



Das Geheimnis der Macht

Macht begegnet uns überall. Im Job, auf der Straße, in der Politik, in der Ehe. Vielen ist das unheimlich. Die Macht hat keinen guten Ruf. Die Frage ist: Muss das so sein?

*TEXT: TOBIAS HÜRTER UND
THOMAS VAŠEK;
KUNSTWERK: THOMAS ZIPP*



Ein Polizist, der einen Ladendieb festnimmt. Der Krieg zwischen Israelis und Palästinensern. Ein Internetkonzern, der die Suchergebnisse der Nutzer bestimmt. Ein Chef, der für den nächsten Bericht die Deadline auf Montagmorgen setzt – und der Angestellte, der dagegen protestiert. Ein Ehekrach um die Arbeitszeiten der Frau. Ein Vater, der geduldig versucht, seinem kleinen Kind Tischmanieren beizubringen. All das hat eines gemeinsam: Es geht um Macht.

Wo Menschen zusammenleben, üben sie Macht aufeinander aus. Doch viele von uns finden das nicht gut. »Und nun ist die Macht an sich böse, gleichviel wer sie

ausübe«, schreibt etwa der Kulturhistoriker Jacob Burckhardt (1818–1897) in seinen »Weltgeschichtlichen Betrachtungen«. Und weiter: »Sie ist kein Beharren, sondern eine Gier, und *eo ipso* unerfüllbar, daher in sich unglücklich und muss also andere unglücklich machen.«

Man redet vom Willen zur Macht, nicht von der Liebe zur Macht. Macht wird bewundert, nicht gemocht. Sie ist nicht sympathisch. Und dennoch strebt alle Welt nach ihr. Sie ist eine Verlockung. Macht ist sexy. Sie ist umkämpft. Sie macht blind.

Muss das so sein? Was ist ein guter Umgang mit Macht? Braucht es sie überhaupt? Vielleicht wäre eine Welt des konsequenten Machtverzichts besser.

Eine Welt ohne Macht – davon träumen auch einflussreiche Philosophen. Jürgen Habermas entwirft in seiner Diskurstheorie das Ideal einer kommunikativen Rationalität, die – befreit von Verzerrungen durch Macht oder Hierarchien – den Weg zur Wahrheit findet. Es ist ein hübsches Ideal. Aber ein irreführendes. In fast allen interessanten Fällen finden Diskurse in Verhältnissen statt, zu denen auch Macht gehört. Und das ist auch in Ordnung so. Gerade in den interessanten Fällen ist Macht nicht einfach wegzureden. Wichtig ist aber, über sie zu reden. Gefährlich wird Macht, wo sie unausgesprochen bleibt.

Doch bevor man eine Moral der Macht entwickeln kann, ist zu klären, was Macht eigentlich ist. Was unterscheidet sie von ihr verwandten Phänomenen wie Herrschaft, Kontrolle, Einfluss, Autorität, Gewalt und Manipulation? Wie lässt sie sich überhaupt definieren? Macht ist ein häufig gebrauchter, jedoch selten durchdachter Begriff.

Bei Macht denkt man zunächst einmal an ein Vermögen, auf andere Einfluss zu nehmen. Ein erster Versuch, den Begriff

der Macht zu definieren, könnte so lauten: Agens (A) hat Macht über Patiens (P), wenn A seinen Willen gegen den Widerstand von P durchsetzen kann. Diese Definition ist jedoch noch zu weit gefasst. Zwar kann die Mehrheit im Bundestag Beschlüsse gegen die Minderheit durchsetzen, wir würden ihr jedoch deswegen keine Macht über die Minderheit zusprechen. Eher: Die Mehrheit hat das Sagen, sie bestimmt gemeinsame Entscheidungen. Doch diese Entscheidungen müssen die Minderheit nicht unbedingt betreffen.

