



Heinrich Keßler

## Macht

Das Dokument enthält eine Stoffsammlung, Notizen und Gliederungen des Autors für die eigene Standortbestimmung im Umgang mit Macht und zur Vorbereitung von Beratungen. Reflexionen und Feedback.

Dem Originaldokument vom 20.02.2000 lag eine Aufbereitung des Themas im \*.hlp-Format zu Grunde. Die jetzige Fassung wurde vom Autor am 17.06.2017 aus den Originalen erstellt.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Übersicht

Wesen der Macht  
Kultur der Macht  
Elite  
Machtquellen  
Organisation und Macht  
Machtherkunft  
Machtfelder  
Machtebenen  
Machtkomponenten  
Machtsysteme  
Machtarten  
Machtformen  
Machtmotive  
Machtdynamik  
Machtausübung  
Machtwechsel  
Machtprozesse  
Machtprozesse - Dimensionen  
Machtanlässe  
Machtfelder (Wirkungsfelder)  
Macht-Erscheinungsformen  
Machtvermeidungsprozesse  
Machtrollen  
Insignien der Macht  
Machtinstrumente  
Machtsymbole  
Aufgaben der Macht  
Funktion der Macht  
Erwartungen an die Macht  
Machtverhaltensweisen  
Eigenschaften der Mächtigen  
Macht in der Sozialisation  
Machtkonflikte  
Angst der Mächtigen  
Fehler der Mächtigen  
Machterlebnisse  
Machtziele  
Machtstrategien



Machtinterventionen  
Machtspiele  
Organe der Macht  
Machtwirkungen  
Folgen der Macht  
Nutzen der Macht  
Macht und Körper  
Macht und Sexualität  
Reaktionen auf Macht  
Macht-Begrenzungen  
Machtidole  
Gefahren für die Macht  
Historische Wirkung der Macht  
Machthierarchie  
Machtverteilungsmodelle  
Machtprüche  
Meßgrößen für Macht  
Evaluation der Macht  
Machtvolumen  
Machtmißbrauch  
Kontrolle der Macht  
Schutz vor Macht  
Versprechungen der Macht  
Massearten  
Instrumente der Gefolgschaft  
Instrumente der Ohnmacht  
Verhaltensweisen der Ohnmacht  
Verhaltensweisen der Gefolgschaft  
Verhaltensweisen der Gegenmacht  
Verhaltensweisen bei Machtwechsel  
Totale Institutionen  
Beurteilung der Macht  
Analyse der Machtstruktur  
Analyse der Machtrollen  
Politikberater  
Entwicklung von Mächtigen  
Nachwuchsentwicklung von Mächtigen  
Verantwortungsethik  
Literatur



# Wesen der Macht

## Wesen der Macht

Was ist das Mächtige an der Macht?

Was macht die Macht aus? Machtquellen

Macht ist Handeln (können, wollen, dürfen, tun).

Macht ist weniger ein Verhalten als eine Beziehung zur Umwelt.

Macht organisiert Beziehungen.

Macht ist ein Mittel zum Zweck.

## Funktionale und dysfunktionale Macht

Macht ist in der allgemeinen Bedeutung des Wortes die Möglichkeit einer Person, durch Herrschaft über ihre Umgebung ihre Ziele verfolgen und erreichen, d.h. ihren Willen durchsetzen zu können.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 22

Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.

Max Weber, 1972: 28

## Machtformel

Autorität + Gewalt = Macht.

## Autorität und Macht

Wie kam es, daß manche Menschen dauerhafte Macht über die materiellen Lebenschancen anderer Menschen erlangen konnten, eine Macht, die ihnen die Möglichkeit gab, Besitz zu erwerben, der potentiell anderen die Existenz nahm?

Wie kam es, daß soziale Autorität sich auf Dauer an zentralistische, monopolistische, restriktive Kräfte in territorial definierten Staaten heftete?

Der Schlüssel zur Beantwortung dieser Fragen liegt in der Unterscheidung zwischen Autorität und Macht.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 90

Warum verwandelt sich Autorität in Macht, in Macht, die entweder als Zwang gegen diejenigen Menschen angewendet werden konnte, die eben diese Autorität verliehen und garantierten, oder die dazu benutzt wird, andere Menschen ihrer materiellen



Existenzrechte zu berauben.  
Michael Mann, 1994 Bd. 1: 90

## Aspekte der Macht

In den meisten sozialen Beziehungen werden gleichzeitig wirksam und ineinander verwoben:

- der distributive Machtaspekt,
- der kollektive Machtaspekt,
- der exploitative Machtaspekt,
- der funktionale Machtaspekt.

Exploitation = Ausbeutung, Nutzbarmachung

Distributiver Aspekt der Macht:

Will B zu Macht kommen, muß A die Macht verlieren - die Beziehung von A und B ist ein "Nullsummenspiel".

## Qualitäten der Macht

- Extensive Macht

Extensive Macht impliziert das Vermögen, eine große Zahl von Menschen über weite Räume hinweg so zu organisieren, daß ein Minimum an stabiler Kooperation zwischen ihnen möglich ist.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 24

- Intensive Macht

Intensive Macht impliziert das Vermögen, eine Anzahl von Personen straff zu organisieren und ein hohes Maß an Aktivität oder Bindung von ihnen zu verlangen, und zwar unabhängig davon, ab das Gebiet oder die Zahl der Betroffenen groß oder klein sind.

