauptamtlichen ein Mehr an Bildung und Professionalität erwartete.⁸

Was jedoch aus dieser Geschichte der Abwertung pastoraler Ämter und Amtstheologien bis heute geblieben ist, ist die Tatsache, dass in freikirchlichen Gemeinden nicht von vorneherein klar ist, dass mit der Übertragung pastoraler Aufgaben zugleich eine zentrale, oder gar *die* zentrale Funktion der Leitung der Gemeinde als Ganzer verbunden ist. Wo starke Führungspersönlichkeiten die ehrenamtlichen Gemeindeleitungsaufgaben gekonnt ausfüllen, kann dies dazu führen, dass der theologische Anspruch der Pastorinnen und Pastoren, ihre Gemeinde prägen und gestalten zu wollen, mit dem Leitungsanspruch derer kollidiert, die sich als gewählte Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinde zugleich auch als Vorgesetzte der Pastorinnen und Pastoren verstehen.⁹

- 8 Mittlerweile ist auch in den meisten deutschen Freikirchen eine akademische Ausbildung auf mindestens Masterniveau für pastorale Aufgaben üblich. Vgl. zum Spannungsfeld von Gemeindefrömmigkeit und wissenschaftlicher Theologie und ihrer Zusammenführung in den Studiengängen der modernen freikirchlichen Hochschulen den Sammelband Christian Bouillon/Holger Eschmann/Andreas Heiser (Hg.): *Spiritualität und theologische Ausbildung. Evangelische Perspektiven*. Göttingen 2018.
- 9 Vgl. Neese. Friedbert: *Pastoren sind anders – Gemeinden auch. Das Leben eines*

All diese Vorbehalte gegen zu viel pastorale Macht, haben in den kongregationalistisch verfassten Freikirchen dazu geführt, dass auch die rechtlichen Regelungen der Dienstverhältnisse meist nur geringe Sanktions- und Unterstützungsmöglichkeiten auf übergemeindlicher Ebene vorsehen und dass das, was im pastoralen Dienst möglich ist, oder auch nicht, sich vor allem in den einzelnen Ortsgemeinden entscheidet. Wo die einen in großer theologischer Freiheit ihren Dienst nach den eigenen persönlichen Prägungen gestalten können, weil z. B. keine Agenden- oder Perikopenordnung den Gottesdienstablauf oder den Predigttext vorgibt, erleben sich andere in ihrem pastoralen Dienst eingebunden in ein enges Korsett fest geprägter lokaler Gemeinderwartungen. Diese Vielfalt der konkreten Gemeinde- und Dienstsituationen gilt es im Hinterkopf zu behalten, wenn ich im Folgenden Überlegungen zum Umgang mit Macht im pastoralen Dienst anstelle, denn die jeweiligen Chancen und Herausforderungen können auf der Gemeindeebene sehr unterschiedlich sein.

3. Macht als kommunikatives Mittel zur Herstellung von Übereinstimmung¹⁰

Ich werde mich im Folgenden für meine Analyse der Machtstrukturen in freikirchlichen Gemeinden auf das Machtverständnis des Kulturphilosophen Byung-Chul Han (*1959) beziehen. Er hat im Jahr 2005 in einem kleinen Reclam-Band unter dem Titel „Was ist Macht?“ eine Analyse der Wirkungsweisen von Macht vorgelegt, die Gedanken der französischen Philosophie mit Überlegungen aus der deutschen Systemtheorie verbindet.¹¹ Und da Hans Beschreibung der Wirkweisen von Macht auf einer kommunikativen Definition von Macht basiert,

Baptistenpastors zwischen Freiheit und Zwang, in: Zeitschrift für Theologie und Gemeinde 14 (2009), S. 230–243, bes. S.238.

10 Vgl. zum Folgenden ausführlicher Dziejwas, Ralf: Strukturen der Macht in kongregationalistischen Gemeinden und Gemeindebünden, in: Freikirchenforschung 31 (2022), (zurzeit im Druck).

11 Vgl. Han, Byung-Chul: Was ist Macht? Stuttgart 2005. Hans Analysen zum Thema Macht greifen dabei vor allem auf Überlegungen von Michel Foucault (1926–1984) und Niklas Luhmann (1927–1998) zurück.

bietet sein Zugang zum Thema eine gute theoretische Grundlage, um die in freikirchlichen Kontexten wirkenden Dynamiken und Machtstrukturen zu erfassen.

Macht ist nach Byung-Chul Han grundsätzlich ein Beziehungsphänomen. Für Han ist Macht eine Form der Beziehung, die es Ego (also der einen Seite) ermöglicht, dass seine eigene Selektion (also seine Entscheidung, Deutung, Zielvorstellung oder Optionsauswahl) von Alter (also der anderen Seite) übernommen wird. Dabei erweist die Macht sich dort am stabilsten, wo Alter in Freiheit seine eigene Selektion in Übereinstimmung zu Egos Selektion bringt.¹²

Was bedeutet das? Nach Han hat Macht eine soziale Funktion: Sie macht Übereinstimmung wahrscheinlicher, und wo immer Menschen miteinander dauerhafte Beziehungen eingehen, braucht es Übereinstimmung in verschiedenen Selektionen, also z. B. über eine gemeinsame Sicht der Wirklichkeit, die anstehenden Herausforderungen oder die gemeinsam zu verfolgenden Werte und Ziele. Nur mit einem Mindestmaß von Übereinstimmung kann eine Gemeinschaft auf Dauer miteinander unterwegs sein. Und das gilt natürlich auch für Glaubensgemeinschaften. Auch Gemeinden müssen Entscheidungen treffen, z. B. wofür das vorhandene Geld ausgegeben wird, welche Aktivitäten gemeinsam geplant, welche davon als erste umgesetzt werden müssen und welche Personen die Gemeinde nach außen repräsentieren sollen. Außerdem braucht es Entscheidungen über die Regeln, nach denen eine Gemeinschaft diese Entscheidungen treffen will: Muss alles erst gemeinsam diskutiert und dann demokratisch abgestimmt werden, oder werden manche Entscheidungen besser an Gremien oder einzelne Personen delegiert? Und inwieweit sind deren Entscheidungen dann für alle Mitglieder verbindlich, und für wie lange?

Gemeinsame Entscheidungen und vereinbarte Wege der Entscheidungsfindung sind für alle Gemeinschaften existentiell, wenn sie zielgerichtet agieren wollen. Gemeinden, die missionarisch oder diakonisch wirksam werden wollen, brauchen zumindest ein gemeinsames Verständnis davon, was der grundlegende Auftrag der Gemeinde ist und welche Chancen und Möglichkeiten zur Kommunikation des

12 Vgl. Han. Macht. S. 10–36.

Evangeliums aktuell bestehen. Und es muss immer wieder neu geklärt werden, wofür als nächstes die vorhandenen Kräfte und Gaben eingesetzt werden sollen, um den Auftrag der Gemeinde zu erfüllen.

Nach Hans Beschreibung liegt Macht immer dort vor, wo solche Übereinstimmungen erzielt werden. Wenn in sozialen Beziehungen eine Seite die Entscheidung, Deutung, Zielvorstellung oder Optionsauswahl einer anderen Seite übernimmt – ganz unabhängig davon, auf welche Art und Weise diese Übernahme motiviert oder erreicht wurde –, dann ist dies einer Form von Macht zu verdanken. Macht ist also nicht nur dort am Werk, wo eine Person nicht anders kann, als sich der Selektion einer anderen zu unterwerfen, sondern auch dort, wo dies in großer Freiheit und Einmütigkeit geschieht. Ja nach Han erweist sich Macht gerade dort am stabilsten, wo *Alter* in Freiheit seine eigene Selektion in Übereinstimmung zu *Egos* Selektion bringt. Oder um es mit Hans Worten zu sagen:

„Hartnäckig hält sich die Meinung, die Macht schließe die Freiheit aus. Dies ist jedoch nicht der Fall. *Egos* Macht erreicht gerade in der Konstellation ihr Maximum, in der *Alter* sich freiwillig seinem Willen fügt. *Ego* drängt sich *Alter* nicht auf. Die *freie Macht* ist kein Oxymoron. Sie besagt: *Alter* folgt *Ego* in Freiheit. Wer eine absolute Macht erreichen will, wird nicht von der Gewalt, sondern von der Freiheit des Anderen *Gebrauch* machen müssen. Sie wird in dem Moment erreicht, in dem die Freiheit und die Unterwerfung ganz zusammenfallen.“¹³

Machen wir uns dies an ein paar Beispielen konkret: Eine gute Idee, der alle begeistert zustimmen, ein gutes Argument, das Skeptiker überzeugt, eine schlüssige Deutung der Situation, gegen die es keine vernünftigen Einwände gibt, all das sind Formen der Macht, die zu einer stabilen Übereinstimmung führen, weil danach alle Beteiligten dem Vorschlag in Freiheit zustimmen und sich die vorgeschlagene Sicht der Dinge oder die daraus folgenden Schritte aus innerer Überzeugung zu eigen machen.

Nach Han ist diese Form der Macht die stabilste Form, weil bei niemandem ein Bedürfnis besteht, diese Übereinstimmung wieder in Frage zu stellen. Wird hingegen die für das gemeinsame Handeln

13 Han, Macht, S. 14 [Hervorhebungen im Original].

notwendige Übereinstimmung „erzwungen“, findet die Zustimmung also nur widerwillig statt oder weil es keine Alternative gab, wird die gemeinsame Sicht der Dinge oder die getroffene Entscheidung bei nächster Gelegenheit wieder in Frage gestellt werden. Sobald sich eine Chance bietet, aus einer „erzwungenen“ Übereinstimmung auszurechnen und alternative Zielstellungen oder Wege zu verfolgen, ist diese Übereinstimmung keine Übereinstimmung mehr. Sie ist also nicht von Dauer und damit schwächer als eine Übereinstimmung, der sich alle Beteiligten freiwillig angeschlossen haben.

Macht ist also dann am stabilsten und sie erfüllt ihre Funktion, Übereinstimmung in einer Gemeinschaft herzustellen am besten, wenn sie mit Freiheit statt mit Zwang verbunden ist. Ja, sie kann nach Han geradezu unsichtbar werden, wenn es gelingt, eine Normalität zu erzeugen, in der die Übereinstimmung zur unhinterfragten Basis des Miteinanders wird.

