



Gemeinsames Beiblatt (GmBBI)

Heft 12 • 22. Februar 2019

www.gmbbl.de

gmbbl.de Heft 12 (2019) 1–52

Beitrag

Willi E. Joachim

MACHT

Macht macht´s (un)möglich?! – Grundgedanken zu
Macht, Ohnmacht, Machenschaften

Mixturen, Rezepturen, Figuren der Macht

gmbbl.de Heft 12 (2019) 1

Editorial

gmbbl.de Heft 12 (2019) 42

Impressum

[gmbbl .de](http://gmbbl.de) Heft 12 (2019) 42



Prof. Dr. Willi E. Joachim, LL.M., Bielefeld

MACHT

Macht macht´s (un)möglich?! – Grundgedanken zu Macht, Ohnmacht, Machenschaften

Mixturen, Rezepturen, Figuren der Macht

A. Allgemeine Akzente

I. Begriffsdefinition – erste begriffliche Annäherung

II. Etymologie

B. Besondere Bemerkungen

I. Historie

1. Antike
2. Renaissance
3. 16. Jahrhundert – Weltherrschaft a) Karl V., b) Elisabeth I.
4. 17. und 18. Jahrhundert a) Friedrich der Große, b) Maria Theresia
5. 19. Jahrhundert a) Napoleon Bonaparte, b) Charles Maurice de Talleyrand
6. 20. Jahrhundert a) Bismarck, b) Wilhelm II., c) Weimarer Republik, d) Adolf Hitler
7. 21. Jahrhundert a) EU, b) Demokratie in Deutschland, c) Zur Gewalt bereite Gruppen, d) Flüchtlinge, Migration, Integration, e) Terror, f) weltweite Konflikte, g) wirtschaftliche Konflikte, h) (Welt)Handel und Wandel

II. Politische Macht – eine begriffliche Zuspitzung

1. Macht in der griechischen Sophistik
2. Potestas im Sinn von Amtsgewalt; Auctoritas als Ansehen
3. Macht und Herrschaft in der (Spät)Scholastik
4. Naturrecht - Thomas Hobbes, Leviathan
5. Naturrecht - Spinoza, Gleichsetzung von natürlichem Recht und Macht
6. Machtbegriff bei Kant
7. Macht in der politischen Philosophie des Deutschen Idealismus und der Romantik
8. Macht als gesellschaftliches Phänomen bei Nietzsche, Marx und Engels
9. Wille zur Macht, Friedrich Nietzsche
10. Soziologisch amorpher Machtbegriff, Max Weber – Realitätsbezug

III. Politische Macht – Machtmittel, gegenwärtige, tatsächliche Erscheinungsformen

1. Machtmittel
2. Machtmissbrauch
3. Gewaltenteilung – als Mittel wider den Machtmissbrauch
4. Machtkonzepte
5. Politiker-Typen – Macht-Menschen

IV. Grundlagen der Macht – 7 Machtbasen

1. Legitime Macht
2. Macht durch Belohnung
3. Macht durch Zwang
4. Macht durch Identifikation
5. Macht durch Wissen



6. Macht durch Informationsvorsprung und – auch – durch Desinformation
7. Macht und Recht
8. Subjekte, Objekte und Einrichtungen der Macht
- V. *Theorien der Macht – moderne und zugleich zeitlose Machttheorien***
 1. Macht, das Zusammenwirken von freien Menschen im politischen Raum
 2. Macht als Setzen gesellschaftlicher Bedingungen und Ausüben von Herrschaft
 3. Macht als zentraler Aspekt jeder menschlichen Beziehung
 4. Konzept der positionellen Macht
 5. Instruktive und destruktive Macht
 6. Machtmodell der „weichen Macht = soft power“
 7. Macht als „Verändernkönnen“
 8. Modell der gewaltfreien Kommunikation – strafende und beschützende Macht
 9. Konzept der strategischen und strukturellen Macht
 10. Macht in der Systemtheorie von Niklas Luhmann
- VI. *Macht in der Organisationstheorie***
 1. Macht als organisierte Form der Willensdurchsetzung
 2. Macht als Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu erzielen
 3. Macht als Fähigkeit, Menschen zu steuern
 4. Quellen der Macht in Organisationen: Formale Autorität
 5. Verfügungsgewalt über beschränkt vorhandene Ressourcen
 6. Organisationsstrukturen und -prozeduren
 7. Kontrolle über den Entscheidungsprozess
 8. Verfügungsgewalt über Personen, Sach- und Finanzmittel
 9. Verfügungsgewalt über Wissen und Information
 10. Management der Grenzen – „Boundary Management“
 11. Verfügungsgewalt über Technologie
 12. Allianzen und informelle Netzwerke
 13. Geschlechtermacht
 14. Symbolismus und Management durch Symbole
 15. Zusammenfassung: Macht als aktionsbasiertes Konzept in der Organisationstheorie
- VII. *Erscheinungsformen der Macht***
 1. Statusgebaren
 2. Macht als Inszenierung, als „Bühnenstück“
 3. Management(elite), Unternehmensführer
 4. (Flache – stark ausgeprägte) Hierarchien
 5. Freie Marktwirtschaft
 6. Konkurrenz-Kämpfe
 7. Macht-Typen
 8. Karriere, Beförderung, Meritokratie
- VIII. *Macht-Gesetze oder Gesetze der Macht, Macht-Mittel, Macht-Möglichkeiten***
- IX. *Prinzipien, Grundelemente der Macht***
 1. Kommunikation, Verhandlung = Negotiation
 2. Taktieren, lavieren
 3. Integrieren, intrigieren
 4. Koalieren, distanzieren
 5. Zugewinn an Einfluss oder Konsolidierung der eigenen Macht
 6. Ergebnis, Erfolg, Zielerreichung als ausschlaggebende Argumente
- X. *Verhaltensweisen der Macht***
- C. *Schluss***
 - I. Zusammenfassung der Macht-Kern-Erkenntnisse
 - II. Ausblick auf künftige Macht-Konstellationen und Macht-Entwicklungen



A. Allgemeine Akzente

Macht, Mach(t)enschaften haben die Menschheit schon immer beschäftigt und umgetrieben. Was versteht man allgemein unter „Macht“? Faktische und taktische Machtüberlegungen stehen mit Historie und Personen im Vordergrund der nachfolgenden Überlegungen.

I. Begriffsdefinition – erste begriffliche Annäherung

Macht beinhaltet die Art und den Umfang der physischen und psychischen Handlungsmöglichkeiten einer Person oder Personengruppe mit Bezug auf andere Menschen. Sie ist die Zusammenfassung von Mitteln und Fähigkeiten, eigene Absichten, Interessen und Ziele durchzusetzen sowie die der Anderen zu kontrollieren, beschränken oder verhindern.¹

Max Weber, der berühmte deutsche Sozialwissenschaftler (1864 – 1920), fasst unter Macht eine konkrete Form der Willensdurchsetzung. Für ihn ist Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“² Diese Machtdefinition hat gleichsam bis zum heutigen Tag „Allgemeingültigkeit“ erlangt. Daran halten wir fest und bauen darauf auf, setzen diese Begriffsbestimmung als ersten allgemeinen Akzent. Merke: Macht ist Willensdurchsetzung!

Wir ergänzen ihn um die realpolitische Einsicht von Bismarck, der mit Macht die Fähigkeit verbindet, die tatsächlich vorhandenen Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und umzusetzen. Der Machtinhaber ist in der Lage, sich einseitige, materielle und immaterielle Vorteile auf Kosten Dritter zu verschaffen.³ Die Gestaltungsfähigkeit steht im Vordergrund.
Nota bene: Das Machbare machen!

Der Bezug der Durchsetzung des eigenen Willens zur tatsächlichen Machbarkeit soll am Anfang akzentuiert werden. Machtgrundlagen sind physische, psychische, intellektuelle Überlegenheit sowie die Verfügungsgewalt über knappe Güter und Ressourcen. Macht weist die Tendenz auf, sich zu Herrschaft auszuweiten und zu institutionalisieren. Macht verbindet sich mit Mythos, Elite, Hierarchie, Autorität.⁴ Macht beinhaltet „machen“, handeln, umsetzen, gestalten. Weitere Bedeutungsinhalte und -nuancen schließen sich im Verlauf der Ausarbeitung an; sie will zum weiteren Nachdenken über Macht/-missbrauch anregen.

¹ Bertelsmann Lexikon, Bd. 9, Stichwort „Macht“, Gütersloh 1988, S. 264 m.w.N.; Gablers Wirtschaftslexikon, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, Stichwort „Macht“, S. 2169; Andreas Anter, Theorien der Macht, Hamburg 1992.

² Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie, 1. Halbband, Tübingen 1921/1972/1980, S. 28; Reiner Neumann, Die Macht der Macht, München 2012; Rainer Hank, Lob der Macht, Stuttgart 2017 mit aktuellen Beispielen von Machthabern von Karl IV. bis Donald Trump.

³ Volker Emmerich, Wirtschaftliche Macht – Formen, Gefahren und Möglichkeiten zu ihrer Bekämpfung, in: Politik und Markt, Wirtschaftliche Probleme der 80er Jahre, Hrg. Dieter Duwendag, Horst Siebert, Stuttgart 1980, S. 103, 104ff (nachfolgend: Emmerich, Wirtschaftliche Macht); Rainer Hank, Lob der Macht, S. 1, 3ff.

⁴ Gablers Wirtschaftslexikon, Stichwort „Macht“, S. 2169; Karl Sandner, Prozesse der Macht, Berlin 1990; Elmar Wadle, zu den „Trägern politischer Macht“, in: Über Entstehung, Funktion und Geltungsgrund normativer Rechtsaufzeichnungen im Mittelalter, Recht und Schrift im Mittelalter, Konstanz 1978, S. 503, 504ff (nachfolgend: Wadle, Normative Rechtsaufzeichnungen). Aktuell: Frank-Lothar Kroll, Mythos und Geschichte, in: Geschichte 12/2017, S. 16, 17-19; Rainer Hank, Lob der Macht, S. 1, 5ff.



Machtkämpfe treten – auch – in der Politik täglich auf, z.B. das zähe Ringen um Macht, Einfluss und Gestaltung in der Flüchtlings- und Migrationsproblematik zwischen dem Bundesinnenminister, CSU-Parteivorsitzenden Horst Seehofer und der Bundeskanzlerin, CDU-Parteivorsitzenden Dr. Angela Merkel, bis hin zur Belastungsprobe der Demokratie.⁵

Auch auf der internationalen politischen „Bühne“ sind Machtdemonstrationen, -kämpfe und -auseinandersetzungen an der Tagesordnung. Verwiesen sei auf die „Twitter-Gewitter“ und mitunter Schauspielhafte bzw. bühnenreife Auftritte des amtierenden US-Präsidenten Trump.

In typischer „Western-Manier“ des „Lonesome Cowboy“ setzt er sich, teilweise bewusst provozierend, mit Staatsführern und Institutionen (z.B. NATO) auseinander, um für die USA einen „Deal“ abzuschließen und vermeintlich bessere Konditionen zu erstreiten; erwähnt seien der Handels- und Zollstreit sowie die umstrittenen NATO-Beitragsleistungen. Macht-Mensch Trump geht keinem Machtkampf aus dem Weg: Nur ein „Macht-Deal“ bringt viel! Im Kontrast dazu sichert und präsentiert der russische Präsident seit (fast) zwei Jahrzehnten seine Macht als „demokratischer Zar“, wie jüngst beim „Trump-Treffen“ in Helsinki sichtbar.

Macht in Form des politischen und sexuellen Machtmissbrauchs tritt immer wieder mit prägnanten, oft „schreienden Beispielen“ zutage, etwa die derzeitige „me-too-Diskussion“ um den sexuellen (Macht-)Missbrauch im internationalen Film-/Medien-Business.

II. Etymologie

Woher stammt der Macht-Begriff? Er lässt sich auf zwei indogermanische Wurzeln gründen.⁶

1. mag = kneten, formen, bilden, pressen;

2. magh = machen, können, fähig sein, vermögen.

Steht bei der ersten Wurzel der direkte Werkzeugbezug im Vordergrund, verweist die zweite auf den sozialen Kontext einer eventuellen Verfügung über sich und andere sowie auf eine Zukunftsperspektive. Beim heutigen Sprachgebrauch⁷ geht zumeist eine Verdinglichung und Personalisierung von Macht mit einher und versperrt die Blickrichtung dahin, dass Macht in menschlichen Gesellschaften grundsätzlich als relationaler Terminus zu verstehen ist.⁸

3. magan = gotisch: Macht, ähnlich im Althochdeutschen, Altslawischen bedeutet es das Können, Vermögen, die Fähigkeit, etwas zu tun.

4. Mit dem Alltagsbegriff „machen“ = Potenzialität, besteht eine Stammverwandschaft.

5. Das lateinische Substantiv „potentia“ = Macht stammt ab vom Verb „possum, posse, potui“ und bedeutet „können“.

6. Daran knüpft das französische „pouvoir“, und zwar als Verb „können“ und als Substantiv „Macht“ bzw. als „le pouvoir“ der Volkssouverän.

⁵ Neue Westfälische (NW) vom 3.7.2018, S. 2 Machtkampf zwischen Dr. Angela Merkel und Horst Seehofer.

⁶ Volker Gerhardt, Vom Willen zur Macht, Anthropologie und Metaphysik der Macht am exemplarischen Fall Friedrich Nietzsches, Münster 1983, S. 10f; Steven Lukes, Power. A Radical View, London 2005.

⁷ Zum Sprachgebrauch im Mittelalter Elmar Wadle, Normative Rechtsaufzeichnungen, S. 503, 504ff.

⁸ Katharina Inhetveen, Macht, in: Nina Baur/Hermann Korte/Martina Löw/Markus Schroer (Hrg.), Handbuch Soziologie, Wiesbaden 2008, S. 256ff. Aktuell Kroll, Geschichte 12/2017, S. 16, 19.



7. Das englische „power“ hat eine ähnliche Wurzel und beinhaltet „Macht“. Bekannt ist die Wendung „balance of power“ = Machtbalance/-ausgleich/-gleichgewicht.⁹
8. Aus der slawischen Sprache ist auf das polnische „zrobic“ = als Wort: Macht, Einfluss, als Verb „machen“, hinzuweisen. Auch aus der Phonetik klingt „Aktivität“.

B. Besondere Bemerkungen

I. Historie

Die geschichtliche Annäherung an Macht kann nur schlaglichtartig erfolgen. Sie richtet sich aus an Macht-Menschen, die als Heerführer, Staatslenker, „Anführer“ = „leader“ besondere Fähigkeiten praktizierten, um ihre Vorstellungen und Willenslagen durchzusetzen. Dabei geht es vornehmlich um Träger politischer Macht.¹⁰ Beispielhaft seien die nachfolgenden Personen und Epochen genannt.¹¹

1. Antike

a) Griechenland – Athen

Perikles, gestorben 429 v. Chr.

Er wird 443 v. Chr. Stratege in Athen und nimmt nahezu die Stellung eines Alleinherrschers ein. Macht in formalisierter Form der Demokratie bis hin zur Diktatur übt er aus, und zwar außenpolitisch durchaus erfolgreich, erlangt Athen doch den Höhepunkt der wirtschaftlichen Macht zu Lasten der anderen Seebundstädte. Die wirtschaftliche Macht gründet sich auf 1.) Monopol des Getreideimports aus Südrussland, 2.) Ausbreitung der Athener Münze als allgemeines Zahlungsmittel. Sein ausgeprägter Machttrieb bringt Athen entscheidend voran.

b) Rom

Caius Julius Caesar, 100 – 44 v. Chr.

Durch seine Siege als Feldherr, z.B. gallischer Krieg, das 1. Triumvirat zwischen Caesar, Pompeius, Crassus, erlangt er über das gemeinsame Konsulat eine zunehmende Machtfülle. 46 v. Chr. wird er für 10 Jahre, 45 v. Chr. lebenslanglich zum Diktator gewählt. Er ist alleiniger Machthaber, dazu Imperator, also oberster Feldherr, oberster Priester und Richter. Religion und Recht nutzt er als Machtinstrumente. Caesar ist Alleinherrscher unter Aufrecht-erhaltung der Verfassung. Dagegen richtet sich die Senatorenverschwörung, die am 15.3.44 v. Chr. zu seiner Ermordung im Senat führt. Macht/-missbrauch führen zum Meuchelmord!

Octavian = Augustus (= der Erhabene), 27 v. Chr. – 14 n. Chr.

Als Großneffe Caesars wird er Konsul, dann Imperator, erzielt zahlreiche außenpolitische Erfolge und Landgewinne. 2 v. Chr. erhält er den Titel „pater patriae“. Er ist Alleinherrscher.

⁹ Bertrand Russell, Power. A New Social Analysis, London 1938.

¹⁰ Elmar Wadle, Normative Rechtsaufzeichnungen, S. 503, 504ff.

¹¹ Grundlegend und ausführlich Michael Mann, Geschichte der Macht, Frankfurt a.M. 1998 – 2001, 3 Bände:

Bd. 1 Von den Anfängen bis zur griechischen Antike; Bd. 2 Vom Römischen Reich bis zum Vorabend der Industrialisierung; Bd. 3, Teil I und II. Die Entstehung von Klassen und Nationalstaaten; Bd. 3, Teil II. Anlehnend ferner an Ploetz, Zahlen zur Weltgeschichte, Freiburg/Würzburg 1979.



In der Antike wird ein zeitlos wirkendes Fundament der politischen Macht gelegt, und zwar gelenkt von der Demokratie, der Herrschaft der mündigen und mitbestimmenden Bürger, bis hin zur Diktatur, der Alleinherrschaft des Einzelnen.

Auf ein wichtiges Element sei in diesem Zusammenhang hingewiesen, und zwar auf den Bezug zur Demut des (All)Mächtigen. „Memento mori!“¹² = „Bedenke das Ende, bedenke, dass auch Du sterblich bist!“ Der erfolgreiche römische Feldherr ließ sich während seines Triumphzugs vom ausgewählten Sklaven neben seinen Siegeszeichen stets den Hinweis auf die Endlichkeit vortragen. „Respice post te, hominem te esse memento!“ = „Sieh hinter Dich, sei Dir immer bewusst, dass Du ein (sterblicher) Mensch bist!“ Macht, auch die ausschließliche und all umfassende, ist stets – irgendwann – endlich!

