

Michael Schmitz
Psychologie der Macht

Michael Schmitz

Psychologie der Macht

Kriegen, was wir wollen



Für Carl und Rosa und Margot

www.kremayr-scheriau.at

ISBN 978-3-218-00846-4

Copyright © 2012 by Verlag Kremayr & Scheriau KG, Wien

Alle Rechte vorbehalten

Schutzumschlaggestaltung: Kurt Hamtil, Wien

Typografische Gestaltung: Ekke Wolf, typic.at

Druck und Bindung:

Inhalt

Persönliche Einflüsse 999

Teil 1

Macht – Wie sie die Welt im Innersten zusammenhält. 999

Die Anatomie der Macht 999

Was ist Macht? 999

Grundlagen der Macht. 999

Warum geben Menschen Macht nach? 999

Nutzen und Verführungen der Macht 999

Machtkämpfe 999

Paradoxien der Macht 999

Macht über uns selbst 999

Was wir wollen 999

Orientierung 999

Das innere Team 999

Der Wille zur Macht 999

Ordnung und Unterordnung 999

Macht und Machtmissbrauch. 999

Schwankendes Selbstbewusstsein. 999

Die Macht der Gefühle 999

Was uns wichtig ist. 999

Logische Gefühle und unlogischer Verstand 999

Angst, die lähmt. Stolz, der aufrichtet. 999

Leitgefühle und Bauchentscheidungen 999

Macht ausüben durch Gefühle 999

Managermacht und -ohnmacht. 999

Wie Vorgesetzte ticken. 999

Der Versuch, alles im Griff zu haben. 999

Nett sein reicht nicht! 999

Machtmelange 999

Die Mitarbeitermacht, gebraucht zu werden	999
Wie Freunde in der Macht verloren gehen	999
Geld regiert die Welt! Oder doch nicht?	999
Mehr Geld = Mehr Glück	999
Haben sie das verdient?	999
Gründer-Tücken	999
Arme Mächtige in der Politik	999
M&A: Machtrausch und Akquise	999
Firmenübernahme als Besatzung.	999
Wie Machtgier blind macht	999
The Giving pledge	999

Teil 2

Macht – Die gefährliche Geliebte	999
Wie Macht Menschen verändert	999
Karussell der Korruption	999
Mächtige sind die besseren Lügner.	999
Mächtige haben weniger Skrupel.	999
Minister Gnadenlos	999
... Kontrolle ist besser	999
Machthunger und Machtstucht	999
Das System Kohl	999
Macht erwächst aus machen	999
Der Machiavelli-Irrtum	999
Machtakrobatik in der Politik.	999
Menschenfischer	999
Über das Merkeln	999
Versprechungen statt Kompetenz.	999
Sympathieboni	999
Gezänk statt Streitkultur.	999
Profilierungsfallen	999
Krisenmanager und Sinnestäuscher	999
Politik der Schmerzvermeidung	999

Medienmacht	999
Wer benutzt wen?	999
Brender gegen Schröder	999
Die Gier nach Skandalen	999
Eitle Selbstdarsteller	999
Öffentlich-rechtliche Partejournalisten	999
Narzissten und Psychopathen an der Macht	999
Der Neutronen-Bomber	999
Genialität und Wahnsinn	999
Produktive und destruktive Narzissten	999
Kaltblütige Karrieristen	999
Die Macht des Bösen und das Böse an der Macht	999
Menschliche Abgründe	999
Der »normale« Mord	999
Schwankendes Selbstbewusstsein.	999
Böse Idealisten und ihre willigen Helfer	999
Wie gute Menschen Monster werden	999
»Spaß und Spiel« in Abu Ghraib	999
Anders Behring Breivik – Monster, Mörder, Geisteskranker?.	999
Politische Motive	999

Teil 3

Macht – Die Voraussetzungen für echte Leadership	999
Was ist Wissen noch wert?	999
Denkblockaden guter Gewohnheit.	999
Die Grenzen des reinen Verstandes	999
Der Verlust des universellen Wissens	999
Komplex statt kompliziert.	999
Führung und Macht	999
Allein, verlassen und verloren	999
Kontraproduktive Vielredner	999
Die Suche der Gurus nach Wahrheit	999

Die Kunst, sich zu verständigen	999
Integrität bewahren	999
Charismatiker und Verführer	999
Kollaboration in neuer Dimension.	999
Dharma und die Tücken der Moral in der Politik	999
Abschied von Illusionen.	999
Danksagung.	999
Anmerkungen und Quellen.	999
Literatur	999

Persönliche Einflüsse

Macht bin ich im Laufe meines Lebens auf sehr verschiedene Weise begegnet. In unterschiedlichen Situationen, Berufen und Rollen, mit variierenden Ambitionen. Oft nicht sehr reflektiert. Irgendwann wollte ich mich nicht mehr mit Betrachtungen von Phänomenen zufrieden geben, sondern verstehen, wie Macht sich entfaltet, was ihre Quellen und Konstanten sind, was sie mit Menschen und Beziehungen macht.

Verschiedene Berufe, die ich ausübe und ausgeübt habe, sind eng an Macht gekoppelt: Ich war lange Journalist, bin seit vielen Jahren Management-Coach und unterrichte als Professor für Psychologie und Management an der Lauder Business School, einer internationalen Wirtschaftsschule.

Der Journalismus verschaffte mir das Privileg, viele Politiker in ihren Kämpfen um Macht aus der Nähe beobachten zu können. Gerhard Schröder, zum Beispiel, lernte ich kennen, als er noch am Zaun des Kanzleramtes in Bonn rüttelte und rief: »Ich will hier rein«, Angela Merkel als die DDR zusammenbrach und sie sich noch schüchtern der Politik näherte. Ich hatte damals das Glück, Korrespondent des ZDF in Ost-Berlin zu sein, als dort große Geschichte gemacht wurde. Auf Korrespondenten-Posten in Wien und Washington und als ZDF-Chefreporter begegnete ich Ministern, Regierungs- und Staatschefs, auf Reisen, in Hintergrundgesprächen, in internen Runden und Kabinetten, auf internationalen Konferenzen. Ich konnte verfolgen, was politische Entscheidungen bewirken oder nicht bewirken. Als Kriegs-Reporter im ehemaligen Jugoslawien und im Golf sah ich Macht in brutalster Art.

Als Management-Coach arbeite ich mit Menschen, die Macht in der Wirtschaft ausüben, als Firmen-Besitzer, Geschäftsführer, Unternehmens-Vorstand. Ihnen allen geht es

um Macht. Sie wollen sich durchsetzen, gegenüber Mitarbeitern und Kollegen, gegen Konkurrenz auf dem Markt. Wer als Manager erfolgreich sein will, muss wissen, wie Macht funktioniert. Und er muss dazu eine persönliche Haltung entwickeln.

An der Lauder Business School unterrichte ich »Leadership«. Meine Studenten wollen später Führungsfunktionen übernehmen. Sie werden Macht beanspruchen. Sie müssen lernen, wie sie das erfolgreich tun können, je nach Situation und Umfeld. Ich biete ihnen meine Coaching-Erfahrung, die auf sehr verschiedenen Branchen, Unternehmensgrößen und Ländern beruht, und das, was die Wissenschaft zur Erkenntnis über Führung und Macht beizutragen hat.

Keiner kann zu Macht alles sagen und schon gar nicht das letzte Wort beanspruchen, dazu ist das Thema zu komplex. Ich habe in diesem Buch berücksichtigt, was die Psychologie und die Management-Lehre zur besseren Einsicht offerieren. Dazu gebe ich mein Erfahrungswissen, auch das aus eigenen Verwicklungen in Machtkämpfe. Geschrieben habe ich wie ein Journalist, sodass die Texte verständlich und leicht zu lesen sind.

Mit dem Buch möchte ich dazu beitragen, Macht besser zu verstehen, den Nutzen, den sie schaffen, und den Schaden, den sie anrichten kann. Macht betrifft uns alle. Jeder von uns muss sein persönliches Verhältnis zu Macht klären. Die Lektüre dieses Buches soll helfen, Orientierung zu finden.

Teil 1

Macht – Wie sie die Welt im Innersten zusammenhält

Die Anatomie der Macht

Macht können wir nicht ausweichen. Ob wir wollen oder nicht. Wir werden unaufhörlich in Machtspiele oder Machtkämpfe hineingezogen. Oft zetteln wir sie selber an. Aus Lust oder aus Frust. Der Begriff Macht ist anrühlich und elektrisierend zugleich. Er aktiviert aufgeladene Ambivalenzen. Macht und Machtmissbrauch liegen so eng beieinander, dass wir das eine kaum ohne das andere denken können. Doch wir müssen Macht erobern. Ohne Macht sind wir ohnmächtig. Nur mit Macht kriegen wir, was wir wollen.

Was ist Macht?

Der Begriff Macht weckt eine Fülle unterschiedlicher Assoziationen: Herrschaft, Gewalt, Zwang, Kampf, Unterdrückung, Eroberung, Kraft, Unterwerfung, Befehl und Gehorsam, Manipulation, Recht, Willkür, Freiheit ebenso wie Unfreiheit. Macht hat mit all dem zu tun. Doch sie ist nicht auf einzelne Aspekte zu reduzieren. Sie kommt in diversen Varianten daher, stets begleitet von Unterordnung und Gegenmacht.

Die Psychologie der Macht erklärt die verschiedensten Verhältnisse und Facetten der Macht. Ihre Erkenntnisse sind nutzbar, um sich in Machtauseinandersetzungen zurechtzufinden, Widerstände und Verführungen zu erkennen, eigene Ziele besser zu verstehen und zu erreichen.

Als mächtig gelten Konzernchefs, Gewerkschaftsbosse, Banker, Hedgefonds, Ratingagenturen, Minister, Leiter von Behörden, Zeitungsverleger, Chefredakteure, Theater- und

Opernintendanten, Universitätspräsidenten, Vorsitzende von großen Sportvereinen oder gemeinnützigen Einrichtungen. Sie üben Macht aus und bedienen Kaskaden der Macht. Sie geben Verantwortung weiter an Personen, die Funktionen auf nachgeordneten Ebenen der jeweiligen Organisation ausüben, und diese setzen die abgestufte Distribution der Macht fort. So entstehen Hierarchien, so werden sie erhalten. Mit ihrer Funktion avancieren Mitarbeiter, differenziert nach ihrem jeweiligen hierarchischen Rang, zu Teilhabern der Macht. Wie stark die Macht ist, hängt ab von persönlichen Eigenschaften und der Position im Gefüge, mehr noch von der Macht der Organisation. Das gilt auch für die, die an ihrer Spitze stehen.

In Institutionen der Politik, der Wirtschaft, in Verbänden oder Vereinen erscheint Macht besonders ausgeprägt. Sie zeigt sich in Entscheidungsmacht, der Verfügung über Budgets und Personal, in Weisungsbefugnissen, Einkommen, Privilegien und Insignien, in Ansehen und Netzwerken, mit denen Machthaber – über den eigenen unmittelbaren Bereich hinaus – Einfluss geltend machen.

Macht gibt es ebenso in persönlichen Beziehungen, obwohl viele Menschen meinen, da sollte sie nichts zu suchen haben. Doch geht es auch dort (meist) nicht um machtneutrale Sympathie, Zuneigung oder Liebe. Macht wird spürbar, wenn Interessen aufeinander prallen, darum gerungen wird, wer sich mit eigenen Bedürfnissen und Wünschen durchsetzt, und wenn dazu die entsprechenden Mittel eingesetzt werden. In einer Familie kann die Kontroverse darum gehen, wer eher für die Kinder und den Haushalt zuständig ist oder berufliche Ambitionen verfolgen darf. Oft sind die Ergebnisse solcher Auseinandersetzungen nicht das Resultat gütlich verhandelter Übereinkunft. Sie entstehen, weil einer sich gegen den anderen durchsetzt. Auf dessen Kosten. Wer in einer Beziehung um Zuneigung ringen muss, verfügt über weniger Macht als der, dessen Zuneigung begehrt wird. Wer sich vergeblich um

Zuneigung oder Liebe bemüht, erlebt sich als macht- und wertlos.

Das Repertoire der Machtinstrumente ist in vielen Situationen im Grundsatz gleich. Im Wesentlichen beruht das Arsenal der Mittel auf Belohnung oder Bestrafung. Was jeweils dazu taugt, hängt von der Situation, der besonderen Beziehung der handelnden Personen zueinander und von deren jeweiligen persönlichen Möglichkeiten ab. Die Psychologen Vescio, Snyder und Butz betrachten Macht von den Wirkungen aus, die sie erzielt: »Eine Person verfügt über Macht, wenn er/sie die Möglichkeit hat, andere in psychologisch bedeutsamer Weise zu beeinflussen, sodass sich deren Verhalten, Meinungen, Einstellungen, Ziele, Bedürfnisse, Werte und sonstige Aspekte im Seelenleben ändern.«¹ Beeinflussung kann durch Druck, Umgarnung, Bedürftigkeit, Hilfe, Irreführung, Appelle an Werte oder durch Überzeugung erfolgen.

Je unterschiedlicher die Mittel verteilt sind, umso größer die Unterschiede im Machtpotenzial. Schon die Möglichkeit, Übermacht auszuspielen, mag dazu führen, dass dies gar nicht nötig wird, sofern das Potenzial erkannt und ab und an auch gespürt wird – die Unterordnung findet freiwillig statt, weil die Ungleichheit des Machtpotenzials die Chance nimmt, in Machtauseinandersetzungen zu reüssieren. Macht gehört zu unserem Alltag. Das ist die Banalität der Macht.

Was Macht ausmacht, ist oft nicht unmittelbar zu greifen. Es gibt eine Fülle verwirrender Definitionen, die sich festmachen an einzelnen Aspekten der Macht. Damit wollen wir uns nicht aufhalten. Mit klassischer Schlichtheit notierte Max Weber: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.«² Macht ist die Möglichkeit von Einzelnen oder Gruppen, das Verhalten von anderen zu steuern, um eigene Interessen und Vorstellungen durchzusetzen und andere dafür zu überzeugen oder zu vereinnahmen. Macht ist

gekoppelt an Ambitionen und an die Mittel, mit denen Ziele erreicht werden sollen. Mit Anlehnung an Letitia Slabu und Ana Guinote können wir sagen: Macht ist, was wir brauchen, um zu kriegen, was wir wollen.³ Das ist die Essenz der Macht.

Grundlagen der Macht

Macht speist sich aus unterschiedlichen Quellen. Die Psychologen John French und Bertram Raven schlagen zur Einteilung verschiedene Kategorien vor⁴:

Legitime Macht – sie ist gegeben mit einer bestimmten Rolle oder Funktion, als CEO oder Richter, Lehrer oder Manager, Priester oder Feuerwehrhauptmann.