- Distributive Macht

Distributive Macht impliziert, daß nur einige und nicht alle Beteiligten Besitzrechte an Gütern und Dienstleistungen haben.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 24

Das wichtigste Machtinstrument ist die "invisible hand", eine unsichtbare Hand, die alles im Griff hat, aber nicht von einer einzelnen menschlichen Agentur gelenkt wird. Sie ist eine Form von menschlicher Macht, aber sie ist nicht autoritativ organisiert. Adam Smith



- Autoritative Macht

Die autoritative Macht ist von Gruppen und Institutionen gewollt und bejaht. Sie impliziert klare Anweisungen und bewußten Gehorsam.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 24

- Diffuse Macht

Die diffuse Macht verteilt sich in einer eher spontanen, unwillkürlichen, dezentralen Weise über die Bevölkerung und produziert dabei gleichartige Sozialpraktiken, die zwar ebenfalls Machtbeziehungen implizieren, aber keine explizit von oben verfügen. Die Macht beruht auf Einverständnis, daß diese Praktiken natürlich oder moralisch oder im augenscheinlichen Gemeininteressen begründet sind.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 24

Generalstreik = ein Paradebeispiel für eine diffuse, aber intensive Macht.

## Reichweite der Macht

Herrschaftsbereich

## Kultur der Macht

Kulturentwicklung:

1. Gesellschaften des SEINS, in denen die Geltung der Person durch die Geburt bestimmt war (aristokratische Welt)
2. Bürgerliche Gesellschaft, in der das HABEN an die Stelle des SEINS zu stellen sucht. In beiden Gesellschaften wurde Arbeit als ein Beweis der Armut, des nicht Dazuhörens mehr oder minder offen verachtet.
3. Industrielle Gesellschaft, die das TUN als Quelle von Wert und Ansehen wählt. Es ist um so bemerkenswerter, daß dennoch nur die überflüssige tat, etwa die sportliche des Champions, allgemein bewundert wird, sonst aber nur ein Sein, dessen Glanz durch das auffällige Haben, durch den Luxus des Überflüssigen hervorgehoben wird. (Manes Sperber).

Unsere Kultur belohnt Menschen mit Erfolg, Geld und Macht.

Das Bedürfnis der Erdbewohner, niederzuknien vor scheinbar oder wirklich verdientem und somit unantastbaren Ruhm ist größer als der gesunde Menschenverstand.

Zivilisation = dauerhafte Machtbeziehungen.



## Machtunterschiede

## Machtquellen

Vier Hauptquellen der Macht:

Die Verfügungsgewalt über  
ökonomische Ressourcen,  
ideologische Ressourcen,  
militärische Ressourcen und  
politische Ressourcen.

Michael Mann (1994 Bd. 1 und 2)

## Quellen sozialer Macht

Die Quellen sozialer Macht sind "Schienenraupen"- denn die Gleise existieren nicht, ehe nicht ihre Richtung bestimmt ist -, sie legen verschiedene Spurweiten quer durch das soziale und historische Terrain. Die "Momente" der Schienenlegung und des Wechsels auf eine andere Spurweite sind die Augenblicke, in denen wir der Primatfrage am nächsten kommen. Sie lassen eine Autonomie in der sozialen Konzentration, Organisation und Steuerung zu, wie es sie in institutionelleren Zeiten einfach nicht gibt.

Dies ist der Schlüssel zur Erklärung der Bedeutung von Machtquellen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 56

Entstehung des Staates = die vierte Quelle von sozialer Macht.

Schutzversprechen/Schutzerwartungen

## Organisationsgrad der Geführten

Es geschieht selten, daß eine Gruppe als Einheit fortzieht, denn ihre Organisation ist auf die bisherige Ökologie, nicht aber auf Wanderbewegung oder auf die neue Ökologie zugeschnitten.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 83

Geregelte Arbeitsbeziehungen erfordern normatives Vertrauen, wie man es zwischen Menschen findet, die derselben Gruppe - Familie, Nachbarschaft, Sippe, Abstammungslinie, Dorf, Klasse, Nation, Staat oder welchem Verbund auch immer - angehören.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 83



## Machtlogistik

Machtlogistik = Steuerung und Kontrolle der Ströme von Informationen, Arbeitskräften und Gütern innerhalb sozialer und geographischer Räume.

Die Logistik dient als Instrument zur Handhabung von Ausnahme- und Notsituationen.

## Machtmotor

Machtmotor: ich selbst

Machtmotor: die anderen

Machtmotor: Veränderungsprozesse

## Machtleihe

Fremden Willen ausführen

## Sehnsucht nach Geführtwerden

Die Gefolgschaft läßt sich viel gefallen. Warum?

Irgendwie wollen sie von der Stärke des Mächtigen zehren.

Viele sehnen sich danach, sich von einer imponierenden Autorität abhängig zu machen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 21

Die Macht einer Minderheit ist für jedes Individuum der Mehrheit unwiderstehlich, da es sich isoliert der Gesamtheit der organisierten Minderheit gegenüberstellt. Mosca, 1950: 55)

## Organisationen und Macht

Organisationen dienen

- der Bewahrung der Kontinuität (Tradition)
- der Bewirkung von Veränderungen
- der Erreichung bestimmter Zwecke

## Wesen von Organisationen

Organisationen sind institutionelle Mittel zur Erreichung menschlicher Ziele.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 16

Organisationen = stabile Interaktionssysteme

Kirchen, Produktionsweisen, Märkte, Armeen, Staaten

Weil Menschen soziale Wesen sind, müssen sie sich eine Gesellschaft schaffen, eine soziale Totalität oder Gesamtheit mit Grenzen nach außen und einer Struktur im Innern.