Daraus ergibt sich ein zweiter, verschärfender Versuch, Macht zu definieren: A hat Macht über P, wenn er P dazu bringen kann, etwas zu tun, das P sonst nicht tun würde. Schon besser. Denken wir an den Vater, der sein Kind zum richtigen Gebrauch von Löffel, Messer und Gabel veranlassen will. Erziehung ist ein Machtkampf, der sich bestenfalls spielerisch, sonst auch mal mit Trotz und Autorität vollzieht. Der Vater möchte Disziplin. Das Kind möchte kleckern. Von sich aus würde es das Besteck nicht gesittet zum Mund führen. Der Vater muss es dazu bringen: indem er es vormacht, indem er lobt und tadelt, indem er einen Nachtisch verspricht.

DIESE DEFINITION VON MACHT – nennen wir sie die intuitive Definition – entspricht dem Machtkonzept der klassischen Machttheorie von Thomas Hobbes (1588–1679) bis Max Weber (1864–1920). Sie passt auf viele Situationen, die gemeinhin mit Macht verbunden werden: wenn die Staatsmacht widerwillige Steuerzahler maßregelt; wenn die Supermacht USA mit Drohnen und Flugzeugträgern für Ordnung sorgen will; wenn der Trainer eines Bundesligaklubs ein Machtwort spricht.

Allerdings ist diesen Beispielen gemeinsam, dass sie keine wirklich gelungenen Fälle von Machtausübung sind. Der Staatsmacht wären gefügige Steuerzahler lieber. Die Supermacht würde die Weltordnung wohl lieber ohne teure Militäreinsätze gestalten. Das Machtwort ist nur das letzte Mittel des Trainers. Die israelische Regierung würde wahrscheinlich Palästinenser vorziehen, die sich fügen, ohne Bomben auf den Kopf zu kriegen. Gewalt ist verzweifelte Macht.

Gelungene Machtausübung kommt stiller daher. Sie zwingt P nicht dazu, eine bestimmte seiner Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen – sondern sie bestimmt die

Handlungsmöglichkeiten. Die Staatsmacht setzt den Rahmen des Tuns für die Bürger des Staats. Die Weltmacht möchte ihre Gegner durch die bloße Drohung ihrer militärischen Schlagkraft einschüchtern. Die Autorität eines erfolgreichen Trainers spricht für sich, kein Machtwort nötig. Mächtige, die um ihre Macht fürchten, schütteln die Faust. Mächtige, die souverän sind, bestimmen die Regeln.

Wir müssen unsere intuitive Definition erweitern: A hat auch dann Macht über P, wenn A die Werte und Prozesse mitbestimmt, die bei Entscheidungen eine Rolle spielen, an denen P mitwirkt. Das können nicht nur Politiker. Zum Beispiel hat Apple Macht über viele Nutzer, weil es die Spielregeln des Handymarktes umgeschrieben hat – zu seinem eigenen Wohl. Was ein gutes Handy ist, hat sich lange an Apples iPhone gemessen. Das ist Macht in ihrer raffinierten Form.

ES GEHT NOCH RAFFINierter. Perfektionierte Macht legt nicht nur die Regeln fest, sie steuert auch den Willen des anderen. Erweitern wir die Definition der Macht ein zweites Mal: A hat Macht über P, wenn A die Wünsche und den Willen von P mitgestalten kann. Das ist die stille, die unauffällige, die wirkungsvollste Form der Macht.

Sie kann zum Guten wirken – oder zum Schlechten: Der Nationalsozialismus hätte sich Deutschland nicht bemächtigen können, ohne den Willen der Deutschen zu befallen. Andererseits ist die Preisgabe des Willens auch der Weg, auf dem religiöse Menschen sich der Allmacht Gottes unterwerfen: »Dein Wille geschehe.« Das sind die Extreme. Es geht auch gemäßigter. Ein schönes Beispiel für alltägliche Macht in Raffinesse kann man in dem Film »My Big Fat Greek Wedding« sehen, in dem eine Gruppe von Frauen erfolgreich ihre Hochzeitspläne durchsetzt: »Man muss die Männer glauben machen, es wäre ihre Idee gewesen.«

Wir können also drei Entwicklungsstufen der Macht unterscheiden: Plumpe Macht setzt Willen gegen Willen durch. Raffiniertere Macht setzt dem Willen des anderen den Rahmen und die Regeln. Macht in höchster Raffinesse greift nach dem Willen des anderen selbst.