2. Renaissance

Niccolo Machiavelli, 1469 – 1527, verfasst als florentinischer Politiker und Literat 1513 seine erst posthum 1532 veröffentlichten „Macht-Sentenzen“ unter dem Titel „Der Fürst“ = „Il Principe“. Er sammelt persönliche Erfahrungen über die Führungs- und Herrschermacht von berühmten Monarchen seiner Zeitepoche, u.a. aufgrund persönlicher Begegnungen mit Cesare Borgia, Papst Julius II., König Ludwig XII. von Frankreich und Kaiser Maximilian I. Handlungsanweisungen und Lehren zum Erlangen, Ausbau und Erhalten der Macht legt er knapp und bisweilen ironisch dar. Seine Erörterungen sind von einem kühlen Pragmatismus geleitet. Die Macht des Fürsten und Staatslenkers orientiert sich an der Staatsräson. Ausgehend vom pessimistischen Menschenbild ordnet er den Egoismus und die Bosheit des Einzelnen der Ratio der Macht unter. Er schafft eine Ethik, eine Sollenslehre des guten und richtigen Verhaltens; dabei unterscheidet er zwischen der Forderung der politischen, die den Staat tragende Verantwortung und der persönlichen Gesinnung des Einzelnen. Ein Kernspruch ist der Hinweis darauf, dass der Zweck oft die Mittel heiligt.¹³

Sein Vorbild als Machtmensch und Politiker könnte Magnifico, der Medici-Fürst aus Florenz, aber auch Cesare Borgia, Sohn der Papstes Alexander VI. (Rodrigo Borgia), gewesen sein. Cesare Borgia's Wahlspruch lautet bewusst: „Aut Caesar aut nihil!“ = „Entweder Caesar oder nichts!“ Er bezieht sich – schon durch seinen Vornamen vorgegeben – auf Caesar und wirkt als der machtbewusste, machtgierige, skrupellose Renaissance-„Principe“/Fürst. Die Sehnsuchtszeit im 15. und 16. Jahrhundert lehnt sich bewusst an die Antike an. Gleichzeitig unterscheidet sie sich von ihrem Vorbild durch die Machtstrukturen: Grob gesehen gehen sie dahin, dass die Menschen auf derselben sozialen Ebene durch Vergemeinschaftung zur politischen Macht werden¹⁴; sie steht im Gegensatz zum vertikalen Machtmodell, bei dem adlige und/oder reiche Akteure von oben nach unten Gefolgschaften oder Fraktionen bilden, „top down approach“.¹⁵

¹² Klaus Bartels, *Veni vidi vici, Geflügelte Worte aus dem Griechischen und Lateinischen*, 3. Aufl., München 1997, S. 102.

¹³ Bertelsmann Lexikon, Bd. 9, Stichwort „Niccolo Machiavelli“, S. 264.

¹⁴ Dazu Elmar Wadle, *Normative Rechtsaufzeichnungen*, S. 503, 504ff: ders., Lothar von Supplinburg, zur Begründung seiner „sächsischen Hausmacht“, in: *Handwörterbuch zur deutschen Rechtsgeschichte*, Berlin 1978, S. 58, 59f.

¹⁵ Bernd Roeck, *Der Morgen der Welt. Geschichte der Renaissance*, München 2017; dazu die Besprechung von Herfried Münkler, *Mit Buch und Brille*, in: *Die Zeit* 48/2017 vom 23.11.2017, S. 66.



3. 16. Jahrhundert – Weltherrschaft

a) Karl V., Habsburger König und Kaiser, 1519 – 1556

In seinem Kaiserreich „geht die Sonne niemals unter“, auch aufgrund der dazu eroberten Kolonien in (Süd)Amerika. Sein Wahlspruch „plus ultra“! = „immer mehr, immer weiter!“, kennzeichnet seinen Machtanspruch und sein Machtgebaren. Unter seiner Herrschaft erlangt Spanien Weltgeltung, zugleich hat er die 1517 durch Martin Luther gestartete Bewegung des Protestantismus, ursprünglich als Protest gegen die katholische Kirche und deren Ablasshandel und deren Reformation, Neu-Ausrichtung, zu bewältigen. Auf Karls erstem Reichstag, 1521 zu Worms, widerruft Luther seine Lehren nicht. Die Macht Karls reicht nicht aus, die neue Glaubensrichtung zu stoppen. Man schlussfolgert daraus: Macht findet Grenzen an neuen Entwicklungen, deren Zeit gekommen ist.

b) Elisabeth I., Königin von England, 1558 – 1603

Sie leitet erfolgreich die anglikanische Restauration, und zwar auf Basis der ihres Vaters, Heinrich VIII., gegründeten anglikanischen Staatskirche, um so auch die Heirat mit Elisabeths Mutter, Anne Boleyn, zu legitimieren. Elisabeth steht für den Beginn des Puritanismus und begründet – mit Hilfe von erfolgreichen Seefahrern, wie Francis Drake – die englische Seemacht; dies kommt durch das „Rule Britannia, Britannia rules the waves!“ sinnfällig zum Ausdruck. Sie blickt auf eine 45jährige Regentschaft zurück. „Frauen-Power“ – auf Dauer!

Diese – gefühlte – Ewigkeit der staatlichen Machtausübung durch eine Frau, Elisabeth I., wird nur noch – beispiellos und einzigartig! – durch die seit 1952 als Königin von England und Großbritannien regierende Elisabeth II. übertroffen. Unsere Generationen haben nur sie als Monarchin erlebt, bereits mehr als 65 Jahre! Queen Victoria, 1837 – 1901, regierte 64 Jahre, was in diesem „Frauen-Power-Dreieck“ auch anerkennend hervorgehoben werden sollte.

4. 17. und 18. Jahrhundert

a) Friedrich II., der Große, König in (seit 1701) / von (seit 1772) Preußen, 1740 – 1786

In seinem ersten Lebensabschnitt als Kronprinz ist Friedrich gebildet, intelligent, aufgeklärt, endlich frei: Wider seinen Vater Friedrich Wilhelm I., den „Soldatenkönig“, propagiert Friedrich II. Toleranz, Nachsicht, Weitblick; in seinem Werk von 1739 „Der Antimachiavell“ fordert er – in bewusster Abgrenzung zu Machiavelli – die Fürsten auf, gerecht und gütig zu handeln. Kaum auf dem Thron, schlägt er im zweiten Lebensabschnitt als Machtmensch andere Töne an und kehrt Eigenschaften hervor wie Stolz, Strategie, Menschenverachtung.¹⁶

Mehr als 23 Jahre führt er – letztlich erfolgreich – Kriege um Schlesien. Anfänglich ruft er seine Soldaten auf „zum Rendez-vous mit dem Ruhm“; gegen Ende des 7jährigen Kriegs fragt er sie eindringlich: „Hunde, wollt ihr ewig leben?“ Macht und Ohnmacht gründen sich auf militärische Möglichkeiten und Mittel, die oft erschöpft und nicht mehr finanzierbar sind. Dennoch, die exponierte Machtstellung kennzeichnet Preußen und seine Könige. Dabei gilt: „Seine Pflicht erkennen und tun,

¹⁶ Janina Lingenberg, Der Philosoph und Krieger. Friedrich II., der Alte Fritz, in: Geschichte 12/2017, S. 38, 39f. Weiterführend Jürgen Luh, Der Große. Friedrich II. von Preußen, Siedler 2014.



das ist die Hauptsache“, lautet ein Diktum Friedrich II.¹⁷ Als Machtmensch ist er „erster Diener seines Staates“, wie mancher – Unternehmer(!) – nach ihm.

- b) Maria Theresia, Kaiserin von Österreich/Habsburg, Mitregent Franz I., 1740 – 1780

Friedrichs langjährige Gegenspielerin, die sich nicht zuletzt bei den 3 polnischen Teilungen (1772, 1793, 1795) als machtbewusste Monarchin zeigt, legt Wert auch auf andere Machtmittel zur Erweiterung der Habsburger Ländereien. Als Machtfrau ist sie durchdrungen vom „Austria est imperare orbi universo“ = „Österreich ist bestimmt, die Welt zu beherrschen!“ Zugleich bedient sie sich des „Machtmittels der gezielten Heirat“. Dies kommt sinnfällig in dem weiteren Ausspruch zum Ausdruck: „Bella gerant alii, tu, felix Austria, nube!“ = „Kriege mögen andere führen, Du, glückliches Österreich, heirate!“¹⁸

„Mutti's Macht“ sollte auf keinen Fall unterschätzt werden, auch in der Gegenwart nicht, sei es in Deutschland zu Zeiten der schwierigen und langwierigen Regierungsbildung unter der Bundeskanzlerin Merkel, sei es etwa in Myanmar, wo die faktische Regierungschefin und Friedensnobelpreisträgerin San Jun Ky mit dem Migrationsproblem der Rohingya's unter den Augen der Weltöffentlichkeit zurechtzukommen versucht. Wirtschaftliche und militärische Macht sind nicht die einzigen, durchaus wirksamen Erscheinungsformen der Macht.

5. 19. Jahrhundert – Empire Frankreich

- a) Napoleon Bonaparte, 1769 – 1821

Zunächst als erfolgreicher General und Feldherr krönt er sich selbst 1804 zum Kaiser Frankreichs, führt mit dem Code Civil ein weitreichendes und umfassend gültiges Gesetzeswerk ein, versucht im Ergebnis erfolglos mit der Kontinentalsperre England wirtschaftlich zu besiegen. Als Alleinherrscher huldigt er dem Caesarismus und führt mit seiner Stilrichtung Empire auf das römische Weltreich zurückgehende Kunst- und Kulturgegenstände ein. Er setzt auf die Macht seiner „Grande Armee“ und sein „Fortune.“

- b) Charles Maurice de Talleyrand, 1754 – 1838

Ein exaltierter, schillernder Machtmensch sei als französischer Politiker besonders hervorgehoben, und zwar Charles Maurice de Talleyrand. Er absolviert als Bischof von Autun zunächst eine kirchliche Karriere, ist sodann als Spitzen-Diplomat und Außenminister für Napoleon, sodann die Bourbonen und das Ancien regime auch am Wiener Kongress 1815 erfolgreich für Frankreich tätig. In seinen langen Dienstjahren stand er stets auf Seiten der Macht, des Einflusses und des Erfolgs – für Frankreich und seine eigene Macht.

6. 20. Jahrhundert

- a) Otto Fürst von Bismarck, Deutscher Reichskanzler, 1815 – 1898

¹⁷ Klaus Hillingmeier, Preußisch Grau, in: Geschichte 12/2017, S. 3; Frank-Lothar Kroll, Mythos und Geschichte, in: Geschichte 12/2017, S. 16, 19; Janina Lingenberg, Der Philosoph und Krieger, Friedrich II., der Alte Fritz, in: Geschichte 12/2017, S. 38, 39-41.

¹⁸ Allgemein und ausführlich Klaus Mann, Geschichte der Macht, 3 Bde; Klaus Bartels, S. 48.



Als Royalist wird er 1862 preußischer Ministerpräsident. Die Macht des Möglichen ergreift er zielstrebig und konsequent. Als „ehrlicher Makler“ vermittelt er in Berlin zwischen den Kolonialmächten. Dabei ist er auf Ausgleich bedacht; als Nebenfolge erhält auch Deutschland einige Kolonien, z.B. Südwestafrika, Togo, Kamerun. Er setzt ferner auf Machterweiterung.

Bismarcks Blick für das Notwendige und tatsächlich Machbare richtet sich zudem auf die Sozialgesetzgebung, z.B. die Einführung der grundlegenden Kranken-, Invaliditäts- und Rentenversicherung 1883. Die soziale Frage stellt sich auch als Machtfrage in Europa.¹⁹

Bismarck ist der deutsche Reichsgründer, basierend auf den drei Einigungskriegen:

- 1.) 1864 Österreichisch/preußischer Krieg gegen Dänemark, Sieg an den Düppeler Schanzen,
- 2.) 1866 Deutscher Krieg Österreichs gegen Preußen, das bei Königgrätz siegt,
- 3.) 1870 siegreicher Deutsch/französischer Krieg mit dem Sedanstag und der Gefangennahme des Kaisers Napoleon III. Kaiser Wilhelm I. und Bismarck gründen und sichern das Reich.²⁰

b) Wilhelm II., Deutscher Kaiser, 1888 – 1918

Als deutscher Kaiser strebt Wilhelm II. danach, „Deutschland seinen Platz an der Sonne zu sichern.“ Mit markigen Sprüchen, z.B. während des chinesischen Boxer-Aufstands: „Gefangene werden nicht gemacht!“, Auftritten in ständig wechselnden Phantasieuniformen, Entlassung und Ernennung von Reichskanzlern (1890 entlässt er Bismarck, ernennt Caprivi), bringt er seine Macht, eher wohl seinen Machtanspruch zum Ausdruck. Mit dem Verlust des 1. Weltkriegs dankt er 1918 ab. Seine Macht führt zur Ohnmacht und zum Ende des Kaiserreichs. Die umfassende Macht der Nationalstaaten und deren Alleinherrschern wird durch die normative Kraft des Faktischen, einer wichtigen Machtkomponente, begrenzt, z.T. durch Beseitigung der Monarchien in Deutschland und Russland endgültig beendet.²¹

c) Weimarer Republik, (Ohn)Macht der Demokratie, 1919 – 1933

In den Wirren nach dem verlorenen 1. Weltkrieg wird die Demokratie, die Herrschaft des Volkes ausgerufen. Sie erhält eine Verfassung, die in Weimar verabschiedet wird. Die Form ist gut und Richtung weisend herausgearbeitet; allerdings sind die Inhalte aufgrund der massiven wirtschaftlichen Schwierigkeiten und Notlagen auf Dauer nicht den Staat stützend und tragend. Friedrich Ebert wird am 6.2.1919 zum demokratisch legitimierten ersten Reichspräsidenten gewählt. Formal bilden sich demokratische Strukturen heraus.

Aber, nicht zuletzt aufgrund der wirtschaftlichen Notlage erlangen radikale Kräfte am linken und rechten Rand des Parteienspektrums zunehmend Macht und Einfluss. Straßenkämpfe und Gewaltakte, auch als Erscheinungsformen der Macht, kommen erschwerend und zerstörend hinzu. Deutschland driftet auf den Abgrund zu. Macht

¹⁹ Michael Mann, Geschichte der Macht, Bd. 2: Vom Römischen Reich bis zum Vorabend der Industrialisierung; Bd. 3., Teil I., II.: Die Entstehung von Klassen und Nationalstaaten, Frankfurt a.M. 1991, 1998, 2001.

²⁰ Andreas Eschen, Kaiser wider Willen, in: Geschichte 12/2017, S. 48, 49-51.

²¹ Michael Mann, Geschichte der Macht, Bd. 3, Teil I., II. Die Entstehung von Klassen und Nationalstaaten, Frankfurt a.M. 1998 – 2001; Christopher Clark, Wilhelm II., Die Herrschaft des letzten deutschen Kaisers, 2009.

Aktuell Christoph Driessen, Der Kaiser mit dem Riesenege, in: Geschichte 12/2017, S. 52, 53f.



wird zu Ohnmacht. Dem versuchen die Wirtschaftseliten entgegen zu wirken. Wie hier: Macht gründet sich auf Eliten und formt sie.²²

Am 30.1.1933 wird Adolf Hitler deutscher Reichskanzler, Franz von Papen Vizekanzler; die Konservativen und Rechtsnationalen meinen so, die „braune Gefahr einhegen“ zu können, werden durch die in schneller Folge ergehenden Schritte der nationalsozialistischen Macht-Ergreifung und -Erhaltung eines Besseren belehrt. Weimar weicht der totalitären Macht!

d) Adolf Hitler, das „Tausendjährige Reich“ währt nur 12 Jahre: 1933 – 1945

Der zur Eroberung des „neuen Lebensraums im Osten“ vom Zaum gebrochene 2. Weltkrieg endet mit der bedingungslosen Kapitulation Deutschlands am 8.5.1945. Macht geht einher mit Ohnmacht, jeglichen Erscheinungsformen des Missbrauchs der Macht, insbesondere mit der zielgerichteten Vernichtung von Millionen Menschen, namentlich der Juden und der sonstigen für „Lebens unwert“ erachteten Menschen. Gibt es einen Sinn hinter dem 3. Reich, was unter Umständen mit Machtüberlegungen erklärt werden könnte? Die perfekte und zugleich perfide Planung, Organisation und Durchführung des millionenfachen Massenmordes lässt den Betrachter zutiefst erschauern und entsetzen.

Wer die Tötungsmaschinerie, z.B. in Auschwitz, selbst gesehen hat, erkennt den fließenden Übergang und engen Zusammenhang von Größenwahn, Wahnsinn, von Massenaufmärschen, -angriffen, -säuberungsaktionen, dem unausweichlichen Massenuntergang. Fatal: Die Nazis pervertieren u.a. den preußischen Tugenden- und Pflichtengedanken zum Kadavergehorsam.²³

7. 21. Jahrhundert – Demokratie, Konflikte, Kriege, Katastrophen, Handel und Wandel

Die nachfolgend, wenn auch nur stichpunktartig zu erfassenden gegenwärtigen und aktuellen (Fehl)Entwicklungen, Ausbildungen, Missbildungen wirken mit bei Ausübung und Entfaltung von Macht.

a) Machtstrukturen in der Europäischen Union (EU)

Die EU bildet die Basis für die seit Abschluss der römischen Verträge 1957 errichtete und grundsätzlich funktionierende Wirtschafts- und Wertegemeinschaft. Die (noch) 28 Mitgliedsländer tragen dazu mit ihren im Wesentlichen gut gelingenden Demokratien bei.

Neben dem im Juni 2016 in Großbritannien mehrheitlich gewählten EU-Austritt tritt die seit langem anhaltende Sinn- und Identitätskrise („Wider den Moloch in Brüssel! Zu viel Regulierung führt zur Strangulierung!“) hinzu.

Die EU ist eine Wirtschaftsgemeinschaft; sie ist darauf angelegt und ausgerichtet, zudem eine Wertegemeinschaft zu sein, wenn sie auch derzeit eher „bröckelt“.²⁴ Trotz allem erfreuen wir EU-Bürger uns an der seit Jahrzehnten im EU-Raum anhaltenden Friedens- und Freiheitsunion. Sie ist zu bewahren und auszubauen. Leitstern und Vision können und sollen langfristig durchaus die „Vereinigten Staaten von Europa

²² Frank-Lothar Kroll, Mythos und Geschichte, in: Geschichte 12/2017, S. 16, 17.

²³ Stefan Reinbold, Preußische Tugenden, in: Geschichte 12/2017, S. 37.

²⁴ Ulrich Menzel, Das Ende der Nachkriegsordnung, in: der Freitag, 6/2017 vom 9.2.2017; Heribert Dieter, Zukunftsperspektiven für die internationalen Wirtschaftsbeziehungen, in: Informationen zur politischen Bildung, 3/2017, S.60, 61 (nachfolgend: Informationen). „Die EU verkommt zum Wirtschaftsgebilde“, so kritisch Byung-Chul Han, Die Schönheit liegt im Fremden, in: Die Welt vom 24.11.2017, S. 22.



sein“, vielleicht, zumindest: hoffentlich auch wieder mit Großbritannien, in welcher konkreten Rechtsform auch immer!²⁵ Dabei sollen die Instrumente und Mittel der Macht sinnvoll erkannt und angewendet werden.

b) Demokratie, Regierungsbildung und Machtausübung in Deutschland

Wie zuvor in den Niederlanden droht auch in Deutschland ein zäher Kampf um die Machterlangung und -erhaltung in Form einer Regierungskoalition. Das kann, muss und wird die deutsche Demokratie aushalten. Macht zeigt sich in Form der „großen/kleinen“ Koalition.

c) Rechte, linke, radikale, zur Gewalt bereite Gruppen und Gruppierungen

In den etablierten westlichen Demokratien haben sich radikale Bewegungen und Gruppierungen herausgebildet. Sie wollen an die Macht gelangen und sodann die freiheitlich demokratische Ordnung nach ihren Vorstellungen ändern und ausrichten. In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts waren es noch die linksradikalen Organisationen der Baader-Meinhof-Gruppen mit den spektakulären Gewaltausbrüchen des Terrorismus (z.B. Ermordung zahlreicher Spitzenvertreter der deutschen Demokratie, Generalbundesanwalt Buback, Arbeitgeberpräsident Schleyer, Mogadischu-Geiselnbefreiung, Stammheim-Terroristen-Prozesse mit Todesfolgen). In den letzten Jahren treten die Gewaltausbrüche der rechtsradikalen NSU-Organisation drastisch in das Bewusstsein der Öffentlichkeit.

d) Flüchtlinge, Migration, Integration, Bürger(ohn)macht

Das 2015 dramatisch eskalierende Flüchtlingsproblem, hervorgerufen durch die zahlreichen Kriege und Krisenherde in dieser Welt, etwa in Syrien, Irak, Afghanistan, Nigeria, Äthiopien, (Süd)Sudan usw. hat die Aufnahmekapazitäten und -bereitschaften – vor allem – der deutschen Bevölkerung nachhaltig getestet und z.T. nicht nur gefordert, sondern überfordert.