Aber das ist falsch. Menschen müssen soziale Machtbeziehungen eingehen, aber sie brauchen keine sozialen Gesamtheiten. Sie sind soziale, nicht aber gesellschaftliche Wesen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 34

Tendenzen, doch ein einziges Gesamtnetz zu bilden, ergeben sich aus dem emergenten Bedürfnis, soziale Beziehungen zu institutionalisieren. Ökonomische Produktion, Sinnggebung, bewaffnete Verteidigung und Rechtsprechung sind nicht ohne jeden Bezug zueinander. Sie beeinflussen und bedürfen einander wechselseitig, der Charakter des einen bestimmt den und wird bestimmt vom Charakter des anderen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 35

## Organisationsarten

Organisationen/Instutionen

autoritative

extensive

ideologische

imperiale

kollektive

lokale, regionale

militärische

multistaatliche

ökonomische

politische

räumliche

religiöse

solidarische

soziale

staatliche

territorial zentralisierte

transzendente

## Machtorganisationen

Um einen Überschuß zu lagern, um ihn aufzubewahren, und sei er individuell produziert, bedarf es der sozialen Organisation.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 92



## Legitimationen von Besitz- und Eigentumsrechten

- individuelle
- familiale
- altersgebundene
- solche, die sich aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gemeinschaft begründen.

Vgl. Michael Mann, 1994 Bd. 1: 93

## Malthusianismus:

Der Malthusianismus bezeichnet die wirtschaftspolitische Bewegung, die die theoretischen Erkenntnisse des Engländers Malthus, besonders das Malthussche Bevölkerungsgesetz (die Bevölkerung wächst tendenziell schneller als der Bodenertrag) auf die Wirklichkeit anzuwenden suchte.

## Formen organisationeller Machtentfaltung

### Formen organisationeller Machtentfaltung

	autoritativ	diffus
intensiv	Befehlsstruktur der Armee	Generalstreik
extensiv	militaristisches Großreich	Markt

## Formen organisierter Macht

Ideologische Machtgeflechte (transzendente oder immanente Organisationen)

Ökologische Machtgeflechte (Praxiskreisläufe)

Konzentrierte Zwangsorganisationen (Militärische Macht)

Politische Macht (zentralistisch-territoriale und geopolitisch-diplomatische Organisationen)

## Horden

Die Horde umfaßt eine Gruppe von Menschen, die in enger Verbindung miteinander leben und sich bewegen und ihre Existenzbedürfnisse kooperativ befriedigen. Die Mitglieder können kooperieren und sich im allgemeinen aussuchen, mit wem sie sich zusammentun. Sie können sich wieder voneinander trennen, wenn ihnen der Sinn danach steht.

## Kernfamilie

Die Kernfamilie ist festgefügt, aber dennoch nicht von Dauer.

## Stamm

Der Stamm ist ein lockerer Verbund von 175 bis 475 Personen, die unterschiedlichen Horden angehören. WOBST (1974) schätzt die Zahl der im Stamm



zusammengeschlossenen Horden auf 7-19.

Merkmal des Stammes: Die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist Praxis. Oberhalb von 500 Personen verlieren wir die Fähigkeit, direkt miteinander zu kommunizieren!

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 80

Es kann zum Austausch von Gütern in Gestalt von Geschenken oder im Sinne einer primitiven Form der sozialen Regulierung kommen.

## Netzwerke

Netze haben feste räumliche Konturen.

## Interaktionsnetze

Interaktionsnetze:

Die Grenzen und Kapazitäten dieser Netze sind nicht identisch. Manche sind effektiver in der Organisation von intensiver und extensiver, autoritativer und dezentraler sozialer Kooperation als andere.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 54

Zwei Interaktionsnetze:

Netz der Gruppe oder Gesellschaft und

Netz des umfassenderen Netzwerks, in dem allgemein getauscht und verteilt wird.

## Organisationskitt

Örtlichkeit und Verwandtschaft

## Klassen

Die Klasse ist eine ökonomische Machtgruppierung.

Besitzende Klassen

Extensive Klassen

Herrschende Klassen

Politische Klassen

Soziale Klassen

Symmetrische Klassen

Asymmetrische Klassen

dezentralisierte

ökonomische



Kapitalistische Klasse

Klassenbewußtsein

Klassenbildung

Klassendimensionen

Klassengegensätze

Klassenkampf

Klassenkonflikt

Klassenmoral

Klassenorganisationen

Klassenstruktur

Klassenunterschiede

Klassenverhältnisse

Klassenschranken

Klassenideologie



## Klassenkampf

Ich unterscheide vier Phasen in der Ausbildung von Klassenbeziehungen und Klassenkampf, die der latenten, der extensiven, der symmetrischen und der politischen Klassenstrukturen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 49

## Eliten

Die Philosophen sollen als Könige den Staat regieren. (Das war schon zu Platons Zeiten eine Utopie.) Die herrschende Klasse (Elite) bereichert sich nicht. (Das ist heute eine Utopie.)

- Christliche Elite
- Herrschende Elite
- Lokale Elite
- Militärsche Elite
- Staatliche Elite
- Unterworfenene Elite
- Gegenelite

### Elite

- dezentralisierte
- herrschende
- imperiale
- lokale
- militärische
- obligatorische
- partikularische
- politische
- staatliche
- unterworfenene

## Schichten

Schichten:

Oberschicht

Mittelschicht

Soziale Schichtung ist die Konsequenz der Herausbildung von Macht und ihrer Verteilung in der Gesellschaft.

Sie ist die zentrale Strukturgeberin von Gesellschaften.

## Sklaven



Sklaven,  
Soldaten,  
Söldner

## Parteien

Parteien  
Ethnische Gemeinschaften

## Machtverhältnisse

Herrschaften  
Klassenherrschaft  
Priesterherrschaft

## Grenzen

Grenzland  
Grenzmarken  
Grenzherren

## Macht des Staates

Wie können geographische und soziale Räume tatsächlich erobert und durch Machtorganisationen kontrolliert werden?

