

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE  
AUS DEM TECTUM VERLAG**

**Reihe Politikwissenschaften**

Band 77

Dominik Meier mit Christian Blum

**Logiken der Macht**

Politik und wie man sie beherrscht

Tectum Verlag

Dominik Meier  
Christian Blum

Logiken der Macht. Politik und wie man sie beherrscht  
Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag:  
Reihe: Politikwissenschaften; Bd. 77

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018

ISBN: 978-3-8288-4147-5

E-Book: 978-3-8288-7044-4

ePub: 978-3-8288-7045-1

ISSN: 1869-7186

Umschlagabbildung: © Kim Bartelt

Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach  
Printed in Germany  
Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)



**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

<b>0 Einleitung</b> .....	9
0.1 Vorrede .....	9
0.2 Struktur und Inhalt .....	11
0.3 Methode .....	15
<b>1 Das Wesen der Macht</b> .....	19
1.1 Definitive Annäherung .....	19
1.2 Grundprinzipien der Macht .....	36
1.3 Mensch, Macht und Geschichte – die Anschlussfragen .....	59
<b>2 Die Konkretionen der Macht</b> .....	73
2.1 Machtformen .....	73
2.2 Macht und Symbolik .....	86
2.3 Machtfelder .....	100
2.3.1 Religion .....	108
2.3.2 Das ökonomische Machtfeld .....	117
2.3.3 Das politische Machtfeld .....	141
2.4 Das Gemeinwohl .....	147
2.5 Die Vektoren politischer Macht .....	172
2.5.1 Herrschaftskompetenz und Schulung .....	176
2.5.2 Herrschaftswissen und Strategie .....	192
2.5.3 Herrschaftsinstrumente und Organisation .....	244

2.5.4	Die Beherrschung der Machtvektoren: homo consultandus und homo consultans .....	270
<b>3</b>	<b>Die Praxis der Macht</b> .....	<b>275</b>
3.1	Das Macht-Schach-Modell .....	279
3.2	Befähigen .....	285
3.2.1	Politische Logik .....	286
3.2.2	Politische Sprache .....	297
3.2.3	Politisches Ethos .....	304
3.2.4	Die Werkzeuge und Techniken der Befähigung .....	311
3.3	Verdichten .....	316
3.3.1	Das Vier-Phasen-Modell .....	317
3.3.2	Die Werkzeuge und Techniken der Verdichtung .....	344
3.4	Gestalten .....	349
3.5	Global Governmental Relations .....	355
3.6	Schlussbemerkungen .....	364
<b>4</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>367</b>
4.1	Fachliteratur .....	367
4.2	Sonstige Quellen .....	406
<b>5</b>	<b>Index</b> .....	<b>411</b>
5.1	Sachindex .....	411
5.2	Personenindex .....	417

Die Seiten 7 bis 18 sind nicht in der Leseprobe enthalten.

# 1 Das Wesen der Macht

## 1.1 Definitiorische Annäherung

Macht ist vielgestaltig. Sie tritt uns allgemein und in der politischen Praxis in den unterschiedlichsten Formen entgegen. Macht äußert sich im martialischen Pomp einer Militärparade, in der Entscheidung eines Staatsoberhauptes über Krieg und Frieden, in einem parlamentarischen Beschluss oder in der Polizeikontrolle am Straßenrand. Machtstrukturen durchdringen soziale Beziehungen – bewusst wahrgenommen oder unbewusst. Von der Erziehung der Eltern bis zum Totenbett sind Menschen von diesen Strukturen umgeben. Macht ist subtil und brachial, stillschweigend und beredt. Die augenfällige Heterogenität dieser sozialen Phänomene hat Max Weber in seinem Standardwerk *Wirtschaft und Gesellschaft* dazu veranlasst, den Machtbegriff als »soziologisch amorph«, also als schillernd und schwer fassbar einzustufen.<sup>1</sup> Es scheinen also erhebliche Zweifel angebracht zu sein, ob sich überhaupt eine singuläre Machtdefinition beschreiben lässt bzw. ob ein Gattungsbegriff identifiziert werden kann, unter den alle Machtphänomene überzeugend zu subsumieren sind.<sup>2</sup> Dieser Herausforderung bewusst, gilt es dennoch eine definitiorische Annäherung zu wagen, freilich nicht im Sinne einer unumstößlichen Begriffsbestimmung. Stattdessen geht es uns um eine pragmatische Arbeitsdefinition, die unserem konkreten Erkenntnisinteresse sowohl

---

1 Weber, Max ([1921] 1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 28.

2 So zieht etwa die Kulturwissenschaftlerin Lisa Zunshine den radikalen Schluss, dass Macht schlechterdings undefinierbar ist, vgl. Zunshine, Lisa (2008): *Strange Concepts and the Stories They Make Possible*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press, S. 50.

als Handelnde in politischen Prozessen als auch als Beobachter dieser Prozesse gleichermaßen angemessen ist.

Hierbei fangen wir nicht bei null an. Staatstheoretiker, Philosophen, Soziologen und Historiker haben seit Jahrtausenden das Konzept der Macht untersucht und unterschiedlichste, oft konträr entgegengesetzte Definitionen und Beschreibungen vorgelegt. Das Feld lässt sich am besten kurz anhand zweier Kontroversen ordnen, die zugleich den Orientierungspunkt unserer eigenen definitorischen Annäherung bilden.<sup>3</sup> Der erste Streitpunkt betrifft die Frage, ob Macht primär als Fähigkeit zum zielgerichteten Handeln, also als *Macht zu*, oder als Vermögen zur Kontrolle anderer Personen, also als *Macht über*, aufzufassen ist. Der zweite Streitpunkt ist, ob es sich bei Macht um eine *Ressource* handelt, die von individuellen und kollektiven Akteuren besessen werden kann, oder ob sie eine soziale *Struktur* ist, die das Handeln von Akteuren lenkt oder sogar völlig determiniert. Entscheidend für uns ist, dass beide Kontroversen inhaltlich voneinander unabhängig sind. Eine Festlegung in Bezug auf einen Streitpunkt lässt keine Schlussfolgerungen für eine Festlegung hinsichtlich des anderen Streitpunkts zu. Um uns einer Arbeitsdefinition zu nähern, skizzieren wir im Folgenden beide Kontroversen und positionieren uns in diesem Kontext.