**Macht ist eine
Verlockung. Sie ist sexy.
Sie macht blind.**

Diese Typologie der Macht ähnelt jener, die Michel Foucault (1926–1984) in seinem Werk »Überwachen und Strafen« aufstellt. In seiner Untersuchung der Geschichte der Strafgewalt spricht Foucault von »drei Technologien der Macht«, die sich historisch auseinanderentwickelt haben: Die erste ist die Souveränitätsmacht – die Macht des Schwertes, des Richters, des Kampfes und Sieges. Ihr Zeremoniell ist öffentliche Folterung oder Hinrichtung, ihre Wirkung ist der Terroreffekt, ihre Insignien sind die Narben des Gemarterten. Die zweite Technologie beruht nicht auf Wundmalen, sondern auf Zeichen auf Papier: auf dem Gesetzbuch. Sie wirkt, indem sie Regeln setzt: »Ein Spiel von Vorstellungen und Zeichen, die diskret, aber mit zwingender Gewissheit im Geiste aller zirkulieren«. Die dritte Machttechnologie ist die Disziplinarmacht. Sie arbeitet nicht mit dem Brandeisen, auch nicht mit Regeln, sondern mit Normen. Diese Normen sind selten niedergeschrieben, kein Parlament hat sie beschlossen, vor keinem Gericht kann man sie einklagen. Unmerklich sickern sie den Menschen in Fleisch und Blut.

Die Disziplinarmacht zielt auf »die Formierung eines Gehorsamssubjekts«, ihre Methode ist die »Dressur des Verhaltens«. Die Disziplinarmacht bestimmt nicht, sie regelt nicht, ist daher ungreifbar, greift aber selbst ins Tiefste, nach den Ideen und Gedanken der Menschen, so Foucault. Sein Beispiel ist das »Panopticon«, das ringförmige Gefängnismodell des Jeremy Bentham, in dem die Wärter die Insassen zu jedem Zeitpunkt beobachten können – die Insassen aber zu keinem Zeitpunkt wissen, ob sie beobachtet werden. Das System bringt die Insassen so dazu, sich selbst zu überwachen.

Das Prinzip des »Panoptismus« – des alles Sehenden – durchdringt die gesamte moderne Gesellschaft, behauptet Foucault. Ihm zufolge sind wir alle »eingeschlossen in das Räderwerk der panoptischen Maschine, das wir selber in Gang halten – jeder ein Rädchen«. Diese Machtmaschinerie konstituiert, das ist für Foucault ihre wesentliche Funktion, letztlich das moderne, disziplinierte Individuum, das sich leicht »verwalten« lässt.

Unter »Biomacht« (oder Biopolitik) versteht er dabei Machttechniken, die darauf zielen, das Verhalten der ganzen Bevölkerung zu normieren, etwa durch bestimmte Leitbilder, wie man zu leben (z. B. eine Familie gründen) oder zu wohnen hat (etwa im Eigenheim). Diese Biomacht, so meint Foucault, war >

unerlässlich für die Entwicklung des Kapitalismus. In dieser Machtkonzeption bleibt jedoch wenig Spielraum für die Freiheit des Einzelnen. Wenn wir überall unsichtbaren Machttechniken unterworfen sind, können wir uns schwerlich selbst bestimmen.

