



# Vorsicht Machtfalle!

Überlegungen zum Umgang mit Macht – auch in Gemeinden



Martina Kessler ist psychologische Beraterin, Theologin und Fernsehmoderatorin, ihr Mann Volker Kessler Mathematiker und Theologe. Zusammen leiten sie die Akademie für christliche Führungskräfte. Sie sind Mitglieder in der FeG Gummersbach-Dieringhausen.

**M**acht kann zum Guten oder Bösen genutzt werden, gewünscht oder unerwünscht sein, sie beinhaltet Chancen und Risiken – und sie existiert auch in Gemeinden.

Bei Vorträgen erleben wir landauf landab bei diesem Thema im christlichen Umfeld eine

große Angst. Darum wollen wir diese Frage hier entfalten.

Die größte Sorge unter den Zuhörenden ist, dass sie als Menschen mit Machtwillen gesehen werden könnten; wobei Macht in erster Linie negativ betrachtet wird. Dabei hat Gott dem Menschen Macht gegeben – die er auch nutzen soll.

## Die theologische Sicht

Aus theologischer Sicht hat der Mensch Macht, weil Gott ihn so gemacht hat. Die nach dem Ebenbild Gottes geschaffenen Menschen sind Gottes irdische Stellvertreter (1. Mos. 1,26.27). Macht ist darum nicht von vornherein schlecht. Sie zu verweigern, wäre Sünde. Allerdings setzt Gott dieser Herrschaft klare Grenzen. Als Stellvertreter Gottes übt der Mensch Herrschaft immer in Verantwortung vor ihm aus. Dabei gilt: Auch der andere Mensch ist ein Ebenbild Gottes (1. Mos. 9,6). Gott wird einmal Rechenschaft über den Gebrauch der Macht fordern.

Nach 1. Mose 9,6 ist die schöpfungsgemäße Gottebenbildlichkeit nicht durch den Sündenfall verloren gegangen. Die Stellvertreterfunktion gilt bis heute für jeden Menschen. Jede menschliche Macht ist von Gottes Macht abgeleitet (Röm. 13,1).

Ein Machteinsatz ist dann legitim, wenn er entweder Gutes bewirkt oder Böses verhindert. Das kann im Einzelfall schwer zu entscheiden sein, dennoch gibt diese prägnante Kurzformel zumindest eine Richtung an.

Wichtig ist auch zu unterscheiden zwischen Macht (der Fähigkeit etwas zu können) und Vollmacht

(der Berechtigung, etwas zu tun). Jesus hatte beides, Vollmacht und Macht – und gab beides an seine Jünger weiter. Auch heute sollen bei uns Macht und Vollmacht zusammen gehen!

### Die soziologische Sicht

Zum Machtausüben gehören immer zwei: eine Person mit Macht („Ober“) und eine Person, die sich unterwirft („Unter“). Zwischen beiden muss eine soziale Beziehung bestehen.

Der „Ober“ hat in hierarchischen Beziehungen mehr Macht. So ist es „mächtigen“ Menschen in Gemeinden möglich, auch gegen den Willen einer Gemeinde Veranstaltungen, Hausbauprojekte, Innenarchitektur u.ä. durchzusetzen. Die Grenzen zwischen Gebrauch und Missbrauch von Macht sind schnell überschritten. Allerdings: Eine psychisch gesunde Person kann man auf eine Grenzüberschreitung ansprechen und dies aufarbeiten. Sie wird sich ändern wollen.

Wer demgegenüber regelrecht machtgierig ist, der hat nie genug Macht. Jedes besondere Streben nach Macht verrät dabei neurotische Charakterzüge; mit dem Macht-Mittel soll jedes Gefühl von Minderwertigkeit kompensiert werden und wird irgendwann zur Macht sucht. Die Sünde verändert dabei auf Dauer den Charakter eines Menschen. Das sollte niemals geschehen; Macht darf immer nur Mittel sein!

Freilich gilt ebenso: Auch der

„Unter“ hat Macht! Auch wenn es „nur“ die Macht ist, sich dem Machtbereich des Oberen zu entziehen (z. B. durch Kündigung, Austritt, Flucht). Allgemein gilt: Der „Ober“ hat nur Macht über den Unter, wenn dieser es zulässt. Führung existiert nur zusammen mit Gefolgschaft. So bedeutet „Unterordnung“: Ich erlaube jemandem, Macht über mich zu haben. Dass auch der „Unter“ Macht hat, muss man deutlich sehen. Viele halten sich für ohnmächtig, obwohl sie es nicht sind.