Das Begriffsverständnis von Macht als *Macht zu* ist historisch früh verankert. Bereits in der *Metaphysik* entwickelt Aristoteles sein Kernkonzept der *dynamis*, das sich je nach Kontext als Möglichkeit, Fähigkeit oder Handlungsmacht übersetzen lässt.<sup>4</sup> Aristoteles begreift *dynamis* ganz grundsätzlich als Vermögen eines Organismus – sei es nun ein Mensch oder ein Tier –, sich selbst oder andere Dinge zielgerichtet zu verändern. Dynamische Lebewesen sind demnach solche, die das Potenzial haben, aktiv und bis zu einem gewissen Grade planvoll auf ihre Umgebung einzuwirken. Diese Begriffsbestimmung finden wir, konsequent durch die Antike weitergetragen, bei den Scholastikern wieder, die das griechische *dynamis* ins lateinische *potentia* übersetzen. Spannenderwei-

---

3 Vgl. Allen, Amy (2011): Feminist Perspectives on Power, in: Edward N. Zalta (Hg.): Stanford Encyclopedia of Philosophy, The Metaphysics Research Lab, <http://plato.stanford.edu/entries/feminist-power/>.

4 Vgl. Aristoteles (1994): *Metaphysik*, hg. und übers. von Ursula Wolf, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. Zur Vertiefung siehe Zenkert, Georg (2004): *Die Konstitution der Macht*, Tübingen: Mohr Siebeck, S. 56–71, und Saar, Martin (2010): *Power and Critique*, in: *Journal of Power* 3 (1), S. 7–20.

se setzt sich dieser »potentia«-Begriff des Vermögens nahezu ohne Bedeutungsänderung durch das gesamte Mittelalter durch.<sup>5</sup> Thomas Hobbes nimmt diese wirkmächtige Machtdefinition in der frühen Neuzeit wieder auf, verengt die Machtkonzeption jedoch entscheidend. In seinem *Leviathan* legt er nämlich folgende neue Definition vor: »The power of a man [...] is his present means to obtain some future apparent Good«. <sup>6</sup> Macht, so Hobbes nun, ist eine spezifisch menschliche Kategorie, und zwar eine, die er jetzt an die Bedingung zur Verwirklichung subjektiver Interessen koppelt. Allerdings bleibt Hobbes insofern der aristotelischen Ursprungskonzeption treu, als auch er das Vermögen zu handeln ins Zentrum seiner Machtkonzeption rückt. Der Machtumfang einer Person oder Gruppe von Personen hängt somit in konstitutiver Weise ab vom Umfang ihrer Handlungsoptionen zur Erreichung ihrer verschiedenen Ziele. Hobbes' Definition erweist sich für die Machttheoretiker und -praktiker in ihrem Herrschaftshandeln in der Folgezeit als so einflussreich, dass sie ihren Weg bis in die Gegenwart hineinfindet. Exemplarisch für die Nachwirkung dieses Konzepts ist etwa die Position der Philosophin Amy Allen, die Macht auffasst als »ability [...] to attain an end or series of ends«. <sup>7</sup> Diese Fähigkeit, so konkretisiert Allen das hobbesche Paradigma, muss nicht erfolgsgarantierend sein bzw. die Verwirklichung des gewünschten Zweckes erzwingen. Ein Akteur verfügt bereits dann über Macht, wenn die Durchführung einer Handlung das Eintreten des intendierten Effekts wahrscheinlich macht. Somit erweitert Allen Hobbes' Konzeption um eine explizit *probabilistische* Komponente. Die Macht eines Akteurs bestimmt sich nicht allein durch den Umfang seiner Handlungsoptionen, sondern auch durch die Wahrscheinlichkeit, dass die entsprechenden Handlungen bei ihrer Durchführung erfolgreich sind.

5 Vgl. Stoellger, Philipp (2008): Einleitung: Sprachen der Macht zwischen potentia, impotentia und potentia passiva, in: Ders. (Hg.): Sprachen der Macht, Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 1–34; S. 9.

6 Hobbes, Thomas ([1651] 2008): *Leviathan*, New York: Cosimo Classics, S. 48.

7 Allen, Amy (1999): *The Power of Feminist Theory: Domination, Resistance, Solidarity*, Boulder: Westview Press, S. 126. Siehe unter anderem auch Pitkin, Hanna (1972): *Wittgenstein and Justice*, Oxford: Oxford University Press, Dowding, Keith (1996): *Power*, Minneapolis: University of Minnesota Press und Morriss, Peter (2002): *Power: A Philosophical Analysis*, Manchester: Manchester University Press.

Das zweite, konkurrierende Begriffsverständnis von Macht als *Macht über*, demzufolge Macht wesentlich eine Beziehung der Dominanz zwischen Personen ist, lässt sich in seiner ideengeschichtlichen Genese weniger leicht zurückverfolgen. Für viele Gesellschaftstheoretiker beschreibt Niccolò Machiavelli diese Konzeption zum ersten Mal explizit in seinem Macht-Klassiker, dem *Fürsten*.<sup>8</sup> Dafür ist unstrittig, wer die in der Gegenwart bekannteste Definition dieses Konzepts vorgelegt hat, nämlich Max Weber: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.«<sup>9</sup> Es lohnt sich, diese kompakte Begriffsbestimmung in ihre Komponenten zu zergliedern. Erstens impliziert das *Macht-über*-Konzept, wie es Weber darlegt, eine sich gegenseitig bedingende Beziehung zwischen einem Machthaber und einem Machtunterworfenen.<sup>10</sup> Während die aristotelische Definition von Macht, die auf dem bloßen Vermögen zum erfolgreichen und zielgerichteten Handeln fußt, auch in einer Welt noch Anwendung fände, in der nur noch ein einziger Mensch am Leben wäre, ließe sich nach Webers Verständnis in einem solchen Szenario gar nicht mehr sinnvoll von Macht sprechen. Macht im weberschen Sinne ist irreduzibel sozial, und sie setzt mindestens zwei Personen voraus.<sup>11</sup> Zweitens impliziert dieses Machtkonzept einen potenziellen Widerstand, der