Macht basiert auch auf einem geordneten Verfahren. Der einschlägige Sinnspruch dazu lautet: „Legitimation durch Verfahren!“ (Niklas Luhmann).

Dazu bedarf es z.B. eines übergreifenden Einwanderungsgesetzes als der maßgeblichen Grundlage. Dies sollte in Sondierungen und Koalitionsverhandlungen bzw. -vereinbarungen bei und nach der Bildung der Bundesregierung aufgegriffen und möglichst bereits umgesetzt worden sein.

e) Terror, Islamischer Staat (IS)

Der Philosoph Byung-Chul Han vertritt die Auffassung, wonach separatistische Bewegungen und der internationale Terrorismus eine irrationale Antwort auf die alles nivellierende Gewalt des Globalen, mithin der Globalisierung darstellen.²⁶ Dem ist entschieden zu entgegnen:

Jede Form der Gewalt gegenüber Menschen zur Durchsetzung politischer Ziele, mithin Macht (Ausübung) ist abzulehnen. Den auch in Deutschland etablierten gewaltbereiten Strukturen ist nachhaltig entgegenzutreten. Dazu gehört auch der Kampf in ihren Herkunftsländern.

²⁵ Zu Recht bekräftigen das trotz des „Brexit“ EU-Spitzenpolitiker, z.B. Jean-Claude Juncker, Emanuel Macron, Angela Merkel, Martin Schulz, Elmar Brok, alle unter Betonung der europafreundlichen Aspekte.

²⁶ Byung-Chul Han, Die Schönheit liegt im Fremden, in: Die Welt vom 24.11.2017, S. 21.



f) Zahlreiche, weltweit registrierbare politische Konflikte

Das Krisenszenario, welches die Ausübung und Erhaltung der Macht wesentlich ausmacht, ist vielgestaltig. Es kann nicht abschließend, allenfalls skizzenhaft dargestellt werden.

Zu nennen ist der seit dem Ende des 2. Weltkriegs andauernde, zunächst als „Kalter Krieg“ bezeichnete Konflikt, der weitestgehend vom Miteinander bzw. Gegeneinander der USA und der Ex-UdSSR, seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts, von Russland mitbestimmt werden.

Ist die Demokratie in den USA sicher? Das mag man verstört fragen, hört man dazu etwa Machenschaften von Russlands Geheimdiensten zur Wahlmanipulation anlässlich der letzten US-Präsidentschaftswahl. Ist Donald Trump ein verlässlicher Präsident und Partner?

Wie geht es weiter mit dem – vermeintlichen – „Schurkenstaat“ Nord-Korea, insbesondere mit dessen Präsidenten Kim Jong Il/Un und – etwa – Präsident Trump? Wie verhält sich Russlands Präsident Putin bei einschlägigen Weltkonflikten? In Syrien hat er die „normative Kraft und Macht des Faktischen“ ergriffen und das Regime des syrischen Präsidenten Assad wieder zur Macht „zurück gebombt“. Jetzt geht es um die Macht im Nachkriegsland Syrien und in den Nachbarstaaten. Schiiten und Sunniten stehen sich seit langem feindselig gegenüber; Iran und Saudi-Arabien führen Macht(Stellvertreter)Kriege. Wie wird die Macht des mächtigen Präsidenten der Türkei Tayep Erdogan kanalisiert und ggf. begrenzt? Kann Deutschland das dauerhaft hinnehmen, dass deutsche Staatsbürger in der Türkei inhaftiert werden, ohne dass es zeitig zu einem fairen Gerichtsverfahren kommt?

g) Weitere, vor allem durch knappe Energie bedingte, wirtschaftliche Konflikte

Überblicksartig können weitere Konflikte benannt werden, die im Wesentlichen wirtschaftlich ausgeprägt sind und ausgetragen werden. Die Ethik des Wettbewerbs²⁷ und ihre Auswüchse sowie die Ökonomie der Ungleichheit²⁸ von Kapital, Arbeit²⁹, Arbeitseinkommen³⁰ und deren Umverteilung³¹ werden als neuzeitliche Machtbasen diskutiert. Diese Diskussionen werfen zentrale Machtfragen der Zukunft auf. Dabei geht es neben Wettbewerb in Ökologie³², Bildung³³, Gesundheitswesen und Pflege³⁴, Politik und Medien³⁵ vor allem um das Dauerthema der gerechten Lohnverteilung.³⁶ Die Ökologie befasst sich mit den zukünftigen Energieressourcen und –reserven. Die Energievorräte der Welt sind endlich. Die brennenden Macht-Kernfragen sind: Welcher Energieträger ersetzt dauerhaft das Erdöl? Ist unser Trinkwasser ausreichend vorhanden, qualitativ gut aufbereitet, weltweit verfügbar? Klima-Katastrophen mit Überschwemmungen, Dürren, Bränden, Erdbeben, Erdbeben treten dauerhaft

²⁷ Christoph Lütge, Ethik des Wettbewerbs, München 2014, S. 1, 28ff.

²⁸ Thomas Piketty, Ökonomie der Ungleichheit, München 2016, S. 1, 11ff; grundlegend ders., Das Kapital im 21. Jahrhundert, München 2014, S. 1, 2ff.

²⁹ Thomas Piketty, Ökonomie der Ungleichheit, S. 31, 32ff.

³⁰ Thomas Piketty, Ökonomie der Ungleichheit, S. 75, 76ff; Nils Ole Oermann, Wirtschaftsethik, München 2015, S. 98, 99ff Mindestlohn.

³¹ Thomas Piketty, Ökonomie der Ungleichheit, S. 114, 115ff.

³² Christoph Lütge, Ethik des Wettbewerbs, S. 77, 78ff.

³³ Christoph Lütge, Ethik des Wettbewerbs, S. 90, 91ff.

³⁴ Christoph Lütge, Ethik des Wettbewerbs, S. 100, 101ff.

³⁵ Christoph Lütge, Ethik des Wettbewerbs, S. 116, 117ff.

³⁶ Thomas Piketty, Ökonomie der Ungleichheit, S. 75 Ungleichheit der Arbeitseinkommen, 114 Instrumente der Umverteilung; Nils Ole Oermann, Wirtschaftsethik, S. 98, 99ff Mindestlohn, Frage nach dem gerechten Lohn.



häufiger auf und in das Bewusstsein der Weltöffentlichkeit, warum? Noch sind es warnende (Vor-)Boten, die auf Veränderungen drängen, z.B. Einhaltung der Klimaschutzziele, wie die nachhaltige CO₂ – Reduzierung. Die unlängst abgehaltene Klima-Fortsetzungskonferenz in Bonn hat verdeutlicht, wie komplex, kompliziert die vertraglichen Abmachungen ausgehandelt, abgeschlossen und doch wieder aufgekündigt werden (so die USA unter der z.T. bewusst „sprunghaften Strategie: America first!“ von Präsident Trump).

h) (Welt)Handel und Wandel

Unter Abwägung der Vor- und Nachteile offenen Welthandels überwiegen die des weltweiten Handels und Wandels. „America First“ und andere nationalstaatliche Phrasen ändern daran nichts: Seit Jahrhunderten wirkt der internationale Handel als Macht- und Wohlstandsfaktor.³⁷

II. Politische Macht – eine begriffliche Zuspitzung

Der vorstehende geschichtliche Überblick hat vor allem die politische Macht und deren menschliche Erscheinungsformen herausgestellt. Die historischen und aktuellen Konfliktherde haben gezeigt, dass es sich dabei stets um Fragen der Macht, deren Ausübung und Erhaltung handelt. Die politische Macht bzw. die sozial legitimierte Macht ist nur eine Erscheinungsform von Macht. Wie der – zugegeben: knappe und willkürlich gewählte – historische Überblick und der Ausblick auf die Gegenwart ergeben haben, steht die politische Macht im Zentrum der Theoriebildung des Denkens.³⁸ Diese Theoriebildung von Macht soll nun folgend eine begriffsgeschichtliche Zuspitzung erfahren. Dabei werden wiederum Personen und ihre Lehren als persönliche Anschauungsbeispiele aufgelistet: „Verba docent, exempla trahunt!“ = „Worte belehren, Beispiele reißen mit!“³⁹ Die Verdeutlichung greift ein.

1. Macht in der griechischen Sophistik

Aus philosophischer Sicht beschäftigt sich die griechische Sophistik mit dem Machtproblem.

Sokrates (470 – 399 v. Chr.) lehrt in Athen und stellt Fragen zur Macht nach seiner „sokratischen Methode“: Durch Fragen und Antworten erlangt er Wissen und Weisheit.

Thukydides (454 – 399/396 v. Chr.) behandelt die Frage der inneren Macht des Rechts. Recht gibt es grundsätzlich nur bei Gleichheit der Kräfte. Machtausübung liegt in der Natur des Menschen.

Platon (427 – 347 v. Chr.) tritt dieser Position im Gorgias entgegen: Die nur scheinbar Mächtigen sind in Wahrheit ohnmächtig, da sie nicht das tun, was im Grundsatz das Ziel jedes vernünftigen Strebens ist, sondern nur, was ihnen im Augenblick als das beste vorkommt.

Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) befasst sich mit dem Machtproblem im Rahmen der Theorie von Herrschaft und Knechtschaft. Politische Herrschaft ist in Abgrenzung zur

³⁷ Heribert Dieter, Vor-/Nachteile offenen Welthandels, in: Informationen, 3/2017, S. 6, 10.

³⁸ Georg Zenkert, Die Konstitution der Macht, Kompetenz, Ordnung und Integration in der politischen Verfassung, Tübingen 2004; ders., Stichwort „Macht“, in: Historisches Wörterbuch der Rhetorik, Darmstadt 2011, Sp./Rn. 605-626; Elmar Wadle, Normative Rechtsaufzeichnungen, S. 503, 504ff.

³⁹ Bartels, Veni, vidi, vici, S. 188.



Despotie eine Herrschaft von Freien über Freie, welche sich im Herrschen und Beherrschtwerden ablösen.

2. Potestas im Sinn von Amtsgewalt; Auctoritas als Ansehen

Cicero (106 – 43 v. Chr.) differenziert zwischen „Potestas“ als Amtsgewalt und „Auctoritas“ als Autorität im Sinn von Ansehen ausdrücklich zwei Formen der Macht. Daran anknüpfend legt Augustinus (395 n. Chr. Bischof von Hippo Regio) dar, dass Menschen nicht über Menschen, sondern nur über das Vernunftlose herrschen und Macht ausüben können.

3. Macht und Herrschaft in der (Spät)Scholastik

Die Scholastik leitet daraus die Frage ab, ob der – gedachte – paradiesische Urzustand ohne sämtliche Formen von Herrschaft zu denken ist.

Thomas von Aquin (1225 – 1274) begrenzt die Machtausübung auf vernünftige Formen der Herrschaft über Freie, die das Gute bewirken. „Potentia“ ist eine Form der „Potestas“, welche nur durch den Gehorsam der Untergebenen Wirkung erlangt.

Wilhelm von Ockham (gest. 1349) konzentriert sich bei der Macht auf die Aneignungsmacht der Menschen gegenüber der Natur. Im Eigentum erblickt er eine wichtige Machtquelle und mithin die Basis einer politischen Zwangsgewalt; sie ist von der göttlichen Macht unabhängig, jedoch der Zustimmung der Beherrschten unterworfen: „volenti non fit iniuria“.

Fraglich ist, ob die Legitimation von Macht und Machtausübung eines Gottesbezugs bedarf. Diesen fordert noch Paulus im 13. Kapitel des Römer-Briefs: „Jedermann sei Untertan der Obrigkeit, die Gewalt über ihn hat. Denn es ist keine Obrigkeit ohne von Gott; wo aber Obrigkeit ist, ist sie von Gott verordnet.“⁴⁰

Marsilius von Padua (1280 – 1343) tritt in seinem Grundlagenwerk „Defensor pacis“ (1324) der Legitimierung geistlicher Machtentfaltung ausdrücklich entgegen. Zur Aufrechterhaltung des Friedens darf es nur eine einheitliche Macht geben, die mit Zwangsgewalt ausgestattet ist. Zwar leitet sich die Macht von Gott her, sog. „Gottes-Gnadentum“, zu ihrer Durchsetzung hingegen braucht sie Zwangsinstrumente, die am besten in der (Wahl)Monarchie anzutreffen sind. Die Spätscholastik befasst sich mit der Rechtsbegründung von Macht.

Demgegenüber versteht Machiavelli die Macht von ihren Auswirkungen her. Für ihn ist Macht eine praktische Tatsache, die lediglich beschrieben und stets optimiert werden kann.

Jean Bodin propagiert die Stärkung des Souveräns durch Legitimitätsbeschaffung; daraus folgt nicht, dass dieser in seinem Handeln durch Gesetze gebunden ist. Dies trifft erst später zu, als zu Zeiten der Aufklärung und des aufgeklärten Absolutismus auch der Herrscher den Gesetzen unterworfen ist; Friedrich der Große sieht im Fall Müller Arnold diesen im Recht.

⁴⁰ Zu diesen und den vorstehenden Macht-Gedanken: Stichwort „Macht“, in: Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 5, Rn. 585-591 und 592-594; Elmar Wadle, HRG, S. 58, 59f zu Lothar von Supplinburg.



4. Naturrecht – Thomas Hobbes, Leviathan

Thomas Hobbes (1588 – 1679) erblickt aus der Theorie der natürlichen Aneignungsmacht der Menschen gegenüber der Natur und den naturbedingten Machtunterschieden die Annahme eines naturrechtlich begründeten Herrschaftsanspruchs eines jeden auf und über alle anderen.

Allein durch die Machtkonzentration auf ein von der Rechtsordnung gebildetes Subjekt, den Staat, kann der aus den in Konflikt zueinander stehenden Ansprüchen folgende Krieg aller gegen alle verhindert werden. In seinem grundlegenden Werk Leviathan (1651) beschreibt Hobbes Bahn brechend die Begründung von Macht und löst sie aus dem Rahmen der Rechts-Theorie der Macht. Hobbes geht wie Machiavelli von einem negativen Menschenbild aus.

5. Naturrecht – Spinoza, Gleichsetzung von natürlichem Recht und Macht

Anders als Hobbes bietet Spinozas Naturzustand keine normativen Kriterien für den Machtgebrauch. Das natürliche Recht eines jeden Menschen bezieht sich auf alles, was durchzuführen in seiner Macht liegt. Es erfolgt eine Gleichsetzung von natürlichem Recht und Macht. Tugend ist ebenfalls an Macht gebunden. Macht erscheint als Tugend, wenn sie aus sich heraus Wirkungen zeitigt und sich der Mensch daran erfreut, ohne Widerstände überwinden zu müssen. Daraus bilden sich die preußischen Tugenden; zu nennen sind u.a. Fleiß, Pflichtbewusstsein, Gehorsam, Härte, Disziplin, Aufrichtigkeit und Treue.⁴¹

6. Machtbegriff bei Kant

Immanuel Kant (1724 – 1804) entpersonalisiert den Machtbegriff. Er begreift ihn unabhängig von persönlicher Herrschaft, setzt die Staatsmacht des Obrigkeitsstaates, dem man zu gehorchen hat, mit Gewalt gleich, ohne deren rechtliche Legitimation als zwingend vorauszusetzen.⁴²

Sein abstraktes Denken und logischen Schlussfolgerungen reduzieren den Machtbegriff auf den Kern der Über- und Unterordnung, des Gehorsams und der staatlichen Gewaltausübung.

7. Macht in der politischen Philosophie des Deutschen Idealismus und der Romantik

Die theoretischen Bemühungen zur Bestimmung der Macht in der politischen Philosophie des Deutschen Idealismus, der Romantik und der Restauration zu Beginn des 19. Jahrhunderts, insbesondere zu Zeiten des Wiener Kongresses, 1815 und der Karlsbader Beschlüsse des Deutschen Bundes zur Unterdrückung der nationalen und freiheitlichen Kräfte unter der Ägide des Fürsten Metternich 1819 sind im Wesentlichen geprägt durch die Erfahrungen der Französischen Revolution 1789 und des politisch-militärischen Zusammenbruchs der deutschen Kleinstaaten im Zuge der Napoleonischen Kriege, z.B. preußische Niederlage in Jena/Auerstedt, 1806. Sie beinhalten die bedrohliche Radikalität einer durch die Auflösung konstitutionell-monarchischer Macht freigelegten Gewaltsamkeit der innerstaatlichen Auseinandersetzungen – wie es zudem in der Gegenwart zu verzeichnen ist, wenn auch in anderer Form und Erscheinung.

⁴¹ Wolfgang Bartuschat, Spinozas Theorie des Menschen, Felix Meiner Verlag, 1992, S. 387. Jüngst Stefan Reinbold, Preußische Tugenden, in: Geschichte 12/2017, S. 37; W. Joachim, Tugend-Turbo, GuT 2011, S. 361.

⁴² Immanuel Kant, Kritik der Urteilskraft, Akademie-Ausgabe, Bd. 5, S. 260ff.



Zugleich beziehen sich die geisteswissenschaftlichen Ausarbeitungen des öfteren auf euphorische, mit der durch nationale Vereinheitlichung und bürokratische Zentralisierung als möglich erscheinenden Machtpolitik. Vor diesem Hintergrund richten sich die politischen Philosophien Fichtes und Hegels zu Beginn des und im 19. Jahrhundert an den Bedingungen nationalstaatlicher Machtpositionen aus. Eine Renaissance der Machtpolitik Machiavellis ist ebenso erkennbar wie die geistig-moralischen und z.T. religiösen Legitimationsgrundlagen der politischen Macht.⁴³

Fichte fasst Macht und Recht enger zusammen, und zwar unter dem Einfluss der von ihm republikanisch gedachten Verfassung. Statt Staatsgewalt postuliert er den Terminus der durch Vertrag zu legitimierenden Staatsmacht (unter Hinweis auf: Rousseau, „Contrat Social“).

Basierend auf der metaphysischen Begriffstheorie Hegels (gest. 1831), der Lehre von der begrifflichen Natur alles Seienden, bestimmt er die Macht als die Macht des Allgemeinen, d.h. als die Macht des Übergreifens des Macht habenden Begriffs gegenüber den ihm untergeordneten Elementen. Gegenüber der mächtigen Sphäre des Privatrechts und des Privatwohls ist der Staat die übergeordnete, sichernde Macht des Allgemeinen. Hegels Machtbegriff ist modern, ist er doch gleichsam interaktiv im Sinn eines Bezuges zum Anderen ausgedehnt. Macht ist endlich, solange ihr ein „Nein“ entgegenghalten und sie mit Gewalt ausgeübt wird. In ihrer absoluten Erscheinungsform ist sie Freiheit.⁴⁴ Diese Freiheit basiert auf der Vernunft, wie sie Kant in seiner berühmten Schrift „Zum ewigen Frieden“ formuliert hat. Vernunft und Macht beinhalten Hospitalität im Sinn von Gastfreundschaft, nicht Zwietracht und Feindschaft.⁴⁵

8. Macht als gesellschaftliches Phänomen bei Nietzsche, Marx und Engels

Macht wird im 19. Jahrhundert – den tatsächlichen Entwicklungen und Missständen entsprechend – als vorwiegend gesellschaftliches Problem entwickelt. Aufbauend auf einer Analyse machtdominierter Verhältnisse auf andere gesellschaftliche Bereiche treten hervor

a) Friedrich Nietzsche (1844 – 1900) durch seine Untersuchung der Religion als Machtphänomen,

b) Karl Marx (1818 – 1883) und Friedrich Engels (1820 – 1895) mit ihrer Ausarbeitung der Klassenbeziehungen, z.B. im Kommunistischen Manifest von 1848: „Proletarier aller Welt – vereinigt Euch!“

Marx und Engels erachten die Umwandlung von persönlichen Machtverhältnissen in sachliche Machtverhältnisse als das Kennzeichnende moderner Gesellschaften; diese Sicht erfährt als transzendente Macht des Geldes und als Herrschaft des Kapitals (Marx arbeitet 15 Jahre an seinem „Opus Magnum“) sinnfällig Ausdruck.⁴⁶ Diese „linken/kommunistischen“ Machttheorien haben sich bis heute gehalten und finden ihre Anhänger.

