



## «MACHT»

### Pastoraltheologischer Impuls 4



Andrew Neel/unsplash.com

Dr. Maria Blittersdorf  
Bischöfliches Ordinariat St. Gallen  
Pastoralamt, Abt. Religionspädagogik  
Klosterhof 6a  
9000 St. Gallen  
maria.blittersdorf@bistum-stgallen.ch

## **4 «Ermächtigen, ohne den Aspekt von Ohnmacht: Darin hat es eine Kraft!»**

«Ermächtigen, ohne den Aspekt von Ohnmacht: Darin hat es eine Kraft!»<sup>1</sup> Mit diesem Satz fasst eine Seelsorgerin ihre Erfahrungen von Macht zusammen. Sie versteht Macht als Beziehungsgeschehen und Ermächtigen als ein Beziehungsgeschehen von besonderer Qualität: Ermächtigen heisst, dass jemand, der Macht hat, eine andere Person darin unterstützt, ihre eigene Macht wahrzunehmen und zu nutzen. Dieses Beziehungsgeschehen von Macht und Ermächtigung wird im Folgenden unter verschiedenen Perspektiven beobachtet.

### **4.1 Macht und Hierarchie**

Das Thema «Macht» wird oft und schnell in Verbindung gebracht mit dem Thema «Hierarchie». «Wer unten ist, ist ohnmächtig – der andere kann bestimmend kommen», so die Seelsorgerin. Denn mit der Hierarchie von Stellen ist eine Anweisungshierarchie verbunden. Bestimmen kann der, der «oben» ist, gegenüber dem Untergebenen. Das Bild der Amtshierarchie ist von solchen Erfahrungen geprägt, z.B. dem Verhalten eines Pfarrers, der von seinem Recht Gebrauch macht, als Letztverantwortlicher Entscheidungen zu treffen, denen sich die anderen anschliessen müssen.

Anweisungen dürfen in einer Hierarchie nur von der oberen Ebene nach unten gegeben werden, nicht umgekehrt. Dies gilt allerdings nicht nur für die Hierarchie der katholischen Kirche, sondern für Hierarchien auch in anderen Organisationen. Hierarchie und Macht stehen also in einem engen Zusammenhang, sind doch die höheren Ebenen einer Hierarchie mit grösserer Macht ausgestattet als die Ebenen darunter. Macht drückt sich in der Hierarchie u.a. darin aus, Befugnisse zu haben und Befugnisse erteilen zu können. Um Fragen der Befugnis kann es auch schon einmal zu einem Machtgerangel kommen, so die Seelsorgerin.

Macht wird in der Hierarchie jedoch nicht nur von oben nach unten ausgeübt, sondern auf etwas andere Art auch von unten nach oben. Sie ist auf beiden Ebenen zu finden, wenn auch nicht in demselben Mass.<sup>2</sup> Auf höheren Positionen stehen mehr und oft andere Mittel zur

---

<sup>1</sup> Ein Zitat einer Seelsorgerin in einem Gespräch über ihr Rollenverständnis als Hauptamtliche.

<sup>2</sup> Kühl, Stefan, Zum Verhältnis von Macht und Hierarchie in Organisationen, in: Knoblach, Bianca / Oltmanns, Thorsten / Hajnal, Ivo / Fink, Dietmar (Hg.), Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor, Wiesbaden 2012, 165– 181, hier: 181.

Verfügung als auf niedrigeren Positionen der Hierarchie. Aber auch auf der niedrigeren Stufe stehen Potenziale zur Verfügung. «Macht im System ist (...) durch das Hierarchiemodell noch nicht eindeutig verteilt.»<sup>3</sup>

#### **4.2 Macht beobachten mit der Beobachtung der Vermeidungsalternative**

Auch wenn Macht und Hierarchie eng verbunden sind, so bedeutet Hierarchie mehr als eine Verteilung von Macht, und zur Macht gehört noch anderes als eine Hierarchie von Anweisungen. Eine Machtbeziehung zwischen zwei Personen entsteht, wenn es einen Wert gibt, dessen Verlust die eine Person vermeiden will, während dieser Verlust für die andere Person weniger bedeutsam ist. Derjenige, für den die Vermeidung wichtiger ist, ist in dieser Beziehung der Unterworfene. Derjenige, der mit dem Verlust drohen oder ihn leichter verschmerzen könnte, ist in der machtvolleren Position.