Belohnungs- und Bestrafungsmacht haben alle, die Vorgesetzte sind oder öffentliches Ansehen beeinflussen, wie zum Beispiel Journalisten; ebenso verfügen Eltern oder Beziehungspartner darüber, sie können mit Aufmerksamkeit, Lob, Zärtlichkeit belohnen und mit Liebesentzug, Zurückweisung, Vorwürfen strafen.

Expertenmacht – Experten können andere beeinflussen, indem sie Wissen und Erfahrung zur Verfügung stellen, das andere nicht haben, aber brauchen.

Referenzmacht üben Menschen aus, die eine besondere Ausstrahlung haben und in anderen den Wunsch hervorrufen, auch so sein zu wollen; diese Ausstrahlung kann gekoppelt sein an eine Funktion oder ein Amt. Lehrer können sie ebenso genießen wie Chefs oder Politiker, oder wie Prominente aus Sport und Showgeschäft. Macht begründet sich aus Funktionen, Ämtern, Status, Wissen und Persönlichkeit oder aus all dem gemeinsam, in wechselhafter Mischung.

Was in den bisherigen Kategorien allerdings fehlt, ist *Eigentum und Besitz*. Auf die Bedeutung materieller Ressourcen wies bereits der Nationalökonom John Kenneth Galbraith

hin. Zusätzlich führte er *Persönlichkeit* an und betonte die Wichtigkeit institutioneller Verankerung, die er als Kategorie *Organisation* aufführte.⁵ Damit lässt sich weiterdenken.

Zur Kategorie Persönlichkeit können wir Eigenschaften zuordnen, die Zugang zu Macht erleichtern, wie zum Beispiel Eloquenz, Hartnäckigkeit, Fokus, Selbstbewusstsein, Charme, Charisma, Energie, Ausdauer, Handlungswille, Durchsetzungskraft, auch Egoismus bis hin zu Rücksichtslosigkeit. Wie die jeweiligen Eigenschaften – oder besser: die Kombinationen von Eigenschaften – zur Geltung kommen, hängt ab von der Personenkonstellation und der Situation. Unter verschiedenen Umständen sind unterschiedliche Eigenschaften eher gefragt und effektiv. Einige wie Selbstbewusstsein, Hartnäckigkeit, Durchsetzungskraft spielen immer eine Rolle. Verschieden freilich bleibt, je nach Lage, ihre optimale Ausprägung.

Macht verlangt – zur Eroberung, Ausübung und Absicherung – koordinierte Aktion, also Unterstützer, willfähige Helfer, Vollstrecker, die sich als zusammengehörig empfinden, sich für gleiche Ziele und Werte einsetzen und dafür aufeinander abgestimmte Aufgaben übernehmen. Macht muss strukturiert und organisiert werden. Macht verlangt Organisation. Eine effektive Organisation wird selbst zur Quelle von Macht. Wer in einer Organisation eine Funktion übernimmt, erhält, abhängig von der hierarchischen Einstufung, ein Stück Organisationsmacht. Psychologen vernachlässigen diesen systemischen Zusammenhang leicht, wenn sie zu eng auf Individuen schauen. Die Bedeutung von Eigentum und Besitz entgeht ihnen nahezu völlig.

Großes Geld kauft fast alles. Reiche erwerben sich gesellige Unterhaltung, Liebhaber, Lobbyisten und Politiker. Sie bestehen durch Sponsoring und Mäzenatentum. Wer aus reichem Hause kommt, genießt in vielfacher Hinsicht bessere Startbedingungen, um aufzusteigen. Dafür sorgt schon der Ruf

der Familie. Dazu kommt (meist) bessere Bildung, förderliche Netzwerke, größere Unabhängigkeit.

Als sich mit dem Niedergang des Sozialismus die politische Linke nahezu auflöste, wurden Unternehmermacht und Privateigentum kaum noch infrage gestellt. Mancher – wie Francis Fukuyama – verkündet schon das Ende der Geschichte.⁶ Seit der 2008 ausgebrochenen Krise freilich wird Kapitalismuskritik wieder lauter. Sogar in der *FAZ* und auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos ist sie schon zu vernehmen. »Der Kapitalismus erlebt eine echte Krise ... eine Vertrauenskrise«, diagnostiziert Gerhard Cromme, Aufsichtsrats-Chef bei Siemens und bei Thyssen-Krupp, Mitglied des Aufsichtsrates auch bei der Allianz, ein Mann, der das System personifiziert. Als Ursache ortet er vor allem das Gebaren der Finanzwirtschaft.⁷

Unkontrollierte Finanzmacht wird zunehmend als eine Ursache für hemmungslose Abzocke und all die sozialen Turbulenzen gesehen, in die wir weltweit geraten sind.

Wer für das Umfeld, in dem er agiert, über Eigenschaften verfügt, die als Führungsqualitäten gewertet werden, und versteht, Gelegenheiten auszunutzen, um Ansprüche durchzusetzen, und das zudem als Vorteil für andere darstellen kann, der steigt rasanter auf. Reputation wird zum Machtfaktor. Deswegen investieren Machtmenschen so viel in Imagepflege. Mächtige wollen als wohlätig erscheinen.

Wer aufsteigt in Schaltstellen und Organisationsmacht erwirbt, bildet sich schnell ein, auch diese Macht seiner Persönlichkeit zu verdanken. Er darf sogar darauf hoffen, dass die anderen das genauso sehen, vor allem wenn er sich selbstbewusst, von sich überzeugt, präsentiert. Das beeindruckt und wirkt – sofern Selbstbewusstsein nicht in Arroganz umkippt. Sowohl Machthaber als auch Machtanpasser schreiben Status und Einfluss persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten zu, obwohl diese zu einem wesentlichen Maße aus der

Funktion für die Organisation entstehen. Ohne Organisation fehlt Wirksamkeit, egal über welche Persönlichkeitsmerkmale Machtambitionierte verfügen mögen. Macht ist immer nur im sozialen Kontext zu verstehen. Und den müssen Ambitionierte verstehen, um Macht zu erlangen und zu erhalten.

Organisationsmacht wird auf Funktionäre übertragen und muss von ihnen zum Zweck des Unternehmens, der Organisation, der Partei, des Verbandes exekutiert werden. Persönliche Ambitionen sollen Amtsträger unterordnen. Vorstandsvorsitzende von Organisationen heißen deshalb im internationalen Sprachgebrauch auch *Chief Executive Officer*. Stehen persönliche Interessen im Vordergrund, verüben sie Machtmissbrauch. Woher ihre Macht tatsächlich stammt, wird offensichtlich, wenn Funktionen verloren gehen, Ämter aufgegeben werden, Rollen ausgespielt sind. Macht und Machtillusion liegen mitunter dicht beieinander. Entmachtete sind desillusionierte, traurige Gestalten.

Macht nährt sich selbst. Sie stärkt Selbstwirksamkeit und Selbstwert. Sie verschafft Ansehen, Anerkennung, Anhänger. Machtinhabern wird gehuldigt. Für sie besteht ein eigenes Protokoll. Sie erhalten Insignien und Privilegien – standesgemäße Büros, Autos, Flugtickets, Hotels, Geschäftsessen, Dienstpersonal. Manche bekommen Chauffeure, Kofferträger, eigene Aufzüge, Türöffner. Sie erfreuen sich der Macht. In diesem Sinne kann Macht an sich ein Ziel sein. Was sonst durch sie zu erreichen ist, mag für Machtlüsterne und Machtverwöhnte nachgeordnet sein – oder werden.

Doch wir müssen nicht nur an die Spitze von Hierarchien schielen. Da Macht immer relativ ist, kann sie schon auf niedrigerer Stufe persönliche Ansprüche erfüllen. Es kommt eben auf die Ansprüche an. Entscheidend ist, dass sie ein Verhältnis von »oben« und »unten« etabliert.

Mächtige bemühen sich eifrig darum, persönliche Interessen zu verschleiern. Verschleierung beginnt schon mit der

Wortwahl. Niemand möchte als machthungrig gelten. Politiker behaupten, ihnen ginge es nicht um Status und Macht, sondern um das Gemeinwohl. Unternehmen verbergen ihr Profitstreben. Schon den Begriff Profit vermeiden sie. Sie erklären, Gewinne nutzen der Entwicklung des Unternehmens und die wiederum diene dem allgemeinen Wohlstand.

Jeder, der über etwas verfügt, was andere möchten, aber selbst nicht haben, genießt Machtvorteile. Je größer und vielfältiger die persönlichen und von anderen begehrten Ressourcen, umso größer die Macht. Da aber jeder nicht nur besitzt, sondern auch begehrt, wechseln Machtverhältnisse. Asymmetrien definieren »über« und »unter«. Sie können sich, je nach Situation oder Personenkonstellation, dramatisch verschieben und geradezu umkehren. Reichtum kann Liebe nicht kaufen. Liebe kann beweisen, wie machtlos Reichtum sein mag. Wer Zwang und Gewalt ausübt, mag Gehorsam, Anpassung oder Bekenntnisse bewirken, aber keine Zustimmung, Überzeugung oder Verinnerlichung von Werten. Ein Chef kann Mitarbeitern befehlen, sie unter Druck setzen, abstrafen, womöglich zu Handlungen bringen, die sie freiwillig nie ausüben würden, aber er kann sie nicht zu Engagement, Kreativität und Loyalität zwingen.

Schon geringe Macht kann kollektiv zur Gegenmacht werden, die Übermacht aushebelt. Besonders wenn sie wirksam kommuniziert wird und sich viele verbinden. Das ist mit neuen Kommunikationsmitteln, durch das Internet und Smartphones, leichter geworden. Untergebene können Leistung verdeckt verweigern und Projekte scheitern lassen, Konsumenten sich zum Waren- oder Firmenboykott entschließen, der Unternehmen in Krisen treibt. Beharrlicher Volksaufstand stürzt Diktatoren.

Warum geben Menschen Macht nach?

Das kann der Fall sein, weil Macht repressiv ist, körperliche und/oder seelische Gewalt ausübt gegenüber denen, die ihr nicht gehorchen. Unterwerfung unter Macht kann weniger schmerzhaft sein als die Sanktionen, die der erleidet, der sich ihr widersetzt. Das kann zutreffen in der Konfrontation mit diktatorisch-staatlicher oder autoritär-unternehmerischer Macht. Offen repressive Macht ist allerdings, salopp gesagt, aus der Mode gekommen. Sie gilt als anstößig. In der internationalen Politik ebenso wie in der Wirtschaft. »Mobbing« steht in vielen Unternehmen auf dem Index. Missbrauch ist schon in privaten Verhältnissen strafbar. Soweit jedenfalls die Theorie. Immerhin setzt sie Maßstäbe.

Menschen begeben sich bereitwillig in die Obhut von Macht, weil sie Schutz und Sicherheit suchen – regelmäßiges Einkommen, Ordnung und Orientierung. Gerade in Zeiten, die als unwegsam und bedrohlich erlebt werden, ist das der Fall. Andere Bedürfnisse werden dem Wunsch nach Schutz und Sicherheit schnell nachgeordnet.

Akzeptanz von Macht kann entstehen, weil Mächtige ihrer Gefolgschaft glaubhaft versprechen, sich wirksam für Ziele und Werte einzusetzen, die diesen Menschen wichtig sind. Dann folgen Anhänger aus Überzeugung – mit Herz und Verstand – der Macht und stellen sich in deren Dienst. Menschen suchen nach Sinn. Macht kann sinnstiftend wirken. In Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Verwaltungen, Vereinen oder Verbänden. Es geht, wie immer, um persönliche Ambitionen, aber ebenso um Weltanschauungen und Seelenheil.

Akzeptanz entsteht – ohne Druck – aus einer Art Gegengeschäft: nämlich wenn Macht für die, die sich fügen, etwas Lohnenswertes zu bieten hat – Einkommen, attraktive Beschäftigung, Anerkennung, Status, Zuneigung, Zugehörigkeit. Das kann gleichermaßen der Fall sein in politischen, wirtschaftlichen, sonstigen institutionellen oder privaten Bezie-

hungen. Nachgeben, anpassen, Konformität, Unterordnung garantieren Wohlwollen und Gratifikation. Durch Identifikation mit der Macht gelingt das Austarieren von Interessen geschmeidiger, ohne innere Widersprüche.

So kann es sein, dass Macht gar nicht mehr als Macht wahrgenommen wird. Kognitive Dissonanzen – gedankliche Widersprüche – und die damit verbundenen emotionalen Spannungen reguliert das menschliche Gehirn gerne runter, löscht sie sogar aus, indem es die Wahrnehmung der Realität reduziert. Wünsche lenken den Verstand und verleiten ihn zu Irrationalität. So identifizieren sich Arbeitnehmer vielfach mit dem Zweck ihres Unternehmens, weil sie sich dort wohlfühlen und abgesichert sehen wollen. Sie möchten eine sinnvolle Arbeit verrichten. Das würde nicht gehen, wenn sie die Ziele ihres Unternehmens für nicht akzeptabel halten würden. Angestellte von Firmen, die Atomanlagen herstellen, sind zum überwiegenden Teil Befürworter der Atomenergie und halten sie für sicher, selbst wenn Reaktorschmelzen eine andere Wahrheit verkünden. Beschäftigte der Tabakindustrie leiden unter dem schlechten Ruf der Branche, fühlen sich diskriminiert und behaupten gerne, Zigaretten riefen keine Sucht hervor, sondern seien ein Genussmittel, schädlich allenfalls im Übermaß, so wie alles, was im Übermaß konsumiert werde. Vertreter von Big Pharma behaupten mit fester Überzeugung, dass alle Medikamente, die sie auf den Markt bringen, echte medizinische Verbesserungen böten und niemals ein nur recyceltes Altprodukt, ein Marketingschmäh seien, allein um Patente zu erneuern, die Extraprofite garantieren. Ebenso rechtfertigen sie die enormen Profitraten der Branche damit, dass ihre Unternehmensgewinne so hoch sein müssten, um teure Forschung finanzieren zu können – obwohl diese tatsächlich nur einen Bruchteil dessen kostet, was Big Pharma mit seinen Blockbustern verdient.

Unterordnung kann bis zur Selbstaufgabe gehen. Das ist

auch in privaten Beziehungen zu beobachten. Es geschieht nicht selten, dass Menschen sich an »Partner« binden, obwohl sie von ihnen nicht gut behandelt werden: wenn sie glauben, sogar trotz Missachtung, Betrug oder Gewalt keine Wahl zu haben, fürchten, ganz allein und hilflos da zu stehen, falls sie aussteigen aus der Beziehung. Wenn sie sich nicht zutrauen, eine bessere finden zu können. Mangelnder Mut, mangelndes Selbstbewusstsein und mangelnde Wertschätzung für sich selbst tragen dazu bei, die Verhältnisse zu beschönigen, Macht und Machtmissbrauch zu relativieren und zu erdulden.