## Machtausübung durch den Staat

- Extensive und geographische Machtausübung
  - = militärische Aktivität (am stärksten)
  - = zivile Administration (d.h. der Staat)
  - = ökonomische Integration (Markt)

## Monopol auf physische Gewalt

Der Staat hat das Monopol auf physische Gewalt, in dem zuerst der Sieger den Besiegten schonte, um ihn dauernd zu bewirtschaften (Oppenheimer, 1908 : 40).

## Steuern

Zur Möglichkeit, Steuern zu erheben, muß auch die Fähigkeit kommen, sie einzuziehen.  
Steuereintreibungen, z.B. durch Provinzverwaltungen, die die Steuern eintreibt.



## Unterdrückung

Unterdrückung,  
Unterwerfung,  
Repression

## Vasallentum

## Zwang

Zwang  
institutionalisierter  
militärischer  
sozialer

Zwangsdiffusion  
Zwangskooperation  
Zwangsmaßnahme  
Zwangsordnung

Alle von Rom unterjochten Eliten wurden in die römische herrschende Klasse aufgesogen.

## Münzsystem, Geldwesen

## Kultur

Extensive Kultur  
Herrschende Kultur  
Homogene Kultur

Kulturelle Identität  
Kulturelle Solidarität



## Staat

Der Staat ist politisch.

## Wesen des Staates

Entstehung von Staaten:

Raubzügen und Überfällen folgen Eroberung und die Begründung des Staates.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 98

Nisbet (1976: 101): Der Staat ist in Wirklichkeit nicht viel mehr als die Institutionalisierung des Kriegsapparates.

Denn zum Wesen des Staates gehört es noch viel mehr, daß er Ordnungsmacht ist, Sicherung von Friede und Recht.... Dies ist die höchste, die eigentliche Aufgabe der Politik: Bemühungen um friedlichen Interessensausgleich, Versöhnung nationaler und sozialer Gegensätze.

In seinem Innern ist der Staat territorial zentralisiert und territorial begrenzt. Das bedeutet, daß Staaten zu größerer Machtautonomie gelangen können, wenn das soziale Geschehen neue Möglichkeiten für eine zentralistisch gesteuerte intensivere Kooperation und Exploitation innerhalb eines begrenzten territorialen Raumes produziert.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 54

## Staatsarten

Staat

- despotischer
- imperialer
- koordinierender
- organischer
- zentralistischer
- Eroberungsstaat
- Feudalstaat
- Nationalstaat
- Territorialstaat
- Vasallenstaat

## Staatsformen

Republik

Prinzipat (älteres römisches Kaiserreich)

Kaiserreich

Imperialstaat (wie Rom)





## Staatsapparat

Der Staat verfügt über

- eine schriftkundige Verwaltung
- einen regulären Zensus (Schätzung der Bürger nach dem Vermögen; Pacht)
- eine differenzierte Verfassung
- und eine Gesetzesordnung.

## Sozialstrukturen

Sozialstrukturen sind das Erbe bestimmter Vergangenheiten.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 10

Wovon hängt die Kohäsivität (der Zusammenhalt) eines Staates ab?

## Status

Ritterstände

Senatorenstände

Priester

Aristokraten

Grundbesitzer

## Verhältnis zum Staat

### Bürgerrechte

#### Organisierte Konflikte

Vier Hauptformen des straffen organisierten Konflikts:

Städtischer Aufruhr (am häufigsten) als Aufforderung an den Staat, den Unzufriedenen beizustehen und ihnen ihr Recht zu verschaffen - meist gegen lokale Eliten und Beamte.

Sklavenaufstände. Ziel der Aufstände war die Tötung (oder Versklavung) der Grundbesitzer und die Wiederherstellung einer freien Landwirtschaft.

Dynastische Bürgerkriege als Rache von Bauern-Soldaten an ihren Klassenfeinden in den Städten.

Religiöses Schisma (Kirchenspaltung) verfolgte soziale und redistributorische Ziele.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 30 ff.

## Analyse staatlicher Macht

Rechnungslegung bzw. Finanzbuchhaltung:

Die Ausgabenseite liefert einen Indikator für die Funktionen des Staates; die Einnahmenseite zeigt, wie unabhängig bzw. abhängig der Staat von den in der zivilen



Gesellschaft angesiedelten Gruppen war.  
Michael Mann, 1994 Bd. 2: 45

### Gefahren für die Staatsmacht

Aufstand  
Bürgerkrieg  
Rebellion  
Revolution  
Staatstreich

### Privateigentum

Und tatsächlich liegt hier der zentrale Widerspruch, denn die "oberen Schichten" entwickelten sich immer mehr zu dem, was nach heutigem Verständnis eine Klasse ist - eine soziale Formation, deren Macht in der "Zivilgesellschaft" auf dem Besitz von Privateigentum beruht und die dem Staat gegenüber de facto autonom ist - zugleich jedoch war ihre Machtstellung im wesentlichen von und im Staat begründet und in ihrem Erhalt beständig auf ihn angewiesen.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 37

### Angriff auf befriedete Regionen

Fremde Angreifer, die bereits befriedete Provinzen überfallen.



## Saturiertheit

Was ist allzu reichlich vorhanden, dass auf diesem Gebiet weder geforscht noch entwickelt wird und Entdeckungen nicht realisiert werden?