⁴³ Stichwort „Macht“, in: Handwörterbuch der Philosophie, Bd. 5, Rn. 603.

⁴⁴ Byung-Chul Han, Hegel und die Macht, ein Versuch über die Freundlichkeit, München 2005.

⁴⁵ Byung-Chul Han, Die Schönheit liegt im Fremden, in: Die Welt vom 24.11.2017, S. 21.

⁴⁶ Karl Marx, Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie, Berlin/Dietz 1953, S. 65.



9. Wille zur Macht, Friedrich Nietzsche

Friedrich Nietzsches Wille zur Macht bedeutet eine Formel zur Kennzeichnung des unstillbaren Verlangens nach Ausübung von Macht; es handelt sich um einen schöpferischen Trieb, welcher elementares Motiv alles Lebendigen ist und jenseits jeder moralischen Wertung („gut – böse“) anzusiedeln ist. Der Machttrieb beinhaltet ein Machtstreben, das eigene Selbst und die eigenen Interessen auf Kosten anderer zu erweitern und durchzusetzen, sich andere dienstbar zu machen, ihnen den eigenen Willen aufzuzwingen. Der Wille zur Macht ist nach Nietzsche Symbol des Lebens, welches nicht nur auf Art-/Selbsterhaltung, sondern auch auf Erweiterung ausgerichtet ist.⁴⁷ Dies praktiziert der Machtmensch. In medialer, pervertierter Form schafft die Hitler nahestehende Regisseurin Leni Riefenstahl ihren noch heute diskutierten Film über die Olympischen Spiele in Berlin 1936 unter dem einschlägigen Titel: „Triumph des Willens!“. Ebenso: Mit ausgeprägtem Willen zur Macht!

10. Soziologisch amorpher Machtbegriff, Max Weber – Realitätsbezug

Erneut taucht in unserer begriffsgeschichtlichen Zuspitzung von Macht Max Weber auf. Wie bereits angeklungen, fasst er den Machtbegriff wie folgt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“⁴⁸ Er verortet Macht im gesellschaftlichen Austausch zwischen den Mitmenschen mit und ohne Macht als „Willensdurchsetzung“. Der moderne Machtmensch orientiert sich an der Wirklichkeit. Bis heute gilt die Feststellung Bismarcks: „Das lernt sich in diesem Gewerbe wohl, dass man so klug sein mag wie die Klugen dieser Welt, und doch von einer Minute in die andere geht wie ein Kind ins Dunkle.“ Macht, Machbarkeit, Führung, Verantwortung und Leidenschaft haben sich daran – gestern wie heute – zu orientieren und auszurichten. Das gilt auch in der EU.⁴⁹

III. Politische Macht – Machtmittel, gegenwärtige, tatsächliche Erscheinungsformen

Politische Macht ist eine besondere Erscheinungsform der Macht, vielleicht die wichtigste ausweislich der aufgezeigten Entwicklungen des Machtbegriffs und der gegenwärtigen Konfliktlagen. Sie erscheint als Form der Macht, die von Personen oder Personengruppen in einer Gesellschaft gehandhabt wird. Zahlreiche Formen der Machtausübung gibt es.

In einem demokratisch legitimierten Rechtsstaat wird die politische Macht ausgeübt durch die dazu berufenen Staatsorgane, zumeist durch das vom Volk gewählte Parlament, sodann durch die vom Parlament gewählte Regierung, repräsentiert durch den Präsidenten oder den Monarchen als Staatsoberhaupt.

Politische Macht und deren Ausübung sind nicht auf die Staatsführung beschränkt. Das Ausmaß der Macht einer Person oder Gruppe korreliert mit dem sozialen Einfluss, den sie formell oder auch informell ausüben kann. Beschränkt sich der Einfluss nicht auf einen konkreten Staat, ist von internationaler Macht die Rede. Bezeichnenderweise streben internationale Einrichtungen, wie die UNO oder die EU

⁴⁷ Bertelsmann Lexikon, Bd. 9, Stichwort „Machttrieb“, S. 265.

⁴⁸ Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, aaO.; Volker Emmerich, *Wirtschaftliche Macht*, S. 103, 104f.

⁴⁹ Michael Stürmer, *Wie ein Kind ins Dunkle*, in: *Die Welt* vom 23.11.2017, S. 3.



stets nach (mehr) Einfluss, Kapital (z.B. in Form von Mitgliedsbeiträgen) von und Macht über die einzelnen Mitgliedsstaaten.

Allgemein gefasst erscheint Macht als Fähigkeit, das Verhalten anderer in eine bestimmte Form oder Richtung zu beeinflussen und zu steuern. Dabei schwingt Manipulation mit: Man bringt den anderen dazu, dass er tut, was man will, und er meint, er hätte es selbst so gewollt.

1. Machtmittel

Das Erlangen, Erhalten und der Ausbau von Macht sind traditionell durch militärische Macht, die Schaffung und Etablierung eines Gewaltmonopols, vor allem durch die zielgerichtete Kumulation von Kapital sowie den Erwerb und nutzbringende Anwendung von (Herrschafts)Wissen erzielt worden: „Wissen bedeutet Macht!“

Niccolo Machiavelli beschreibt bereits 1532 in seinem Werk „Il Principe/Der Fürst“ die Mittel, Vorgehensweisen und „Tricks“, um Macht, Einfluss und Souveränität zu bekommen und zu behalten. Diesen „(Macht)Tools“ sind wegen ihrer Wichtigkeit und aktuellen Ausdrucksformen eigene Abschnitte im Zusammenhang gewidmet.⁵⁰

2. Machtmissbrauch

In der Geschichte finden sich zahlreiche Beispiele von Machtmissbrauch. Es handelt sich um den destruktiven, zerstörerischen und die Menschen unterdrückenden Gebrauch der politischen Macht. Verallgemeinernd gefasst, tritt ein solcher Missbrauch vor allem dann zutage, wenn sehr viel, fast alle Macht in den Händen einer Person oder politischen Partei liegt. Parlamentarische Debatten oder sonstige Kontrollen (z.B. durch Medien, Ausschüsse, Rechnungshof, Richter) finden nicht (mehr) statt. Ein soziales/politisches Korrektiv, z.B. die Ablösung der aktuellen Regierung durch ein konstruktives Misstrauensvotum, gibt es nicht.

Bezeichnende, bewusst gewählte, jederzeit vermehrbare Beispiele von Machtmissbrauch sind diese; sie verdeutlichen zugleich, wie Macht – auf Dauer – in Machtmissbrauch umschlägt:

- a) Despotismus; Robert Mugabe ist einst als Freiheitskämpfer in Simbabwe angetreten und endlich als 93jähriger, formal legitimierter Despot/Alleinherrscher abgetreten (worden).
- b) Vetternwirtschaft; Oligarchen in der Ex-UdSSR und dem heutigen Russland, aber auch in anderen Staaten, bilden die Macht- und Wirtschaftselite im Staat und haben Wirtschaftsimperien und unermesslichen Reichtum angehäuft.
- c) Tyrannei; den römischen Vorbildern folgend hat sich immer wieder, vor allem in den afrikanischen Entwicklungsländern ein militärischer Machthaber an die Macht geputscht und als Tyrann Land und Leute unterdrückt und ausgeplündert. Erinnerung sei an Idi Amin in Uganda und („Kaiser“) Bokassa in der Zentralafrikanischen Republik.
- d) Personelle oder Partei-Diktatur; unter Stalin hat es eine solche Personen-/Parteien-Diktatur gegeben. In ähnlicher Form ist sie in Kuba unter (Fidel) Castro, in Venezuela vormals unter Hugo Chavez, derzeit unter Maduro und in Nicaragua/Managua unter Manuel Ortega anzutreffen. Oft stehen Familienclans und Freundeschliken dahinter.

⁵⁰ B. VIII. Macht-Gesetze oder Gesetze der Macht; IX. Prinzipien, Grundelemente der Macht; X. Verhaltensweisen der Macht.



e) Sexueller (Macht-)Missbrauch, insbesondere in den Medien, Film und Fernsehen. Ganz gravierend, ja „schreiend“ tritt sie beim Missbrauch Schutzbefohlener, vor allem beim Kindesmissbrauch zutage; sie leiden oft als Wehr-/Hilflose ihr Leben lang.

3. Gewaltenteilung – als Mittel wider den Machtmissbrauch

Charles de Montesquieu („De l’Esprit des Lois“) hat das Prinzip der Gewaltenteilung postuliert. Danach ist die politische Macht getrennt, und zwar in Legislative/Gesetzgebung, Exekutive/ausführende Regierung, Judikative/unabhängige Rechtsprechung. Diese müssen in ausgewogener Form von „Checks and Balances“ aufeinander abgestimmt und ins Verhältnis zueinander gesetzt werden. Diese drei Institutionen sind personell wie organisatorisch voneinander zu trennen. Modernen Erkenntnissen zufolge kommen Medien, Presse, auch in Ausprägung der sozialen Medien als vierte (unabhängige?) Macht hinzu. Hier liegen Risiken und Chancen der wirksamen Machtkontrolle dicht beieinander.

Wichtig ist, dass jederzeit sichergestellt ist, dass es keinen Freiraum oder Schutz für Machtmissbrauch gibt. Dies erweist sich als zeitlose Herausforderung bei jedweder Macht, insbesondere bei der politischen Macht.

4. Machtkonzepte

Die normative politische Analyse unterscheidet zwischen verschiedenen Machtkonzepten.

Vorliegend können nur Grundzüge darüber dargestellt werden.⁵¹ Im Kern werden diverse formale Elemente herausgearbeitet, welche die politische Macht(ausübung) darstellen und kennzeichnen.

a) Prozess der Entscheidungsfindung

Der Prozess der Entscheidungsfindung erscheint als wichtige Quelle und Indikator der politischen Macht. Grundlegende Fragen werden dabei gestellt und beantwortet, etwa:

Wie setzt sich dieser Prozess zusammen? Wer agiert dabei? Welche Themen gibt es?

b) Agenda Setting durch politische Eliten

Neben den Prozess der Entscheidungsfindung tritt als wichtige Bezugsquelle die Schaffung, Setzung und Verfolgung von Tagesordnungen, Art, Umfang und Inhalt der Tagesordnungspunkte (TOPE).

Die vermeintlich formale Vorgehensweise spürt bereits inhaltliche Entscheidungen aufgrund ihrer Machtausrichtung und -gestaltung vor.

Im Rahmen der schwierigen Regierungsbildung waren bei den wochenlangen Sondierungen die Aufstellung und Abhandlung sowie Kommunikation der Agendapunkte zentrale Konfliktpunkte. Können durch diese formale Vorgehensweise letztlich Vertrauen und politischer Konsens geschaffen werden? Einige der Verhandlungspartner verneinten dies.

⁵¹ Ernst-Otto Czempel, Kluge Macht – Außenpolitik für das 21. Jahrhundert, München 1999 m.w.N.



c) „Preference Shaping“ = Bedürfnisformung

Wie kann man als wichtig erkannte und im jeweiligen Parteiprogramm verankerte Punkte als maßgebliche Bedürfnisse herausstellen und in eine Prioritätenskala einstellen? Im Rahmen der Regierungsbildung sei verwiesen auf zentrale Konfliktpunkte, etwa zum Klimaschutz, Abschaffung des Solidaritätsbeitrags, Ausstieg aus der Kohlekraft, Behandlung der Migration, Einwanderungsgesetz? Flüchtlings-Obergrenzen? Bürgerversicherung? Finanzierbarkeiten?

d) Macht als „Handlung auf Handlungen“

Michel Foucault fasst Macht als Handlung auf Handlungen („une Action sur des Actions“). Er bezieht sich auf die kontinuierliche Transformation von Nietzsches Philosophie, wonach Macht im Kern eine Beziehung zwischen verschiedenen Entitäten ist. Dabei ist für ihn Macht in der menschlichen Gesellschaft Teil eines Erziehungs- und Lernprozesses, in welche jeder Bürger, vom (Minister)Präsidenten bis zum Obdachlosen seine Rolle in der Machtstruktur der Gesellschaft spielt. Das Gesellschaftsspiel heißt „Machtentfaltung, -gestaltung, -erhaltung!“

e) Macht auf der Basis eines Grundkonsenses über die fundamentalen Diskursregeln

Jürgen Habermas wendet sich gegen die negative Sichtweise Foucaults vom „Diskurs als Schlachtfeld der Machtbeziehungen“. Nach ihm ist es möglich, auf Basis eines gemeinsamen Grundkonsenses über die grundlegenden Regeln des Diskurses Einigung zu erzielen, um so einen transparenten und demokratischen Dialog zu ermöglichen. Grundlage ist und bleibt eine gedachte, idealtypische und (zu) theoretische Dialogform. Die machtpolitische Realität sieht allzu oft anders aus. Die auf Kommunikation und Konsens ausgerichteten „Gut-Menschen“ werden häufig von den „Macht-Menschen“ ausgebremst, mit ihren eigenen Kommunikations-Mitteln geschlagen. Erscheinungsformen von Demagogie trifft man in der Historie zuhauf.

5. Politiker-Typen – Macht-Menschen

a) Der konservative „Bewahrer“

Zum mythischen Bild des machtbewussten Politikers gehört der sich über die Parteiinstanzen hocharbeitende Machtmensch, vorliegend in gewollter Überzeichnung als „alter Drachen“ bezeichnet. Der alte Drache steht für die Macht des Erreichten, zugleich des Stillstands; er ist ein Verwalter des Status quo. Dazu zählen die „grau-melierten Flügeladjutanten der endlosen Mitte, der Machtblock aus Bremsern, Bedenkenträgern, Kleingeistern, Großmoralisten, Fortschrittsfeinden, Technikfeinden, Wachstumsfeinden.“⁵² Für viele dieser „Macht-Erhalter“ bzw. „Power-Junkies“ gilt: Wer nicht mit der Zeit geht, etwa Veränderungen rechtzeitig einleitet, nachfolgende Generationen einbezieht, Macht teilt, der wird mit der Zeit gehen, d.h. abgelöst, abgewählt, ausgewechselt, aussortiert werden.

b) Der neoliberale „(Wirtschafts-)Machtgestalter“

Larry Fink, Chef des US-Vermögensverwalters und Aktienanteilseigner Blackrock mit ca. 6,3 Billionen Dollar Investments, die in mehr als 15.000 Unternehmen stecken, hat

⁵² Thomas Assheuer, Die Stunde der Entscheidung, in: Die Zeit vom 23.11.2017, S. 45.



auch in den 30 größten börsennotierten deutschen Konzernen wichtige Kapitalbeteiligungen geschaffen. Er ist sich seiner wirtschaftlichen Machtposition bewusst, übt diese vorwiegend zurückhaltend und im Hintergrund aus, z.B. in den Hauptversammlungen und Aufsichtsräten der Konzerne. Blackrock berücksichtigt Macht und Moral, z.B. bestimmt mit über Kapital- und Personalentscheidungen. Blackrock mischt sich ein, fragt nach der Moral von Schuss-Waffenherstellern angesichts der Amokläufe in den USA, geriert sich als „moralische Instanz“, hat zugleich ein handfestes Problem der „Common Ownership“, Interessenkonflikte, die auftreten, wenn ein Investor wie Blackrock an mehreren Firmen einer Branche beteiligt ist und Machtpositionen innehat, die den Preiswettbewerb kartellrechtlich relevant belasten.⁵³

c) Der moderne, nach vorne drängende „Machtgestalter“

Demgegenüber steht der neue Politiker-Typ, der mitunter paradoxe Signale sendet. Er strebt nicht ausdrücklich nach der Macht, weiß gleichwohl, wie man sie bekommt und ausübt. Zugleich inszeniert er geschickt und gezielt seine Handlungsmacht, gekennzeichnet durch Dynamik, Entschlossenheit, Beharrlichkeit, Sympathie, Modernisierung und Veränderung.⁵⁴

Mit der gebotenen Vorsicht seien Beispiele solcher „neuen“ Politiker genannt, etwa Christian Lindner (FDP-Vorsitzender), Karl-Theodor zu Guttenberg (Ex-Bundesverteidigungsminister), Jens Spahn (Bundesgesundheitsminister), Markus Söder (Bayerischer Ministerpräsident) und Sebastian Kurz (Österreichischer Bundeskanzler).⁵⁵ Diese modernen Macht-Erlanger/-Haber treten geschickt, kraftvoll, überzeugend auf, wenn/wann ihre Zeit, ihr „Macht-Momentum“ gekommen ist. Auch für solche Frauen gilt: Sie sind offen, intelligent, telegen, attraktiv, charmant, charismatisch, schlagfertig, eloquent, bereit, allzeit!

IV. Grundlagen der Macht – 7 Machtbasen

Die Sozialpsychologen French und Raven legen ein Schema von 5 (heute und nachfolgend erweitert auf 7) Kategorien vor, in welchem die verschiedenen Ressourcen der Macht bzw. Machtbasen dargestellt werden, auf die sich der oder die Machthaber stützen.⁵⁶

1. Legitime Macht

Die legitime Macht bezieht sich etwa auf die Macht von Vorgesetzten, gegründet auf ihrer relativen Position in einer Organisationsstruktur. Davon lässt man sich leiten, zumindest beeinflussen, wenn der Machtunterworfenen der Ansicht ist, der Beeinflussende habe ein Recht dazu, Entscheidungen und/oder Verhaltensweisen zu beeinflussen und zu lenken. Legitime Macht ist gleich zu setzen mit Autorität; sie ist abhängig von der Überzeugung von Individuen, vom Recht eines Vorgesetzten, seine Position inne zu haben und der Akzeptanz des Stelleninhabers. Legitimation gründet sich auf Wahl, Bestimmung, Rechtsakte (z.B. der Rechtsprechung) oder auf andere Verfahren (N. Luhmann, „Legitimation durch Verfahren“).

⁵³ Zu Larry Fink und Blackrock: „Der Zauberer von Oz“, in: WiWo v. 29.3.2018, S. 18, 19 „Macht und Moral“.

⁵⁴ Thomas Assheuer, aaO.

⁵⁵ Sebastian Kurz mit seinen „treuen Aposteln“, in: Trend Nr. 43/2017, S. 20, 21ff: „Die Kurz-Macher.“

⁵⁶ J.P.R.Jr. Rench/B. Raven, The bases of social power, in: D. Cartwright/A. Zander (eds.), Group dynamics, New York 1960, S. 607-623.