Darüber hinaus kann der „Unter“ durch subtile Machtdrehung übermächtig werden, indem er sagt: „Ich kann doch nichts ändern!“ oder „Auf mich hört eh keiner!“ Der Ohnmächtige wirkt so schwach und aktiviert damit Helfer. Mächtige können dann entmacht werden. Gerade in Gemeinden mit unklaren oder nicht transparenten Strukturen können Menschen auf diese Weise Macht durch Schwäche ausleben. Das ist hochgefährlich, für alle leitenden Mitarbeiter. Subtile Durchsetzungsmechanismen sind schwer zu durchschauen und aufzudecken, und Menschen, die sich durch Schwäche durchsetzen, finden oft mehr Gehör und Mitgefühl als andere. Die Folge: Eine Handlungsunfähigkeit droht.

### Wie lebt man mit Macht?

Welches Machtverhalten wir als richtig beurteilen, hängt stark von unserer Prägung, unserem kulturellen Hintergrund ab. Die in Gemeinden wünschenswerte

Mischung unterschiedlicher kultureller Hintergründe kann unterschiedliche Erwartungen an Macht und unterschiedliches Verhalten mit Macht auslösen und damit zu Konflikten führen. Ebenso die gesellschaftliche Veränderung in der Haltung zur Macht. Ältere Gemeindeleiter sind mit einem anderen Respekt vor dem Amt aufgewachsen. Sie hätten es nie gewagt, Gemeindeältesten kritische Fragen zu stellen.

Die nachwachsende Generation hat da weniger Hemmungen. Für sie zählt personale Autorität in Form von Fachkompetenz und/oder persönlicher Ausstrahlung höher als Amtsautorität. Das verunsichert Gemeindeleiter, die solches Verhalten als mangelnden Respekt interpretieren. In den Augen der jüngeren Generation ist aber ein Gemeindeleiter, der keine kritischen Fragen zulässt, schnell ein Machtmensch.

Wo ist Macht – auch in Gemeinden? Sicher überall, denn die Fähigkeit, Realität zu gestalten, hat jeder Mensch. Deshalb trägt jedes Gemeindeglied Mitverantwortung dafür, dass Macht zum wirklich Guten eingesetzt oder wirklich Böses abgewendet wird.

Eine Gemeindeleitung gewinnt, wenn sie ihre Macht, deren Anwendung und die Machtstrukturen ihrer Gemeinde überprüft und, wo nötig, ändert. Es ist unbedingt für jeden notwendig, sich mit (der eigenen) Macht, deren Chance und Risiko auseinander zu setzen! ■



### Überlegungen zum persönlichen Umgang mit Macht:

- Denken Sie daran: Alle Macht ist von Gott verliehen und mit Verantwortung verbunden.
- Sehen, akzeptieren und reflektieren Sie Ihre wirkliche Machtoption!
- Bedenken Sie: Die Erwartungen an Macht sind verschieden.
- Überlegen Sie: Welche Machtmöglichkeiten will, kann oder muss ich nutzen?
- Streben Sie niemals Macht als eigentliches Ziel an!
- Nutzen Sie Ihre Macht, um Gutes zu bewirken oder Böses zu verhindern!

### Literatur zum Thema:

- Guardini, Romano:** Die Macht. Versuch einer Wegweisung. 3. Aufl., Werkbund, Würzburg 1955.
- Kessler, Martina & Kessler, Volker:** Die Machtfalle. Machtmenschen in der Gemeinde. 3. erw. Aufl. Edition AcF Band 1. Brunnen, Gießen 2004.
- Kessler, Martina & Marsch, Angelika:** Frauen führen anders. In: Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst. Mit Werten Zukunft gestalten. Hänssler, Holzgerlingen 2007.
- Kessler, Volker:** Macht macht was – Chance und Missbrauch. In: Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hg.). Mit Werten Zukunft gestalten. Hänssler, Holzgerlingen 2007.
- Russell, Bertrand:** Macht. Europa-Verlag, Wien 1973.
- Kiechle, Stefan:** Macht ausüben. Echter, Würzburg 2005