„Die Macht erreicht eine hohe Stabilität, wenn sie als ‚Man‘ auftritt, wenn sie sich der ‚Alltäglichkeit‘ einschreibt. Nicht der Zwang, sondern die Automatik der Gewohnheit erhöht ihre Wirksamkeit. Eine absolute Macht wäre die, die nie in Erscheinung träte, die nie auf sich hinwiese, die vielmehr mit der Selbstverständlichkeit ganz verschmölze. *Macht glänzt durch Abwesenheit.*“¹⁴

Wenn in diesem Sinne Macht durch Abwesenheit glänzt, weil sie in den Alltäglichkeiten des Lebens verborgen ist, dann macht es Sinn, im Blick auf freikirchliche Gemeinden und den pastoralen Dienst in solchen Gemeinden genau nach den Beziehungen zu schauen, in denen die Normalitätserwartungen geprägt werden. Es geht dann nicht unbedingt um die Macht von Individuen oder die besonderen, auffälligen Formen von Machtausübung durch Gremien, sondern die in der alltäglichen Kommunikation wirksamen Strukturen und Grundannahmen. Es geht also um die kommunikativen Strukturen hinter dem aktuellen Geschehen, die die Normalität prägen, und um die Verfahren, die die aktuell geltenden Gemeinsamkeiten erzeugen und stabilisieren.

14 Han, Macht, S. 64.

4. Die Vielfalt der Machtkommunikation in gemeindlichen Kontexten

Betrachtet man Macht – wie Han es tut – als Beziehungsgeschehen, das zu Übereinstimmung führt, dann ist Macht zunächst einmal ein neutraler Begriff, denn ohne Übereinstimmung ist ein geordnetes Miteinander nicht möglich. Deshalb gibt es auch keine machtfreien sozialen Systeme, denn was immer in ihnen die Entstehung von Übereinstimmungen sichert, ist die herrschende Machtstruktur. Die jeweils verwendeten Kommunikationsformen der Macht sind dabei allerdings vielfältig.

Die Zeit dieses Vortrages würde mit Sicherheit nicht ausreichen, um die gesamte Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsformen der Macht zu beschreiben. Ich möchte daher an dieser Stelle nur eine Auswahl von typischen Formen der Machtkommunikationen anführen, sowie Formulierungen, an denen man sie leicht erkennen kann:

1. Die *Macht des Zwangs* gibt es auch in Gemeinden. Immer dort, wo direkt oder indirekt mit negativen Konsequenzen gedroht wird, wird Macht in diesem Sinne ausgeübt. Der Imperativ dieser Form der Macht ist klar: „Tu, was du sollst, denk wie wir, sonst ...“. Es muss nicht immer gleich der Ausschluss aus der Gemeinde angedroht werden, es kann auch der Rechtfertigungszwang in der Gemeindeversammlung, die Nichtberücksichtigung auf der Liste der Predigenden oder die besondere Beobachtung als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter sein, die im Falle abweichenden Verhaltens droht. Dass dies eine negative Form der Machtkommunikation ist und dass diese Form der Machtausübung keine stabile Übereinstimmung bewirkt, haben wir schon gesehen.

2. Eine ganz andere Form der Macht ist die *Macht der guten Argumente*. Manchmal ist es ein klares Wort in einer Gemeindeversammlung, vielleicht aus einer der hinteren Reihen gesprochen, aber so treffend, dass allen klar ist: „Okay, so ist es. Das ist ein sinnvolles Vorgehen.“ Die Übereinstimmung ist geschaffen, sie ist freiwillig und oftmals muss das nur noch einmal bewusst formuliert werden, indem man fragt: „... oder hat noch jemand Einwände?“ – eine Frage, die die erzielte Übereinstimmung deutlich macht und gegen

nachträgliche Infragestellungen absichert. Gute Argumente sind daher auch eine gute Basis für langfristige Übereinstimmung in einer Gemeinde.

3. In Organisationen – und auch Gemeinden sind Organisationen – ist eine der wesentlichen Formen der Macht die *Macht der Diskursgestaltung*. Wann spricht wer mit wem über was? Wann ist eine Sache reif dafür, entschieden zu werden? Wer kann wie in letzter Sekunde verhindern, dass falsche Entscheidungen getroffen werden? Das sind für alle Organisationen zentrale Fragen, und so gibt es auch in Gemeinden Tagesordnungen und Sitzungsprotokolle, gibt es im Notfall Anträge zur Geschäftsordnung oder den Antrag auf Vertagung, wenn die Diskussion nicht in die gewünschte Richtung läuft. Ich brauche an dieser Stelle sicherlich nicht zu erläutern, welche Kunst es ist, eine Tagesordnung so aufzustellen, dass sich die Diskussionszeit auf die richtigen Punkte verteilt und welche Macht darin liegt, ob ein Punkt am Anfang auf einer Tagesordnung steht oder am Ende noch schnell unter Zeitdruck entschieden werden muss. Dies gilt genauso für alle Schritte, mit denen eine Gemeindeversammlung oder eine Mitarbeiterbesprechung vorbereitet wird. Gemeinden diskutieren jedoch nicht nur, um Übereinstimmung zu schaffen, sie beten auch darum, dass ihnen Einheit und Einmütigkeit geschenkt werden. Damit machen sie sich zum einen immer wieder bewusst, dass echte Einheit allein auf kommunikativem Wege kaum zu erreichen ist. Sie vertrauen zugleich aber auch gemeinsam darauf, dass Gott Einmütigkeit schenken kann. Und damit liegt schon in dieser gemeinsamen Gebetsbitte ein Akt der Einheit. Die gemeinsame Hinwendung zu Gott ist die grundlegende Basis aller diskursiven Bemühungen um Verständigung und Übereinstimmung.

4. Die *Macht der Gremien und Ämter* ist ebenfalls für Gemeinden relevant, denn man kann nicht alles mit allen diskutieren und muss manches delegieren. Das kann aber auch dazu führen, dass Leitungen mehr entscheiden, als sie eigentlich entscheiden sollen bzw. anders, als es die Mehrheit der Gemeinde gut findet. Daher sind gerade freikirchliche Gemeinden von ihrer Geschichte her bei dieser Form der Macht immer eher vorsichtig gewesen, einzelnen Personen oder Gremien zu viel Macht zu geben.

5. Es gibt aber auch personale Machtfaktoren wie die *Macht charismatischer Persönlichkeiten oder glaubwürdiger Vorbilder*. Wenn Zustimmung über Nachfolge generiert wird, dann zählen nicht mehr unbedingt die guten Argumente, dann reicht es mitunter schon, dass die entsprechende Führungsperson für eine Sache steht, damit andere sich ohne kritisches Nachfragen dieser Sicht der Dinge anschließen. Wer im pastoralen Dienst mit dieser Form der Macht ausgestattet ist, vermeidet mitunter viele Diskussionen, aber wenn der Moment kommt, in dem das Charisma nicht mehr trägt oder die eigene Existenz nicht mehr als Vorbild taugt – und dazu kann es jederzeit kommen –, dann ist es auch vorbei mit dieser Macht. Dann folgt auf die scheinbare Vollmacht die umso härtere Ohnmachtserfahrung, dass sich alle abwenden, sobald das Vertrauen in die vorbildliche oder charismatische Person zerbrochen ist.

6. Mitunter braucht es jedoch gar keine Personen, die machtvoll wirken, um Übereinstimmung herzustellen. Es gibt auch die *machtvollen Traditionen*, alte Übereinstimmungen, die man ungern in Frage stellt. „Das war bei uns schon immer so!“ oder „Das haben wir aber noch nie gemacht!“ Solche Verweise auf traditionelles Verhalten sind immer ein Versuch, die eigene Gemeindegeschichte als machtvolles Beispiel zu verwenden, vor allem um Neuerungen abzuwehren und nach Möglichkeit Diskussionen von vorneherein abzuwürgen. Auch hier zählen keine guten Argumente, sondern der Verweis darauf, dass man doch eigentlich schon eine Übereinstimmung hat, die man lieber nicht gefährden sollte. Allerdings ist diese alte Übereinstimmung längst keine mehr, wenn die Macht der guten alten Zeiten heraufbeschworen werden muss.¹⁵

7. Ebenso unpersönlich, aber nicht weniger wirksam ist natürlich die *Macht des Geldes*. „Dann kürz ich halt meinen Gemeindebeitrag“ ist ebenso eine Form der Machtkommunikation wie die Gegenvariante:

15 Auch hier bestätigt sich das oben zitierte Wort von Han, dass wahre Macht durch Abwesenheit glänzt. Eine Tradition, der alle folgen, weil sie aus sich heraus eine unhinterfragte, gemeinsam geteilte Überzeugung darstellt, ist eine viel machtvollere Tradition, als eine solche, die erst thematisiert werden muss, um zur Geltung zu kommen. Eine Tradition, die man erst ins Gedächtnis rufen muss oder zu deren Verteidigung man gar die traditionsbewussten Kräfte gezielt zusammenrufen muss, hat ihre wahre Macht längst verloren.

„Wenn ihr das beschließt, dann bezahl ich euch auch das neue Klavier, das Keyboard oder die Orgel. Geld soll dabei keine Rolle spielen.“ Dass Geld genau damit in der Diskussion seine Macht entfalten kann, ist offensichtlich, denn auf einmal ist die knappe Gemeindekasse kein gutes Argument mehr. Allerdings ist jede Kommunikation mit dem Machtmittel Geld mit einer Vielzahl von ethischen Fallstricken verbunden und wirkt natürlich automatisch konfliktverschärfend, sobald alle Seiten beginnen, ihre finanziellen Möglichkeiten wie „Waffen“ aus dem Schrank zu holen.

8. Es gibt unzählige weitere Formen der Machtkommunikation, die oft nur nicht als solche wahrgenommen werden. Es macht in einer Diskussion z. B. einen großen Unterschied, welche Worte benutzt werden, denn es gibt eine *Macht der Begriffe*: Es ist nicht das Gleiche, ob ich in einer Diskussion über „gleichgeschlechtlich liebende Menschen“ oder über „Die Homosexuellen“ rede, und wenn die typischen Label „Die Liberalen“, „Die Konservativen“ oder „Die Evangelikalen“ erstmal verteilt sind, wird das wechselseitige aufeinander Hören und eine differenzierte Diskussion massiv erschwert. Wer hört schließlich noch auf die einzelnen Argumente und ihre Überzeugungskraft, wenn deren Glaubwürdigkeit davon abhängt, aus welcher Ecke sie geäußert werden.

