

Machtbewusste Führung in der Kirche?!

📄 Der Text stellt dar, dass Kirche Macht bewusst, transparent und lernorientiert gestalten muss, um verantwortliche Führung, Schutzräume und geistliche Erneuerung systemisch und theologisch zu ermöglichen.

🔗 Machtbewusstsein; Führungskompetenz; Kirchliche Verantwortung

👤 **Dr. Lars Charbonnier** ist Geschäftsführer der Akademie für Kirche und Diakonie. Wie Kirche und Diakonie kompetent und qualitätsbewusst Zukunft gestalten, bewegt ihn täglich.

Die evangelische Kirche hat ein Problem mit der Macht. Aus meiner Sicht hat das etwas damit zu tun, dass sie auch ein Problem mit einem angemessenen Verständnis von Führung und Leitung hat. Denn von daher kommend ist klar: Wenn wir über Führung sprechen, sprechen wir immer auch über Macht. Ob wir das wollen oder nicht. Gerade dort, wo Macht nicht benannt wird, entfaltet sie häufig ihre größte und in der Regel keine gute Wirkung.

Eine leitende These lautet: Gerade weil die evangelische Kirche über Jahrzehnte hinweg vermieden (oder aus theologischer Arroganz heraus ignoriert) hat, Führung, Leitung, Rollen und Entscheidungswege professionell zu reflektieren und kompetent zu gestalten und damit auch theologisch wie strukturell sichtbar zu machen, ist sie heute in besonderer Weise herausgefordert, sich mit Macht und machtsensibler Führung auseinanderzusetzen. Die gegenwärtige Debatte in der EKD und ihren Gliedkirchen ist somit nicht zufällig – das ist sie angesichts der ForuM-Studie und der Taten, um die es geht, ohnehin nicht –, sondern auch Ausdruck einer langen Vernachlässigung organisationstheoretischen Wissens.

Macht ist dabei zunächst weder moralisch gut noch schlecht, sondern – im wörtlichen Sinne – die Potenz, etwas zu gestalten. Sie gehört damit zum christlichen Menschenbild, das den Menschen qua Schöpfung als verantwortliches, gestaltendes Wesen versteht. Leider ist der Eindruck der vergangenen Jahrzehnte, dass in der Kirche Macht als solche als menschliche Eigenschaft eher abgewertet wurde. Das greift freilich nicht nur theoretisch und theologisch zu kurz, sondern zeitigt entsprechende Konsequenzen im praktischen Tun.

Im Folgenden werde ich einschlägige Erkenntnisse der Sozial- und Organisationswissenschaften anführen, um wesentliche Aspekte von Machtgestaltung aufzurufen. In einem zweiten Schritt werde ich ausführen, wie diese in Kirche für einen machtbewussten Umgang mit Führung wirksam sein könnten oder eigentlich müssten. Den Begriff ‚machtsensibel‘ braucht es nicht, wenn man Macht im Sinne dieser Ansätze versteht. Denn sie wird darin immer schon als sensibel zu gestaltende bedacht.

1. Macht als Strukturphänomen

Stefan Kühl beschreibt auch auf der EKD-Synode in Dresden Macht als Strukturphänomen:¹ Sie ist kein persönlicher Besitz und keine individuelle Charaktereigenschaft, sondern entsteht in Beziehungen, Rollen und Kommunikationsmustern. Macht ist relational und in soziale Strukturen eingebettet. In Organisationen entscheidet sie darüber, welche Themen relevant werden, wessen Stimme gehört wird und welche Optionen als realistisch gelten.

Führung ohne Macht ist vor diesem Hintergrund nicht denkbar. Was es gibt, ist reflektierte oder verdrängte Macht. Machtsensible Führung bedeutet daher, die eigene Rolle im Geflecht von Erwartungen, Entscheidungswegen und Wahrnehmungen bewusst wahrzunehmen und zu gestalten.

2. Macht als Kommunikationsmedium

Der Soziologe Niklas Luhmann versteht Macht wie alles andere auch funktional als Kommunikationsmedium, vergleichbar mit Geld oder Liebe.² Macht stabilisiert Erwartungen und ermöglicht Anschlussfähigkeit von Kommunikation. Führung bedeutet in dieser Perspektive nicht primär, Macht zu besitzen, sondern die Bedingungen von Entscheidungen zu gestalten: Wer entscheidet? Nach welchen Regeln? Auf welcher Grundlage?