Zu Dialektik der Macht gehört es, dass sie stets sowohl Unterordnung als auch Gegenmacht hervorruft. Politiker müssen sich bei Wahlen Konkurrenten stellen – und vor allem vor Wählern bestehen. Wenn sie nur noch tun, was Wähler wollen und keine eigenen Vorstellungen durchsetzen, nicht staatsmännisch, sondern opportunistisch handeln, geben sie Macht auf, ebenso wie Journalisten, wenn sie nur gefällig berichten, was Leser, Zuhörer oder Zuschauer erfahren und wie sie es serviert bekommen wollen und sich bedingungslos Einschaltquoten und Verkaufszahlen unterwerfen. Manager unterliegen immer wieder der Macht des Marktes, einer anonymen und oft unberechenbaren Macht. Paare scheitern an der Macht schlechter Gewohnheiten. Sie beharren auf Arbeitsteilungen oder Streitritualen, mit denen sie sich nichts Gutes tun.

Macht ist immer ein Balanceakt. Oft wird die Balance nicht gefunden oder geht verloren. Schafft Macht Ausgleich, bedient sie in großem Maße Bedürfnisse, so minimiert sie Konflikte und Spannungen, wird akzeptiert und für legitim gehalten. Dann begegnet sie nur geringem Widerstand, erhält sich leichter und gewinnt an Stabilität. Deswegen ist es für Machthaber sinnvoll, Übermacht nicht rücksichtslos auszuspielen. Unternehmen verfügen (in aller Regel) über größere Macht als Gewerkschaften, trotzdem setzen sie (meist)

auf einen gewissen sozialen Ausgleich. Manager müssen dafür sorgen, dass das Arbeitsklima in Ordnung ist, weil sonst die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern sinkt. Wer das als Chef ignoriert, zahlt drauf.

Unternehmen beschwören gerne die »Sozialpartnerschaft«. Der Begriff verschleiert die tatsächliche Asymmetrie der Macht, die zwischen Arbeit und Kapital strukturell besteht. Appelle an die »Partnerschaft« dienen oft dazu, die andere Seite zum Verzicht auf Forderungen zu bewegen, weil sonst die Beziehungen, die angeblich auf Gleichheit beruhen, gefährdet werden – durch rücksichtsloses Beharren auf einseitige Vorteile. Helfen Appelle nicht, schlagen sie freilich auch um in Drohungen. Das gilt für beide Seiten. Jede verfügt über ihre Machtmittel. Gewerkschaften können zum Streik aufrufen, Unternehmen aussperren, Standorte verlagern und Arbeitsplätze »abbauen«.

Schon Nähe zur Macht empfinden viele Menschen als Teilhabe an der Macht und als Statusgewinn. Nähe zur Macht nährt persönlichen Selbstwert. Selbstwertgefühle können schon bei denen verstärkt werden, die zur Entourage, zum Personal von Mächtigen gehören, deren Zu- oder Mitarbeiter sind, die der Macht dienen. Macht versorgt sie mit Posten und Status. Für manche reicht zur Partizipation bereits, Mächtige zu kennen. So sonnen sich Möchtegern-Prominente und Journalisten in der Ausstrahlung der Macht, indem sie sich an die drängen, die über politischen oder wirtschaftlichen Einfluss oder Prominenz verfügen, also über die Macht öffentliche Aufmerksamkeit erheischen. Macht bedient Eitelkeit.

Nutzen und Verführungen der Macht

Wo Macht sich konzentriert und über längere Zeit besteht, verändert sie Menschen. Das geschieht nach und nach. Ideale bleiben auf der Strecke oder verkommen zur Feiertagsrhetorik.

Persönliche Ambitionen und Annehmlichkeiten rücken in den Vordergrund. Wir sehen es bei vielen, deren Aufstieg wir über längere Zeit beobachten. Sie sehen zunehmend sich selbst. Sie nehmen andere weniger ernst und benutzen sie eher wie ein Werkzeug, um eigene Interessen zu verfolgen. Die Distanz zur eigenen Person, die Reflektion erlaubt, schwindet. Etablierte Machthaber lassen sich weniger sagen und machen für sich eigene Regeln und Ansprüche geltend. Sie heben ab in eigene Sphären. Macht macht korrupt, heißt es. Wir finden dafür tagtäglich neue Beispiele. Andauernde Macht stärkt Selbstsucht. »Nur in seltenen Fällen kann jemand Machtmissbrauch widerstehen«, urteilt der Sozialpsychologe Erich Witte. Dacher Keltner meint zugespitzt: »Man kann Machterfahrung als einen Vorgang beschreiben, bei dem jemand einem den Schädel öffnet und den Teil herausnimmt, der besonders wichtig für Mitgefühl und sozial angemessenes Verhalten ist.«⁸

Bei Machtkämpfen in Politik und Wirtschaft geht es oft um den persönlichen Vorteil statt um allgemeines Wohl. Solche Gefechte haben oft weitreichende Folgen – mit Kollateralschäden für ganze Unternehmen, Regionen oder gar die Gesellschaft. Sie betreffen viele Menschen, selbst wenn sie fern und absurd erscheinen oder nicht durchschaubar sind. Macht verlangt Kontrolle. Selbst wer sich raushalten will, kann sich den Auswirkungen großer Machtkämpfe nicht entziehen.

Macht kann unterdrücken. Doch sie ist nicht mit Unterdrückung gleichzusetzen. Ebenso wenig mit Willkür, Zwang oder Gewalt. Sie manifestiert sich überall, wo Menschen zusammenkommen. Der Philosoph Michel Foucault rang in diversen Schriften mit sich selbst um begriffliche Klarheit. Er irrte, als er meinte, »Macht ist im Wesentlichen, was unterdrückt.«⁹ Macht beruht nicht notwendig auf Repression. Richtig ist vielmehr: Macht begrenzt, indem sie sich manifestiert. Sie schränkt für die, denen sie Grenzen setzt, die ihr unterliegen,

Optionen ein, Verhalten, Egoismen, auch Freiheiten. In jedem Zusammenleben stoßen unaufhörlich gegensätzliche Interessen aufeinander. Deshalb wird um Möglichkeiten, also um Macht, immer wieder neu gerungen und verhandelt. Macht ist nicht statisch und beständig. Sie ist nicht gewiss. In diesem Sinne ist Jürgen Habermas zu verstehen, als er bemerkte: »Macht besitzt eigentlich niemand, sie entsteht zwischen Menschen, wenn sie zusammen handeln.«¹⁰ Jeder trägt durch sein Verhalten dazu bei, dass die Machtverhältnisse so sind, wie sie sind.

Auch das gilt es anzuerkennen: Ohne Machtstreben kommt niemand mit eigenen Wünschen und Bedürfnissen voran, schon gar nicht in eine Führungsposition, egal in welcher Organisation oder in welchem Unternehmen, egal ob in einer Universität, einer Partei, der Kirche oder der freiwilligen Feuerwehr, einem Verein oder einem Kulturbetrieb. Macht entwickelt Menschen und gibt Gestaltungskraft. Kompetenz allein reicht nicht.

Das bemerkte auch Foucault. So erkannte er, nicht frei von Ambivalenz, in Macht nicht nur das Unterdrückende, sondern ebenso das Positive, Konstruktive und Befreiende. Er mahnte: »Man muss aufhören, die Macht immer nur negativ zu beschreiben, als ob sie nur ›ausschließen‹, ›unterdrücken‹, ›verdrängen‹, ›zentralisieren‹, ›abstrahieren‹, ›maskieren‹, ›verschleiern‹ würde. In Wirklichkeit ist Macht produktiv.«¹¹ Ganz in unserem Sinne, dass sie uns unsere Verhältnisse gestalten lässt und uns verschafft, was wir wollen. Dazu brauchen wir allerdings zweckmäßige Mittel, Strategien und ein Verhaltensrepertoire, mit dem wir, im jeweiligen sozialen Kontext, dafür sorgen können, dass wir kriegen, was wir wollen. Macht verlangt Machtausübung, also Handeln.

Wer Macht zweckmäßig gebrauchen will, muss wissen: Was will ich? Auf die Frage gibt es nur persönliche Antworten. Jeder muss es für sich begreifen. Wer Ziele erreichen

will, muss zweckmäßig handeln, das heißt: Macht geschickt anwenden. Keiner, der kriegen will, was er braucht, kann auf Macht verzichten. Ohne Macht, also ohnmächtig und hilflos zu sein, hält niemand aus.

Machtkämpfe

Meist sind wir Einzelkämpfer – für die eigenen Ambitionen. Wir machen Bedürfnisse andauernd gegeneinander geltend. Status ist uns wichtig, sozialer Rang, die Positionierung in Hierarchien. Wir gehen in den Wettbewerb und das heißt, wir wollen andere verdrängen. Niemand lebt in natürlicher Harmonie. Auf freien Märkten mit begrenzten Möglichkeiten herrschen raue Sitten. Um zu kriegen, was wir brauchen, bekriegen wir uns, sind ruppig und hemmungslos, reklamieren Territorium, setzen Grenzen, verteidigen uns gegen Angriffe, nicht immer nach den Regeln von Fairness und Anstand. Wir rufen Ablehnung und Widerstand hervor, oft mit ungeahnter Vehemenz und nicht kalkulierten Folgeschäden. Wir kämpfen um persönlichen Erfolg und darum, Niederlagen abzuwenden, mit wechselnden Ergebnissen. Enttäuschungen sind unvermeidbar. »Wenn der individuelle Lebensweg beherrscht wird von der Chance des Hochkletterns und der Gefahr des Absturzes, vom Erfolg und Misserfolg im Wettbewerb mit anderen, dann muss die eigene Biografie als Sequenz freiwilliger und unfreiwilliger, gewonnener und verlorener Machtkämpfe empfunden werden«, notiert Heinrich Popitz.¹² Nüchtern stellt er fest: »Macht verbirgt sich in allem; man muss sie nur sehen.«¹³

Diejenigen, die Macht beanspruchen, geben es lieber nicht offen zu. Sie bevorzugen Worte, mit denen sie ihre Ambitionen verkleiden können. Sie sprechen lieber von »Einfluss«. Das klingt weniger anspruchsvoll, aggressiv oder egoistisch. Begriffe können Absichten verschleiern. Macht und Einfluss

sind, streng genommen, nicht gleichzusetzen. »Einfluss kann machtneutral sein ... Die Möglichkeit der Einflussnahme mündet nicht von sich aus in ein Machtverhältnis ein«, bemerkt Byung-Chul Han.¹⁴ Einfluss wird genommen. Macht muss beansprucht werden. Der Wille zur Macht muss hervortreten. Mit dem Begriff »Einfluss« werden meist Machtanspruch und persönliche Begehrlichkeiten kaschiert. Im weiteren Text wird zwischen Einfluss und Macht nicht weiter unterschieden, um der semantischen Tarnung nicht weiter Vorschub zu leisten.

Nichts wird uns von selbst beschert, das Wenigste allein durch freundliches Bitten. Eigene Bedürfnisse, Wünsche und Ambitionen müssen uns klar sein. Dann können wir angehen, was sich uns bietet. Möglichkeiten müssen genutzt, gegen andere durchgesetzt und verteidigt werden. Im Job, in der Gesellschaft, sogar unter Freunden.

Paradoxien der Macht

Macht offenbart uns ein Lebensparadox: Wir wollen alle möglichst unbeeinflusst und unabhängig sein und sehnen uns doch immer wieder umstandslos nach Nähe zu anderen, nach trauter Beziehung, sozialer Sicherheit und Gemeinschaft. In der Konkurrenzgesellschaft blühen wir auf und sie macht uns zu schaffen. Unsere Begehren zerren uns in verschiedene Richtungen und bringen uns immer wieder in Konflikte – mit uns selbst und mit anderen. Bedürfnisse nach Individualität und Autonomie schlagen in jeder Gemeinschaft immer wieder durch. Gehen wir diesen Bedürfnissen nicht ausreichend nach, fehlt uns etwas Wesentliches: Persönlichkeit und Lebensfreude.

Wir geraten immer wieder in dasselbe Dilemma. Wir wollen und können unser Ego nicht ausschalten. Persönliche Freiheit ist ohne Macht nicht zu haben. Wir benötigen sie, um uns

gegen andere durchsetzen, abgrenzen und behaupten zu können. Je mehr wir das wollen, umso mehr Macht brauchen wir. Macht und Autonomie gehören zusammen. Doch um Unterstützung, Zuwendung, Wertschätzung und Geborgenheit zu bekommen, müssen wir immer wieder auf Machtansprüche verzichten. Egoismus ist gesund. Bis zu einer gewissen Dosierung. Egozentrik geht anderen auf die Nerven und führt zu sozialer Unverträglichkeit.

Wir bestimmen selbst, wie wir andern begegnen und somit auch, wie sie uns behandeln. Wer keine Grenzen zieht, wird nicht ernst genommen, nicht respektiert und erreicht nichts. Um uns durchzusetzen, müssen wir bisweilen unfreundlich sein und unseren Ärger zeigen, wenn andere uns hindern wollen, zu kriegen, was wir brauchen. Wer selbst anderen ins Gehege kommt, erlebt deren Widerstand. Oder deren Unterwerfung.

Macht muss nicht böse sein. Doch das Böse an der Macht ist fürchterlich. Wir versuchen, uns gegen das Böse zu wappnen, aber wir rotten das Böse im Menschen niemals aus. Es trifft uns immer wieder wie aus heiterem Himmel. Die Einsicht erschreckt, denn sie konfrontiert uns mit den Grenzen unserer Kontrollmacht. Sie setzt uns unserer Ohnmacht aus. Die wollen wir nicht gerne wahrhaben.

Macht will Sicherheit durch Kontrolle schaffen. Angst, keine ausreichende Kontrolle über das eigene Leben zu haben, treibt genauso zur Macht wie die Lust an Herrschaft. Wer egozentrisch nach Macht strebt, andere zu Werkzeugen eigener Begehrlichkeiten macht, reflektiert meist nicht, was er tut und erkennt die Folgen seiner Handlungen nicht. So treibt er in Gemeinschaften an den Rand oder in die Isolation. Die größte Tücke tut sich auf für den, der nicht weiß, was er will. Er hat keine Macht über sich selbst. Das ist der Tiefpunkt der Machtlosigkeit.