9. Manchmal haben sogar *die Abwesenden oder die Schweigenden* oder die, die sich nicht einbringen, eine große Macht. „Das können wir ohne den Kassierer aber nicht entscheiden“, oder „Dann werden sich die, die jetzt schon so still sind, erst recht zurückziehen.“ Oder „Da müssen wir aber Rücksicht auf die Schwachen nehmen, die da nicht mitkönnen.“ Wer Übereinstimmung will, wird immer damit leben müssen, dass die, die sich nicht äußern oder einfach wegbleiben, von verschiedenen Seiten ins Feld geführt werden können, entweder indem ihnen eine stille Zustimmung unterstellt wird oder aber ein stiller Protest. Machttheoretisch ist dabei entscheidend, welches Bild der Abwesenden sich durchsetzt, nicht welche Einstellungen diese wirklich haben.

10. Die Liste ließe sich noch fortsetzen, z. B. um die oft verwendete Kommunikationsform der Verweigerung, die auch eine eigene Machtwirkung erzielt. Aber eigentlich ist die Drohung „Dann mach ich nicht mehr mit ...“ oder die noch härtere Ankündigung „Dann tret‘ ich aus

der Gemeinde aus ...“ nur eine spezielle Form des Zwangs, der einer offensichtlichen Mehrheit mit einer negativen Konsequenz droht. Es gibt jedoch, Gott sei Dank, in Gemeinden auch die positive Macht der Vergebung, die immer wieder trotz Verletzungen und Konflikten einen Neuanfang ermöglicht.

Es ist vermutlich klar geworden, dass Macht sehr vielgestaltig begegnet und dass alle, die im Kontext von Gemeinde arbeiten und Leitungsverantwortung haben, auf dieser Klaviatur der Machtkommunikation spielen.¹⁶ Wer viele unterschiedliche Formen der Machtkommunikation beherrscht und weiß, wo welche Form am wirksamsten ist, wird seltener Ohnmachtserfahrungen machen als diejenigen, die immer wieder überrascht sind, welche unterschiedlichen Formen von Macht ihnen auch im gemeindlichen Kontext begegnen. Es ist leider nicht so, dass in der Gemeinde nur die positiven Formen von Machtkommunikation ausgelebt werden. Es wird faktisch auch im gemeindlichen Miteinander oft die ganze Breite der Machtformen genutzt. Das bewusst wahrzunehmen, ist ein erster Schritt zu einem gezielten Handeln und Gestalten in gemeindlichen Kontexten. Es bedeutet aber nicht, dass man alle diese Formen der Machtkommunikation selbst nutzen muss oder sollte. Gegen manchen Umgang mit Macht muss man sich mitunter auch gezielt wehren und dafür hilft es, die Vielfalt der Kommunikationsformen der Macht überhaupt erst einmal bewusst wahrzunehmen.

5. Strukturen der Macht im alltäglichen Gemeindeleben

Im Kontext der heute betrachteten Fragestellung um Macht und Ohnmacht im pastoralen Dienst stellt sich angesichts der Vielfalt der Machtkommunikationen zugleich die Frage nach der originären pastoralen Aufgabe im Umgang mit dieser Vielfalt der Formen der Macht. Nimmt man die am Anfang gewählte kommunikative

16 Ob das Ergebnis am Ende eine Kakophonie der Missklänge oder den Wohlklang eines abgestimmten Zusammenspiels ergibt, entscheidet dann darüber, ob der Machtgebrauch als positives, um Übereinstimmung bemühtes Miteinander, oder als negatives, auf Konflikte ausgerichtetes Gegeneinander erlebt wird. Beides aber ist das Ergebnis von Machtkommunikation.

Herangehensweise an das Thema Macht ernst, kann man durchaus eine positive Aufgabe pastoraler Macht formulieren:

Eine wichtige Aufgabe jeder Gemeindeleitung und damit auch des pastoralen Dienstes ist die Etablierung einer innergemeindlichen Machtkommunikation und Machtstruktur, die Übereinstimmung erzeugt, indem sie *Zustimmung in Freiheit* ermöglicht.¹⁷

Eine solche Form der Machtausübung im Sinne einer dauerhaften und gemeinsamen Gestaltung der Gemeinde kann und sollte von jeder Person mit Leitungsverantwortung erwartet werden. Es geht um ein Streben nach Einmütigkeit, das nicht mit Zwang und manipulativen Techniken eine brüchige Übereinstimmung anstrebt, sondern eine Übereinstimmung aus Überzeugung, die stabil und tragfähig ist für ein langfristiges zielorientiertes Miteinander. Das aber verlangt, dass alle Beteiligten in Freiheit ihr „Ja“ zu einer gemeinsamen Sicht der Dinge, den gemeinsam geteilten Zielvorstellungen und den dafür angemessenen Schritten sagen können.

Ein in diesem Sinne positiver Umgang mit Macht ist nicht nur kompatibel mit der pastoralen Rolle, sondern geradezu Ausdruck des spezifischen Auftrags jedes pastoralen Dienstes. Es gehört unmittelbar zur Hirtenfunktion von Pastorinnen und Pastoren, dafür zu sorgen, dass alle in der Gemeinde miteinander unterwegs bleiben, dass Konflikte konstruktiv ausgetragen werden, alle Mitarbeitenden sich freiwillig und engagiert einbringen, und all das möglichst so, dass die Gemeinde sich zielorientiert und positiv in die richtige Richtung entwickelt.¹⁸

17 Dieses positive Ziel gemeindeleitender und damit auch pastoraler Kommunikation kann mit einem treffenden Zitat des Soziologen Jürgen Habermas auch so zusammengefasst werden: „Das Grundphänomen der Macht ist nicht die Instrumentalisierung eines fremden Willens für eigene Zwecke, sondern die Formierung eines gemeinsamen Willens in einer auf Verständigung gerichteten Kommunikation“ (Habermas, Jürgen: Philosophisch-politische Profile, 3., erw. Ausgabe, Frankfurt a.M. 1981, S. 230 mit Bezug auf Hannah Arendts kommunikatives Machtverständnis).

18 Zur Bedeutung der Hirtenmetapher für den pastoralen Dienst und die Erwartungen an pastorale Leitung vgl. Stenschke, Christoph: „... um zu weiden die Gemeinde Gottes“ (Apg 20,28). Pastorale Metaphern in der Bibel und Leitung heute, in: Theologisches Gespräch 46 (2022) S. 55-70.

Dass in freikirchlichen Gemeinden die Orientierung an der Bibel nicht nur die inhaltliche Ausrichtung der Gemeinde prägen soll, sondern auch darüber entscheidet, welche Formen der Machtkommunikation in einer Gemeinde angemessen sind, braucht an dieser Stelle nicht weiter entfaltet zu werden.¹⁹ Entscheidend aber ist, dass ganz ohne den Einsatz verschiedener Formen der Machtkommunikation es keine dauerhafte und koordinierte Zusammenarbeit aller Mitglieder der Gemeinde, keine gemeinsamen theologischen Überzeugungen, keine verbindliche Ethik und keine zielgerichtete Mission oder Diakonie der Gemeinde geben kann.

Bevor aber die Frage nach der ethisch gebotenen Auswahl und Nutzung unterschiedlicher *Formen* der Machtkommunikation beantwortet werden kann, müssen wir zunächst noch einen Blick auf die *Strukturen* der Machtkommunikation im Gemeindealltag werfen, denn mit den verschiedenen *Formen* der Machtkommunikation wird nicht nur in der Gemeindeversammlung, dem Leitungskreis oder der Runde der Mitarbeitenden um Übereinstimmung gerungen, sondern in *allen* Gruppen und Kommunikationsbeziehungen der Gemeinde. Das aber macht die Herausforderung, Übereinstimmung in der Gesamtgemeinde zu erzeugen, noch einmal deutlich komplexer, denn eine Gemeinde ist mehr als die Summe ihrer Mitglieder. Gemeinde entsteht erst dort,

19 Welche Rolle vor allem den neutestamentlichen Texten für die freikirchliche Ekklesiologie zukommt, zeigt Haubeck. Wilfrid: Zum Verständnis der Gemeinde bei Paulus, in: Haubeck, Wilfrid / Heinrichs, Wolfgang (Hg.): Gemeinde der Zukunft – Zukunft der Gemeinde. Aktuelle Herausforderungen der Ekklesiologie, Witten 2011 [Theologische Impulse 22], S.7-38, der das gemeinsame Anliegen freikirchlicher Gemeinden, in ihren verschiedenen Formen „Gemeinde nach dem Neuen Testament“ zu sein, so formuliert: „Auch wenn wir das Wesen der Gemeinde theologisch übereinstimmend bestimmen können, nehmen die Gemeinden als empirische Größe schon im Neuen Testament unterschiedliche Gestalt an. ... Deshalb ist es gut, dass wir gegenüber früheren Zeiten unseren Anspruch inzwischen bescheidener formulieren, nämlich dass wir uns in unserem Aufbau und Dienst nach der im Neuen Testament erkennbaren Lebensweise der Gemeinden ausrichten wollen“ (a.a.O., S. 29). Auch wenn es den Freikirchen angesichts einer Mehrzahl möglicher Bibelverständnisse in den eigenen Reihen heute schwerer fällt als früher, Einigkeit darüber zu erzielen, in welcher Form diese Ausrichtung auf die neutestamentliche Gemeindepraxis erfolgen soll, ist doch die gemeinsame Überzeugung ungebrochen, dass in allen ethischen und dogmatischen Fragen – und dazu gehören auch Fragen der Macht und der Gemeindestrukturen – die Bibel der zentrale gemeinsame Referenztext des Diskurses bleiben soll.

wo diese Personen miteinander interagieren, etwas gemeinsam tun, ihrem Gemeindeleben Struktur geben, Gruppen bilden, Aufgaben verteilen, sich um unterschiedliche Dinge kümmern und dabei doch alle zusammen daran mitwirken, dass das Evangelium von Gottes Liebe und Barmherzigkeit verkündigt wird und in die Gesellschaft hineinstrahlen kann.²⁰

Wenn Macht ein Beziehungsgeschehen ist, dann sollten wir auf der Suche nach den zentralen *Strukturen* der Macht, nach den die Gemeinde konstituierenden Beziehungsstrukturen schauen und nach ihrer Bedeutung für mögliche Übereinstimmung fragen. Welche Beziehungen innerhalb der Gemeinde schaffen welche Übereinstimmungen? Welche Binnensysteme der Gemeinde kommunizieren regelmäßig, haben gemeinsame Interessen und schaffen intensive Loyalitäten zwischen den beteiligten Personen, weil diese miteinander an einer Aufgabe arbeiten, sich persönlich nahestehen oder wechselseitig stabil vernetzt sind?