Machtsensible Führung macht diese Entscheidungsprämissen sichtbar. Sie weiß, dass unsichtbare Macht besonders wirkmächtig und besonders verletzungsanfällig ist. Transparenz wird damit zu einer Voraussetzung organisationaler Lernfähigkeit.

1 Nachzusehen hier: https://www.youtube.com/watch?v=fvx7uz0zw_4. (Aufgerufen am 19.12.2025).

2 Vgl. N. LUHMANN, Macht, ⁴2012.



3. Machtbasen

John French und Bertram Raven unterscheiden sechs Machtbasen:³ legitime Positionsmacht, Belohnungsmacht, Zwangsmacht, Informationsmacht, Expertenmacht und Vorbildmacht. Moderne Organisationen verschieben den Schwerpunkt zunehmend von Positions-, Belohnungs- und Zwangsmacht hin zu Kompetenz-, Informations- und Vorbildmacht.

Für Führung bedeutet dies, dass Macht nicht primär durch Durchsetzung, sondern durch Vertrauen, Orientierung und Glaubwürdigkeit wirksam wird. Machtbewusste Führung fragt daher nicht nach Durchsetzungskraft, sondern nach der Gestaltung von Vertrauen, das Machtteilung ermöglicht, ohne Wirksamkeit zu verlieren.

4. Deutungshoheit und Sinnstiftung

Karl Weick beschreibt Organisationen als Sinnproduktionssysteme.⁴ Führung ist in diesem Verständnis immer auch Deutungsarbeit. Wer Deutungsrahmen prägt, beeinflusst Wahrnehmung und Handeln.

Machtbewusste Führung reflektiert diese Deutungsmacht. Sie öffnet Räume für multiple Perspektiven und verhindert die Monopolisierung von Sinn. Deutung wird als gemeinsamer Prozess verstanden, nicht als instrumentelle Durchsetzung eigener Interpretationen.

5. Lernen und Systemdenken

Der Organisationswissenschaftler Peter Senge hat das Konzept der lernenden Organisation geprägt.⁵ Seine wesentliche These: Organisationen funktionieren über Rückkopplungsschleifen; Lernen entsteht durch Feedback und Irritation. Macht kann diese Lernprozesse fördern oder blockieren.

Angemessene Führung ermöglicht Feedback, Kritik und Diversität. Sie versteht Lernen als strukturellen Prozess und nicht nur als individuelle Haltung. Lernfähigkeit wird zur zentralen Führungsaufgabe.

3 Vgl. J. R. P. FRENCH JR./B. RAVEN, The Bases of Social Power, in: D. CARTWRIGHT (Hg.), *Studies in Social Power*, 1959, 150–167.

4 Vgl. K. E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, 1995.

5 Vgl. P. M. SENGE, *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 112011.



6. Autonomie und Steuerung

Der britische Kybernetiker Stafford Beer betont die Notwendigkeit einer Balance zwischen Autonomie und Steuerung, auch im Kontext von Management.⁶ Lebensfähige Systeme benötigen Entscheidungsfreiheit auf unteren Ebenen und gleichzeitig Koordination auf übergeordneter Ebene.

Führung ist daher immer Machtverteilung: Sie ermöglicht lokale Autonomie und sorgt zugleich für systemische Kohärenz. Macht wird nicht aufgehoben, sondern strukturiert verteilt.

7. Autopoiesis und Resonanz

Die Altvorderen kybernetischen Denkens Humberto Maturana und Francisco Varela verstehen Organisationen als autopoietische Systeme, die nur auf innerlich anschlussfähige Impulse reagieren.⁷ Führung kann Systeme nicht direkt steuern, sondern nur irritieren, Resonanz ermöglichen und Sinnangebote machen.

Machtbewusste Führung arbeitet daher mit Einladung, Beteiligung und Resonanz statt mit Durchgriff und Anordnung.

8. Psychologische Sicherheit

Die Psychologin Amy Edmondson zeigt empirisch, dass Teams nur lernen, wenn psychologische Sicherheit besteht.⁸ Machtgefälle sind zentrale Hemmnisse für Offenheit.

Machtbewusste Führung schafft Schutzräume für Kritik, Fehler und Unsicherheit. Offenheit wird nicht moralisch gefordert, sondern strukturell ermöglicht.