2. Macht durch Belohnung

Diese Machtform hängt ab von der Fähigkeit des die Macht Ausübenden, Belohnungen wirksam und nachvollziehbar zu verteilen. Dabei kommen als Machtmittel in Betracht: materielle, finanzielle Belohnungen bzw. Gratifikationen oder Prämien, aber auch Aufmerksamkeit, Lob, Zuwendung, „Empathie“. Die Macht durch Belohnung steht im engen Kontext zur Möglichkeit des Vorgesetzten, den Mitarbeitern Vorteile, Wohlstand, Beförderung oder Ansehenssteigerung zu verschaffen oder ihre Entlohnung oder ihren Verantwortungsbereich nachvollziehbar zu vergrößern.

3. Macht durch Zwang

Macht durch Zwang beinhaltet die Ausübung von negativen Einflüssen, etwa durch Degradierung, Zurückhaltung von in Aussicht gestellten Belohnungen, bis hin zur Entlassung. Der Gehorsam des Untergebenen wird durch den Wunsch nach Wertschätzung, entsprechenden Belohnungen oder Furcht vor deren Versagung herbeigeführt. Ein dauerhaftes Klima des Zwangs trägt selten nachhaltig bei zum Projekt- bzw. Unternehmenserfolg. Zwang kann als vorübergehend und bewusst eingesetztes Mittel durchaus seine Wirkung entfalten. Als Dauerlösung erscheint es eher ungeeignet.

4. Macht durch Identifikation

Diese Form der Macht(ausübung) erfasst die Fähigkeit des Machthabenden, bei den Untergebenen, besser: Bezugspersonen, ein Gefühl der Verbundenheit („Korpsgeist“, „corporate spirit“) zu wecken und aufrecht zu erhalten. Der Vorgesetzte beeinflusst die Einstellungen und Haltungen der Bezugsperson zur Machtperson, d.h. zu sich selbst und damit gleichzeitig – und entscheidend! – die Gefühle, Absichten, Einstellungen und Ziele der Bezugsperson. Im Kern gründet sich diese Machtform auf dem Charisma, der Ausstrahlung und Wirkungskraft/-macht des Machtinhabers.

Die zu erreichenden Personen wollen sich mit den persönlichen Eigenschaften und Qualitäten des Machtinhabers identifizieren. Sie erlangen Befriedigung, zumindest ein „wohliges Gefühl“ aus ihrer Akzeptanz als Mitläufer, Mitstreiter und (Nachwuchs)-Führungskraft.

5. Macht durch Wissen

Macht entsteht durch situationsbezogenes, wertvolles (Detail-)Wissen des Machtinhabers und dessen zum Ziel führender Anwendung. Diese Macht der Experten gründet sich auf deren Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Erfahrungen.

In Abgrenzung zu den vorstehenden Machtbasen ist das Macht- bzw. Herrschaftswissen spezifisch und zumeist auf den besonderen (Macht)Bereich beschränkt, auf dem der Experte ausgewiesen, erfahren und qualifiziert ist. In Reimform auf den Punkt gebracht:

„Wissen ist Macht. Es kommt nicht über Nacht. Sammle und mehre es mit Bedacht!
Wende es behutsam an – nicht nur dann und wann!“



6. Macht durch Informationsvorsprung und – auch – durch Desinformation

Macht gründet sich auch auf die Art und Weise sowie den Zeitpunkt der erlangten Informationen. Dazu sind nötig der Zugang zu den Informationen und die Kontrolle über die Kommunikationsteilnehmer sowie die Kommunikationskanäle.

Durch Steuerung und Verbreitung von Information oder auch durch deren Fälschung (neuerdings: „fake news“!), allgemein gehalten: gezielte „Desinformation“, werden die Informationsempfänger beeinflusst. Derzeit wird intensiv noch untersucht, ob der US Präsidentenwahlkampf und dessen Ausgang entscheidend durch zielgerichtete Desinformationen ausländischer Geheimdienste, z.B. Russlands, beeinflusst worden ist.

Beispielsweise können Informationsvorsprünge bei Transaktionen an der Börse zu mit Sanktionen bewehrten Reaktionen bis hin zu Strafen führen.

7. Macht und Recht

Recht beinhaltet die allgemein verbindlichen Regelungen des zwischenmenschlichen Verhaltens und Zusammenlebens, die vom Staat gesetzt, garantiert und zwangsbewehrt sind.⁵⁷ Aufgrund des Zwangscharakters des Rechts spricht Kant vom Recht als dem ethischen Minimum; man fasst unter Ethik die Lehre vom guten und richtigen Verhalten, ohne Zwang.

Im Verhältnis zum Recht ist die Macht von zweifacher Bedeutung.⁵⁸ Einerseits bedarf das Recht der Macht zur Beachtung und Durchsetzung, namentlich des Staates als des Inhabers der Macht und Zwangsmittel, z.B. Zwangsvollstreckung, Haft und ggf. (physische) Gewalt. Andererseits läuft das Recht Gefahr, von der Macht, konkret vom jeweiligen Machthaber, d.h. dem Einzelnen, dem Staat, dem Despoten, Diktator usw., abhängig zu sein oder zu werden und nach den Vorstellungen des Machtinhabers ausgerichtet zu werden, und zwar mit der Folge: Macht geht vor Recht. Hierin liegt eine dauerhafte Gefahr, die sich auch in den Demokratien der Gegenwart immer wieder zeigen kann, z.B. derzeit in Polen und Ungarn.

8. Subjekte, Objekte und Einrichtungen der Macht

Vor dem Hintergrund der oben aufgezeigten 7 Machtbasen erscheint eine „Zwischen-Zusammenfassung“ angezeigt und hilfreich. Bisher haben wir Macht kennen gelernt als die zentrale Fähigkeit von (Einzel)Personen oder Gruppen zur Steuerung des Denkens und Handelns anderer Menschen. Neben individuellen Akteuren können Gruppen Macht besitzen und ausüben, vor allem organisierte Gruppen. Hierzu zählen staatliche Institutionen, etwa Regierung, Militär, die als Ordnungs-, Organisations- und zugleich Schutzmacht auftreten; sie gewährleisten das staatliche Gewaltmonopol und setzen es – im Bedrohungsfall – wirksam durch. Ferner haben privatrechtliche Einrichtungen und Gesellschaften enorme Machtpositionen, vgl. etwa die an den großen Börsen gelisteten Unternehmen, wie sie in den Indizes täglich gelistet sind, etwa Dow Jones in New York, DAX oder MDAX in Frankfurt. In Anbieter-Kunden-Beziehungen treten organisierte Gruppen mit unterschiedlicher Macht, unterschiedlichen Informationszuflüssen und Gestaltungsräumen einander gegenüber. In der modernen und schnelllebigen Medienwelt üben Konzerne erhebliche (Wirtschafts-) Macht aus. Je nach Reichweite, Reputation und Glaubwürdigkeit („credibility“) entfalten sie erhebliche Wirkung, indem sie beispielsweise

⁵⁷ Bertelsmann Lexikon, Bd. 12, Gütersloh 1987, Stichwort „Recht“, S. 129.

⁵⁸ Dazu Bertelsmann Lexikon, Bd. 9, Gütersloh 1988, Stichwort „Macht“, S. 264f; Elmar Wadle, Normative Rechtsaufzeichnungen, S. 503, 504ff.



gesellschaftsrelevante Ereignisse und Entwicklungen beschreiben, kommentieren und – in ihrem Sinn – deuten, zuweilen auch nur behaupten oder gar unzutreffend darstellen. Unausgeglichene, z.T. intransparente Macht bzw. Machtmissbrauchsmöglichkeiten zeitigen sich; allerdings nicht nur in Medienkonzernen, auch in anderen Wirtschaftsunternehmen sind derartige Missstände anzutreffen.

V. Theorien der Macht – moderne und zugleich zeitlose Machttheorien

Verschiedene, in ihren jeweiligen Fachdisziplinen anerkannte Literaten haben zur Macht verschiedene Machttheorien entwickelt. Deren zeitloser Inhaltskern soll nunmehr entfaltet und allgemein gültige Aussagen zu den Machttheorien sollen entwickelt werden. So kann die theoretische Fundierung der Macht erfolgen und konsequent ausgebaut werden.

1. Macht, das Zusammenwirken von freien Menschen im politischen Raum

In ihrer berühmten Studie *Macht und Gewalt*, gleichsam als persönliche und wissenschaftliche Reaktion auf das Grauen des 2. Weltkriegs definiert Hannah Arendt Macht in grundsätzlich positiver Ausrichtung als das Zusammenwirken von freien Menschen im politischen Raum zugunsten des Gemeinwesens.⁵⁹

Kennzeichnenderweise handeln die Individuen pluralistisch und nehmen dabei verschiedene Perspektiven ein. Gleichwohl treten sie zeitlich und örtlich aufeinander bezogen und begrenzt zu gemeinsamen Akten des Sprechens und Handelns zusammen; als Beispiel führt Arendt den Volksaufstand in Ungarn 1956 an. Diese Macht erscheint nicht hierarchisch als Institution oder in Form einer Rechts-Ordnung, sondern wird als konkrete Möglichkeit begriffen, die Geschichte zu beeinflussen. Sie kann durchaus in Verfassungen, Institutionen usw. Eingang finden, welche wiederum ihrerseits durch tatsächliche Entwicklungen abänderbar sind. Nichts ist auf ewig geschaffen.

Im Unterschied und in Abgrenzung zu der bereits wiederholt erwähnten Definition von Macht durch Max Weber lässt sich Macht Arendt zufolge nicht speichern und kann daher begrifflich von Ressourcen und Gewalt abgegrenzt werden. Arendt setzt dabei nicht voraus, dass die befassten Menschen gemeinsame Grundsätze, Meinungen oder Ideologien vertreten. Daraus folgt, dass in jeder neuen Generation freie Individuen im politischen Raum erneut Abmachungen treffen und umsetzen können. Einschlägige Ansätze erblickt Arendt dazu in der Revolution in den USA 1776, die zu der USA Verfassung führte, welche noch immer als maßgebendes Rechtsinstrument Richtungweisend für freiheitliche Demokratien ist. Ferner nennt sie die – letztlich gescheiterten – Versuche, direkte Demokratie in Form von Räten einzuführen, etwa in der ehemaligen UdSSR nach dem 1. Weltkrieg und dem Friedensschluss mit Deutschland von Brest-Litowsk.

Macht wird im Wesentlichen als ein sich Bahn brechender Prozess in der Bevölkerung beschrieben, und zwar als das gezielte Zusammenwirken freier Menschen im politischen Raum zur politischen, bewussten und gewollten demokratischen Betätigung.

⁵⁹ Hannah Arendt, *On Violence*, New York/London 1970, deutsche Ausgabe: *Macht und Gewalt*, 15. Aufl., München 2003.



2. Macht als Setzen gesellschaftlicher Bedingungen und Ausüben von Herrschaft

Zygmunt Baumann begreift Macht in der Postmoderne als etwas Flüssiges, auch Flüchtliges; die Entwicklung von Macht ist stets im Fluss. Macht bewegt sich für ihn mit der den Atem beraubenden Geschwindigkeit elektronischer Signale durch die postmoderne Gesellschaft; die Macht ist unabhängig von Zeit und Raum. Er kennzeichnet diesen Zustand der Macht als „post-panoptisch“. Macht konzentriert sich Baumann zufolge im Setzen gesellschaftlicher Bedingungen und im tatsächlichen Praktizieren von Herrschaft. In der modernen Zeit bzw. Postmoderne sind für ihn diejenigen mächtig und herrschend, die sich im globalen Raum frei bewegen können und dazu über die tatsächlichen, sozialen, rechtlichen und ökonomischen Ressourcen disponieren. Herrschende Eliten sind für Baumann Unternehmer, die weltweit handeln und z.B. von heute auf morgen ihre Produktionsstätten verlagern können, zudem die modernen Heer- und Kriegsführer, die ohne Einsatz von Bodentruppen Kriege gewinnen können, etwa durch den gezielten Drohneneinsatz im „Cyber war“.⁶⁰

In seiner letzten Verlautbarung vor seinem Tod verleiht Zygmunt Baumann seinem polnisch-britisch-jüdisch geprägten Gelehrtenleben als politisch denkender Sozialwissenschaftler kraftvoll, wenn leider auch (zu) pessimistisch Ausdruck: Baumann zufolge endet der Kampf dadurch, dass die Politik die Macht über die Märkte verliert und dass der Kapitalismus (nicht) nur „Menschenmüll“ produziert. Die Macht der Bürgermeister und Stadtparlamente muss laut Baumann gestärkt werden. Für ihn bleibt die Hoffnung. Das Nichtstun verhilft der Ohnmacht zum Sieg. Die den Machtmenschen kennzeichnende Haltung von Optimismus gegenüber dem Pessimismus ist für Baumann „praktisch jedenfalls unerheblich.“⁶¹

3. Macht als zentraler Aspekt jeder menschlichen Beziehung

Norbert Elias kennzeichnet Macht als wichtigen Aspekt jeder menschlichen Beziehung; er meint damit mehr oder weniger labile, veränderliche Stärkeverhältnisse innerhalb einer Beziehung. Die offene, auf Tatsachen bezogene Erörterung der Allgegenwart von Macht-Aspekten ist ein tief verwurzeltes Tabu, dessen Bruch den Menschen unangenehm und peinlich ist, weshalb Machtkonstellationen und -erscheinungen verschleiert werden.⁶² Wegen der Missverständlichkeit des Machtbegriffs präferiert Elias den Terminus der Machtbalance, um verdinglichende Ausprägungen, etwa „Macht besitzen“⁶³ und unbewusst emotionale Wertungen zu beschränken⁶⁴ sowie die Labilität von Macht als Beziehungsstärke zu unterstreichen.⁶⁵

Zur weiteren Charakterisierung von Machtphänomenen, -prozessen und -dynamiken formt er u.a. die Theorie von Etablierten-Außenseiter-Beziehungen, die Theorie der Ausgestaltung von Zentralpositionen, von ihm „Königsmechanismus“ genannt, die

⁶⁰ Zygmunt Baumann, *Flüchtige Moderne*, Edition Suhrkamp, Frankfurt a.M. 2003.

⁶¹ Zygmunt Baumann, *Das Vertraute unvertraut machen*. Ein Gespräch mit Peter Haffner, Hamburg 2017. Dazu Elisabeth von Tadden, *Endlich mal anfangen*, in: *Die Zeit* vom 23.11.2017, S. 63.

⁶² Norbert Elias, *Welche Rolle spielen wissenschaftliche und literarische Utopien für die Zukunft?*, in: *Aufsätze und andere Schriften II.*, Ges. Schriften Bd. 15, Frankfurt a.M. 1982/2006, S. 217.

⁶³ Norbert Elias, *Wissen und Macht*, Interview von Peter Ludes, darin: *Der große Kampf des Intellektuellen*, in: *Autobiographisches und Interviews*, Ges. Schriften Bd. 17, Frankfurt a.M. 1984/2006, S. 279.

⁶⁴ Norbert Elias, *Was ist Soziologie?* Ges. Schriften Bd. 5, *Grundfragen der Soziologie*, Frankfurt a.M. 1970/2006, S. 94.

⁶⁵ Norbert Elias, *Notizen zum Lebenslauf*, in: *Autobiographisches und Interviews*, Ges. Schriften Bd. 17, Frankfurt a.M. 1990/2005, S. 82.



Symboltheorie. Elias schafft eine gesamte Prozesssoziologie; sie erscheint zugleich als eine umfassende Theorie der Machtbeziehungen.⁶⁶ Die Machttheorie wird in eine gesamte Theorie der (Prozess)Soziologie eingeordnet. Elias hat ein bewundernswertes System-Modell der menschlichen Gesellschaft geschaffen. In diesem System spielen Machtfragen eine dauerhafte Rolle. Die Macht als solche steht bei ihm weniger im Vordergrund als der Mensch mit seinen Verhaltensweisen.

4. Konzept der positionellen Macht

John R. P. French Jr. und Robert Alan Dahl entfalten ihr Konzept der positionellen Macht. Sie fassen darunter Macht als „die Fähigkeit von Akteur A einen Akteur B zu einer Handlung zu bewegen, etwas zu tun, was Akteur A von ihm fordert, abzüglich der Wahrscheinlichkeit, dass der Akteur B die von Akteur A gewollte Handlung auch ohne den Einfluss von Akteur A getan hätte.“⁶⁷ Mit dieser allgemein gehaltenen Definition ist es den Theoretikern gelungen, Macht in eine Formel zu kleiden, welche wie bei Max Weber von der Quelle der Macht abstrahiert und auf das Ergebnis bezogen Verwendung findet.

5. Instruktive und destruktive Macht

Björn Kraus befasst sich von einem erkenntnistheoretischen Ansatz ausgehend mit Macht. Ihm geht es weniger um die Verteilung oder Bewertung von Macht, vielmehr darum, was überhaupt mit diesem Terminus beschrieben werden kann.⁶⁸ Basierend auf Max Webers Macht-Definition gelangt er zu der Erkenntnis, dass der Macht-Begriff in instruktive und destruktive Macht zu differenzieren ist. Dabei umfasst instruktive Macht die Chance, das Denken oder Verhalten eines anderen Menschen zu bestimmen.⁶⁹ Destruktive Macht beinhaltet die Chance, die (Handlungs)Möglichkeiten eines anderen zu begrenzen, ja zu minimieren.⁷⁰ Die Bedeutung dieser Unterscheidung zeigt sich an der Möglichkeit der Verweigerung gegenüber Machtbestrebungen. Instruktiver Macht gegenüber ist Verweigerung möglich, nicht hingegen gegenüber destruktiver Macht. Auf Grundlage dieser Differenzierung lassen sich Macht-Verhältnisse ausdifferenzierter analysieren. Dadurch können weitere Fragen der Macht und Verantwortung durchdacht und entfaltet werden.⁷¹

6. Machtmodell der „weichen Macht = soft power“

Joseph Nye entwickelt das Machtkonzept der „weichen Macht = soft power“. Damit ist die Fähigkeit gemeint, einen Akteur/Handelnden durch bestimmte, zumeist durch immaterielle Mittel dahin zu beeinflussen, dass er identische Ziele und Bestrebungen entfaltet, wie der Handelnde sie selbst besitzt. Die Mittel, einen anderen dazu zu

⁶⁶ Wolfgang Engler, Norbert Elias als Wissenschaftstheoretiker, Deutsche Zeitschrift für Philosophie, 35. Jg. 1987, S. 739-745; Annette Treibel, Figurations- und Prozesstheorie, in: Georg Kneer/Markus Schroer (Hrg.), Handbuch soziologische Theorien, Wiesbaden 2009, S. 165.

⁶⁷ Robert Dahl, The Concept of Power, in: Behavioral Science, Vol. 2. No. 3 1957, S. 201-215; J. French, A Formal Theory of Social Power, Psychol. Review 1956, S. 181-194. Dazu Karl Sandner, Prozesse der Macht, Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen, Berlin 1990.

⁶⁸ Björn Kraus, Erkennen und Entscheiden, Grundlagen und Konsequenzen eines erkenntnistheoretischen Konstruktivismus für die Soziale Arbeit, Weinheim/Basel 2013, S. 119f.

⁶⁹ Björn Kraus, Erkennen und Entscheiden, S. 105ff; Volker Emmerich, Wirtschaftliche Macht, S. 103, 104ff.

⁷⁰ Björn Kraus, Erkennen und Entscheiden, S. 126; Volker Emmerich, aaO.