HK200798

## Militärtechnik der Verbündeten

Rom war es, das seinen Feinden im Norden die militärische Organisation bescherte, die später seinen eigenen Tod verursachte. Rom stellte einen Großteil der Wirtschaftstechniken bereit, die seine Ermordung ermöglichten und begünstigten.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 78

## Indikatoren für Zerfall des Staates

Geldentwertung, Verlust des Vertrauens in die Währung

Große Katastrophe

Zunahme des Druckes von außen

technologische Stagnation

mangelnder Impuls, Erfindungen zu machen

gestörter innere Ausbau des Staates

Geringes Vertrauen in die Verteidigungsfähigkeit der Grenzlinien

gleichzeitiger Krieg in "Ost und West"

ansteigendes Niveau des Lebens der Grenzherrn

zunehmender Zentralismus

Herausbildung von Privateigentumsansprüchen

bewußte Täuschung der Untertanen

Rückgang der neuen Gedenksteine, deren Inschriften von Dingen künden wie Errichtung neuer Bauen, von der Wohltätigkeit und guten Werken

Verlassen von Äckern und Dörfern

Bevölkerungsschwund in den Randzonen

Schwieriger werdende Truppenversorgung

mehr Meutereien

Die Menge der Steuerbeamten ergießt sich überall hin und bringt alles in Aufruhr.

Steuermaximierung und Willkür bei der Steuerfestsetzung

Gestiegene Konsumbedürfnisse von Armee und Bürokratie

von außen:

Ausbreitung der Militärtechniken

Eindringlinge haben es leicht, was noch da war, an sich zu bringen und so die Wirtschaft noch mehr zu erschüttern.



## Gesellschaften

### Gesellschaften als organisierte Machtgeflechte

Thesen:

Gesellschaften bestehen aus vielfältigen, sich überlagernden und überschneidenden sozialräumlichen Machtgeflechten.

Gesellschaften sind nicht einheitlich. Sie sind keine soziale Systeme; und sie sind keine Gesamtheiten. Weil es kein Ganzes gibt, können soziale Beziehungen nicht "letzten Endes" oder "in letzter Instanz" auf irgendeine systemische Eigenart, ein Merkmal dieses nichtexistierenden Ganzen reduziert werden.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 14

Eine Gesellschaft ist ein soziales Interaktionsnetz, das an seinen Rändern oder Grenzen einen gewissen Interaktionsgraben zwischen sich und seiner Umwelt aufweist.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 33

### Wesen der Gesellschaft

Die Menschen schaffen keine einheitlichen Gesellschaften, sondern eine Vielfalt sich überschneidender Interaktionsnetze. Sich überlagernde Interaktionsnetze sind die historische Norm.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 36 ff.

In welcher Gesellschaft lebst du?

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 37

Je größer die Vernetzung, desto einfacher die Führung/Macht?

HK 230798

Gesellschaften sind in Wirklichkeit politische Zusammenschlüsse von Organisationen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 95

1. Die egalitäre Gesellschaft erklärt sich aus sich selbst: Hierarische Differenzen zwischen einzelnen Personen und zwischen alters- und (vielleicht) geschlechtsspezifischen Rollen sind nicht institutionalisiert. Die Inhaber höherer Positionen haben keinen Zugriff auf die kollektiven Machtressourcen.
2. Rangsysteme sind nicht egalitär. Die höheren Ränge können und sollen von den kollektiven Machtressourcen Gebrauch machen. Das bedeutet, daß die Inhaber hoher Ränge soziales Ansehen genießen, daß sie Entscheidungen treffen und materielle Mittel im Namen und zum Wohle der ganzen Gruppe verausgaben, daß sie aber keine Gewalt über widerspenstige Mitglieder haben und die materiellen Ressourcen der Gruppe nicht zum privaten Gebrauch an sich ziehen und zu ihrem Privatbesitz machen können.



Zwei Subkategorien von Rangsystemen:

- a) In relativen Rangsystemen nehmen Einzelpersonen und Geschlechter ihren jeweiligen Rang in Relation zueinander ein, einen absoluten Skalenwert gibt es hier nicht.
  - b) In absoluten Rangsystemen bildet sich ein absoluter Skalenhöchstwert heraus. Dem Anführer oder Gesamtoberhaupt der Gruppe wird der unbestritten höchste Rang zuerkannt, und alle anderen Ränge bzw. deren Inhaber in Gestalt von Geschlechtern werden an ihrer Distanz zu ihm gemessen.
3. Staatsdefinitionen: Max Weber beschreibt *den Staat als ein differenziertes Gefüge von Institutionen und Personen, das insofern Zentralität im Sinne von zentraler Macht verkörpert, als die darin implizierten politischen Verhältnisse ausstrahlen auf ein territorial abgegrenztes Gebiet, in dem er, der Staat, gestützt auf physische Gewalt, ein Monopol der verbindlichen und immerwährenden Regelsetzung beansprucht.*
  4. Schichtung impliziert die permanente institutionalisierte Macht der einen über die materiellen Lebenschancen der anderen. Diese Macht kann in physischem Zwang oder in der Möglichkeit bestehen, andere von ihren Lebensbedürfnissen abzuschneiden.
  5. Zivilisationen verbinden (Renfrew 1972: 13) zufolge drei soziale Institutionen miteinander: das zeremonielle Zentrum, die Schrift und die Stadt. Wo sie zusammenkommen, lassen sie die menschliche Kollektivmacht über die Natur und über andere Menschen sprunghaft anwachsen. Renfrew spricht von einem Sprung in die "Isolation" und meint damit die Einschließung von Menschen in Räume mit klar definierten, engen sozialen und territorialen Grenzen. Ich benutze zur Kennzeichnung dieser Situation die Metapher vom *Sozialkäfig*.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 72