1. Beginnen wir mit etwas, das eigentlich nicht zur Struktur der Gemeinde selbst gehört, aber dennoch fast alle Gemeinden durchzieht: *Verwandtschaftliche Beziehungen*. Familienstrukturen sind Machtstrukturen, denn Familien müssen dauerhaft miteinander klar kommen, sind also daran interessiert, in wesentlichen Punkten Übereinstimmung zu haben. Dass dies nicht immer einfach ist, weiß jeder, aber ebenso, dass im Zweifelsfall – also vor allem bei Konflikten mit Dritten – die erste Loyalität meist der Familie gehört. Deshalb ist einer der wichtigsten Ratschläge, den ich Studierenden für ihren ersten

20 Eine Gemeinde ist niemals ein statisches Gebilde, sondern ein lebendiges System sich ständig verändernder Abläufe, Ereignisse, Entwicklungsprozesse und daher ein sich permanent veränderndes Bündel von Interaktionen all derer, die direkt oder indirekt am Gemeindeleben teilnehmen. Von daher sind nur systemische Zugänge in der Lage, die Komplexität und Dynamik eines freikirchlichen Gemeindelebens auch nur ansatzweise zu erfassen und abzubilden. Selbst eine Gemeinde, die zehn Jahre lang aus den gleichen Mitgliedern bestünde, würde nach dieser Zeit nicht mehr die gleiche Gemeinde sein wie zuvor. Vgl. Dziewas, Ralf: Warum Gemeinden sich verändern. Theologische und soziologische Überlegungen zur Wandlungsfähigkeit von Ortsgemeinden im Kongregationalismus. in: Haubeck, Wilfrid / Heinrichs, Wolfgang (Hg.): Gemeinde der Zukunft – Zukunft der Gemeinde. Aktuelle Herausforderungen der Ekklesiologie. Witten 2011 [Theologische Impulse 22], S. 105–137.

Gemeindedienst gebe: „Versucht nicht, größere Veränderungen in einer neuen Gemeinde durchzusetzen, bevor ihr nicht wisst, wer hier mit wem verwandt ist.“ Es könnte sein, dass plötzlich Widerstand und Konfliktpotential an ganz unerwarteter Ecke auftaucht. Hat man sich aber ein Jahr lang bei allen Seniorinnen und Senioren, die Geburtstag hatten, für ein pastorales Grußwort der Gemeinde eingeladen und erlebt, wer sonst noch so zum Geburtstagskaffee auftaucht, ist man hinsichtlich dieser manchmal unübersichtlichen Machtstruktur der Gemeinde vermutlich deutlich klüger als vorher.

2. Natürlich gibt es auch Gremien, die unmittelbare Machtstrukturen darstellen. Zum Beispiel gehört es zur *Macht gemeindeleitender Gremien*, dass sie die ganze Gemeinde im Blick haben und dass ihnen von der Gemeinde die Aufgabe übertragen wurde, für Übereinstimmung, ein geordnetes Miteinander und eine gute Ausrichtung der Gemeinde zu sorgen. Solche Gremien haben also – anders als die Familienstrukturen – formale, legitime Macht von der Gemeindebasis erhalten und dürfen diese in dem gegebenen Rahmen auch gezielt nutzen. Spannend wird es aber spätestens dann, wenn man schaut, welche Familiensysteme in der Gemeindeleitung vertreten sind und welche nicht. Gemeindeleitungsmitglieder, die auch familiär gut vernetzt sind, haben neben ihrer formalen auch eine informelle Machtbasis, die sich die Gemeindeleitung zunutze machen kann, die aber auch negative Auswirkungen auf die Gemeindeleitungsarbeit haben kann.

3. Nicht mit Gemeindeleitungsaufgaben betraut sind eigentlich die einzelnen Gemeindegruppen. Wo es allerdings noch Gruppen gibt, die generationsübergreifend arbeiten und sich sehr regelmäßig treffen, entstehen enge Kommunikationsbeziehungen, in denen auch andere Aspekte des Gemeindelebens besprochen werden. Das Paradebeispiel dafür wäre zum Beispiel ein Chor, der sich wöchentlich trifft, regelmäßig im Gottesdienst singt und in dem alle Sängerinnen und Sänger eingeübt haben, wechselseitig aufeinander zu hören, miteinander schwierige Stücke zu proben und erfolgreich gemeinsam zur Aufführung zu bringen. So etwas schweißt nicht nur musikalisch zusammen, und es gibt Gemeinden, in denen kann man sich eigentlich die nächste Gemeindeversammlung sparen, wenn der Chor das Thema bereits auf seinem Chorwochenende ausführlich diskutiert hat. Leitungen, deren

Mitglieder in solchen Gruppen nicht vertreten sind, werden häufiger Ohnmachtserfahrungen in Veränderungsprozessen machen als solche, die hier gut vernetzt sind, und es wäre fahrlässig, einen Chor im pastoralen Dienst nur als Element der Gottesdienstgestaltung wahrzunehmen und nicht zu bemerken, dass man es hier mit einer zentralen gemeindlichen Machtstruktur zu tun hat.

4. Über die *Macht- von Jugend- und Mitarbeitergruppen* ließe sich ein eigener Vortrag halten. Obwohl die Jugendlichen der Gemeinde sich regelmäßig treffen und ein entscheidender Faktor für die Zukunft der Gemeinde sind²¹, sind sie doch selten eng an die Gemeindeleitung angebunden und noch seltener in diesen direkt mit Repräsentanten vertreten. Zwar haben die meisten Jugendlichen heute ein positiveres Verhältnis zu ihren Eltern als frühere Generationen,²² aber natürlich prägen die jugendlichen Peergroups eigene Übereinstimmungen, gemeinsame Werte und Interessen und diese sind durchaus nicht immer identisch mit denen der Elterngeneration, der Gemeindeleitung oder der Gesamtgemeinde. Es sollte also auch im pastoralen Dienst eine Grundfrage sein, wie man optimale Kommunikationsstrukturen in diesen Bereich der jungen Gemeinde schafft und wie ein intensiver Erfahrungsaustausch mit den dort verantwortlichen Mitarbeitenden sichergestellt werden kann, um die Interessen der Kinder und Jugendlichen

- 21 Zur besonderen Rolle von Kindern und Jugendlichen für das Gemeindegewachstum und die Zukunft freikirchlicher Gemeinden vergleiche Dziewas, Ralf / Pilnei, Oliver/Kißkalt, Michael/Klimt, Andrea / Spangenberg, Volker / Gnep, Joachim: Faktoren des Gemeindegewachstums. Ergebnisse einer qualitativen und einer quantitativen Befragung von Gemeindeleitungen im Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden, in: ThGespr 41 (2017), S. 55–94, bes. S. 73f und S. 90f.
- 22 Nach den Ergebnissen der Shell-Jugendstudie von 2019 ist das Verhältnis der Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 12 und 25 Jahren zu ihren Eltern seit 2002 immer besser geworden. 42% kommen demnach „bestens“ mit ihren Eltern aus, 50% kommen bei gelegentlichen Meinungsverschiedenheiten mit ihnen klar. Nur 6% verstehen sich oft nicht mit ihren Eltern und haben häufig Meinungsverschiedenheiten mit ihnen und nur 1% konstatieren ein schlechtes Verhältnis zu ihren Eltern mit ständigen Meinungsverschiedenheiten. Dabei ist die Übereinstimmung zwischen den Generationen umso höher, je besser die soziale Herkunftsschicht der befragten Jugendlichen ist. Vgl. Wolfert, Sabine / Quenzel, Gudrun: Vielfalt jugendlicher Lebenswelten. Familie, Partnerschaft, Religion und Freundschaft, in: Shell Deutschland Holding (Hg.): Jugend 2019. Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim / Basel 2019, S. 133–161, bes. S. 137–139.

wahrzunehmen und in die gemeindlichen Entscheidungsprozesse einbeziehen zu können. Nur dann ist es möglich, Übereinstimmung auch über die Generationengrenzen hinweg im Gemeindekontext aktiv zu gestalten. Die Ohnmachtserfahrung, die jungen Leute nicht mehr zu erreichen, ist oftmals nicht eine Frage von unterschiedlichen Werten und Theologien und einer fehlenden kulturellen Offenheit der älteren Generation, sondern schlicht einer mangelhaften Wahrnehmung und Einbindung der Jüngeren in die Entscheidungskontexte, Gremien und damit die Diskussionsprozesse der Gemeinde.

5. Die *Macht der Seniorenkreise* wäre in Vielem das Gegenstück zu den gemeindlichen Macht- oder Ohnmachtserfahrungen der Jugendgruppen einer Gemeinde. Nur sind die Seniorinnen und Senioren weitaus stärker in den Gemeindeleitungsgremien vertreten und haben bereits in den langen Jahren ihres Lebens die bisherigen Strukturen und Normalitäten des Gemeindelebens prägen können. Ihre Macht ist die Macht der Tradition, der kontinuierlichen Anwesenheit und in vielen Fällen der schieren Mehrheit, die sie in den Gemeindeversammlungen stellen. Gegen die Älteren lässt sich wenig verändern, wenn sie auf stur stellen, und wo diese Generation nicht bereit ist, zugunsten ihrer eigenen Enkelgeneration auf Macht zu verzichten, stockt oft die Gemeindeentwicklung, wenden sich die Jüngeren ab und kann eine Gemeinde überaltern und irgendwann aussterben. Es gibt gar nicht so wenige Gemeinden, die an ihren zu stabilen, auf die ältere Generation fokussierten Machtstrukturen zugrunde gehen. Entgegenwirken kann man dem im pastoralen Dienst nur, indem man gezielt die generationsverbindenden Kontakte und Beziehungen stärkt und pflegt und darauf achtet, dass sich in möglichst vielen Gremien und Mitarbeiterkreisen die Generationen vermischen und so ein intensiver Austausch zwischen den Älteren und Jüngeren stattfindet. Ansonsten suchen sich die Jüngeren einfach andere Gemeinden oder gründen neue, da dies für sie effektiver ist, als sich an Machtstrukturen abzarbeiten, gegen die sie sich ohnehin kaum werden durchsetzen können.²³

23 Dies erklärt auch die Faszination von Gemeindeneugründungen für junge Pastorinnen und Pastoren, da sie dort ohne den „Ballast“ verfestigter Strukturen und Traditionen und häufig ohne Auseinandersetzung mit den Älteren neue Modelle des Gemeindelebens entwickeln können, die für die jüngeren Generationen attrak-