Das Verständnis, wie Macht sich mit Funktionen und Rol-

len verbindet, worauf sie sich begründet, wie sie sich entfaltet, wie sie funktioniert, wie ihre Regeln sind und ihre Mechanismen wirken, gibt uns für unser Leben Gestaltungsmacht. Statt uns von Macht treiben oder uns in ihr zerreiben zu lassen, können wir uns selbstwirksam einmischen – im Spiel oder im Kampf um Macht. Und – wo auch immer – die Position erobern, die uns ermöglicht, zu kriegen, was wir wollen.

Macht über uns selbst

Die Frage stellt sich jeder, irgendwann: Was will ich? Was ist mir wirklich wichtig, nicht nur hier und jetzt, sondern auf lange Sicht? Damit stellen wir uns die tiefgehenden Fragen: Wer bin ich? Und: Wer will ich sein? Es sind Fragen nach Identität und Sinn. Sie gehen an unsere Substanz. Darauf eine angemessene Antwort zu finden, ist nicht leicht. Und im Laufe unseres Lebens mögen sich die Antworten für uns ändern. Bedürfnisse, Wünsche und Ambitionen stehen gegeneinander. Oder sie liegen im Verborgenen. Wenn wir sie nicht verstehen und abwägen, fehlt uns die Orientierung. Wir lassen uns durchs Leben treiben. Wir haben keinen Willen über uns selbst. Wir sind ohne Macht über uns. Wille zur Macht, so lehrte schon Nietzsche, ist zu allererst Wille zur Macht über sich selbst. Wir brauchen den Willen, uns selbst zu begreifen, damit unser Leben gelingen kann.

Dass sie selbst nicht genau wissen, was sie wollen, irritiert viele Menschen, vor allem die, die besonders umtriebig sind. Die Frage taucht auf, wenn sie mit ihrem Lebenskonzept nicht mehr weiterkommen oder sie keinen Sinn mehr finden in dem »weiterkommen« wie bisher. Sie haben das Gefühl, an ihrem Leben vorbeizuleben, nicht das daraus zu machen, was möglich wäre und sie zufriedener mit sich selbst werden ließe. Solche Gefühle können entstehen, wenn Menschen gegen Mauern rennen, sich den Kopf anstoßen, in einen Karriereknick stolpern oder vor lauter Optionen nicht mehr erkennen,

Teil 2
Macht - Die
gefährliche
Geliebte

Wie Macht Menschen verändert

Überall, wo Macht ist, begegnen wir Korruption. Macht macht korrupt. Heißt es. Doch gibt es Menschen, die auch an der Macht integer bleiben. Womöglich ist es eher so, dass korrupte Charaktere gezielter nach Macht streben und besser dorthin gelangen – um Macht umso ungehemmter zum eigenen Vorteil auszunutzen. Doch Macht verändert auf Dauer fast jeden. Sie verleitet nicht zwangsläufig zu Korruption, aber sie fördert Egomane und Rücksichtslosigkeit. Mächtige degradieren andere zu Handlangern. Hehre Ziele, wenn es die gegeben haben sollte, bleiben schnell auf der Strecke.

Der Philosoph will uns beruhigen. Peter Sloterdijk stützt sich auf eine mittelalterliche Anschauung, wenn er verkündet: »Wem Gott ein Amt in Aussicht stellt, dem schickt er schon im Voraus den Verstand, der zu dem Amt gehört.« Er führt aus: »Wenn einer eine Sache hinreichend lange gemacht hat, fängt der größte Dummkopf an, etwas davon zu verstehen.«⁷⁵ Doch Sloterdijks hoffnungsvolle Deutung, dass Amt und Verstand »konvergieren«, bedeutet nicht, dass Macht und Anstand zusammengehören. Vielmehr kann es sein, dass diejenigen, die ein Amt »hinreichend lange gemacht« haben, dann umso besser wissen, wie sie daraus persönlichen Vorteil ziehen können und das auch umso hemmungsloser tun. Unter solchen Umständen müssten wir, in Sloterdijks Terminologie, eine »Konvergenz« von Kompetenz und Korruption erwarten.

Karussell der Korruption

Die Betrachtung der wirklichen Welt – im Unterschied zum bloßen Spiel mit Gedanken – lässt uns zu der pessimistischen Auffassung neigen. Der ehemalige deutsche Bundespräsident Christian Wulff musste zurücktreten, als ihm nachgewiesen wurde, dass er Sonderkredite zur Finanzierung seines Privathauses annahm, zuerst von einem Unternehmer, dann von einer Bank, und sich von reichen Geschäftsleuten auf luxuriöse Urlaube einladen ließ und deren Businessambitionen förderte. Bei seinem Abgang demonstrierte Wulff, wie unbeeirrt er an dem Anspruchsdenken der Mächtigen festhält. Ohne Genierer streicht er einen »Ehrensold« ein. Für seine 598 Tage im Amt als Bundespräsident beschert ihm der bis zum Ende seines Lebens 199 000 Euro pro Jahr. Außerdem lässt er sich ein Büro mit Mitarbeitern finanzieren. Das kostet den Steuerzahler nochmal 280 000 Euro pro Jahr. 80 Prozent der Bürger, ermittelten Meinungsumfragen, haben für Wulffs Unverfrorenheit kein Verständnis.⁷⁶

Bis heute gelang es investigativen Journalisten nicht, die Spender zu identifizieren, mit deren Zuwendungen der ehemaligen Bundeskanzler Helmut Kohl seine schwarzen Parteikassen mit Millionen füllte. Sie verschafften dem Pfälzer das heiß ersehnte Bimbes, mit dem er sich in der Partei Loyalität erkaufen und so das System Kohl errichten konnte. Kohl weigert sich bis heute, die Namen der Spender bekanntzugeben. Er habe ihnen sein »Ehrenwort« gegeben, dass sie anonym bleiben würden. Damit gibt Kohl unumwunden zu, wem seine Ehre wirklich gilt: denen, die ihm halfen, seine Macht zu festigen. Ob er, wie vielfach vermutet, den Spendern Gegenleistungen gewährte, konnte nicht geklärt werden.

In Spendenaffären hatten sich in Deutschland auch SPD und FDP verstrickt. Wie die christlichen Politiker hatten sie die Hand aufgehoben, als der Flick-Konzern mit reichlichen Bescherungen die politische Landschaft pflegte. Heute kas-

sieren alle Parteien Millionenbeträge durch »Sponsoring«. Unternehmen zahlen für Parteiveranstaltungen. Parteien bieten ihnen dafür Zugang zur Macht. Davon versprechen sich Unternehmen Vorteile. Sonst würden sie dafür nicht zahlen. Sie bleiben anonym und können ihre Kosten sogar von der Steuer absetzen. So finanzieren die Steuerzahler das politische Lobbying der Wirtschaft mit.

Ein besonders frivoles Sponsoring akquirierte der österreichische Bundeskanzler Werner Faymann, als er noch SPÖ-Verkehrsminister war – nahezu Zwangssponsoring. Von Staatsunternehmen, die seinem Ressort unterstanden, ließ er sich in Boulevardzeitungen Werbekampagnen finanzieren. Im Ministerium hieß das »Medienkooperation«. Die Freigabe der Texte, protokollierte der Kommunikationschef eines der Unternehmen, »erfolgt über das Kabinett«. Vorstände fühlten sich unter Druck gesetzt. Ihnen sei mit dem Verlust ihres Jobs gedroht worden, sagten sie gegenüber der Staatsanwaltschaft.⁷⁷ Faymann muss trotzdem keine juristischen Konsequenzen fürchten. Auch das ist Österreich.

Angesichts der europäischen Finanzkrise nicht weniger noch frivoler und folgenreicher: Namhafte deutsche Unternehmen wie Daimler, Ferrostal, MAN oder Siemens haben nach Erkenntnissen von Staatsanwaltschaften über Jahrzehnte hinweg Politiker, Beamte, Gewerkschafter und Staatsfirmen im Ausland geschmiert, um sich lukrative Aufträge zu sichern, zum Beispiel in Griechenland. So förderten sie das korrupte System, das den Staat in die Pleite zog und wofür nun Europas Steuerzahler aufkommen müssen.⁷⁸

In der Chronik der Bundesrepublik finden wir unzählige Schmiergeldgeschichten. Zu erinnern ist etwa an der ehemaligen bayerischen Ministerpräsidenten Max Streibl, der sich von dem Flugzeugbauer Burkhard Grob zu teuren Reisen einladen ließ und dem Unternehmen Aufträge und staatliche Fördergelder zuschanzte. Die ehemaligen FDP-Wirtschaftsminister

Otto Graf Lambsdorff Freiherr von der Wenge und Hans Friderichs wurden rechtskräftig wegen Steuerhinterziehung verurteilt. Sie hatten dabei noch Glück, dass sie vom Vorwurf der Bestechlichkeit freigesprochen wurden – aus Mangel an Beweisen.

Der gelernte Landmaschinenmechaniker Ernst Welteke stieg, dank der Förderung seiner Partei, der SPD, zum Präsidenten der Deutschen Bundesbank auf. In dieser Funktion war er auch für die Bankenaufsicht zuständig. Ohne Skrupel ließ er sich einen mehrtägigen Familienaufenthalt seiner Familie im Berliner Nobel-Hotel Adlon von der Dresdner Bank bezahlen, also von einem der Geldinstitute, die die Bundesbank zu beaufsichtigen und zu prüfen hat.

Wegen Untreue und/oder Veruntreuung laufen derzeit in Deutschland Strafverfahren gegen Vorstände der WestLB, der HSH-Nordbank, der SachsenLB, der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), der Hypo Real Estate und der Bayern LB. Dubiose Geschäfte von angeblich grundsoliden Bankern sind kein deutsches Phänomen. Der Chef der Schweizer Notenbank, Philipp Hildebrand, musste zurücktreten, nachdem bekannt geworden war, dass er und seine Frau über ein gemeinsames Konto 400 000 Schweizer Franken in US-Dollar tauschten, kurz bevor Hildebrand den Franken mit einem Mindestwechselkurs an den Euro band, woraufhin der Wert des Dollar gegenüber dem Schweizer Franken stieg. Im Zuge weiterer Recherchen stellte sich heraus, dass Hildebrand, der den Wert von Währungen mit seinem Handeln direkt beeinflusste, bereits zuvor mit Franken-Dollar-Transaktionen in Millionenhöhe gedealt hatte.

In Österreich befasst sich die Korruptionsstaatsanwaltschaft schon seit langem mit einer ganzen Riege ehemaliger Bundesminister. Die prominentesten sind Ex-Innenminister Ernst Strasser, der einstige Infrastrukturminister und Vizekanzler Hubert Gorbach und der ehemalige Finanzminister

Karl-Heinz Grassler. Die Verfahren gegen sie ziehen sich in unabsehbare Länge, obwohl die Evidenz, dass sie käuflich waren, erdrückend ist. Die kritische Öffentlichkeit Österreichs argwöhnt, die Justiz trete auf die Bremse, um die Ex-Minister vor Schuldsprüchen zu verschonen. Doch immer wieder gelang aus dem Justizapparat belastendes Ermittlungsmaterial an die Presse. Journalisten setzen in ihre Artikel über die besagte Politprominenz die Bemerkung »es gilt die Unschuldsvermutung«, die meist ironisch verstanden werden soll.

Strasser tat sich als Innenminister mit politischer Intervention hervor, als er den bereits vergebenen Auftrag für die Errichtung eines Behördenfunknetzes stornieren ließ, um dann einen anderen Bewerber durchzudrücken. Den Staat kostet das 30 Millionen Euro und Strasser erhielt später aus dem letztlich erfolgreichen Firmenkonsortium lukrative »Berater«-Mandate. Strasser eilte sein schlechter Ruf bereits voraus, eher er ins EU-Parlament wechselte. Dort filmten ihn als Lobbyisten getarnte britische Journalisten mit versteckter Kamera. Bereitwillig offerierte Strasser ihnen gegen Cash seine Dienste, Gesetzgebungsverfahren in ihrem Interesse zu beeinflussen.

An Gorbach zahlte die österreichische Telekom nach dessen Ausscheiden aus dem Amt und der Gründung eines privaten Beratungsunternehmens 264 000 Euro – angeblich als Salär für eine Sekretärin. Zu vermuten ist, dass Gorbach das Geld als Gegenleistung dafür bekam, dass er als Minister mit einer der letzten Amtshandlungen eine »Universaldienstverordnung« verabschiedete, die regelte, was das Unternehmen für diverse Dienste verrechnen durfte. Der Telekom bescherte Gorbachs Entgegenkommen rund zehn Millionen Euro Zusatzgewinn.

Grassers Name oder dessen Kürzel »KHG« taucht überall auf, wo die Privatisierung von Staatseigentum zu schrägen Geschäften mit horrenden Provisionen für »Vermittler«

führte. Stets waren diese Leute enge Grasser-Freunde. Karl-Heinz Grasser selbst streitet alle Korruptionsvorwürfe vehement ab. Die Staatsanwaltschaft tut sich schwer, ihm das Gegenteil zu beweisen. Viele Geldflüsse gingen über ein kompliziertes System von Briefkastenfirmen, Stiftungen und Konten in Lichtenstein. Der in Österreich hochangesehene Journalist Peter Rabl kommentiert, Grasser »kann sich nur noch mit letzten Tricks vor einer Anklage wegen des Verbrechens der Bestechlichkeit wehren ... Im Kriminalfall des KHG spricht alle Logik gegen die Unschuld Grassers.«⁷⁹

Der Anwalt des bedrängten Ex-Ministers warf dem Journalisten in einem persönlichen Schreiben, nicht öffentlich, empört »Grasser-Hatz« vor. Der Kommentator konterte und schrieb dem Anwalt, dass er selbst seit Jahren fabuliere und »Unwahrheiten verkündet«. Rabl schloss seine Replik mit der Bemerkung: »Man müsste schon strohdumm sein, das Tarnen-und-Täuschen-Spiel Ihres supersauberen Mandanten nicht zu durchschauen.« Eine gezielte Provokation, die die Grasser-Crew zu einer Verleumdungsklage verleiten sollte. Doch die zog vor, lieber zu schweigen, wohl wissend, dass für sie der Kampf um die öffentliche Meinung bereits verloren ist.

Eine zentrale Rolle in den meisten österreichischen Korruptionsverfahren spielte der Lobbyist Peter Hohegger. Mit Schmiergeldern bildete er ein Netzwerk, das in alle Parteien hineinreichte. Als Hohegger-Finanzier und Machtspieler im Hintergrund tat sich besonders die teilstaatliche Telekom hervor.

In Israel hält die Staatsanwaltschaft dem früheren Ministerpräsidenten Ehud Olmert vor, Schmiergelder angenommen zu haben. Der ehemaligen Staatspräsident Mosche Katsav verbüßt eine Haftstrafe wegen sexueller Nötigung und Vergewaltigung. Frankreichs Staatspräsident Sarkozy ist dem Verdacht ausgesetzt, von Waffenhandel profitiert und seinen Machtauf-

stieg über illegale Spenden finanziert zu haben. Italiens Silvio Berlusconi läutete mit fragwürdigen Geschäften und Nuttenpartys das Ende seriöser Politik ein.