- 
- 8 Vgl. Machiavelli ([1513] 1986): *Der Fürst*, hg. und übers. von Philipp Rippel, Ditzingen: Reclam. Für eine vertiefende Diskussion von Machiavellis Bedeutung für das Dominanzmodell der Macht siehe z. B. Karlberg, Michael (2005): *Power of Discourse and the Discourse of Power: Pursuing Peace Through Discourse Intervention*, in: *International Journal of Peace Studies* 10 (1), S. 1–23; S. 2–3. Kritisch jedoch Holler, Manfred J. (2009): *Niccolò Machiavelli on Power*, in: *Rationality, Markets, and Morals* 0 (1), S. 335–354.
- 9 Weber, Max ([1921] 1972): S. 28. Die Anzahl der Weberianer unter den Machttheoretikern der Gegenwart ist kaum noch überschaubar, zu den wichtigen zählen jedoch u. a. Organski, Abramo F. (1963): *World Politics*, New York: Alfred A. Knopf Inc., Barry, Brian (1989): *Democracy and Power*, Oxford: Clarendon Press und natürlich Mann, Michael (1990): *Geschichte der Macht I*, übers. von Hanne Herkommer, Frankfurt a.M: Campus.
- 10 Byung-Chul Han hat dieses Merkmal prägnant auf den Punkt gebracht durch den Verweis darauf, dass Macht stets in einem bipolaren Spannungsverhältnis von ego und alter besteht, vgl. Han, Byung-Chul (2005): *Was ist Macht?*, Ditzingen: Reclam.
- 11 Die naheliegende Frage, ob der Umkehrschluss ebenso gilt, ob also das Soziale irreduzibel mit dem Phänomen der Macht verknüpft ist, werden wir in Kap. 2.2 erörtern.

Die Seiten 23 bis 72 sind nicht in der Leseprobe enthalten.

## 2 Die Konkretionen der Macht

Wie und wo wird Macht konkret? Dies sind die beiden Leitfragen, anhand derer wir die Grundformen der Macht, ihre wichtigsten Gesellschaftsfelder und Legitimationsbedingungen sowie ihre Ressourcen und Instrumente aufschlüsseln. Nachdem wir im letzten Kapitel die Essenz der Macht behandelt haben, steht in diesem Kapitel die Phänomenologie der Macht im Fokus. Da wir die Phänomene hier aber nicht nur klassifizieren und systematisieren, sondern auch aufzeigen, wie Macht konkret legitimiert und beherrscht wird, ist dieser Abschnitt des Buches gleichsam das Scharnier zwischen Theorie und Praxis der Macht.

### 2.1 Machtformen

Kein anderer Theoretiker hat das heterogene Feld der Gestalten und Ausprägungen von Macht mit solcher Klarheit systematisiert wie Popitz in seinem Klassiker *Phänomene der Macht*.<sup>116</sup> Popitz zufolge lässt sich jedes Machtphänomen – unabhängig von seinem zeithistorischen und gesellschaftlichen Kontext – in eine der folgenden Grundkategorien einordnen, denen entsprechende Handlungsformen korrespondieren:<sup>117</sup> Akti-

---

116 Vgl. Popitz (1992): S. 11–39. Zur Vertiefung siehe u. a. Christ, Michaela (2010): Auf Entdeckungsreise. Heinrich Popitz *Phänomene der Macht*, in: *Soziale Passagen* 2 (2), S. 251–254, Poggi, Gianfranco (1988): *Phänomene der Macht: Autorität-Herrschaft-Gewalt-Technik* (Rezension), in: *Contemporary Sociology* 17 (4), S. 664–656 und Hanak, Tibor (1987): *Heinrich Popitz Phänomene der Macht* (Rezension), in: *Philosophischer Literaturanzeiger* 40 (4), S. 372.

117 Zur Kategorisierung von Machtphänomenen anhand basaler Handlungstypen vgl. Zwengel, Almut (2012): *Goffman und die Macht*, in: Peter Imbusch (Hg.):

onsmacht, instrumentelle Macht, autoritative Macht sowie datensetzende oder technische Macht.

*Aktionsmacht* bezeichnet die Fähigkeit einer Person oder Personen-  
gruppe, Handlungen durchzuführen, die anderen Menschen schaden.  
Sie ist, wie Popitz festhält, »[d]ie direkteste Form von Macht« und zu-  
gleich die älteste, die den »Anfang der Geschichte menschlicher Machtaus-  
übung« markiert.<sup>118</sup> Die Bandbreite der Möglichkeiten zur Schädigung,  
die in der charakteristischen Verletzungsoffenheit des Menschen grün-  
det (vgl. Kap. 1.2), ist schier unermesslich. Entsprechend umfasst diese  
Machtform nicht nur die rein körperliche Verletzung, sondern auch die  
Zufügung sozialen oder ökonomischen Schadens. Wer Aktionsmacht  
ausübt, muss dies nicht notwendigerweise dadurch tun, dass er einen an-  
deren schlägt, vergewaltigt oder erschießt. Aktionsmacht hat auch der,  
der seinem Gläubiger den Kredit kündigen oder ihn durch Ächtung vom  
sozialen Leben ausschließen kann. Alle diese Unterformen von Aktions-  
macht können in unterschiedlichen Abstufungen auftreten. Bei der kör-  
perlichen Verletzung reicht das Spektrum von der Zufügung von Schmer-  
zen bis hin zur Verstümmelung und Tötung. Bei der materiellen Schä-  
digung erstreckt es sich von der bloßen Schmälerung der Ressourcen bis  
hin zum gänzlichen Entzug der Subsistenzmittel – etwa durch Vernich-  
tung von Ackerflächen und systematisches Aushungern. Die Schwere-  
grade sozialer Schädigung beginnen mit der Distanzierung und dem  
Nicht-bemerken-Wollen, und sie enden mit Einsperrung und Entmün-  
digung.<sup>119</sup> Allerdings ist Aktionsmacht nicht allein destruktiv. Sie erfüllt  
auch bewahrende und produktive Funktionen.<sup>120</sup> Wer eine Gesellschaft  
und das entsprechende System von Regeln des gewaltfreien Miteinan-  
ders aufrechterhalten will, für den ist Aktionsmacht unverzichtbar. Wenn  
die staatlichen Exekutivinstanzen (Polizei und Militär) keine Machtres-  
ourcen haben, um den Gegnern des Gemeinwesens (Verbrechern, Ter-

---

Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen,  
2. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 287–301; S. 288.