6. Auch mit der *Macht von Hauskreisen* haben so manche Pastorinnen und Pastoren schon leidvolle Erfahrungen gemacht. Dabei haben stabile Kleingruppen viele positive Auswirkungen auf die Gemeindeentwicklung. Hauskreise bieten Vertraulichkeit und schaffen zugleich ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, da die Teilnehmenden persönlich viel voneinander erfahren, miteinander die Bibel auslegen oder auch thematisch miteinander arbeiten. Vor allem aber bindet es die Hauskreismitglieder eng zusammen, wenn füreinander gebetet und private Probleme geteilt und miteinander getragen werden. Eine solche intensive Hauskreisgemeinschaft kann eine Gemeinde im Kleinen sein, oder sie kann sich zu einer solchen entwickeln, wenn sie nicht gezielt in das Gemeindeleben eingebunden wird. Fast immer sind bei Gemeindespaltungen einzelne Hauskreise die Machtzentren der Absetzbewegung gewesen, weil sich dort eine eigene Gemeinschaft mit einer eigenen Theologie oder Frömmigkeit herausbilden konnte, die irgendwann mit der Gesamtgemeinde nicht mehr kompatibel war.²⁴ Aus pastoraler Perspektive wäre es daher sinnvoll, alle Hauskreise in den Kommunikationszusammenhang der Gesamtgemeinde gezielt einzubinden. So könnte z. B. jeder Hauskreis einmal im Jahr einen Gottesdienst der Gemeinde verantwortlich gestaltet. Das zeigt den Hauskreisen, dass die Gemeinde sie wahrnimmt und Impulse aus diesen Gruppen willkommen sind. Zugleich können dadurch alle Gemeindemitglieder und damit auch

tiv sind. So lassen sich auch leichter kreative Personen ihres Alters zur Mitarbeit und Mitgestaltung einladen und neue Gottesdienstformen und agile Leitungs- und Organisationsformen umsetzen. Dass in der fehlenden Traditionsanbindung dann wiederum eine spezifische Schwäche dieser neugegründeten Gemeinden bestehen kann, steht auf einem anderen Blatt. Vgl. zu den praktischen Konzepten einer modernen Gemeindegründungsarbeit Schönberg, Klaus: Basisbuch Gemeindegründung. Gründen – Entwickeln – Multiplizieren. Wustermark 2021 [Edition BEFG 8].

- 24 Einen Überblick über die soziologischen und ekklesiologischen Aspekte einer sich in Kleingruppen versammelnden Gemeinde und deren Bedeutung in den verschiedenen modernen theologischen Gemeindeentwicklungsmodellen bietet Johannes Zimmermann: Gemeinde zwischen Sozialität und Individualität. Herausforderungen für den Gemeindeaufbau im gesellschaftlichen Wandel. 2. Auflage Neukirchen-Vluyn 2009 [BEG 3] in § 9: Die praktisch-theologische Konzeption „Haus“ als exemplarische Konkretion – eine Skizze. S. 465–485, mit weiterer Literatur zum Themenfeld Hauskreise S. 466 Anm.3 unter Punkt d).

die gemeindefleitenden Personen wahrnehmen, welche Themen und Anliegen die einzelnen Hauskreise prägen und welche Akzente sie in ihrer Theologie und Frömmigkeit setzen. Dass darüber hinaus eine enge persönliche Kommunikation zu zentralen Bezugspersonen der Hauskreise von entscheidender Bedeutung für deren Einbindung in die Gesamtgemeinde sein kann, versteht sich eigentlich von selbst, findet aber dennoch häufig wenig Beachtung, solange die spezifische Entwicklung einzelner Hauskreise keine gesamtgemeindlichen Probleme hervorruft.

7. Wenn der Blick auf die Gruppenstrukturen gezeigt hat, welche innergemeindlichen Kontexte strukturelle Macht haben, weil sie Übereinstimmungen zwischen Gemeindemitgliedern schaffen, dann sind das alles offensichtliche Machtstrukturen, mit denen man im pastoralen Dienst gezielt arbeiten und umgehen kann und muss. Es gibt daneben aber noch versteckte oder weit weniger sichtbare Loyalitäten und Übereinstimmungen zwischen einzelnen Gemeindemitgliedern und Gemeindegruppen, die personale Machtkonzentrationen bewirken können. Es gibt z. B. die *Macht beruflicher Beziehungen*, wo Kolleginnen und Kollegen außerhalb der Gemeinde kontinuierlich zusammenarbeiten, oder Personen, die anderen Gemeindegliedern in ihrem beruflichen Kontext hierarchisch über- oder untergeordnet sind. Das kann vor allem dort brisant sein, wo diese Personen in Leitungsgremien miteinander arbeiten, weil jedes konträre Abstimmungsverhalten immer auch eine potenzielle Gefährdung des beruflichen Miteinanders bedeuten kann.

8. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer außergemeindlicher Interessen, wo Gemeindemitglieder in Sportvereinen, Parteien, Vereinen, Gewerkschaften oder Bürgerinitiativen Zeit miteinander verbringen oder für gemeinsame Ziele und Überzeugungen eintreten. Dass diese Personen dann auch innergemeindlich gemeinsam handeln und sich enger abstimmen, kann Ausdruck dieser spezifischen *Macht außergemeindlicher Interessen und Beziehungen* sein. Relevant werden diese Machtstrukturen aber vor allem dort, wo es innergemeindlich um die Außenbeziehungen der Gemeinde geht, also um die Art und Weise, in der sich eine Gemeinde vor Ort engagiert und wie sie sich nach außen präsentiert.

9. Wer nun glaubt, damit sei das gemeindliche Beziehungsgeflecht mit den wirksamsten Machtstrukturen doch hinreichend komplex, der sei nur daran erinnert, dass es auch noch hochwirksame gesamtgesellschaftliche Machtstrukturen gibt, die sich quer durch die Gemeinde ziehen und deren innere Struktur massiv mitgestalten. So hat die *Macht der sozialen Medien* mittlerweile das Miteinander in vielen Bereichen der Gesellschaft verändert und dort unterschiedliche Wirklichkeiten und Weltansichten geschaffen, die miteinander in Konflikt geraten können, wenn Menschen nur noch einseitige Informationen wahrnehmen. Das gleiche Phänomen zeigt sich auch innerhalb christlicher Gemeinden. Ihre theologischen Prägungen erhalten viele Gemeindemitglieder heute über die Podcasts, die sie bei Spotify hören, die Posts, die ihnen Facebook in der Timeline anzeigt, und die Informationen und Überzeugungen, die man bei WhatsApp oder Telegram teilt oder auf die man in den Instagram-Storys der elektronischen Freunde hingewiesen wird. Wie schwer es sein kann, gegen diese medial bewirkten Spaltungen gemeindliche Übereinstimmungen zu schaffen, hat die aktuelle Corona-Pandemie anschaulich gezeigt. Insofern ist eine gezielte Vernetzung in den sozialen Medien heute kein Nice-To-Have für den pastoralen Dienst mehr, sondern eine überlebensnotwendige Kommunikationskompetenz für Pastorinnen und Pastoren. Zumindest mitkriegen und verfolgen, was von dort aus in die innergemeindliche Kommunikation hineinwirkt, sollten alle Pastorinnen und Pastoren, wenn sie nicht blind sein wollen für einen prägenden Teil ihrer Gemeindewirklichkeit.²⁵

Insgesamt ist jede Gemeinde heutzutage also ein hochkomplexes Kommunikationssystem mit vielfältig wirksamen Machtstrukturen und damit unterschiedlich gebündelten Übereinstimmungen. Das bedeutet, dass alle, die einen pastoralen Dienst wahrnehmen, unweigerlich in diesen komplexen Machtstrukturen arbeiten müssen. Dass das nicht einfach ist, dürfte klar sein. Und dass es angesichts dieser Komplexität immer wieder zu Ohnmachtserfahrungen kommen wird, lässt sich offensichtlich auch gar nicht vermeiden. Aber es gibt natürlich

25 Zur Bedeutung der sozialen Medien für die Gemeindearbeit und den pastoralen Dienst vgl. Lienau, Anna-Katharina: Kommunikation des Evangeliums in social media. in: ZThK 117 (2020), S. 489–522.

trotzdem Strategien und Kompetenzen für ein pastorales Überleben, ein pastorales Arbeiten und auch ein aktives pastorales Gestalten in dieser Komplexität des Gemeindealltags.

6. Pastorale Kommunikation im komplexen System Gemeinde

Die Frage, welche Macht- oder Ohnmachtserfahrungen ordinierte Geistliche in ihrem pastoralen Dienst machen, hängt sehr stark davon ab, wie kompetent sie in diesem hochkomplexen System Gemeinde mit seinen vielfältigen und einander überlappenden Machtstrukturen *kommunizieren*. Als ohnmächtig fühlen sich vor allem diejenigen, die das Gefühl haben, in der Vielfalt der Beziehungen und Strukturen mit ihren Anliegen und Wünschen nicht gehört zu werden, oder wenn andere Personen in der Gemeinde Übereinstimmungen herstellen, die einem selbst gar nicht gefallen. Wer aus theologischer und pastoraler Perspektive für sich in Anspruch nimmt, eine Gemeinde zu prägen und zu gestalten, wird sich ohnmächtig fühlen, wo dies nicht gelingt, wo also offenbar andere in der Gemeinde erfolgreicher kommunizieren, denn sonst würden nicht deren Entscheidungen umgesetzt und deren Sicht der Dinge akzeptiert, sondern die des Pastors oder der Pastorin.

Auch im pastoralen Gemeindedienst ist die Frage von Macht und Ohnmacht also in erster Linie eine Beziehungs- und Kommunikationsfrage, egal wie stark die Konflikte und Kontroversen theologisch auch aufgeladen werden. Am Ende gestalten diejenigen das Profil der Gemeinde, denen es gelingt, dass die eigenen Überzeugungen zur Überzeugung der gesamten oder zumindest einer deutlichen Mehrheit der Gemeindemitglieder werden. Dazu bietet der pastorale Dienst eine ganze Reihe von Chancen, die andere in der Gemeinde weit weniger haben.