Korruption in Bulgarien, Rumänien oder Russland – in Politik, Justiz, Verwaltung und Wirtschaft – ist notorisch. Auch aus Tschechien oder Ungarn kennen wir das Phänomen. In der Slowakei deckte der Nachrichtendienst SIS auf, dass die Penta-Gruppe, eine Holding, die rund hundert mitteleuropäische Unternehmen umfasst, maßgebliche Mitglieder der Regierung mit Millionen schmierte, als sie die staatliche Industrie privatisierten. In Nigeria und anderen Staaten Schwarzafrikas begegnet der Korruption jeder, der Geschäfte machen möchten. Indien erlebt in jüngster Zeit eine Serie von Korruptionsesthüllungen – etwa bei der Vergabe von Bauprojekten oder Mobilfunklizenzen. Jeder fünfte indische Parlamentarier ist mit Strafverfahren konfrontiert. Korruption hat sich tief in die indische Gesellschaft gefressen. In Krankenhäusern werden 70 Prozent der Medikamente gestohlen. Ein Rikschafahrer zahlt durchschnittlich ein Fünftel seines Einkommens als Bestechungsgeld an die Polizei, damit er seinen Beruf überhaupt ausüben kann. Beamte in Steuerbehörden lassen sich von allen schmieren.

Und Amerika? In den USA führt kein Politiker Wahlkampf ohne Zuschüsse von »Big Money«. Natürlich erwarten große Geldgeber Gefälligkeiten. Millionen zu spenden, bevor Lobbying beginnt, ist völlig legal. Richard Bruce »Dick« Cheney kassierte von seinem ehemaligen Arbeitgeber Halliburton einen Sonderbonus von 35 Millionen US-Dollar, als er seinen Vorstandsposten verließ, um US-Vize-Präsident unter Georg W. Bush zu werden. Halliburton schadete die gute Verbindung zu Cheney nicht. Der Konzern – mit Jahreseinkünften von 18 Milliarden Dollar – profitierte enorm, als Bush und Cheney ihren Golfkrieg gegen Saddam Hussein starteten. Die US-Regierung bedachte Halliburton mit zahlreichen Groß-

aufträgen für technische Dienstleistungen. Das Unternehmen aus Houston, Texas, gehört zu den großen Gewinnern des Krieges. Die Kooperation zwischen Halliburton und der US-Regierung entwickelte sich übrigens schon über Jahre auf stabilen Fundamenten. Bevor Cheney in Houston zum CEO avancierte, waltete er unter US-Präsident George Bush Senior US-Verteidigungsminister und Auftraggeber für Halliburton.

Vor dem Zusammenspiel von Macht und Korruption können wir nicht die Augen verschließen. Korruption findet überall statt, wo Macht besteht, und in der globalisierten Welt wird Bestechung und Bestechlichkeit zum globalisierten Vergehen. Der Siemens-Konzern legt mit diversen Schmiergeldskandalen Zeugnis davon ab. Regeln der »Corporate Governance« sollen Korruption eingrenzen. Zunächst jedoch beweist der Wirbel, den Unternehmen neuerdings damit entfachen, wie verbreitet Korruption ist.

Mächtige sind die besseren Lügner

Was an Mächtigen zu beobachten ist, legt den Verdacht nahe, dass sie gut lügen können. Tatsächlich sind sie sogar die besseren Lügner. Zu lügen fällt ihnen einfacher als Menschen mit weniger Macht. Sie geraten dabei nicht so sehr in innere Konflikte, empfinden keinen Stress, denken klarer, wenn sie die Unwahrheit erzählen und geben in ihrer ganzen Erscheinung und ihrem nichtverbalen Verhalten weniger Hinweise darauf, dass nicht stimmt, was sie kühl behaupten. Das konnten Forscher der Graduate School of Business an der Columbia University New York in einer aufwendigen und differenzierten Studie nachweisen.⁸⁰

Dana R. Carney und ihre Kollegen kreierten für ihre Versuchspersonen in Rollenspielen Situationen, in den sie entweder erheblichen Machtzuwachs erlebten oder sich unter-

ordnen mussten. So gelangten einige in Positionen von Vorgesetzten, in denen sie über Untergebene verfügen und über deren Einkommen entscheiden konnten. Die Chefs bekamen große Büros, während die anderen in kleinen Zimmern hocken mussten. Nachdem die Versuchspersonen ihre Rolle und ihren Status internalisiert hatten, begann der eigentliche Test: Sie waren aufgefordert, Geld zu stehlen. Ihnen wurde versichert, dass niemand wissen werde, wer den Diebstahl begangen habe. Später werde der Fall untersucht und sie würden von Ermittlern befragt. Falls es ihnen gelänge, glaubwürdig die Tat zu bestreiten, dürften sie das gestohlene Geld (100 Dollar) behalten und hätten anschließend die Chance, bei einer Lotterie unter den Lügner noch 500 Dollar zusätzlich zu gewinnen.

In der moralischen Beurteilung, ob es in Ordnung ist, um des eigenen Vorteil willens zu lügen, stimmten am Ende des Versuchs beide Versuchsgruppen überein. Sowohl die Mächtigen als auch die Untergebenen erklärten, es sei falsch zu lügen. Doch der Umgang mit der Unwahrheit war völlig anders. Nur die Machtlosen plagte ein schlechtes Gewissen. Sie setzte die Lügerei unter Stress. Die Mächtigen blieben kühl. Sie gaben nicht einmal verdeckte, unbewusste Hinweise, dass es ihnen unangenehm wäre, eine Geschichte zu erfinden, mit der sie sich elegant aus der Affäre ziehen könnten. Sie sprachen ruhig, zeigten keinerlei Nervosität, pressten zum Beispiel nicht angespannt die Lippen aufeinander, fuchtelten nicht aufgeregt mit den Händen, zuckten nicht unwillkürlich mit einer Schulter. Derartige körperliche Reaktionen sind nur schwer zu kontrollieren. Sie können als Zeichen innerer Anspannung gesehen werden. Die mächtigen Lügner waren davon nicht geplagt. Einen zusätzlichen, objektiven Beweis dafür erbrachten eine Blutabnahme und die Untersuchung der Kortisolwerte. Kortisol ist ein Stresshormon. Bei den wenig mächtigen Lügner schoss der Kortisolwert nach oben,

bei den Mächtigen zeigte sich keine hormonelle Reaktion. Sie wirkten nicht nur gelassen, sie blieben tatsächlich gelassen.

Sonst ist Lügen eine eher stressende Angelegenheit. Lügner müssen aushalten, gegen Normen und Werte zu verstoßen und andere geschädigt zu haben, sie müssen fürchten, entlarvt und dann bestraft zu werden. Sie müssen, auch das ist eine Leistung, die Energie und Verstand verlangt, eine stimmige Geschichte erzählen und beharrlich dabei bleiben. Sie dürfen sich nicht in Widersprüche verstricken. Das verlangt starke Nerven und klares Denken. Sind die Nerven angespannt, gelingt das Denken oft nicht so gut. Als zusätzliche Kenngröße für das Lügentalent untersuchten die Columbia-Forscher deshalb noch mit diversen Tests die Denk- und Konzentrationsfähigkeit der Lügner. Auch dabei erwiesen sich die Mächtigen im klaren Vorteil. Sie lösten kognitive Aufgaben schneller und besser. Macht, so schließen Carney und Kollegen, verschaffe einen »Stresspuffer«, der den Aufwand, oder wie die Business-School-Leute sagen, die emotionalen, kognitiven und physiologischen »Kosten« des Lügens gering hält. Macht führt zur Korruption, weil es Mächtigen leichter fällt, anderen etwas vorzumachen.

Mächtige haben weniger Skrupel

Den Vorwurf erhob schon der englische Historiker und Politiker Lord Acton: »Macht führt zu Korruption und absolute Macht korrumpiert völlig.« Dagegen bringen – vornehmlich die Mächtigen selbst – den Einwand vor, dass dies nicht generell zutrefte, sondern nur für einige wenige gelte. Allein die »schwarzen Schafe«, die auf persönlichen Vorteil aus sind, diskreditierten die Macht. Es gibt schon Studien, die aufzeigen, dass Mächtige in vielen Situationen ihre Position nutzen, um Gutes auch für andere zu tun. Sie machen dies aus innerem Antrieb und persönlicher Überzeugung.⁸¹ Doch die Bezie-

hung zwischen Macht und Machtmissbrauch ist augenscheinlich eng. Die Forschung bestätigt überwiegend den Zusammenhang.

Menschen mit fragwürdigem Charakter tun an der Macht, was sie sonst auch tun. Dort allerdings nutzen sie die größeren Chancen, sich selbst zu bedienen. Können korrupte Menschen sich eher in Machtpositionen manövrieren?, mögen wir fragen. Oder ist es vielmehr so, dass die Gelegenheiten der Macht, wenn auch vielleicht nicht jeden, so doch die meisten, zu Missbrauch von Amt und Funktion verführen, sofern sich ihnen Möglichkeiten oft und lang genug eröffnen? Wiegt Charakter mehr als Position? Oder macht Macht doch korrupt, wie es uns die Forscher der Columbia University nahelegen?

Für die meisten Bürger, so zeigen Meinungsumfragen, ist es ausgemachte Sache. Sie halten Politiker und Wirtschaftsbosse für korrupt, die Politiker noch mehr als die Manager. Auf dem Korruptionsbarometer von *Transparency International* landen deutsche Politiker auf der Skala von eins bis fünf bei einem Durchschnittswert von 3,7.⁸² Das heißt, sie gelten allesamt als sehr korrupt. Aus diesem Misstrauen resultieren alle Anstrengungen, Macht zu kontrollieren, nicht nur, weil wir einzelne Übeltäter fürchten müssten, sondern weil Macht auch jene besticht und verdirbt, die mit noblen Idealen den Weg zur Macht eingeschlagen haben.

Macht verändert jeden, legt uns psychologische Forschung nahe. David Kipnis⁸³ stellte in seiner klassischen Serie von Untersuchungen fest: Wer über Macht verfügt, versucht eher, andere, die über weniger Macht verfügen, zu manipulieren, um daraus persönlichen Nutzen zu ziehen. Gelangen Menschen in Machtpositionen, so Kipnis, verändert sich ihr Denken und Fühlen. Das gilt auch für Personen, die behaupten, uneigennützig zu handeln. Weitere psychologische Studien zeigen: Mächtige werten die Leistungen anderer ab, nehmen sie nicht zur Kenntnis, wenn sie ihnen nicht nützlich erschei-

nen. Sie schreiben sich selbst übergroße Anteile an Erfolgen zu, betrachten andere eher als Objekte oder Werkzeuge, empfinden dadurch größere Geringschätzung für sie und gehen ihnen gegenüber innerlich auf Distanz.⁸⁴

Eigenschaften des Machtmenschen waren in besonderer Dichte auch bei Christian Wulff zu beobachten. Journalisten, die das aus der Nähe miterlebten, beschrieben es jedoch erst, nachdem Wulff seine Macht verloren und wegen seiner Geldaffären vom Amt des Bundespräsidenten hatte zurücktreten müssen. Danach notierte die *FAZ*, er habe sich stets distanziert und unnahbar verhalten und sei empfindlich gegenüber Kritik. Vielen in seiner engeren politischen Umgebung habe er als kalt gegolten. Misstrauen und Kontrollsucht seien oft spürbar gewesen. Er sei berechnend und instrumentalisieren Menschen. Schon als Ministerpräsident in Niedersachsen habe er gerne seine Überlegenheit demonstriert, die sich aus dem Amt ergab. Seine Minister habe er in Kabinettsrunden wie Schuljungen vorgeführt. Eiskalt sei das Klima dort gewesen.⁸⁵ Politisch interessierte Bürger hätten das sicher gerne gewusst, bevor Wulff von Angela Merkel als Präsident auserkoren wurde. Dann wäre die Stimmung womöglich schon bei der Wahl 2009 gegen ihn gewesen. Doch damals hielt offenbar ein Pakt zwischen Wulff und Medien, der Journalisten Zugang zu Wulff sicherte und Wulff im Gegengeschäft schlechte Presse ersparte.

Macht trägt dazu bei, im eigenen Denk-, Empfindungs- und Handlungssystem stecken zu bleiben. In erster Linie bestimmen persönliche Prioritäten, wie Mächtige agieren und mit anderen umgehen. Die Perspektive von anderen nehmen Mächtige weniger wahr und falls doch, halten sie die für nicht so wichtig. Sie verstehen Untergebene deshalb eher falsch. Sie beurteilen Menschen und Situationen automatisch nach den eigenen Erfahrungs- und Wertekategorien. Die eigene Meinung zählt generell mehr als die Meinung anderer. Die Mei-

nung anderer gilt Machtmenschen als weniger gut begründet oder berechtigt. Empathie kommt bei ihnen weniger auf und sackt schnell in sich zusammen. Eigene Ansprüche gelten als selbstverständlich und haben somit Vorrang.⁸⁶ Solche Empfindungen sind nicht durchdacht, oft gar nicht bewusst. Sie stellen sich automatisch ein. Direkt darauf hingewiesen, streiten Mächtige eher ab, sich so zu verhalten. Sie beschreiben sich womöglich sogar eher als aufmerksam. Sie schätzen sich selbst meist völlig falsch ein. Unachtsamkeit und Rücksichtslosigkeit gehören zu ihrem Verhaltensreflex. Damit manifestiert sich ihr Anspruch auf Interessens- und Bedürfnisvorrang und wird von ihnen für legitim gehalten.