118 Popitz (1992): S. 43; 46.

119 Foucault hat darauf aufmerksam gemacht, dass die Ausgrenzung und Isolierung  
sozialer Abweichler als »Geistesranke« seit der Neuzeit zu einer der am weitest-  
ten verbreiteten Formen von Aktionsmacht geworden ist, vgl. Foucault, Michel  
(1991): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses, 9. Aufl., übers.  
von Walter Seitter, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

120 Vgl. Christ (2010): S. 253.

roristen, feindlichen Nationen) Schaden zuzufügen, können sie weder innere noch äußere Sicherheit gewährleisten. Produktiv wirkt Aktionsmacht hingegen, wenn sie dazu eingesetzt wird, etablierte soziale Ordnungen zu zerstören und zugleich neue zu erschaffen. Paradigmatisch hierfür sind Revolutionen, bei denen eine gesellschaftliche Avantgarde durch die kombinierte Nutzung von physischer, sozialer und ökonomischer Aktionsmacht einen alten Machtapparat zerstört und durch ein neues Regime ersetzt.

Die zweite Machtform, die *instrumentelle Macht*, besteht in der Fähigkeit, das Verhalten anderer Personen durch glaubhafte Drohungen oder Versprechen zu steuern. Erfolgreiche Drohungen steuern das Verhalten einer Person, weil sie in ihr die Angst erzeugen, dass der Drohende in der Lage und gewillt ist, eine für sie nachteilige Handlung durchzuführen. Erfolgreiche Versprechen wirken verhaltenssteuernd, weil der Versprechende im anderen die Hoffnung weckt, dass er eine für ihn vorteilige Handlung durchführen wird. Kurz: Instrumentelle Macht zu besitzen, heißt, »die Verfügung über die Furcht und Hoffnung anderer Menschen« zu haben.<sup>121</sup> Diese Verfügung muss freilich nicht unbedingt in realen Machtmitteln fundiert bzw. objektiv begründet sein – es genügt, wenn der Adressat der Überzeugung ist, dass die von ihm erwünschte bzw. unerwünschte Handlung eintreten wird. Daher kann instrumentelle Macht ebenso gut auf einem guten Bluff beruhen wie auf dem realen Potenzial, dem anderen zu schaden oder ihm zu nützen. Entscheidend ist jedoch, dass eine Drohung oder ein Versprechen oft eine Vorgeschichte haben: Wenn ein Staat seine bisherigen Versprechen zur militärischen Unterstützung seiner Allianzpartner – im Gegenzug für regelmäßige Abgaben – immer wahr gemacht hat, haben seine Verbündeten Grund zur Annahme, dass er dies auch in Zukunft tun wird. Wenn sich diese Ankündigungen bislang nur als heiße Luft entpuppt haben, können ihre Adressaten getrost davon ausgehen, dass es dieses Mal nicht anders sein wird. Somit hängt instrumentelle Macht stets auch von der Handlungsbilanz des Drohenden oder Versprechenden ab.

Nach Popitz haben Drohungen und Versprechen zwei gemeinsame Strukturmerkmale. *Erstens* teilt der Drohende/Versprechende alle Handlungsoptionen des Adressaten in zwei Klassen: konformes Verhalten und nonkonformes Verhalten. Auf diese Weise kreiert er eine Wahlsituation

121 Popitz (1992): S. 79.

von zwei exklusiven Alternativen, zwischen denen sich der Adressat entscheiden muss. Nur solange der Adressat die freie Entscheidung zwischen zwei Optionen hat – und sei eine von ihnen noch so unattraktiv –, ist er instrumenteller Macht ausgesetzt. Mit dem Verschwinden der Wahlmöglichkeiten verschwindet auch die instrumentelle Macht.<sup>122</sup> *Zweitens* nimmt der Drohende/Versprechende eine Doppelrolle an, insofern er stets sowohl Absender einer Drohung oder eines Versprechens als auch potenzieller Austeiler einer Strafe oder einer Belohnung ist. Auf diese Weise bindet er sein eigenes Verhalten an das künftige Verhalten des Adressaten. Er muss auf das Verhalten des anderen so reagieren, wie er es angekündigt hat – andernfalls macht er sich unglaubwürdig und büßt die Grundlage seiner Macht, also die Wirkmächtigkeit künftiger Drohungen und Versprechungen, ein. Anders gesagt: Der Adressat einer Drohung oder eines Versprechens kann den Absender zwingen, Farbe zu bekennen, und ihn auf diese Weise aus einer aktiven in eine passive Rolle drängen. Nehmen wir als Beispiel die griechische Wirtschaftskrise. Dem Anschein nach haben die Europäische Union und der Internationale Währungsfonds erhebliche instrumentelle Macht über Griechenland. Sie können den griechischen Staat durch das Versprechen, ihn durch Kreditzahlungen vor dem Bankrott zu retten, zu einem umfassenden wirtschafts- und sozialpolitischen Reformprogramm zwingen. Der Haken ist allerdings, dass EU und IWF auch wirklich bereit sein müssen, im Falle der Nonkonformität Griechenlands Farbe zu bekennen und den Staat pleitegehen zu lassen – mit allen negativen Auswirkungen auf die europäische Wirtschaft, die damit verbunden sind. Die Fragwürdigkeit ebendieser Bereitschaft schmälert die instrumentelle Macht der Akteure, die auf den ersten Blick zu umfassend ausgesehen hatte, und sie gibt dem griechischen Staat einen Handlungsspielraum, um seinen Gläubigern Zugeständnisse abzurufen.