Michel Foucault versteht unter Macht nicht einfach nur eine Regierungsmacht oder eine Art der Unterwerfung. Vielmehr komme Macht von überall her, sie durchdringt unsere gesellschaftlichen Beziehungen – wie eine Art von Netz, in dem wir alle gefangen sind. Entsprechend schillernd ist Foucaults höchst einflussreicher Machtbegriff: »Die Macht ist nicht etwas, was man erwirbt, wegnimmt, teilt, was man bewahrt oder verliert; die Macht ist etwas, was sich von unzähligen Punkten aus und im Spiel ungleicher und beweglicher Beziehungen vollzieht.«

Macht ist ein Vermögen. Der Mächtige hat sie, auch wenn er sie nicht ausübt. Max Weber sprach von einer »Chance«, die die Macht dem Mächtigen bietet: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.«

Manchmal genügt dem Mächtigen allein die Option, sie auszuüben: Schon die Drohung wirkt. »Die Perfektion der Macht vermag ihre tatsächliche Ausübung überflüssig zu machen«, schreibt Michel Foucault. Das ist pure Macht: Der Irrealis, der auf die Realität wirkt mit einem: Ich könnte, wenn ich wollte.

Aber auch der andere, nach dem die Macht greift, braucht Spielraum. Er hat die Wahl, sich zu fügen oder sich zu widersetzen. Sonst ist es keine Macht, sondern schlichter Zwang. Macht gedeiht also in einem Ambiente beiderseitiger Freiheit. Je mehr Möglichkeiten es gibt, desto eher können Menschen Macht aufeinander ausüben.

Macht gedeiht in einem Ambiente beiderseitiger Freiheit.

Macht und Freiheit: In ihrem Wechselspiel liegt der Schlüssel zum Verständnis der Macht. Macht setzt Freiheit voraus – und schränkt Freiheit ein. Sie kann uns dazu bringen, etwas zu tun, was wir nicht tun wollen. Allerdings könnten unsere Wünsche selbst schon das Produkt des Machtsystems sein, also gar nicht unseren wirklichen Wünschen entsprechen. Der Soziologe Steven Lukes sieht Macht daher als »Einschränkung von Interessen«, und dazu gehören unsere subjektiven wie unsere »wirklichen« Interessen.

EINE ÄHNLICHE THESE vertrat bereits Herbert Marcuse (1898–1979), einer der Theoretiker der Frankfurter Schule. Die fortgeschrittene Industriegesellschaft, so meinte er in seinem Buch »Der eindimensionale Mensch«, bestimmt unsere Wünsche und Bedürfnisse, um jede Systemveränderung zu unterbinden. Das wirft natürlich die Frage auf, woher wir wissen können, was unsere »wahren« Wünsche und Bedürfnisse sind. Nach der Theorie von Lukes können wir diese Frage aber umgehen, indem wir unser Augenmerk auf eine besondere Erscheinungsform von Macht lenken – nämlich die »Macht zur Irreführung«, also die Fähigkeit, andere zu manipulieren.

Das bedeutet aber nicht, dass diese »dreidimensionale Macht« (Lukes) zum rundum manipulierten »eindimensionalen Menschen« führt, wie Marcuse dachte, also letztlich in die totalitäre Gesellschaft. Jede Macht lässt einen gewissen Raum für Widerstand, ob es sich nun um staatliche Macht, um die Macht des Fernsehens oder die »Macht der Algorithmen« handelt.

Das klingt, als sei Macht grundsätzlich etwas Negatives. Und in der Tat hielten weite Teile der philosophischen Tradition die Macht für etwas, das es zu überwinden gelte. Die Macht sei das Böse, sagte etwa Jean-Paul Sartre (1905–1980). In jüngerer Zeit jedoch hellt sich das Image der Macht auf. Der deutsche Soziologe Heinrich Popitz (1925–2002) wehrt sich gegen eine pauschale »Verteufelung der Macht«. Zwar bedeute Macht stets eine Einschränkung der Selbstbestimmung. Dennoch brauchen wir sie. Eltern brauchen eine gewisse Macht über ihre Kinder. Keine große Organisation kann ohne Macht existieren. Und auch der »Schutz von Recht und Frieden« in der Gesellschaft ist ohne Macht undenkbar. Für Popitz ist Macht ein Teil der menschlichen Natur, ohne sie gibt es kein menschliches Zusammenleben.