Zu diesen Möglichkeiten gehört zunächst einmal die Tatsache, dass Pastorinnen und Pastoren durch ihren Beruf und die damit verknüpften Erwartungen über eine Reihe von besonderen Kommunikationschancen verfügen, mit denen sie prägend wirken können. Im pastoralen Dienst lassen sich zunächst einmal alle *formellen*

Kommunikationswege gezielt nutzen, in denen ohnehin pastorale Kommunikation erwartet wird. Pastorinnen und Pastoren sind z. B. die einzigen Personen in der Gemeinde, die jede Woche 20 oder mehr Minuten lang der gesamten Gemeinde erzählen dürfen, was aus der Bibel heraus für deren Leben und das Miteinander in der Gemeinde wichtig ist. Und diese Chance haben sie, ohne dass sie irgendjemand unterbricht und ohne, dass es anschließend eine Chance zur Gegenrede gäbe.²⁶ Die Macht der Predigenden ist kommunikativ betrachtet extrem groß, sofern es ihnen gelingt, relevant zu predigen und die Anwesenden inhaltlich zu erreichen.²⁷ Mag ein Teil der Gemeinde auch beim Mittagstisch schon wieder vergessen haben, worüber gepredigt wurde – allein diese Position, hinter Kanzel oder Pult für die Lebensdeutung aus der Schrift heraus zuständig zu sein, ist eine einmalige und privilegierte Kommunikationsposition im System Gemeinde.

Allerdings erreicht die Predigt natürlich nur die Anwesenden, und die meisten kommen auch nicht mehr jeden Sonntag in den Gottesdienst, sondern nur in mehr oder weniger großen Abständen. Allein durch das Predigen lässt sich also heute keine Übereinstimmung mehr in einer Gemeinde erzeugen. Es gibt jedoch auch noch die Andachten im Gemeindebrief, die geistlichen Worte in den Leitungssitzungen, die Durchführung von Schulungen für die Ehrenamtlichen, das Eingangswort in der Gemeindeversammlung, die Beiträge, die man auf der Website einstellt oder bei Facebook postet oder in den WhatsApp-Gruppen der Gemeinde teilt; dazu die Grußworte zu offiziellen Anlässen, die seelsorglichen Impulse in persönlichen Gesprächen sowie bei familiären Feiern im Gemeindekontext – alles Momente, in denen aus pastoraler Perspektive biblisch begründete Impulse gesetzt werden

- 26 Dass mitunter in einer Gebetsgemeinschaft nach der Predigt auch die frei formulierten Gebete der Gemeindeglieder eine Form der Gegenrede oder des Kommentars zur Predigt annehmen können, ist natürlich nicht der Sinn dieses Gottesdienstteils, zeigt aber, dass der gesamte weitere Gottesdienst ein Resonanzraum ist, in dem die Gedanken der Predigt wiederaufgegriffen, weitergedacht, in Liedern besungen oder in Fürbitteform auf das persönliche und das gemeindliche Leben angewendet werden können. All dies sind also weitergehende, wenn auch nur bedingt kontrollierbare Wirkungen der Predigt.
- 27 Vgl. Pilnei, Oliver: Exegese der Lebenswelt. Über die Herausforderungen und Aufgaben der Predigt im Gästegottesdienst, in: Theologisches Gespräch 34 (2010) H. 2, S. 73–89, bes. S. 83.

können. Jeder dieser Momente kann gezielt genutzt werden, um durch die Auswahl der Texte und die dazu geäußerten Gedanken grundsätzlich relevante Elemente des christlichen Glaubens und der gelebten Frömmigkeit in Erinnerung zu rufen und so die das Gemeindeleben gemeinsam tragenden Glaubensüberzeugungen immer wieder neu zur Geltung zu bringen. Man kann aber auch darauf verzichten, diese Chance zu ergreifen, indem man jeweils den Vers der aktuellen Tageslosung nimmt, weil man sich über den bei der morgendlichen stillen Zeit ohnehin schon ein paar Gedanken gemacht hat.

Um das ganz klar zu sagen: Es geht nicht darum, Andachten und Predigten als Form der Machtkommunikation zu instrumentalisieren, sondern darum, die in diesen Momenten liegende pastorale Kommunikations- und Gestaltungsverantwortung und die damit gegebene Gestaltungsmacht bewusst zum Wohle der Gemeinde wahrzunehmen. Es ist doch gerade pastorale Aufgabe, also Teil des Hirtenamtes, die Gemeinde vom Wort Gottes her zu prägen, beieinander zu halten und ihr aus den biblischen Texten heraus Wege in die Zukunft zu weisen. All das sind klassische Herausforderungen und Erwartungen an einen pastoralen Dienst und wer die spezifischen formellen Kommunikationsmöglichkeiten dafür nicht nutzt, muss sich nicht wundern, wenn andere diese Funktion in der Gemeinde wahrnehmen.

Der pastorale Dienst berechtigt darüber hinaus aber auch zur Mitkommunikation auf allen *informellen* Kommunikationsebenen der Gemeinde. Zur Familienfeier zum 80. Geburtstag kann man sich als Pastor oder Pastorin auch selbst einladen. Gerade bei solchen Anlässen erfährt man viel am Rande über diejenigen, die früher zur Gemeinde gehörten und heute nicht mehr kommen, über frühere Diskussionen in der Gemeinde und über Verletzungen, die nicht verheilt sind. Und man kann all die unbekannteten Verwandtschaftsverhältnisse und Freundschaften und Beziehungen entdecken, die im vorherigen Kapitel bereits besprochen wurden.

Ebenso gehört es zu den Vorrechten aller Pastorinnen und Pastoren, mal in den Gemeindegruppen und Hauskreisen und den verschiedenen Gremien und Arbeitsgruppen „aufzutauchen“, einfach mit dem Wunsch, wahrzunehmen, was diese Kreise gerade beschäftigt, wo sie Unterstützung brauchen oder wie sie sich selbst als Teil der Gemeinde

sehen. Diese Momente in den Gruppen immer wieder zu nutzen, um Dinge anzusprechen, die die gesamte Gemeinde bewegen, nach möglichen Beiträgen der Gruppen dazu zu fragen, ist nicht nur eine Chance, die eigene Position als Ansprechperson für diesen Teil der Gemeinde zu stärken. Es ermöglicht vor allem auch, immer mal wieder zu erspüren, was in welchen Gruppen gerade läuft und vielleicht auch den einen oder anderen inhaltlichen Impuls zu setzen, der für mehr Übereinstimmung in der Gesamtgemeinde wichtig sein könnte.

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Konstellation ergeben sich für die pastorale Kommunikation im komplexen System Gemeinde m. E. sechs grundsätzliche Regeln:

1. Die erste ist vielleicht eine Binsenweisheit, hat aber sicherlich massive Auswirkungen auf die Schwerpunktsetzung im pastoralen Arbeitsalltag. Pastoraler Dienst ist intensive Kommunikationsarbeit auf allen Ebenen gemeindlicher Kommunikation, denn Kommunikationsnetze können nur durch Kommunikation verändert werden. Jeder pastorale Dienst braucht daher Freiräume für Kommunikationsarbeit und sollte daher möglichst von Verwaltungsarbeiten freigehalten werden, die auch andere erledigen können. Es geht im pastoralen Alltag immer um den kommunikativen Dienst an der Gesamtgemeinde im Miteinander der vielfältigen unterschiedlichen Gruppen und ihrer Interessen. Wer Gemeinde gestalten will, muss letztlich in allen Kontexten und Machtstrukturen des Gemeindealltags die Kompetenz haben, Diskurse starten und gestalten zu können, damit am Ende mehr Übereinstimmung in Freiheit entsteht.

2. Gemeinden lassen sich als hochkomplexe Kommunikationsnetze nicht wirklich steuern, wohl aber können Hauptamtliche in ihren Leitungsfunktionen Themen setzen, Kommunikation in Netzwerken anregen, Entscheidungsstrukturen gestalten und Entscheidungen ansetzen, wenn die Zeit dafür reif ist, also gezielt auf Übereinstimmung hin kommunizieren. Es geht somit um aktive Diskursgestaltung: Wer redet wann mit wem? Wer muss einbezogen werden, damit niemand von einer anstehenden Entscheidung überrascht wird? Wo ist Widerstand zu erwarten und aus welchen Gründen? Welche Gruppe tut sich schwerer als andere mit einer notwendigen Veränderung und warum? Um diese Aspekte bei der Gestaltung der Kommunikationsprozesse

berücksichtigen zu können, braucht es eben das bereits beschriebene Gespür dafür, was in den einzelnen Gruppen und Gremien der Gemeinde aktuell läuft und diskutiert wird. Regel zwei setzt also die Umsetzung von Regel eins voraus.

3. Pastorale Leitungsarbeit ist Netzwerkarbeit mit den die innergemeindlichen Kommunikationsnetze prägenden Personen und Gruppen und dies besonders dort, wo eine Gemeinde so groß ist, dass die Hauptamtlichen nur mit einem Teil der Gemeindemitglieder intensiver persönlich kommunizieren können. Da kein anderes Gemeindeleitungsmitglied seine hauptberufliche Tätigkeit so auf die Kommunikation innerhalb der Gemeinde ausrichten kann, wie es die Pastorinnen und Pastoren können, festigt eine gezielte, kontinuierliche Kommunikation mit den wichtigsten Gruppen und Personen der Gemeinde nicht nur deren Stellung innerhalb der Gemeindeleitung. Es zeigt auch allen Gemeindemitgliedern, dass sie ihren Auftrag, die Gemeinde im pastoralen Dienst zu prägen, zu einen und zu leiten, wirklich bewusst mit Blick auf die gesamte Gemeinde ausüben und ihnen alle Gruppen wichtig sind. Hauptamtliche, die in dieser Weise die formellen und informellen Chancen zur Kommunikation gezielt nutzen, werden sicherlich auch mal Enttäuschungen erleben und merken, nicht alle erreichen und überzeugen zu können, aber sie werden viel seltener das Gefühl der Ohnmacht erleben, gar nichts bewegen zu können oder mit ihren Anliegen allein dazustehen.²⁸

4. Pastorale Leitungsarbeit braucht Zeit für eine gute Analyse der sozialen Kommunikationsbeziehung, bevor man „schwierige“ Themen erfolgreich angehen kann. Je kontroverser die zu entscheidende Problematik, je umfangreicher die angestrebten Veränderungen oder die zu bewältigenden Herausforderungen sind, desto intensiver müssen diese vorbereitet werden. Häufig unterschätzen gerade erfolgreiche und gut funktionierende Gemeindeleitungen, dass die Gemeindemitglieder an

28 Dass eine solche kommunikative Netzwerkarbeit, die alle Gemeindegruppen gezielt einbezieht, die Voraussetzung dafür ist, Veränderungen im Gemeindekontext strukturiert und konstruktiv zu gestalten, zeigen auch die grundsätzlichen Überlegungen bei Noss, Michael: *Aufbrechen – verändern – gestalten. Auf dem Weg zu einer einladenden Gemeinde*. Wuppertal/Kassel 1999, bes. S. 143–153, der auch die für gezielte Veränderungs- und Gestaltungsprozesse verwendbaren praktischen Tools vorstellt.

der Basis Dinge mitunter ganz anders wahrnehmen und einschätzen als die, die in den Gremien bereits alles mehrfach durchdacht und diskutiert haben. Mitunter ist noch nicht in allen Kontexten die Zeit reif für eine Entscheidung, auch wenn die Leitung längst weiß, was jetzt dran ist. Vor allem gut vernetzte Pastorinnen und Pastoren können in solchen Momenten ihre Gemeindeleitungen dafür sensibilisieren, wo noch Überzeugungsarbeit zu leisten ist oder wo eine stärkere Beteiligung der bisher noch nicht einbezogenen Gruppen erreicht werden muss.