⁷¹ Björn Kraus, Erkennen und Entscheiden, S. 139f.



bringen, dasselbe zu wollen, was man selbst will, nennt er „soft power resources“. Sie sind die Quelle bzw. „tools“ der Macht, grundsätzlich gewendet: Machtmittel. Ein Anwendungsbeispiel lautet: „Wen man nicht zum Feind haben will, den soll man sich zum Freund machen.“ In anderer Diktion lautet dieser Sinnspruch: „Die Hand, die Du nicht abhacken kannst, musst Du schütteln.“⁷² Zusammengefasst ist „soft power“ eine Machtkonzeption, die sich aus positioneller, relationaler und struktureller Macht zusammensetzt.⁷³ Präsident Trumps USA will nicht mehr der aufgeklärte Hegemon der freien Welt sein, nicht mehr der allzeit bereite Weltpolizist, der aufgefordert, wenn nicht gar dazu verdammt ist, ständig weltweit einzugreifen, anders gefasst: „bound to lead“, wie der Harvard Professor Joseph Nye kurz, knapp und treffend festhält.⁷⁴

7. Macht als „Verändernkönnen“

Heinrich Popitz definiert Macht in seinem soziologischen Werk „Phänomene der Macht“ als das Vermögen, sich als Mensch gegen andere Kräfte durchzusetzen. So begreift er Macht als „Verändernkönnen“.⁷⁵ Die Geschichte der menschlichen Macht ist die Geschichte des menschlichen Handelns im Sinn des tatsächlichen „Verändernkönnens“ und des „Tuns“.

8. Modell der gewaltfreien Kommunikation – strafende und beschützende Macht

Marshall B. Rosenberg⁷⁶ stellt innerhalb seines Konzepts der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) zwei Machtformen besonders heraus, und zwar die strafende und beschützende Macht. Die erste Form verfolgt das Ziel, Menschen im Einklang mit moralischen Anforderungen zurückzuweisen, von denen diese sich nach Ansicht der Machthaber abgewendet haben. Die zweite Form stellt im Konfliktfall den Frieden wieder her; sie verfolgt das Ziel, dass die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten erfasst und gewahrt werden. Macht als Reaktion!

9. Konzept der strategischen und strukturellen Macht

Michel Foucault entwirft das Konzept der strategischen-produktiven Machttheorie, welches Susan Strange durch Überlegungen zur strukturellen Macht und zu Machtpotenzial anreichert.⁷⁷ Dabei wird Macht nicht von einer gesellschaftlichen Instanz, sei sie Gruppe oder Individuum, ausgeübt und besessen; sie besteht im heterogenen Verhältnis der Instanzen, mithin zwischen Herrschenden und Beherrschten. Machtbeziehungen sind überall da, wo es Gesellschaft gibt.

Zu diesem eher beschreibenden Aspekt gesellt sich eine bewertende Sichtweise: Strukturelle Macht beinhaltet das Machtpotenzial, das in Strukturen wie Schutz, Sicherheit, Kreditkapazitäten, Wissenschaft und Produktionsverhältnissen auf die Handelnden wirkt. Diese Elemente sind „mächtig“, wenn sie Macht über und Einfluss auf diese Strukturen besitzen. Mächtig sind sie stets dann, wenn sie dazu fähig sind, die Strukturen und Verhältnisse so gestalten und anpassen zu können, dass es zum

⁷² Vgl. unten B. VIII. zu den Macht-Gesetzen bzw. Gesetzen der Macht.

⁷³ Joseph Nye, Soft power, The means to success in world politics and to understand international conflicts, New York 2004.

⁷⁴ Michael Stürmer, Wie ein Kind ins Dunkle, in: Die Welt vom 23.11.2017, S. 3 unter Hinweis auf Joseph Nye.

⁷⁵ Heinrich Popitz, Phänomene der Macht, Tübingen 1992.

⁷⁶ Marshall B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Paderborn 2001.

⁷⁷ Michel Foucault, Analytik der Macht, Frankfurt a.M. 2005.



eigenen Vorteil gereicht und sich die anderen Akteure, vor allem die Konkurrenten, an den Vorgaben orientieren und anpassen müssen. Basierend auf dieser breit angelegten Sichtweise haben Macht sowohl die gesellschaftlichen Verhältnisse, vor allem die Strukturen selbst, als auch alle die, die auf sie einwirken können.

10. Macht in der Systemtheorie von Niklas Luhmann

In der Systemtheorie des renommierten Bielefelder Soziologen und Juristen Niklas Luhmann stellt Macht ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium dar.⁷⁸ In einer gedachten komplexen Kommunikation zwischen den in der Gesellschaft handelnden Menschen stellen formale Gesichtspunkte wie Verfahren („Legitimation durch Verfahren“) steuernde, Macht gewährende und erhaltende Kernelemente dar. Macht zeigt sich u.a. in der konstruktiven Kommunikation, die dazu dient, relevante Interessen zu artikulieren und durchzusetzen. Macht erweist sich als ein Kernelement der von Luhmann geprägten Systemtheorie.

VI. Macht in der Organisationstheorie

Vorstehend sind vor allem soziologisch geprägte Machttheorien in knapper Übersicht dargestellt worden. Dieser Ansatz zieht eine weitere Vertiefung soziologischer Überlegungen nach sich. Dabei tritt die Macht in der Organisationstheorie ins Blickfeld.

1. Macht als organisierte Form der Willensdurchsetzung

Bezeichnenderweise tritt – abermals – bei der Darstellung der Macht in der Organisationstheorie zunächst einer/der „Urväter der modernen Soziologie“ Max Weber in den Vordergrund. Als organisierte Form der Willensdurchsetzung ist für ihn Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“⁷⁹

2. Macht als Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu erzielen

Henry Mintzberg⁸⁰ definiert innerhalb der Organisationstheorie Macht in Organisationen wie folgt: „Macht ist die Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen. Power is the capacity to effect/affect organisational outcomes.“ Macht generiert Ergebnisse.

3. Macht als Fähigkeit, Menschen zu steuern

Die vorstehende, auf Organisationen bezogene Begriffsbestimmung kann weiter gefasst sein und sich auf die Fähigkeit fokussieren, Menschen in verschiedensten (Lebens)Situationen zu einem gesteuerten (manipulierten?!) Handeln zu bewegen. In diesem positionellen Sinn (vgl. oben V.4.) betrachten Geoff Mallory, Susan Segal-Horn und Michael Lovitt⁸¹ Macht als „die Fähigkeit von A, B dazu zu bringen, etwas zu tun, was er ansonsten nicht getan hätte – the ability of A to get B to do something

⁷⁸ Niklas Luhmann, Systemtheorie in der Soziologie, Bielefeld 1974; ders., Macht, Bielefeld/Stuttgart 1975.

⁷⁹ Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, 1. Halbband, Tübingen 1921/1972/1980, S. 28; dazu auch Volker Emmerich, Wirtschaftliche Macht, S. 103, 104ff.

⁸⁰ Henry Mintzberg, Power in and around Organisations, Englewood Cliffs, New Jersey 2002.

⁸¹ Geoff Mallory/Susan Segal-Horn/Michael Lovitt, Organisational Capabilities, Culture and Power, 2002.



they would otherwise not have done.“ Im bewusst sarkastisch gefassten Sinn erscheint Macht als „Menschen manipulierende Machtmethode“.

4. Quellen der Macht in Organisationen: Formale Autorität

Gareth Morgan zufolge gibt es verschiedene Quellen von Macht in Organisationen, die nun kurz vorgestellt werden.⁸² Dabei erscheint formale Autorität als die aufgrund von Position, Aufgabenstellung, Einflussbereich und Verantwortungsumfang verliehene Machtbefugnis.

5. Verfügungsgewalt über beschränkt vorhandene Ressourcen

Bekanntlich sind die meisten Ressourcen auf unserer Welt endlich und knapp. Selbst im weiten „Rechtsraum“ ist von der „knappen Ressource Recht“ die Rede. Die Verfügung über nur begrenzt vorhandene Mittel verleiht Macht über jeden, der darauf angewiesen ist. Universellere Ressourcen, etwa Geld, Lebensmittel, Medikamente, Menschen usw., gewähren dem Inhaber dabei mehr Macht als eingeschränkt verwendbare.

6. Organisationsstrukturen und -prozeduren

Die Position, die eine Person innerhalb der Strukturen oder Prozesse einer Organisation innehat, verleiht dieser Macht. Sie kann sich auch darin äußern, dass durch Verzögerung von notwendigen Arbeiten durch einen Mitarbeiter ein anderer in seiner Tätigkeit blockiert wird.

Derjenige, der in einem komplexen System auch nur die „Position des kleinen Rads“ innehat, kann den gesamten Lauf der komplexen Maschinerie lahm legen, wenn sein Rad still steht. Macht zeigt sich an und innerhalb von komplexen Organisationsstrukturen und deren Verfahrensabläufen. Die formale Betrachtungsweise von Macht schlägt materiell durch.

7. Kontrolle über den Entscheidungsprozess

Derjenige, der den Entscheidungsprozess gestalten und steuern kann, vermag – zumindest teilweise – die Entscheidung mit zu beeinflussen. So kann etwa ein Controller/Finanzmanager die sachliche Entscheidung eines Produktionsmanagers für oder gegen eine Maschine steuern, weil er die Projektkostenrechnung ausführt, kontrolliert und mithin im Wesentlichen die Entscheidungsgrundlage liefert.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Daraus resultiert eine kontrollierte, zugleich optimale Machtbasis; sie ist für den Macht(in)haber am besten!

8. Verfügungsgewalt über Personen, Sach- und Finanzmittel

Allgemein gilt, dass derjenige, der in einem Produktionsbetrieb über die arbeitenden Personen, die einzusetzenden Sach- und Finanzmittel gebietet, eine zentrale Machtposition bekleidet. Er sagt im Zweifel stets, „wo es lang geht; so ist es; so wird es gemacht!“ Er ist Inhaber der Produktionsmittel, nicht nur im Marxschen Sinn und Macht(in)haber.

⁸² Gareth Morgan, *Images of Organisation*, Sage, Newbury Park, zitiert in: Eric Cassels, *Organisational Purposes and Objectives*, Open University, Milton Keynes 2002, S. 2-39, 40 zu diesem und den folgenden Aspekten.



9. Verfügungsgewalt über Wissen und Information

Wissen und Information gewähren Macht gegenüber denjenigen, die dieses Wissen oder die Information brauchen. Beispielsweise hält die Verkaufsabteilung Informationen zum Absatz parat, auf die die Einkaufs- und Produktionsabteilungen angewiesen sind. Wissen ist Macht!

10. Management der Grenzen – „Boundary Management“

Die Organisation(seinheit) kommuniziert mit ihrer Umwelt; sie stehen in enger Interaktion. Mitarbeiter, die an den Schnittstellen der Organisationseinheit erfolgreich tätig sind, haben regelmäßig einen Informationsvorsprung und somit mehr Macht bzw. Einfluss. Einschlägige Bereiche sind der Einkauf und der Vertrieb, „Supply-Chain-Management“, deren potentielle Machtstellung durch die Entwicklung der Produktionstheorie beeinflusst wird, etwa durch „Just-in-time-Produktion“ und „Outsourcing“. Macht schafft, setzt Grenzen, die zugleich die Machtpositionen, oft durch Ab-, Ein- und Ausgrenzung begründen, ausbauen und stärken.

11. Verfügungsgewalt über Technologie

Die Steuerung und Kontrolle einer bestimmten Technologie stellt eine wesentliche Quelle von Macht in einer Organisation dar; hingewiesen wird auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Wissen/ know-how, wie die Technologie im konkreten Produktionsprozess nutzbar zu machen und zu bedienen ist. Die Relevanz zeigt sich etwa bei Schwerpunktstreiks, wo der Streik von z.B. drei Schlüsselmitarbeitern/ Schichtleitern eine ganze Produktionslinie stilllegen kann.

12. Allianzen und informelle Netzwerke

„If you cannot beat them, join them“ – mit dieser (etwas) überspitzten Form werden die Vorzüge von Allianzen, Verbindungen, Vereinigungen und (in)formellen Netzwerken zwischen Menschen und vor allem wirtschaftlich tätigen Personen geschildert. Selbst informelle Beziehungen wie Bekanntschaften, Freundschaften, Verwandtschaften, Klubs usw. verleihen den Mitgliedern innerhalb eines solchen „Sozialen Netzwerks“ Einfluss und Macht.

13. Geschlechtermacht

Geschlechtermacht steht für die Bezeichnung von Macht, die aufgrund von (nicht) vorhandenen, (zumindest) wahrgenommenen Unterschieden zwischen den Menschen aufgrund ihres Geschlechts entsteht. Vielfach fordern Frauen eine „bessere Behandlung“, die auf Gleichbehandlung nach Talenten und Leistung beruht. Die Quotenregelung im Aufsichtsrat in deutschen DAX-Unternehmen mag als einschlägiges Beispiel dienen. Gleichstellungsbeauftragte für Frauen (Warum nicht auch für Männer? Demnächst vielleicht auch für Geschlechtsneutrale, wenn man den jüngsten Erkenntnissen des BVerfG folgt) sind in der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen der Privatwirtschaft häufig anzutreffen.

Dieses Konzept der Geschlechtermacht („gender power“) ist grundsätzlich weit zu fassen. Es umfasst auch Machtgewinn aufgrund von festgestellten Unterschieden durch Rasse, Religion, Alter usw. Sind die Differenzierungskriterien tragfähig, können sie eine Ungleichbehandlung nachvollziehbar erklären und ggf. gerichtsfest begründen?



14. Symbolismus und Management durch Symbole

Derjenige, der Symbole und deren Bedeutungen kontrolliert, erhält durch diese Ausübung und deren Kontrolle Macht. So manifestiert sich diese Macht z.B. in dem Status von Priestern, Geistlichen und deren Würdenträgern (etwa Bischof, Kardinal, Papst) in den Gesellschaften.

Auch die Rechtsprechung trägt in vielen Gesellschaften ihre Macht und ihren Einfluss durch zahlreiche Symbole deutlich zu Tage; verwiesen sei z.B. auf Roben und erhöhte Richterbank.

15. Zusammenfassung: Macht als aktionsbasiertes Konzept in der Organisationstheorie

Aus den vorstehend skizzierten Gedanken folgt: Macht wird in der Organisationstheorie als ein aktionsbasiertes Modell begriffen, welches in enger Beziehung zum Konzept der Führung steht. Kennzeichnend ist ein Prozess, der situations- und umweltabhängig angewendet wird. In der Praxis identifiziert man sowohl die Auswirkungen der Handhabung von Macht als auch deren Inhaber, wohingegen die Quellen und Ursachen für die individuelle Macht(position) nicht einfach und direkt festzustellen sind. Als Grundlage für die Macht von Einzelnen oder Gruppen benennt man die Kombination der individuellen Charaktereigenschaften im Zusammenwirken von komplexen Organisationen und Umwelten. Dabei stehen Diskussion und Analyse weniger im politischen Umfeld als vielmehr in der Unternehmensführung und in der Ausweitung auf den gesamten Bereich des Managements im Zentrum der Erwägungen. Macht wird namentlich als intrinsischer Bestandteil von Netzwerken betrachtet. Die zentrale Aufgabe des Managements geht dahin, die verschiedenen, überaus komplexen Beziehungen nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der (Unternehmens)Organisation zu steuern.⁸³

VII. Erscheinungsformen der Macht

Erscheinungsformen der Macht zeigen sich in der allgegenwärtigen Medienwelt in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, und zwar weltweit. Dabei lassen sich charakteristische Macht-Elemente herausarbeiten. Diese werden in Anlehnung an aktuelle Beobachtungen der Wirtschaftsfachjournalisten in der gebotenen Kürze als kompakte Auswahl skizziert.⁸⁴

1. Statusgebaren

Der Hang zu nachhaltigen, bleibenden Eindruck auslösenden großen Gesten drückt Macht aus. Dazu zählen Jubel- bzw. Siegerposen, etwa das berühmte „V = Victory-Zeichen“ von Winston Churchill, in abgeschwächter Form von Yassir Arafat, dem Palästinenser Präsident und von Josef Ackermann, dem damaligen Chef der Deutschen Bank im Mannesmann-Prozess. Das von Triumph geprägte „Fuß-Aufstampfen“ Adolf Hitlers nach dem erfolgreichen Frankreich-Feldzug mag als abschreckendes, abstoßendes Beispiel dienen. Demgegenüber überzeugt Willy Brandt mit seinem Kniefall vor dem Warschauer Ghetto-Denkmal die Welt mit Demut. „Krönungen wie Kreuzigungen“ offenbaren Macht, Mächtige und Machtgehabe.

⁸³ R. Rosenfeld/D. Wilson, *Managing Organizations*, McGra-Hill 1999, S. 213; Volker Emmerich, *Wirtschaftliche Macht*, S. 103, 104ff.

⁸⁴ Dazu aktuell und pointiert: Elisabeth Niejahr/Jan Guldner, *Machiavellis Erben – Macht*, in: *Wirtschaftswoche (WW)* vom 22.9.2017, S. 20-26.



2. Macht als Inszenierung, als „Bühnenstück“

Schauspiele und Bühnenstücke erscheinen als „Brenngläser bzw. Fokus der Macht“. Beispielhaft sind zu nennen „Brave new world“ von Aldous Huxley, „1984 – Big brother is watching you“ und „Animal farm“ von George Orwell. Im letztgenannten Stück wird die Machtelite der Schweine anschaulich und drastisch in Form von „Squealer“, dem „Leit-Schwein“, entfaltet, der/das immer mehr menschlich dominante Züge annimmt.

Aber auch umgekehrt: Wirtschaftsabläufe werden oft als „Theaterstücke inszeniert“. Gedacht sei an die Jahreshauptversammlungen der großen DAX-Unternehmen, in welchen sich Vorstand und Aufsichtsrat „bühnenreif“ im großen Podium präsentieren, hoffentlich mit guten Jahresabschlussergebnissen. Gesellschaftertreffen, Beirats-, Geschäftsführungssitzungen laufen zumeist nach festgelegtem Ritual ab, in welchem sich Machtgesten und Machtpersonen „in Szene setzen“ und sich – mehr oder weniger – durchsetzen.

3. Management(elite), Unternehmensführer

Schöpferische, kreative, zuweilen charismatische Unternehmer, Führer, Lenker, (Blitz-Ab-) Leiter, Impulsgeber mit Macht- und Durchsetzungswillen treten in gewohnten Rollen und Posen auf (manchmal auch – überraschend – ab...). Sie müssen nicht nur kraftvoll, lautstark, dominant auftreten. Zuweilen genügen kleine, wohl durchdachte und inszenierte Gesten und Handlungsempfehlungen, um ihre Macht(position) zu demonstrieren und durchzusetzen.

In Form eines „Nudges“, eines kleinen Anstoßes gelingt es oft effektiver, den gewünschten Erfolg herbeizuführen. Der (Unternehmens)Führer kennt sich aus auf der „Klavatur der Machiavelli-Macht-Mittel“. Der „Nudge“ ist dabei ein wiederholt ergriffenes, probates Mittel.

4. (Flache – stark ausgeprägte) Hierarchien

Macht knüpft an die Macht-Menschen. Sie gründen ihre Macht auf fein ausgeklügelte, oft selbst geschaffene Macht-Hierarchien. Je nach Unternehmensgröße trifft man auf diverse Management-Ebenen, auf denen die Unternehmensmacht verteilt ist. Bezeichnenderweise begegnet man dem Gegen-Trend von flachen Hierarchien. An der Spitze steht der Unternehmensführer, mitunter Allein-Inhaber, Gesellschafter-Geschäftsführer genannt. Nach dem Motto „l'Etat c'est Moi!“ ist er staats- bzw. unternehmenstragend und geriert sich entsprechend. Selbst begründeten Widerspruch duldet er nicht, kaum dauerhaft.