Machtmenschen sind tatsächlich Macher. Wer Dinge in Angriff nimmt, wird von anderen als mächtig erlebt. Die Wahrnehmung hilft Ambitionierten, in angestrebte Machtpositionen zu gelangen.⁸⁷ Sie wissen, wann sie ihre Interessen geltend machen können, und dann verfolgen sie die zielstrebig.⁸⁸ Macht fördert »zielkonsistentes Verhalten«, dazu gehört auch die erhöhte Fähigkeit, Informationen auszufiltern, die für gesetzte Ziele irrelevant sind. Machtmenschen sind fokussierter.⁸⁹ Dabei lassen sie sich von situativen Hemmnissen nicht so leicht aufhalten.⁹⁰ Sie können Einwände unbefangener ignorieren⁹¹ und leichter betrügen.⁹² Sie unterstützen eher unmoralisches Verhalten.⁹³

Forscher von der Berkeley-Universität führten ein aufschlussreiches Experiment durch. Es mag zunächst trivial erscheinen, doch gerade wegen seiner vordergründigen Trivialität ist es bemerkenswert. Die Wissenschaftler setzten aus ihren Versuchsteilnehmern Gruppen bestehend aus drei Personen zusammen. Jeweils zwei aus der Gruppe mussten eine Aufgabe erledigen. Der dritten Person, ausgewählt nach dem Zufallsprinzip, teilten sie die Funktion zu, die Leistung der anderen zu bewerten, gaben ihr somit eine Machtposition. Nachdem der Versuch einige Zeit gelaufen war, betrat

ein Vertrauter der Forscher den Raum und stellte einen Teller mit fünf Keksen auf den Tisch. Jeder konnte sich bedenkenlos einen Keks nehmen, doch einen zweiten gab es nicht für alle. Die Versuchsteilnehmer in der Machtposition griffen öfter selbstverständlich zu. Außerdem neigten sie eher dazu, mit offenem Mund zu essen und den Tisch vollzukrümeln. Aus dem zufällig erworbenen höheren Rang leiteten die meisten ab, gegenüber den untergeordneten Personen größere Ansprüche zu besitzen und weniger auf ihr Benehmen achten zu müssen.⁹⁴

Die Tendenz, aus Macht Ansprüche abzuleiten, zeigt sich deutlich. Wir sehen freilich auch: Nicht jeder tut dies in gleicher Weise. Das liegt daran, dass Macht nicht jedem gleich wichtig ist, sie deshalb nicht jeden in gleicher Weise zu Missbrauch verführt und außerdem sich das persönliche *Empfinden* von Macht unterscheidet. Unterschiedliche Menschen unterscheiden sich in ihrem Selbstbewusstsein, dem generellen Empfinden, was sie bewirken können, und in dem Empfinden, welche Macht mit der Position verbunden ist, die sie innehaben.

Macht basiert auf Kontrollgewalt. Untergebene unterwerfen sich dieser Gewalt schon, weil sie wissen, dass sie besteht. Kontrollmacht ist an Funktionen und Rollen gebunden. Sie definiert asymmetrische Machtverhältnisse. Mitarbeiter zum Beispiel verhalten sich gegen über Vorgesetzten schon regelkonform, weil die sie kontrollieren können. Je mehr sie das verinnerlicht haben, umso weniger ist tatsächliche Kontrolle erforderlich.

Machthaber schreiben sich, wenn sie lang genug ihre Position bekleiden, diese Kontrolle als Person zu, entkoppelt also von ihrer Funktion und Rolle. Sie sehen sich als natürliche Autorität, kompetenter, origineller, entscheidungsstärker als andere – und damit als überlegen. Zu einem gewissen Maße müssen sie tatsächlich über derartige Qualitäten verfügen,

sonst hätten sie sich gegen andere nicht durchsetzen können. Doch einmal in der Machtposition angelangt, geht ihnen zunehmend die Relation verloren.

Macher betrachten sich als Macher, weil andere für sie machen. Sie entscheiden und andere tun, was ihnen aufgetragen wurde. Sie machen, weil sie der Macht folgen, auch wenn sie selbst in ihren Vorstellungen Macht und Person nicht mehr auseinanderhalten. Auch in ihrer Vorstellungswelt verschwimmt der Unterschied – solange Person und Macht verbunden bleiben. Macht strahlt aus und zieht an. Untergebene dienen sich den Mächtigen an, tun, was sie erwarten, erkennen sie als übergeordnet an, suchen ihre Nähe, um so an der Macht zu partizipieren. Sie zeigen ihre Freude über gewährte Nähe, loben und schmeicheln den Mächtigen mächtig, weil sie merken, dass das bei denen ankommt. Da es die Mächtigen sich allein zuschreiben, dass sie an der Macht sind, die Verfügung über Macht für völlig angemessen halten, glauben sie, sich Lob und Schmeichelei durch Machtausübung zu verdienen. Ihre Gefolgsleute können es daher damit kaum übertreiben. Wenn sie allerdings deren subjektiv kritische Grenze – die schwer vorherzusehen, sondern nur auszutesten ist – überschreiten, werden sie von den Mächtigen als Schwächlinge und Opportunisten abgetan.

Minister Gnadenlos

So nennt der Schriftsteller und Fernsehjournalist Wolfgang Herles den deutschen Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble: Minister Gnadenlos. Herles, der deutsche Politik seit Jahrzehnten scharfsichtig beobachtet und scharfzüngig kommentiert, präsentiert in seinem Film über Schäuble in dokumentarischer Länge eine so erst wirklich dekuvierende Szene: Wie der Minister seinen Presssprecher Michael Offer vor einer Pressekonferenz fertig macht.

Offer eröffnete die PK und erklärte, er habe eine Presseerklärung verteilt. Tatsächlich lag die jedoch noch nicht vor, weil es durch die Hinzufügung einer aufwendigeren Grafik zu einer technischen Verzögerung gekommen war. Schäuble schnauzte seinen Sprecher rüde an und fand sichtlich Vergnügen daran, seinen Ärger zur Schau zu stellen und seinen Zuarbeiter runterzuputzen. Schäuble feixte und lachte verächtlich, schaute seinen Sprecher hämisch von der Seite an und schnitt ihm harsch das Wort ab, als der versuchte, sich zu erklären und zu rechtfertigen. »Reden Sie nicht«, herrschte er Offer an, der um Geduld bat. So kann sich nur einer verhalten, der Macht hat. Für einen Untergebenen ist das undenkbar. Schäuble zeigte sich ungehemmt als Herrenmensch. Er brach die Pressekonferenz ab, verschwand aus dem Saal und rief den Journalisten zu, er komme erst wieder, wenn Offer die versprochenen Unterlagen vorlegen könne.

Als die Unterlagen zwanzig Minuten später schließlich an die wartenden Journalisten verteilt waren, erschien der Minister noch vor seinem Sprecher im Presseraum, wieder hämisch grinsend und gewillt, Offer weiter zu beschämen und zu verletzen. »Kann mir mal einer den Offer herholen«, tönte Schäuble. »So viel Zeit muss sein.« Er wollte ihn vorführen und demütigen. Offer solle »den Scherbenhaufen schon selbst genießen«, höhnte sein Chef. »Zeigen Sie mal, was Sie haben verteilen lassen«, machte Schäuble sich lustig, als sein Sprecher erschien. Schäuble ließ ihn nicht entkommen. Der geschmähte Offer litt unter dem Gesichtsverlust so sehr, dass er kurz danach von seinem Amt zurücktrat. Wer sehen will, wie es sich zugetragen hat, findet Schäubles Sozialmord in der ZDF-Mediathek.⁹⁵

Nur wer Macht hat, kann andere öffentlich demontieren und beschämen, sie zugrunde richten. Kein Untergebener dürfte sich erlauben, einen Vorgesetzten vorzuführen. Doch nach dem Empfinden vieler Journalisten hatte Schäuble überzogen. Nun richteten sie ihre Kritik gegen den Machtmiss-

brauch. Parteifreunde sprangen Schäuble zur Seite und erklärten, er stehe als Finanzminister in schweren Zeiten unter enormem Druck, außerdem müsse er gegen Schmerzen, unter denen er seit dem Schussattentat im Jahr 1990 leide, Medikamente nehmen, die in dem Fall wohl sein Nervenkostüm beschädigt, im Ärger die Hemmschwelle gesenkt hätten, sodass sie ihn die Beherrschung hätten verlieren lassen.

Zugestanden: Schäuble, der seit dem Anschlag auf ihn im Rollstuhl sitzt, behindert und gesundheitlich immer wieder akut stärker beeinträchtigt ist, muss mit besonderen Belastungen fertigwerden. Aufschlussreich ist allerdings, wie er sich im Abstand von über einem Jahr zu dem Vorfall äußert. Ob er bereue, seinen ehemaligen Sprecher »öffentlich zum Gespött« gemacht zu haben, fragt ihn *Der Spiegel*. Schäuble schnappt zurück, »von denen, die dabei im Saal waren, hat sich niemand beschwert«. Halb so wild also, will er sagen und meint dann, »vor allem kam es im Internet blöd rüber«.⁹⁶ Keine Reue, keine Einsicht, keine Entschuldigung. Darin zeigt Schäuble die Arroganz der Macht noch viel unverhohlener als bei dem Eklat vor der Pressekonferenz.

Schäuble behauptet gegen über den *Spiegel*-Journalisten, ihm sagten seine Mitarbeiter eher nach, »ich sei viel zu großzügig«.⁹⁷ Mit der Auffassung steht er jedoch recht allein auf weiter Flur. Schäuble ist ungeduldig und ehrgeizig, das war er schon früher. Sowohl in seiner Fraktion als auch in seinem Ministerium weiß man, wie schnell er aus der Haut fährt. Schäuble ist ein Streber. Er will Besonderes leisten. Um sich und anderen zu beweisen, dass er dazu in der Lage ist, braucht er Macht. »Politik ist sein Leben. Punkt«, erklärt sein Bruder Thomas. Hier ist er in seinem Element. Er ist in seinem Verhalten davon geprägt, dass er seit vielen Jahren Macht ausübt und sein Umfeld diese Macht anerkennt – teils mit Bewunderung, teils mit Schrecken.

Daran ist Wolfgang Schäuble gewöhnt und so führt er uns

vor, wie die Gewohnheit der Macht sich entfaltet als Macht der Gewohnheit. Für Schäuble ist es selbstverständlich, andere funktional zu beurteilen, sie als willige Zuarbeiter zu instrumentalisieren, sie abzuwürgen, abzukanzeln, wenn sie nicht so parieren, wie er es von ihnen erwartet, oder ihm mit Einwänden kommen. Schäuble, ganz Machtmensch, nimmt die meisten seiner Mitarbeiter und Kollegen im Berliner Politbetrieb nicht ernst. Das bestätigte dem Autor auch Wolfgang Herles in einem persönlichen Gespräch. Schäuble anerkenne »in seiner Überheblichkeit« die wenigsten. »Auf Augenhöhe« verkehre nur mit einer Hand voll. Er ist sehr überzeugt von sich, keiner, der sich viel sagen ließe. Wie so viele weit oben hört er gar nicht mehr richtig hin.

Beobachten wir den Minister auf internationalem Parkett, erkennen wir, dass seine Arroganz sich nicht aus Souveränität, sondern Unsicherheit und Provinzialität speist. Als die deutsche Kanzlerin ihn zum Kandidaten für den Chefposten der Eurogruppe ins Spiel brachte, war aus Brüssel zu hören, dass es erhebliche Zweifel an seiner fachlichen Kompetenz gebe und er deshalb »grundsätzlich« der falsche Kandidat sei. Fachlich komplizierte Dossiers verstehe er nicht immer und drücke sich selbst unklar aus.⁹⁸ Den Anschein, den er so geflissentlich zu erwecken sucht, stets Herr der Lage zu sein, kann er auf internationalem Terrain jedenfalls nicht herstellen. So liefert Schäuble uns auch ein Beispiel dafür, wie Macht und Arroganz dazu dienen sollen, die Person grandios erscheinen zu lassen – grellen Schein zu werfen auf ein aus sich heraus weniger strahlendes Sein.

Machtmenschen, die sich gehen lassen, glauben eher, dass ihr Verhalten gar nicht so schlimm ist. Ja, vielleicht nicht ganz korrekt, mögen sie zugeben, aber sie wollen die Wirkung, die es für andere hat, nicht begreifen, oder schlimmer noch: die anderen sinken zusätzlich in ihrem Ansehen, weil sie Wirkung zeigen.

Mächtige beanspruchen Dominanz nicht nur für ihre Gedanken, sondern auch für ihre Gefühle. Macht reduziert die Impulskontrolle. Das Ego der Mächtigen beansprucht die ganze Bühne. Sie können es sich erlauben, die weniger Mächtigen anzugehen, abzuwerten, abzuwatschen, weil sie ja keiner daran hindert.

Die Arroganz der Macht zerstört die Empfindungen für andere, pulverisiert Mitgefühl, begreift nicht die Folgen. Solches Verhalten ist unanständig, aber nicht nur das, es schadet der Zusammenarbeit auch in den Ergebnissen. Diejenigen, die abgekanzelt werden und fürchten müssen, dass es ihnen immer wieder passieren kann, sind nicht mit klarem Verstand und ganzem Herzen bei ihren Aufgaben. Seelische Verletzungen schmerzen ebenso wie körperliche. Das menschliche Gehirn registriert beiderlei Schmerz über ähnliche neuronale Schaltkreise. Die schlimmste seelische Verletzung ist soziale Demontage, Herabwürdigung, Beschämung, Ansehens- und Gesichtsverlust. Ihr Schmerz nimmt Zuversicht, Hoffnung, Aufmerksamkeit, Energie, Lust an der Arbeit. Er reduziert Engagement, Loyalität und Lebensfreude.

... Kontrolle ist besser

Machtmenschen sehen sich als diejenigen, die Kontrolle ausüben. Das Bedürfnis nach Kontrolle treibt sie an.⁹⁹ Sie möchten glauben, sie kontrollierten die Umstände, nicht die Umstände sie. Sie verändern die Welt. Sie glauben, alles im Griff zu haben, selbst wenn sie, wie Europas Politiker in der Eurokrise, nicht wirklich wissen, was sie mit ihrem Tun bewirken. Oder wie Unternehmensvorstände, die ihrem Machtbereich neue Firmen einverleiben, ohne zu verstehen, wie andere Kultur dort andere Umgangsformen und Leistungsstimulationen geschaffen haben – und andere Märkte. Ihre Kontrollfantasie bedienen jene, die den Oberen zustimmen, sich oberflächlich

betrachtet erwartungskonform verhalten, durch Zustimmung Pluspunkte sammeln oder sich schlicht vor Widerspruch fürchten.

Mächtige verfügen über ein feines Gespür, wer ihnen nützlich sein könnte. Sie achten bei solchen Personen genau darauf, was die ihnen zu bieten haben. Ihnen gegenüber erhöhen Machtmenschen ihre Aufmerksamkeit und Zuwendung, um sich deren Hilfe zu sichern. Solche Hilfe kann zum Beispiel in verlässlicher Zuarbeit, in Informationsbeschaffung oder Kontaktvermittlung bestehen. Dabei können sie sehr einnehmend und charmant sein. Ihre Zielpersonen meinen dann leicht, es gehe um sie als Person und nicht um ein durch sie besser erreichbares Ziel. Lässt ihre Funktionalität nach, bringen sie Machthabern nicht, was die erwarten, entziehen die Oberen ihnen Aufmerksamkeit und Zuwendung rasch. Die Beziehung beruht auf taktischem Kalkül.