Neben diesen strukturellen Gemeinsamkeiten von Drohungen und Versprechen gibt es einen wesentlichen Unterschied. Popitz fasst diesen

---

122 Allerdings ist diese Rede von der freien Wahlmöglichkeit mit etwas Vorsicht zu genießen. Wenn eine Option etwa im sicheren Verlust des eigenen Lebens besteht, ist es mit unserem Alltagsverständnis schwer vereinbar, noch von freier Wahl zu sprechen; vgl. unsere Diskussion des Verhältnisses zwischen Macht und Freiheit in Kap. 1.2.

Die Seiten 77 bis 274 sind nicht in der Leseprobe enthalten.

### 3 Die Praxis der Macht

Im letzten Kapitel haben wir die Formen, Felder, Legitimitätsbedingungen und Ressourcen der Macht diskutiert – mit besonderem Augenmerk auf die Sphäre des Politischen, die über gemeinschaftliche Handlungsnormen in alle anderen Machtfelder hineinwirkt. In dieser Sphäre bilden die Ressourcen der Macht eine Trias interdependenter Bedingungen. Daher sprechen wir auch von den Machtvektoren des Politischen: Herrschaftskompetenz, Herrschaftswissen, Herrschaftsinstrumente. Erwerb und Einsatz dieser Ressourcen ist für die Protagonisten des politischen Feldes unverzichtbar, um im Nullsummenspiel um Macht konkurrenzfähig zu sein. Dies gilt zu allen Zeiten und für alle Akteure – für Spitzenpolitiker ebenso wie für Unternehmenslenker, Gewerkschafts- und Verbandspräsidenten, Kirchenführer und zivilgesellschaftliche Vordenker. Die Herausforderung besteht freilich darin, die Vektoren politischer Macht auch zu beherrschen. Diese Aufgabe ist hochkomplex, mental wie physisch anstrengend und voraussetzungsreich. Sie ist für die Machtakeure – Personen und Organisationen gleichermaßen – im Alleingang kaum zu bewältigen.

An diesem Punkt der Machtlogik treten zwei Archetypen des politischen Feldes auf den Plan: der *homo consultandus* und der *homo consultans*, der zu beratende Macht-Haber und der beratende Macht-Experte. Der *homo consultans* unterstützt beim Erwerb und Einsatz von Macht, ohne selbst unmittelbar nach ihr zu streben. Er ist Politikberater, Campaigner, Kommunikationsexperte, Interessenvermittler, Cheforganisator und Vertrauensperson. Das dritte und letzte Kapitel unseres Buches ist ihm gewidmet. Wir diskutieren und beschreiben, wie politische Beratung in der Praxis funktioniert – sowohl in Hinblick auf die universellen Gesetze der Macht, die wir in den letzten Kapiteln skizziert haben, als auch unter Berücksichtigung der konkreten, politisch-soziokulturel-

len Spezifika der jeweiligen Gemeinwesen. Gute Beratung verbindet *Universalität* und *Kontingenz*. Sie fußt auf der Einsicht in die strukturell-globale Einheitlichkeit ihres Gegenstands, und sie ist sensitiv gegenüber den spezifischen Interessen des Klienten und seinem politischen Umfeld.

Dieses Thema bringt konsequenterweise eine höhere Konkretionsstufe als in den vorangegangenen Kapiteln mit sich. Weil wir die Praxis der Beratung im täglichen Ringen um politische Macht in den Blick fassen, werden wir nicht nur zu den konkreten Fragen des politischen Alltagsgeschäfts vordringen, sondern wir werden auch auf die zahlreichen Subfelder des Politischen (Finanz-, Innen-, Infrastrukturpolitik etc.) mit ihren spezifischen Binnenlogiken sowie auf die verschiedenen Akteursgruppen (Parteien, Medien, Gewerkschaften, Verbände, Unternehmen, NGOs etc.) eingehen. Mit dieser höheren Konkretionsstufe geht zugleich ein engerer Fokus einher: Wir konzentrieren uns einzig und allein auf die *repräsentative Demokratie des 21. Jahrhunderts*. Für diesen Fokus auf einen Systemtypus in einer Epoche gibt es zwei zentrale Gründe. Erstens ließe sich natürlich auch ein politischer Beratungsansatz für Einparteiestaaten oder moderne Theokratien entwickeln, aber von diesen Regimen trennen uns nicht nur der Kulturkreis und die soziokulturelle Ausgangslage, sondern auch unser eigenes politisches Ethos und unsere Verpflichtung gegenüber dem demokratischen Gemeinwohl (siehe Kap. 2.4). Kurzum: Wir sind weder ausgewiesene Macht-Experten für derartige Systeme noch teilen wir ihre ethisch-politischen Grundsätze. Zweitens haben politische Praktiker in allen Epochen Leitfäden für den Erwerb sowie die Ausübung, Legitimierung und den Erhalt politischer Macht aufgestellt: so etwa der Sophist Thrasymachos und der Lehrmeister Konfuzius in der Antike, die Königsberater Alkuin und Ignatius von Loyola im Mittelalter und schließlich die großen politischen Doyens der Renaissance, Niccolò Machiavelli und Thomas Morus.<sup>556</sup> Diese Beratungsansät-

---

556 Die Rekonstruktion der Entwicklung und Wandlung des homo consultans durch die verschiedenen weltgeschichtlichen Epochen ist fraglos eine überaus reizvolle und wichtige Aufgabe, der wir hier jedoch nicht nachgehen können. Nach unserer Kenntnis hat sich bislang kein Autor an diesem Thema versucht. Einen inspirierenden Essay zu dem Thema bietet, wie bereits ausgeführt, Sloterdijk (2017); siehe auch unser Kap. 2.5.4. Zur Einschätzung, wonach der in Platons *Politeia* erwähnte Thrasymachos der erste professionelle Politikberater der abendländischen Geschichte ist, siehe Abramson, Jeffrey B. (2009): *The Owl of Minerva*, Cambridge/London: Harvard University Press, S. 28f.

ze politisch und ideengeschichtlich zu durchdringen, wäre verdienstvoll. Aber uns geht es in Kap. 3 nicht um eine historische Perspektive auf die Praxis der Beratung und die Entwicklung und Wandlung des homo consultant, sondern um die politische Gestaltung des Hier und Jetzt. Daher werden wir, wie bisher, stets auf Einsichten aus der Geschichte des politischen Denkens rekurrieren – aber nur mehr in Hinblick auf ihre Bedeutung für unsere Gegenwart.

Unsere Darstellung der Beratungspraxis geht von einer existenziellen Grundannahme aus, die wir als *anthropologisch-politischen Realismus* bezeichnen wollen. Der Mensch ist zwar ein Zoon politikon und ein Techniker, also ein soziales und kreatives Geschöpf, das seine politische und natürliche Umwelt – in die er unvermittelt geworfen ist – durch Innovation und Kooperation autonom mitgestalten kann (Siehe Kap. 1.3 und 2.1). Aber er ist, wie der Politologe Joseph Schumpeter festhält, im Durchschnitt weder politisch hochgebildet noch mit einem natürlichen Machtinstinkt oder einem Gemeinwohl-Kompass ausgestattet; erinnern wir uns an seine bekannte, bereits in Kap. 2.4 zitierte Aussage: »So fällt der typische Bürger auf eine tiefere Stufe der gedanklichen Leistung, sobald er das politische Gebiet betritt. Er argumentiert und analysiert auf eine Art und Weise, die er innerhalb der Sphäre seiner wirklichen Interessen bereitwillig als infantil anerkennen würde. Er wird wieder zum Primitiven. Sein Denken wird assoziativ und affektmäßig.«<sup>557</sup> Schumpeter und andere Autoren, wie etwa der Demokratietheoretiker Jason Brennan, machen dem Menschen daraus keinen Vorwurf.<sup>558</sup> Auch wir wollen an dieser Stelle keine Bewertung vornehmen oder den mahnenden Zeigefinger heben, sondern uns auf die Beschreibung der politischen Wirklichkeit konzentrieren. Die Vorstellung, alle Mitglieder des Gemeinwesens müssten jede freie Minute auf die Kultivierung staatsbürgerlicher Kompetenzen verwenden und bei jeder politischen Entwicklung auf dem aktuellen Stand sein, überschätzt die Bedeutung des Politischen für ein gelingendes Leben dramatisch. Sie unterschätzt zudem den Wert anderer Lebensprojekte und Aufgaben und bürdet dem Menschen eine unverhältnismäßige Last auf. Politik ist ein extrem komplexes Macht- und

557 Schumpeter ([1947] 2005): S. 416.

558 Vgl. Brennan, Jason (2016): *Against Democracy*, Princeton: Princeton University Press, S. 3–6.

Gesellschaftsfeld, das – wie andere Felder auch – dem Prinzip der Arbeitsteilung und Spezialisierung unterliegt.

Der *homo consultans* tritt in diesem Feld als hoch qualifizierter Begleiter und Vermittler an, um Komplexität zu reduzieren, Zusammenhänge verständlich zu machen, praktische Handlungsanleitungen zu geben und politische Inhalte auch und gerade für Laien verständlich zu machen. Ein zentraler Bestandteil seines Funktionsspektrums ist, wie wir noch en détail sehen werden, daher die Rolle eines Übersetzers zwischen dem politischen Feld und anderen Machtfeldern. Nur wenn die Grundannahme des anthropologischen Realismus im Selbstverständnis des *homo consultans* reflektiert wird, kann dieser seiner Aufgabe als *Macht-Berater*, also als an den Anforderungen und Voraussetzungen seines Klienten orientierter Dienstleister, gerecht werden.

Damit ist die Programmatik und Zielsetzung dieses Kapitels bereits angerissen. Im Folgenden wollen wir ein *Curriculum* des *homo consultans* für die repräsentative Demokratie des 21. Jahrhunderts skizzieren. Dieses Curriculum ist Ergebnis von zwei Jahrzehnten politischer Beratungserfahrung und einer kontinuierlichen, durch die Lektüre von Klassikern und politikwissenschaftlicher Gegenwartsliteratur angereicherten Reflexion über die Grundlagen, Strategien und Techniken der Macht. Es soll ebenso als Praxishandbuch für den angehenden Berater dienen wie als Anregung für den erfahrenen Macht-Experten, der mit dem Rüstzeug des *homo consultans* bereits bestens vertraut ist. Wir nennen dieses Curriculum *Power Leadership*. Es umfasst die universellen Grundsätze der Machtberatung für alle Bereiche demokratischer Politikgestaltung – von Regierungen und staatlichen Institutionen über Parteien bis hin zur wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Interessenvertretung. Natürlich unterscheiden sich die konkreten Beratungsschwerpunkte je nachdem, ob der *homo consultans* politischen Amts- und Mandatsträgern oder Interessenvertretern zur Seite steht. Entsprechend umfasst das *Power Leadership* zwei spezialisierte Disziplinen: *Political Leadership* und *Lobbying Leadership*. Wir werden in unseren Ausführungen immer wieder auf diese Distinktion zu sprechen kommen, aber nicht unser Hauptaugenmerk auf sie legen; es ist unser Anspruch, mit dem folgenden Curriculum die Grundlagen für jedes Einsatzfeld des politischen Machtberaters zu legen. Unsere Leitfrage für dieses Kapitel lautet daher: Was macht den Erfolg des Machtberaters in der politischen Gegenwart

aus – und was sind seine Wissensfundamente, Aufgaben, Werkzeuge, Verantwortlichkeiten und Bildungswege?

Wir tun gut daran, die Herausforderung der Gegenwart für das Power-Leadership-Curriculum ernst zu nehmen. In einer globalisierten Welt, die geprägt ist durch internationale Vernetzung (UN- und WTO-Abkommen, Investitionspartnerschaften, weltumspannende digitale Nachrichten- und Informationssysteme etc.) und supranationale Gesetzgebung und Rechtsprechung (EU-Richtlinien, EuGH-Urteile etc.), sind die Interessen von Machtakteuren nicht mehr auf ein einziges Gemeinwesen beschränkt. Erfolgreicher Einfluss setzt in zunehmendem Maße die strategische Positionierung des Akteurs in diesem globalen und durch regulatorischen Komplexitätszuwachs charakterisierten Organisationszusammenhang voraus. Daher muss der *homo consultants* in seiner Beratungstätigkeit sowohl die politischen Systeme und Kulturen verschiedenster Gemeinwesen als auch deren Abhängigkeitsbeziehungen mitberücksichtigen. Er bewegt sich mithin in einem Spannungsfeld zwischen den um Macht konkurrierenden Hauptstädten einerseits und supranationalen bzw. internationalen Institutionen, wie der Europäischen Kommission oder dem Internationalen Währungsfonds, andererseits. Das Ideal des *homo consultants* ist also die Synthese aus einem Generalisten, der mit der universellen Machtlogik und dem globalen Spielfeld um Einfluss vertraut ist, und einem Spezialisten, der die Binnenlogiken spezifischer Gemeinwesen, politischer Subfelder und Akteursgruppen kennt.

### 3.1 Das Macht-Schach-Modell

Wir wollen dieses Ideal durch eine Analogie mit Leben füllen. In Kap. 1 haben wir das Ringen um (politische) Macht als Nullsummenspiel charakterisiert, also als Konkurrenzspiel mit konstanter Summe, bei dem jeder Gewinn eines Spielers immer den Verlust eines anderen Spielers bedeutet. Wir können diese Spielanalogie jedoch durch ein Modell noch weiter konkretisieren: Im Kern handelt es sich beim politischen Wettstreit um *Macht-Schach* – und es ist die Aufgabe des *homo consultants*, seinem Klienten, dem *homo consultandus*, mit einer klugen Spielführung zum Sieg zu verhelfen. Wie die Politik ist das Schachspiel eine Auseinandersetzung, in deren Zentrum die Dominanz durch geschickte Po-

sitionierung von Akteuren mit unterschiedlicher Schlagkraft und verschiedenen Fähigkeitsprofilen (Bauern, Türme, Springer etc.) sowie die Antizipation gegnerischer Züge stehen. Wie kaum ein anderes Spiel integriert Schach dabei strategische und taktische Elemente. Über Sieg und Niederlage entscheiden sowohl die Rechentiefe bei der Vorausplanung eigener und gegnerischer Züge als auch die Ausnutzung unvorhergesehener Fehler.<sup>559</sup> Die Verwandtschaft zwischen Politik und Schach geht so weit, dass bereits im Mittelalter der Adel im »Spiel der Könige« unterwiesen wurde, um seine Herrschaftskompetenz zu schulen (siehe Kap. 2.5.1). Seitdem hat das Schachspiel eine soziale und kulturelle Räume umspannende Machttradition als Trainingseinheit begründet.<sup>560</sup> Aufgrund dieser Parallelen sind auch die zentralen Voraussetzungen und Herausforderungen für ein erfolgreiches Spiel des Macht-Schachs analog zu denen des strategisch-taktischen Gesellschaftsspiels:<sup>561</sup>

### (1) Das Brett verstehen

Ein Verständnis für das Brett zu entwickeln, bedeutet zuerst und vor allem, den formalen Regelkanon und die Mechanismen des Spiels zu ver-

---

559 Das einzige, global verbreitete Spiel, das es in dieser Hinsicht mit dem Schach aufnehmen kann, ist das chinesische Go, welches sich durch einen noch größeren Variantenreichtum von Stellungen auszeichnet; für eine Einführung vgl. Scheid, Bernhard (1992): Die Richtung der Steine. Konzepte des Go-Spiels im kulturellen Vergleich, in: Japanstudien 3 (1), S. 301–314.

560 Bis heute preisen Ökonomen und Militärs, aber auch Psychologen und Pädagogen das Schachspiel als ideales Instrument, um Planungsfähigkeit, Führungsstärke, Opferbereitschaft, Stressresistenz, Empathie und Kreativität zu stärken. Siehe Smith, Roger (2010): The Long History of Gaming in Military Training, in: Simulation and Gaming 41 (1), S. 6–19, Dixit, Avinash K. & Nalebuff Barry J. (1993): Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life, New York: W. W. Norton & Company, S. 41–45 und Hunt, Samuel J. & Cangemi, Joseph (2014): Want to Improve Your Leadership Skills? Play Chess!, in: Education 134 (3), S. 359–368; S. 361.

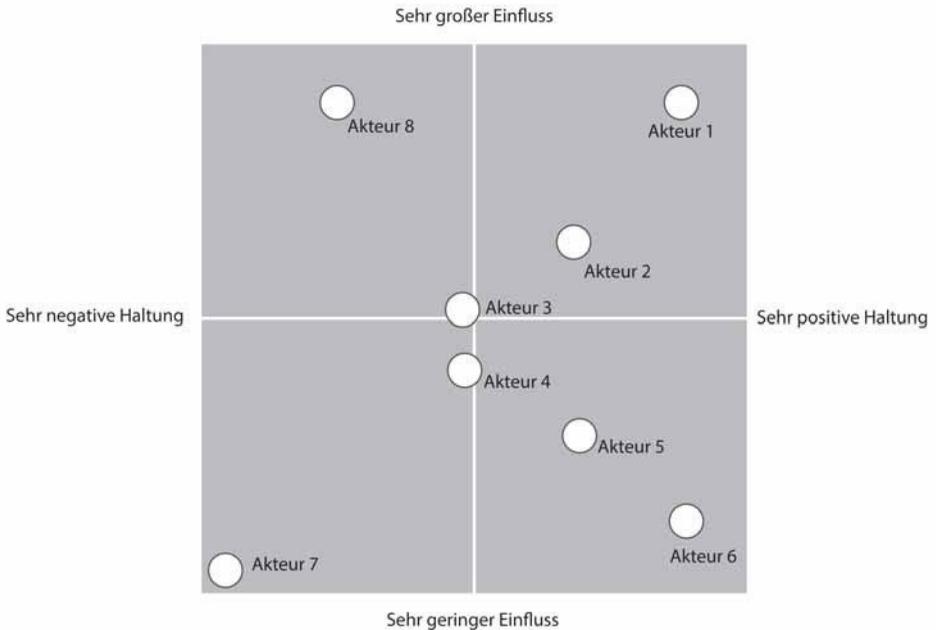
561 Damit soll freilich nicht gesagt sein, dass jeder exzellente Schachspieler auch gleichsam das Zeug zu einem hervorragenden politischen Berater hat – et vice versa. Die strukturelle Ähnlichkeit zwischen dem Macht-Schach und dem »Spiel der Könige« bedeutet noch lange keine inhaltliche Äquivalenz. Es geht uns daher nicht darum, das Power-Leadership-Curriculum aus dem Schachspiel abzuleiten, sondern nur darum, es entsprechend zu modellieren.

Die Seiten 281 bis 326 sind nicht in der Leseprobe enthalten.

### **Phase (3) Stakeholder-Mapping, Netzwerkanalyse, Risk Assessment, Szenarioanalyse**

Die dritte Phase ist an der Leitfrage *Was kann dir helfen, und was kann dir passieren?* ausgerichtet. Ziel ist es, die Chancen und Risiken des zuvor skizzierten strategischen Umfelds für den homo consultandus und seine Ziele zu bestimmen, und zwar in Bezug auf drei Kernaspekte: Stärken und Schwächen (potenzieller) Verbündeter und Gegner, eigene strategische Potenziale und Defizite, mögliche Entwicklungsszenarien der gesamten politischen Arena. Sobald wir von Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen etc. sprechen, verlassen wir die deskriptive Analyse – die für die vorherigen Phasen kennzeichnend war – und begeben uns in den Bereich der Prognostik und Probabilistik. Damit ist die letzte Vorstufe zur Strategiebildung im Sinne einer wahrscheinlichkeitsbasierten Zweck-Mittel-Umwelt-Kalkulation erreicht (zur Bedeutung der Probabilistik für die politische Strategie und die Machtausübung siehe Kap. 1.1 und 2.5.2). Die dritte Phase evaluiert also alle zuvor gesammelten und systematisierten Informationen unter dem Gesichtspunkt, mit welchen Zügen und Gegenzügen der Spieler in seiner Macht-Schach-Partie rechnen muss, durch welche Manöver er besonders verwundbar ist und aus welchen er einen Vorteil ziehen kann.

Unter das Schlagwort des *Stakeholder-Mappings* fallen zwei Aufgabenblöcke. Der *erste* umfasst die ordinale Skalierung der anderen Akteure in Hinblick auf deren Einfluss in der Arena (von sehr groß bis sehr gering) sowie ihre Haltung zum homo consultandus bzw. seinen Interessen (von sehr positiv bis sehr negativ).



**Abbildung 14: Skalierung der Akteure**

Je nach konkreter Konstellation ergeben sich aus diesem Analyseschritt bis zu *sechs Klassen*: starke und schwache (potenzielle) Verbündete, starke und schwache (potenzielle) Gegner, starke und schwache neutrale Akteure. Diese zweidimensionale Skalierung ist insofern bedeutend für die strategische Positionierung, als sie sowohl Aussagen darüber erlaubt, wer für den homo consultandus bei der Realisierung seiner Ziele nützlich und wer ihm gefährlich werden kann, als auch bereits entscheidende Schritte des politischen Maßnahmenplans vorprägt. So ist es z. B. in der Regel kaum lohnenswert, eine Konterstrategie gegen eine Organisation zu entwickeln, die den eigenen Zielen zwar diametral entgegensteht, aber kaum strategische Potenzen hat, um ihre Interessen gegen Widerstände durchzusetzen. Mächtige neutrale Akteure sind wiederum insofern strategisch relevant, als beide Seiten – also Gegner und Verbündete – ein Interesse daran haben, diese entweder auf ihre Seite zu ziehen oder zumindest nicht gegen sich aufzubringen. Bei besonders starken Gegnern stellt

sich wiederum die Frage, ob ihnen am besten offensiv oder defensiv zu begegnen ist oder ob der *homo consultandus* gut beraten ist, die Konfrontation möglichst ganz zu meiden.

Diese Skalierung bietet zwar eine Kartografie der objektiven Machtverhältnisse, aber was sie nicht abbildet, sind die Interdependenzen und Verflechtungen der Stakeholder. Diese sind jedoch offenkundig ebenfalls strategisch relevant: Wenn z. B. der Geschäftsführer eines – für sich gesehen – ressourcenschwachen Branchenverbandes enge Verbindungen zum Führungsstab einer mächtigen administrativen Institution unterhält, wird dieser als politischer Verbündeter schlagartig bedeutsam. Der zweite Aufgabenblock des Stakeholder-Mappings ist folglich die *Netzwerkanalyse*. Sie zeichnet Querverbindungen zwischen und innerhalb der relevanten Organisationen nach und erlaubt es, die Bedeutung von Schnittstellen und Multiplikatoren zu erkennen, die – notwendigerweise – durch die zweidimensionale Skalierung nicht erfasst werden. Solche Verbindungen haben sowohl den Charakter formeller und informeller institutioneller Verflechtungen (z. B. im Falle des stetigen personellen Austauschs zwischen der Bundesärztekammer und dem Marburger Bund oder der losen politischen Allianz zwischen der IG Metall und der SPD) als auch den persönlicher Bindungen und Freundschaften, die mitunter sogar konträr zu den politischen Loyalitäten verlaufen können.

Die Seiten 330 bis 420 sind nicht in der Leseprobe enthalten.