Auch Michel Foucault, der in »Überwachen und Strafen« die Macht noch gemäß der traditionellen Auffassung als Unterwerfung und Repression sah – »als das, was verbietet, als das, was Nein sagt« –, dachte um. In seinem späteren Werk betrachtet er die Macht als konstitutiv für die ganze Gesellschaft: »Damit der Staat so funktioniert, wie er funktioniert, muss es vom Mann

zur Frau oder vom Erwachsenen zum Kind ganz spezifische Herrschaftsverhältnisse geben, die ihre eigene Konfiguration und ihre eigene Autonomie haben.« Foucault geht sogar noch weiter und behauptet, dass es »keine Gesellschaft ohne Machtbeziehungen geben« kann. Macht ist der Grundstoff der Gesellschaft, noch fundamentaler als der Wille und das Interesse der Menschen.

Der späte Foucault verstand unter Macht schlicht die Gesamtheit der »Strategien«, mit denen freie Individuen andere zu lenken und zu bestimmen versuchen, von Institutionen über gesellschaftliche Normen und Konventionen bis hin zu Rollenzuschreibungen; diese komplexe Form der Macht nennt er »Gouvernementalität«. Dazu gehören auch »Techniken des Selbst«, also Praktiken, mit denen Individuen ihre eigene Identität ausbilden, etwa durch Formen des Selbstmanagements oder die Wahl einer Lebensform.

So konstituiert sich das Subjekt zwar auf aktive Weise. Doch diese Praktiken sind nichts, was das Subjekt selbst erfindet: »Es sind Schemata, die es in seiner Kultur vorfindet und die ihm vorgegeben, von seiner Kultur, seiner Gesellschaft, seiner Gruppe aufgezwungen sind.« Schon Foucault hat etwa gesehen, dass der freie Bürger im neoliberalen Kapitalismus immer mehr als »Unternehmer seiner selbst« agiert – und damit genau das tut, was das System von ihm erwartet. Allerdings fragt sich, wie weit dieser Ansatz trägt. Sicherlich wird unser Verhalten geprägt durch die Gesellschaft und die Kultur, in der wir leben. Aber was hat das mit Macht zu tun?

Kritiker wie der US-Soziologe Steven Lukes haben Foucault vorgeworfen, seine Machttheorie laufe letztlich auf den Gemeinplatz hinaus, dass Menschen gesellschaftlich vorgegebene Rollen und Praktiken verinnerlichen, als hätten sie diese aus freien Stücken gewählt. Aus Foucaults Sicht handelt es sich bei diesen Sozialisierungspraktiken jedoch um Formen des Regierens außerhalb des Staates, die von verschiedenen Institutionen und Autoritäten, von Vorgesetzten bis zu Lehrern, gegen das Individuum durchgesetzt werden.

Foucault unterscheidet schließlich zwischen drei Ebenen der Macht. Die erste bilden die »strategischen Spiele«, in denen Menschen das Handeln anderer zu lenken versuchen; solche Machtbeziehungen sind instabil, sie können sich verändern. Die zweite Ebene sind die »Zustände der Herrschaft«, in denen sich Machtbeziehungen bereits verfestigt haben. Die dritte sind

Begriff

MACHT

Das Wort »Macht« entstammt der ältesten Sprachschicht des Deutschen, die in den indogermanischen Ursprachen wurzelt. Es hat bereits im Althochdeutschen Vorläufer, im Altslawischen und im Gotischen: »magan«. Seine ursprüngliche Bedeutung war das Können oder Vermögen eines Menschen, also das, was er zu tun vermag – im Gegensatz zum Akt, also dem, was er tatsächlich tut. Auch die lateinische Entsprechung »potentia« bedeutet die Möglichkeit eines Menschen, etwas zu tun. Macht steht also in wesentlichem Zusammenhang zu unrealisierter Möglichkeit.