5. Aufgrund der inneren Vielfalt der Gemeinden betreiben immer auch andere Personen in der Gemeinde eine aktive kommunikative Netzwerkarbeit (als Verbündete oder Gegner) in wechselnden Konstellationen. Wenn es um theologische Prägungen und ethische Streitfragen geht, wenn Entscheidungen anstehen, die das Gemeindeleben grundlegend verändern können, dann können je nach Anlass in jeder Gemeinde unterschiedliche Konfliktlinien gleichzeitig aufbrechen: die Liberalen gegen die Konservativen, die Traditionsorientierten gegen die Veränderungswilligen, die evangelistisch Bewegten gegen die diakonisch Ausgerichteten, oder die gleichen Personen beim nächsten Thema in neuer Zusammensetzung. Die Vielfalt der Gemeinde bewusst wahrzunehmen und diejenigen gezielt zu identifizieren, die für bestimmte Strömungen und Themen in der Gemeinde stehen, ist eine elementare Voraussetzung dafür, bereits im Vorfeld von gemeindlichen Entscheidungen zu erkennen, was gemeinsam möglich ist und was nicht. Sonst kann es passieren, dass Themen miteinander vermischt und am Ende Konflikte personalisiert und Fronten aufgebaut werden, anstatt dass man zwar kontrovers über inhaltliche Fragen streitet, aber dennoch zugleich offen nach den besten Wegen sucht, die die Gemeinde gemeinsam gehen könnte.

6. Da auch Pastorinnen und Pastoren gerade in größeren Gemeinden nicht immer mit allen kommunizieren können, sollten sie gezielt mit denen eine gute Kommunikationsbasis aufbauen, die gute Multiplikatoren sind oder über starke innergemeindliche Netzwerke verfügen. Immer mal wieder mit der Chorleiterin essen zu gehen, den Leitungskreis der Jugendgruppe zum Grillen einzuladen, ist eventuell die Basis, um gegebenenfalls diese Gruppen einbeziehen zu können,

wenn man ein Anliegen hat, das ihre Unterstützung braucht. Sich mit den Mitarbeitenden im Seniorenkreis abzustimmen, wo der Besuchsbedarf unter den Alten am größten ist, oder in einer WhatsApp-Gruppe denen, die den Kindergottesdienst gestalten, Fragen zu biblischen Geschichten zu beantworten, schafft eine kontinuierliche Kommunikationsbasis und eine Vertrauensbasis, die dann auch in anderen Kontexten genutzt werden kann.

Letztlich ist für die langfristige Gestaltung von Übereinstimmungen in einer komplexen Gemeindesituation entscheidend, dass Pastorinnen und Pastoren eine gezielte, kontinuierliche Kommunikation mit Schlüsselpersonen aus allen Gruppen der Gemeinde aufbauen. Erst daraus entsteht am Ende die Chance und die Macht, mit allen gemeinsam auf eine in Freiheit mitgetragene Gesamtperspektive für das Gemeindeleben hinarbeiten zu können. Das heißt immer noch nicht, dass sich damit aus der pastoralen Position heraus eine Gemeinde direkt steuern ließe – die Komplexität des Gesamtsystems macht derartige Erwartungen auch bei intensiver Kommunikationsarbeit schlicht unsinnig. Aber das Gefühl, ohnmächtig in einem überkomplexen System arbeiten zu müssen, verschwindet, wo Personen in ihrem pastoralen Dienst die Erfahrung machen dürfen, dass es ein von der Gemeinde akzeptierter Teil ihrer Aufgabe ist, auf positive Weise wirkmächtig zu kommunizieren. Solange es darum geht, die Gemeinde auf ihren eigentlichen und nur gemeinsam zu bewältigenden Auftrag zusammenzuführen und zu befähigen und solange die dabei eingesetzten Kommunikationsformen die freie Zustimmung aller fördern und sicherstellen, ist die gezielte Nutzung der bestehenden Machtstrukturen ein originärer Auftrag des pastoralen Dienstes.

7. Eine kleine Ethik der Machtkommunikation im pastoralen Dienst

Schließen möchte ich mit einigen Überlegungen zu einer Ethik der Macht im pastoralen Dienst, denn wer Macht hat oder sie gebraucht oder Machtstrukturen und Prozesse gestalten kann, trägt in einer Gemeinde auch die Verantwortung dafür, dass der Gebrauch der Macht

den gemeindlichen Grundüberzeugungen und Zielen entspricht. Daher ist an dieser Stelle noch einmal auf die bereits zuvor formulierte positive Aufgabe pastoraler Macht zurückzukommen.

Aufgabe einer jeden Gemeindeleitung und damit auch des pastoralen Dienstes ist die Schaffung eines innergemeindlichen Machtkontinuums, das Übereinstimmung erzeugt, indem es Zustimmung in Freiheit ermöglicht. Wenn es letztlich darum geht, dass die Gemeinde in Freiheit zu gemeinsamen theologischen Überzeugungen, einer gemeinsam gelebten Ethik, gemeinsam getroffenen und gemeinsam umgesetzten Entscheidungen gelangt, dann war, was immer dazu geführt hat, eine Form der Machtkommunikation. Damit stellt sich natürlich zugleich die grundlegende Frage, ob der Zweck alle Mittel heiligt und alle Formen der Machtkommunikation verwendet werden dürfen, die zu mehr Einigkeit in der Gemeinde führen? Darf die Gemeinde zur Not zur Einigkeit gezwungen oder erpresst werden? Darf man die Gemeinde zu einer gemeinsamen Theologie verführen oder durch manipulative Techniken eine formale Zustimmung herbeiführen, bei der die Beteiligten nie ja gesagt hätten, wenn sie alle Fakten und Alternativen gekannt hätten?

Nun, es dürfte klar sein, dass diese letztgenannten Formen der Machtkommunikation eben keine Übereinstimmung in Freiheit ermöglichen und damit ethisch illegitim sind. Ethisch vertretbar, ja ethisch zu fordern sind solche Kommunikationsformen, die der Gemeinde als Ganzer dienen, sich aus dem pastoralen Dienstauftrag ergeben und nicht manipulativ oder mit Zwangsmitteln Übereinstimmungen herbeiführen.²⁹ Gerade angesichts der potenziell sehr hohen

29 Auch wenn kongregationalistisch verfasste Gemeinden und ihre Gemeindebünde stets versucht haben, kirchliche Hierarchien zu vermeiden und die Macht von Leitungsgremien möglichst zu begrenzen, sind sie natürlich – wie in diesem Beitrag gezeigt – keine machtfreien Räume und damit ist auch der von der Diskursethik mitunter geforderte „herrschaftsfreie Diskurs“ immer nur in Ansätzen zu verwirklichen. Vgl. zur Diskursethik Werner, Micha H.: Art. Diskursethik, in: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hg.): Handbuch der Ethik. Stuttgart/Weimar 2002, S. 140–151. Aber das Bemühen, einen möglichst offenen und alle Beteiligten einladenden Diskussionsprozess so zu gestalten, dass die freie Zustimmung aller angestrebt wird, ist eigentlich schon immer ein Grundanliegen freikirchlicher Diskussionskultur bei innergemeindlichen Streitfragen gewesen. Gerade Freikirchen haben oft die beiden Prinzipien Freiheit und Einmü-

Kommunikationschancen im pastoralen Dienst und angesichts der hohen Kommunikationskompetenz der meisten Pastorinnen und Pastoren ist die Versuchung groß, für den guten Zweck auch zu zweifelhaften Mitteln der Machtkommunikation zu greifen.

Was mache ich mit all den Kenntnissen, die ich aus seelsorglichen Gesprächen und informellen Kontakten gewonnen habe? Wie weit darf ich sie im Ringen um Einmütigkeit einsetzen? Wann überziehe ich die mir von der Gemeinde verliehene Beauftragung und wo nutze ich meine aufgebauten Netzwerke der Gestaltungsmacht innerhalb der Gemeinde mehr zu meinem eigenen Vorteil als zum Wohl der Gemeinde? Das sind kritische Anfragen, die alle, die in pastoralen Diensten tätig sind, zumindest immer mitdenken sollten, wenn sie die positive Aufgabe annehmen, Einmütigkeit oder mehrheitliche Übereinstimmung in ihrer Gemeinde durch gezielte Kommunikation zu gestalten.

Die Darstellung einer kompletten Ethik pastoraler Machtkommunikation wäre einen ganzen Vortrag oder auch mehrere wert, aber ich will mich an dieser Stelle auf acht Grundsätze beschränken:

1. Die Möglichkeiten zur Kommunikation sind vielfältig und ihr Einsatz sollte dem behandelten Thema und den betroffenen Personen gemäß sein. Dass man seelsorgliche Fragen besser im persönlichen Gespräch anspricht und dass gerade im pastoralen Dienst seelsorgliche Verschwiegenheit das höchste Vertrauensgut für alle kommenden Seelsorgemomente ist, versteht sich eigentlich von selbst. Aber dass man bei manchen Themen mit Sicherheit keine Übereinstimmung herstellen wird, wenn man Medien nutzt, wo alles an alle weitergeleitet werden kann, hat sich offenbar noch nicht in allen Leitungsgremien herumgesprochen. Gerade beim Ausloten von Kompromissen

tigkeit immer gemeinsam hochgehalten und auf Kampfäbstimmungen und knappe Mehrheitsentscheidungen im Normalfall möglichst verzichtet, weil man dem Geist Gottes zutraute, die Gemeinde zu gemeinsam getragenen Konfliktlösungen zu führen. Vgl. Dziewas, Ralf: Sind kongregationalistische Freikirchen fähig zu Veränderungen und konfessioneller Verbindlichkeit im ökumenischen Dialog? in: Dziewas, Ralf/Kißkalt, Michael (Hg.): Identität und Wandel. Konfessionelle Veränderungsprozesse im ökumenischen Vergleich. Leipzig 2013, S. 70–94, bes. S. 79f.