9. Zwischenfazit

Aus diesen systemischen Perspektiven ergibt sich ein konsistentes Bild: Machtbewusste Führung versteht Macht als notwendiges Kommunikationsmedium, gestaltet Entscheidungsstrukturen transparent, teilt Verantwortung, fördert Ler-

⁶ Vgl. S. BEER, *Brain of the Firm*, ²1994.

⁷ Vgl. W. BÖCHER, Humberto Maturana und Francisco Varela: Die Autopoiese, In: DERS., *Selbstorganisation, Verantwortung, Gesellschaft. Von subatomaren Strukturen zu politischen Zukunftsvisionen*, 1996, 136–145.

⁸ Vgl. A. EDMONDSON, *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, in: *Administrative Science Quarterly* 44/2 (1999), 350–383.



nen, ermöglicht Autonomie und Resonanz und schafft psychologische Sicherheit. Führung ist damit handwerklich lernbar und strukturell gestaltbar.

Kirche im Licht systemischer Einsichten

Kirche ist eine besondere Organisationsform, da sie mehrere Logiken zugleich trägt: Institution, Organisation und Bewegung; Verwaltung, Glaubensgemeinschaft und Symbolsystem. In dieser Mehrdimensionalität wird Macht häufig unsichtbar oder geistlich überhöht. Entscheidungen erscheinen als „vom Geist geführt“, obwohl sie faktisch in Gremien, Ausschüssen und Verwaltungsstrukturen getroffen werden. Wo Macht nicht benannt wird, entzieht sie sich der Kontrolle.

1. Macht sichtbar machen

Eine Kirche, die behauptet, niemand habe Macht, verhindert Verantwortlichkeit. Machtbewusste Kirche benennt Macht: Wer entscheidet was? Auf welcher Grundlage? Wer überprüft diese Entscheidungen? Transparenz ist hier nicht bloß Verwaltungsdetail, sondern geistliche Praxis, die Vertrauen und Freiheit schützt.

2. Lernen als geistlicher Prozess

Lernen bedeutet in kirchlichen Kontexten mehr als organisatorische Anpassung. Fehlerkultur erfordert strukturelle Veränderungen, nicht nur moralische Bekenntnisse. Aufarbeitung, Evaluation und Feedback werden zu Formen geistlicher Erneuerung, verstanden als Umkehr und Transformation.

3. Machtverteilung statt Machtauflösung

Kirchliche Subsidiarität lässt sich im Sinne Beers als Balance von Autonomie und Steuerung verstehen. Gemeinden, Dekanate und Landeskirchen benötigen Entscheidungsfreiheit und Rückkopplung. Machtverteilung bedeutet Struktur, nicht Beliebigkeit.



4. Sinn und Deutung als Machtfaktor

Kirche ist ein Ort der Deutung existenzieller Fragen. Wer diese Deutungen prägt, verfügt über erhebliche Macht. Machtbewusste theologische Leitung öffnet Räume für pluralen theologischen Diskurs und schützt Widerspruchsfähigkeit als Ausdruck evangelischer Freiheit.

5. Sicherheit und Schutz

Psychologische Sicherheit ist im kirchlichen Kontext besonders relevant, da hier Vertrauen, Seelsorge und existenzielle Fragen verhandelt werden. Beschwerdewege, Ombudsstellen, Supervision und Transparenz sind Ausdruck verantworteter Macht.

6. Selbstorganisation und Resonanz

Kirchliche Reformen gelingen nur, wenn sie innerlich anschlussfähig sind. Machtbewusste Leitung setzt daher auf Beteiligung, Dialog und Resonanzräume, nicht auf Durchgriff. Veränderung wird als innerer Prozess verstanden.

7. Zusammenfassend

Machtbewusste Führung in der Kirche bedeutet, Macht weder zu verleugnen noch zu romantisieren, sondern transparent, überprüfbar und teilbar zu gestalten. Sie dient nicht der Selbsterhaltung institutioneller Strukturen, sondern dem Leben.

Führung lässt sich daher als die Kunst verstehen, Macht zu teilen, ohne Wirkung zu verlieren. Kirche braucht Macht – aber sie braucht sie bewusst, begrenzt und relational gestaltet. Nur so kann sie eine Gemeinschaft sein, in der Freiheit und Verantwortung einander stärken.