»Regierungstechnologien«, mit deren Hilfe Herrschaftszustände errichtet oder aufrechterhalten werden. Dazu gehören für Foucault etwa Erziehungsmethoden oder Führungstechniken.

An die »Utopie« einer herrschaftsfreien Kommunikation, wie Jürgen Habermas sie postuliert hat, glaubte Foucault nicht. Die Abschaffung der Macht schien ihm weder möglich noch wünschenswert. Gegen Ende seines Lebens setzte er vielmehr auf rechtliche Regeln und das Ethos der »Sorge um sich«, die es gestatten, »innerhalb der Machtspiele mit einem Minimum an Herrschaft zu spielen«. Doch damit trifft er auf Widerspruch. Der Berliner Philosoph Byung-Chul Han argumentiert in seinem neuen Buch »Psychopolitik«, Foucault habe übersehen, dass das neoliberale Herrschaftssystem genau diese »Sorge um sich« für sich vereinnahmt.

AN DIE STELLE VON Foucaults »Biomacht« setzt Byung-Chul Han die »Psychomacht«: Von äußeren Zwängen haben wir uns befreit, so die These, heute unterwerfen wir uns inneren Leistungs- und Optimierungszwängen, die wir fälschlicherweise als Freiheit interpretieren. Ob wir uns im Netz freiwillig entblößen oder per Smartphone unseren Körper überwachen: Wir glauben, nur unserem Willen zu folgen, tun aber freiwillig das, was das »neoliberale Regime« von uns will. Das wäre Macht in letzter Perfektion. >

Allerdings läuft Hans Radikalisierung von Foucaults Konzept darauf hinaus, dass Macht und Freiheit bis zur Ununterscheidbarkeit ineinander verschwimmen. Dann ist jeder Klick im Netz, jeder Besuch im Fitness-Studio schon eine Manifestation der allgegenwärtigen »Psychomacht«.

SO UMFASSENDE MACHTBEGRIFFE, wie Foucault oder Han sie vertreten, bergen die Gefahr der Trivialisierung. Wenn Macht überall ist, dann verliert der Begriff seine Trennschärfe. Sicher gibt es Machtverhältnisse auch in der Liebe. Und doch bestehen zwischen der »Macht« in einer Paarbeziehung und politischer oder wirtschaftlicher Macht wesentliche Unterschiede. Und die Macht eines Liebespartners über den anderen ist wohl anders zu bewerten als die Macht des US-Präsidenten oder die Macht von Google. Und dann sagt der Begriff Macht am Ende gar nichts mehr, weil man weder genau sagen kann, wer da überhaupt Macht ausübt, noch ob sie absichtlich ausgeübt wird.

So weit wie Foucault gehen die wenigsten Philosophen. Aber auch gemäßigte Machtkonzepte kommen zu dem Schluss, dass es ohne Macht nicht geht. Sogar die Philosophin Hannah Arendt (1906–1975), die schlimme Erfahrungen mit den Nationalsozialisten machte, hielt Macht für ein positives Phänomen. Im Bereich des Politischen sei Macht unverzichtbar, sie halte Gemeinschaften zusammen, sie sei Grundlage aller politischen Institutionen. Macht ist für Arendt ein zutiefst soziales Phänomen: »Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner.«

Macht und Gewalt sind miteinander inkompatibel, meinte Hannah Arendt: »Wo die eine absolut herrscht, ist die andere nicht vorhanden.« Kein Staat kann sich ausschließlich auf Gewaltmittel stützen, und Gewalt könne auch keine Macht erzeugen. Im Unterschied zur Gewalt gehöre Macht zum »Wesen aller staatlichen Gemeinwesen«. Gewalt hingegen komme nur dort zum Einsatz, wo Macht in Gefahr sei. Und die Macht sei sogar am größten, wenn sie keine Gewalt braucht. Allerdings braucht jeder Machtanspruch Legitimität.

Macht ist gewaltlos, und Gewalt ist sprachlos.