In einem Konkurrenzkampf zwischen Gesellschaften haben diejenigen, die auf den "kriegerischen" Staat setzen, die höheren Überlebenschancen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 100

## Gesellschaftsarten

Agrarische Gesellschaft

Antike Gesellschaft

Christliche Gesellschaft

Extensive Gesellschaft

Feudale Gesellschaft

Föderalistische Gesellschaft

Industrielle Gesellschaft

Kriegerische Gesellschaft

Vorindustrielle Gesellschaft



Weltliche Gesellschaft

## Gesellschaftstheorien

Gesellschaftstypen

Kastengesellschaft

Religionsgesellschaft

Zivilgesellschaft

Woodburn (1980, 1981) hat gesagt, Bestand und Dauerhaftigkeit primitiver Gesellschaften seien dann gewährleistet, wenn ihre "Arbeitsinvestitionssysteme" auf "späteren" und nicht auf "sofortigen Ertrag" ausgerichtet seien.

## Kriegerische Gesellschaft

Das Funktionsprinzip der kriegerischen Gesellschaft ist die "Zwangskooperation".

## Gesellschaftstheorien

Soziologische Orthodoxien (Lehrmeinungen):

Systemtheorie

Marxismus

Strukturalismus

Struktureller Funktionalismus

Normativer Funktionalismus

Multidimensionale Theorie

Evolutionismus

Diffusionismus

Theorie des Handelns

Das Herzstück des Marxismus ist nämlich nicht das Privateigentum, sondern das dezentralisierte Eigentum.

## Macht in der Gesellschaft

Religionen

Heilsreligionen sind wichtige Träger ideologischer Macht.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 80



## Kulturelle Einheit

Kulturelle Einheit

= ein gemeinsamer Ehrentempel für die Götter,

gemeinsame Festtage,

ein gemeinsamer Kalender,

eine gemeinsame Schrift,

ein gemeinsamer Kunst- und Baustil.

und die "materiellen" Funktionen:

ökonomische Funktion (Güter speichern, umverteilen, den Handel regeln)

und die politisch-militärische Funktionen:

Regeln für den Krieg

Regeln für die Diplomatie

## Worum geht es bei der Kultur?

Es geht um Genealogie und die Ursprünge der Gesellschaft, um Übergänge im Lebenszyklus, um die Beeinflussung der Fruchtbarkeit der Natur und die Kontrolle um die menschliche Reproduktion, um die Rechtfertigung und gleichzeitige Reglementierung von Gewalt, um die Etablierung von Quellen legitimer Autorität jenseits der eigenen Sippe, des eigenen Dorfes oder Staates.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 45

Eine religiös begründete Kultur stattete Menschen, die unter gleichartigen Bedingungen über ein großes Gebiet verstreut leben, mit einem Gefühl kollektiver normativer Identität und mit einer Kooperationsfähigkeit aus.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 45

(Machtquelle)

## Ökonomiearten

Ökonomie

feudale

kapitalistische

klösterliche

lokale

militärisch gelenkte

nationale

staatlich gelenkte

Geldökonomie

Monetärökonomie

Sklavenökonomie



Subsistenzökonomie

## Militärische Macht

Landmacht

Seemacht

Luftmacht

Die militärische Macht ist in erster Linie Zwangsgewalt.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 52

## Ausübung militärischer Macht

Militaristisches:

Gruppe A unterjocht Gruppe B und nimmt ihr ihren Besitz weg. Danach läßt sie Gruppe B an die Arbeit zurückkehren, vielleicht auf der Basis von Pachtrenten....

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 97

## Erhalt militärischer Macht

Wie mag sich militärische Macht auf Dauer etablieren?

Wie kommt es, daß die militärische Führung ihre Machtstellung auch nach dem Krieg behält?

Nach einer Eroberung findet eine grundsätzliche Verlagerung der Autonomie auf Seiten der Siegergesellschaft statt, sie geht in vollem Umfang auf das Militär über. Die Verteilung der Beute erfordert ein hohes Maß an Kooperation innerhalb des Militärs.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 102

## Herrschaft

Herrschaftsausübung

Extensive Herrschaft

Intensive Herrschaft

Ideologische Herrschaft

Imperiale Herrschaft

Militärische Herrschaft

Territoriale Herrschaft

Herrschaft (auch Macht)

absolute

aristokratische

extensive





feudale  
föderalistische  
lokale  
persönliche  
politische  
vermittelte, indirekte

Militarismus  
Imperialismus  
Feudalismus  
Föderalismus  
Föderalistische Herrschaftsbereiche hatten stets große Probleme mit ihren Grenzregionen.

## Machtübertragung

Wahl  
Delegation  
Auftrag  
Position

Historie  
Tradition  
Zugehörigkeit zu einer Klasse  
Zugehörigkeit zu einer Schicht

## Machtkompetenzen

Machtkompetenzen

## Kontrollbefugnisse

Kontrollbefugnisse  
Militärische Kontrolle  
Ökonomische Kontrolle  
Politische Kontrolle  
Religiöse Kontrolle  
Soziale Kontrolle

## Machtmittel

Organisation, Kontrolle, Logistik und Kommunikation schaffen die Fähigkeit und



Möglichkeit, Menschen, Materialien und Territorien zu organisieren und zu kontrollieren und zu beherrschen.

## Ideologie

Ideologische Macht ermöglicht eine spezielle, sozialräumliche Art der Handhabung von sich neu ergebenden Sozialproblemen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 48

Wissen, das durch einen ideologischen Machtträger übermittelt wird, "übersteigt die Erfahrung" zwangsläufig.