Ein krasses Beispiel für einen solchen Machtkonflikt schildert Endo Shusaku in seinem Buch «Schweigen», dessen Handlung in Japan im 17. Jhd. spielt: Ein Jesuit, der als Missionar ins Land gekommen ist, soll seinem Glauben abschwören. Weder die Drohung mit Folter noch die Folter selbst können dies bewirken. Der Jesuit erträgt die eigenen Leiden; sie sind für ihn leichter zu ertragen, als seinem Glauben abzuschwören. Er ist trotz der erlittenen Gewaltanwendung in der machtvolleren Position. Die Gegenseite kann ihr Ziel nicht durchsetzen. Erst als die gläubig gewordenen Japaner vor seinen Augen gefoltert werden und man ihm nicht droht, sondern ihm verspricht, mit der Folter der anderen aufzuhören, wenn er vom Glauben abfällt, gibt er nach. Die Frage, ob der Glaube oder das Leben der Menschen das höhere Gut ist, löst ein gewaltiges inneres Ringen um die Vermeidungsalternative aus: Soll der Glaubensabfall vermieden werden oder das Sterben der anderen?

Das Beispiel zeigt drastisch, dass Macht nicht nur davon abhängt, wie eine Vermeidung bewertet wird. Macht kann ausser mit einer Drohung auch mit einem Versprechen ausgeübt werden. Die meisten Formen moderner Macht liegen darin, einen Vorteil zu gewähren oder damit zu drohen, einen bestehenden Vorteil zu entziehen. Die Macht der Organisation über ihre Angestellten liegt z.B. darin, dass sie ihnen Einkommen zahlt und ihnen dieses Einkommen entziehen kann. Wem das Einkommen weniger wichtig ist, ist der Macht der Organisation entsprechend weniger ausgeliefert. Noch freier davon sind diejenigen, die sich in der

---

<sup>3</sup> Luhmann, Niklas, Der neue Chef, (hg. von Jürgen Kaube), Berlin 2016, 96.

Organisation engagieren, ohne dafür bezahlt zu werden: Freiwilligen gegenüber hat die Organisation das Machtinstrument des Lohns nicht. Freiwillige sind also keinesfalls weniger mächtig als Stelleninhaber. Für manche Hauptamtliche, die daran gewöhnt sind, als Chef zu agieren, kann die Kooperation mit Freiwilligen eine Herausforderung sein.

### **4.3 Macht als Potenzial**

Werte oder Güter, deren Verlust jemand vermeiden will, können vielfältig sein. Sie bedeuten in der Regel ein Potenzial, auf das jemand nicht verzichten möchte. Wie im Beispiel des Romans «Schweigen» kann es um das physische Leben gehen oder um Überzeugungen. Es kann um Geld gehen, mit dem jemand etwas bewirken will, oder um den Status, und zwar weniger im Sinne der Geltung als im Sinne einer Position, von der aus Einfluss genommen werden kann. Jemanden in seinem Status zu degradieren bedeutet, ihm Kompetenzen und womöglich Autorität zu nehmen. Im Machtspiel um den Status spielt die Reputation eine Rolle, die jemand genießt, sowie die Rhetorik, über die jemand verfügt. Im Umgang mit Macht ist nicht nur die Frage entscheidend, was jemand vermeiden möchte, sondern auch die Ressourcen, über die jemand verfügt. Für diese Ressourcen gilt, dass derjenige, der in ihrem Besitz ist, sie entweder nutzen und anwenden oder sie anderen vorenthalten kann. Wer weiss, wie ein Gerät funktioniert, kann es in Gang setzen. Wer es nicht weiss, hat das Nachsehen, wenn er nicht vom anderen informiert wird. Geld kann gegeben oder behalten werden, ebenso Zeit oder die je persönlichen Fähigkeiten, über die jemand verfügt.