Auch der Soziologe Niklas Luhmann (1927–1998) findet Macht gar nicht so übel. In seiner Theorie der Gesellschaft weist er ihr die Funktion der Komplexitätsreduktion zu. Macht macht die Dinge einfacher. Eine machtfreie Gesellschaft würde sich in den Möglichkeiten verlieren. Dabei kommt es natürlich darauf an, wie im Einzelnen die Komplexität reduziert wird.

Ein guter Umgang mit Macht zeichnet sich dadurch aus, dass der Agens dem Patiens die Möglichkeiten lässt, die diesem zustehen. Bei der Organisation von Unternehmen plädiert Luhmann daher für ein besonderes Augenmerk auf die Machtbeziehungen. Diese Macht entsteht aus der Vielzahl der Handlungsmöglichkeiten – und ordnet die Möglichkeiten. Macht ist sozusagen strukturierte Freiheit.

Luhmanns Grundidee ist nun, »dass die Macht des Vorgesetzten auf seine Untergebenen und die Macht der Untergebenen auf ihre Vorgesetzten sich durch Intensivierung der Beziehung gleichzeitig steigern lassen«. Wohlgemerkt: »gleichzeitig«. Es geht um gegenseitige Macht, nicht um hierarchische Macht.

Der Einfluss des Chefs steigt mit dem Einfluss der Untergebenen. Sollte der Chef versuchen, Entscheidungen autoritär durchzusetzen, sinkt seine Macht, statt zu wachsen: Er riskiert, dass der Mitarbeiter die Anweisungen zwar formal befolgt, aber innerlich ablehnt – und daher seine Arbeit nicht gut macht. Gegenseitige Macht also. Aber keine symmetrische. Der Chef kann dem Mitarbeiter Anweisungen geben, nicht umgekehrt. Und wenn die Anweisungen falsch sind, trägt er auch die Verantwortung.

Ein Leben im machtfreien Raum – das ist eine Illusion. Nicht einmal aus seinem engsten persönlichen Gehege, aus der Beziehung, kann man die Macht verbannen. Was tut ein Partner mit dem anderen? Er verändert dessen Denkhorizont. Er prägt dessen Wünsche und Willen. Sprich, er hat Macht über den anderen. Das gehört zu einer Beziehung. Wer eine eingehen möchte, muss sich in ein Machtverhältnis begeben. Es wäre ein Fehler, die Macht aus einer Beziehung wegzureden. Oder totzuschweigen.

Aber wo Liebe sein soll, redet man eben nicht so gern über Macht. Macht ist unheimlich. Wenn man ein Bild für sie sucht, bietet sich die geöffnete Hand an, bereit zum Zugreifen. Die Macht mag ruhen, aber sie ruht nicht in sich selbst. Bei einem Anzeichen von Unfügsamkeit packt sie zu. »Macht selbst

ist nur, sofern sie und solange sie ein Mehr-Macht-sein-Wollen bleibt«, schreibt Martin Heidegger (1889–1976) in seinen Anmerkungen zu Friedrich Nietzsches »Der Wille zur Macht«. Damit stimmt er Nietzsche zu, der schrieb: »Was der Mensch will, was jeder kleinste Teil eines lebenden Organismus will, das ist ein Plus von Macht.« Bereits das Protoplasma strebt nach Macht. »Wollen ist Stärker-werden-Wollen«, schreibt Heidegger.

Woher dieser unbändige Drang? Dazu hat Nietzsche einen Gedanken, den spätere Denker verschiedenster Couleur immer wieder neu denken sollten: Der Griff zur Macht gehört zur Selbstwerdung des Menschen. Die Macht möchte herrschen, und ihre Herrschaft geht viel weiter als die Herrschaft des Zwangs. Dem Zwang liegt nur am Ergebnis, er ist zufrieden, wenn die Dinge nach seinen Vorstellungen laufen. Der Macht liegt daran, dass die Dinge nach ihren Vorstellungen laufen, weil der andere sich fügt: Er hat die Wahl und beugt sich. Die geöffnete Hand der Macht wirkt also tiefer als die geschlossene Hand des Zwangs. Sie lässt dem anderen die Freiheit und nimmt ihm die Autonomie.