Vertraulichkeit zu ermöglichen und zu wahren, um gegebenenfalls betroffene Personen schützen zu können, ist ein wesentlicher Aspekt einer Ethik pastoraler Machtkommunikation.

2. Gemeindeleitungsarbeit sollte immer Kommunikationsarbeit mit offenem Ergebnis sein, denn am Ende entscheidet die Gemeinde als Ganze und nicht die Leitung darüber, was geschieht. Wenn es der gesammelten Kommunikationsmacht der Gemeindeleitung nicht gelingt, eine wirklich freie und überzeugte Zustimmung der Gemeindebasis zu erreichen, dann ist auch eine Sache, die die gesamte Gemeindeleitung durchsetzen will, nicht oder vielleicht auch jetzt noch nicht dran. Deshalb sollte schon im Vorfeld von Planungen und Entscheidungen niemals so kommuniziert werden, als sei irgendetwas „alternativlos“. Zur innergemeindlichen Machtkommunikation gehört auch die bewusste Bereitschaft, sich gegebenenfalls vom Gegenteil überzeugen zu lassen und offen zu bleiben für andere Vorschläge und Optionen. Dass sich am Ende unter Umständen keine Entscheidung erreichen lässt, der alle gemeinsam in Freiheit zustimmen können, kann auch das Ergebnis eines offenen Kommunikationsprozesses sein. Eine klare und deutliche Mehrheitsentscheidung, die nach einem offenen und gemeinsamen Ringen um Einmütigkeit gefällt wird, kann jedoch von der unterlegenen Seite eher akzeptiert und dann am Ende auch mitgetragen werden, als wenn sich die Verlierer der Diskussion bereits im Prozess überrumpelt, getäuscht oder benachteiligt gefühlt haben.

3. Wo Einmütigkeit oder mehrheitliche Übereinstimmung nicht erreicht werden kann, ist auch das gemeinsame Aushalten von Vielfalt und Widersprüchen positiv zu bewerten. Man kann versuchen, alle Positionen miteinander im Gespräch zu halten und um Einmütigkeit zu ringen, wohl wissend, dass am Ende vielleicht auch keine Übereinstimmung stehen wird. Mitunter steht am Schluss ein vertieftes und deshalb tragfähiges Wissen darüber, warum man nicht zur Übereinstimmung finden konnte – oder wie man im angelsächsischen Raum zu sagen pflegt: „We agree to disagree“. Gerade in Zeiten einer sich immer weiter ausdifferenzierenden Vielfalt lebbarer Lebensentwürfe in der modernen Multioptionsgesellschaft werden auch christliche

Gemeinden nicht umhinkommen, mit einer Vielfalt der Meinungen leben zu müssen. Für Vieles im Gemeindeleben reicht aber vielleicht auch eine unscharfe Beschreibung der Bandbreite akzeptabler Möglichkeiten, um die Gemeinschaft zu wahren und die eigentlichen Aufgaben miteinander angehen zu können.³⁰

4. Man sollte immer so wertschätzend kommunizieren, dass man nach einem Konflikt auch die nächsten Herausforderungen noch mit allen Beteiligten offen angehen kann. Dies gilt gerade auch bei dauerhaft differierenden Interessen und Positionen innerhalb einer Gemeinde. Wenn es stimmt, dass auch die beste Kommunikation nicht immer zur Übereinstimmung führt, dann sollte zumindest die Basis für weitere Gespräche und Auseinandersetzungen nach Möglichkeit nicht gefährdet werden. Es darf, wenn es um Übereinstimmung in Freiheit geht, am Ende keine Verlierer geben, die bei nächster Gelegenheit gar nicht mehr einbezogen oder nicht mehr gehört werden. Gerade die machtarme Minderheit hat ein Recht darauf, dass ihre unterlegene Position von der Mehrheit nicht zementiert wird, sondern dass bei nächster Gelegenheit alle Beteiligten wieder in den Diskurs einbezogen werden.

5. Die Abläufe von Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen sollten von denen gestaltet werden, die dazu von der Gemeinde beauftragt wurden (*Legitimität der Macht*). Diejenigen, die das Vertrauen der Gemeinde haben und den Blick für das Ganze der Gemeinde übertragen bekommen haben, haben damit auch zugleich die Verantwortung für das Ringen um gemeinsame Überzeugungen erhalten. Es sind diese Gremien und Personen, zu denen in den meisten Fällen auch die pastoral tätigen Hauptamtlichen gehören, denen von der Gemeindebasis die Aufgabe übertragen wurde, den Diskurs bis zur

30 Vgl. zu den wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen für das freikirchliche Gemeindeleben Dzierwas, Ralf: Aus dem Glauben leben. Gesellschaftliche Herausforderungen für Spiritualität und Leben freikirchlicher Gemeinden, in: Neumann, Burkhard / Stolze, Jürgen (Hg.): Aus dem Glauben leben. Freikirchliche und römisch-katholische Perspektiven. Paderborn 2014, S. 189–222 und zur Multioptionengesellschaft ebd., S. 205–210.

Letztentscheidung zu gestalten. Diese Diskursgestaltungsmacht gilt es als Leitung auch bewusst an- und wahrzunehmen, sonst bestimmen andere, die dazu nicht von der Gemeindebasis legitimiert wurden, die Themen und setzen ihre Anliegen oben auf die Agenda. Dennoch ist und bleibt legitime Macht stets eine übertragene Macht, die nicht mit den Personen, sondern mit der Aufgabe verbunden ist, mit der diese Menschen beauftragt wurden.

6. Daher sollte die Macht, Entscheidungsprozesse zu gestalten, möglichst auf mehrere Personen verteilt sein und auf Zeit vergeben werden (*Begrenzung der Macht*). Jede Diskursgestaltungsmacht kann dazu verleiten, dass Personen oder Gremien ihre legitime Kommunikationsmacht auch zu anderen Zwecken missbrauchen. Deshalb hat es sich in allen demokratischen Systemen bewährt, Ämter auf Zeit zu besetzen und Verfahren zur Weitergabe von Macht zu installieren. Da auch für Personen in gemeindlichen Kontexten diese spezielle Versuchung besteht, gehört die regelmäßige Neubesetzung von Leitungspositionen durch Wahl in den meisten Gemeinden zur Selbstverständlichkeit. Wo, wie z. B. bei den Pastorinnen und Pastoren, eine solche Amtszeitbegrenzung nicht vorgesehen ist, hat es sich bewährt, die Macht zur Diskursgestaltung auf mehrere Personen, also z. B. eine gemeinsam handelnde Gemeindeleitung oder einen Ältestenkreis, aufzuteilen. Das schließt den Missbrauch übertragener Macht zwar nicht aus, erschwert ihn aber. Entscheidend ist jedenfalls, dass eine Form der Kommunikationsmacht, die vergeben wird, auch wieder entzogen werden kann, wo sie nicht im Sinne der Gemeinde genutzt wird.

7. Die eingesetzten Kommunikationsformen der Macht sollten für alle am Gemeindeleben Beteiligten erkennbar sein (*Transparenz der Macht*). Auch wenn Leitungen gestalten sollen, bleiben sie gegenüber der Gemeindebasis rechenschaftspflichtig, und eine Gemeinde sollte zumindest im Nachgang immer erkennen können, warum welche Entscheidungen getroffen wurden. Das erschwert geheime Absprachen im Hintergrund und die Vermischung persönlicher und gemeindlicher Interessen und beschränkt vor allem im Kontext der Gemeindefinanzen die Macht des Geldes erheblich. Deshalb sind

jährliche Haushaltsdebatten und Jahresgemeindeversammlungen mit Entlastungsabstimmungen über die Arbeit der Gemeindeleitung mehr als lästige Pflichtaufgaben. Dort erweist sich, wie transparent die Verantwortlichen mit dem Einsatz ihrer Machtkommunikation umgehen, und nur Personen, die ihre Macht missbrauchen, müssen sich davor fürchten, dass ihr Handeln gegenüber der Gemeindebasis transparent wird.

8. Die eingesetzten Kommunikationsformen der Macht sollten im Gemeindeleben thematisierbar und kritisierbar sein (*Kritisierbarkeit der Macht*). Das bedeutet z. B., dass Strukturen und Abläufe von Entscheidungsprozessen vorher festgelegt und dann auch eingehalten werden, dass man keine Verhandlungen über taktische Zustimmungen oder Ablehnungen führt und dass vor allen Entscheidungen auch die möglichen Alternativen offengelegt werden. Alle Beteiligten sollen erkennen können, aufgrund welcher Regeln die Entscheidungen herbeigeführt wurden und dass dabei alle Beteiligten einen gemeinsamen Kenntnisstand hatten. Nur so ist es möglich, manipulativen Machteinsatz zu begrenzen oder im Nachgang aufzudecken. Insofern ist die Transparenz der Macht die Voraussetzung der Kritisierbarkeit der Macht.

Es geht bei allen diesen ethischen Grundregeln der Machtkommunikation im pastoralen und gemeindeleitenden Handeln nicht darum, dass Macht allein als etwas Negatives gesehen wird, sondern dass der positive Sinn der Macht, Übereinstimmung in Freiheit zu ermöglichen, geschützt wird und dauerhaft erhalten bleibt. Gerade für Hauptamtliche im pastoralen Dienst ist daher die Verpflichtung zu einem ethisch verantwortlichen Umgang mit der ihnen gegebenen Kommunikationsmacht ein wesentliches Element ihrer pastoralen Verantwortung für die Gemeinde, der sie als gute Hirten dienen sollen.

Nachdem wir uns das weite Themenfeld innergemeindlicher Machtstrukturen und vielfältiger Formen der Machtkommunikation in verschiedenen Dimensionen vor Augen geführt haben, bleibt als letzte Frage: Kann man all das in wenigen Worten nochmal zusammenfassen? Natürlich nicht, aber ich habe mir doch überlegt, das Ganze in einem kybernetischen, also die Gemeindeleitungsfunktion

des pastoralen Dienstes betreffenden Imperativ zu bündeln. Vielleicht kann er als Quintessenz des Gesagten für die weitere Diskussion über den Umgang mit pastoraler Macht anregend sein:

Kommuniziere und nutze deine
kommunikative Machtposition
im pastoralen Dienst stets so,
dass in der Gemeinde Übereinstimmung in Freiheit gefördert wird,
und so, dass du in dieser Gemeinde
auch dann gerne leben und mitarbeiten würdest,
wenn du nicht im pastoralen Dienst stündest,
und so, dass du nach jedem Konflikt,
egal ob du gewinnst oder verlierst,
die nächste Herausforderung auch wieder
konstruktiv mit allen gemeinsam offen angehen kannst.