Macht in Form von Ressourcen, die eingesetzt werden oder nicht, bedeutet für die, die auf sie angewiesen sind, eine Verheissung: Sie weckt die Erwartung und damit verbundene Hoffnung auf Unterstützung. Macht anzuwenden, indem etwas unterlassen oder vorenthalten wird, bedeutet dagegen für den Anderen eine Drohung<sup>4</sup>: Er könnte leer ausgehen oder unwissend bleiben.

Ressourcen als Form oder Mittel der Macht zeigen an, dass Macht nicht per se an eine höhere Stufe in der hierarchischen Ordnung gebunden ist. Auch auf mittleren und unteren Ebe-

---

<sup>4</sup> Vgl. Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000, 201–202, sowie Luhmann, Niklas, Macht, Stuttgart <sup>2</sup>1988.: «Ein Ausweg könnte sein, den Machtbegriff enger zu fassen und Machtpotenzial als Möglichkeit der offenen oder verdeckten Drohung mit negativen Sanktionen zu definieren. (...) Der Macht des Vorgesetzten, unangenehme Arbeit zuzuweisen mit der Drohung, dass bei Ungehorsam Entlassung erfolgen würde, steht die Macht des Untergebenen gegenüber, Kooperation zu entziehen in Fällen, in denen der Vorgesetzte darauf angewiesen ist.»

nen können Ressourcen wie z.B. Wissen aufgrund informeller Kommunikation Macht bedeuten, die jemandem auf der höheren Ebene nicht zugänglich ist und ihm vorenthalten werden kann: «Die Beherrschung der informellen Kommunikationswege ist ein Pfund, mit dem der ‹kleine Mann› und die ‹kleine Frau› in Organisationen wuchern können. Wer die Gerüchte, das Geschwätz und den Klatsch in der Organisation kontrolliert, kontrolliert wichtige Informationswege.»<sup>5</sup>

#### **4.4 Macht als Ermächtigung: Charismen einsetzen zum Wohle anderer**

Einfluss nehmen zu können zum Wohle von Menschen nennt die anfangs bereits zitierte Seelsorgerin als eine Form der Macht, die andere ermächtigt, indem eigene Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Sie erzählt, dass zum Beispiel Menschen in Notlagen manchmal das Gespräch mit ihr suchen, weil sie sonst niemanden haben. Macht ist hier die Bereitschaft und das Vermögen, Zeit für Notleidende zu haben, ein offenes Ohr und die Fähigkeit, aktiv diesen Menschen zuhören zu können. Macht wird erlebt als ein gegenseitiges Geben und empfangen, als eine machtvolle Beziehung, in der von Ohnmacht nichts mehr zu spüren ist, sondern von Kraft.

Dies gilt für alle Charismen: Sie können als machtvolle Gaben für den Geber und den Empfänger erkannt werden, die zur Entfaltung gebracht werden sollten. Im ersten Brief an die Korinther führt Paulus dies aus, indem er auf die verschiedenen Gaben hinweist, die von dem einen Geist Gottes verliehen werden.

«Es sind verschiedene Gaben; aber es ist ‹ein› Geist. Und es sind verschiedene Ämter; aber es ist ‹ein› Herr. Und es sind verschiedene Kräfte; aber es ist ‹ein› Gott, der da wirkt alles in allen. In einem jeden offenbart sich der Geist zum Nutzen aller (...) Gott hat in der Gemeinde eingesetzt erstens Apostel, zweitens Propheten, drittens Lehrer, dann Wundertäter, dann Gaben, gesund zu machen, zu helfen, zu leiten und mancherlei Zungenrede. Sind alle Apostel? Sind alle Propheten? Sind alle Lehrer? Sind alle Wundertäter? Haben alle die Gabe, gesund zu machen? Reden alle in Zungen? Können alle auslegen? Strebt aber nach den größeren Gaben!» (1 Kor 12,4–31)

---

<sup>5</sup> Kühl, Macht, 173–174.