Es gibt auch die, die den instrumentellen Umgang nicht kühl können. Sie scheitern entweder an der Macht oder kommen denen, die sie letztlich doch fallen lassen, mit larmoyanten Vorträgen, die ein schlechtes Gewissen entlasten sollen, dass sie ja eigentlich nicht wollten, aber eben müssten. Bei manchen stimmt das sogar. In der Coaching-Praxis zeigt sich zum Beispiel immer wieder, dass Chefs durchaus in innere Konflikte und unter erheblichen Stress geraten können, wenn sie Mitarbeiter entlassen müssen, zu denen sie ein persönliches Verhältnis entwickelt haben oder von denen sie wissen, dass eine Entlassung sie besonders hart trifft, etwa weil der bisherige Job das einzige Familieneinkommen brachte, eine neue Anstellung nicht in Aussicht ist und weil Kinder oder kranke Angehörige zu versorgen sind und dadurch zusätzliche finanzielle Belastungen entstehen. Mancher Chef, der seine Position behält, doch andere »freisetzen« muss, leidet unter dieser Anforderung seelisch und körperlich und erweist sich so als weniger machttauglich.

Politiker haben es einfacher als Manager. Sie mögen über Gesetze entscheiden, die viele Menschen betreffen. Doch treffen sie keine Entscheidungen über Einzelschicksale. Damit halten sie sich auf Distanz. Mit Einzelschicksalen konfrontiert sind die in der Verwaltung. Die Bürokratie zieht Menschen an mit bürokratischer Mentalität. Sie haben oft etwas Zwanghaftes. Hierarchien sind für sie klar geordnet und stabil. So berufen sie sich auf Vorhaben und Vorgesetzte, sie tun nur ihre Pflicht und exekutieren mit dieser Sekundärtugend Gesetze und Verordnungen, die ihnen wie unumstößliche Regeln vorkommen müssen, sonst würde ihnen die Kontrolle entgleiten. Obsession und Bürokratie – das passt gut zusammen. Die Kombination garantiert Effizienz. Wer mit ihnen zu tun hat, fühlt sich dabei nicht unbedingt menschlich behandelt. Deshalb sonst verachten so viele die Bürokratie – weil sie diese als herzlosen Machtapparat erleben.

Menschen, die mit Macht konfrontiert sind, *spüren*, wie Macht ausgeübt wird. Einerseits hegen sie oft Misstrauen, dass Mächtige, egal was ihre ursprünglichen Motive für das Streben nach Macht gewesen sein mögen, ihre Position missbrauchen, um daraus selbstsüchtig Gewinn zu ziehen. Je stärker jedoch die Rollen von »oben« und »unten« von den beteiligten Personen verinnerlicht werden, wenn sie ihre Rollen also nicht nur spielen, sondern in ihnen aufgehen, daraus ihre Identität herleiten, umso stabiler sind die Machtverhältnisse.

Andererseits hat Macht auch für die, die sie nicht haben, etwas Faszinierendes und Anziehendes. Sie bewundern Menschen, die über Macht verfügen – in der Politik, der Wirtschaft, der Gesellschaft –, auch für das, was sie mit ihrer Macht erreichen. Status assoziieren sie mit Kompetenz. Tatsächlich ist oft wichtiger, wer etwas sagt, als was gesagt wird. Untergebene schenken Mächtigen mehr Aufmerksamkeit und schätzen deren Ansichten mehr als die Meinungen oder Ex-

pertisen von Nachrangigen. So bestätigen sie die bestehenden Machtverhältnisse.

Es gibt Politiker, Manager und Funktionäre, die ehrlich sind und sich treu bleiben. Ihnen geht es nicht darum, andere zu kontrollieren, sondern gemeinsam etwas zu erreichen, was ihnen gut und sinnvoll erscheint. Jede Gruppe, jede Organisation, jede Gesellschaft braucht die koordinierte Anstrengung einer Gemeinschaft, um für alle ausreichende Versorgung zu garantieren, Ressourcen zu verteilen, Kultur und die Teilhabe daran zu fördern, für Bildung, medizinische Betreuung und Sicherheit zu sorgen, Bedrohungen von innen wie von außen abzuwehren, Recht zu sprechen. So sehr wir die so häufigen Missbräuche von Macht auch beklagen, wir kommen ohne Macht nicht miteinander aus. Umso wichtiger ist es zu verstehen, was Macht macht, mit denen, die sie haben und denen, die sie nicht haben, wie beide im Zusammenwirken darüber entscheiden, wie Macht sich entfaltet.

Niemand soll so tun, als gäbe es die Verführungen der Macht nicht. Am wenigsten erliegen ihr diejenigen, die die eigene Bedürftigkeit durchschauen, ihre Motive kennen, weniger machtbedürftig sind, Macht als Verantwortung und Dienst an der Gemeinschaft und nicht als Privileg begreifen. Sie müssen wissen um die Verführungen der Macht und gleichzeitig Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Gemeinschaft pflegen. Kommen beide Bedürfnisse zur Geltung – das nach persönlichem Status und Einfluss sowie das nach sozialer Nähe und Zusammenwirken für das gemeinsame Wohl – können sie sich gut ausbalancieren. Dazu müssen sie aktiv dafür sorgen, engagiert dazu beitragen, dass ihnen ein starkes Umfeld aus Familie und Freunden erhalten bleibt, das zur Macht Distanz hält, skeptisch bleibt, kritikfähig und als Korrektiv dient.

Doch Fallen der Macht tun sich für alle auf. Wer lange an der Macht bleibt, tritt umso leichter in sie hinein und verfängt

sich umso mehr. Mächtige schieben Fehler bevorzugt auf andere. Dafür halten sie Erfolge hauptsächlich sich selbst zugute und werten die Leistungen von anderen ab. Kritik haben sie noch nie gerne gehört und wollen sie immer weniger zur Kenntnis nehmen. Auch von Freunden lassen sie sich kaum etwas sagen. Falls sie überhaupt noch richtige Freunde haben. Wer die Welt wahrnimmt nach einem Machtraaster, der nimmt eben nicht mehr die wahr, die aus dem Raster fallen. Und das tun Freunde, die nicht mit an die Macht aufgestiegen sind oder nicht ständig Beifall klatschen.

Wir können darüber spekulieren, ob Menschen, die besonders angetrieben werden durch das Streben nach Macht, wie die Analytiker Alfred Adler oder der Altmeister der Politischen Psychologie Harold D. Lasswell vermuteten, damit Ohnmachtstraumata aus ihrer Kindheit überwinden wollen. Wir mögen für solche Auffassungen anekdotische Evidenz finden. Sie reicht zur Formulierung von Axiomen, eine solide Theorie lässt sich damit aber nicht bilden.

Machtmenschen, also die, die von dem Motiv nach Macht besonders getrieben werden, daraus ihre Energie beziehen und dementsprechend ihre persönliche Ziele und Prioritäten setzen, programmieren ihre Wahrnehmung darauf, sensibel Signale aufzufangen, die darauf hindeuten, dass ihre Position herausgefordert werden könnte. Da Posten oben in der Hierarchie immer knapp sind und deshalb umkämpft werden, haben sie dazu guten Grund. Sie müssen ihre Position schützen, vor offenen und verdeckten Angriffen, vor Fallen und Intrigen. Das kann sie mehr oder weniger paranoid machen. Andy Grove, der ehemalige CEO von Intel, war davon überzeugt, dass nur der Paranoide den Konkurrenzkampf überlebt. Der freilich hat auch keine engen Beziehungen zu anderen Menschen mehr, weil er ja allen misstraut.

Ebenso sensibel wie Warnsignale nehmen Machthungrige Gelegenheiten wahr, ihre Macht auszubauen. Akute Macht

hat nämlich auf Dauer für sie nichts Sättigendes. Es geht ihnen ähnlich wie Fettleibigen mit dem Essen oder Alkoholikern mit dem Trinken. Das Gefühl von »genug« schwindet bei Adipösen schnell, Hungergefühle, die nichts damit zu tun haben, ob der Körper ausreichend versorgt wäre, dominieren rasch ihr Denken und Empfinden. So ist es auch mit dem Hunger nach Macht

Machthunger und Machtucht

Der Mann ist auf Entzug. Ob er von seiner Sucht loskommt, wissen wir nicht. Einen Rückfall hat er bereits erlitten. Er kam von der Droge Macht nicht los: Karl Theodor zu Guttenberg – »KTG«.

Er hatte als Minister zurücktreten müssen, als er der Doktorsfälschung überführt worden war. Schon da zeigte er mit halsstarrigem Leugnen, wie schwer es ihm fiel, die politische Arena zu verlassen. Nur acht Monate später hielt er die Machtabstinentz nicht mehr aus und drängte zum Comeback. Forsch und selbstherrlich stürmte er wieder auf die politische Bühne, hörte nur das Gejohle und Gestampfe seiner Anhänger. Berauscht von der Macht, sah er nicht kommen, welche Widerstände ihm begegnen würden.

Die meisten im Politpublikum erwarteten von Guttenberg demütige Zurückhaltung nach dessen dreistem Plagiat. Zu schwer erschien ihnen das Vergehen. Die Internetplattform Guttenplag Wiki registrierte in seiner Dissertation »1298 Plagiatsfragmente aus 135 Quellen auf 371 von 393 Seiten«. Die Universität Bayreuth entzog ihm den Dokortitel und urteilte, dass sich Art und Umfang der Plagiate nur durch eine Täuschungsabsicht erklären ließen. Guttenberg stand da als Fälscher und Lügner.

Er konnte nun nicht mehr behaupten, keine Fehler begangen zu haben. So entschied er sich für eine Doppelstrategie:

Fehler zugeben, aber bagatellisieren, und die wesentliche Verfehlung weiter abstreiten. So gestand er zu, bei seiner Dissertation »ein hektischer und unkoordinierter Sammler« gewesen zu sein. Doch hartnäckig behauptet er: »Es war kein Betrug«. Er zeigt keine Reue.

Für die trickreiche Selbstinszenierung gewann Guttenberg *Die Zeit*. Drei Tage redete er in einem Londoner Hotelzimmer auf deren Chefredakteur Giovanni di Lorenzo ein und lieferte Stoff für ein großes Interview, das in Auszügen in der Zeitung und komplett als Buch erschien. Der Titel: »Vorerst gescheitert«. Damit transportierte zu Guttenberg den Anspruch, dass es nicht mehr lange dauern kann, bis das »vorerst« vorbei ist.¹⁰⁰ Di Lorenzo bedauert mittlerweile, dass er sich darauf eingelassen hat. Geblendet von dem Ehrgeiz, einen journalistischen Sensationscoup an Land zu ziehen, erkannte er nicht, wie Guttenberg ihn und den guten Ruf der *Zeit* für sich instrumentalisierte.

Mit Reue hätte der Freiherr große persönliche Schwächen zugeben müssen. Wer an die Macht will, muss jedoch Stärke zeigen. So ging er die politische Klasse per se an. KTGs Anklage: »Kein Politiker in Europa zeigt genügend Gefühl und Verständnis für die Menschen.« Es gebe, tönte er, nicht nur eine Schuldenkrise, sondern »eine Krise der politischen Führung.«¹⁰¹ Auch die eigene Partei, die CSU, bekommt ihr Fett ab, sie leide an einer »Infektion« und sei keine Volkspartei mehr.¹⁰²

Mit solchen Anwürfen versuchte er, seine ehemaligen Förderer herabzusetzen. Er will demonstrieren: Ich bin anders. Ich bin besser. KTG kennt die Meinungsumfragen. Immer mehr Menschen verlieren das Vertrauen in die etablierte Politik, weil sie für die anstehenden großen Probleme keine glaubwürdigen Lösungen anbietet. Mit seinen Attacken punktet der Freiherr bei Verunsicherten, Enttäuschten und Verärgerten. Er spricht aus, was sie empfinden.

Guttenberg tut so, als sei er kein Politiker und eben deshalb der beste. Das war schon vor dem Plagiatskandal seine Masche. Anderen warf er vor, sie klebten an ihren Ämtern. Er dagegen könne jederzeit von allen Posten lassen. Als Minister kokettierte er mit Rücktritt, wenn ihm an der Politik der Regierung etwas nicht passte. Doch wirklich ernst meinte er es nie. Es ging ihm nie um Haltung, sondern um Machterhaltung und die für ihn beste Pose.

Wenn er in Schwierigkeiten geriet, wälzte er die Schuld auf andere. So nach einen Luftangriff auf Zivilisten in Afghanistan, angeordnet von einem deutschen Kommandeur. KTG wies jede politische Verantwortung von sich, sondern entließ den Generalinspekteur der Bundeswehr und seinen Staatssekretär. Seine Meinungen änderte er, wenn die *Bild*-Zeitung dazu riet. Das Blatt, analysierte Michael Spreng, ehemals Chef der *Bild am Sonntag*, half Guttenberg so, sich »als Entscheider« darzustellen – wie es sich für einen Machtmenschen gehört.¹⁰³ Für die eigentliche Arbeit als Minister, bemerkte der *Spiegel* süffisant, »zeigt er indes nur wenig Interesse«.¹⁰⁴

Das fesche Freiherren-Ehepaar bediente ausgiebig Bedürfnisse nach Glanz und Glamour. KTG ließ sich für *Bild* in Top-Gun-Pose ablichten, seine Frau fungierte als Botschafterin einer *Bild*-Aktion für Kinder. Hand in Hand lieferten sie der Societypresse bildreiche Stories, im heimischen Schloss ebenso wie beim gemeinsamen Truppenbesuch in Afghanistan. Stets im passenden Outfit, besser: im passenden Kostüm.

Politik veranstaltet KTG als Showgeschäft. Wo schöner Schein eher Erfolg verspricht als schlichtes Sein, dürfen viele den feschen Bayern als Feschisten und Vorbild bewundern. Allen Möchtegerns im Volk bietet er sich an zur Identifikation. Auch für sie macht KTG den Guttenberg.

Vor der Plagiatsaffäre war er avanciert zum beliebtesten Politiker Deutschlands. Viele sahen in ihm den zukünftigen Bundeskanzler. Er unterschätze bei seinem Comeback-Start

die Vehemenz der Kritik, weil er, getrieben von Machtsucht, nur Lustgewinn und Erfolg vor Augen hatte. Auch ahnte der Freiherr wohl nicht, wie gering seine Fähigkeiten sind, Ablehnung auszuhalten, weil er als Narziss möglichst allen gefallen will. Guttenberg zögerte, haderte und kniff. Plötzlich fürchtete er sich vor möglichem persönlichem Schaden seiner Konfrontationsstrategie. Er ruderte zurück. Ihm fehlte der Mut. Narzissten haben immer auch etwas Weinerliches, Gekränktes, Sich-selbst-Bemitleidendes, das ihnen Kraft und Ausdauer nehmen kann. Verschreckt vom Gegenwind verkündete KTG, er werde sich »auf lange Sicht« von politischen Ämtern fernhalten. Hastig urteilte die *FAZ*: »Guttenberg ist für die CSU Geschichte«. Wir sollten der Geschichte mehr Zeit geben, sich zu entfalten. Und dann sehen, was wirklich aus KTG wird. Ob ihm der Entzug wirklich gelingt. Oder ob er diesmal nur länger aushält.