Charakteristischerweise stellen sich wahre Unternehmensführer, „Entrepreneurs“ selten als „Sonnenkönige“ dar. Vielmehr begreifen sie sich selbst – in (un)bewusster Anlehnung an Friedrich den Großen – als „ersten Diener ihres Staates/Unternehmens“. Die dienende, nicht andienende Haltung erweist sich häufig als erfolgreiches Machtmittel.

5. Freie Marktwirtschaft

Die freie demokratische Grundordnung der Bundesrepublik Deutschland hat sich auch deshalb erfolgreich seit 1949 behauptet und durchgesetzt, weil sie ihr Wirtschaften nach der freien Marktwirtschaft ausrichtet. Dabei praktiziert sie nachhaltig den Wettbewerb als Verfahren der Machtdiffusion im Sinn von Friedrich August Hayek.



Macht entfaltet sich im Rahmen der freien Marktwirtschaft. Die Beteiligten können frei und eigenverantwortlich handeln; sie müssen für die Folgen ihrer Handlungen einstehen, und zwar bis hin zur Haftung.

6. Konkurrenz-Kämpfe

Wettbewerb, das faire Ringen um die bessere Lösung eines Problems, einer Herausforderung befördert das Geschäft und tragen bei zur wirtschaftlichen Prosperität von Unternehmen und ihnen dienenden Mitarbeitern. Wie der ständige Kampf um den Stammpfad in der Startelf eines Fußball Champions-League-Spitzenmannschafes ringen auch die in der Wirtschaft und Politik tätigen Protagonisten um Rang und Einfluss, also um Macht.

7. Macht-Typen

Im Lauf der Zeit haben sich in Politik und Wirtschaft verschiedene Macht-Typen herauskristallisiert. Wie jede grobe Einteilung und Differenzierung leidet auch die vorliegende Typen-Bildung an der mangelnden Detailgenauigkeit. Ganz grob gezeichnet mag man unterscheiden zwischen dem „aggressiven Arschloch“ einerseits und dem „angepassten Gut-Menschen“ andererseits. Jeder mag sich auf seine Art und Weise durchsetzen, der eine laut, der andere leise. Was ist gut und weise? Man achte auf die „Zwischen-Töne und -Typen“, vor allem bei den Macht-Menschen. Ihnen begegnet man überall in Politik und Wirtschaft. Jemand raunzt seinen Parteifreund an: „Ich kann Deine Fresse nicht mehr sehen!“ Der Parteiführer sagt: „Sie ist Kanzlerin durch mich geblieben!“ Egoismus? Übertrieben? Der Verkaufschef kanzelt den neuen Vertriebsleiter ab: „Sie haben überhaupt keine Ahnung!“

8. Karriere, Beförderung, Meritokratie

Macht-Menschen orientieren sich daran, suchen und sehnen sich nach kontinuierlicher Karriere, nach Aufstieg und Beförderung. Unternehmen, politische und gesellschaftliche Einrichtungen agieren bei Behandlung von Mitarbeitern zumeist nach Gesichtspunkten der Meritokratie. Belohnungen werden zielgerichtet eingesetzt, um Macht zu schaffen und zu erhalten. Regelmäßig gilt: Je höher die Position, desto mehr Dotierung und Be-/Entlohnung!
Aus Vorstehendem folgt: Macht zeigt sich an der auf- und ausgebauten Meritokratie!

VIII. Macht-Gesetze oder Gesetze der Macht, Macht-Mittel, Macht-Möglichkeiten

Robert Greene hat 1998 ein Buch über die „48 Gesetze der Macht = The 48 Laws of Power“ veröffentlicht. Nachfolgend bezeichnen wir diese als „Greene’s Griffige Gesetze = GGG“.

Anlehnend an den bereits genannten Renaissance Gelehrten Niccolo Machiavelli⁸⁵ legt der US-amerikanische Schriftsteller ein Handlungskompendium vor, welches Wege und Mittel zur Erlangung und/oder Stärkung von gesellschaftlicher Macht aufzeigt. Greene spricht – US „marketing-mäßig“ – von seinem Werk als „ultimative Enzyklopädie der Macht“!⁸⁶

⁸⁵ Niccolo Machiavelli, Il Principe, Florenz 1532; das Buch ist in nahezu alle (Welt)Sprachen übersetzt!

⁸⁶ Robert Greene, The 48 Laws of Power = Die 48 Gesetze der Macht, USA 1998; das Buch ist in 24 Sprachen übersetzt.



Machiavellis 1532 erschienenes Werk „Il Principe“ = „Der Fürst“ ist gleichsam Urahn, Stammvater der Macht-Methoden. Diese kennzeichnen wir als „Machiavellis Macht Merker = MMM“. Wie dieser entwickelt Greene anhand von Beispielen aus der Geschichte Macht-Gesetze und -Mittel, deren Befolgung die Macht und den persönlichen Status des geneigten Lesers vergrößern soll. Deren Nicht-Befolgung mindere Macht, Einfluss und Ansehen. Wie Machiavelli bezeichnet Greene die sogleich vorzutragenden Gesetze bzw. Grundsätze als zeitlos und behauptet, sie gälten in allen menschlichen Gemeinschaften und Kulturen.

Manche der nachfolgenden Sentenzen mögen als „Binsenweisheiten“ erscheinen; gleichwohl enthalten sie durchweg einen durch Lebens- und Leit(d)erfahrung geprägten Praxiskern.

Nachfolgend erscheinen die 48 Gesetze, angereichert um einige Anmerkungen und Ergänzungen; 50 Macht-Mittel, Macht-Mixturen/-Rezepturen werden als „Cool Tool“ dargelegt. Das jeweilige Gesetz enthält eine prägnante Erklärung. Historische Anekdoten zur Befolgung bzw. Nicht-Befolgung schließen sich an. Dabei finden historische Personen Erwähnung, etwa – als Beispiele gewählt, ohne jedweden Vollständigkeitsanspruch – Alexander der Große, Kleopatra, Katharina die Große, Bismarck, Mao Zedong, Haile Selassie, John F. Kennedy, Henry Kissinger. Der bereits oben entfaltete historische Bezug zu Menschen und Macht wird vorliegend nicht erneut aufgegriffen.

Bezeichnenderweise basieren viele Macht-Merksprüche auf Misstrauen, statt auf Vertrauen zu bauen! Pessimistische, perfide Sicht- und Handlungsweisen scheinen zu dominieren. Man kann es durchaus auch mit anderen Mitteln und Zielsetzungen probieren.

Als Handlungsanweisungen – zugespitzt und oft mit einer Prise Ironie versehen – lauten die Gesetze der Macht oder Macht-Gesetze wie folgt:

1. Stelle nie den Meister, Vorgesetzten und „Vortänzer“ in den Schatten!
Auf dass sein Licht lange leuchte über Dir!
2. Vertraue Deinen Freunden, aber nie zu sehr – bediene Dich Deiner Feinde!
3. Halte Deine Absichten stets geheim. „Beguile the times!“, so Lady Macbeth.
4. Sage immer weniger als nötig. Weniger kann mehr sein.
5. Ohne einen guten Ruf geht nichts – schütze ihn mit allen Mitteln.
6. Mache um jeden Preis auf Dich aufmerksam. Vermarkte Dich selbst!
7. Lass andere für Dich arbeiten. Streiche stets die Anerkennung dafür ein.
8. Lass die anderen zu Dir kommen – ködere sie, wenn es nötig ist.
9. Taten, Werke, Erfolge zählen, nicht Argumente, Gründe, (Aus)Reden.
10. Achtung: Ansteckungsgefahr! Meide Unglückliche und Glücklose.
11. Mache Menschen von Dir abhängig.
12. Entwaffne Dein Opfer mit gezielter Ehrlichkeit und Großzügigkeit.
13. Brauchst Du Hilfe, appelliere an den Eigennutz Deiner „Opfer“.
14. Gib Dich wie ein Freund, aber handle wie ein Spion.
15. Vernichte Deine Feinde vollständig und endgültig.
16. Glänze durch Abwesenheit, um Respekt und Ansehen zu erhöhen. Oder auch:
Willst Du etwas gelten, erscheine/mache Dich selten.
Mach Dich rar und Du wirst/bist ein Star.
17. Versetze andere in ständige Angst, Unsicherheit, Unwissenheit und Ungewissheit. Kultiviere die Aura der Unberechenbarkeit.
18. Baue zu Deinem Schutz keine Festung. Isolation ist gefährlich.
19. Mache Dir klar, mit wem Du es zu tun hast. Kränke nicht die Falschen.
20. Scheue Bindungen, wo immer es geht.



21. Spiele den Deppen, um Deppen zu überlisten. Gib Dich dümmer als Dein „Opfer“.
22. Ergib Dich zum Schein. Verwandle Schwäche in Stärke.
23. Konzentriere Deine Kräfte.
24. Spiele den perfekten Höfling. Mache stets Dein eigenes Ding!
25. Erschaffe Dich neu.
26. Mache Dir nicht die Finger schmutzig.
27. Befriedige das menschliche Bedürfnis, an etwas zu glauben. Fördere einen Kult um Deine Person.
28. Packe Aufgaben mutig an.
29. Plane alles bis zum Ende.
30. Alles muss ganz leicht aussehen.
31. Lass andere mit den Karten spielen, die Du austeilst.
32. Spiele mit den Träumen der Menschen. Betreibe erfolgreich Deine „Traumfabrik“.
33. Einerseits: Für jeden gibt es die passende „quälende Daumenschraube“; andererseits: die „süße Traube“.
34. Handle wie ein König, um wie ein König behandelt zu werden.
35. Meistere die Kunst des „Timings“. Du agierst: „Time is on your side!“
36. Vergiss, was Du nicht haben kannst. Es zu ignorieren, ist die beste Rache.
37. Inszeniere packende Schauspiele.
38. Denke, was Du willst, aber verhalte Dich wie die anderen.
39. Schlage Wellen, um Fische zu fangen.
40. Verschmähe das Gratisangebot. Jede/r hat ihren/seinen Preis!
41. Tritt nicht in die Fußstapfen eines großen Mannes, denn der kann es!
42. Erschlage den Hirten, und die Schafe zerstreuen sich.
43. Arbeite mit Herz und Geist der anderen.
44. Halte anderen einen Spiegel vor.
45. Predige notwendigen Wandel, aber ändere nie zu viel auf einmal.
46. Sei nie zu perfekt.
47. Schieße nie über das Ziel hinaus. Der Sieg ist der beste Zeitpunkt zum Aufhören.
48. Strebe nach Formlosigkeit.
49. „Form follows function“. Erfolg ist die beste Sanktion/„sanction“. „Best dress“ – as the basis for: „Material & maximum success“.
50. Der Zweck heiligt (nicht/stets?!) die Mittel.
Achte dabei stets auf Deinen „sauberen Kittel“.

IX. Prinzipien, Grundelemente der Macht

In zusammengefasster Form werden Grundelemente bzw. -prinzipien der Macht in Substantiv- und/oder Verbform dargebracht. Die Begriffe sollen die Handlungsform, die anregende Aktivität und charakteristische Kennzeichnung von Macht aufzeigen. In erneuter Anlehnung an ein renommiertes Wirtschaftsjournal sind folgende Aspekte zu vermerken:⁸⁷

1. Kommunikation, Verhandlung = Negotiation

Macht gründet sich auf Kommunikation.

„Kluge Köpfe kommunizieren, zumindest sollten sie es stets probieren!“

Oder: „Wer nicht dauerhaft miteinander redet, hat sich bald nichts mehr zu sagen!“

⁸⁷ Elisabeth Niejahr/Jan Guldner, Machiavellis Erben – Macht, WW vom 22.9.2017, S. 20-26.



Also, stets ein öffnendes und klärendes Gespräch anstreben und wagen, nicht verzagen.

Ein weiteres wichtiges Grundelement der Macht-Schaffung und -Erhaltung ist die vielschichtige Verhandlung = Negotiation und deren (Teil-)Bestandteile. Waffengewalt und Kriege schaffen auf Dauer keine nachhaltigen Konfliktlösungen, eher schon lang andauernde und beharrlich geführte Verhandlungen.⁸⁸

2. Taktieren, lavieren

Um ein gesetztes Ziel zu verfolgen und letztlich zu erreichen, muss der Macht-Mensch öfters sich hin- und herbewegen, seine Strategie und (Verhandlungs-)Position überdenken, ggf. neu bewerten und ausrichten. Er muss taktieren. Wie oft hört man: „Er ist ein gewiefter Taktiker!“

3. Integrieren, intrigieren

Wie nahe und doch gegensätzlich lauten und erscheinen die Verben „integrieren“ und „intrigieren“. Einerseits geht es um Einbeziehung, Einhegung, um das „Mitnehmen“ von Personen und Positionen, Standpunkte. Andererseits hintertreibt der Macht-Mensch mitunter auch Verhandlungen und greifbar nahe Ergebnisse. Er spielt mitbeteiligte Akteure gegeneinander aus, streut geschickt Gerüchte, bezieht sich auf „Vorwürfe Dritter“ und sonstiger perfider Mittel.

4. Koalieren, distanzieren

Einerseits: Macht macht Interessen-Allianzen, Netzwerk-Bildungen möglich. Um in der Verhandlungsposition gestärkt zu erscheinen, schließen sich Personen mit gleich gelagerten Interessen zusammen. Sie bilden – zumindest: zeitweise – Koalitionen, Zusammenschlüsse. So wollen sie ihre Anliegen, ihre Machtpositionen durchsetzen. In Wirtschaft und Politik ist koalieren an der Tagesordnung, wenn auch zeitweilig schwierig, wie die letzte deutsche Regierungsbildung verdeutlicht. Dies gilt zudem für andere westliche Demokratien.

Andererseits distanziert sich der Macht-Mensch von Personen und Positionen. Sich abzeichnende Koalitionen, Bündnisse oder Allianzen haben so im Endergebnis bisweilen keine Chancen. Der Macht-Mensch bleibt stets unberechenbar, ihm liegt nur an seiner Macht.

5. Zugewinn an Einfluss oder Konsolidierung der eigenen Macht

Im ständigen Kampf um Macht und Einfluss auf Entscheidungsprozesse in Politik und Wirtschaft ergeht oft eine Betrachtung „vom Ende, dh. vom Ergebnis her.“ Damit kommt sinnfällig zum Ausdruck: Solange am Ende ein Zugewinn an Einfluss oder Konsolidierung der eigenen Macht-Position steht, trägt man den Willensbildungs- und Entscheidungsprozess nach besten Kräften mit. Maßgebend ist die eigene Position: „Was erreiche ich, und wie komme ich aus der Angelegenheit bestmöglich heraus?“ Wenn auch nur halbwegs die eigene Macht gesichert, vielleicht sogar erweitert wird,

⁸⁸ Ausführlich W. Joachim, Verhandlungen, Verhandlungsmanagement, „Negotiation Skills“, in: International School of Management (ISM), Band 23, Accounting, Taxation & Law (ATL) 2015/16, S. 152-175.



evtl. (neue/alte) Koalitionen geschlossen werden, stützt der Betroffene den Entscheidungsprozess und die getroffene Entscheidung.

6. Ergebnis, Erfolg, Zielerreichung als ausschlaggebende Argumente

In ähnlicher Betrachtung „vom Ende her“ ist letztlich nichts erfolgreicher und durchsetzungstärker als der Erfolg. Wer als Trainer/Coach einer vermeintlichen Fußball-Spitzenmannschaft, die in der Champions-League mitspielt, eine Serie von 5 – 10 sieglosen Spielen hinlegt, kann mit noch so vielen Erklärungen (Verletzungspech, Sperren/Ausfall von Leistungsträgern, mangelhafte Bedingungen, unruhiges Umfeld usw.) aufwarten; ihm droht die vorzeitige Entlassung (ggf. gegen angemessene Abfindung, die hoffentlich vertraglich rechtzeitig ausbedungen worden ist). Der wichtigste Gradmesser für Macht und Einfluss ist der Erfolg, die ausgegebene und sodann vollzogene Zielerreichung. Stimmt das Ergebnis, stimmt die Machtposition. Was im Sport gilt, gilt erst recht in Politik, Wirtschaft und Welt. Erfolg macht Macht: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg!

X. Verhaltensweisen der Macht

Die dargelegten Erwägungen der Macht haben Verhaltensweisen der Macht herausgebildet. Sie sollen nunmehr gleichsam als Zusammenfassung gelistet werden.⁸⁹ Dabei ähnelt die eine oder andere Feststellung durchaus „GGG“ = George Greene’s Gesetzen oder gar „MMM“ = Machiavellis Macht Merkern/Merksprüchen. Es geht um folgende Macht-Sprüche:

1. Mächtige Menschen sind misstrauischer, risikofreudiger, mitunter aber risikoscheuer – ein Misserfolg ist oftmals teuer!
2. Mächtige sehen sich selbst und ihre Aktivitäten im Zentrum ihrer Erwägungen. Sie fragen seltener, was andere (über sie) denken.
3. Vorgesetzte und Chefs sind grundsätzlich zu respektieren. Der Mächtige sollte sich so positionieren und entsprechend äußern, dass seine „Vordermänner nie dumm dastehen.“
4. Der Mächtige wählt sein Umfeld geschickt aus. Zu differenzieren ist u.a. zwischen „Ja-Sagern“, „Schleim-Scheißern“, „Nein-Sagern/Defaitisten/Bremsern“, kritischen Hinterfragern, Anregern und solchen Personen, die „Anstöße = Nudges“ geben.
5. Verbündete statt Freunde. Weit verbreitet ist die „Allianz-Illusion“ = „Illusion of Alliance“. Diese gilt nur im Erfolgsfall und nur solange, bis der Erfolg sich einstellt. Grundsätzlich gibt es Gemeinsamkeit nur auf der „Erfolgs- und Überholspur“.
6. Netzwerke knüpfen, aber stets beharrlich weiter hüpfen.
7. In gegenteiliger Ausprägung ist der „Ansteckungsgefahr“ wirksam entgegen zu treten, die durch Unglückliche, Glückslose (ohne Fortune!), Verlierer („no time for losers!“), Absteiger hervorgerufen wird.
8. Etikette missachten; Tabu-Brüche werden kalkuliert vom erfolgreichen „Macht-Schwein“ begangen. Z.B. können Sitzordnungen, angestammte Sitze, Redezeiten und sonstige vermeintliche Privilegien in bewusster Provokation in Frage gestellt werden.

⁸⁹ Elisabeth Niejahr/Jan Guldner, Machiavellis Erben – Macht, in: WW vom 22.9.2017, S. 20-26.