UND DAS SOLL MAN HINNEHMEN in einer Beziehung: dass der Partner nach meiner Autonomie greift? Man muss es sogar hinnehmen. Eine Beziehung besteht auch darin, dass beide Partner einen Teil ihrer Autonomie aufgeben. Sie suchen einen gemeinsamen Willen, statt jeder seinen eigenen. Wer sich auf eine Beziehung einlässt, begibt sich in die Hand des anderen. Ob der andere seine Macht ausübt oder nicht – jedenfalls hat er sie, und damit die Verantwortung, gut mit ihr umzugehen.

Das gilt nicht nur für Partnerschaften, sondern für jede soziale Beziehung. Und in jeder solchen Beziehung besteht der erste Schritt zum guten Umgang mit der Macht in Mäßigung. Es gilt, dem von Nietzsche und Heidegger diagnostizierten Mehr-Macht-sein-Wollen zu widersagen. Macht, die immer mehr sein will, verwandelt sich irgendwann in Gewalt und Kontrolle. Dann verlieren beide, Agens und Patiens. In den Worten Foucaults geht es darum, »innerhalb der Machtspiele mit dem Minimum an Herrschaft zu spielen«. Das ist das erste Postulat der Macht: das Minimalitätsprinzip.

Als zweites Postulat sei das Transparenzpostulat gesetzt: keine unausgesprochenen Machtverhältnisse! Macht, die Heimlichkeit braucht, ist nicht legitim. Aber es gibt noch einen tieferen Grund dafür, Machtverhältnisse auszusprechen: Erst indem man Macht in Worte fasst, wird sie begreifbar. In der Sprache Hegels wird sie zur »Macht des Geistes«. Der Geist verinnerlicht das Äußere und lässt es als das erscheinen, was es an sich schon ist. Weder befiehlt er, noch vergewaltigt er. Er erhellt. Aber dazu muss der Geist begreifen. Hegel spricht

Lektüre

Byung-Chul Han
WAS IST MACHT?
Reclam, 2005

Eine gute und zugängliche Einführung in die Philosophie der Macht. Han stellt die verschiedenen Machtkonzepte gegenüber. Im Vergleich treten auch deren Unzulänglichkeiten zutage.



Jörg Bernardy
WARUM MACHT PRODUKTIV IST
Wilhelm Fink, 2014

Bernardy verfolgt einen Strang der Philosophie, der die guten Seiten der Macht betont: Foucault, Nietzsche und Wittgenstein.

von der »Macht des Begriffs«. Sie ist gewaltlos, und die Gewalt ist sprachlos. Daher ist gute Macht stets sprechende Macht.

Das dritte und letzte Postulat eines guten Umgangs mit Macht ist das Reziprozitätspostulat: Übe keine Macht aus, ohne Macht über dich ausüben zu lassen! Von Niklas Luhmann konnten wir lernen, dass gute und produktive Machtbeziehungen in Unternehmen auf Gegenseitigkeit beruhen. Zwar sind sie im Allgemeinen nicht symmetrisch – die Beteiligten haben Macht in verschiedenen Formen und Ausprägungen. Aber einseitige Machtbeziehungen zerstören sich auf lange Sicht selbst, sie münden in rein formale »Hier bestimme ich«-Verhältnisse. Das gilt nicht nur in Unternehmen, sondern auch in anderen Lebensbereichen. Wer Macht über andere will, muss selbst die Macht anderer ertragen.

Ob in einem Unternehmen, in einem Staat oder einer Partnerschaft: Wo diese Postulate erfüllt sind, stehen die Chancen gut, dass Machtbeziehungen produktiv wirken und nicht unterdrücken. Es mag noch zu selten vorkommen, aber immerhin gibt es solche gelungenen Machtbeziehungen. Der Existenzbeweis ist erbracht. Macht ist besser als ihr Ruf. ■