Guttenbergs, Straches oder Orbáns variieren in ihren Programmen. Doch Programme markieren keinen wesentlichen Unterschied. Sie sind für sie Tools für Selbstmarketing. Marketing bestimmt nicht das eigentliche Ziel, es muss Zielen dienen. Das ist in der Politik nicht anders als in der Wirtschaft. Was wirksam ist, hängt vom Markt ab. Den Markt müssen sie beobachten und dessen Signale verstehen, welche Botschaften gewünscht werden, und in welcher Verpackung. Danach richten sie sich flexibel aus. Das wirkliche Ziel der Guttenbergs, Straches oder Orbáns, für das sie sich vermarkten, ist es, Macht zu erobern. Mit dieser Ambition bilden sie eine Typologie. Darin sind ihre Parallelen erkennbar. Ihre Machtstrategie ist ähnlich. In der Verfolgung ihrer Ziele unterscheiden sie sich dann wieder durch Grade in ihrer Robustheit, Beharrlichkeit und Chuzpe.

Guttenberg hielt es nach seinem erzwungenen Plagiatsabgang einfach nicht mehr aus, unbeachtet im Abseits zu stehen. Andere, die länger an der Macht hingen, kommen noch schwe-

rer von ihr weg. Helmut Kohl gelang es gar nicht. Er wurde zwangsentsorgt. Machthungrige erleben Machtausübung als Belohnung, als Seelennahrung. Das Empfinden, belohnt und genährt zu werden, das damit verbundene Hochgefühl, basiert auf biologischen Prozessen im Hirn. Mit der Erwartung auf Belohnung – bei Machtmenschen durch Machtausübung – schüttet das Hirn Botenstoffe wie Dopamin aus, die das Glücksempfinden auslösen. Das angenehme Gefühl lässt allerdings recht schnell nach. Das Verlangen nach neuer Belohnung meldet sich und fordert Befriedigung. Machtmenschen treibt es unaufhörlich hin zur Macht. Mit den Erfolgen gewöhnen sie sich an das Maß der erreichten Belohnungen. Gewohnheit wird nicht mehr als etwas Besonderes erlebt. Sie ist selbstverständlich und wird nicht als Belohnung empfunden. Deshalb erscheinen gewohnte Gratifikationen alsbald nicht mehr als so lohnenswert. Um wieder die zuvor erlebte Erfüllung und Euphorie zu spüren, muss die Belohnung deshalb zunehmen. Das geschieht durch die Eroberung von noch mehr Macht. Erst im Streben nach Machtzuwachs bedient die Biochemie des menschlichen Gehirns das Bedürfnis nach Belohnung dauerhaft. So entsteht Machtsucht. Stagnation wird als unbefriedigend erlebt, Verlust von Macht als Absturz ins Unglück. Schon die Vorstellung ist erschreckend, beängstigend. Der tatsächliche Verlust zerstört die persönliche Identität. Machtmenschen, die davon bedroht sind, wehren sich dagegen mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln.

Das System Kohl

Bei Helmut Kohl konnten wir beobachten, wie sehr er sich mit all den ihm zur Verfügung stehenden innerparteilichen Machtmitteln an den Posten als CDU-Chefkrallte. Er kontrollierte den Parteiapparat, belohnte Loyalität mit Posten, nahm andere nur ernst, wenn sie ihm nutzten, akzeptierte bei ihnen

keine eigene Meinung. Kohl deckelte die Ambitionen seiner Gefolgschaft und straffte Kritiker skrupellos ab. Schwarzgeld nutzte er als Schmiermittel der Unterordnung unter das System Kohl. Er hatte keinen Funken Humor. Der geht den meisten Mächtigen ab. Sie können nicht über sich selbst lachen, weil sie damit persönliche Schwächen zugeben würden. Kohl konnte Untergebenen, bis hin zu Staatssekretären, befehlen, »den Aff« zu machen, über andere herzuziehen. Aber falls sich jemand, wie einmal sein FDP-Minister Jürgen Möllemann, erlaubte, ihn in einer ZDF-Fernsehsendung in seiner Redeweise zu persiflieren, tobte Kohl im Kabinett.

Schon immer eine stattliche Figur, nahm Kohl an der Macht auffällig an Gewicht zu – wie übrigens auch Schröder, Merkel, Gabriel oder Lafontaine. Machtausübung ist mit enormem Stress verbunden. Die Angst, Macht zu verlieren, noch mehr. Anhaltender Stress bringt den Hormonhaushalt kräftig durcheinander. Der Körper schüttet Kortisol aus, das wiederum für verstärkte Produktion von Glucose im Blut sorgt, das den nötigen Energieschub bringt, um die Belastungen aushalten zu können. Dauerhaft erhöhte Kortisolausschüttung sorgt dafür, dass der Körper mehr Fett aufbaut, besonders im Bauchbereich. Dem wäre mit Sport und gesunder Ernährung zu begegnen. Doch davon halten die meisten (deutschen) Machtpolitiker wenig. Kohl überkam regelmäßig die Fressgier.

1998 zog er erneut in den Wahlkampf, als sein Scheitern längst absehbar war. Rot-Grün gewann die Bundestagswahl. Gerhard Schröder wurde Kanzler. CDU/CSU landeten auf den harten Bänken der Opposition.

Wirtschaftsbosse lieben die Macht nicht weniger als Politiker. Der ehemalige Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann, kündigte 2007 an, seine Karriere 2010 zu beenden, ohne danach in den Aufsichtsrat zu wechseln. Ende April 2009 verlängerte er seinen Vertrag bis 2013, weil er keinem Nachfolger Platz machen mochte. Da sah es noch so aus, als führte er die

Deutsche Bank bravourös durch die Finanzkrise. Doch dann wurde Ackermann mit Gerichtsverfahren konfrontiert und machte als Krisenmanager keine gute Figur. Im Juli 2011 ließ die Bank verlauten, ihr Chef verlasse seinen Vorstandsposten doch schon im Mai 2012, wechsele dann allerdings in den Aufsichtsrat. Das kam bei den Investoren nicht gut an. Ackermann musste schließlich früher gehen und der Aufsichtsrat blieb ihm verwehrt. Nun hieß es aus Vorstandskreisen, er sei »Opfer seines autokratischen Führungsstils« geworden.¹⁰⁵ Mit ihm wurden auch gleich seine Anhänger entsorgt, wie es so oft geschieht, wenn Macht wechselt und neue Loyalitäten verlangt. Seinen Abgang hätte Ackermann eleganter gestalten können. Weil er an der Macht klebte und den Zeitpunkt für den Absprung verpasste, wurde er schließlich gegangen, mit erheblichem Verlust an Anerkennung und Ansehen.

Menschen, die lange an der Macht sind, finden so sehr Gefallen an der Macht, dass sie von ihr nie mehr lassen wollen. Sind sie machtsüchtig geworden, können sie sich aus eigener Kraft gar nicht mehr von ihren Posten lösen. Macht wird ihnen insofern zum Selbstzweck, als sie nur noch dazu dient, die eigenen Suchtbedürfnisse zu bedienen – Bedürfnisse nach Ansehen und Anerkennung, Status und Privilegien.

Machtgefälle führen zu Dominanzverhalten und Manipulation. Wer im sozialen Rang höher steht als andere, nimmt sich eher heraus, andere zu kritisieren, zu ärgern und zu beschämen. Machtmenschen reden mehr und unterbrechen andere öfter und hemmungsloser. Machtmenschen dominieren Gespräche in Arbeitsgruppen und Gesellschaften. Ihren Input halten sie für bedeutender, somit ist es für sie mehr als in Ordnung, dass andere weniger zu Wort kommen.

Die tatsächliche Situation, die Umstände und die Konstellation der handelnden Personen beeinflussen das Verhalten jedes Einzelnen. Wie sehr, das ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Niemand ist auf nur ein Bedürfnis, ein Motiv

zu reduzieren. Auch Menschen, denen nichts wichtiger ist als Macht, haben dennoch auch andere Bedürfnisse. Niemand kommt ohne Zuneigung und Geborgenheit aus. Selbst wer solche Bedürfnisse weit zurückdrängt, wird sie nicht los. Sie werden sich immer wieder Geltung verschaffen wollen. Doch wer gewohnt ist, ständig um Dominanz zu kämpfen, wird diesen Impuls auch im Privatleben nicht los. Wie sehr es gelingt, diesen Impuls zu kontrollieren, hängt davon ab, wie stark die Frau, die Kinder, Freunde gegen Dominanzambitionen aufbegehren und sie in Schranken halten. Leicht freilich ist das nicht und es gelingt nur, wenn Kontrollfunktionen willentlich festgelegt werden. Gerade von denen, die uns nahe stehen, erwarten wir meist besonderen Rückhalt und empfinden Kritik besonders schnell als Kränkung und womöglich sogar als Verrat. Wie stellen uns vor, gerade unter Freunden sollte doch eher offen miteinander gesprochen werden. Das passiert aber meistens nicht. Dazu bedarf es der Einsicht, dass wir uns selbst meist nicht angemessen wahrnehmen, dass Korrektur und Kontrollinstanzen also hilfreich wären, wir deshalb Freunde und Familie dazu bewusst ermuntern müssen. Ausgeprägte Machtmenschen halten das jedoch nicht für nötig. Dazu sind sie von sich selbst zu überzeugt.

Macht erwächst aus machen

Machtbedürfnisse, argumentieren Dacher Keltner und seine Kollegen, zeigen sich im Drang zu handeln.¹⁰⁶ Sie drängen zu Aktivität, Gelegenheiten zu nutzen, dafür auch Risiken einzugehen, Ziele zu erreichen, Belohnung einzufahren. Machtbedürfnisse reduzieren gleichzeitig Hemmungen, die aus Angst und Furcht entstehen. Bei der Verfolgung ihrer Ziele kümmern sie sich weniger um die sozialen Folgen. Wir können annehmen, dass Machtmenschen negative Folgen eher aus ihrem Bewusstsein ausblenden oder sie so umdeuten,

dass sie nicht mehr negativ erscheinen. Wenn ihnen irgendwas oder irgendwer in den Weg gerät, schwillt ihr Ärger an, den sie jedoch nicht gegen sich selbst richten, sondern gegen die Hindernisse, die sich vor ihnen auftürmen. Ärger ist eine starke Emotion. Sie gibt Kraft und nimmt Hemmungen, Widerstände zu überwinden.

Menschen mit geringerem Machttrieb sehen eher Gefahren, verhalten sich gehemmt, sind pessimistisch, lassen Chancen verstreichen, sind weniger klar in ihrer Zielsetzung, stecken gegenüber Interessen von anderen zurück. Sie behaupten sich weniger. Sie sind eher unsicher und sehen Risiken, für Verhalten bestraft zu werden. Sie empfinden eher Schuld und Scham, was sie noch mehr lähmt, und erreichen somit auch weniger. Negative Gefühle verringern die Merkfähigkeit und schränken die Denkfähigkeit ein. Sie reduzieren damit die Fähigkeit, Chancen zu identifizieren und Strategien zu entwickeln, um Chancen wahrzunehmen. Mit ihrer geringeren Wirksamkeit bestätigen sie ihr Empfinden, machtlos zu sein. Mit ihrer Haltung tragen sie dazu bei, mit einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung genau die Zustände herzustellen, die ihre Vorstellungen und Befürchtungen beherrschen – und sie blockieren, sich selbst mehr Macht anzueignen. Sie berichten häufiger über chronischen Ärger, den sie, anders als die Mächtigen, gegen sich selbst richten und der sowohl ihre Übellaunigkeit als auch ihre Unwirksamkeit verstärkt. Wenn sie lernen, ihre Emotionen zu managen, können sie aus diesem Teufelskreis ausbrechen. Wie Emotionsmanagement gelingen kann, ist woanders beschrieben und muss hier nicht wiederholt werden.

Macht geht einher mit guten Gefühlen. Machthaber blicken öfter freundlich drein und lachen mehr als Machtlose. Machthaber genießen ihre Macht. Je mehr sie davon haben, umso größer der Genuss. Sie verstehen sich grundsätzlich als Entscheider. »Ich entscheide, also bin ich«, könnte ihr Motto lau-

ten. Mit Entscheidungen üben sie Macht aus und bestätigen sich und anderen, sofern ihre Entscheidungen befolgt werden, dass sie über Macht verfügen. In der Managerideologie heißt ein weit verbreiteter Glaubenssatz: »Besser eine falsche Entscheidung als keine Entscheidung.« Damit wird Kompetenz vorgetäuscht, auch da, wo sie nicht vorhanden ist. Für sorgfältige Analyse der tatsächlichen Gegebenheiten nehmen sich die meisten Manager keine Zeit. Sie haben auch wenig Zeit, bedrängt von einer Fülle von Anforderungen, die oft plötzlich auf sie zu kommen. Aber wenn sie nicht immer wieder aus der Hektik ihres Alltages aussteigen, treffen sie oft falsche Entscheidungen, und eigentlich ist es unverfroren, unabhängig von den Konsequenzen darauf zu beharren, dass es gut gewesen sein soll, überhaupt entschieden zu haben.

Macht entfaltet sich nicht von selbst, sie verlangt Handeln. Konstitutionelle Monarchen haben hohen Status, aber keine Macht. Sie bedienen das romantische Bedürfnis des Volkes nach Glanz und Gloria, aber sie haben nichts zu sagen. Früher mussten Kaiser und Könige ihr Volk noch beherrschen, mit der dazugehörigen Weltanschauung und angeblich Gottes Segen, vor allem jedoch mit Anwendung von Gewalt als ultima ratio ihres Systems von Belohnung und Bestrafung. So regieren heute Diktatoren, in Moskau oder Teheran, doch diese Art von Machtausübung ist kein Mysterium. Wie verdammen sie, aber es gibt nichts zu enthüllen. Die Entwicklung in der arabischen Welt zeigt uns freilich, dass irgendwann das Volk aufbegehrt und mit den modernen Mittel der Massenkommunikation sich besser verständigt und effektiver handelt. Getragen werden die Aufstände von Wut und Zorn, aber auch von Zuversicht, »von kollektiven Emotionen«, die, wie Luc Compi und Elke Endert beschreiben, »Geschichte machen«.¹⁰⁷