9. Kompetenz, Fakten-Fundierung, der kühl-kalkulierende Manager überzeugt durch Wissen, Information(svorsprünge), Sach- und Fachkenntnis. Er grenzt sich bewusst ab vom „Wohlfühl-Manager“, der Wärme ausstrahlt und Verständnis gegenüber den Schwächen seiner Mitarbeiter äußert.
10. Der Macht-Manager erscheint bisweilen grausam, aber brilliant. Sein starker Intellekt und Verstand rechtfertigt sein scharfes, schneidiges Auftreten auf der Basis einer überzeugenden Fakten-Fundierung, vgl. soeben zu 9.
11. Ein (zu) sympathisches Auftreten fördert wohl die Beliebtheit, dem eigenen Machtzuwachs ist es eher abträglich.
12. Der Macht-Mensch/Manager handelt nach der Devise: „Weder hadern noch protzen“, dafür mit Arbeit(seinsatz), Leistungen, Erfolgen, „Track record“ durchaus „klotzen“.
13. Bodenständigkeit bringt´s, mit (Heimat-, Ort-)Verbundenheit gelingt´s.
14. Nicht (zu) vertraulich, nicht (zu sehr) „auf Augenhöhe“ agieren, insbesondere bei unklaren, fraglichen Machtstrukturen.
15. Von Macht-Menschen erwartet man(n)/Frau stets eine gewisse Abgrenzung und Distanz. Dann heißt es unisono: „Er/sie kann´s(z)!“
16. Macht beinhaltet „machen, handeln, tun, umsetzen, gestalten – nicht nur verwalten!“
17. Ein Spannungsverhältnis besteht zwischen „Macht als Gestaltungsmittel, -trieb“ und persönlichen Eitelkeiten, Geltungsbedürfnissen, Übertreibungen, Exzessen.
18. Macht ist angelegt auf Macht-, Einflussenerlangung und Gestaltung(smöglichkeiten).
19. Macht drängt auf Perpetuierung, auf Manifestierung und Machterhalt.
20. Als Kernsätze gelten und bleiben bestehen:
 - a) Ohne ausgeprägten Machtwillen, dem Zug zur Spitze (wie im Fußball: der unwiderstehliche „Zug zum Tor“), es nach oben schaffen zu wollen – schafft es niemand an die Spitze, egal, ob in Politik, Partei, Wirtschaft, Unternehmen oder Gesellschaft. Der Mächtige muss Macht, Einfluss, Ziele, Erfolg, Karriere wollen.
 - b) Die Dosis (was, wie viel?) und das Timing/Zeit-/Fingerspitzengefühl (wann, in welcher Zeit, in welchen Zeitabschnitten?) entscheiden über Macht und Erfolg. Zu viel von allem schadet; zeigt man(n)/Frau zu viel von Macht/-anspruch/-ehrgeiz, scheitert man(n)/Frau – früher oder später. Deshalb: dauerhaft, dosiert dran bleiben!
 - c) Macht darf nicht zu Machtmissbrauch verführen, verleiten, abgleiten.

C. Schluss

I. Zusammenfassung der Macht-Kern-Erkenntnisse

1. Die Menschen lassen sich zu allen Zeiten von Macht, Machenschaften, Macht-Missbräuchen leiten und verleiten.
2. Macht ist im Grundsatz nach Max Weber die Möglichkeit, aufgrund seiner eigenen Fähigkeiten seinen eigenen Willen anderen Menschen gegenüber auch unter Überwindung von Widerstand durchzusetzen.



3. Zahllose weitere Theorien, vornehmlich aus dem weiten Feld der Soziologie, haben sich daran angeschlossen und die Aussagen zur Macht ausdifferenziert und verfeinert. Namentlich Aussagen der Organisationstheorie sind zu erwähnen.
4. Im Fokus stehen Erklärung, Ausübung, Erhaltung der politischen (wirtschaftlichen) Macht.
5. Unter Überwindung der militärischen Macht gilt: Kriege können keine dauerhafte Konfliktlösung bewirken; es treten Macht-Mittel in das Zentrum der Betrachtung, etwa wie Verhandlung und sonstige Strategien und Taktiken.
6. Macht äußert sich zudem in formalen Aspekten, z.B. Abfassung von Tagesordnungen und deren Inhalten, in konstruktiver Kommunikation und geschickter Verhandlung(sführung).
7. Den Kern der Analyse von Macht bilden – in zeitloser Form, mit modernen Anpassungen und Ausprägungen – die Erkenntnisse von Machiavelli in „Der Fürst“ zu den Machtmitteln, ferner die modernen „Macht-Tools“ von Greene in seinen 48, vorliegend angereichert auf 50 Macht-Gesetze. Letztlich geht es um die zielgerichtete Wahrung und Durchsetzung von Interessen, auch unter Überwindung von entgegengebrachten Widerständen der Mitmenschen.
8. Max Weber ist nach wie vor aktuell. Bei dieser Vorgehensweise kann ein sinnvoll und nachhaltig praktiziertes Verfahren, „agenda setting“, nicht nur bei anstehenden und langwierigen Regierungsbildungen helfen, sondern allgemein bei der Macht-Erlangung und -Erhaltung zweckdienlich sein. „Legitimation durch Verfahren“ – anlehnend an N. Luhmann.
9. Mit den Erkenntnissen der Wirtschaftsjournalisten werden die Macht-Rezepturen akzentuiert und an die Aktualitäten angepasst. Dabei knüpft man an Machiavelli sowie den Antimachiavell tagesaktuell an; die eigenen Interessen geben die Richtung vor.
10. Macht-Konstellationen und Macht-Erscheinungen treten überall und ständig zutage. In bewusst beispielhafter Aufzählung sei verwiesen auf:
 - a) „Pracht und Macht“; Prestige, Player, Manager, Macht-Menschen finden bzw. fanden sich zunächst beim „großen Fußballfest“ der WM 2018 in Russland;⁹⁰
 - b) „Die lange Nacht der Macht“; Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Medien, Show-Business treffen sich beim Bundespresseball.⁹¹

II. Ausblick auf künftige Macht-Konstellationen und Macht-Entwicklungen

1. Sei es in der Politik bei den gegenwärtig schwierigen Machtkonstellationen, z.B. die Brexit-Verhandlungen, die zukünftige Ausgestaltung der Macht und Zuständigkeiten der EU im Verhältnis zu ihren Mitgliedstaaten, bis hin zur komplizierten Regierungsbildung in Deutschland und sonstigen Demokratien, aber auch beim Übergang von bisherigen Diktaturen zu Bürgerbeteiligungen, etwa in Simbabwe, stets und ständig sind Macht und Machtpositionen herausgefordert. Kompromisse, Koalitionen, die sich hoffentlich lohnen, stehen dabei im Mittelpunkt.

⁹⁰ Friedrich Schmidt, Pracht und Macht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1.12.2017, S. 32.

⁹¹ Die lange Nacht der Macht, Bericht mit Fotos, in: Die Bunte 49/2017, S. 20, 22.



2. Dem Machtmissbrauch ist wirksam entgegenzutreten. In der Demokratie eignen sich dazu am besten die Institutionen der Gewaltenteilung; das Parlament hat eine Kontrollfunktion der Macht, auch durch seine (Untersuchungs)Ausschüsse. Die Rechtsprechung muss vom Staat und der Exekutive unabhängig sein und bleiben; die Gefahr einer dem Grundsatz widerstrebenden Entwicklung zeichnet sich gegenwärtig in Polen ab. Die Regierung kann die hohen Richter bestimmen. Dies ist – auch von Seiten der EU – kritisch und wachsam zu begleiten: Die Unabhängigkeit der Justiz!
3. In der Wirtschaft ist der wache, achtsame, zugleich charismatische Unternehmensführer ein Macht-Mensch, der Machiavelli und dessen „Machiavellis Macht Merkern = MMM“ sowie Greene und seine „Greene’s Griffigen Gesetzen = GGG“ gut kennt und eingedenk dessen ein wichtiger und weiser Wirtschaftsführer, zugleich ein Vorbild für seine Mitarbeiter darstellt. Ein solcher Macht-Mensch agiert zumeist als „ehrbare, bzw. als ordentlicher Kaufmann.“⁹² Dazu bedarf er einer Position der Freiheit und Unabhängigkeit. Namentlich die Freiheit des „ehrbaren Kaufmanns“ bedeutet, dass er handeln kann, dazu die Handlungs-, Gestaltungs- und Durchsetzungsmacht besitzt.⁹³ Bisweilen erscheint fraglich, ob dieser Typus in der realen Wirtschaftswelt in „Reinform“ überhaupt anzutreffen ist, ob es sich nicht vielmehr um eine reine Fiktion handelt. Aktuelle Wirtschafts(kriminal)fälle lassen an der „Aufrichtigkeit“ des Kaufmanns wiederholt zweifeln.⁹⁴
4. Macht in Reinform und ohne jedwede Begrenzung führt zu Macht-Missbrauch oder auch zur „Ohn-Macht“. Deshalb bezieht stets die Position: Gebt Acht!
5. Ein neuer Typ des modernen Nationalpolitikers verheißt Rettung aus der gegenwärtigen, vielgestaltigen Notlage.⁹⁵ Fraglich ist, ob dieser „Dynamik-Dynamit“-Typ tatsächlich die Herausforderungen in der internationalen Welt stemmen kann.
6. Auf einer solchen vernünftigen, austarierten „Machtbasis“ kann der ehrbare Kaufmann handeln. Gleichzeitig sollte er über eine umfassende Eigentümerstellung, besser: (Allein-) Inhaberschaft aufgrund rechtlicher und finanzieller Mittel und Vertrauen verfügen, Risikobereitschaft aufweisen; zudem sollte er bereit sein, Verantwortung zu tragen, d.h. Antworten auf gestellte Fragen/Probleme/ Herausforderungen zu geben und für die Folgen/Auswirkungen einzustehen, also die Haftung zu übernehmen.⁹⁶
7. Zugegeben, damit ist ein Macht-Mensch als „Ideal-Typus“ charakterisiert, den es in dieser „theoretischen Reinform“ so wohl auch zukünftig nie geben wird. Gleichwohl soll darauf unter Bezugnahme auf obige Erkenntnisse zur Macht lobend und mahnend zugleich dauerhaft hingewiesen werden. Der „ehrbare Kaufmann“ ist als

⁹² Dazu näher W. Joachim, Der ehrbare (ordentliche) Kaufmann – Leer- oder Leitbegriff? – Eine Bestandsaufnahme, Begriffsbestimmung und Plädoyer für die Berücksichtigung und Anwendung von Werten im Wirtschaftsleben!, in: Gewerbemiete und Teileigentum (GuT) 2012, S. 5-13 (nachfolgend: Der ehrbare (ordentliche) Kaufmann). Aktuell Wolfgang Eder, Zum „berühmten und gar nicht altmodischen „ordentlichen Kaufmann“, in: trend – Das Wirtschaftsmagazin 43/2017 vom 27.10.2017, S. 33 (nachfolgend: trend).

⁹³ W. Joachim, Der ehrbare (ordentliche) Kaufmann, in: GuT 2012, S. 5, 9.

⁹⁴ Marcus Rohwetter, Der Kassensturz. Familie Schlecker führte einst ein Drogerie-Imperium, in: Die Zeit vom 23.11.2017, S. 27. Dazu aus Sicht eines Mitbewerbers Götz M. Werner, Womit ich nie gerechnet habe, Berlin 2015, S. 228, 229ff.

⁹⁵ Thomas Assheuer, Die Stunde der Entscheidung, in: Die Zeit vom 23.11.2017, S. 45.

⁹⁶ W. Joachim, Der ehrbare (ordentliche) Kaufmann, in: GuT 2012, S. 5, 9.



Vorbild in Zeiten schwieriger Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik gefragt.⁹⁷

8. Für den Machtmenschen wie für den ehrbaren/ordentlichen Kaufmann gilt: Man(n) / Frau muss auf Vertrauen bauen, häufig erst Vertrauen aufbauen. Politik, Medien, Forschungs- und Sport-, insbesondere Fußballverbände klagen über schleichenden wie grassierenden Vertrauensverlust. Vertrauen aufzubauen, dauert relativ lange; Vertrauen zu verlieren, geschieht kurzfristig und wirkt nachhaltig. Das müssen die Machteliten gewärtigen. Um voranzukommen, bedarf es der Veränderungsbereitschaft.⁹⁸ Diese führt oft zur Verunsicherung, Angst, Kritik und Ablehnung. Renommierete (Sozial)Wissenschaftler bezweifeln das Fundament des Vertrauens. Zumindest bauen sie auf dem Prinzip der Hoffnung und schlussfolgern: Erst das Nichtstun verhilft der Ohnmacht zum Sieg.⁹⁹ Die so wohl verstandene Macht muss vernünftig, weitsichtig und die Folgen des Handelns abschätzend ausgeübt werden, durch Folgenkontrolle.

9. Der im vorstehenden Sinn charakterisierte ordentliche Kaufmann ist ein erfolgreicher Unternehmer. Er hat Macht über die bekannten Produktionsmittel Menschen, Maschinen, Kapital und Know-how; diese Machtstrukturen setzt er zum Ziel sowie zum (Unternehmens-)Erfolg führend ein. Dieser erfolgreiche Unternehmer ist singulär, sein Unternehmen ein Unikat; eine direkte Vergleichbarkeit ist nicht gegeben.¹⁰⁰ (Etwas) ironisch zugespitzt gilt: „Keiner der Unternehmer kann sich vorstellen, einen über sich zu haben, dem er noch mehr Fehler zutraut als sich selbst.“ Dieser ordentliche Kaufmann schafft und benutzt die Machtstrukturen; aus diesen Erkenntnissen schöpft er – soweit er Sinn für Geschichte und Bildung hat – zugleich als ein Privileg viel Kraft und Freu(n)de.¹⁰¹ Zudem ist er im weiteren Sinn als „moderner Macht-Typ“ zu begreifen. Dazu mögen die vorstehenden Ausführungen etwas beitragen und zum weiteren Nachdenken über Macht(Menschen) anregen.

10. Am Schluss steht ein aufrüttelnder Aufruf:

Die Welt entwickelt sich – auch unter bewusster Beachtung des Klima-Schutzes und der notwendigen Klima-Schutz-Ziele – unaufhörlich weiter. Macht, Ohnmacht, Machtmissbrauch, Machtmöglichkeiten werden dabei stets bei den Menschen, in jeder menschlichen Form von Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und jedwedem Zusammenleben eine zentrale Rolle spielen. Seien wir uns der Macht-Spielregeln bewusst, geben diese vor, gestalten und leben sie aus! Solange die Menschen miteinander kommunizieren und verbal, psychisch oder physisch miteinander kämpfen, gehen Machtkampf¹⁰² und Missbrauch unverändert weiter – ebenso wie die Diskussionen darüber.

⁹⁷ Götz M. Werner, S. 100, 258; W. Joachim, Der ehrbare (ordentliche) Kaufmann, in : GuT 2012, S. 5, 13.

⁹⁸ Dazu Stefan Wegner, Jetzt schmilzt auch noch das Vertrauen, in: Die Zeit vom 23.11.2017, S. 40. Jüngst zur Veränderungsbereitschaft und namentlich Veränderungskampagne in der „Kurz-Strategie“, d.h. in der erfolgreichen Wahlkampagne des künftigen österreichischen Bundeskanzlers Sebastian Kurz, Philipp Maderthaler, „Wir sind Überzeugungstäter“, „The Making of Kurz“, in: trend 43/2017 vom 27.10.2017, S. 23f.

⁹⁹ Zygmunt Baumann, Das Vertraute unvertraut machen. Ein Gespräch mit Peter Haffner, Hamburg 2017. Dazu Elisabeth von Thadden, Endlich mal anfangen, in: Die Zeit vom 23.11.2017, S. 63.

¹⁰⁰ Helmut A. Gansterer, Wie wir wurden, was wir sind, in: Trend 43/2017 vom 27.10.2017, S. 18, 19.

¹⁰¹ Helmut A. Gansterer, aaO.

¹⁰² So z.B. zwischen Horst Seehofer und Dr. Angela Merkel, NW vom 3.7.2018, S. 2.



Editorial

Macht und Vertrauen – Vertrauen und Macht

Im diesem außergewöhnlichen Sommer 2018 wurde erneut die Wechselwirkung zwischen den Kräften der Natur und den Bemühungen um ein menschenwürdiges Leben auf unserem Planeten auch jedem Bewohner der nördlichen Hemisphäre erkennbar: Hitze und Feuer, Dürre und Versorgung, Flucht und Organisation, Technik und Mensch – die Herausforderungen an das Verstehen, Begreifen und Umsetzen des Erforderlichen und damit zwingend Möglichen verlangen weiterhin ‚gewaltige‘ Anstrengungen. Dies ist offensichtlich und bedarf an dieser Stelle lediglich einer knappen Konkretisierung.

Die Bemühungen um ein menschenwürdiges Leben sind heute überwiegend außer Frage gestellt. Allein, die Wege, die Methoden, die Bedenken, insbesondere die Vielfalt der Ansätze im kulturellen Schatz der Menschheit sind kaum zu erfassen. Gleichgültigkeit aus Unwissenheit, Gegnerschaft aus Überzeugung oder Gier belasten die Bemühungen.

Einen Vorschlag zur Festigung der Ausgangspunkte des Bemühens und kreativen Gestaltens unterbreitet Herr Professor Dr. iur. Willi E. Joachim, LL.M., aus Bielefeld. Als vormaliger Rechtsanwalt und als Lehrer im privaten Hochschul-Bildungsbereich stellt er als Notwendigkeit im Bemühen um die sinnvolle Gestaltung des Daseins das bisherige Wissen um Grundlagen des Miteinander der Personen in den Vordergrund seiner Publikationen „Vertrauen“ (gmbbl.de Heft 11) und „Macht“ (gmbbl.de Heft 12).

Die Befassung mit diesen Themen erweist, dass sowohl jeweils „Vertrauen“ als auch „Macht“ und insbesondere die Verbindung von Vertrauen und Macht höchst kritisch durchzuarbeiten und zu analysieren sind.

Hierzu stellen sich zugleich die Fragen nach der im umfassenden Sinne verstandenen ‚Verfassung‘ unseres Landes und Staates in Europa und der sog. Welt.

Der Komplex kann nicht annähernd in einer Ausgabe des gmbbl.de erörtert werden. Viele Gedanken und Gespräche sind hierauf bereits verwendet; seit Monaten liefern die gegenwärtigen Entwicklungen beispielhaftes Material, mehr denn je zuvor in unserer Zeit. Vertrauen und Macht sind zu Dreh- und Angelpunkten des öffentlichen Geschehens in sich überstürzender Geschwindigkeit geworden.

In den folgenden Ausgaben des gmbbl.de wird uns das Thema daher nicht verlassen – im Gegenteil begegnet es uns weitverbreitet und unaufgefordert.

Impressum: Gemeinsames Beiblatt (GmBBI), Online-Fachzeitschrift. www.gmbbl.de, Zitat: gmbbl.de, Heft, (Jahr) und Seite. Erscheinungsweise: nach Bedarf. - Herausgeber u. Redaktion (verantwortlich): Ulrich von Schoenebeck M. A., Wolkenburgweg 1, 53227 Bonn. - Verlag: Prewest Verlag Pressedienste Medien und Kultur GmbH, Wolkenburgweg 1, 53227 Bonn, Tel. 0228 / 47 63 78, info@prewest.de. Postf. 30 13 45, 53193 Bonn; Telefax u. Anzeigenpreise auf Anfrage. AG Bonn HRB 9247, USt-IdNr.: DE 214 351 085. <http://www.prewest.de>

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge geben die Meinung des Verfassers, nicht unbedingt die der Redaktion oder des Herausgebers wieder. Beiträge und Gerichtsentscheidungen sind frei von entgegenstehenden Rechten Dritter an den Verlag zu senden, dem an Bearbeitungen der Einsender die Verwertungsrechte bis zum Ablauf des Urheberrechts übertragen werden, eingeschlossen die Befugnis zur Verbreitung und zur Veröffentlichung in Printmedien und online, zur Digitalisierung und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie auf Datenträger, sowie das Recht weiterer Vervielfältigung und Verarbeitung auch zu gewerblichen Zwecken. Ausdruck zu Zwecken des Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe, Mikroverfilmung und Aufnahme in Datenbanken, ähnliche Einrichtungen und auf Datenträger aller nicht amtlichen, geschützten Werke sind nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet