



Sonderheft 2020

Wie Macht gemacht wird

März 2020
Wien und Kleve

Dieses Sonderheft wurde auf Initiative von und zusammen mit
Dominik Meier und Dr. Christian Blum, Miller & Meier Consulting, erstellt.

POLITICAL SCIENCE APPLIED

Zeitschrift für angewandte Politikwissenschaft

Sonderheft
März 2020

Wie Macht gemacht wird

Herausgeber

Prof. Dr. Jakob Lempp, Hochschule Rhein-Waal
jakob.lempp@hochschule-rhein-waal.de

Dr. Angela Meyer, Organization for International Dialogue and Conflict Management
angela.meyer@idialog.eu

Dr. Jan Niklas Rolf, Hochschule Rhein-Waal
jan-niklas.rolf@hochschule-rhein-waal.de

Mitherausgeber dieser Ausgabe

Dominik Meier, Miller & Meier Consulting
dmeier@miller-meier.de

Dr. Christian Blum, Miller & Meier Consulting
cblum@miller-meier.de

Redaktionsteam

Dr. Reinhard Brandl, Mitglied des Deutschen Bundestages

Prof. Dr. Alexander Brand, Hochschule Rhein-Waal

Dr. Stephan Dreischer, Sächsischer Landtag

Gregor Giersch, Organisation for International Dialogue and Conflict Management

Dr. Elsa Hackl, Universität Wien

Dr. Frieder Lempp, IÉSEG School of Management Paris

Dominik Meier, de'ge'pol – Deutsche Gesellschaft für Politikberatung

Prof. Dr. Werner J. Patzelt, Professor Emeritus

Dr. Thomas Pfister, Zeppelin Universität Friedrichshafen

Dr. Hermann van Boemmel, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Kontaktadresse: **Organisation for International Dialogue and Conflict Management, Mumbgasse 6/27, 1020 Vienna, Austria**

Frei verfügbar unter: www.psc.ae

**Alle Rechte vorbehalten.
Abdruck oder vergleichbare
Verwendung der gesamten Zeitschrift
oder einzelner Artikel ist auch
in Auszügen nur mit vorheriger
schriftlicher Genehmigung
der Herausgeber gestattet.**

**PSCA-Artikel unterliegen
einem Begutachtungsverfahren
durch das Redaktionsteam.
Sie geben ausschließlich die
persönliche Auffassung der
Autoren und Autorinnen
wieder.**

© IDC, 2020
ISSN 2306-5907

**IDC
Organisation for International
Dialogue and Conflict Management
Mumbgasse 6/27
1020 Wien, Österreich
www.idialog.eu
www.pzca.eu
editors@psca.eu**

**Herausgeber:
Prof. Dr. Jakob Lempp
Dr. Angela Meyer
Dr. Jan Niklas Rolf**

Editorial: Fürchtet euch nicht! Warum wir keine Angst vor der Macht haben sollten¹

Macht macht Angst. Sie verdirbt den Charakter. Sie korrumpiert. Sie ist unterdrückerisch. Wer nach ihr strebt, macht sich moralisch verdächtig.

Diese Vorurteile prägen seit jeher den gesellschaftlichen Diskurs, vor allem in Europa. Der Traum von der herrschaftsfreien Gesellschaft und ihrer Losung „Keine Macht für niemand!“ wird nicht erst seit den 1970ern geträumt. Schon in seinen 1905 posthum veröffentlichten *Weltgeschichtlichen Betrachtungen* hielt der Schweizer Kulturhistoriker Jakob Burckhardt fest: „Und nun ist die Macht an sich böse, gleichviel wer sie ausübe. Sie ist kein Beharren, sondern eine Gier und eo ipso unerfüllbar, daher in sich unglücklich und muss also andere unglücklich machen.“²

Dabei ist Macht für sich gesehen ethisch neutral, ihre Valenz eine Frage des Kontexts:³ Wer übt sie gegenüber wem aus, wie und mit welchen Gründen? Ein Missverständnis wie das burckhardt'sche wäre ärgerlich, wenn es nicht so tragisch wäre. Denn dort, wo der Umgang mit Macht angstbehaftet ist, wuchern nicht nur Mythen, Missverständnisse und utopische Erwartungen an die herrschaftsfreie Gestaltung von Politik, Wirtschaft, Religion und Wissenschaft. Vor allem führt die Furcht vor der Macht dazu, dass kaum ein Mensch offen nach ihr strebt oder sich zu ihr bekennt.

Die verkrampfte Elitendebatte in Deutschland ist ein Beispiel für diesen Missstand.⁴ Keiner will öffentlich dazugehören, niemand will elitäre Bildungs- und Rekrutierungsmechanismen unterstützen. Die Folge ist eine klandestine Elitenbildung, die keinem öffentlichen Wettstreit der Besten mehr unterworfen ist. Je mehr Menschen vor der Macht zurückschrecken, desto größer wird der Einfluss jener wenigen, die keine Berührungspunkte mit ihr haben. Das schadet der demokratischen Gesellschaft. Nicht grundlos schwindet seit Jahren das Vertrauen der Bevölkerung in die Institutionen der parlamentarischen Demokratie.⁵

Was können wir gegen diese verheerende Machtangst tun? Eine der Macht gegenüber aufgeschlossene öffentliche Kultur, wie man sie in den USA oder China erleben kann, lässt sich – zum Glück – nicht einfach in den deutsch-europäischen Raum übertragen. Aber ein erster, wichtiger Schritt ist das Brechen des Tabus: über Macht zu sprechen, statt über Macht zu schweigen. Nur eine aufrichtige Debatte über Erwerb, Rechtfertigung und Gestaltung von Macht, über das Ringen um Einfluss in den großen Gesellschaftsfeldern führt dazu, dass Macht künftig besser gemacht wird.

¹ Es wird darauf hingewiesen, dass aus Gründen der besseren und flüssigeren Lesbarkeit im gesamten Journal auf eine genderspezifische Schreibweise verzichtet wird. Alle Bezeichnungen gelten sinngemäß für beide Geschlechter.

² Burckhardt, Jakob (2000): Kritische Gesamtausgabe, Bd. 10: Ästhetik der bildenden Kunst, Über das Studium der Geschichte, hg. von Peter Ganz, München: C.H. Beck, S. 205.

³ Siehe Meier, Dominik & Blum, Christian (2018): Logiken der Macht. Politik und wie man sie beherrscht. Berlin: Tectum.

⁴ Hartmann, Michael (2018): Die Abgehobenen. Wie die Eliten die Demokratie gefährden, Frankfurt: Campus und Rothkopf, David (2008): Superclass: The Global Power Elite and the World They Are Making, New York: Farrar Straus & Giroux.

⁵ So das Ergebnis einer Umfrage des Allensbach-Instituts vom November 2019, <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/wie-die-grosse-koalition-das-vertrauen-in-die-stabilitaet-zerstoerte-16493444.html>.

Für diese Sonderausgabe von *Political Science Applied* haben wir ausgewiesene Machtkenner aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft als Autoren gewonnen – erfahrene Praktiker und Theoretiker, die keine Scheu haben, darüber zu schreiben, mit welchen Instrumenten Macht errungen und verteidigt wird, wie sie gerechtfertigt wird und was sie mit uns macht.

Im ersten Teil stellen sich **Bodo Hombach**, **Anette Schavan**, **Rüdiger Lentz**, und **Ralf Tils** der Frage nach dem Zusammenhang von Macht und Verantwortung. Ihre Beiträge nehmen die gegenwärtige Krise der traditionellen repräsentativen Demokratie zum Anlass, um neu über die ethische Legitimation und Machtverteilung in der liberalen Gesellschaft zu reflektieren.

Der zweite Teil fokussiert das praktisch-politische Rüstzeug für Machterwerb und Machterhalt. **Jörg Hofmann**, **Erich Vad** und **Christian Blum** werfen einen Blick hinter die Kulissen in den Maschinenraum der Macht. Aus unterschiedlichen Perspektiven diskutieren sie Strategeme, Taktiken und Instrumente im gesellschaftlichen Ringen um Einfluss.

Im dritten Teil geht es um die großen gesellschaftlichen Felder der Macht. Hier kommen Business-Leader ebenso zu Wort wie Politiker, Forschungsexperten und Soziologen. **Jürgen Trittin** diskutiert die Bedeutung von Interessenvertretung für die Demokratie. **Sigrid Nikutta**, **Peter Imbusch** und **Rebecca Endtricht** beleuchten das Themenfeld Macht und Wirtschaft aus praktischer bzw. theoretischer Sichtweise. **Wilhelm Krull** analysiert das Machtverhältnis zwischen Wissenschaft und Politik, und wir widmen uns als **Herausgeber** dieses Sonderhefts der spannungsreichen Beziehung zwischen Kunst, Ästhetik und Macht.

Der vierte und letzte Teil wagt schließlich einen Rück- und Ausblick auf Herkunft und Zukunft der Macht. **Peter Scholz** analysiert mit der römischen Republik eine frühe Blüteform von Macht- und Herrschaftskunst, die unser politisches Denken bis heute prägt. **Alexandre Malafaye** und **Xavier Dupont** hingegen fassen nichts Geringeres in den Blick als die egalitäre Machtordnung der Zukunft.

Allen Autoren sind wir zu großem Dank für ihre inspirierenden Beiträge verpflichtet. Bedanken wollen wir uns zudem bei Karoline Tippelt-Wohl für die präzise und gewissenhafte redaktionelle Arbeit an diesem Band und natürlich beim Gutachterteam von *Political Science Applied* für die scharfsinnigen Kommentare und Hinweise.

Dominik Meier & Christian Blum

Inhalt

Editorial: Fürchtet euch nicht! Warum wir keine Angst vor der Macht haben sollten Dominik Meier & Christian Blum	S. 5
<u>I. Macht und Verantwortung</u>	
Bodo Hombach Wie Macht gemacht wird. Ein Selbstgespräch	S. 9
Annette Schavan Über den Wert des Kompromisses in der politischen Kultur	S. 13
Rüdiger Lentz Macht – Verantwortung – Freiheit: Ein Kompass zu neuem Denken	S. 16
Ralf Tils Individuum, Macht und Demokratie	S. 19
<u>II. Machterwerb und Machterhalt</u>	
Jörg Hoffmann Die Macht der Vielen: Solidarität als zentrale Ressource von Gewerkschaftsmacht	S. 22
Erich Vad Politische Macht. Worauf es ankommt	S. 27
Christian Blum Macht und Strategie. Die universellen Grundlagen der Politikberatung	S. 31
<u>III. Felder der Macht: Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst</u>	
Jürgen Trittin Die Macht und die Lobby. Vom Unterschied zwischen Regieren und Macht	S. 35
Sigrid Nikutta Mit welchen Strategien und Taktiken wird in Wirtschaft und Politik Macht errungen – und wie verteidigt man sie?	S. 37
Peter Imbusch & Rebecca Endtricht Wirtschaft Macht Politik!	S. 39
Wilhelm Krull Wissenschaft und Politik in der Wissenschaftspolitik. Spannungen, Widersprüche und Dynamiken des Gestaltens von Veränderungen	S. 44
Dominik Meier & Christian Blum Die Kunst im Auge der Macht	S. 49

IV. Herkunft und Zukunft der Macht

Peter Scholz

S. 53

Vita honesta – Politik als Lebensform. Formen der Macht und Herrschaftspraxis der Senatsaristokratie in der späten römischen Republik

Alexandre Malafaye & Xavier Dupont

S. 60

Building a New Governance

Wie Macht gemacht wird. Ein Selbstgespräch

Bodo Hombach

Der Dipl.-Sozialwissenschaftler Bodo Hombach (geb. 1952) war nach verschiedenen Tätigkeiten in Gewerkschaften und der PREUSSAG AG SPD-Landesgeschäftsführer in Nordrhein-Westfalen, Abgeordneter des Landtags, NRW-Minister für Wirtschaft und Mittelstand, Bundesminister für bes. Aufgaben (Kabinett Gerhard Schröder) und Sonderkoordinator des Stabilitätspaktes im Auftrag von G9, NATO und EU. Ab 2002 war Bodo Hombach zehn Jahre Geschäftsführer der WAZ-Mediengruppe, Essen, ist seit 2011 im Vorstand der Brost-Stiftung, Honorarprofessor der Universität Bonn und FH Bonn-Rhein-Sieg sowie Präsident der Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP), Bonn.

„Ein jeder Mensch hat das Recht, wenn er allein auf einem Rasen liegt, die Beine auszustrecken und hinzulegen, wo und so breit er will. Will er aber, damit ihn bei Nacht der Wolf nicht störe oder um anderer Vorteile willen, als Bürger, das ist in Gesellschaft, liegen, so hat der nach wie vor das Recht, die Beine auszustrecken und hinzulegen, wo und so breit er will. Aber die anderen haben das Recht auch! Und weil nun auf dem Rasen für alle Beine nicht Platz ist, so muss er sich zu einer anderen Lage bequemen. Und das Geheimnis und die Güte der Einrichtung besteht darin: dass für alle Beine gesorgt werde und einige nicht zu eng und krumm und andere nicht zu weit und gerade liegen.“ (Matthias Claudius).¹

Was ist Macht...

... und wie geht man damit um? Allein auf der einsamen Insel ist diese Frage obsolet. Robinson kann tun und lassen, was er will. Ist man zu zweit oder gar zu vielen, entsteht das Problem der Macht. Jeder hat einen Teil davon, er hat Interessen, Verstand und Fäuste. Interes-

sen unterscheiden sich. Verstand ist ungleich verteilt. Fäuste sind stark oder schwach. Was also soll geschehen? Wer hat den Überblick? Wer übernimmt Verantwortung? Wer setzt sich durch, vielleicht durch Überzeugungskraft und Gefolgschaft? – Macht ist das Vermögen, realisierbare Entscheidungen zu treffen.

Macht ist elementare Konstante jeder Gesellschaft. Aber sie ist ambivalent. Sie kann Gutes bewirken, und man kann sie missbrauchen. Sie ist an Menschen gebunden. Diese können eine Situation richtig einschätzen und vernünftige Ziele haben. Sie können sich aber auch irren und von Partikularinteressen oder blinder Leidenschaft leiten lassen. Man kann das Grundproblem der Macht nicht beseitigen, verbieten oder ignorieren. Man kann es nur managen. Man kann versuchen, positive Wirkungen zu fördern und negative möglichst einzuhegen.

Drei Grundmuster...

... zeichnen sich ab und haben den Lauf der Geschichte bestimmt: Die Organisation der Macht ist charismatisch, autokratisch oder demokratisch.

Die charismatische Methode ist die älteste. Sie waltet in natürlichen Gemeinschaften (Familie, Stamm). Sie begründet sich durch Tradition („Handauflegen“) oder Religion („Es steht geschrieben“). Vater und Mutter, Häuptling, Oberpriester, Gott-König fungieren als Stellvertreter und Interpreten natürlicher Gesetze oder überirdischer Mächte. Sie verwalten uraltes Erfahrungswissen, können es aber durchaus für eigene Interessen manipulieren.

Die autokratische Methode ist vulgär und gefährlich. Einer schwingt sich zum Alleinherrscher auf („Alles hört auf mein Kommando!“). Kontrolle, etwa durch eine freie Presse, ist nicht möglich. Kommunikationsmittel sind gleichgeschaltet. Sie dienen der Verlautbarung und Propaganda. Selbstüberschätzung und Wirklichkeitsverlust des Machthabers begünstigen irrationales Handeln. Unvermeidliche Fehlentscheidungen sind unkorrigierbar, denn Widerspruch wird nicht geduldet. Minderheiten werden unterdrückt und verfolgt. Am Ende stehen Gewalt, Revolution und Krieg.

¹ Claudius, Matthias (1976): „Zwischenbetrachtungen über die Bekanntmachung der Menschenrechte“. Werke in einem Band. München S. 424-431.

Die demokratische Methode versucht, das Dilemma der Macht rational zu regeln. Regierungsgewalt entsteht auf der Basis eines Gesellschaftsvertrags. Sie ist dem Gemeinwohl verpflichtet und muss über ihre Arbeit Rechenschaft ablegen. Die Bürgerinnen und Bürger wählen Parteien, die ihre Interessen vertreten sollen. Die Regierung arbeitet in Bindung an Verfassung und geschriebene Gesetze. Gewaltenteilung (Legislative, Exekutive, Judikative) sorgt für gegenseitige Kontrolle und verhindert Übergriffe. Turnusmäßig ist „Zahltag“ in der Wahlkabine. Ein Regierungswechsel vollzieht sich unblutig, weil nach festen Regeln. Die Gesellschaft kann sich frei entwickeln und im öffentlichen Diskurs artikulieren. Auch Minderheiten kommen zu Wort. Das ergibt einen Überfluss an Alternativen. Man kann die – vielleicht – beste wählen und Fehlentscheidungen korrigieren, bevor sie großen Schaden stiften.

Selbstredend: In diesen idealtypischen Schubladen verbergen sich zahlreiche Varianten und Mischformen. Sie sind historischen Prozessen unterworfen. Die Schwankungsbreite reicht von subtil bis brutal. Auch Monarchie und Diktatur können sich auf die Zustimmung vieler Untertanen stützen. Unfreiheit erzeugt keinen Leidensdruck, wenn man sich damit abfindet. Auch die demokratische Gesellschaft ist nur so frei wie es die Wähler wollen. Die beste Verfassung ist wertlos, wenn sie nicht im Bewusstsein der Bürger verankert ist. Diese müssen ihre Freiheiten kennen und beanspruchen. Das Rechtswesen muss sie schützen. Da der heutige Säugling nicht klüger ist als der neugeborene Neandertaler, sind historische Errungenschaften kein gesicherter Besitz. Sie geraten in Vergessenheit und bleiben somit „work in progress“. Im Wandel der Verhältnisse sind sie immer wieder neu zu buchstabieren. Destruktive Kräfte können sie diffamieren und angreifen.

Als die Aufklärer des 17. und 18. Jahrhunderts den modernen Verfassungsstaat erdachten, waren sie überzeugt, das demokratische Konzept werde sich im Licht der Vernunft ausbreiten und zum Weltstandard werden. Das war voreilig. Dazu genügt...

... ein Blick in die Gegenwart.

Ringsum verdüstert sich der Horizont. Kriegerische Spannungen erhitzen sich in der Ukraine, am Golf, in Kaschmir. Antidemokratische Staatslenker kommen legal an die Macht. Wichtige Bündnisse und mühsam ausgehandelte Abkommen zerfallen per Federstrich und Twitter. Am Pulverfass Naher und Mittlerer Osten glimmt die Lunte. Silberrücken in Washington, Teheran, Moskau, Ankara, Riad, London und anderswo halten nicht mehr viel von Diplomatie und internationalen Beziehungen. Sie brettern durch jeden Porzellanladen, der sich ihnen bietet. Im Zeichen von Brexit, Eurokrise und Handelskonflikten ist auch die Weltwirtschaft im Sinkflug. All das vor dem Hintergrund globaler Klimakrise, dringlicher Flüchtlingsfrage und drohendem Finanz-Crash, der aus der Lehman-Pleite ein Ereignis seligen Angedenkens machen könnte.

Eigentlich sind das gute Zeiten, das Gemeinsame zu suchen. Innehalten. Durchatmen. Burgfrieden. Aber da ist wenig Bereitschaft. Im Gegenteil: Das Vertrauen in die Ehrbarkeit der Führungsetagen in Wirtschaft und Politik ist nachhaltig zerrüttet. Ängste – begründet oder kampagnenmäßig geschürt – machen sich breit. Disruptive Innovationen erzeugen ein Gefühl von Kontrollverlust und Orientierungsmangel. Schützende Milieus lösen sich galoppierend auf. Hochkomplexe Systeme der technischen Zivilisation werden asymmetrisch attackiert. Mit geringem Aufwand können Cyber-Kriminelle und Terroristen immensen Schaden anrichten. Das Kartell digitaler Supermächte ohne demokratische Legitimation wie Facebook, Apple, Microsoft teilt die Welt unter sich auf. Klassische Instrumente staatlicher oder marktwirtschaftlicher Regulierung scheinen zu versagen. Ein Heer von Lobbyisten versucht, die politischen Entscheidungen im Sinne der Auftraggeber zu konditionieren.

Die Parteienlandschaft zersplittert. Die Verunsicherung der Mitte verstärkt die Ränder. Antidemokratische Emporkömmlinge und extremistische Ideologen nutzen ihre Chancen. Tradierte Großgruppen, Parteien, Kirchen klammern sich an Lebenslügen. Ein angstbesetzter Reformstau fürchtet eher die Risiken als die verpassten Chancen. Lagerdenken und Segmentierung blockieren das Bearbeiten wenigstens von Teilproblemen.

Das machen sich interessierte Gruppen zunutze, um die politische Willensbildung zu manipulieren. Im Vorfeld demokratischer Wahlen kauften sie von Netzbetreibern große Datenmengen, welche sich durch geeignete Algorithmen zu passgenauen Persönlichkeitsprofilen verdichten lassen. Dann adressierte man gezielte Botschaften vor allem an unentschiedene Wähler. Das war erst ein Anfang. Der Wahrheitsgehalt ist unerheblich, solange sie nur die persönliche Befindlichkeit bedienen und sich als die Stimme der Mehrheit gebärden. Nachweislich mischen sich auf diese Weise auch ausländische Regierungen in die Angelegenheiten anderer Länder. Gleichzeitig korrodiert die...

... politische Kultur.

Mit dem Smartphone hat Jedermann einen Weltempfänger und einen Weltsender in der Hosentasche. Aus dem Hinterhalt einer eingebildeten Anonymität zerfällt das Selbstgespräch der Gesellschaft in Hassbotschaften und „shitstorms“. Aus verbaler wird brachiale Gewalt. In einer Atmosphäre von Beschimpfung und existenzieller Bedrohung schwindet die Bereitschaft, sich für ein öffentliches Amt zur Verfügung zu stellen und Verantwortung zu übernehmen. Eine Presse, die unter dem Druck vernichtender Konkurrenz und schwächelnder wirtschaftlicher Grundlagen ihrerseits auf Erregungskampagnen und Skandalieren setzt, fördert diesen Trend, anstatt ihn durch Sachlichkeit und ausgewogene Kommentare zu bremsen.

Wer Spaltung sät, erntet Zerrissenheit. Die Leute haben jedoch nicht den Wunsch, als Mosaiksteinchen in einer Welt zu leben, die kein Bild mehr ergibt. Sie wollen Bestandteil eines sinnvollen Zusammenhangs sein, in dem sie ihren definierten Platz haben. Hier wurzelt das neue Interesse an changierenden Begriffen wie Heimat, Patriotismus und Nation. Dabei führt die Suche nach Gemeinsamkeiten teilweise nach Absurdistan. Rechtsextreme Gruppen und Parteien propagieren plötzlich wieder völkische Ideologien, wo Identitätsbildung als Abgrenzung gegen alles Fremde, Andere, Neue verstanden wird.

Früher kehrte man von einer Amerika-Reise mit einem Gefühl der Bewunderung zurück.

Man staunte über den Pragmatismus, auch über den Patriotismus, mit dem es immer wieder gelang, die Spannungen in der Bevölkerung zu überbrücken. Heute weigern sich Menschen, mit anderen zu essen, weil sie die Farbe oder das Muster von deren Krawatte unerträglich an ein gegnerisches Parteisymbol erinnert. Mit Trump hat die amerikanische Gesellschaft nicht den Präsidenten, den sie zur Versöhnung bräuchte, aber den, der wohl noch ausreichend Unterstützung für seine Machtabsicherung mobilisieren kann.

Das vornehme Lächeln Obamas und das Kräutergärtchen seiner Frau am Weißen Haus waren Lichtjahre entfernt vom Zorn der Abgehängten im Rost-Belt. Diese empfinden Trumps Ausfälle nicht als peinlich, sondern als Befreiung. Es geht also nicht um das merkwürdige Verhalten eines Präsidenten, sondern um das System, das ihn ins Zentrum der Weltmacht gebracht hat.

Ein demokratisches System, das sich nicht aufgeben will, begnügt sich nicht mit der Diagnose aktueller Defizite. Es sucht nach einer...

... Therapie,

die auch kommenden Generationen eine humane Zukunft verspricht, indem sie allen Fehlentwicklungen mit klarer Ansage entgegentritt.

Politisches Handeln muss wieder lernen, zusammenzuführen, Interessen zu bündeln und Ausgleich zu schaffen. Soziale Sicherheit und innere Sicherheit gehören zusammen, Ökonomie und Ökologie bedingen einander. Nicht dass Entweder-oder, sondern dass Sowohl-als-auch muss gelten. Konsensbildung ist möglich, sowohl am Gartenzaun als auch auf den Führungsebenen. Sie sucht nach Gemeinsamkeiten und betont nicht die Gegensätze. Sie ist intellektuell, emotional und kreativ bestrebt, Bündnisse der Vernunft zu schmieden.

Der große Hermeneutiker Hans Georg Gadamer glaubte an Wege statt an Sackgassen. „Ein Gespräch führen heißt, sich unter die Führung der Sache stellen, auf die die Gesprächspartner gerichtet sind. Ein Gespräch führen verlangt, den anderen nicht niederzuarargumentieren, sondern im Gegenteil das sachliche Gewicht der anderen Meinung wirk-

lich zu erwägen. [...] Wer die ‚Kunst‘ des Fragens besitzt, ist einer, der sich gegen das Niedergehaltenwerden des Fragens durch die herrschende Meinung zu erwehren weiß. Wer diese Kunst besitzt, wird selber nach allem suchen, was für eine Meinung spricht. Dialektik besteht darin, dass man das Gesagte nicht in seiner Schwäche zu treffen versucht, sondern es erst selbst zu seiner wahren Stärke bringt.“²

Das liest sich wie ein zartes Gewächs aus einer anderen Welt. Welcher Politiker wäre überhaupt noch in der Lage, solche Sätze bis zum Punkt zu lesen und gar sie in Demut und Geduld zu bedenken? Wenn ein Mann wie Gadamer dreimal nachgedacht hat, bevor er sie niederschrieb, sollte man sie zweimal lesen, um sie einmal zu verstehen.

Im Bundestag wird zu viel geredet und zu wenig debattiert. Man muss nicht über jedes Stöckchen springen. Streiten gehört zum politischen Alltag. Es ist ein Handwerk, manchmal eine Kunst. Um Grundfragen wird länger und heftiger gestritten. Umbruchszeiten bringen schroffen Charakteren und munteren Temperamenten einen Selektionsvorteil. In jedem Parlament müssen unterschiedliche Leute zusammenfinden. Das erschwert den Konsens, belebt aber die Debatte.

Im Tunnelblick der Interessenvertreter, Funktionäre oder Parteistrategen erscheint jeder Kompromiss als „faul“. Wichtige Entwicklungen verzögern sich durch Rankämpfe und Imponiergehabe. Man verzichtet auf viele Fortschritte, weil „der“ absolute Fortschritt nicht erreichbar ist. Eine Errungenschaft erscheint nur als Beute attraktiv. Oft bestimmt nicht der pragmatische Konsens im weiten Horizont der Möglichkeiten die Geschichte, sondern das törichte Beharren auf den persönlichen Standpunkt.

Gute Politik...

... geht vom zugegebenen Irrtum zum kleineren Irrtum auf die Wahrheit zu. Für sie ist der Umweg oft die kürzere Verbindung. Sie kann mit Widersprüchen leben und weiß: Auch das Gegenteil der Wahrheit ist nie ganz falsch.

Menschen sind kein eindeutiges Ich. Sie haben viele Seelen in ihrer Brust. Sie sind Familienvater, Hobbygärtner, Elektromeister, CDU-Wähler und Schützenkönig. Sie haben einen bestimmten Erfahrungshorizont, ein Wertesystem, individuelle Ängste und Hoffnungen. Und über Nacht kann sich ihr Blickwinkel ändern. Eben noch begeisterter Apostel der Energiewende, protestiert er morgen gegen die Stromtrasse, die seinem Vorgärtchen zu nahekommt.

Kommunikation beabsichtigt ein gegenseitiges und zugleich gemeinsames Deuten und Verstehen. Sie versucht, die Erscheinungen der Welt in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen. Das gelingt nur mit einer pragmatischen Komponente.

Aktivisten wollen gern die Welt retten. Immer geht es ums Ganze. Aber die Pose ist sachlich falsch. Ob es uns gibt, ist der „Welt“ und auch der Erde ziemlich egal. Es geht um das Wohlergehen von siebeneinhalb Milliarden Menschen. Mehr nicht. Gewiss ist das eine gewaltige Aufgabe. Übertreibungen sind jedoch kontraproduktiv. Die Verwendung des Wortes „Menschheit“ steht für Denkfaulheit. Wer immer nur die Welt rettet, hat keine Kraft mehr für das Notwendige, das jetzt und hier möglich ist und getan werden kann. „Is it good enough for now? Is it safe enough to try?“ Man braucht nicht die perfekte Lösung, sondern eine, die man ausprobieren könnte. Das geschieht nicht im „großen Wurf“, sondern in einzelnen Schritten. So entsteht Macht, die diesen Namen verdient, weil sie Zukunft macht und nicht zerstört.

² Gadamer, Hans-Georg (1960): Wahrheit und Methode. Tübingen 1975. S. 349.

Über den Wert des Kompromisses in der politischen Kultur¹

Annette Schavan

*Annette Schavan *1955 war von 1998-2012 eine der stellvertretenden Vorsitzenden der CDU Deutschlands. Sie wirkte von 1995-2005 als Ministerin für Kultus, Jugend und Sport in Baden-Württemberg, von 2005-2013 als Bundesministerin für Bildung und Forschung und von 2014-2018 als Botschafterin Deutschlands beim Heiligen Stuhl. Sie war Mitglied im Landtag von Baden-Württemberg von 2001-2005 sowie des Deutschen Bundestages von 2005-2014. Seit 2014 lehrt sie als Gastprofessorin an der Shanghai International Studies University.*

I.

Kompromisse sind derzeit nicht beliebt. Sie gelten als Ausweis von mangelnder politischer Leidenschaft, als Zeichen fehlender Durchsetzungsfähigkeit und als Verlust von programmatischer Klarheit. Wer sich in der Politik auf einen Kompromiss einlässt, verzichtet danach auf etwas, auf das er oder sie nicht hätte verzichten dürfen. Im Mittelpunkt steht dabei nicht so sehr die Frage, ob der gefundene Kompromiss in der Sache richtig sein könnte. Diskutiert wird darüber, dass die eigene Position Schaden genommen hat. Suggestiert wird, dass nur eine Position jenseits des Kompromisses zu verantworten ist.

Kompromisse werden von ihren Verächtern erst gar nicht versucht. Sich darum zu bemühen, setzt ja bereits den ernsthaften politischen Willen voraus, Probleme zu lösen und das Gemeinwesen zu gestalten. Es ist keineswegs selbstverständlich, dass darin die Kunst der Politik gesehen wird. Max Weber fand, dass Politik damit zu tun habe, dicke Bretter zu bohren. Manche sprechen auch vom langen Atem und von anhaltender Geduld, die es braucht, um politisch zu gestalten und etwas zu erreichen². Schließlich erwächst Macht

¹ Der vorliegende Essay ist auch online publiziert auf: <https://annette-schavan.de/news/wert-des-kompromisses/>.

² Max Weber (1999). Politik als Beruf. Ausgabe Büchergilde Gutenberg: Frankfurt am Main.

selten aus anhaltender Sturheit, wohl eher aus der Fähigkeit, mit Interessen und Empfindlichkeiten, mit Vielfalt und Gegensätzen umzugehen.

II.

Was gemeint ist, wird manchmal an Beispielen deutlich, die wir alle im Gedächtnis haben. So bietet sich dazu die Zeit vom Fall der Mauer am 9. November 1989 bis zur Wiedervereinigung Deutschlands und Europas am 3. Oktober an. Was damals möglich wurde, hat zunächst eine lange Vorgeschichte. Sie dauerte etwa eine Dekade. So lange wirkten – ausgehend von der polnischen Gewerkschaftsbewegung Solidarność – Menschen in den Ländern Mittel- und Osteuropas an der friedlichen Revolution. Die polnischen Gewerkschaftler fühlten sich nach der ersten Reise des neu gewählten polnischen Papstes Johannes Paul II 1979 in seine Heimat von ihm bestärkt. In der Nikolaikirche beteten 10 Jahre lang Mitglieder der Gemeinde um die Freiheit, die Versöhnung und darum, dass die Revolution friedlich bleiben möge. Joachim Jauer beschreibt in seinem Buch URBI ET GORBI³, wie erfolgreich Christen und christliche Gemeinden im Osten Deutschlands und Europas in dieser friedlichen Revolution gewirkt haben. Angela Merkel hat in ihrer Rede zum 3. Oktober 2019 an den Mut der Menschen erinnert, die in Bewegung gebracht haben, was dann zum Einsturz der Mauer geführt hat. Wer sich die politischen Akteure von damals in Erinnerung ruft, dem kommen auch wieder Bilder in den Sinn. Dazu gehört das Bild des damaligen Bundeskanzlers Helmut Kohl in Strickjacke mit dem russischen Präsidenten Michael Gorbatschow in Pullover an dessen Jagdhütte im Kaukasus. Das Bild war Teil einer guten Kommunikation. Hinter den Kulissen war es hart zur Sache gegangen. Nichts wäre möglich gewesen ohne Kompromisse in dieser Zeit. Das galt ebenso für die Begegnungen mit Margret Thatcher, Francois Mitterand und George Bush. Was uns heute – 30 Jahre danach – immer noch berührt und schon manches Mal als Wunder

³ Joachim Jauer (2008). Urbi et Gorbi. Christen als Wegbereiter der Wende. Herder: Freiburg im Breisgau.

bezeichnet wurde, wäre mit Sturheit und Kompromissunfähigkeit niemals zustande gekommen. Helmut Kohl war ein Meister des Kompromisses, damals und in manch anderer Situation. Er wurde dafür in seiner aktiven Zeit nicht als Politiker der Beliebigkeit wahrgenommen.

III.

Was hat dazu geführt, den Wert des Kompromisses für die politische Kultur gering zu schätzen? Ich greife zwei mögliche Ursachen heraus:

- biographische Prägungen der politischen Akteure
- die gewachsene Bedeutung des Individualismus in der Politik

Biographien sind für die Politik bedeutsamer als oft gedacht – näherhin biographische Prägungen. Sie spielen eine Rolle für die Motive, in die Politik zu gehen; sie beeinflussen programmatische Positionen; sie wirken sich auf Stil, Sprache und Habitus aus; sie prägen politisches Selbstverständnis.

Das alles ist besonders gut zu beschreiben an der Generation, die in den ersten 40 Jahren des Bestehens der Bundesrepublik Deutschland Politik gestaltet hat. Ich beschränke mich auf Deutschland, wengleich sich Varianten auch im Kontext europäischer und internationaler Politik ausmachen lassen. Schon bei der Rede vom Individualismus aber stoßen internationale Vergleiche an Grenzen. Bleiben wir also in Deutschland und einer Generation nach 1949, die geprägt war von den vielfach beschriebenen Erfahrungen eines Landes in Trümmern nach der Nazibarbarei und einer inneren und äußeren Verwüstung. Das war die stärkste und allgegenwärtige Prägung dieser Generation der Gründungsväter und -mütter. Sie hat lange nachgewirkt und auch das politische Selbstverständnis nachfolgender Generationen bestimmt. Politische Rede war gleichermaßen ermutigend und fordernd. Zu den landläufigen Überzeugungen gehörte jene, wonach das Gemeinwesen Schutz gewährt und deshalb auch schätzenswert ist. Es gelangen damals wichtige Balancen wie die, die in der sozialen Marktwirtschaft zum Ausdruck

kommt. Die Sozialpflichtigkeit des Eigentums trug und trägt bis heute, besonders in den vielen familiengeführten Unternehmen, zu erheblichem Einsatz im Gemeinwesen bei. Eine funktionierende Sozialpartnerschaft kann auch als Ergebnis guter Balancen gewertet werden. Balancen aber sind nicht das Ergebnis von Sturheit. Sie werden möglich, wo klare Standpunkte mit der Fähigkeit und dem Willen zum Kompromiss verbunden werden. Die politische Kultur der Bundesrepublik Deutschland ist über Jahrzehnte stark geprägt gewesen davon, dass der Kompromiss anerkannt war als eine integrierende, ausbalancierende Kraft, die zum Erfolg des Gemeinwesens stark beiträgt. Auch die Rhetorik der politischen Akteure – quer durch die Parteien – war davon geprägt. Vielleicht ist auch deshalb in Deutschland in vielen Bereichen „der dritte Weg“ so beliebt, weil er in der Regel das Ergebnis von Balancen und Kompromissen ist. Jenseits der Extreme liegt das Gelingen. Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: ich beschreibe damit keine vergangene Welt, gleichwohl eine, die es immer schwerer hat. In den vergangenen 30 Jahren hat es eine Reihe von Entwicklungen gegeben, die von immer mehr Menschen – auch in Deutschland – als kompliziert und schwer durchschaubar erfahren werden. War das kulturelle Gedächtnis der politischen Akteure zuvor davon geprägt, um das Unheil zu wissen, dass die großen Vereinfacher in die Welt gebracht hatten, so schwindet dieser Teil des Gedächtnisses heute zugunsten des Wunsches, Eindeutigkeit, vermeintliche Klarheit und einfache Formeln zu finden. Die biographischen Prägungen haben sich grundlegend verändert. Programmatische Positionen ebnen den Weg in die Politik weniger als die Fähigkeit zum Netzwerk. Das ist zeitraubend und anstrengend. Es erfordert permanente Präsenz. Es lässt selbst Klausurtaugungen zu Kurzzeitveranstaltungen und Crashkursen werden. Wichtiger als eigene Beiträge in einer Klausur ist eine Meldung aus der Sitzung per Twitter, um in den Medien vorzukommen. Was kompliziert ist, muss einfach werden. Das ist nicht grundsätzlich neu und empfiehlt sich für Kommunikationsstrategien; für die Lösung von Problemen und für die Kunst des Politischen, die auch Zukunftsperspektiven vermittelt, ist es eindeutig zu

wenig. Da bleibt – mag unsere Welt noch so schnelllebig sein – das Bohren dicker Bretter unvermeidlich. Da ist auch zwingend, Zeiten des Schweigens zu haben, in denen nicht die Indiskretion belohnt wird. Die Generationen politischer Akteure, die aus Zeiten der Stabilität und des fortgesetzten Wohlstands kommen, entwickeln eine Rhetorik des Bewahrens und einer fast nostalgischen Betrachtung des Erreichten, das es zu verteidigen gilt – auch wenn die Gesellschaft schon längst woanders ist. Teile dieser Gesellschaft wiederum lassen sich in ihrer eigenen Unsicherheit darüber, wie sich die Welt entwickelt und immer komplizierter präsentiert, von neuen Vereinfachern ansprechen. Der Wert des Kompromisses besteht aber gerade darin, nicht zu vereinfachen, vielmehr komplizierte Sachlagen und widerstreitende Interesse wahrzunehmen und um einen bestmöglichen Ausgleich bemüht zu sein. In diesem Verständnis von politischer Kultur gibt es nicht Sieger und Besiegte oder Gewinner und Verlierer. Mit dem Wert des Kompromisses ist verbunden, dass gefunden wird und sich alle Beteiligten in der gefundenen Lösung wieder finden. Genau dies verachten am meisten jene, denen es gar nicht um eine politische Lösung geht, die ausschließlich die einfache Formel und Frage derer kennen, die mit ihnen über Verlust und Undurchschaubarkeit klagen und letztlich Zuschauer des politischen Geschehens bleiben. Diese Entwicklung ist nach meiner festen Überzeugung die größte Herausforderung und letztlich auch Provokation für jene, die politisch gestalten wollen. Sie ist es vor allem für jene, die am Gedanken der Volksparteien festhalten.

Damit bin ich beim Einzug des Individualismus in die Politik. Er war absehbar. Eine durch und durch individualisierte Gesellschaft verlangt über kurz oder lang immer häufiger die Durchsetzung von individuellen Interessen und nicht den Interessenausgleich. Das ist einmal mehr die Stunde der Netzwerker, die eine Fürsprache solcher Interessen zusagen. Wenn sie nicht erreichen, was sie zugesagt haben – das ist die Regel – dann sind es immer die anderen, die das vermasselt haben. So werden auch zunehmend innerparteiliche Auseinandersetzungen geführt. Vertiefende Debatten erübrigen sich für diesen politischen Stil des Individualismus. Die Sprache, der Stil und der

Habitus sind übrigens leicht erkennbar. Es liegt darin kein Fokus auf dem Gemeinwesen oder dem Gemeinwohl. Davon zu sprechen wirkt fast altmodisch. Es gibt auch keine Zumutungen. Es wird überall der Eindruck erweckt, als müsse eigentlich möglich werden, was gefordert wird. Diese Haltung, diese Rhetorik und dieser Habitus könnte die Hauptursache für den Autoritätsverfall der Politik sein. Kompromisse kommen da nicht vor, weil die Kraft zur Integration der vielen individuellen Interessen in eine auf das Gemeinwesen hin orientierte Perspektive nicht vorhanden ist.

IV.

Wert und Würde des Kompromisses werden anerkannt, wo Komplexität zugegeben wird und der Wille vorhanden ist, die Reduktion der Komplexität nicht über schlichte Vereinfachung in Wort und Tat zu versuchen, vielmehr über die Mühen der Ebene – will heißen, über eine Durchdringung des Komplizierten, so dass klarer wird, worum es geht, worüber zu verhandeln ist und was alles zu berücksichtigen ist. Das klingt mühsam und ist es auch. Nachhaltige politische Lösungen sind nur so möglich. Klarheit zu behaupten, wo es sie nicht gibt, ist fahrlässig. Eindeutigkeit zu fordern, wenn daraus überhaupt keine politische Lösung erwächst, schafft Politik ab. Kompromissfähigkeit ist eine zwingende Haltung, wenn eine wachsende Vielfalt in unserer Gesellschaft respektiert und daraus ein Gemeinwesen gestaltet werden soll. Der Zeitpunkt dafür ist nicht schlecht, weil die Themen unserer Tage – die Bewahrung der Schöpfung gehört dazu – dem Individualismus neue Grenzen setzt. Vielleicht auch deshalb, weil eine junge Generation spürt, dass eine neue Balance zwischen Individualismus und Gemeinwohl wichtig wird für die Zukunftsfähigkeit des Gemeinwesens.

Macht – Verantwortung – Freiheit: Ein Kompass zu neuem Denken

Rüdiger Lentz

Rüdiger Lentz ist Direktor des Aspen Institute Germany, einer transatlantischen Denkfabrik, die sich der Förderung von wertebasierter Führung und dem offenen Diskurs zu gesellschaftlichen, politischen und globalen Herausforderungen widmet. In seiner Laufbahn war Lentz unter anderem Offizier der Bundeswehr, Militärkorrespondent des Spiegel, Redaktionsleiter und Korrespondent der ARD, Chefredakteur des RIAS und langjähriger Studioleniter der Deutschen Welle in Brüssel und in Washington. Er ist Mitglied der Atlantik-Brücke und der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik sowie Gründungsmitglied des German American Business Council in Washington.

Lassen Sie mich mit einem persönlichen Bekenntnis beginnen. Als ich jung war, hatte ich die Ambivalenz der Macht noch nicht begriffen. Meine Helden waren Friedrich der Große, Napoleon und später dann Bismarck. Monarchen und Staatenlenker, die viel bewegt hatten. Nicht nur Gutes – aber das fiel mir erst sehr viel später auf. Für mich war Friedrich der Große als aufgeklärter Monarch ein Mensch, der seine Macht zu einem guten Zweck einsetzte und erfolgreich war; Napoleon beeindruckte mich als Reformator wie als Feldherr, den Rest begrub ich unter meiner jugendlichen Begeisterung für das Außergewöhnliche und Heroische. Und Bismarck habe ich als Schöpfer des Deutschen Kaiserreiches verehrt, das er zwar mit Eisen und Schwert zusammengeführt hatte, aber dann mit einer klugen und aus heutiger Sicht maßvollen Politik mitgeholfen hat in die Moderne zu führen. Zu allen dreien habe ich heute ein wesentlich aufgeklärteres und ambivalentes Verhältnis. Allerdings hat das meine Einstellung zur politischen Machtausübung nicht negativ beeinflusst. Denn ohne Macht, ohne Machtausübung, ohne den Willen zur Macht und ohne die demokratische Legitimation von Macht und ihrer Regulierung wäre auch unsere heutige Welt nicht denkbar. Wenn Ihnen heute ein Politiker sagt, er wolle nur Gutes tun und Machtanwendung sei dabei nicht im Spiel,

sollten Sie ihm nicht über den Weg trauen. Entweder er lügt, oder aber er weiß es nicht besser. In beiden Fällen Vorsicht!

Politik ist Machtausübung und muss Machtausübung bleiben, allerdings kommt es dabei darauf an, welche Ziele durchgesetzt werden sollen, mit welchen Mitteln und in wie weit Weg und Ziel demokratisch legitimiert und kontrolliert sind. Nehmen Sie den Journalismus. Auch er übt die Macht des Wortes aus. Medienkampagnen können Politiker hochschreiben, runterschreiben und zerstören. Der ehemalige Bundespräsident Wulff weiß davon ein Lied zu singen. Und in den USA, wo sich die wirtschaftliche Macht seit Jahrzehnten immer offener durch den Einkauf in Medienunternehmen auch der medialen Macht bedient, hat diese unheilvolle Verbindung erheblich mit dazu beigetragen, dass Trump als Präsident gewählt werden konnte. Ein Beispiel für übergroße Machtkonzentration in den Händen Weniger, die damit gewissenlos umgehen.

Und in der Wirtschaft? Hier hat man manchmal den Eindruck, als ob unsere heutige Managerkaste so in ihrem auf Zahlen basierenden Shareholder-Value-Denken verhaftet ist, dass sie sich gar nicht darüber im Klaren ist, welche Macht sie ausübt, wenn sie an den Schrauben ihres Unternehmens dreht. Das Beispiel von Siemens und der geplanten Schließung des Turbinenwerkes in Görlitz aus allein marktwirtschaftlichen und unternehmenspolitischen Gründen hat gezeigt, wohin eine sozial losgelöste, kalte Marktwirtschaft führen kann. Auch hier wurde übersehen oder negiert, dass Macht eben auch gesellschaftliche Verantwortung bedeutet und ihre Anwendung Auswirkungen hat, die man vorher mit einkalkulieren muss.

Doch nicht immer muss die Verbindung von Macht und Geld negativ sein. Ein positiver Leuchtturm ist Bill Gates, der mit dem Einsatz seiner fast unbegrenzten Geldmittel eine Afrikapolitik zur Bekämpfung von Hunger, Armut und Aids initiiert hat und damit der Welt ein positives Beispiel geliefert hat, wie man die Macht des Geldes sinnvoll einsetzen kann. Er hat damit viele Staaten dieser Welt und deren begrenzte Hilfsprogramme für Afrika nicht nur übertrumpft, sondern beschämt. Und das hat mitgeholfen, auch diese anderen nationalen Player an ihre Verantwortung zu erinnern.

Warum aber haben gerade wir Deutschen ein solch gebrochenes Verhältnis zur Macht? Die Antwort darauf ist, dass Deutschland während der Nazi-Diktatur die Anwendung verbrecherischer Macht durch den Beginn von Angriffskriegen und die Vernichtung der Juden mit einer bisher nie gekannten und inhumanen Perfektion betrieben hat. Dass sich das deutsche Volk, das sich seiner klassischen Bildung und seines hohen Zivilisationsstandes rühmte und dafür – zum Teil jedenfalls – weltweit geachtet und anerkannt war, dem Machtmissbrauch so total verschrieben hat, bleibt noch heute eines der Phänomene der modernen Geschichte.

Macht, damit sie nicht verbrecherisch und gegen andere Menschen oder Staaten eingesetzt werden kann, braucht Gegenmacht, braucht Kontrolle, braucht verantwortungsvolle Führer. In einer Welt, in der gegenwärtig Autokraten und Diktatoren, sogenannte „Strong Men“, an Macht und Einfluss gewinnen und obendrein Gesellschaftsmodelle propagieren, die offensichtlich auch in unseren westlichen demokratischen Gesellschaften zunehmend als Alternative gesehen werden, kommt es darauf an, die Macht nicht nur zu verteufeln und ihre negativen Seiten zu kritisieren, sondern sie im Politischen wie Wirtschaftlichen und Militärischen als das zu begreifen, was sie ist: ein Mittel zum Zweck, um positiv gesetzte Ziele zu erreichen – sei es bei der NATO durch militärische Abschreckung und militärische Macht andere davon zu hindern uns ihren Willen politisch oder militärisch aufzuzwingen; sei es in der Wirtschaft durch ein machtvolleres „Umsteuern“ in Bereichen, wo Reformen längst überfällig und notwendig sind; oder in der Politik, wo geistige wie politische Führung heute mehr denn je notwendig ist.

Macht-Verantwortung-Freiheit: in diesem Dreiklang spielt der eigene Kompass, die eigene individuelle Werteverortung eine entscheidende Rolle:

In Zeiten zunehmender Illiberalität, der weltweiten Bedrohung werte- und regelbasierter Ordnung ist es Zeit, die eigene Verantwortung neu zu bestimmen: Zwischen Individualität und Zwangskollektivierung, zwischen offenen und geschlossenen Gesellschaftssystemen, zwischen kapitalistischen Wirtschaftsmodellen

und gelenktem Staatskapitalismus. Zeit, sich zu entscheiden und den eigenen Standort zu bestimmen.

Die Demokratie braucht ein robustes Mandat zur Selbstbehauptung. Ich bin überzeugt: Wir müssen unser Postulat der „wehrhaften Demokratie“ ernst nehmen und umsetzen.¹ Das reicht von der offensiven Auseinandersetzung und Bekämpfung illiberaler und populistischer Tendenzen in der Innenpolitik bis hin zu einer robusten Verteidigungs- und Abschreckungspolitik nach außen.

Mehr Verantwortung in der Welt für Deutschland – das seit Jahren postulierte aber nicht umgesetzte Credo der deutschen Außenpolitik – gibt es nicht zum Nulltarif! Das ist mit Kosten und Risiken verbunden. Und notfalls auch mit der Androhung und dem Einsatz militärischer Macht und Mittel.

Und nach innen? Jeder Einzelne ist aufgefordert, den gesellschaftlichen Diskurs und Dialog mit den populistischen und illiberalen Kräften zu suchen und offensiv zu führen. Und eine schonungslose Analyse unserer gegenwärtigen Situation muss auch die Benennung von Faktoren mit beinhalten, was kämpferische Demokratie heißt: zuvorderst geistige Führung und die Bewahrung und Durchsetzung von Regeln. Ihre Durchsetzung – notfalls auch gegen die Partikularinteressen von Minderheiten – sichert die Freiheit für die Mehrheit. Insofern schließen sich Macht und Freiheit nicht aus. Macht ist geradewegs eine Voraussetzung von Freiheit, weil sie die Bedingungen der Möglichkeit ihrer Entfaltung sichert.

Und denjenigen, die qua Amt legitimiert sind, Macht auszuüben? Ihnen sei ins Stammbuch geschrieben, es handelt sich immer um eine demokratisch verliehene Macht. Sie muss immer wieder erworben und durch Leistung wie Überzeugung ständig legitimiert werden. Das unterscheidet unsere offenen liberalen Gesellschaften vom Gotteskönigtum und der „alleinseligmachenden“ Machtausübung von Religionen und Kirchen.

Wer keine Macht anstrebt und nicht bereit ist, Macht auszuüben, taugt nicht als Führer. Er muss sich allerdings dabei auch der Risiken

¹ Thiel, Markus (Hrsg.) (2003): Wehrhafte Demokratie. Beiträge über die Regelungen zum Schutze der freiheitlichen demokratischen Grundordnung. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

klar sein, die damit verbunden sind. Macht muss immer wieder infrage gestellt werden. Wer Macht hat, muss auch bereit sein, sie wieder abzugeben. Auch das gehört zum demokratischen Prozess. Ein deutscher Politiker, der immer Macht angestrebt hat, sie aber maßvoll und für überzeugende und mehrheitsfähige Ziele eingesetzt hat, war Helmut Schmidt. Unvergessen ist, wie er als Innensenator Hamburgs bei der Flutkatastrophe 1962, ohne dafür legitimiert zu sein, weder vom Senat noch vom ersten Bürgermeister noch von den Gesetzesgrundlagen, die Bundeswehr per persönlicher Order zum Rettungseinsatz verpflichtet hat und damit seine Kompetenzen weit überschritten hat. Er hatte Macht usurpiert, aus der Notlage heraus gesehen, was notwendig war und dann das Richtige getan. Hätte er gezögert und sich auf die Gesetzeslage allein berufen, wären möglicherweise Tausende von Menschen ertrunken.

Das Gegenbeispiel ist das Massaker von Srebrenica 1995. Dort hatte das niederländische Bataillon DutchBat sein UN-Schutzmandat restriktiv ausgelegt und es damit geschehen lassen, dass Tausende von bosnischen Männern und Jugendlichen durch die serbische Soldateska abgeschlachtet wurden. Humanität und Auftrag hätten es dem holländischen Kommandeur und seinen Soldaten geboten, die Schutzmachtfunktion für die bosnischen Flüchtlinge offensiv, d.h. auch durch die Anwendung militärischer Gewalt, auszuüben. Stattdessen leisteten sie einem Völkermord Vorschub.

Es gibt sie also, diese Ambivalenz der Anwendung oder Nichtanwendung von Macht. Letztlich hängt es von dem inneren Kompass und dem Wertekanon des Einzelnen ab, wie, zu welchem Ziel und v.a. mit welcher Legitimation Macht eingesetzt wird.

Individuum, Macht und Demokratie

Ralf Tils

Ralf Tils lehrt als außerplanmäßiger Professor Politikwissenschaft an den Universitäten Lüneburg und Bremen. Als Mitinhaber der Agentur für Politische Strategie (APOS) berät und trainiert er politische Akteure in Strategiefragen.

Donald Trump, Boris Johnson, Victor Orbán sind nur ein paar Namen von individuellen Akteuren, die aktuell zeigen, wie schnell auch in etablierten Demokratien die Verselbständigung von ausschließlich selbstbezoglicher Machtorientierung bei Spitzenpolitikern zu einem Problem für die gesamte politische Ordnung werden kann. Individuelle Machtegoisten greifen grundlegende Strukturprinzipien funktionierender Demokratien wie Gewaltenteilung zwischen Exekutive und Parlament, Rechtsstaatsprinzip oder Pressefreiheit an, um ihre eigenen Machtbedürfnisse zu befriedigen. Sie versuchen, die eingespielten Balancen zwischen individueller Macht und kollektiver Demokratie in ihrem Sinne auszuhebeln – mit potenziell gefährlichen Folgen für die Gesamtarithmetik des politischen Systems. So werden in Ländern wie den Vereinigten Staaten von Amerika, Großbritannien oder Ungarn demokratische Funktionsprinzipien und politische Institutionen wie Parlamente, Gerichte, Parteien vor ernsthafte Belastungsproben gestellt. Das, so viel steht schon jetzt fest, verformt eingeführte demokratische Spielregeln und politische Kulturelemente negativ. Gefährliche Entwicklungen wie diese sind Anlass genug, einmal über das grundlegende Verhältnis von Individuen und Macht in etablierten Demokratien nachzudenken.

Macht ist ein universelles Medium der Politik.¹ Will man Macht analytisch vom konturenlosen

¹ Weiß, Ulrich 1995: Macht, in: Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hg.), Lexikon der Politik, Band 1: Politische Theorien, München: Beck, 305-315. Wiesenthal, Helmut 2006: Gesellschaftssteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Meier, Dominik/Blum, Christian 2018: Logiken der Macht. Politik und wie man sie beherrscht, Baden-Baden: Tectum.

Begriff des Einflusses trennen, bedeutet sie aktive Wirk- und Durchsetzungsmöglichkeit in sozialen Interaktionen – auch und vor allem gegen Widerstand.² Dazu braucht es mobilisierbare Ressourcen als Machtmittel, seien sie materieller (Geld, Infrastruktur) oder immaterieller (Wissen, Rhetorik, Entscheidungsbefugnis) Natur. Macht zielt auf die Realisierung eigener Präferenzen gegen Widerstreben aus der Umwelt. Worauf sich diese Präferenzen beziehen, bleibt offen. Es können Eigeninteressen oder Interessen eines Kollektivs bzw. der Allgemeinheit sein. Das aber macht einen Unterschied ums Ganze.

Kollektive Akteure prägen demokratische politische Systeme. Das gilt sowohl für präsidentielle wie auch für parlamentarische Demokratien. Immer sind es Kollektive als Regierungen, Parteien oder Parlamente, über die sich Entscheidungen und Macht in Demokratien realisieren – mit je nach System unterschiedlichen Einfluss- und Machtmöglichkeiten des einzelnen Individuums. Der zentrale Mechanismus der Übertragung individuellen Handelns auf den Kollektivzusammenhang ist Zurechnung. Nur im Wege der Zurechnung wird das Handeln von Spitzenakteuren zum Handeln der übergeordneten Einheit. Kollektivakteure handeln vermittelt über ihre Repräsentanten. Diese agieren und kommunizieren als Stellvertreter der gesamten Einheit und konstruieren damit erst die Realität eines Gesamtkteurs. Von den beteiligten Individuen werden Machtmittel für die interne Entscheidungsdurchsetzung, Mobilisierung oder Sicherung von Unterstützung eingesetzt. Argumentieren, überreden, versprechen, drohen, anweisen, sanktionieren, belohnen, verhandeln, tauschen sind dabei positive bzw. negative Steuerungsmittel, die ihre „Kraft“ aus dem Innehaben von Positionen und den damit verbundenen Verteilungsressourcen, kommunikativen Fähigkeiten oder Informationsasymmetrien beziehen. Bevor also Zurechnung von draußen greifen kann, kämpfen Individuen drinnen um Macht. Deswegen ist die Unterscheidung von *Macht nach innen* und *Macht nach außen* so wichtig. Einmal geht es im Binnenverhältnis

² Weber, Max 1980: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen: Mohr.

um die Macht *in Kollektiven*, einmal im Außenverhältnis um die Macht *mit Kollektiven*³.

Die Besonderheit von individueller und kollektiver Macht in Demokratien ist, dass sie immer prekär und gefährdet bleibt. Macht kann in Demokratien nicht dauerhaft unangreifbar gemacht werden. Das Innehaben von individuellen und kollektiven Machtpositionen bleibt stets umkämpft und wird in regelmäßigen Abständen (etwa bei Wahlen) zur Überprüfung freigegeben – das ist das Wesen von Demokratie. Demokratische Macht existiert immer als ungesicherte Macht auf Zeit. Nur prekäre Macht ist demokratische Macht.

Gemeinhin verlaufen individuelles und kollektives Machtstreben in einem Stufenverhältnis vom Erreichen einer individuellen Machtposition bis zur kollektiven Machtausübung. Solange, bis man in einer Spitzenposition angekommen ist, dominiert individuelles Machtstreben. Erst in der Spitzenposition erhöht sich der Druck auf eine „kollektivierte“ Machtausübung. Die Stärke des Gesamtinteresses setzt sich gegenüber dem Eigeninteresse durch. Spitzenakteure orientieren sich machtpolitisch verstärkt an kollektiven Interessen ihrer Partei, ihrer Regierung, ihres Landes. Die Machtausübung der politischen Spitze erhält eine funktionale Kollektiveinbettung. Problematisch wird es, wenn sich die individuelle Machtorientierung bei politischen Spitzenakteuren verselbständigt, ein Umschalten von individueller Macht auf kollektive Macht nicht stattfindet, das individuelle Machtstreben ohne Einbettung in einen Kollektivzusammenhang bleibt.

Ausschließlich eigennützige Machtorientierung kommt zum Ausdruck, wenn beispielsweise der amerikanische Präsident Donald Trump alles unternimmt, um vier demokratisch gewählte Kongressabgeordnete (Rashida Tlaib, Ilhan Omar, Alexandria Ocasio-Cortez, Ayanna Pressley) durch persönlich-rassistische Hasstiraden zu delegitimieren, um ausländische Amtskollegen wie den ukrainischen Präsidenten Wolodymyr Selenskyj in einem Telefonat dazu zu bringen, belastendes Material gegen unliebsame eigene Präsidentschafts-

konkurrenten (Joe Biden) zu sammeln, um die für Demokratien unabdingbare kritische Öffentlichkeit durch blinde Erfolgskommunikation, Lügen und Fake News in ihrer Wirkung zu hemmen, wenn nicht gar aufzulösen. Eine egozentrische Machtperspektive wird sichtbar, wenn der britische Premierminister Boris Johnson die Gewaltenteilung untergräbt, indem er die Parlamentarier einfach nach Hause zu schicken versucht, damit sie ihn bei der Exekution seiner Brexit-Strategie nicht mit zuwiderlaufenden Anträgen und Initiativen bremsen können. Unbedingter Machtegoismus zeigt sich auch, wenn der ungarische Präsident Victor Orbán mit einer Vielzahl von rechtlichen (Werbesteuer) oder wirtschaftlichen (staatliche Werbeaufträge) Mitteln eine regierungstreue Presselandschaft ohne regimiekritische Medienhäuser produzieren will. Alle diese ichbezogenen Angriffe auf die Fundamente der jeweiligen Demokratien hinterlassen bleibende Schäden am demokratischen Institutionengefüge und der politischen Kultur der betroffenen Staaten.

Der Hintergrundfaktor, der solche Politikegoismen überhaupt in zentrale politische Machtpositionen gelangen lässt und es ihnen damit erlaubt, so zerstörerisch mit der Demokratie zu spielen, sind grundlegende Entfremdungserfahrungen vieler Menschen mit den bekannten und ausgetretenen Pfaden demokratischer Politik (vgl. Decker/Best/Fischer/Küppers 2019)⁴. Komplizierte Konsenssuche, kleine Schritte, vor allem aber die Ergebnisse demokratischer Politik, die eine Zunahme sozialer Ungleichheit und ein Auseinanderdriften der Gesellschaften nicht verhindert konnten, führen bei relevanten Teilen der Bevölkerungen zu der Wahrnehmung, dass alles besser sei als der politische Normalprozess mit „normalen“ Politikern. Nur unter solchen Rahmenbedingungen sind die Menschen bereit, narzisstische Politikaußenseiter wie Donald Trump als vermeintliche Heilsbringer ins amerikanische Präsidentenamt zu hieven oder skrupelfreie, wilde Elitenzöglinge wie den Eton-Schüler Boris Johnson

³ Raschke, Joachim/Tils, Ralf 2013: Politische Strategie. Eine Grundlegung, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

⁴ Decker, Frank/Best, Volker/Fischer, Sandra/Küppers, Anne 2019: Vertrauen in Demokratie. Wie zufrieden sind die Menschen in Deutschland mit Regierung, Staat und Politik? Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

als Premierminister zu feiern, weil er rücksichtslose, klare Kante in der Brexit-Frage zeigt.

Wir sehen, dass verantwortungsvolle individuelle Machträger gebraucht werden, die in der Lage sind, ihre Machtentfaltung in Spitzenpositionen der Politik auf die Kollektivzusammenhänge ihres politischen Gemeinwesens zu beziehen. Bei machtpolitischer Verselbständigung drohen erhebliche Schäden für den demokratischen Prozess und die politische Kultur – auch in vermeintlich etablierten Demokratien. Besonders gefährlich wird es, wenn individuelle Machtegoisten anfangen daran zu arbeiten, die Kernmerkmale demokratischer Macht – ihre dauernde Unsicherheit und ihre Verleihung auf einen klar begrenzten Zeitraum – zu untergraben und aufzuweichen. Alle Maßnahmen, die das stets Prekäre von Macht in Demokratien auszuhebeln versuchen, sind eine Gefahr für die Demokratie selbst. Hoffnung macht in den hier kurz illustrierten Fällen allein, dass die demokratischen Institutionen zwar unter der Last der Machtegomaneen Trump, Johnson oder Orbán ächzen, aber deren zerstörerischen Angriffen in ihren Fundamenten bislang noch standhalten. Wir sollten uns nicht darauf verlassen, dass das immer so bleibt.

Die Macht der Vielen: Solidarität als zentrale Ressource von Gewerkschaftsmacht

Jörg Hofmann

Jörg Hofmann ist seit Oktober 2015 Erster Vorsitzender der IG Metall. Der Diplom-Ökonom verantwortet die grundsätzliche Ausrichtung der IG Metall und die Tarifpolitik. Sein Fokus liegt auf Perspektiven der Beschäftigten in Zeiten der Transformation.

Vorwärts und nicht vergessen, worin unsere Stärke besteht!

Beim Hungern und beim Essen, vorwärts und nie vergessen: die Solidarität!
(Bertolt Brecht)¹

Im Dezember 2018 titelte das Manager-Magazin „Die Rote Macht – Kapitalismus verkehrt – wie die IG Metall Unternehmen und Industriepolitik dominiert“ und malte darin das Zerrbild einer übermächtigen IG Metall, die ganze Konzerne beherrscht und der Regierung die Wirtschaftspolitik in den Block diktiert. Jenseits der Frage, was an starken Gewerkschaften so verkehrt sein soll, stimmt an diesem Bild vieles nicht. Genauso wenig Substanz haben jedoch Abgesänge auf Tarifautonomie und Gewerkschaften, die darin Konzepte von gestern sehen und den Vertretungsorganisationen der abhängig Beschäftigten angesichts von Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur und der Demografie der Beschäftigten eine düstere Zukunft prophezeien. Der IG Metall ist es in den vergangenen Jahren gegen diese Trends gelungen, Mitgliederzuwächse zu erzielen und ihre Organisationsmacht auszubauen. Sie wächst seit 2011, vertritt heute knapp 2,25 Mio. Mitglieder und ist mit mehr als 100.000 Vertrauensleuten und in der IG Metall organisierten Betriebsrätinnen und Betriebsräten in den Betrieben aktiv. Sie hat in den letzten Jahren außerordentlich erfolgreiche Tarifrunden geführt, in denen sie nicht nur beachtliche Entgeltzuwächse, sondern auch qualitative Forderungen – wie 2018

in der Metall- und Elektroindustrie gegen den heftigen Widerstand der Arbeitgeber mehr Selbstbestimmung in der Arbeitszeit – durchsetzen konnte. Gegen den allgemeinen Trend einer Erosion der Tarifbindung gelingt es der IG Metall pro Jahr etwa 100 Betriebe zurück in die Tarifbindung zu führen. Davon konnten in den vergangenen drei Jahren ca. 50.000 Beschäftigte profitieren. Auf politischer Ebene hat die IG Metall ebenfalls wichtige Erfolge erzielt: Die Stabilisierung des Rentenniveaus bis 2025, die Wiederherstellung der Parität in der gesetzlichen Krankenversicherung sowie neue Fördermöglichkeiten für die Qualifizierung von Beschäftigten gehen ebenso auf ihren gemeinsam mit dem DGB und den anderen Einzelgewerkschaften ausgeübten Einfluss zurück wie die Tatsache, dass heute in Deutschland wieder ernsthaft über eine aktive staatliche Industrie- und Strukturpolitik diskutiert wird. Im Juni letzten Jahres hat die IG Metall mit einer Demonstration von 50.000 Menschen ein kraftvolles Zeichen für einen fairen Wandel gesetzt, den es angesichts der Herausforderungen durch Digitalisierung und ökologischen Umbau zu gestalten gilt. Woher bezieht die IG Metall die Macht, dies zu erreichen? Wie wird ihre Macht herausgefordert und verteidigt? Wie wird sie legitimiert und kontrolliert? Ich will versuchen, diese von der Redaktion gestellten Fragen im Folgenden kurz zu beantworten.

Die organisierte Macht der Vielen

Als Einzelne, die auf den Verkauf ihrer Arbeitskraft angewiesen sind, sind die abhängig Beschäftigten im Kapitalismus in einer äußerst schwachen Position und in Konkurrenz zueinander. Erst die verbindliche Verabredung einer Preisuntergrenze für den Verkauf der Ware Arbeitskraft kann diese Konkurrenz außer Kraft setzen und bildet die Grundlage für Solidarität. Erst wenn aus den vielen Einzelnen ein schlagkräftiges Kollektiv wird, entsteht eine politische und ökonomische Gegenmacht, die eine Schranke – ein Kartell – gegen das blinde Wirken der Marktgesetze bilden und die Interessen der abhängig Beschäftigten an guten Arbeitsbedingungen und guten Löhnen wirksam durchsetzen kann. Insofern ist der alte Slogan der Arbeiterbewegung etwas irre-

¹ Brecht, Bertolt (1932): Solidaritätslied, zitiert nach Knopf, Jan (Hg.) 2001: Brecht-Handbuch in fünf Bänden, Band 2 Gedichte, Springer-Verlag: Stuttgart/Weimar, S. 196

führend: Denn alle Räder stehen am Ende nur still, wenn der starke Arm der Solidarität es will, ein einzelner Arm und Mann hält allenfalls ein kleines Rädchen an.

Die Macht der IG Metall ist – wie die Macht aller Gewerkschaften – die Kraft der Vielen. Diese liegt aber nicht bloß – wie Marx meinte – in der „Macht der Zahl“ begründet. Es ist die Solidarität, die Bereitschaft zum gemeinsamen Handeln, die aus einer bloßen Zahl eine Macht werden lässt. Sie speist sich aus gemeinsamen Erfahrungen, die mit der Lohnarbeit verbunden sind – im Betrieb, in der Lebenswelt, in Gesellschaft und Politik – und aus gemeinsamen Kämpfen, in denen die Beschäftigten die Erfahrung machen, welche Macht ihr gemeinsames Handeln entwickeln kann. Sie ist zugleich Voraussetzung wie Mittel gewerkschaftlichen Handelns.

Aufgabe von Gewerkschaften ist es, diese Solidarität zu nähren, zu stärken und zu organisieren. Dazu bedarf es materieller und personeller Ressourcen sowie stabiler und effizienter Organisationsstrukturen. Denn Gewerkschaften sind nur dann stark, wenn sie eine stabile „institutionelle Konfiguration der Solidarität“ (Wolfgang Schröder) erreichen können.

Dafür tut die IG Metall viel und hat ihre Anstrengungen in den vergangenen Jahren ausgeweitet: Sie hat ihr Handeln dezidiert auf Mitgliedergewinnung, auf Binde- und Haltearbeit, die Erschließung neuer Zielgruppen sowie betriebsrats- und tariffreier Zonen ausgerichtet und setzt hier erhebliche personelle und finanzielle Mittel ein. Sie profiliert sich durch gute Betriebspolitik und eine starke Verankerung in den Betrieben als kompetente Gestaltungsmacht der Interessen der jeweiligen Belegschaften. Denn der Betrieb ist die zentrale Quelle gewerkschaftlicher Macht: Hier werden Mitglieder gewonnen, gemeinsame Erfahrungen gemacht und Interessen ganz konkret durchgesetzt. Hier entsteht Solidarität – die Basis gewerkschaftlicher Macht.

Das entscheidende Scharnier zwischen Organisation und Mitgliedern sind die Betriebsräte und Vertrauensleute im Betrieb. Sie organisieren konkret vor Ort Solidarität und Macht. Sie sind das Gesicht der IG Metall in den Betrieben, genießen in der Regel hohes Vertrauen

bei ihren Kolleginnen und Kollegen und können diese daher in betrieblichen oder tariflichen Konflikten gut mobilisieren.

Ohne die tiefe Verankerung in den Betrieben, das Engagement ihrer Betriebsräte und Vertrauensleute und die Mobilisierungsfähigkeit ihrer Mitglieder wäre der Erfolg der Tarifrunde 2017/2018 in der Metall- und Elektro-Tarifrunde, in der sich an mehreren Tagen rund 1,5 Millionen Beschäftigte in 5.000 Betrieben tageweise im Ausstand befanden, so nicht möglich gewesen. Und auch die Erfolge, die die IG Metall in der Interessenvertretung ihrer Mitglieder gegenüber der Politik erzielt hat, beruhen auf der Kraft einer gut organisierten und im Betrieb verankerten Solidarität.

Herausforderungen von Gewerkschaftsmacht

Die Macht der IG Metall wird auf vielerlei Weise immer wieder herausgefordert.

Einzelne Arbeitgeber wehren sich teilweise vehement gegen gewerkschaftliche Organisation und Betriebsratsgründungen und betreiben – teilweise mit unlauteren oder illegalen Mitteln – das, was man heute *Union Bashing* und *Union Busting* nennt. Hier ist Kärnnerarbeit unserer politischen Sekretärinnen und Sekretäre und neue Kompetenzen des Organizing gefragt. Es gilt in oft langer und mühsamer Arbeit erst einmal das Vertrauen der Belegschaften zu gewinnen, diese zu ermutigen und tatkräftig zu unterstützen, damit sie sich organisieren und ihre Mitbestimmungsrechte geltend machen können.

Nicht minder fordert uns ein anderer Trend heraus: die *abnehmende Tarifbindung*. Immer mehr Unternehmen ziehen sich – unterstützt durch die Möglichkeit, den Arbeitgeberverbänden auch „OT“ (ohne Tarifbindung) anzugehören und trotzdem von deren Serviceleistungen zu profitieren – aus dem Flächentarifvertrag zurück. Herrschte etwa in der stärksten Branche der IG Metall – der Metall- und Elektroindustrie – 1990 noch eine Tarifbindung von über 70 Prozent, arbeiten heute nur noch etwa 53 Prozent der M+E-Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben. Immer weniger Beschäftigte profitieren damit von den Errungenschaften, die mit der Kraft der Vielen erkämpft worden sind. Denn in der Regel verdienen Beschäftigte in tariflosen Betrieben

deutlich weniger als ihre Kolleginnen und Kollegen in Betrieben mit Tarifbindung. Auch ihre Arbeitsbedingungen sind meist wesentlich ungünstiger geregelt. Das erzeugt Ungleichheiten zwischen Beschäftigten, gesellschaftliche Spaltungen und Gefährdungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, aber auch Dumping-Konkurrenz unter Arbeitgebern. Die Tarifbindung zu stärken, ist deshalb sowohl zentrale Aufgabe für Gewerkschaften und Unternehmen wie auch Gerechtigkeitsfrage Nummer Eins für Politik und Gesellschaft.

Soziodemografische Entwicklung und die Veränderung von Zielgruppen stellen ebenfalls große Herausforderungen für die gewerkschaftliche Organisationsmacht dar. Dahinter verbergen sich mehrere Trends:

Individualisierung: Stellte die „Arbeiterkultur“ des entwickelten Kapitalismus ein Wertesystem einer weitgehend homogenen Gruppe dar, sind heutige „Beschäftigtenkulturen“ weitaus heterogener. In den ausdifferenzierten Lebenswelten westlicher Gesellschaften differenzieren sich auch die Lebenswirklichkeiten und -bedürfnisse der Beschäftigten immer weiter aus. Solidarität zu organisieren wird vor diesem Hintergrund immer voraussetzungsvoller. Sie ist nicht mehr von Haus aus und Alters her gegeben, sondern muss immer wieder neu hergestellt und aktualisiert werden. Unterschiedliche Interessen müssen zur Deckung gebracht werden und kollektiv abgesicherte Lösungen Raum für unterschiedliche Lebenssituationen und Bedürfnisse bieten. Exemplarisch dafür, wie das gelingen kann, steht der Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie von 2018, mit dem die IG Metall kollektive Rechte auf mehr Selbstbestimmung in der Arbeitszeit mit Wahloptionen für Beschäftigte in unterschiedlichen Lebenslagen verankern konnte.

Demografischer Wandel: Die Alterung der Bevölkerung stellt auch die IG Metall vor die Herausforderung, den Generationenwechsel zu gestalten. Mit den Babyboomern werden nicht nur viele ihrer Mitglieder, sondern auch etliche Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Vertrauensleute dieser starken Generation aus den Betrieben ausscheiden. Es gilt daher, gezielte Nachwuchsarbeit zu betreiben und Jüngere für die Gewerkschaftsarbeit zu gewinnen. Die IG Metall ist hier bereits sehr ak-

tiv und bietet sowohl für Haupt- wie für Ehrenamtliche verschiedenste Arten der Unterstützung sowie strukturierte Ausbildungsgänge an.

Veränderung von Zielgruppen: Nicht zuletzt verändern sich durch sozio-demografische Entwicklungen auch die Zielgruppen der IG Metall: Die Beschäftigten in unseren Branchen werden nicht nur jünger, sondern auch weiblicher, akademischer und vielfältiger. Die Verschiebung von Beschäftigung von der Produktion, in der die Beschäftigten traditionell gut organisiert sind, in den indirekten Bereich von Verwaltung, Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie IT verändert auch die Zusammensetzung von Belegschaften und damit von Zielgruppen, die die IG Metall gewinnen muss, um ihre Stärke zu erhalten. Sie hat deshalb bereits vor einigen Jahren die Zielgruppenarbeit gestärkt und gezielte Ansprachekonzepte und Strategien zur Organisation neuer Beschäftigtengruppen entwickelt. Die Erfolge dieser Arbeit spiegeln sich in der guten Mitgliederentwicklung bei Angestellten, Frauen, Studierenden und jungen Beschäftigten.

Transformation: Schließlich ergeben sich aus der Transformation unserer Wirtschaft durch den notwendigen ökologischen und digitalen Wandel große Herausforderungen für Gewerkschaftsmacht. Denn zum einen ist mit diesem Wandel die Gefahr verbunden, dass in den traditionell starken Branchen und Bereichen massiv Arbeitsplätze verloren gehen und neue Beschäftigung vor allem in tarif- und betriebsratsfreien Zonen, zu schlechteren Arbeitsbedingungen und mit schlechteren Ausgangsbedingungen für Gewerkschaftsarbeit aufgebaut wird. Die IG Metall muss deshalb massiv darauf dringen, dass die Unternehmen ihrer Branchen zukunftsfähige Produkte entwickeln und Strategien, um ihre Belegschaften auf neue Aufgaben und Tätigkeiten vorzubereiten. Gleichzeitig muss sie die neuen Bereiche organisieren und dort tarifliche Standards durchsetzen. Und sie muss diesen Wandel aktiv mitgestalten: Es reicht nicht, nur am Spielfeldrand stehen und unternehmerische Entscheidungen sozialverträglich abzufedern. Die IG Metall muss sich einmischen und mitbestimmen, wohin der Ball rollt.

Auch hier sind wir als Organisation bereits in vielfacher Weise aktiv: Metallerrinnen und

Metaller gestalten Zukunftsvereinbarungen mit, dringen in den Mitbestimmungsgremien darauf, dass die Unternehmen Strategien entwickeln, setzen die Politik unter Druck, durch eine aktive Industrie- und Strukturpolitik die Weichen für eine gelingende Transformation zu stellen und entwickeln eigene Konzepte zur Bewältigung des Wandels – wie das eines Transformationskurzarbeitergelds, das Kurzarbeit und Qualifizierung verknüpfen und es ermöglichen soll, dass Beschäftigte nicht entlassen, sondern im Betrieb auf neue Aufgabe vorbereitet werden.

Macht braucht Beteiligung

Die Macht der IG Metall beruht auf der Kraft der Vielen zu solidarischem Handeln. Sie ist ein notwendiges Mittel zur Durchsetzung der Interessen der abhängig Beschäftigten gegen die strukturell übermächtigeren Interessen der Arbeitgeber. Nach Weber ist Macht die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen. Diese Macht hat die IG Metall. Das hat sie in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder erfolgreich unter Beweis gestellt. Sie bildet ein erfolgreiches Kartell gegen das blinde Wirken der Marktgesetze und die rücksichtslose Verfolgung von Unternehmensinteressen. Und das ist gut so! Denn wenn Gewerkschaften diese Macht nicht haben oder verlieren, ist es schlecht bestellt um die Interessen der abhängig Beschäftigten – der übergroßen Mehrheit der Bevölkerung.

Allein die schiere Zahl der Mitglieder verleiht der Macht der IG Metall eine besondere Legitimation. Und ebenso wie der Eintritt der Vielen in die Gewerkschaft, würde der Austritt von Vielen diese Legitimation in Frage stellen und als mächtige Kontrollinstanz wirken.

Jenseits dessen wird die Macht der IG Metall und damit auch die Macht ihrer Spitzenfunktionär/innen durch demokratische Strukturen kontrolliert: Die Satzung gibt vor, wie die Macht durch Wahlen an welche Gremien verliehen wird, welche Aufgaben den verschiedenen Organen und Gremien zukommt und wie sie sich gegenseitig kontrollieren.

In der IG Metall ist die Macht aber nicht nur durch formale Strukturen rückgebunden, sondern ganz wesentlich auch durch die Beteili-

gung ihrer Mitglieder und Aktiven. Ob in verschiedenen Netzwerken, Arbeitsgruppen, in Workshops und auf Konferenzen: Überall wird in der IG Metall über die künftige Ausrichtung der politischen Arbeit und konkrete Aktivitäten und Projekte diskutiert und beraten. Forderungsdiskussionen im Vorfeld von Tarifrunden werden in der IG Metall ebenso breit geführt und finden nicht nur in den letztendlich entscheidungsbefugten Tarifkommissionen statt. 2013 und 2017 hat die IG Metall zudem ein besonderes Instrument eingesetzt, um ihre Mitglieder zu beteiligen und die Entscheidungen ihrer Gremien an die Interessen der Beschäftigten rückzubinden: An der Beschäftigtenbefragung nahmen 680.000 Beschäftigte aus ihren Branchen teil und gaben umfassend Auskunft über ihre Bedürfnisse und Prioritäten insbesondere beim Thema Arbeitszeit. Nicht zuletzt, weil dieser Schritt der Tarifrunde 2017/2018 in der Metall- und Elektroindustrie vorgeschaltet war, konnte die Forderung nach mehr Selbstbestimmung über die Arbeitszeit eine solche Durchschlagskraft erlangen und konnten so viele Beschäftigte für Warnstreiks mobilisiert werden.

Unsere Erfahrung ist: Je stärker Mitglieder und Aktive an Diskussionen beteiligt werden, desto nachhaltiger sind die darauf beruhenden Entscheidungen, desto höher ist unsere Mobilisierungsfähigkeit und desto eher ist der starke Arm der Solidarität in der Lage, ins Getriebe zu greifen und signifikante Verbesserungen für die Beschäftigten zu erreichen.

Die Beschreibung der Machtbasis der IG Metall baut auf engagierte, kompetente und auch konfliktfähige Interessensvertreter/innen in den Betrieben. Die Bereitschaft hierzu ist keine Selbstverständlichkeit. So hat sich die IG Metall entschlossen mit einem Projekt „Die IG Metall vom Betrieb aus denken“ eine breite Basisdebatte über die Voraussetzung erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit vor Ort anzustoßen. Dabei müssen neue Bedingungen der Arbeits- und Lebenswirklichkeiten für gewerkschaftliches Arbeiten genauso reflektiert werden, wie Veränderungen in den Prozessen der Meinungsbildung, etwa durch social media und der Entwicklung normativer Orientierungen. Ohne Zweifel haben sich hier deutliche Veränderungen ergeben, die in die gewerkschaftliche „Tagespraxis“, aber auch in den

Strukturen der IG Metall Veränderungen verlangen, um nachhaltig erfolgreich zu bleiben.

Politische Macht. Worauf es ankommt

Erich Vad

Erich Vad ist Brigadegeneral a.D. und war langjähriger militärpolitischer Berater von Angela Merkel, Gruppenleiter im Bundeskanzleramt und Sekretär des Bundessicherheitsrates. Heute ist der promovierte Historiker Dozent an Universitäten und Inhaber von Erich Vad Consulting, einer Unternehmensberatung in Grünwald bei München.

Wettbewerb der Narrative

Das Erringen von politischer Macht setzt in der Regel eine mehrheits- und öffentlichkeitswirksame Erzählung, ein politisches Leitnarrativ voraus. Die Idee einer gerechten Welt und des „Fair Trade“, die eines Europa als zivilgesellschaftliches Friedensprojekt oder als politischer Raum des guten, umweltbewussten Lebens mit Vorbildfunktion für die ganze Menschheit sind solche Erzählungen, die mehr oder weniger realitätsfest sind. In jedem Fall geht damit auch ein Legitimitäts- und Machtanspruch einher.

Politische Narrative sind immer Ausdruck der jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnisse. Das Sein bestimmt das Bewusstsein – diese alte Erkenntnis von Karl Marx trifft auch hier zu. Zu einem vergleichsweise reichen, überalterten und schwachen Europa passen die hier vorherrschenden, bewahrenden Narrative ganz gut. Aufsteigende Mächte wie China, die aktiv das internationale System in ihrem Sinne verändern und gestalten, haben Narrative mit anderen politischen Schwerpunkten. Man darf nicht übersehen, dass wir uns in einem permanenten Wettbewerb der politischen Narrative befinden, in einem regelrechten „Kampf der Legitimitäten“ (Carl Schmitt). Dabei ging und geht es in der Regel nicht um Wahrheit, sondern um das Durchsetzen einer politischen Entscheidung. Helmut Kohls Entscheidung für den Euro löste bekanntlich den D-Mark-Mythos der Deutschen ab. Die alte Erzählung der Nachkriegszeit und des Wirtschaftswunders wurde in ein neues, sinnstiftendes Narrativ der Einbindung Deutschlands in Europa überführt. Auch das finanzpolitische Engage-

ment Angela Merkels für den Euro, ihr außenpolitisches Agieren in der Ukraine Krise und das umstrittene Offenhalten der Grenzen angesichts der europäischen Flüchtlingskrise muss man in dem Kontext eines pro-europäischen Narratives sehen.

Dabei darf ein deutsches Grundbedürfnis nicht übersehen werden, existentielle politische Fragen wie die der nationalen Sicherheit an multilaterale Organisationen wie die VN, EU oder die NATO abzugeben. Nach dem Motto: Die werden es schon machen und wir müssen uns nicht national positionieren. Dieser Multilateralismus, der Glaube an den gewaltlosen Dialog in der Politik und an die Verrechtlichung der internationalen Beziehungen ist leider zur Illusion geworden. Das Problem besteht heute darin, dass Deutschland in dieser Konstellation über kein tragfähiges, politisches Narrativ verfügt und international zunehmend als unberechenbar wahrgenommen wird.

Die alte deutsche Frage lautete: Wie bremst man die auf Hegemonie und Vormachtstellung ausgerichtete deutsche Politik in Europa aus? Die neue ist: Wie halten unsere politischen Partnernationen das aus, wenn eine der potentesten Wirtschafts- und Finanzmächte der Welt im Herzen des Kontinents sich diese Kultur der strategischen Zurückhaltung leistet, sich weigert, für Europa Führungsstärke zu zeigen?

Passion und Leadership

Führende Politiker in Aktion leben und agieren leidenschaftlich, in einem speziellen „Flow“ und in einer nicht durchschnittlichen Bewusstseinslage. Das macht sie einerseits leistungsfähig und immun gegen Angriffe. Aber es gefährdet sie auch und verführt dazu, Fallen und Fallstricke zu übersehen, wenn die innere Bodenhaftung fehlt. Ich sehe noch die wunderschönen Bilder der Omanreise des Ehepaar Wulff vor mir, die gleichzeitig den Anfang vom politischen Ende des ehemaligen Bundespräsidenten einleiteten. Oder das Ehepaar zu Guttenberg auf seiner letzten gemeinsamen Afghanistanreise, das als ein nie vorher dagewesenes Medienereignis zelebriert wurde, bevor der damalige Verteidigungsminister im Sumpf der Promotionsaffäre unterging. Die

Beispiele zeigen, dass dem politischen Sturz oft die große politische Bühne vorausgeht. Von daher ist es zielführender, politische Konkurrenten nicht etwa in Kampagnen „fertig zu machen“, sondern ihnen im Gegenteil auf die große Bühne der Politik zu verhelfen. Schwache Charaktere verlieren dort schnell ihre Bodenhaftung. Früher oder später machen sie Fehler, stellen ihre Inkompetenz öffentlichkeitswirksam unter Beweis und erledigen sich damit selbst.

Demgegenüber überzeugen die politische Authentizität und Führungsstärke des damaligen grünen Außenministers Joschka Fischer. Trotz massiver Kampagnen hatte sich Fischer für seine jahrelangen politischen Jugendsünden im linksradikalen Frankfurter Milieu nie entschuldigt. Er sah sie als Teil seiner politischen Entwicklung an und stand dazu. Bei der Durchsetzung der deutschen Beteiligung an den Luftoperationen der NATO gegen Serbien im Jahre 1999 folgte er nicht einfach der Mehrheitsmeinung in seiner Partei, sondern hat sie gedreht und politisch von vorne geführt. Später sein deutliches Nein zum Irakkrieg der USA, die er für mich sehr eindrucksvoll gegenüber dem damaligen US-Verteidigungsminister Rumsfeld bei der Münchner Sicherheitskonferenz 2003 vortrug: das war deutsche Führungsstärke in der Sicherheitspolitik, auch, wenn man das politisch anders bewerten mag angesichts der damals schweren Belastung des transatlantischen Verhältnisses. Es war eine der wenigen, wenn auch umstrittenen, klaren Positionierungen in der Sicherheitspolitik, nicht die übliche sicherheitspolitische Trittbrettfahrerei Deutschlands im politischen Windschatten anderer.

Dagegen erscheinen viele Politiker von heute aus Sicht des Bürgers als austauschbar, ohne Ecken und Kanten, was es Populisten leicht macht. Man erkennt oft nicht den inneren Kompass, der sie leitet. Vielen fehlt der auch einfach. Es reicht ihnen die Rolle des „Partei-soldaten“. Das führt beim Bürger zu einem gewissen Frust. Dann ist starke politische Führung angesichts von Koalitionsregierungen in Deutschland nicht einfach, weil sie strukturell auf Dialog angelegt ist.

Überzeugende politische Führungspersönlichkeiten wie Helmut Schmidt fehlen in der deutschen politischen Landschaft. Der hätte sich

gewiss an Shimon Peres erinnert, der einmal in einem Gespräch mit Angela Merkel als damalige Oppositionsführerin richtigerweise feststellte: „There is no leadership without risk“.

Helmut Schmidt hätte gewiss als Bürgermeister bei den bürgerkriegsähnlichen G-20 Krawallen in Hamburg nicht in der Philharmonie gesessen, sondern hätte im Schanzenviertel von vorne geführt. Seine Führungsstärke beispielsweise bei der Hamburger Flutkatastrophe, gegenüber der RAF und bei der Flugzeugentführung in Mogadischu sowie mit Blick auf den NATO-Doppelbeschluss war einmalige Klasse.

Heute gibt es niemanden in der politischen Klasse, der international so viel Gewicht hat und vor allem anerkannt ist wie Angela Merkel. Ich war oft bei politischen Gesprächen dabei, wo sie immer und sehr schnell die intellektuelle Luftherrschaft hatte – um einen militärischen Terminus zu bemühen. Angela Merkel wird international gehört. Da ist innenpolitisch, insbesondere mit Blick auf die Flüchtlingskrise, nicht alles richtig gelaufen in den letzten Jahren. Aber die Frage ist angesichts der potenziellen Nachfolger berechtigt: welche Person mit vergleichbarer internationaler Führungsstärke soll unser Land nach ihr führen, insbesondere wenn es um die harten Themen der Politik geht?

Da reicht nicht mediale Sympathie. Da braucht es führungs- und durchsetzungsstarke Politiker mit einem klaren, inneren Kompass.

Berater

Am besten erkennt man die Qualität politischer Führungspersönlichkeiten an der Auswahl ihrer Berater. Dies ist eine eigene, durch lange Erfahrung bewährte Einsicht, insbesondere nach Wahlen und politischen Machtwechseln, die erste Indikatoren des zu erwartenden politischen Erfolges oder Misserfolges liefert. Wenn der amerikanische Präsident schon seinen dritten Sicherheitsberater in kurzer Zeit „feuert“, dann sagt das viel über sein politisches Leadership aus. Wenn sie richtig „abheben“, innerlich und in den Umfragen, insbesondere, wenn Ihnen die Demut des politischen Amtes fehlt, sind politische Führungspersonen besonders gefährdet. Sie be-

dürfen dann bodenständiger, realistischer Berater, denen sie vertrauen. Ihre wichtigsten Kennzeichen sind neben fachlicher und menschlicher Kompetenz politische Loyalität und Verschwiegenheit.

Natürlich sind politische Berater immer potentielle „Bauernopfer“ oder „Brandmauern“ bei politischen Skandalen, Affären oder auch in schwierigen politischen Lagen. Das gehört zu ihrem Job. Damit muss jeder Berater leben. Angesichts des permanenten politischen Machtkampfes steht der Berater nicht in dem Maße wie der politische Führer im „Flow“ und ist in dem starken Maße psychisch involviert. Gerade bei hohen Beliebtheitswerten sind Politiker hochgradig gefährdet. Der Berater muss hier – ähnlich wie der Chef des Stabes gegenüber dem militärischen Befehlshaber im Gefecht – den klaren Kopf behalten. Er muss die scheinbar unbedeutenden kleinen Dinge sowie die berüchtigte, ständig zu aktualisierende „Unterscheidung von Freund und Feind“ (Carl Schmitt) im Blick behalten. Dazu gehören auch ambitionierte Parteifreunde. Die bekannte Steigerung von „Freund-Feind-Parteifreund“ beschreibt das. Für den Novizen im Politikbetrieb ist die Tatsache, dass sich die die heftigsten Kämpfe im eigenen politischen Lager abspielen, eine erste, überraschende Erfahrung. Die Nichtbeachtung dieses Zusammenhangs führt unweigerlich zum Sturz und in die Niederlage.

Neben Fachkenntnissen, politischem Finger-spitzengefühl und einem bodenständigen Realitätssinn sind vor allem bedingungslose Loyalität und Verschwiegenheit die *conditio sine qua non* politischer Beratung. Der in dem „Vorraum der Macht“ (Carl Schmitt) agierende Berater muss die wesentlichen, vor allem die riskanten Informationen der politischen Entscheidungsfindung im Blick und die Fäden in der Hand behalten. Auch in diesen unvermeidbaren Vorräumen der Macht mit ihren indirekten Einflussnahmen gibt es intensive Konkurrenz und Rivalität. Es geht dabei um inhaltliche Differenzen, aber auch um den ständigen Zugang zum politischen Entscheidungsträger. Ein gutes, bewährtes „Alter Ego“ hat oft das letzte Wort und ist – wenn er seinen Job gut macht – der in der Öffentlichkeit nicht präsente Anteilseigner, zuweilen auch der wahre Inhaber der politischen Macht.

Aussitzenkönnen

Nicht über jedes politische Stöckchen springen und zu jedem Punkt etwas sagen! Eine wichtige Eigenschaft politischer Protagonisten ist unaufgeregtes Abwarten, das bekannte Aussitzenkönnen seit den Zeiten Helmut Kohls. Es liegt auch darin begründet, dass selbst die öffentlichkeitswirksamsten „Breaking News“ nur eine begrenzte Zeit interessant erscheinen und schnell von neuen Themen abgelöst werden nach dem Motto: „Die Karawane zieht weiter“. Das gilt bekanntlich nicht für alle Themen. Klimawandel und Flüchtlingskrise sind aktuelle Beispiele dafür. Überhaupt ist stunden- und oft nächtelanges Sitzenkönnen – nicht nur nach Parkinson in großen Räumen mit leeren Schreibtischen – eine wichtige physische Voraussetzung des Inhabers von politischer Macht. Nicht jedem ist es gegeben, stunden- und nächtelange Verhandlungen interessenorientiert zu führen, um in den frühen Morgenstunden schon aus Gründen der allgemeinen Ermüdung der Teilnehmer zu zielführenden Ergebnissen zu kommen.

Es ist zuweilen besser, politische Kritik im öffentlichen Raum stehen zu lassen, ohne explizit darauf einzugehen, Angriffe nicht sofort, sondern bei passender, späterer Gelegenheit und indirekt zu parieren, weil eine direkte Entgegnung den Angreifer aufwertet und das Thema unnötig medial verstärkt und verlängert.

In der Auseinandersetzung mit irrational agierenden Politikern ist es wichtig, in der Ruhe zu bleiben und das Interagieren in Anlehnung an ein Arzt-Patient Verhältnis zu gestalten, was die eigene Überlegenheit trotz persönlicher Anfeindungen zeigt. Gerade bei internationalen Konferenzen sollte man versuchen, es anderen zu überlassen, konfrontativ auf konfrontative Anfeindungen zu reagieren, um selbst die intellektuelle und moralische „Luft-herrschaft“ und Dominanz des Gipfels nicht in Gefahr zu bringen.

Innerer Kompass

Innere Stabilität und ein klarer „innerer Kompass“ sowie ein Gespür für die Stimmungslage in der Gesellschaft garantieren in der politischen Auseinandersetzung das Halten des

politischen Kurses. Gerade bei konfrontativen politischen Themen ist das politische Kurshalten unabdingbar für den politischen Erfolg. Notwendige, objektive Kurskorrekturen dürfen dabei nach außen nicht so erscheinen oder so kommuniziert werden.

Wenn es nicht anders geht, kann man politische Kontrahenten mit schwierigen höheren Ämtern betrauen, in denen sie sich abarbeiten, ihre Qualifikation und ihr politisches Profil unter Beweis stellen müssen.

Hier geht es um das Überzeugenkönnen durch bessere, konsensstiftende Argumente, das Herstellen von Mehrheiten, aber auch um Manipulation, um eigene Interesse durchzusetzen. Führungskraft auf der internationalen Bühne erringt man durch Informationsvorsprung und fachliche Kompetenz bis ins letzte Detail und nicht durch häufiges Tuscheln mit seinem Berater und „Backseater“. Dabei spielen nachrichtendienstliche Informationen zu Personen und Themen eine ebenso bedeutende, nicht zu unterschätzende Rolle wie Digitalisierung, soziale Netzwerke sowie das hohe Tempo medialer Information und die Echtzeitkommunikation.

Das politische Gewicht auf der internationalen Ebene korrespondiert mit der jeweiligen Stärke oder Schwäche der eigenen politischen Position „zu Hause“. Von daher muss bei allem außenpolitischen Agieren immer der jeweilige innenpolitische Kontext gesehen werden, in dessen Rahmen der Protagonist handelt. Die anderen Gesprächspartner wissen, wie es um das eigene Ansehen und die innenpolitische Stärke steht.

Fazit: Machavellis wahre Schüler

Macht in der Politik ist unausweichlich. Sie ist immer da. Wir sind gezwungen, damit umzugehen, ob wir es wollen oder nicht. Immer geht es bei der Machtanwendung darum, das Verhalten anderer im Sinne der eigenen Interessenlage zu steuern und zu verändern. Die Mittel dazu reichen von der echten dialogischen Überzeugung, über die Verschleierung eigener Intentionen und Interessen bis hin zu positiven wie negativen Sanktionen und auch unter Einschluss von Zwangsmaßnahmen und Gewalt. Immer geht es am Ende im Sinne Max Webers darum, „den eigenen (politischen)

Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.“ Gleichwohl geht es in der praktischen Politik oft darum, kommunikativ den Eindruck der Verfolgung eigener, auch nationaler Interessen zu vermeiden.

Der perfekte Machiavellist ist nicht der, der sich auf Machiavelli beruft, sondern der, der in seinem politischen Handeln an keiner Stelle den alten Lehrmeister der Macht durchblicken lässt.

Es geht ihm darum,

- politische Konkurrenten nicht aktiv auszuschalten, sondern ihnen beim Scheitern zu helfen,
- politische Gegner nicht zu erledigen, sondern von ihren selbstverschuldeten oder initiierten Krisen zu profitieren,
- erfolgversprechende Narrative der politischen Konkurrenz zu besetzen, ehe sich der politische Gegner damit positioniert und vor allem
- geduldig und demütig abzuwarten, ja scheinbar zurückzutreten, um seinen politischen Herausforderer in die politische Bedeutungslosigkeit zu schicken und zu besiegen, ohne selbst als Akteur wahrgenommen zu werden.

Ganz im Sinne Lao Tze`s bestehen die effizientesten Formen der Machtausübung darin, dass man sie gar nicht bemerkt.

Macht und Strategie. Die universellen Grundlagen der Politikberatung

Christian Blum

Christian Blum befasst sich als Consultant bei Miller & Meier Consulting mit Macht aus praktischer und wissenschaftlicher Perspektive. Er berät Unternehmen bei der politischen Strategieentwicklung und publiziert in Fachmedien. Im Anschluss an sein Studium der Philosophie, Politologie und Orientalistik in Köln, Boston und Damaskus promovierte er über das Gemeinwohl. Er war u.a. als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Ethikforum Köln und Thyssen Research Fellow an der Rutgers University tätig. Christian Blum ist GLG Council Member und Fachreferent Public Affairs der Studienstiftung des deutschen Volkes.

Politik ist ein ewiger Wettstreit. Wer bestimmt die internen Regeln des gemeinschaftlichen Zusammenlebens, wer die externen Ziele des Gemeinwesens? Diese Fragen sind so alt wie die ersten Priesterkönigreiche der Bronzezeit. Ebenso alt ist eine historische Figur, die in diesem Wettstreit seit jeher eine Sonderrolle einnimmt: der politische Berater. Er ist Vertrauensperson, Interessenvermittler, Kommunikationsexperte, Kampagnenspezialist. Er gibt Hinweise für den Erwerb von Amt und Einfluss, ohne selbst nach ihnen zu streben. Seit der Frühantike hat die Gestalt des Beraters unzählige Inkarnationen durchlaufen – von den Sophisten der hellenischen Polis, wie Thrasymachos und Kallikles, über die mittelalterlichen und neuzeitlichen Königsratgeber vom Schläger eines Alkuin, Petrus Alfonsi und Nicolò Machiavelli bis zum professionellen Public-Affairs-Sektor unserer Gegenwart.

Auf den ersten Blick hat der gegenwärtige Consulting-Kosmos hochspezialisierter Dienstleister, welche die individuellen und kollektiven Akteure des politischen Felds – Amtsträger, CEOs und zivilgesellschaftliche Anführer bzw. Regierungen, Konzerne und NGOs etc. – beraten, nicht mehr viel mit seinen historischen Vorläufern zu tun. Zu differenziert erscheinen uns die politischen, wirtschaftlichen, medialen Prozesse, zu technologisch fortgeschritten das Metier. Doch der Schein trügt. Die methodischen Grundbegriffe der

Politikberatung sind seit jeher dieselben. Sie sind Teil der politischen DNS unseres Gemeinwesens. Diese Grundbegriffe legen fest, woran sich Erfolg und Misserfolg bemisst und was gute Beratung ausmacht. Sie lauten: Macht und Strategie.¹

Macht ist die zentrale Ressource von Politik, und sie ist ihr Leitprinzip. Unsere Gesellschaften sind keine utopischen Diskursgemeinschaften, in denen allein der zwanglose Zwang des besseren Arguments gilt.² Sie sind geprägt durch unauflösbare Interessenkollisionen, durch Wertekonflikte und ein Ringen um Einfluss, Reputation und Güter. Damit dieses Ringen nicht die Grundfesten des gemeinschaftlichen Zusammenlebens – unsere Kooperationsbeziehungen, unser wechselseitiges Grundvertrauen und unseren Ethos – zersetzt, braucht es ein staatliches Machtmonopol, eine Einhegung des urmenschlichen Strebens nach Dominanz. Diese von Thomas Hobbes vor Jahrhunderten so eloquent beschriebene Lösungsstrategie verschiebt freilich das Problem nur bzw. sie gibt ihm ein neues Gewand.³ Denn so entbrennt ein kontinuierlicher Machtkampf um die Kontrolle des staatlichen Machtmonopols; entweder direkt durch die Besetzung politischer Ämter oder indirekt durch die Einflussnahme auf Amtsträger. Die große Errungenschaft der Demokratie besteht darin, diesen Kampf durch die Gleichverteilung politischer Grundrechte (aktives und passives Wahlrecht, Organisations-, Versammlungs- und Meinungsfreiheit etc.) fair geregelt zu haben. Aber die Macht hat sie damit nicht aus Politik und Gesellschaft verbannt. Sie ist irreduzibler Teil unserer sozialen, politischen Existenz.

¹ Die folgenden Ausführungen sind eine kondensierte Fassung zentraler Überlegungen aus Meier, Dominik & Blum, Christian 2018: Logiken der Macht: Politik und wie man sie beherrscht. Berlin: Tectum. Die Monografie selbst ist das Ergebnis von intensiver gemeinsamer Theoriereflexion mit meinem Co-Autor und langjähriger Praxiserfahrung im Feld der Politikberatung.

² Vgl. Habermas, Jürgen ([1981] 2011): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

³ Hobbes, Thomas ([1651] 2008): Leviathan, New York: Cosimo Classics.

Dass Macht damit gleichsam zum Worum-Willen der politischen Beratung wird, zur *ratio essendi* der gesamten Branche, ist evident. Der politische Berater hat die Aufgabe, seinen Klienten bei Erwerb, Erhalt, Ausweitung und Einsatz von Macht zu unterstützen. Aber was steckt hinter diesem schillernden, oft übel beleumundeten Begriff? Was ist Macht eigentlich? Darüber diskutieren Philosophen, Politikwissenschaftler und Soziologen seit Jahrtausenden, ohne dass sich ein Konsens abzeichnet. Dabei haben Aristoteles und Max Weber im Verbund bereits eine überzeugende Antwort gegeben.⁴ Auch wenn es ein wenig geschraubt klingt: Macht ist doppelte Potenzialität. Sie ist das *potenzielle* Vermögen einer Person oder Organisation, einen *potenziellen* Widerstand durch andere Akteure oder durch widrige Umstände zu überwinden, um die eigenen Interessen durchzusetzen.

Dieses Potenzial aufseiten des Macht-Habers kann groß sein oder klein; dasselbe gilt auch für den potenziellen Widerstand. Zudem kann es in verschiedensten Fähigkeiten, materiellen und immateriellen Mitteln, Sozialbeziehungen gründen, die ihre Wirkung abhängig vom soziokulturellen Kontext entfalten. Je nach gesellschaftlicher Sphäre fußt Macht auf: Wissen, Erfahrung, Finanzkapital, Prestige, Körperkraft, Netzwerken, Technologie, moralischer Integrität, Charisma, Herkunft etc. Das ist es, was Weber meint, wenn er Macht „soziologisch amorph“ nennt.

Zwei Aspekte des Machtphänomens sind aus politischer Beratungsperspektive von herausragender Relevanz, weil sie die Anforderungen an gute Beratung spezifizieren:

Erstens: Macht muss sich nicht zwangsläufig in Zwang äußern.⁵ Einerseits kann sich jeder Macht-Unterworfene aus freien Stücken dem Willen des Macht-Habers beugen, ohne dass dieser sein Potenzial realisieren bzw. Druck ausüben müsste. Andererseits kann der Macht-Haber auf die Anwendung von Machtmitteln verzichten und den Macht-Unterworfenen in seiner Unbotmäßigkeit ge-

währen lassen, ohne dadurch seinen Status einzubüßen. Seine Machtfülle hängt allein davon ab, inwieweit er befähigt ist, äußere Widerstände bei der Realisierung seiner Interessen zu überwinden. Dabei ist es unerheblich, ob sich dieser Widerstand jemals manifestiert oder ob der Akteur jemals von seiner Fähigkeit Gebrauch macht.

Zweitens: Macht, ganz gleich wie groß, ist stets nur eine Chance zur Durchsetzung von Interessen, sie ist keine Garantie. Je mehr die Machtfülle ansteigt desto größer wird die so genannte *Ceteris-paribus*-Erfolgswahrscheinlichkeit, also die Wahrscheinlichkeit bei gleichbleibender Widerstandskraft des Macht-Unterworfenen.

Unter dem expliziten Machtfokus wird politische Beratung zur angewandten Probabilistik, zur Kunst, Wahrscheinlichkeiten zu kalkulieren und daraus Handlungsanleitungen abzuleiten: Wie groß ist die Chance, meine Interessen im politischen Wettstreit durchsetzen? Wie groß ist die Chance, dass ein anderer Akteur im Ringen um Amt und Einfluss meine Interessen aktiv frustrieren will? Wie groß ist die Chance, dass ich ihn durch Einsatz meiner Machtmittel überwinden kann? Wie groß ist die Chance, dass ein Einsatz von Machtmitteln Gegenreaktionen anderer Akteure provoziert? Und so weiter. Je zuverlässiger und praxistauglicher die Antworten auf diese Kernfragen, desto besser die Beratung.

Die Interpretation von politischer Beratung als angewandte Probabilistik führt uns analytisch zum zweiten Grundbegriff der Beratung: Strategie. Denn Strategiebildung ist nichts anderes als eine langfristige und wahrscheinlichkeitsbasierte Vorteilsberechnung.⁶ Sie ist der Versuch, die Kontingenz des Politischen durch ein situationsübergreifendes Handlungsschema handhabbar zu machen. Bei einer solchen Berechnung spielt der Berater (mit dem Klienten) die Kausalpfade, die zum Ziel führen können, durch – und er wählt denjenigen aus, der sich durch die optimale Relation zwischen Erfolgswahrscheinlichkeit und erwartetem Aufwand auszeichnet. Im Fokus steht die Iden-

⁴ Aristoteles (1994): *Metaphysik*, hg. und übers. von Ursula Wolf, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, Weber, Max ([1921] 1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.

⁵ Han, Byung-Chul (2005): *Was ist Macht?*, Ditzingen: Reclam.

⁶ Der *locus classicus* der Strategiedebatte in Deutschland ist Raschke, Joachim & Tils, Ralf (2007): *Politische Strategie. Eine Grundlegung*. Wiesbaden: VS Verlag. Diesen Ansatz erweitern und vertiefen wird in Meier & Blum 2018: 225ff.

tifizierung eines Pfades mit maximaler Effektivität und Effizienz, also größtmöglicher Aussicht auf Erfolg bei kleinstmöglichem Einsatz von Ressourcen.

Solche Kalkulationen sind hochkomplex. Die Komplexität entsteht aus der Notwendigkeit, nicht nur die zahlreichen Konstanten des politischen Feldes – Institutionen, Prozessnormen, Grundgesetze der Rationalität, anthropologische Konstanten der Macht etc. – zu berücksichtigen, sondern vor allem seine Variablen. Zu diesen zählen: die eigenen Fähigkeiten und Ziele, die Anzahl, aber auch die Fähigkeiten und Ziele von Gegnern und Verbündeten sowie Kontextvariablen, wie die öffentliche Meinung, nationale und internationale Makroentwicklungen (Immobilienblasen, Baissen, Klimaveränderungen) und technologische Innovationen (Buchdruck, Schießpulver, Internet). Je größer die Anzahl der Variablen und je weiter der zeitliche Horizont der Prognose, desto schwerer wird die Bestimmung des idealen Kausalpfades.

Dieses Prinzip gilt für alle strategischen Ziele in der politischen Domäne: die Wahl zum Kanzler oder zur Kanzlerin, die Reformierung von Bund-Länder-Kompetenzen, die Durchführung eines Infrastruktur-Großprojekts, die Neugestaltung regulatorischer Rahmenbedingung im Industriesektor, die Legalisierung von Genussmitteln wie Marihuana etc. Und sie gilt für alle Akteursgruppen, ganz gleich, ob es sich um Parteien, korporatistische Organisationen, wie Verbände und Gewerkschaften, oder Gruppen des vorpolitischen Raums handelt. Vor der Logik der Macht sind alle gleich.

Aber was befähigt politische Berater dazu, solche Kalkulation erfolgreich durchzuführen? Zwei Faktoren sind ausschlaggebend: Machtwissen und Machtkompetenz. Machtwissen, das die griechischen Vordenker und Praktiker des Politischen *episteme* nannten, umfasst sowohl Detailkenntnisse der politischen Arena und ihrer Subfelder (z.B. Digital-, Energie- oder Gesundheitspolitik) als auch der formellen und informellen Entscheidungsprozesse, der konkurrierenden Akteure mit ihre Zielen, Machtressourcen und Netzwerken und der politischen Sprache mit ihren zahllosen Spezialausdrücken. Berater stehen vor der Aufgabe, ein tiefes Verständnis für die Systemlogik eines Staates zu erwerben und zugleich stets auf

dem aktuellen Stand politischer Entwicklungen, Themen und Trends zu bleiben. Ohne diese Informationen und ein geschultes Mindset, um sie adäquat zu systematisieren und zu gewichten, gleicht jeder Versuch der Strategiebildung einem Blindflug. Die *episteme* versorgt uns, metaphorisch gesprochen, mit präzisiertem Kartenmaterial, um durch das politische Feld zu navigieren.

Aber dieser Faktor allein reicht für die erfolgreiche Strategiebildung, geschweige denn -umsetzung nicht aus: einerseits, weil Strategien kreative Handlungsschemata sind, um politische Gegner zu überraschen; deshalb können sie nicht nach einer Blaupause entwickelt werden. Andererseits weil die Unwägbarkeiten der politischen Arena immer wieder zu Strategieanpassungen und taktischen Neuausrichtungen nötigt. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, braucht es eine Fähigkeit, die man im Deutschen am ehesten Machtkompetenz nennen kann. Es geht um das richtige Gespür für Chancen und Risiken der Politik, um einen ausgeprägten Machtinstinkt, den man weder aus Büchern noch aus Vorlesungen erlernen kann, sondern nur aus der Praxis selbst. Die Griechen hatten für diesen schwer fassbaren Sammelbegriff das schöne Wort *techne*, die durch Nachahmung bedeutender Vorbilder erworbene praktisch-intuitive Beherrschung des politischen Handwerks.

Der politische Berater ist also ein Allrounder, in dessen Fähigkeitsprofil Theorie und Praxis, Reflexion und Bauchgefühl zusammenkommen. Und er zählt zu jenem Menschenschlag, den das Handwerk der Politik, seine Spielregeln und Spieler, zwar reizt, der aber zur Macht selbst Distanz wahrt und ihren Lockungen nicht erliegt. Dass es dafür ein starkes politisches Ethos und Professionalität bedarf, erklärt sich beinahe von selbst.

Auf diesem Wege sind wir unversehens bei einer Ethik der politischen Beratung angelangt. Aber dieses Kapitel wollen wir hier nicht mehr aufschlagen,⁷ sondern das bisher Gesag-

⁷ Siehe jedoch den Verhaltenskodex der de'ge'pol – Deutsche Gesellschaft für Politikberatung und den Beitrag Meier, Dominik & Blum, Christian (2019): Macht und Gemeinwohl. In: GWP – Gesellschaft. Wirtschaft. Politik, 3-2019, S. 391-399.

te rekapitulieren. Der politische Berater – so die Ausgangsthese – ist seit dem Auftreten der ersten staatlichen Gemeinwesen ein fester Bestandteil des politischen Kosmos, und genauso lange beruht seine Kunst auf zwei Grundprinzipien: Macht und Strategie. Macht ist das Worum-Willen politischer Beratung, weil Politik ein geregelter, aber unauflöslicher Kampf um das staatliche Macht-Monopol ist. Berater stehen vor der Aufgabe, ihre Klienten bei Erwerb, Erhalt, Ausweitung und Einsatz von Macht zu unterstützen. Weil Macht aber stets nur eine Chance zur Interessendurchsetzung ist und keine Garantie, muss sie strategisch gedacht werden, also eingebettet in eine wahrscheinlichkeitsbasierte Vorteilsberechnung. Politikberatung wird so zur Kunst der Wahrscheinlichkeiten, zur Planung eines idealen Kausalpfades zum strategischen Ziel, der den Unwägbarkeiten des politischen Alltags standhält. Diese ideengeschichtlich grundierte Aufgabenbeschreibung des Politikberaters ist kein Selbstzweck und keine theoretische Fingerübung. Sie hilft uns, besser zu verstehen, worauf es in der Beratung ankommt und vor welchen persönlichen und professionellen Herausforderungen wir jeden Tag stehen.

Die Macht und die Lobby. Vom Unterschied zwischen Regieren und Macht¹

Jürgen Trittin

Jürgen Trittin ist seit 1998 Mitglied des Bundestages. Der Sozial-Diplomwirt arbeitete zunächst in verschiedenen Stationen als wissenschaftlicher Mitarbeiter, Pressesprecher und freier Journalist. Seit den 1980er Jahren war Trittin für Bündnis 90 / Die Grünen auf Landes- und Bundesebene als Minister, in Parlamenten und Parteifunktionen aktiv. Seine Schwerpunkte sind Umwelt- und Energie-, europäische und internationale Politik.

Nach einer sehr einfachen Weltsicht hat in unserem Staat die Regierung *die Macht*. Aber *die Macht* gibt es nur im politischen Feuilleton. Dort ist dann oft die Rede von „Einsamkeit der Macht“ oder auf der „Höhe der Macht.“ Das ist Kitsch.

In Wirklichkeit gibt es *die Macht* genauso wenig wie *die Politik*. Nimmt man den direkten Einfluss auf das reale Leben der Menschen, dann machen politische Entscheidungen nur einen Teil der wirtschaftlichen, sozialen, familiären oder anderen Mächte aus, die auf unser Leben einwirken.

Wer regiert, hat Macht – aber er ist nicht an *der Macht*. Die Machtverhältnisse in Deutschland sind komplex. Macht ist auf viele Akteure verteilt. Selbst der mächtigste Einzelpolitiker im Lande, die Bundeskanzlerin, ist von unzähligen Akteuren und Faktoren abhängig, selten völlig frei in der Entscheidung.

Wer von politischer Macht spricht, darf die Macht der USA oder Chinas und die Schwäche Europas nicht vergessen. Wer unter den heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umständen von Macht redet, muss von der Macht des Finanzmarktes sprechen, von der Macht der großen Unternehmen und Konzerne, von der Macht der Verbände und Lobbys, von der Macht der Medien – und

¹ Dieser Text basiert in Auszügen auf dem Buch „Stillstand made in Germany: Ein anderes Land ist möglich!“ des Autors aus dem Jahr 2014, erschienen im Gütersloher Verlagshaus.

nicht erst seit *#FridaysForFuture* oder der *Deutschen Umwelthilfe* - von der Macht der Zivilgesellschaft. Das Zusammenspiel all dieser Akteure ergibt die Machtverhältnisse im von Deutschland heute.

All diese Akteure üben Macht aus. Sie geben Stellungnahmen ab, kommunizieren mit uns Politikern auf allen Ebenen und versuchen, ihre Weltsicht und ihre Interessen voranzubringen. Sie beeinflussen die öffentliche Diskussion.

Daran ist nichts auszusetzen, so organisiert sich unsere Gesellschaft. Demokratie ist auf diese Interessensgruppen angewiesen. Die Gesellschaft lebt in ihnen, demokratische Entscheidungsfindung muss sich mit der selbstorganisierten Gesellschaft verzahnen, sie einbeziehen. Verbände, Gewerkschaften, Initiativen, ja Lobbys gehören zur Demokratie. Doch es kommt auf das richtige Maß an. Am Ende eines solchen Prozesses muss es eine demokratisch legitimierte Entscheidung geben. Dieses Primat demokratischer Macht gegenüber anderen Machtpolen steht unter Druck.

Das heutige Ausmaß des Lobbyismus ist exzessiv. Es ist so exzessiv, dass es die Demokratie gefährdet. Im Lobbyismus bildet sich eine extrem ungleiche Machtverteilung ab. Auf Druck von Lobbyisten können demokratisch legitimierte Entscheidung der Mehrheit der Bevölkerung ausgehebelt werden.

Ein aktuelles Beispiel: Obwohl über 60 % der Bevölkerung Klimaschutz sogar die Priorität vor Wirtschaftswachstum geben würde,² steigen die Emissionen aus dem Verkehr immer weiter an.³ Seit Januar gibt es zwischen Industrie, Gewerkschaften, Umweltverbänden und Wissenschaft einen Konsens zum Ausstieg aus der Braunkohleverstromung. Bis heute im August hat es die Bundesregierung nicht geschafft, diesen Kohlekonsens zu einem Gesetz zu machen. Die Große Koalition hat sich kleinmütig von Lobbys einzelner Besitzstandswahrer ausbremsen lassen.

²

<https://www.tagesschau.de/inland/deutschlandtrend-1807.html>.

³

https://www.agoraenergiewende.de/fileadmin2/Projekte/2019/Jahresauswertung_2019/171_A-EW_Jahresauswertung_2019_WEB.pdf S. 25 ff.

Kein Wunder, dass nur 3 % der Deutschen in der Umfrage des Umweltbundesamtes der Regierung bescheinigen „genug“ für den Klimaschutz zu tun.⁴

Regieren heißt nicht an *die* Macht zu haben. Aber wie man an der Großen Koalition sehen kann: An der Regierung kann man sich auch ohnmächtig stellen.

Macht braucht demokratischen Mut.

4

https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/ubs2018_-_m_3.3_basisdatenbroschuere_barrierefrei-02_cps_bf.pdf , Seite 23, Abb. 8.

Mit welchen Strategien und Taktiken wird in Wirtschaft und Politik Macht errungen – und wie verteidigt man sie?

Sigrid Nikutta

Dr. Sigrid Nikutta ist seit dem 1. Januar 2020 Vorstand Güterverkehr der Deutschen Bahn AG und ist gleichzeitig Vorstandsvorsitzende der DB Cargo AG. Zuvor war sie fast zehn Jahre lang als erste Frau Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsbetriebe und führte das Unternehmen erstmals in die schwarzen Zahlen. Von 1996 bis 2010 war sie bei der Deutschen Bahn AG in verschiedenen Leitungsfunktionen tätig. Dr. Sigrid Nikutta studierte in Bielefeld Psychologie und promovierte 2009 an der LMU München. 2017 erhielt sie den Berliner Frauenpreis für ihr Engagement bei der BVG und wurde 2012 von der Mestemacher-Gruppe als „Managerin des Jahres“ ausgezeichnet. Sie ist stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Vossloh AG und stellvertretende Vorsitzende des Senats des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) sowie im Präsidium des Verbands der Berliner Kaufleute und Industriellen (VBKI).

Macht ist ein so negativ besetztes Wort. Seien wir mal ehrlich, denken wir nicht alle sofort an Diktaturen, Ausbeutung und Unterdrückung oder bestenfalls an die Macht des Schicksals? Ich denke, wir sollten hier Begriffe wie Verantwortung, Kompetenzen und Befugnisse benutzen. Unter bestimmten, vertraglich vereinbarten Prämissen wird Verantwortung zum Beispiel für ein Produkt, für ein gewünschtes Ergebnis oder für ein ganzes Unternehmen einem Menschen oder einer Gruppe von Menschen übertragen. Um diese Aufgabe fair, erfolgreich und zielgerichtet umsetzen zu können, werden parallel die dazu nötigen Kompetenzen und Befugnisse übertragen. Wäre der Begriff nicht so stark mit der Möglichkeit, ja sogar der Wahrscheinlichkeit von Missbrauch verbunden, könnte man dies auch Macht nennen.

Zurück zur Leitfrage, wie erreicht man so eine Position? Im besten Fall zeichnet man sich durch Wissen, besondere Begabung, originelles und mutiges Denken und Handeln aus.

Kurz gesagt, man fällt jemandem auf, der oder die sagt: auf dich haben wir gewartet. Im Normalfall bewirbt man sich auf eine Stelle, überzeugt im Bewerbungsgespräch und zeigt dann, was man so draufhat und gibt sich Mühe, positiv aufzufallen. Ja, es ist auch gut und angesagt, auf diesem Weg Netzwerke zu nutzen.

Nun erlebe ich aber immer wieder, dass es einen gewissen Nimbus um den Begriff „Netzwerke“ gibt. Dabei sollte man nicht vergessen: wir alle leben in und nutzen Netzwerke. Meine Kommilitonen, meine Nachbarn, meine Freunde, meine Kollegen und auch die Truppe aus dem Kegelerverein – das alles sind letztendlich Netzwerke. Es gibt immer mindestens ein Thema, das verbindet. Wenn ich eine neue Gartenschere kaufen will, frage ich meinen Nachbarn, der hat Ahnung davon. Und wenn es um die Besetzung einer Stelle geht, dann werden auch in diesem Fall natürlich die Menschen gefragt, die von der Materie etwas verstehen. Letztendlich muss man dann so oder so eine Entscheidung treffen. Wer aber glaubt, dass Netzwerke den berühmten „Beziehungen“ gleich zu setzen sind, der irrt gewaltig. Es geht nicht darum, dass man einen kennt, der einen kennt. Es geht auch hier immer darum, ob man was kann.

Führungspositionen sollte man durch Leistung erreichen, durch die Fähigkeit andere Menschen für eine erfolgreiche Entwicklung motivieren und mitreißen zu können. Dazu gehört fraglos Kompetenz – ja, auch Führungskompetenz, dazu gehören aber auch Qualitäten wie Verlässlichkeit oder Ideenreichtum und auch die Fähigkeit, die eine oder andere Niederlage zu verkraften und dennoch immer wieder weiterzumachen. Und überall da, wo das Miteinander fair und respektvoll ist, sollte man seine Position auch nicht zu verteidigen haben.

Wie lässt sich Macht legitimieren – und wie kann man sie kontrollieren?

Noch einmal: Macht, so wie sie im heutigen Sprachgebrauch üblich ist, lässt sich nicht legitimieren. Eine Führungsposition dagegen sollte schon damit legitimiert sein, dass es eine seriöse und auf objektiv nachvollziehbaren, demokratischen und rechtlichen Prinzipien

fußende Auswahlentscheidung gab. Das gilt für ein durch demokratische Wahlen legitimes Mandat oder Amt in der Politik genauso wie für Führungspositionen in der Wirtschaft.

Und für die Kontrolle gibt es in einem Rechtsstaat natürlich auch entsprechende Regelungen. Nehmen Sie meine Position als Beispiel. Ich bin die Vorsitzende des Vorstandes der Berliner Verkehrsbetriebe, Deutschlands größtem Nahverkehrsunternehmen. Auch wenn ich diesem Vorstand vorsitze, habe ich noch zwei Vorstandskollegen mit ganz eigenen Aufgabenbereichen und entsprechenden Kompetenzen. In aller Regel entscheiden wir als Team. Da gibt es Diskussionen und Abwägungen und natürlich auch die Möglichkeit zu sagen: damit bin ich nicht einverstanden. Wie in jedem guten Team findet man dann – z.B. nach der Beratung mit Fachexperten – meist eine gute Lösung, die der Verantwortung, die wir übernommen haben, gerecht wird. Sie dürfen nicht vergessen: Wir agieren ja nicht als Selbstzweck im luftleeren Raum. Bei allem, was wir tun, müssen wir nicht nur das Wohl von fast 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Blick haben, sondern bei jährlich mehr als einer Milliarde Fahrgastfahrten auch die immense Verantwortung der BVG für die alltägliche Mobilität in der deutschen Hauptstadt.

Natürlich hat unser Unternehmen als Anstalt öffentlichen Rechts, die zu 100 Prozent dem Land Berlin gehört, auch einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat und bezieht diesen in grundsätzliche Entscheidungen immer ein. Darüber hinaus gibt es gerade in meiner Branche unzählige gesetzliche Vorgaben, es gibt entsprechende Aufsichtsbehörden, es gibt politische- und Verwaltungsorgane, gesellschaftliche Organisationen und Verbände, die unsere Arbeit regelnd, regulierend, fördernd und auch fordernd begleiten. Und, weil wir in Deutschland glücklicherweise in einer echten Demokratie leben, gibt es nicht zuletzt eine freie und in Berlin sehr aktive Presselandschaft, die ich durchaus auch als „Kontrollorgan“ für meine und unsere Arbeit akzeptiere und respektiere.

Was macht die Macht mit uns – und was sind ihre großen Versuchungen und Herausforderungen?

Eine verantwortungsvolle Position errungen zu haben, kann und sollte uns ruhig stolz machen, aber niemals eitel. Stolz auf unsere Leistungen, die wir mit großem Engagement, Zielstrebigkeit, Talent, Kreativität, meist besonderem Teamgeist und sicher auch dem einen oder anderen privaten Verzicht erbracht haben. Aber eines sollten wir dabei nicht vergessen. Manchmal gehören auch Faktoren dazu, auf die wir vielleicht kaum oder gar keinen Einfluss haben. Zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen zu sein, den Hut rechtzeitig in den berühmten Ring geworfen zu haben, all das kann auch die eine oder andere Rolle spielen.

Die größte Herausforderung, wenn wir einmal eine solche Position erreicht haben, ist es natürlich, weiterhin erfolgreich zu sein. Dazu muss man neugierig bleiben und darf sich nicht in der Komfortzone der Chefetage ausruhen. Man muss den Mut aufbringen, immer wieder eingefahrene und daher bequeme Wege zu verlassen, Neues zu wagen und andere Menschen mit auf die Reise zu nehmen. Man darf dabei keine Angst vor Fehlern haben und dennoch den Respekt vor den Realitäten, um Fehlentscheidungen weitestgehend zu vermeiden.

Die größte Versuchung und gleichzeitig die größte Dummheit dabei wäre es, zu vergessen, dass wir niemals allein für einen großen Erfolg verantwortlich sind. Der Schlüssel zu welchem Erfolg auch immer sind all die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Fall der BVG buchstäblich rund um die Uhr und an 365 Tagen im Jahr dafür sorgen, dass unsere Führungsentscheidungen ihre Wirkungen überhaupt entfalten können.

Wirtschaft Macht Politik!

Peter Imbusch & Rebecca Endtricht

Prof. Dr. Peter Imbusch ist Soziologe und Professor für Politische Soziologie an der Bergischen Universität Wuppertal. Er arbeitet und forscht zu Macht- und Herrschaftsphänomenen, zu Eliten und sozialer Ungleichheit sowie zu Konflikt- und Gewaltthemen. Imbusch ist Autor und Herausgeber vieler einschlägiger sozialwissenschaftlicher Publikationen zu diesen Themenfeldern.

Rebecca Endtricht ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Politische Soziologie. Zuvor studierte sie Soziologie an der Universität Mannheim und der Universität Bergen. Sie forscht zu Machtkonstellationen, Akteursdynamiken und Prozessen der Entscheidungsfindung im gesellschaftlichen und politischen Kontext.

Über das Verhältnis von Wirtschaft und Politik wird seit langem kontrovers diskutiert.¹ In der Regel geht es bei den entsprechenden Debatten darum, ob die Wirtschaft die Politik dominiert oder vice versa, welche Instanz mit welcher Legitimation eigentlich dazu berechtigt wäre, und welche Aufgaben der Politik und welche der Wirtschaft eigen sind. Die Frage nach Eingriffsmöglichkeiten und Eingriffsrechten der jeweiligen Seite ist in diesem Kontext eine der zentralen Machtfragen jeder Gesellschaft, weil sich damit in der Regel auch unterschiedliche sozio-ökonomische und gesellschaftspolitische Vorstellungen verbinden. Lange Jahre hat man sich im sozialwissenschaftlichen Mainstream mit der Vorstellung zufriedengegeben, dass Politik und Wirtschaft unterschiedliche Sphären mit unterschiedlichen Handlungslogiken seien, die als eigenständige Subsysteme fungierten und es zwischen diesen beiden Bereichen ein mehr oder weniger austariertes Machtverhältnis gäbe. Diese Vorstellung war zwar schon immer ein wenig naiv, sie ist aber im Zuge der voran-

schreitenden Globalisierung und Internationalisierung zusehends unhaltbar geworden.

Wirft man nämlich auch nur einen kursorischen Blick auf die entsprechenden Zeitdiagnosen der letzten Jahrzehnte, dann wird darin eine bedeutsame Verschiebung der gesellschaftlichen Machtverhältnisse konstatiert. Bereits frühzeitig hat Jürgen Habermas das Übergreifen ökonomischer Systemimperative auf die Lebenswelten der Bürger konstatiert.² Später haben etwa Ulrich Beck und Zygmunt Bauman den Machtverlust des Staates und den Machtzuwachs bei den großen Unternehmen im Kontext der neoliberalen Globalisierung auch in ihren Konsequenzen ausbuchstabiert.³ Autoren wie Wolfgang Streeck und Joseph Vogl haben die dramatischen Verwerfungen zwischen Politik und Ökonomie unter den Bedingungen des Finanzmarktkapitalismus und im Gefolge der großen Finanzkrise in den Blick genommen und erläutert, wie aus einer privatwirtschaftlichen Bankenkrise sukzessive eine Staatsschuldenkrise werden konnte.⁴ Die neoliberale Restrukturierung des globalen Kapitalismus ging zudem mit neuerlichen Ungleichheitsdynamiken einher,⁵ sodass in diesem Kontext schon von einer „Refeudalisierung“ der Ökonomie und einer „Oligarchisierung“ der Gesellschaft die Rede ist.⁶ „Winner-take-all“-Politiken haben die Reichen reicher und die Armen ärmer gemacht und dabei die Mittelschichten zusehends in Bedrängnis

¹ Lindblom, Charles (1977): *Politics and Markets*, New York. Poulantzas, Nicos (1973): *Political Power and Social Classes*, London. Therborn, Göran (1978): *What Does the Ruling Class Do When It Rules?* London.

² Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*, 2 Bde., Frankfurt/M.

³ Beck, Ulrich (2002): *Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter*. Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt/M. und Bauman, Zygmunt (1998): *Schwache Staaten. Globalisierung und die Spaltung der Weltgesellschaft*, in: Beck, Ulrich (Hrsg.): *Kinder der Freiheit*, Frankfurt/M., S. 315-332.

⁴ Streeck, Wolfgang (2013): *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*, Berlin und Vogl, Joseph (2015): *Der Souveränitätseffekt*, Zürich.

⁵ Wehler, Hans-Ulrich (2013): *Die neue Umverteilung. Soziale Ungleichheit in Deutschland*, München.

⁶ Neckel, Sighard (2010): *Refeudalisierung der Ökonomie. Zum Strukturwandel kapitalistischer Wirtschaft*, MPIfG Working Paper 10/6, Köln. Winters, Jeffrey (2011): *Oligarchy*, New York.

gebracht.⁷ Damit ist es auf der einen Seite zu einer Konzentration und Verfestigung von Macht- und Herrschaftspositionen gekommen, auf der anderen Seite ist damit eine dramatische Demokratieentleerung im postdemokratischen Zeitalter einhergegangen.⁸

Obwohl die Machtverhältnisse und Herrschaftsformen in der Moderne – bedingt durch einen langfristigen Demokratisierungsprozess und über die Ausweitung von Bürgerrechten – einem fortlaufenden Nivellierungsprozess unterliegen, bestehen offensichtlich die damit einhergehenden Machtfragen und Herrschaftsproblematiken in geradezu paradoxer Form fort, wie Fraser und Gerstle für die USA gezeigt haben.⁹ Das Paradoxon trifft heutzutage auf mehr oder weniger alle entwickelten demokratisch-kapitalistischen Gesellschaften zu. Wie funktionieren also Macht und Herrschaft unter globalisierten Bedingungen? Wie wird Macht konkret ausgeübt? Wie wird Herrschaft gesichert?

Will man den Machtverhältnissen zwischen Politik und Wirtschaft näher kommen, dann sollten mehrere Ebenen jeweils für die Politik und die Ökonomie unterschieden werden, weil sich die Machtressourcen und die Machtmittel, v.a. aber auch deren Legitimationsgrundlagen, für die jeweiligen Akteure in den beiden Feldern deutlich unterscheiden. Machtverhältnisse erklären sich nicht aus sich heraus oder durch den Verweis auf das Wirken anonymer Marktkräfte oder die quasi schon mit Subjektstatus ausgestatteten Kapitalmärkte, sondern zufriedenstellend erst durch die handfeste Machtausübung und Einflussnahme von Akteuren. Reinhard Kreckel ging es in seiner politischen Soziologie der sozialen Ungleichheit deshalb darum, die hinter ungleichen Verteilungs- und Beziehungsstrukturen stehenden kollektiven Akteure und ihre Interessen in Ungleichheitsanalysen zu

berücksichtigen.¹⁰ Gerade weil Macht- und Herrschaftsverhältnisse einerseits auf strukturierten sozialen Ungleichheiten beruhen und andererseits auch Ausdruck dieser Ungleichheiten sind, war es ihm wichtig, die politischen Rahmenbedingungen in die Analyse einzubeziehen.

Auf der Makro- oder Strukturebene kommt es darauf an, wie ein Wirtschafts- und Gesellschaftssystem beschaffen ist, wie die Eigentumsverhältnisse strukturiert und abgesichert sind, welche Rolle und Funktion ein Staat erfüllt, welche ordnungspolitischen Maßgaben das Handeln der Akteure beeinflussen, um welche Art von politischem System es sich handelt und wie demokratisch es wirklich ist.

Auf der Meso- oder Organisationsebene kommt es darauf an, welche politischen Parteien und wirtschaftlichen Institutionen vorhanden sind, welche Mitspracherechte sie in politischen Entscheidungsprozessen haben, über welche Machtmittel und Machtressourcen diese Institutionen verfügen und wieweit deren Agieren gesellschaftlich anerkannt ist.

Auf der Mikro- oder Akteursebene geht es schließlich um die Macht einzelner Politiker oder Wirtschaftsführer, deren je spezifische Machtmittel und Machtressourcen, ihre Kontrollmöglichkeiten und Herrschaftsbefugnisse. Aus dem Zusammenwirken dieser drei Ebenen ergibt sich am Ende eine bestimmte Herrschaftsordnung, mit der die Machtordnung nur mittelbar verwoben sein kann. Herrschaftsordnungen sind relativ stabil, Machtordnungen tendenziell eher fragil und flüchtig. Das liegt nicht zuletzt am besonderen Charakter der Macht.¹¹

Doch was bedeutet nun eigentlich Machtausübung? Wie funktioniert Macht in der Politik und in der Wirtschaft? Und wie, wann und wo wird Macht gegen die gegnerische Seite konkret ausgeübt? Dies wollen wir im Folgenden bezogen auf die drei Ebenen zeigen, indem wir von den konkreten Veränderungen auf diesen

⁷ Hacker, Jacob S. / Pierson, Paul (2010): *Winner-Take-All Politics. How Washington Made the Rich Richer – and Turned Its Back on the Middle Class*, New York.

⁸ Crouch, Colin (2004): *Post-Democracy*, Cambridge.

⁹ Fraser, Steve / Gerstle, Gary (2005): *Ruling America. A History of Wealth and Power in a Democracy*, Cambridge.

¹⁰ Kreckel, Reinhard (2004): *Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit*, 3. Aufl., Frankfurt/M.

¹¹ Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen. Imbusch, Peter (2016): *Macht und Herrschaft*, in: Hermann Korte / Bernhard Schäfers (Hrsg.): *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie*, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 195-220.

Ebenen ausgehen und sie als Resultat machtvollen Handelns rekonstruieren.

Schaut man sich zunächst die Makroebene der Gesellschaft an, dann wird man auf die weitreichenden strukturellen Umbrüche des Kapitalismus selbst hinzuweisen haben: Globalisierung und Internationalisierung, der Übergang vom Keynesianismus zu einem neoliberalen Wirtschaftsmodell und die durch technischen Fortschritt möglich gewordene Digitalisierung und Finanzialisierung mit nachfolgender Etablierung eines Finanzmarktkapitalismus sind hier die wichtigsten Stichworte. Auch wenn viele dieser Entwicklungen wie ein „Naturgesetz“ über die Menschen zu kommen und den Charakter der Unausweichlichkeit und Alternativlosigkeit zu tragen scheinen, darf doch nicht übersehen werden, dass sich das gesamtgesellschaftliche Machtgefüge mit ihnen dramatisch verschoben hat. Hinzu kommt, dass die Wirtschaftseliten und ihre Verbände mit ihren Forderungen nach Liberalisierung, Deregulierung und Flexibilisierung und einem „schlanken Staat“ diese Entwicklungen nicht nur stets positiv orchestriert haben, sondern auch aktiv an dem damit verbundenen Machtzuwachs gearbeitet haben. Der Staat hat etlichen ihrer Forderungen nachgegeben und sich damit selbst seiner Handlungsspielräume beraubt. Diskursiv hat es die Einflussnahme der Wirtschaft sogar vermocht, dass Staat und Regierung die eingeleiteten „Reformen“ schließlich als „modern“ und „alternativlos“ verkaufen, neuartige Legitimierungen sozialer Ungleichheiten vornehmen und Denkkorridore soweit einschränken, dass mögliche Alternativen heute aus dem gesellschaftspolitischen Diskursrahmen einfach herausfallen. Der Staat selbst ist – mit allen Konsequenzen – von einem „nationalen Wohlfahrtsstaat“ zu einem „globalen Wettbewerbsstaat“ mutiert.¹² Der Machtverlust von Regierungen und der Machtzuwachs der großen Unternehmen ist jedenfalls allenthalben zu spüren.¹³

Diese Umbrüche auf der Makroebene haben Auswirkungen auf die Mesoebene und die

dort stattfindenden Machtspiele. Hier geht es ja wesentlich um die Art und Weise der Interessendurchsetzung sowie die konkreten Wege der Einflussnahme. Diesbezüglich wäre zunächst an die steigende Macht der Wirtschaftsverbände und ihrer zahlreichen Lobby-Organisationen in den politischen Machtzentren oder die wirtschaftsnahen Think Tanks zu denken, die mancherorts bereits als „Lobbykratie“ bezeichnet werden.¹⁴ Darüber hinaus gibt es jedoch noch zahlreiche „diskrete“ und inhaltliche Nähe zwischen Wirtschaft und Politik oder verdeckte Einflussnahmen der Wirtschaft auf politische Entscheidungsprozesse, falls die errungene Hegemonie auf bestimmten Feldern einmal in Gefahr geraten sollte. Nicht zuletzt müssen hier die bei Wirtschaftsorganisationen in Auftrag gegebenen „Gutachten“ von Regierungen oder die direkte Vorbereitung oder Abstimmung von Gesetzen Erwähnung finden. Die Überlegenheit der Wirtschaft gegenüber politischen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen ergibt sich einmal aus der größeren Organisationsmacht, den einsetzbaren finanziellen Ressourcen und nicht zuletzt der Art ihrer Forderungen (konkret monothematisch, adressatengerecht, klientel- bzw. gruppenspezifisch). Interessanterweise wird der Machteinsatz von wirtschaftsnahen Organisationen und den Unternehmen selbst dabei immer kleingeredet, relativiert oder sogar de-thematisiert und bis heute in einem bestimmten diskursiven Modus vorgebracht.¹⁵

Bleibt der Machteinsatz auf der Mikroebene zu betrachten: Hier stehen sich machtvolle Personen aus Wirtschaft und Politik gegenüber, so dass es für eine wirkungsvolle Interessenwahrnehmung oder Interessendurchsetzung bestimmter Eigenschaften oder Fähigkeiten bedarf. Hier kommt es weniger auf physische Stärke an als vielmehr auf persönliche Autorität und Charisma, die Verfügbarkeit

¹² Hirsch, Joachim (1995): Der nationale Wettbewerbsstaat. Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus, Berlin.

¹³ Bode, Thilo (2018): Die Diktatur der Konzerne. Wie globale Unternehmen uns schaden und die Demokratie zerstören, Frankfurt/M.

¹⁴ Balsler, Markus / Ritzer, Uwe (2016): Lobbykratie. Wie die Wirtschaft sich Einfluss, Mehrheiten, Gesetze kauft, München.

¹⁵ Offe, Claus (1979): Die Institutionalisierung des Verbandseinflusses – eine ordnungspolitische Zwickmühle, in: Ulrich von Alemann / Rolf Heinze (Hrsg.): Verbände und Staat. Vom Pluralismus zum Korporatismus. Analysen, Positionen, Dokumente, Opladen, S. 72-91.

von oder die Ausstattung mit bestimmten Kapitalarten,¹⁶ das Wissen um die eigene soziale Position bzw. seinen gesellschaftlichen Rang und die mit Organisationen verbundenen Herrschaftsbefugnisse.¹⁷ Die Anerkennung der Persönlichkeit bzw. der Autorität eines Gegenübers bedeutet zugleich immer ein Stückweiser Verzicht auf selbstbestimmtes Handeln. Auf dieser Grundlage können Wirtschaft und Politik wiederum höchst unterschiedliche Machtpotenziale entfalten, weil hinter den Personen verschiedenartige und anders legitimierte Machtmittel und Machtressourcen stehen.

Neben diesem Zugriff auf die Machtproblematik über verschiedene Ebenen, der sich überwiegend am deutschen Beispiel orientiert hat, kann aber auch ein stärker international orientierter Ansatz gewählt werden, der die Nähe oder Ferne von Politik und Wirtschaft (die „soziale Distanz“) zum Ausgangspunkt der Überlegungen macht, um Machtverhältnisse zu vermessen. Idealtypisch lassen sich vier Fälle auf der Grundlage empirischer Kenntnisse und Erfahrungen konstruieren, in denen das Machtgefüge zwischen Wirtschaft und Politik jeweils differiert.

Im ersten Fall wären Politik und Wirtschaft eher getrennte Sphären. Dies ist beispielsweise der Fall bei politisch linksstehenden Regierungen oder nach der Regierungsübernahme einer linken Bewegung. Beispiele dafür wären etwa die sozialistischen Regime von Salvador Allende Anfang der 1970er Jahre in Chile, von Fidel Castro in Kuba oder von Hugo Chavez in Venezuela. Alle drei Fälle stehen für den politischen Versuch einer gesellschaftlichen Transformation hin zum Sozialismus in einem bis dato kapitalistischen Umfeld. Alle drei Fälle handeln allerdings auch vom erbitterten Widerstand der Wirtschaftseliten gegen den drohenden Machtverlust – bis hin zur Organisation eines gewaltsamen Umsturzes.¹⁸

¹⁶ Bourdieu, Pierre (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M.

¹⁷ Anderson, Elisabeth (2019): Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden), Berlin.

¹⁸ Imbusch, Peter (1995): Unternehmer und Politik in Chile. Eine Studie zum politischen Verhalten der Unternehmer und ihrer Verbände, Frankfurt/M.

Im zweiten Fall würde die Politik über eine gewisse – mehr oder weniger große – Autonomie gegenüber der Wirtschaft verfügen. Dies sollte in demokratisch-kapitalistischen Gesellschaften typischerweise der Fall sein, was am Beispiel Deutschlands, einiger EU-Staaten oder der skandinavischen Länder gezeigt werden könnte. Zwischen Wirtschaft und Politik gibt es Bindungen und Absprachen, wichtige gesellschaftliche Fragen werden „im Konsens“ entschieden, der Dissens wird ausgeglichen, so dass sich am Ende mal die eine Seite, mal die andere Seite durchsetzt. Gibt es hier zudem noch einen Elitenkonsens in wichtigen gesellschaftlichen Fragen zwischen den zentralen Akteuren in Wirtschaft und Politik, dann entsteht daraus eine dauerhafte legitime Herrschaftsordnung nach innen.

Im dritten Fall gibt es eine große Nähe zwischen Politik und Wirtschaft, die jedoch auf ganz unterschiedlichen Grundlagen beruhen kann. So ist beispielsweise in Frankreich diese Nähe durch gemeinsame Sozialisations- und Ausbildungsgänge der politischen wie der wirtschaftlichen Elite gewährleistet und wird durch ein zentralistisches politisches System auch sichergestellt. In den USA ist die politische und wirtschaftliche Macht seit jeher eng verknüpft, was schon C. Wright Mills in seinem Klassiker über die „power elite“ in den 1950er Jahren erstmals nachgezeichnet hat und u.a. in einem regelmäßigen Wechsel von Positionen zwischen Wirtschaft und Politik seinen Ausdruck findet.¹⁹ In Russland ist die Grundlage für diese Nähe eher in einem Transformationsprozess hin zum Kapitalismus zu suchen, der bis heute unter eher autoritären Bedingungen zu einer engen Verknüpfung von Oligarchen und politischen Entscheidungsträgern führte.²⁰

Im vierten Fall betreibt die Wirtschaft direkt Politik. Das bedeutet, dass Unternehmer, Wirtschaftsführer oder hochrangige Manager selbst in Regierungen als Minister mitwirken oder gar gleich den Präsidenten stellen. Letzteres ist in den letzten Jahren etwa bei Silvio Berlusconi in Italien, bei Petro Poroschenko in der Ukraine, bei Andrej Babiš in Tschechien,

¹⁹ Mills, C. Wright (1956): The Power Elite, New York.

²⁰ Hoffman, David E. (2011): The Oligarchs. Wealth and Power in the New Russia, New York.

bei Mauricio Macri in Argentinien oder Sebastian Piñera in Chile der Fall gewesen – und natürlich bei Donald Trump in den USA. Auch wenn man nicht behaupten kann, dass diese Multimillionäre am Ende etwa die erfolgreicheren Politiker sind, so kann man doch sehr wohl beobachten, dass sie in ihrer Regierungszeit allerlei Wohltaten für ihre Klientel umsetzen oder für sich politisch etwas zur Herrschaftssicherung tun. Hier kontrolliert die Wirtschaft nicht nur die Politik, sondern sie macht sie auch direkt. Der Staat wird quasi in den Dienst von Privatinteressen gestellt, so dass hier von einer Art „state capture“ gesprochen werden kann.²¹

Ein näherer Blick auf die möglichen Beziehungsgefüge und die Berührungspunkte zwischen Wirtschaft und Politik zeigt, dass die Machtverhältnisse zwischen Politik und Wirtschaft je nach historischen Konjunkturen zwar changieren und entsprechend eher als Dominanz, Abhängigkeit oder Interdependenz gefasst werden können, sie sich aber in den letzten Jahrzehnten zwischen Politik und Wirtschaft deutlich hin zur Wirtschaft verschoben haben. In entscheidenden gesellschaftlichen Fragen offenbaren sich ein ums andere Mal deutliche Ungleichgewichte in den Machtfigurationen, die handfeste Folgen für die Gesellschaft haben: Auf der einen Seite erscheinen Regierungen zunehmend als machtlos gegenüber der geballten Macht der Unternehmen und ihrer Verbände und erfahren Staaten einen beträchtlichen Funktionswandel; auf der anderen Seite durchlebt die Gesellschaft als Folge dieses machtvollen Agierens eine Art Regressionsprozess mit zunehmender sozialer Polarisierung, Umverteilungspolitiken von unten nach oben, offensiven Legitimationen sozialer Ungleichheit, dem Abbau von Sozialstaatlichkeit u.a.m.²² Staaten und Regierungen verstehen sich heute eher als Wegbereiter für das Kapital denn als Regulativ für die Wirtschaft und die großen Unternehmen haben mächtigen Einfluss auf die Politik. Nicht nur

angesichts der damit verbundenen demokratietheoretischen Herausforderungen sollte über das schwierige Verhältnis von Politik und Ökonomie wieder stärker nachgedacht werden, denn die entsprechenden Machtverhältnisse müssen wieder analysiert werden.

²¹ Crabtree, John / Durand, Francisco (2017): Peru. Elite Power and Political Capture, London.

²² Nachtwey, Oliver (2016): Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne, Berlin. Hartmann, Michael (2013): Soziale Ungleichheit – Kein Thema für die Eliten? Frankfurt/M.

Wissenschaft und Politik in der Wissenschaftspolitik. Spannungen, Widersprüche und Dynamiken des Gestaltens von Veränderungen

Wilhelm Krull

Dr. Wilhelm Krull ist seit Januar 2020 Gründungsdirektor des New Institute und Vorstandsvorsitzender der New Institute Foundation gGmbH in Hamburg. Nach einem Studium der Germanistik, Philosophie, Pädagogik und Politikwissenschaften sowie Stationen als DAAD-Lektor an der Universität Oxford und in führenden Positionen beim Wissenschaftsrat und in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft war Dr. Wilhelm Krull von 1996 bis 2019 Generalsekretär der VolkswagenStiftung. Neben seinen Tätigkeiten in der Wissenschaftspolitik und Forschungsförderung nahm und nimmt er Funktionen in nationalen, ausländischen und internationalen Aufsichts- und Beratungsgremien wahr.

Politik, häufig in Anlehnung an Otto von Bismarck als die Kunst des Möglichen bezeichnet, erfordert ein Gespür für das Machbare und die Bereitschaft, im demokratischen Prozess immer wieder Kompromisse auszuhandeln, um zumindest einen Teil der eigenen Interessen durchsetzen zu können. Sie ist in der Regel auf Machtgewinn und Machterhalt ausgerichtet, um auch künftig die Rahmenbedingungen des Denkens und Handelns anderer Menschen beeinflussen und steuern zu können.

Demgegenüber ist die Wissenschaft primär auf Wahrheitssuche und Erkenntnisgewinn fokussiert. Allenfalls prägen weiche Machtfaktoren das Bild. Diese ergeben sich aus fachwissenschaftlicher Expertise, struktureller Überblickskompetenz und informationsgestützter Urteilsfähigkeit. Insofern hat die im angelsächsischen Sprachgebrauch übliche Rede von der Aufgabe der Wissenschaft gegenüber der Politik im Sinne eines „Speaking truth to power“ durchaus eine gewisse Berechtigung.

Das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Politik ändert sich jedoch schlagartig, wenn es um den politischen Gestaltungsraum von Wissenschaft und Forschung selbst geht. Eigeninteressen und Machtansprüche vermischen

sich mit Gestaltungskompetenz und autoritativer Durchsetzungskraft im politischen Aushandlungsprozess, um am Ende das zu erreichen, was unter den gegebenen Umständen als relatives Optimum erscheint und mittels der jeweiligen Interaktionsbeziehungen realisiert werden kann. Qua Expertenrat aus der Wissenschaft formulierte Handlungserfordernisse haben nur dann eine Chance, in politische Entscheidungen und strukturelle Veränderungen umgesetzt zu werden, wenn zugleich die gegebenen Machtkonstellationen dies erlauben oder der öffentliche Druck so groß wird, dass die jeweilige Regierung sich gezwungen sieht, entschlossen zu handeln.

I. Konstellationen und Zeiträume

Von dem französischen Schriftsteller Victor Hugo stammt der vielfach zitierte Satz: „Es gibt nichts Mächtigeres als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“¹ Er hebt auf die wirklichkeitsverändernde Kraft von Ideen ab und lässt zugleich in der Schwebe, wann genau die Voraussetzungen für deren Realisierung gegeben sein könnten. Er spiegelt in vielfacher Hinsicht meine persönlichen Erfahrungen im Vorausdenken und Aushandeln von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen im Wissenschaftsbereich. Bisweilen ging alles sehr schnell und schon kurz nach Fertigstellen der Berichte und Empfehlungen begann bereits die Umsetzung in konkrete Schritte; zumeist jedoch vergingen von den ersten Konzepten und Beratungen bis zur gesetzlichen Neuregelung der institutionellen Rahmenbedingungen mehrere Jahre, wenn nicht gar anderthalb Jahrzehnte.

Was hat zu so unterschiedlichen Zeithorizonten beigetragen, welche gesellschaftlichen Verhältnisse und Machtkonstellationen haben die wirklichkeitskonstituierende Kraft der jeweiligen Ideen und Vorschläge begünstigt oder auch beeinträchtigt? Gab es spezielle Interaktionsbeziehungen zwischen den handelnden Personen, die eine Umsetzung in

¹ Zitiert nach: Winter, Ekkehard (2012): Von der Kommunikation über Wissenschaft zur wissenschaftlichen Bildung, in: Beatrice Dernbach, Christian Kleinert und Herbert Munder (Hrsg): Handbuch Wissenschaftskommunikation, Wiesbaden: Springer, S. 27-32; 32.

politisches Handeln befördert haben? Diese und weitere Fragen sollen in den folgenden Abschnitten anhand konkreter Beispiele näher erläutert werden.

II. Beraten und Entscheiden im Ausnahmezustand: Die Wiedervereinigung in Wissenschaft und Forschung

Mit dem Mauerfall am 9. November 1989 begann ein Prozess radikaler Veränderung der Verhältnisse – vorrangig in Ostdeutschland, aber letztlich auch in der gesamten Bundesrepublik, der bereits mit dem Einigungsvertrag am 3. Oktober 1990 einen entscheidenden völkerrechtlichen Schritt mit sich brachte. Vor allem die ersten Monate des Jahres 1990 waren von hektischer Betriebsamkeit, von zahlreichen Besuchen in dem jeweiligen anderen Teil Deutschlands, aber letztlich von wenig strategischer Klarheit über den weiteren Prozess geprägt. Noch im Januar 1990 bat die Bundesregierung den Wissenschaftsrat, sich verstärkt um Empfehlungen zur Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen der DDR und der Bundesrepublik zu kümmern. Damit konfrontiert, wurde dann freilich rasch entschieden, dass ein Nachlaufen gegenüber der bereits voll im Gang befindlichen Entwicklung für die Erarbeitung von Empfehlungen wenig Sinn machen würde. Der damalige Vorsitzende des Wissenschaftsrates, Prof. Dr. Dieter Simon, und ich waren uns relativ schnell einig, dass es nur Sinn machen könnte, den zunächst noch in weiter Ferne liegenden Zeitpunkt der Vereinigung beider deutscher Staaten für den Bereich von Wissenschaft und Forschung vorauszuendenken. Sollte durch makropolitische Entwicklungen ein solcher Prozess am Ende nicht realisierbar sein, würde die entsprechende Konzeption in der Schublade bleiben.

Es stellte sich rasch heraus, dass auf westdeutscher Seite nirgendwo aktuelle Daten und grundlegende Informationen über den Hochschul- und Forschungsbereich der DDR verfügbar waren. Auch die Schubladen des seinerzeit noch existierenden Ministeriums für innerdeutsche Beziehungen waren mit Blick auf einen Wiedervereinigungsprozess völlig leer. Von daher kam es darauf an, mit einer Arbeitsgruppe zunächst sich selbst über den

Stand der Dinge zu informieren, dann auch mit den zuständigen Ministern der ersten frei gewählten Regierung im Laufe des April 1990 Gespräche zu führen und sowohl den Wissenschaftsminister Prof. Dr. Meyer als auch den Forschungs- und Technologieminister Prof. Dr. Terpe in den Wissenschaftsrat einzuladen, um an den Beratungen über die grundlegenden Weichenstellungen für die Zeit nach der Wiedervereinigung eine Beteiligung auch jenseits der in der Arbeitsgruppe bereits mitwirkenden ostdeutschen Wissenschaftler sicherzustellen. Nicht zuletzt durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrates vom Juli 1990 wurde es möglich, im Einigungsvertrag eine Sonderregelung für die weitgehend in den Akademien lokalisierten Forschungsinstitute zu erwirken. § 38 des Einigungsvertrages sah dafür eine Übergangsregelung bis Ende 1991 vor. In dieser Zeit sollten die Institute durch Expertengruppen besucht und auf ihr Forschungspotenzial in einem föderalen Deutschland hin bewertet werden.

Durch den Handlungsdruck, der sich aus dem Wiedervereinigungsprozess ergab, waren wir seinerzeit in einer überaus privilegierten Position; denn die sonst übliche, oft jahrelange Beratungszeit im Rahmen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) konnte in diesem Fall nicht stattfinden. Die autoritative Macht der Beraterinnen und Berater in ihrem jeweiligen Disziplinenfeld blieb weitgehend unhinterfragt und führte zur direkten Umsetzung von nahezu allen Empfehlungen. Ausnahmen gab es lediglich im Kontext der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften sowie eine Besonderheit aufgrund der Fokussierung nahezu aller chemischer Institute in Berlin-Adlershof – dort wegen der Verlagerung von Kapazitäten in die Hochschulen, die seitens der Expertengruppe für zwingend gehalten wurde. Die Universitäten waren zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht aufnahmebereit, da sie selbst in einem strukturellen Veränderungsprozess begriffen waren, der nicht in gleicher Weise wie für die Forschungsinstitute im Einigungsvertrag abgesichert worden war.

III. Mit langem Atem: Zur Neuordnung der Forschungsförderung auf europäischer Ebene

Am Anfang meiner Interaktion mit der Europäischen Kommission stand die Aufforderung, eine Studie und anschließend auch entsprechende Empfehlungen zu erarbeiten für ein Vorhaben, das seinerzeit unter der Überschrift „Guidelines for the Evaluation of European Community R & D Programmes“ firmierte. Von 1989 bis 1991 habe ich – zusammen mit einer belgischen Kollegin und einem griechischen Kollegen – eine Explorationsstudie zu den Evaluationspraktiken in den verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten wie auch in internationalen Organisationen durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde – gemeinsam mit Experten aus verschiedenen EU-Ländern – ein Dokument entwickelt, das vor allem dazu dienen sollte, der EU-Kommission einen Leitfaden für die eigene Evaluationspraxis an die Hand zu geben.

Parallel dazu habe ich – gemeinsam mit Mitarbeitern – eine Expertengruppe des Wissenschaftsrates betreut, die sich mit der Internationalisierung der deutschen Wissenschaftsbeziehungen, aber auch mit Fragen der europäischen Forschungsförderung befasste. Dabei war ein entscheidender neuer Schritt von mir in die Diskussion gebracht worden, der eng verknüpft war mit meinen Einblicken in die Förderpraxis der Europäischen Kommission. Auffällig war nämlich, dass aufgrund der Vorgeschichte der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft nur angewandte Forschung und Entwicklung in den bisherigen Rahmenprogrammen einen Platz gefunden hatte und auch die Zeiträume von immer nur vier Jahren für die Programmgestaltung viel zu kurz bemessen waren.

Mit Blick auf die Förderung der Grundlagenforschung auf europäischer Ebene war zunächst mit dem Widerstand der Länder gegen eine solche Verlagerung von Wettbewerbsarenen auf die transnationale Ebene nicht nur zu rechnen, sondern dieser äußerte sich auch in der Tatsache, dass die Verabschiedung der Empfehlungen mehrfach vertagt wurde und schließlich erst am 9. Juli 1993 erfolgen konnte.

In den Folgejahren gab es einen intensiven Austausch mit den wissenschaftspolitischen Beratungsgremien anderer EU-Mitgliedsstaaten, bei denen der Vorschlag zur Neuordnung der europäischen Wissenschaftsförderung zunächst auf große Zurückhaltung traf. Während meiner Zeit in der Generalverwaltung der Max-Planck-Gesellschaft haben wir verschiedene Symposien auf Schloss Ringberg durchgeführt, die wiederum 1994/95 den Dialog über die notwendigen Reformschritte auf europäischer Ebene weiter vorantrieben. Im Grunde kamen aber erst fast zehn Jahre später durch verschiedene Artikel anderer Forscherinnen und Forscher und auch meinerseits in den wissenschaftlichen Top-Zeitschriften „Science“ und „nature“ die Beratungen auf europäischer Ebene voran. Es war der dänischen EU-Präsidentschaft zu verdanken, dass 2004-2005 die verschiedenen Konferenzen, vor allem auch von molekular- und zellbiologischen Organisationen unterstützt, mehr Druck erzeugten, die entsprechenden Beratungen im Kontext des Ministerrats nun endlich aufzunehmen.

Ich konnte an zwei Kommissionen nacheinander mitwirken, die zusätzliche strukturelle und inhaltliche Empfehlungen erarbeiteten. Das war zum einen eine Kommission der European Science Foundation, mit der ein letzter Versuch unternommen wurde, aus eben dieser Organisation eine Trägerinstitution für die Förderung der Grundlagenforschung zu entwickeln, und eine vom dänischen Wissenschaftsminister eingesetzte Kommission unter Leitung von Federico Mayor, die dann auch bereits mit Mitarbeitern der EU-Kommission als Gästen eine konkretere Erarbeitung von Empfehlungen mit Blick auf das nachfolgende siebte Rahmenprogramm vornahm. Entscheidend war dabei auch, dass der von mir in verschiedenen EU-Evaluationskommissionen immer wieder vorgetragene Punkt, nämlich die Zeiträume der Rahmenprogramme von vier auf sieben Jahre auszudehnen, zu dieser Zeit ebenfalls aufgegriffen wurde; denn nur so konnte man eine Programmlinie, die mit großer Eigenständigkeit die Grundlagenforschung fördern sollte, tragfähig machen. Die Tatsache, dass hierzu ein Zeitraum von mehr als anderthalb Jahrzehnten benötigt wurde, um von den grundlegenden Überlegungen zur

Realisierung eines neuen Förderstrangs auf europäischer Ebene zu kommen, ist sicherlich einerseits dem Umstand geschuldet, dass höchst komplexe innerstaatliche wie auch zwischenstaatliche Aushandlungsprozesse notwendig waren, um die verschiedenen Akteure am Ende zu einem Konsens darüber zu führen, dass die Wettbewerbsarena jenseits der Einzelorganisationen der Mitgliedsstaaten auf jeden Fall einen Mehrgewinn für die europäische Wissenschaft und auch das Ansehen eben dieser in der Welt bedeutete. Letzteres konnte anlässlich des zehnjährigen Jubiläums im Jahre 2017 mehrfach zum Ausdruck gebracht werden. Ich selbst habe dabei noch einmal angeregt, dass eine Weiterentwicklung der Governance im Sinne einer autonomen wissenschaftlichen Institution ein sinnvoller nächster Schritt wäre. Dieser wird vermutlich angesichts von Brexit und vieler anderer gegenläufiger Interessen noch länger auf sich warten lassen.

IV. Wechselvolle Verhältnisse: Strukturelle und systemische Veränderungen im In- und Ausland

Die geschilderten Reformprozesse in Deutschland wie auch auf der europäischen Ebene hatten weitreichende Auswirkungen sowohl auf die Entwicklung innerhalb Deutschlands als auch in verschiedenen anderen Ländern der Welt. Eine Systemevaluation aller großen Wissenschaftsorganisationen, wie sie Ende der 1990er Jahre in Deutschland stattgefunden hat, wäre sicherlich ohne die gravierenden Restrukturierungen der ostdeutschen Wissenschaft nicht denkbar gewesen. Sie brachte jedoch eine Reihe von Impulsen für die Weiterentwicklung, nicht zuletzt für die künftige Zusammenarbeit zwischen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Dazu konnte ich wiederum gemeinsam mit einer Kommission beitragen, indem wir Empfehlungen zur Forschungsförderung in Deutschland erarbeitet haben, die insbesondere für die Etablierung von Max Planck Research Schools und auch für die erst im vorletzten Jahr vom jetzigen Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft vorgeschlagenen Max Planck Schools wichtig waren. Für die Deutsche Forschungsgemeinschaft bedeutete diese

Systemevaluation ebenfalls einen wichtigen Schritt nach vorn, der bald darauf unter anderem auch die Übernahme verschiedener Teile der Exzellenzinitiative umfasste. Auch hier konnte ich mit einer Kommission, die „Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems“ erarbeitete, dazu beitragen, dass schließlich 2005 eine Einigung zwischen Bund und Ländern über die Exzellenzinitiative erfolgte.

Obwohl die Voraussetzungen für den Systemwechsel in Südafrika völlig andere waren als 1989-1990 in Deutschland, war gleichwohl das Interesse der ANC-Verantwortlichen an meiner Mitwirkung bei einer „system-wide review“ ausdrücklich erbeten worden. Die Erfahrungen aus der Transformation des deutschen Wissenschaftssystems waren durchaus hilfreich. Für Südafrika bedurfte es jedoch einer grundlegend anderen Konzeption, um die vorhandenen Exzellenzbereiche der Universitäten und Forschungseinrichtungen nicht zu gefährden. In einem von mir vorgeschlagenen Dreischritt, der zunächst Prinzipien eines gut funktionierenden Wissenschaftssystems formulierte, um dann Leitlinien für Südafrika zu generieren und schließlich konkrete Empfehlungen daraus abgeleitet zu formulieren, gelang es schließlich, für die weitere Umsetzung in Südafrika äußert hilfreiche Vorschläge zu unterbreiten.

Ganz anders gelagert waren meine Erfahrungen in verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten. Hier ging es zum einen darum, die Wettbewerbs- und Steuerungsfähigkeit der jeweiligen Systeme näher in Augenschein zu nehmen. Dies galt beispielsweise in Frankreich, wo es an der Zeit war, den Weg für eine neue Agentur – die „Agence Nationale de la Recherche“ – und die damit verbundenen Akzeptanz- und Implementationsprobleme zu bereiten und vor allem konkrete Empfehlungen abzugeben, mit deren halbherziger Akzeptanz ich dann fünf Jahre später in einer Evaluationskommission noch einmal mit Blick auf den Widerstand gegen zeitlich befristete Projektstrukturen konfrontiert war.

Für andere Länder, wie beispielsweise Irland, Dänemark, Österreich oder Portugal ging es zum anderen jeweils darum, die entsprechenden Forschungsförder- und Hochschulstrukturen zu evaluieren und Vorschläge für die künf-

tige Gestaltung der Strukturen und Prozesse zu erarbeiten. In Portugal ging es darüber hinaus auch um den Reformprozess im Hochschulbereich.

Am erstaunlichsten von all diesen Kommissionen war meine Erfahrung mit dem dänischen Wissenschaftssystem und vor allem mit der Evaluation der Danish National Research Foundation (DNRF). Bei dieser Organisation handelt es sich um eine Spitzenforschungsförderinstitution, die für zehn Jahre ein Stiftungskapital zur Verfügung hat, aus dem heraus das Kuratorium der DNRF frei entscheiden kann, wie sie und an wen sie die jeweiligen Mittel für den Aufbau von mittelgroßen Forschungszentren vergibt. Alle zehn Jahre muss also eine Evaluation erfolgen, auf deren Grundlage wiederum vom dänischen Parlament ein neues Stiftungskapital bereitgestellt werden kann.

Als ich diese Aufgabe 2012 übernahm, war im Gefolge der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise höchst unsicher, ob es gelingen könnte, unter den gegebenen finanzpolitischen Umständen ein solches Stiftungskapital erneut zu erhalten. Das hohe Vertrauen, das das dänische Parlament in die von mir geleitete Kommission gesetzt hat, beeindruckt mich bis heute. Es zeugt zugleich davon, dass eine so kreativ und risikobereit arbeitende Wissenschaftsinstitution wie die DNRF durchaus in der Lage ist, die Politik von ihrer Notwendigkeit zu überzeugen. Wenn darüber hinaus noch externe Expertinnen und Experten dies bestätigen, so jedenfalls mein Eindruck von den dänischen Verhältnissen, kann dies auch in Zukunft ein Erfolgsmodell bleiben.

V. Schlussbemerkung

Macht ist ein soziales Phänomen, das immer auch verändern können impliziert. Die Wirkungskraft von Ideen, ihre Wirkung in Institutionen und Organisationen sowie das Erschließen von Handlungsmöglichkeiten gelten stets einer Ausrichtung auf die Zukunft. Der Bereitschaft, die Komplexität (und bisweilen Kompliziertheit) der Verhältnisse anzuerkennen, steht vielfach die Neigung gegenüber, keine Ambivalenzen zu dulden und dem Wunsch nach Eindeutigkeit und Non-Interferenz nachzugeben. Dadurch sind auch

dem Verhältnis von Wissenschaft und Politik in der Wissenschaftspolitik Grenzen gesetzt. Neugierde, intellektuelle Herausforderungen und Zumutungen, Multiperspektivität und intensiver Austausch von Argumenten bleiben vielerorts auf der Strecke. Wer jedoch die Zukunft gestalten will, der muss zugleich einen klugen Umgang mit Unsicherheiten pflegen. Für mich war und ist dabei stets die Trias von Nachdenken, Umdenken und Vordenken – verbunden mit systemischer und sozialer Intelligenz – entscheidend für das Vorankommen. Ohne sie kann es nicht gelingen, Reformprozesse auf den Weg zu bringen, ihre Ausgestaltung zu beeinflussen und – gemeinsam mit anderen Akteuren – am Ende auch zu steuern.

Die Kunst im Auge der Macht

Dominik Meier & Christian Blum

Dominik Meier ist Inhaber und Geschäftsführer der 1997 mit Constanze Miller gegründeten Beratung für Strategie und Lobbying Miller & Meier Consulting. Er ist Vorsitzender der de'ge'pol - Deutschen Gesellschaft für Politikberatung e.V. sowie Mitglied des Vorstands der Public Affairs Community of Europe und des Beirats von Transparency International Deutschland e.V. In seinem Buch "Logiken der Macht", mit Auflagen in deutscher, englischer und chinesischer Sprache, untersucht Dominik Meier zusammen mit Dr. Christian Blum die Prinzipien von Macht und Entscheidung in der Politik. Zu diesem Thema publiziert er Fachartikel und ist er auf nationalen und internationalen Podien präsent.

Christian Blum befasst sich als Consultant bei Miller & Meier Consulting mit Macht aus praktischer und wissenschaftlicher Perspektive. Er berät Unternehmen bei der politischen Strategieentwicklung und publiziert in Fachmedien. Im Anschluss an sein Studium der Philosophie, Politologie und Orientalistik in Köln, Boston und Damaskus promovierte er über das Gemeinwohl. Er war u.a. als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Ethikforum Köln und Thyssen Research Fellow an der Rutgers University tätig. Christian Blum ist GLG Council Member und Fachreferent Public Affairs der Studienstiftung des deutschen Volkes.

Die Kunst gilt seit der europäischen Aufklärung als herrschaftsfreier Raum schlechthin.¹ Der Künstler und sein Schaffen müssen frei sein von Macht, sie sollen sich über Normen, Geschmäcker und Hierarchien hinwegsetzen können – erst dann sind sie wahrhaft und echt. Kunst, die in den Dienst politischer oder wirtschaftlicher Einflüsse tritt, hört gleichsam auf, Kunst zu sein. Dieses Paradigma, das im

¹ Müller, Michael (Hrsg.) (1972): Autonomie der Kunst. Zur Genese und Kritik einer bürgerlichen Kategorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp; Hess, Jonathan M. (1999): Reconstituting the Body Politic: Enlightenment, Public Culture and the Invention of Aesthetic Autonomy. Detroit: Wayne State University Press.

deutschen Sprachraum auf Friedrich Schiller („Die Kunst ist eine Tochter der Freiheit“) und in seiner Gefolgschaft auf Georg W. F. Hegel und Theodor W. Adorno zurückgeht, hält sich hartnäckig bis heute. Dabei ist es nicht nur realitätsfremd, sondern versperrt auch eine überfällige Debatte über interne und externe Machtverhältnisse der Kunstwelt. Dieser Beitrag betrachtet Kunst mit dem Auge der Macht. Er spürt nach, wie Macht in der Person des Künstlers sowie im Kunstdiskurs manifest wird, und er legt das Ringen um Einfluss zwischen dem Gesellschaftsfeld der Kunst und anderen Feldern – wie Politik, Wissenschaft oder Religion – frei. Damit ebnet er den Weg für eine neue, ehrliche Debatte über Macht und Ästhetik, die von falscher Moralisierung ebenso befreit ist wie von romantischer Überhöhung.

Das historisch hartnäckige Paradigma von der Kunst als Reich der verwirklichten Freiheit hat freilich schon im 20. Jahrhundert viel Kritik erfahren. Schon Pierre Bourdieu charakterisierte den Kunstbetrieb als Domäne, die sich unter dem Einfluss kapitalistischer Profitlogik rasant zu einem Markt symbolischer Güter gewandelt hat.² Und indem er mit rhetorischer Finesse eine Analogie zwischen den Begriffspaaren Mäzen/Künstler und Feudalherr/Leibeigener herstellte, hat der große Soziologe schonungslos die Machtasymmetrien des Kunstfeldes der Gegenwart bloßgestellt. Das bildungsbürgerliche Narrativ von der Kunst als Reich der Autonomie und vom Künstler als Bannerträger herrschaftsfreier Ästhetik erscheint in diesem Kontext nur noch als regulatives Prinzip; es wird zum Ideal, das unser Kunstverständnis prägt, aber im hier und jetzt nie gänzlich eingelöst wird. Diese Kritik, so naheliegend sie im Grundsatz ist, geht nicht annähernd weit genug.

In Wahrheit ist die Kunst, aus der schonungslosen Perspektive der Macht betrachtet, ein Gesellschaftsfeld wie jedes andere auch – geprägt durch Einfluss, konkurrierende Interessen, ungleich verteilte Ressourcen und dem kontinuierlichen, mal bewussten und mal unbewussten Streben nach Dominanz und Vor-

² Bourdieu, Pierre (2001): Die Regeln der Kunst - Genese und Struktur des literarischen Feldes, übers. von Bernd Schwibs und Achim Russer. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

herrschaft. Hierfür gibt es einen einfachen Grund: Macht ist ubiquitär. Weil sie eine *conditio humana* ist, tief eingekerbt in unsere biologische Verfasstheit als verletzbare Mängelwesen, diffundiert sie in alle Lebensbereiche und Bindungen. Sie macht weder vor Liebesbeziehungen halt noch vor dem ästhetischen Schaffensprozess und seinen Produkten. Wären wir selbstgenügsame und unsterbliche Kreaturen, altruistisch oder doch wenigstens frei von Neid und Geltungssucht, stünden die Dinge anders; aber in dieser Welt ist Macht als soziales Phänomen unentrinnbar. Das ist keine existenzielle Tragödie, denn für sich besehen ist Macht weder gut noch schlecht; ihre ethische Valenz erhält sie erst durch ihren Kontext. Allerdings birgt Macht das Risiko von Mythenbildung und Missverständnissen, wenn ihr Wirken und ihre Struktur unaufgeklärt bleiben. Umso wichtiger ist, die Kunst als Machtfeld zu analysieren. Dort manifestiert sie sich in vier Aspekten: im Kunstschaffenden selbst, im Kunstwerk, im Kunstdiskurs und schließlich im Verhältnis zwischen dem Kunstdiskurs und den anderen Diskursen.

Wie wird Macht in der Person des Kunstschaffenden manifest? Auf der fundamentalen Ebene ist bereits der Produktionsprozess von Kunst eine Form der Machtausübung. Indem etwa der Maler die blanke Leinwand mit Punkten und Linien strukturiert, zwingt er ihr Ordnung, Struktur und Rhythmus auf. Er verwandelt das äußere Objekt durch sein handwerkliches Tun den eigenen Vorstellungen an, ohne dass der Gegenstand diesem Tun etwas entgegenzusetzen hätte; erst wenn er seine eigene Idee im Kunstwerk aufscheinen sieht, lässt er von ihm ab. Noch dramatischer, ja gewaltvoller kommt diese asymmetrische Machtbeziehung zwischen Künstler und Kunstwerk in der Bildhauerei zum Ausdruck. Der Prozess des Herausarbeitens der Skulptur ist gleichsam ein selektives Zerstören und Verstümmeln des natürlichen Materials – mit Meißeln, Hämmern, Schnitzwerkzeugen. Dass die Kulturtätigkeit und die Herstellung von Artefakten ohne Macht schlechthin nicht zu denken ist, hat bereits vor über 2000 Jahren Aristoteles erkannt. Der griechische Denker entdeckte *dynamis*, die Macht zur zielgerichteten, planvollen Veränderung, überall dort, wo Men-

schen auf die belebte und unbelebte Natur einwirken.

Allerdings wäre es verfehlt, Macht in diesem Kontext nur auf einen fundamentalen, teleologischen Sinn zu verengen. Seit jeher haben Künstler gezielt die Nähe zur gesellschaftlichen Macht gesucht oder wurden von ihr in den Bann geschlagen. Zunächst denkt man fraglos an jene Menschen, die sich aus Überzeugung oder Opportunismus Potentaten und Regime angedient haben – an Arno Breker etwa, den Hofbildhauer der Nationalsozialisten, oder an Jacques-Louis David, den ideologisch flexiblen Historienmaler, der sich mit den Jakobinern und Napoleon gleichermaßen zu arrangieren wusste. Hier tritt künstlerisches Machtstreben als bewusstes Sich-Vereinnahmen-Lassen durch das Feld des Politischen zutage, in der Hoffnung auf Status, Privilegien und natürlich auf gesellschaftliche Anerkennung.

Aber de facto wirkt Macht, wie wir nicht erst seit Michel Foucault wissen, eben nicht nur bewusst oder wird zielgerichtet als Mittel zum Zweck erstrebt; viel häufiger entfaltet sie ihre Wirkung in der unbewussten Internalisierung sozialer Erwartungen, Bräuche und Regeln, die sich zu einem klassenspezifischen Habitus verdichten.³ Der einfache Greifswalder Handwerkersohn Caspar David Friedrich etwa hat nie auch nur eine Zeile der diskursprägenden Nationalromantiker seiner Zeit, Novalis und Friedrich Schlegel, gelesen. Und doch schimmern deren Denkungsart und christgermanische Motive durch jeden Pinselstrich auf Friedrichs Gemälden, seien es nun die *Grabmale alter Helden* oder der *Tetschener Altar*. Friedrich repräsentierte den Künstlertypus, durch den sich dominanten Diskurse und Wertssysteme gleichsam unbewusst kanalisieren. Er wurde, polemisch zugespitzt, zum Spiegel der ideologischen Machtverhältnisse seiner Zeit. Doch selbst Maler wie Pablo Picasso, deren Oeuvre von Kritik und Distanznahme zu Herrschaftsordnungen durchzogen ist – am eindrucksvollsten in seinem antifaschistischen Großwerk *Guernica* –, sind in ihrem Schaffen dem Phänomen der Macht

³ Foucault, Michel (1978): *Dispositive der Macht*, übers. von Jutta Kranz, Hans-Joachim Metzger, Ulrich Raulff, Walter Seitter und Elke Wehr, Berlin: Merve.

permanent ausgesetzt. Es bleibt in dialektischer Verschränkung dem künstlerischen Ausdruck eingeschrieben, als negativer Bezugspunkt, von dem sich der Kunstschaffende beharrlich absetzt und gerade deshalb nie loskommt.

Auch am Kunstwerk selbst setzt sich die Unterscheidung zwischen bewusster und unbewusster Manifestation von Macht fort. Doch zunächst einmal gilt es festhalten, dass Kunstwerke, insoweit sie einen transzendenten Bezug haben und auf einen Gehalt jenseits ihrer sinnlichen Anschaulichkeit verweisen, sich ideal als Machtsymbole anbieten. Macht ist für sich besehen abstrakt, weil sie in der bloßen Disposition zur Kontrolle anderer besteht; sie verlangt geradezu danach, durch Symbole sichtbar und erlebbar gemacht zu werden. Für den Kunstpolitologen Klaus von Beyme führt diese Verquickung denn auch oft dazu, dass Architektur, Malerei oder Bildhauerei zum „Glitz und Glanz“ der Herrschaft deponiert werden. Doch man findet bisweilen sehr selbstbewusste Kunstwerke der Macht, wie etwa Giorgio Vasaris Portrait des Herzogs Cosimo I. Das Bildnis zeigt den Medici-Fürsten als Architekten, der mit Zirkel und Winkel – und nicht mit Säbel und Kürass – bewaffnet daran geht, eine Festung zu erobern. Man mag an einen ironischen Rollentausch denken: der Mäzen Cosimo I wird von seinem Hofmaler zum Künstler erhoben, und Vasari wiederum demonstriert durch seine präzise Darstellung der Befestigungsanlagen seine militärische Expertise. Kunstwerke sind machtvoll, und zwar in mehrfachem Sinne: sie verleihen dem Künstler Einfluss und Geltung in seinem eigenen Feld, aber auch in der Politik oder Wirtschaft; und sie schlagen ihre Rezipienten in ihren Bann, sie begeistern, becircen, bedrohen.

Dabei müssen sie nicht einmal als Machtinstrumente konzipiert sein, wie an der Kontroverse um das von Gerhard Richter konzipierte Kirchenfenster im Südquerhaus des Kölner Doms deutlich wird. Das Fenster, eine glasmalerische Reprise von Richters farbigen Rasterbildern aus den 1970er Jahren, erschien in seiner visuellen Anmutung jedweden Machtanspruchs unverdächtig: Was, hätte man meinen können, wäre neutraler als 11.263 Farbquadrate in 72 Farben? Richter selbst hat

es jedenfalls so gesehen. Aber diese Einschätzung war realitätsfern, wie die Reaktion des Kölner Kardinals Joachim Meisner zeigte. Der erkonservative Kirchenfürst geißelte in einer beispiellosen Entgleisung das Fenster wegen seiner Abstraktheit und des mangelnden Gottesbezugs als Ausdruck einer „entarteten“ Kultur; es passe eher in eine Moschee als in eine gotische Kathedrale. Und doch konnte er das Richter-Fenster nicht verhindern. Aus einem innerkatholischen Machtkampf zwischen Progressiven und Konservativen, der die Felder der Religion und der Kunst dramatisch verquickte, ging er als Verlierer hervor.

Dass der Kunstdiskurs selbst ein Machtspiel ist, in dem es nicht nur um das Interpretieren, Klassifizieren und Bestaunen des Schönen (und des Hässlichen) geht, sondern um Inklusion und Exklusion, um Prestige und Dominanz, ist evident. Gleich dem Feld der Religion teilt er die Menschen unerbittlich in zwei Klassen: hier die Initiierten, dort die Laien. Erstere sind die Kunstkritiker, Galeristen, Kuratoren, Kulturwissenschaftler und natürlich die Künstler selbst – die Eingeweihten in das Mysterium Kunst. Sie halten letztere, die bornierten Plebs, mit einer bewährten Machtstrategie in Schach. Deren Herzstück ist eine Arkansprache, die in den süffisanten Worten des Kunstkritikers und Philosophen Christian Demand zwischen „lyrischem Ansingen und bizarrer Parawissenschaft“ oszilliert und dabei den Eindruck rückhaltloser Intellektualität vermittelt.⁴ Das Sprachspiel der Kunst, verstanden als Machttechnik, zielt nicht auf Verständnis oder Informationsvermittlung, sondern auf Einschüchterung und Beschämung. Wer sich damit outet, dass er eine kryptische Kunstwerkbeschreibung oder Ausstellungskritik einfach nicht versteht, gibt sich dem Gespött preis; da ist es besser zu schweigen. Diesen Schutzschirm der Unhinterfragbarkeit spannt die Elite des Kunstdiskurses auch über die Objekte selbst. Wer ein monochromes Yves-Klein-Gemälde nichtssagend findet oder durch die Modelle der Chapman Brothers weder inspiriert noch in seinem Weltbild erschüttert ist, sondern nur angeekelt, gibt sich als Kunst-

⁴ Demand, Christian (2003): Die Beschämung der Philister. Wie die Kunst sich der Kritik entledigte. Springe: Zu Klampen Verlag, S. 23.

prolet zu erkennen. Jedes Artefakt, das einmal die zeremonielle Weihe der Kunstelite erhalten hat, ist damit gegen Kritik der Nicht-Elite immunisiert. Zugleich gilt: Jedes Objekt, dem man diese Weihe vorenthält, ist unweigerlich in das Reich des wertlosen Kitsches verbannt. Wer röhrende Hirsche vor Waldesgrün und pastellblauen Himmeln schätzt oder Gelsenkirchener Barock, der tut dies um den Preis des Ausschlusses vom Kunstdiskurs. Er disqualifiziert sich gleichsam als ernstzunehmender Gesprächspartner, dem man überhaupt noch eine Erklärung dafür schuldet, warum dieses Objekt Kunst ist, jenes aber nicht. Diese Formen von Machttechniken mögen klandestin und indirekt funktionieren, aber deswegen sind sie nicht minder effektiv und bisweilen auch unbarmherzig als in allen anderen Gesellschaftsfeldern.

Der Kunstdiskurs und sein Gesellschaftsfeld haben aber nicht nur eine interne Machtordnung, sie stehen auch im externen Machtkampf mit den anderen Feldern. Dass die sozialen Domänen eines Gemeinwesens – Politik, Ökonomie, Religion etc. – mit ihren Wertordnungen, Logiken und Kapitalformen permanent um Einfluss ringen, ist keine neue Erkenntnis. Die Weltgeschichte ist voll von gewaltsamen, aber auch stillen Konflikten zwischen politischen, wirtschaftlichen und geistlichen Eliten; man denke nur an den Investurstreit oder die Oktoberrevolution. Aber wie behauptet sich die Kunst in diesem Ringen um gesellschaftlichen Einfluss? Sie tut dies, ironischerweise, mit Verweis auf ihren Sonderstatus als herrschaftsfreies Gesellschaftsfeld, auf die Einzigartigkeit ihrer Objekte als Verkörperung des autonomen Kunstschaffens. Einen blasphemischen Affront wie die Skulptur *Zuerst die Füße* von Martin Kippenberger, die einen gekreuzigten Frosch darstellt, müssen die christlichen Kirchen deshalb erdulden, weil es sich um Kunst handelt. Das ist Begründung genug. Dasselbe gilt etwa für implizit oder explizit sexistische Kunstwerke oder die pädophil angehauchten Gemälde von Balthus, *Thérèse, träumend* oder *Mädchen mit Katze*. Jede Ausstellung der fraglichen Werke wird so zu einer Machtdemonstration, mit welcher das Feld der Kunst ihre Selbständigkeit gegenüber anderen Feldern und ihrer Diskurse unter Beweis stellt. Ethische oder juristische Ein-

wände werden dagegen vom Kunstdiskurs zur Zensur erklärt und damit inhaltlich umgedeutet. Die Strategie besteht also darin, jedwede Kritik, die nicht kunstimmanent ist – Stil, Ausführung, Konzept etc. – nicht argumentativ abzuschmettern, sondern gar nicht erst zuzulassen. Die Macht der Kunst ist nicht zuletzt ihre Fähigkeit zur Selbstimmunisierung.

An diesem Schlusspunkt unserer Analyse könnte sich das Missverständnis einstellen, es handele sich um nichts weniger als eine moralische Abrechnung mit der Kunst als solcher und mit ihrem unaufgeklärten, ja klammheimlichen Verhältnis zur Macht. Aber nichts läge uns ferner. Wie schon zu Beginn festgehalten, ist Macht per se kein moralisches Übel. Sie ist menschlich, und sie tritt zutage, wo immer Menschen einander mit konkurrierenden Interessen und Zielen gegenüber treten. Die Alltäglichkeit von Macht zu bestreiten oder sie einfach fortzuwünschen, ist soziologisch naiv. Es lohnt sich aber dennoch, den Mythos von der Kunst als herrschaftsfreiem Raum zu entzaubern, weil an ihm ein zweifelhaftes Bild und Selbstbild dieses Gesellschaftsfeldes und seiner Protagonisten hängt. Der moralische Tadel von Künstlern etwa, die einen ungezwungenen und offenen Umgang mit der Macht pflegen, ist nach diesem Fazit ebenso wenig haltbar wie der Anspruch des Kunstdiskurses darauf, sakrosankt und immun gegen äußere Kritik zu sein. Wenn man einmal zugestanden hat, dass Macht kein tilgenswerter Makel, sondern ein intrinsisches Merkmal der Kunstwelt ist, fällt sehr viel unnötiger, moralisierender Ballast von ihr ab. Zugleich wird durch eine solche Enttabuisierung die Möglichkeit einer kritisch-reflexiven Überprüfung interner Machtverhältnisse eröffnet und damit zugleich die Chance zu ihrer Neugestaltung. Die Machbarkeit von Macht, sie würde selbst zum Gegenstand der Kunst und der Kunstkritik.

Vita honesta – Politik als Lebensform. Formen der Macht und Herrschaftspraxis der Senatsaristokratie in der späten römischen Republik

Peter Scholz

Peter Scholz ist Professor für Antike Geschichte und Kultur an der Universität Stuttgart. Seine Forschungsinteressen gelten der griechischen Sozial- und Kulturgeschichte, insbesondere der hellenistischen Zeit, der römischen Republik, der antiken politischen Theorie sowie der Kindheit, Jugend, Erziehung und Bildung in der Antike.

Macht ist ein schillernder, aber recht unscharfer Begriff. Vom Standpunkt des Einzelnen aus betrachtet, bedeutet Macht zu haben, vornehmlich über materielle oder finanzielle Mittel oder auch über ein besonderes persönliches Vermögen im Sinne individueller Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Charaktereigenschaften zu verfügen, die zur Durchsetzung persönlicher Interessen in der sozialen Praxis einer Gruppe eingesetzt werden. Daher hat Macht letztlich immer einen transitorischen Charakter, ist ein vorübergehendes Gut, das wieder abgegeben, geteilt oder ganz verloren wird. Innerhalb einer fest definierbaren Gruppe führt Macht zur Bildung von Hierarchien, Macht lässt ein Gefälle zwischen Herrschenden und Beherrschten entstehen oder begründet für einen gewissen Zeitraum Rang- und rechtliche Unterschiede. Wer Macht hat, der befiehlt oder ordnet an oder darf anordnen, wer keine Macht hat, muss folgen, sich willfährig zeigen. Es bleibt nicht nur bei feinen Unterschieden, sondern die Macht wird aktiv eingesetzt – zur Gestaltung und Führung einer Gruppe. Bezogen auf eine Gemeinschaft, die sich als politisch verfasst ansieht, in der sich ein Personengruppe zu einer spezifischen Lebens- und Rechtsordnung zusammengeschlossen hat und sich durch die Teilhabe daran als Bürger versteht, wird Macht zur politischen Macht, die gewisse rahmende Regeln und Bedingungen des Zusammenlebens und Verfahrensweisen der Verteilung von Herrschafts- und Führungsaufgaben entwickelt hat. Nach Cicero ist politische Macht legitim, wenn sie im Vertrauen darauf, dass sie nicht eigensüch-

tig missbraucht, genutzt und übertragen wird. Derjenige, der Macht legitim, d.h. anerkanntermaßen und vertrauensvoll übertragen bekommt, soll sie verantwortlich nutzen, d.h. er ist zur Rechenschaft gegenüber der Gemeinschaft verpflichtet und muss Auskunft über die Nutzung der ihm anvertrauten Machtmittel geben. Demzufolge muss politische Macht auf dem allgemeinen Vertrauen und Willen einer Bürgerschaft gründen – auf dem Vertrauen in die politischen Akteure durch eine deutliche Mehrheit der Bürger. Politische Macht wird zur Herrschaft, sofern sie einen bestimmten Ordnungsrahmen durchgesetzt und für alle verbindliche Verfahren und rechtliche Regelungen etabliert hat, die es der jeweiligen Gemeinschaft erlauben, sich gegenüber anderen Gemeinwesen zu behaupten und fortzuentwickeln zur Teilhabe möglichst aller Bürger am allgemeinen Wohlstand und Frieden und zur Ausbildung kultureller Freiräume. Politische Macht kann daher letztlich nur als legitime Herrschaft verstanden werden, da sie eine Rückbindung in einen allgemein akzeptierten Werte- und Ordnungsrahmen benötigt. Ein Tyrann hat zwar persönlich, also für sich und seine Interessen, große und überlegene Macht, die allerdings keine universelle Geltung beanspruchen kann, da sie auf sich selbst bezogen bleibt. Macht an sich ist also etwas Partikulares, Episodisches, Geborgtes; sie mag durch ausgeklügelte Strategien verlängert werden können, ohne jedoch den Charakter, die Struktur und das Grundproblem der persönlichen Herrschaft zu verändern. Der Tyrann muss versuchen, seine persönliche Machtstellung, die immer eine usurpierte bleibt, in eine legitime Herrschaft zu verwandeln.

Eine besondere Nahbeziehung zur Macht hatte zweifellos die römische Kultur. In ihr blieb der Kampf um politische Macht begrenzt auf diejenigen, die ihr lokales wirtschaftliches Vermögen und soziales Kapital darauf verwandten, die ihnen gegebene freie Zeit zur Lenkung des Gemeinwesens zu nutzen. Die politische Rede wie überhaupt die Beteiligung an einer Debatte war das Vorrecht eines kleinen Kreises von amtierenden und ehemaligen Amtsträgern. Dieser umfasste 300 bis 600 Personen, die seit der Begründung der Republik zu Beginn des 5. Jh. v. Chr. im sogenannten Senat zusammentraten – als ein Kreis dezidiert

alter und erfahrener Männer (*senes*) oder ‚Väter‘ (*patres*), die Vertreter oder Oberhäupter der vornehmen Familien Roms und des Umlands waren. Während es im exklusiven Gremium des Senats jedem der anwesenden Mitglieder gestattet war, sich an der allgemeinen Aussprache zu beteiligen, lag es im Ermessen der jeweils für nur ein Jahr gewählten Magistrate, welche die öffentlichen Versammlungen leiteten, diese einzuberufen, Anträge zu stellen und zu moderieren. Im Gegensatz zu den Volksversammlungen in den griechischen Städten, bei denen es jedem beliebigen Bürger möglich war, sich im Theater oder auf einem anderen großen Versammlungsplatz in eine Debatte – auch spontan – einzubringen, war es in Rom allein Senatoren gestattet, vor dem Volk öffentlich zu sprechen und zu diesen Anträgen Stellung zu nehmen, diese zu unterstützen, zu ergänzen oder abzulehnen. Die Aufgabe der Bürgersmenge, die sich auf dem Forum Romanum versammelte und von den Senatoren direkt angesprochen wurde, beschränkte sich letztlich darauf, ihre Zustimmung – durch Klatschen und Beifallsrufe – oder ihre Ablehnung – durch Murren und Geschrei – zu äußern.

Die politische und soziale Kluft zwischen dem einfachen Volk, der großen Masse der römischen Bürger, dem *populus Romanus*, und der Senatsaristokratie war beträchtlich: Die Ritter und Senatoren gehörten, grob geschätzt, dem 1% der Bevölkerung an, welche die wirtschaftliche, soziale und politische Führungsschicht bildeten: Sie waren es, die über einen ausgedehnten Grundbesitz und große Geldvermögen verfügten, die sich auf eine gelegentlich mehrere Tausende umfassende persönliche Anhängerschaft (*clientes*) stützen und auf eine lange Reihe Ahnen verweisen konnten, auf Ahnen, die wie Sie selbst – nur bereits in der Vergangenheit – erfolgreich die Republik angeführt hatten. Sie waren mithin wirtschaftlich unabhängige, große Herren, die sich in ihrer (an und für sich) freien Zeit (*otium*) voll und ganz der politischen Betätigung verschreiben konnten, aber nicht mussten.

Dies taten sie freilich nicht im modernen Sinne, dass sie, unabhängig von der Familie, einen persönlichen Lebensweg, eine bestimmte Ausbildung oder einen Beruf wählten, sondern sie traten vielmehr als Vertreter ihrer alten,

herausgehobenen Familien aus Rom oder umliegenden Gemeinden auf. Dabei verstanden sie sich als Glieder in einer langen Kette berühmter Vorfahren, als *patres* und *patroni*, als Vorsteher großer Haushalte und Schutzherrn der sich zu ihnen bekennenden Klienten, mithin als Männer, welche die Tradition der eigenen Familie fortsetzten und ihre Rolle als politische Protagonisten ausfüllten und nicht bloß zynisch spielten.

Dem Kampf um politische Macht und Einfluss musste sich jede Generation aufs Neue stellen, der Sitz im Senat wurde nicht vererbt, sondern musste jedes Mal neu errungen werden. Die Senatorenschaft war, auf einen Begriff gebracht, kein Erbadel, vielmehr ein Verdienstadel – eine Meritokratie. Im Blick auf ihre vornehme Herkunft und Tradition, ihre politischen und militärischen Taten und auf ihre wirtschaftliche Kraft und Unabhängigkeit erhoben sie den Anspruch, zu den „Besten“ zu zählen. Wie es im griechischen (*aristoi*) und auch im lateinischen Begriff ausgedrückt ist (*boni*), strebten sie danach, in sozialer, politischer und moralischer Hinsicht innerhalb der politischen Gemeinschaft die Ersten zu sein, überall den Vorrang zu haben. Damit war notwendigerweise der Anspruch auf praktische Führung und Leitung der Gemeinschaft verbunden, auf die Übernahme und Ausübung von Herrschafts- und Führungsaufgaben zum Wohl der Gemeinschaft – sie machten die allgemeine Sache (*res publica*) im Sinne legitimer Herrschaft zu ihrer persönlichen Lebensaufgabe. Das geschichtlich Bedeutsame und Interessante daran ist, dass sie sich nicht als ‚Eliten‘ oder als ‚Experten für Governance‘ verstanden. Fassen wir sie so auf, würden wir sie gänzlich missverstehen, denn nie debattierten und entschieden sie in geschützten, abgeschirmten staatlichen Institutionen, sondern immer in einem öffentlichen Rahmen, nie brüteten sie, verschanzt hinter dickwandigen Mauern, technokratische Konzepte für die politische Praxis aus.

Was sie fundamental von vergangenen oder auch gegenwärtigen Funktionseliten und Experten, aber auch etwa von Paten der Mafia unterscheidet, ist vor allem der Umstand, dass sie stets im Licht der Öffentlichkeit und vor aller Augen, vor allem vor denjenigen ihrer unmittelbaren Konkurrenten agierten, sofern

sie nicht militärische Unternehmungen durchführten: Sie mussten missgünstige Blicke, verletzende Schmähungen, überbordende Erwartungen stets und überall zu ertragen und sich „auf dem Schlachtfeld des Forums“ zu behaupten wissen, um ein Bild Ciceros zu gebrauchen. Dies taten sie mit Hilfe ihrer schützenden und großen Anhängerschaft, die sie als Begleitung auf das Forum mit sich führten, durch ihr würdevolles Auftreten und durch ihre rednerische Gewandtheit, Witz und Schlagfertigkeit. Dabei traten sie stets als unabhängige „Väter“ und hohe Herren auf, die niemanden über sich, jedoch alle Gleichrangige als dauerhafte Konkurrenten um sich wussten. Der politischen Betätigung gingen sie nicht bloß nebenher nach, sondern stets und überall agierten sie mit Haut und Haar, d.h. unter Einsatz all ihrer persönlichen Kräfte und Mittel: bedingungslos, schonungslos, rücksichtslos gegenüber sich und ihren politischen Gegnern.

Die Größe der ‚Freundschaftsnetze‘, die Summe dieses sozialen Kapitals, bestimmte den Grad der eigenen Bedeutsamkeit: die *dignitas* und *auctoritas*, der eigene Anspruch und die einem Senator aus seiner Ämtererfahrung heraus erwachsene Reputation eines Senators war für jeden Bürger erkennbar, sichtbar und gleichsam messbar: an der Lage, an der Größe und Ausstattung der Stadtvilla, an der Größe seiner Anhängerschaft und schließlich an der Zahl der erfolgreichen Ahnen, deren Wachsbilder im Atrium des Stadthauses aufbewahrt wurden.

Der Umstand, dass die Schauplätze des öffentlichen Wirkens der Führungsschicht in Rom eng konzentriert waren, brachte es unweigerlich mit sich, dass Ritter und Senatoren, Freunde ebenso wie Konkurrenten, sich überall und unaufhörlich begegneten, sahen und hörten: auf dem Forum beim Reden vor dem Volk, in den Debatten des Senats, beim Besuch der Aufführungen im Theater, bei den Spielen im Circus, vor den Tempeln beim Opfer, bei verschiedenen Arten von Prozessionen anlässlich von Spielen, Leichenbegängnissen und Triumphzügen, ebenso auf dem weiten Marsfeld bei den Waffenübungen und anderen körperlichen Betätigungen oder auch bei privaten Banketten.

Die allgegenwärtige Nähe der Konkurrenten und Mitstreiter setzte, um nur die Grundlinien zu skizzieren, mehrere Prozesse in Gang: Angesichts der großen Zahl an Repräsentationspflichten – je herausgehobener und höher jemand stand, umso größer wurden die Verpflichtungen – vermieden es die Senatoren nach Möglichkeit, Feindschaften in der Öffentlichkeit auszutragen, fortzuführen oder diese sogar noch in die nächste Generation hineinzutragen; ließ sich ein Konflikt gar nicht vermeiden, so versuchte man den politischen Gegner vor allem vor Volk und Senat herabzusetzen und sein Ansehen und seine Ehre nach Möglichkeit nachhaltig zu beschädigen. Im Blick auf die skizzierte permanente Geselligkeit musste jeder Auftritt, jede Handlung von einem Senator wohlervogen und berechnet sein – im steten Blick auf die Vor- und Nachteile des eigenen Verhaltens. Das strategische Kalkül schloss jede Form von Spontaneität weitgehend aus. Nicht umsonst führte Cicero gegenüber seinem Bruder bittere Klage darüber, dass unter der großen Menge der Besucher kein einziger sei, mit dem er sich einen Scherz erlauben und dem er sein Herz ausschütten könne. Zwangsläufig stellte sich ein verstärktes Bedürfnis nach ungezwungener Atmosphäre und Rückzugsmöglichkeiten ein, wie sie die zahlreichen Landsitze in der Umgebung Roms boten. Zugleich entstand ein Bedürfnis nach Abgrenzung im sozialen Umgang – mit Hilfe fester Rituale und verbindlicher Verhaltensweisen und Formen der Verständigung. Deren Beachtung bezweckte vor allem eines: die eigene *dignitas* wie auch diejenigen der Standesgenossen nicht zu verletzen. Dies wiederum bedeutete: sich wechselseitig als gleichrangig anzuerkennen, Respekt zu erweisen und auf diesem Wege nicht die Einheit der Führungsschicht zu gefährden.

Je länger ein Mitglied der politischen Führungsschicht – im besten Falle stammte es aus einer stadtrömischen Familie – mit diesen Regeln des vornehmen, weltläufigen Umgangs (*urbanitas*) vertraut war und diese achtete, umso größer wurde der Abstand zu den Honoratiorenfamilien der italischen Landstädte – die Differenz, die Fremdheit der in Rom üblichen Gepflogenheiten des gesellschaftlichen Verkehrs, wurde von den führenden stadtrömischen Familien ebenso erkannt wie von den

‚Neulingen‘ aus der noch stärker bäuerlich geprägten Provinz. Demnach dürfte die Entstehung höflicher Umgangsformen letztlich das Ergebnis von Abgrenzungsstrategien der führenden Familien Roms gegenüber Mitgliedern der italischen Städte gewesen sein – entstanden nach der Expansion Roms und erwachsen aus dem allmählichen Einsickern italischer Familien in den Senat. Dem Eröffnen dieser Möglichkeit der Integration in die römische Meritokratie entsprach die Selbstbestimmung bzw. Identitätsfindung der Nobilität – dies war der überschaubare Kreis senatorischer Familien, die unter ihren Vorfahren zumindest einen Konsul vorzuweisen hatten, nämlich über den Weg der Exklusivierung, über die Verfeinerung der Lebens- und Umgangsformen wie auch der Geschmacksbildung, und damit über die Ausbildung einer universalisierbaren Form des höflich-respektvollen Umgangs. Mochten sich auch immer wieder ehrgeizige junge Männer aus Ritterfamilien, die bis dahin in Rom unbekannt waren, durch militärische Taten oder rhetorische Meisterleistungen auszeichnen und sich darin den etablierten Familien als überlegen erweisen: die Vertreter der ‚alteingesessenen‘ großen Familien der Claudii, Metelli oder Aemilii konnten dennoch mit einer ungleich größeren Selbstsicherheit und einem bis zur Arroganz reichenden Selbstbewusstsein auftreten. In ihrem ganzen Erscheinungsbild und Habitus verkörperten sie die große Tradition und Autorität der vornehmen Familien.

Was grundsätzlich alle politisch ambitionierten Persönlichkeiten miteinander verband, war das Streben nach Ruhm (*gloria*) und Ehren (*honores*) bei den Zeitgenossen und nach einem festen Platz im kollektiven Gedächtnis der Nachwelt (*memoria*). Konkret bedeutete dies, dass sie als Söhne von Rittern und Senatoren, sofern sie dazu befähigt erschienen, von klein auf danach strebten, in den Senat einzutreten und Amt für Amt zu bekleiden und so möglichst bis zum höchsten Staatsamt, dem Konsulat, vorzudringen.

Bei diesem mühevollen Weg in die politische Praxis war der Einzelne von Beginn an auf vielfältige Kooperationen und Unterstützungen im Kreis der Ritter- und Senatorenschaft angewiesen: So musste er mit Hilfe seiner Klienten ein zumindest tragfähiges Verhältnis,

wenn nicht sogar eine feste Allianz mit Teilen der stadtrömischen *plebs* zustande bringen. Schon allein dies – die Stellung als Patron seiner Klienten – erforderte ein enormes Vermögen, das es einem ambitionierten Mann erlaubte, seine Klienten zu unterstützen und an sich zu binden. Dies machte es notwendig, mittels reicher Ritter, die als Bankiers fungierten und im Hintergrund blieben, weitere Geldmittel und entsprechende Verbindungen zu erhalten. Deren insgeheime Unterstützung war umso stärker erforderlich, als der politische Lebensweg, der Eintritt in und Aufstieg im Senat, nochmals ungleich höhere finanzielle Einsätze erforderte. Auf der Ebene der Standesgenossen war zudem jeder Senator eingebunden in ein dichtes Netz von *gratiae* und *necessitudines*, von Bindungen, die aus Dankbarkeit für empfangene Gefälligkeiten und aus politischer Notwendigkeit bestanden und bei politischen Entscheidungen berücksichtigt werden mussten.

Der Wahlkampf, der nicht nur das einfache Volk, sondern auch und vor allem die Senatorenschaft gewogen machen sollte, war eine außerordentlich kostspielige Angelegenheit, die wir aus verständlichen Gründen, weil auf vielen informellen Wegen große finanzielle Mittel eingesetzt wurden, nur noch ansatzweise fassen können. Anhand des Ädilenamts, das vor allem die Aufsicht und Fürsorge für die Feste und Spiele einschloss, lässt sich dies zumindest beispielhaft erläutern: Hier hatte es sich spätestens im Laufe des 2. Jh. v. Chr. abgespielt, dass die jährlich neu bestimmten Ädilen durch die Ausrichtung und Finanzierung besonders prächtiger und möglichst spektakulärer öffentlicher Spiele nachhaltig auf sich aufmerksam machen konnten. Das Exempel belegt anschaulich: Macht erwarb man sich durch öffentliche Aufmerksamkeit, die – zur Erinnerung an außerordentliche Maßnahmen und Taten geworden – schließlich zur Erhöhung der persönlichen Reputation beitrug. Die Wahl in eines der grundsätzlich auf ein Jahr begrenzten Ämter selbst war bereits sichtbarer Beleg für das allgemeine Ansehen, das man beim Volk und vor allem bei der Senatsaristokratie genoss. Im Ehrenamt (*honor*) galt es, sich nach Möglichkeit weiterhin zu bewähren, um schließlich mit dem Konsulat die höchste Rangstufe zu erreichen und mit dem

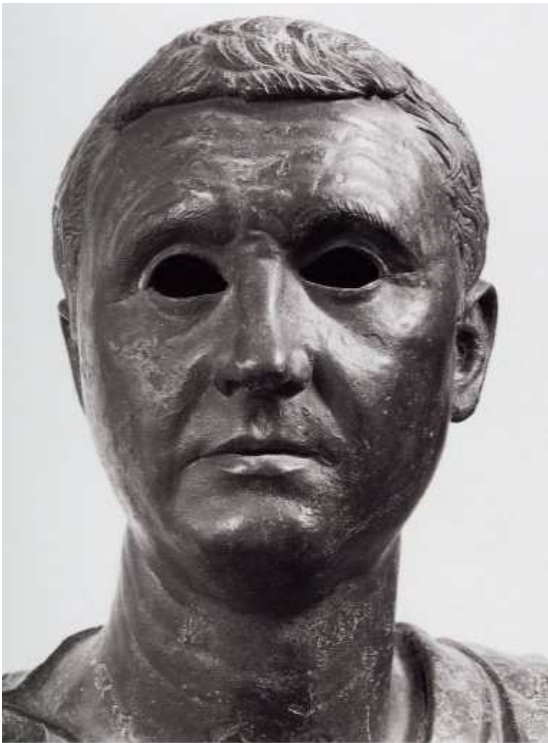
anschließenden Prokonsulat die „finanzielle Ernte“ einzufahren. Dies bedeutete wohl in vielen Fällen, was wir leider nicht näher belegen können, den im Laufe des Ämteraufstiegs angehäuften Schuldenberg abzutragen – mit Hilfe der Gelder, die man der Provinzialbevölkerung als Statthalter abgepresst hatte.

Doch mit welchen Mitteln, Techniken und Strategien führten die Senatoren den innenpolitischen Kampf um Macht und Einfluss? Weil die gesamte politische Praxis auf persönlicher Bekanntschaft, Verbundenheit, Anerkennung und Respekt beruhte, weil alles Handeln eine im Fluss befindliche, d.h. dynamische soziale Praxis und vor allem eine meritokratisch organisierte und hierarchisierte Lebensform war, die fast ausschließlich auf persönlicher Absprache, Debatte und Verständigung im Kreis der kleinen Führungsschicht beruhte, gab es nicht einmal die Vorstellung von übergeordneten, theoretisch entworfenen Konzepten und langfristigen Strategien. Zudem fehlen uns für die Zeit der römischen Republik wie auch für die anderen Epochen der griechisch-römischen Kultur auch schlichtweg die Quellen, die uns Auskunft über kurzfristige Allianzen oder den Einblick in die Vielfalt und Tiefe des Geflechts familiärer und politischer Verbindungen geben könnten. Für die Zeit der späten römischen Republik (133-31 v. Chr.) sind wir zumindest in der Lage, einige pauschale Aussagen zu treffen: Was wir in jedem Fall beobachten und behaupten können, ist die generelle Entwicklung, dass die Herrschaft und Autorität des Senats als des zentralen Führungsgremiums des römischen Volkes für lange Zeit nicht einmal ansatzweise in Frage gestellt wurde. Wenn einem Mann aus dem Kreis der führenden Familien in den italischen Landstädten der Eintritt in den Senat gelang, bedeutete dies eine große Ehre und machte die betreffenden Familien stolz. Der Weg dorthin war allerdings mühselig, der Erfolg alles andere gewiss: Wirklich alles musste man für den Wahlkampf in die Waagschale werfen, musste bereit sein, alles zu investieren, musste von Kindheit an auf diesen Weg sorgsam vorbereitet werden, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erlernen, die Voraussetzung dafür waren, einen solchen Weg zu gehen und die zahllosen Bewährungssituationen – als Offizier und Feldherr (*imperium*), als

Redner (*orator*), Familienvater (*pater*) und als Patron (*patronus*) – auf den militärischen und zivilen „Schlachtfeldern“ durchzustehen.

Der lange Weg der Machtaneignung prägte das gesamte Leben der Senatoren und veränderte sie auch körperlich: Die Vielzahl der Erfahrungen, persönlichen Entbehrungen und Bewährungen grub sich tief in die Gesichter ihrer Mitglieder ein; die Mühen, Ärgernisse, schrecklichen Entscheidungen, die im militärischen oder politischen Bereich zu fällen waren – all diese Erfahrungen im Umgang mit öffentlicher Macht und Gewalt bildeten sich im wahrsten Sinne des Wortes in den Körpern und Gesichtern ab und wurden mit entsprechendem Stolz der Öffentlichkeit überdeutlich in den Statuen präsentiert, die ehrenhalber öffentliche Aufstellung fanden: Die Gesichtslandschaften dieser römischen Bildnisse waren augenscheinlicher Beweis für die überlegene Erfahrung und die großen Mühen, die man auf sich genommen hatte, um stellvertretend für die Menge der Bürger Führungs- und Herrschaftsaufgaben übernommen und die *res publica* mitgestaltet zu haben. Die in den Gesichtern gesetzte topisch gewordene, bildliche Botschaft lautete: Ich habe mich für das allgemeine Wohlergehen (*res publica*) verzehrt und legitim, d.h. im Einverständnis mit der Bürgerschaft, diese Ämter ausgeübt und die anstehenden Herrschaftsaufgaben (*officia*) erwartungsgemäß bewältigt.

Weil Macht immer in einem konkreten sozialen Zusammenhang ausgeübt wird, kann und muss sie auch immer anschaulich und augenscheinlich (*gemacht*) werden – in der griechischen und römischen Kultur in Gestalt der angeführten, öffentlich aufgestellten (Ehren)statuen: Für die republikanische Senatsaristokratie gibt es wenig erhaltene Darstellungen dieser mächtigen Führungsfiguren. Ein besonders eindrückliches Beispiel ist der sogenannte ‚Arringatore‘, eine Bronzestatue des Aulus Metellus, die am Ufer des Trasimenischen Sees aufgefunden wurde und heute in Florenz aufbewahrt wird. Da er zu den wenigen erhaltenen Exemplaren seiner Art zählt, findet er sich in Schul- und Handbüchern tausendfach abgebildet.



Bronzestatue des sog. Arringatore, 90-80 v. Chr., gefunden am Trasimenischen See Museo Nazionale Florenz, Höhe: 1,79m (aus: Tobias Dohrn, Der Arringatore. Bronzestatue im Museo Archeologico von Florenz. Tübingen 1968)

Der Dargestellte war Mitglied der lokalen umbrischen Aristokratie. Wahrscheinlich gehörte er den Senatoren von Perugia an. Die 1,79m hohe Statue wurde zwischen 90 und 80 v. Chr. vermutlich in einem etruskischen Heiligtum als Weihgeschenk aufgestellt. Metellus trägt eine Tunica, über die die Toga gelegt ist, der Bürgermantel, der ihn als römischen Bürger ausweist.

Dass es sich bei ihm um einen herausragenden Bürger handelt, ist bereits am selbstbewussten Auftreten zu erkennen: Geschickt ist der Moment gewählt, der einer öffentlichen Rede unmittelbar vorausgeht. Mit souveräner Selbstverständlichkeit erhebt Metellus seinen rechten Arm und hält die Hand einem imaginierten Publikum entgegen, um sich Ruhe zu verschaffen. Metellus ist unverkennbar als Herr des Geschehens dargestellt, als ein mächtiger Mann, der mittels seiner Redekraft die Menge lenkt und führt, als eine Person, die sich ohne ersichtliche Mühe Gehör zu verschaffen weiß – aufgrund ihrer überragenden sozialen Autorität und ihres hohen Ansehens. Dabei gründet die selbstsichere Haltung nicht auf körperlicher Makellosigkeit, auf Kraft und Stärke; vielmehr auf Alter und Erfahrung – denn er ist von eher gedrungener Statur, hat eine Anlage zur Beileibtheit, ein deutlich von Falten geprägtes Gesicht, und auch die Stirnbogenfrisur weist auf ein vorangeschrittenes Alter.

So sehr er mit der Menge der Bürger verbunden ist, zu denen er sprechen wird, und die gewissermaßen mitdargestellt ist, so sehr hebt er sich zugleich von den gewöhnlichen Bürgern ab: denn er trägt gut erkennbar einen präzise angegebenen breiten Saum (*latus clavus*) sowie Schnürstiefel (*calcei*), die den Senatoren und hochrangigen Magistraten in den italienischen Städten vorbehalten waren, und schließlich – nicht weniger gut sichtbar – einen kostbaren, vermutlich goldenen Skarabäenring. Schon anhand dieser Attribute ist er leicht als ein führender Bür-

ger und eine prominente Persönlichkeit von Rang und Namen zu identifizieren, erst recht aber durch seine Haltung und Gestik, mit der er vor den Betrachter tritt: Mit größter Selbstverständlichkeit nimmt er die Pose des mächtigen, weil redenden Bürgers ein. Mit der rechten Hand verschafft er sich Ruhe, um mit seiner Rede vor einer hier imaginierten Öffentlichkeit, vor den Bürgern seiner Heimatstadt zu beginnen – dies ist ganz offenkundig der wichtigste Aspekt für den Auftraggeber der Statue gewesen.

Bezeichnenderweise werden in diesem Bildnis nicht Kampfkraft und Sieghaftigkeit herausgestellt, sondern politischer Rang und Autorität (*auctoritas*), oder abstrakter ausgedrückt, legitime Herrschaft, bei der die persönliche Vorrangstellung dem Herrschaftsträger zur selbstverständlichen Haltung geworden ist. Die auf das öffentliche Wohl bezogene, praktisch unter Beweis gestellte Tüchtigkeit und Vortrefflichkeit (*virtus*) war der Daseinsgrund der römischen Senatsaristokratie.

Das Streben nach Macht, Ruhm und Ehre, eingehegt in einem politischen Ordnungsrahmen, war der zentrale Wesenszug der republikanischen Führungsschicht. Daraus hatte sich eine eigene Lebensform entwickelt: das ehrenwerte Leben (*vita honesta*), das erst Cicero als Emporkömmling theoretisch fundiert hatte. Die *vita honesta* ließ den Senatoren keinen Raum für eine Trennung von privatem und öffentlichem Leben; darin waren sämtliche Tätigkeiten den politischen Geschäften und Verpflichtungen, den *negotia* und *officia*, zugeordnet. Die Senatoren gingen ganz in der politischen Betätigung, in der Übernahme ihrer Herrschafts- und Führungsaufgaben auf. Darüber hinaus gab es für sie keine persönlichen Bedürfnisse – es gab nur die Rolle als Patron der Klienten, als Bürger und Redner auf dem Forum und vor Gericht und als Soldat im Heer und auf dem Schlachtfeld. Als ein solch ‚ehrenwerter Mann‘ (*vir honestus*), der höchste sozi-

ale und politische Macht verkörpert, ist Aulus Metellus hier dargestellt.

Building a New Governance

Alexandre Malafaye & Xavier Dupont

Alexandre Malafaye is founder and chairman of Synopia, an independent civil society think tank focusing on public governance, corporate governance and social cohesion, both in France and in Europe. Malafaye is the author of several essays and novels with political background and appears as a political expert in debates on radio, television, and in the press.

Xavier Dupont is a high-ranking French civil servant. He has worked in senior positions in ministries, institutions, local authorities, and the European Commission on issues such as territorial planning, change management, international relations, economic development and local governance. Since 2005 he has been leading projects on internal security, territorial development and gender equality in the French Ministry of the Interior. He is a member of Synopia's advisory board.

Power, with no doubt, will not be exercised the same way tomorrow as it was exercised yesterday. In France, for example, the election of Emmanuel Macron and the recent protest movement of the Yellow Vests prove it: the verticality of power is questioned in times of *peer to peer* relations and instantaneous dissemination of information. Today, citizens want to influence public decisions directly. This change in governance is all the more important as humanity faces unprecedented challenges for which the old methods prove to be powerless.

Humanity is facing challenges that current governance modes cannot solve

At the beginning of the twenty-first century, humanity is going through the probably most dangerous period of its history bringing civilizations to the brink of their existence.

The main dangers are:

- The ecological risk: global warming and disruption, rising sea level, rapid decline in biodiversity, scarcity of drinking water, etc.

If nothing is done, scientists tell us that inevitable and irreversible changes will occur in the next twenty years.

- The nuclear risk: there are enough nuclear vectors today to destroy life on Earth many times. Still, nuclear security agreements are a balancing act, their breach has become an unpredictable tool of diplomatic pressure.
- The economic risk: the absence of regulation of the world economy and finance opens the risk of a gigantic and uncontrollable "crash" of the economy, of which the 1929 crisis gives a faint glimpse.
- The digital risk: the absence of law and police in cyberspace might lead to the emergence of an Orwellian world. The meteoric progress of the algorithms and the artificial intelligence make it possible now to understand or even control the actions of the people.
- The biological risk: we are on the eve of major advances in the field of biotechnology, which will significantly change living organisms. Here again, the absence of regulation leaves the door open to the worst drifts concerning genetic manipulation, including the human genome.
- The challenge of human proliferation and the resulting migration: two centuries ago, humanity represented 1 billion people, we are now more than 7 billion, and are expected to be 10 billion in 2050, of which 2 billion Africans will be living on a continent probably inhospitable. Water shortages, ecological disasters and wealth differences are likely to lead to large migratory movements.
- The risks of the clash of cultures: globalization, within a narrowed world, has brought together large masses of people from different cultures and different values. Although it is necessary in this context to enhance the dialogue of cultures, it would be naive to believe that coexistence can and will be peaceful everywhere and always.

These immense and pressing dangers are manifold and interrelated, which makes their perception and subsequent solution-seeking a difficult undertaking. Consequently, democratic institutions and countries are often not able to deal with those challenges. There are several reasons for this incapacity:

For the most part, the institutions of democratic countries have hardly changed since their conception in the eighteenth century. At that time, the Enlightenment philosophers saw clearly that the feudal order had become unsuited to the nascent world. From there come human rights, representative democracy, the three powers and their mutual control, and a few other pillars that still ensure the functioning of democracy today. But the world of the eighteenth century was a rural world, slow, immobile, homogeneous, with a poorly educated society where information flowed badly. Given the then available and usual means of transportation, these people of the eighteenth century could only imagine physical debates, bringing together representatives in a single place. Considering the then apparent absolutist tendencies of the executive power, they could only advocate a counterpower capable of balancing it and with the given communications and the level of education of the time, they could only conceive of a representative democracy. In this state of the world, a centralized, hierarchical, orderly, and durable organization was appropriate.

The characteristics which had presided over the establishment of the institutions lasted essentially until the Second World War. Only between the two world wars did the number of urban dwellers surpass that of rural dwellers; and only after 1945 did the number of graduates begin to increase, rising from 5% for a generation before World War Two to 30% in the 1970s, to reach 80% today. Today's society is now urban, fast, mobile, and educated, plus the emergence of digital technologies, making available instantaneously all the information of the world in the pocket of every citizen. Horizontal communication replaced the vertical injunction, and the network replaced the pyramid as the standard organizational model. All of these elements push citizens to wanting to be more involved in decisions.

Economic, social and technological mechanisms have completely changed, but the institutions of governance have not changed much. It is therefore not surprising that they are no longer in touch with events and that citizens are challenging both what they produce and how they decide.

Moreover, the vertiginous growth of interpersonal relations is multiplying de facto conflicts and the need to regulate them: the rule of law, as we know it, is running out of steam after facing the volatility of a world for which it was not designed. The norm of law (general and impersonal) is always at odds with a moving reality and with fragmented societies whose components do not share the same values.

Finally, in the context of global problems, governance by states is objectively inadequate. The organization of humanity by Westphalian states means that each sovereign state manages its internal problems and that international issues are the subject inter-state negotiations. Consequently, creating common solutions for common problems that are of intranational origin but have international consequences is no longer possible.

Faced with this observation, we have to imagine something else and raise two questions of method: what is a more desirable political world? What is the most appropriate method to achieve this?

The final desirable state: a humanity reconciled with its commons and with itself

The common good of a society is the goods or benefits that are available for all. The air we breathe, the water of the oceans, but also the stability of the economic system, the use of the internet, etc. The main characteristic of these goods is, that their use cannot be monopolized and the use by one individual cannot prevent the use by others.

Until the middle of the twentieth century, the world had been perceived as quasi-infinite. In an infinite world, commons can be managed by privileging the freedom of each. It is probably even more effective. Thus, when the Europeans took possession of America, they must have been surprised by the vastness of the space available to them. They were indeed a

handful of people landing in a continent four times larger than the one they came from. Then, little by little, they got used to this immensity, to the prodigal nature and the limitless space creating grounds for the typical notion of individual freedom. This value basis resounded in the legal framework they subsequently created from scratch: An infinite world, a society of freedom!

Today we know that the world has its limits: The natural resources are limited, we know quite precisely how much oil, iron or molybdenum the planet contains. Also, pure air is a limited good, and we are aware of the pollution thresholds and rates of greenhouse gases that we ought not to exceed in order to prevent our planet from overheating. Further, the number of living species is limited, and each loss of biodiversity makes the ecosystem more fragile.

From a governance point of view, this shift in perception induced a change in values that found the basis of the governance mode: It requires the management of common resources (nature and life, economic equilibrium, the size of the homo species, the control of cyberspace, the control of the human genome) with extreme vigilance and rigorous attention to the future. How can one undertake this if one does not admit that all people have equal rights over these common goods, and that they have equal duties especially when facing the limits and challenges of managing those goods which must imperatively become parsimonious and controlled?

Indeed, if some waste the common goods that others make the effort to manage sustainably, the balance of the whole is undermined. A catastrophe or a conflict appear to be inevitable. The only solution to guard against these two bad outcomes is to consider as essential value not the freedom of each one, but the equality of all. Clearly, when the commons become more important, and public decisions on these subjects are taken “under stress” (and these constraints become more and more important every day), it becomes, as a matter of reality, essential to reinforce the principle of equality between people. It is no longer a moral imperative; it is a requirement dictated by physics. Rigorous discipline is only

sustainable if and only if it is equitable for all. A finite world, a society of equality!

Conventional governance as we know it does not fit. In particular, the belief in the need to distinguish between three powers (executive, legislative and judicial) and that of organizing the “checks and balances” between them appears artificial and obsolete; the regulation of conflicts by written law alone is not enough in a changing world; the public decision belonging to elected officials is no longer tenable in an educated society irrigated by floods of information. We must therefore imagine a radical change in governance, which would be more effective, but which would retain the gains of democracy: equality between people, human rights, fundamental freedoms, fair justice for all, secularism.

A transition to drive, of gigantic magnitude and unprecedented

Faced with the magnitude of these challenges, there are theoretically two possible options: to accept strong power, capable of imposing the necessary changes and sacrifices on a passive and obedient population; or to use millions of intelligences (as well as their energy and creativity) to imagine and implement the appropriate solutions.

The first option is impossible. On the one hand, for moral reasons, because we cannot accept dictatorship as a viable path: the last century’s history showed us enough catastrophes generated by absolute powers. On the other hand, for reasons of efficiency, because top-down solutions do not work in modern societies.

There remains the second option: putting the tools of collective intelligence (such as sociocracy which has already been used successfully in smaller organizations and companies) at the service of the governance and on a large scale. These methods have two advantages: they are more effective at imagining relevant solutions, and they allow to move more quickly to implementation since the people concerned have conceived the solution themselves. Despite being still rarely used in change processes, collective intelligence (CI) is more efficient than artificial intelligence (AI), as it is for now

the only way to solve novel, poorly formulated, and complex problems.

CI is nowadays a *sine-qua-non* condition of change. We have seen this many times in recent years: when not all citizens are sufficiently involved in the decision-making, the process of change is blocked. This is what happened in France recently with the protest movement of the Yellow Vests. The collective decision can no longer be imposed from above.

Change processes always result in the emergence of a winning and a losing side. Here, only CI can balance negative outcomes by collective decision-making on compensative solutions. It is about finding solutions to common problems by going beyond the inevitable conflicts. This is what Japanese management has been doing for decades. It is the Ringi, or Japanese consensus, which is not a negation of oppositions, but a method of imagining the solution that maximizes the general interest and minimizes discomforts.

Conclusion

The vertical practice of power now belongs to the past for two reasons: on the one hand, it has proven ineffective, and on the other hand, because citizens now want to exercise power directly. The challenge is therefore to invent a new governance, both supportive and effective in managing common challenges.

We as Europeans have a special responsibility to uphold and strengthen democratic principles whose foundations lay in ancient Greece: if we believe that democratic values as we practice them are the best, we must be committed to defending them against other modes of governance that exist and persist all over the world

In addition, the challenges are now global, and only solutions designed at the scale of at least one continent can have a ripple effect. Only the establishment of a new governance more participatory and equitable and mindful of democratic benefits will be able to respond effectively to the challenges: it must constitute the European project of the next decade.