Parsons

## Ökonomische Macht

Ökonomische Macht leitet sich her aus der Erfüllung von Subsistenzanforderungen mittels der sozial organisierten Extraktion, Transformation, Distribution und Konsumtion der Gaben der Natur.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 49

## Distributive Macht

Diejenigen, die das Herrschaftsmonopol über Produktion, Distribution, Tausch und Konsum haben, d.h. die herrschende Klasse, können umfassende kollektive und distributive Macht in den Gesellschaften erlangen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 49

## Rechte und Pflichten

Durch Bürgerrechte erzeugten die Römer eine Kollektivbindung und -verpflichtung.

## Organisation des Zugriffs auf Überschüsse

Organisation des Zugriffs auf Überschüsse

## Machtressourcen

Machtressourcen

## Machttechniken

Machttechniken

## Macht durch Vasallen

Macht durch Vasallen



## Machtstrukturen

Machtstrukturen

## Machtfelder

Machtfelder = innerhalb der Grenzen der Felder kann die Macht wirksam werden, außerhalb der Grenzen nicht.

Beziehungen

Soziale Atome

Organisationseinheiten

Organisationen

Massen

## Begriffsbestimmungen

Allemaal gilt, daß, wer Begriffe und Gedanken bestimmt, auch Macht über die Menschen hat. Denn nicht die Taten sind es, die die Menschen bewegen, sondern die Worte über die Taten.

Heiner Geissler

## Machtebenen

Du-Ebene

Energie-Ebene

Ich-Ebene

Gott-Ebene

Karma-Ebene

Materie-Ebene

## Machtkomponenten

Fähigkeit (Kompetenz zum Handeln)

Wagnis (Mut zum Handeln)

Mut

Weisheit

Weiblichkeit

Männlichkeit

Gemeinschaft

Organisation

Informationen



Kommunikation  
Kooperation  
Möglichkeit zur Gewaltausübung

## Machtssysteme

Machtordnung  
Grenzen  
Legitimationsorgane (Gesetzgeber)  
Kontrollorgane (Stasi, Gestapo, Spione)  
Überwachungsorgane (Polizei)  
Vollzugsorgane (Beamte, Behörden, Gefängnisse)  
Genehmigungsinstitutionen (Ämter)  
Gerichte  
Strafvollzugsanstalten

Information (Cyberocracy, Cyberkratie)  
Diktatur  
Monarchie  
Demokratie

## Machtarten

Macht über sich selbst  
Gegenmacht  
Macht der Liebe

Verfügungsgewalt über ökonomische Ressourcen,  
Verfügungsgewalt über ideologische Ressourcen,  
Verfügungsgewalt über militärische Ressourcen und  
Verfügungsgewalt über politische Ressourcen.

Definitionsmacht  
Macht aus der Polarität  
Macht der Wiederholung  
Macht des Rhythmus  
Macht der Gewohnheit  
Macht der Tradition  
Macht der Ideen



Macht der Liebe  
Macht des Glaubens  
Macht durch Identifikation  
Macht durch Autorität  
Macht durch Abhängigkeiten  
Macht durch Erkenntnis  
Macht durch Wissen  
Autonome Macht  
Autoritative Macht  
Christliche Macht  
Despotische Macht  
Dezentrale Macht  
Diffuse Macht  
Distributive Macht  
Extensive Macht  
Formelle Macht  
Ideologische Macht  
Imperiale Machte  
Infrastrukturelle Macht  
Institutionalisierte Macht  
Intensive Macht  
Königliche Macht  
Kollektive Macht  
Lokale Macht  
Militärische Macht  
Normative Macht  
Ökonomische Macht  
Organisationelle Macht  
Organisierte Macht  
Politische Macht  
Religiöse Machte  
Säkulare Macht  
Soziale Macht  
Staatliche Macht  
Territoriale Macht  
Transzendente Macht  
Zentrale Macht

Geistige Macht  
Weltliche Macht



Natürliche Macht / Macht der Schöpfung

Persönliche Macht

Hierarchische Macht

Funktionelle Macht

Faktische Macht

Strukturelle Macht

formelle Macht

Potentielle Macht

Macht der Berater

Vollmacht

Befehlsmacht

Weisungsmacht

Zeugungsmacht

Zerstörungsmacht

Urteilsmacht

Entscheidungsmacht

Positionsmacht

Legitimationsmacht

Ohmacht

Überzeugungsmacht

Über-ZEUGUNGS-Macht

Zerstörungsmacht

Verfügungsmacht

Macht über andere

Macht über sich selbst

## Opposition, Gegenmacht

Macht zur Beziehungsgestaltung

Eigentum

Besitz

Anspruch



## Macht über sich selbst

Selbst-Bestimmung

Unterdrückung der eigenen Fähigkeiten

Selbst-Überforderung

## Gegenmacht

Die Gegenmacht setzt das Vorhandensein einer anderen Macht voraus. Analog dem Neid, wird die fehlende eigene Macht erst dann erkannt, wenn sie bei einem anderen entdeckt wird. Der Aufbau der eigenen Macht dient bei der Gegenmacht nahezu ausschließlich dazu, dem zuerst-Mächtigen die Macht zu nehmen. Nicht selten können die Gegen-Mächtigen oft mit der Macht gar nichts anfangen.

Analog: Opposition und Opposition, die an die Regierung kommt.

## Macht der Liebe

Nur die Liebe drängt ihn zu Taten, in denen er nicht verlieren muß; erst ihn ihnen kann er sich entdecken.

## Politische Macht

Die politische Macht leitet sich her aus der Zweckdienlichkeit einer zentralisierten, institutionalisierten, territorialisierten Reglementierung vieler Aspekte der sozialen Verhältnisse und Beziehungen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 53

## Machtformen

Aristokratie

Oligarchie

Demokratie

proletarische Diktatur

Revolution

klassenlose Gesellschaft

Hegemonie

Kronprinz

Graue Eminenz



## Aristokratie

Aristokratie ist die Herrschaft einer Minderheit, die Sonderrechte besitzt und üblicherweise über ererbten Reichtum verfügt, eine herrschende Klasse mit Sonderrechten; Oberschicht. (Websters Wörterbuch)

## Hierarchie

Die Quelle der Hierarchie liegt in der nichteinheitlichen repräsentativen Autorität.  
Michael Mann, 1994 Bd. 1: 95

## Rang

Unterscheide zwischen "relativem Rang" und "absolutem Rang", wobei der absolute Rang sich messen läßt an der Entfernung (gewöhnlich der genealogischen) zu absoluten Fixpunkten, also zum zentralen Oberhaupt und durch ihn hindurch zu den Göttern. Wo es zeremonielle Zentren gibt, sagen diese Theoretiker (Friedmann/Rowlands (1978) und Haas (1982)), gibt es auch absoluten Rang.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 111

## Autonomie

### Machtmotive

Dienen wollen  
Liebe  
Christus-Liebe  
Nächstenliebe  
Sendungsbewußtsein  
Selbstbewußtsein  
Wille zur Macht  
Harmoniestreben  
Gerechtigkeit

### Hass

Abschirmung  
Lebensunwille  
Leistungsdruck  
Haben (im Gegensatz zum "SEIN")

### Gier

Macht ausüben, um der Macht willen  
Besser sein wollen  
Geltungsdrang





Erwartungshaltung  
Sicherheit  
Geldgier  
Getrenntsein  
Machtstreben  
Rückschau  
Fremdidentität  
Selbsthaß  
Magie  
Protest gegen das Leben  
Anspruch, "allein" und ausschließlich geliebt zu werden  
Eine Hauptrolle spielen wollen

#### Neid

#### Gier

Noch-mehr-haben wollen  
Immer-mehr-haben wollen

#### Hass

Hass ist die Schnittstelle zwischen Verschmähung und Unterdrückung.

#### Ehre

Thomas Hobbes, Philosoph:

"Es spielt auch für die Ehre keine Rolle, ob eine Handlung gerecht oder ungerecht ist, wenn sie nur groß und schwierig und folglich ein Zeichen von Macht ist. Denn Ehre besteht nur in der Meinung, daß Macht vorliegt."

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 64



## Machtdynamik

Dynamik der Positionsmacht

Dynamik der Funktionsmacht

Dynamik der situativen Macht

Dynamik der geistigen Macht

Dynamik der weltlichen Macht

Dynamik der strukturellen Macht

Dynamik der formellen Macht

Dynamik der informellen Macht

Dynamik der Machtpflege

Dynamik der Machterhaltung

Macht in Veränderungsprozessen



## Machtausübung

Orte der Machtausübung

Zeiten, Zeitpunkte der Machtausübung

Gelegenheiten der Machtausübung

### Orte der Machtausübung

"Amtszimmer"

### Zeiten, Zeitpunkte der Machtausübung

Rapport

Vorsprachen

Rücksprachen

### Gelegenheiten der Machtausübung

Fixtermine

Periodenabschlüsse

Entscheidungsanlässe

### Intensionen der Machtausübung

### Macht durch Besetzung der Mitte

Macht durch Druck in eine bestimmte Richtung, Erzeugung von Sog in eine bestimmte Richtung.

Die Macht der Mitte wird nicht gefordert, solange sich die Gefolgschaft selbst organisiert. Der Mächtige spielt in Konflikten das "Zünglein an der Waage", enthält sich aber jeglicher eigenen Richtungsbestimmung oder Priorisierung. Er ist der Fels, an dem sich alles orientiert - aber auch, an welchem alle Impulse scheitern, die nicht stark genug sind, auch die Gegenimpulse zu überwinden.

Macht der Mitte = der Mächtigste sitzt auf der Spitze eines Kegels.

Die Macht durch Spitze treibt und fördert eine bestimmte Richtung und erzeugt dadurch gleichzeitig Gegenbewegung oder Widerstand. Der Mächtige wird gesehen, gibt Orientierung, erhält Gefolgschaft und Feinde. Er greift aktiv ein und an, setzt sich für die priorisierte Richtung ein und bekämpft mit der gleichen Intensität entgegengesetzte Orientierungen und Mächte.

Macht durch Spitze = der Mächtigste ist vorne, der Herzog, Anführer.



## Die Macht

### Dilemma:

Wenn die Macht durch Sog/Druck ausgeübt wird und Gefolgschaft erreicht wird, "rutscht" der Mächtige in die Mitte: Seine Ideen werden aufgegriffen und schneller von anderen in einzelnen Facetten weitergeführt, während er sich zunehmend mit der Intergration der Vielfalt der möglichen Gefolgschaft auseinandersetzen muß, die Widersprüche bearbeiten und zwischen den Tendenzen vermitteln muß. Dies sind typische Funktionen der "Macht der Mitte".

### Arten der Machtausübung

#### Ausbeutung

Die extremste Form von Herrschaft ist der völlige Entzug aller Rechte auf Boden, Herden, Ernten und die Enteignung der Arbeitskraft (d.h. die Sklaverei) wurden in der Regel direkt nach Eroberungen praktiziert.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 97

#### Unterwerfung

##### Unterwerfung

Es war ein gigantisches Schutzabkommen, ein Protektionsgeschäft, das die gleiche seltsame Verbindung von Zwang und Gemeinschaft implizierte, wie sie z.B. von den Feudalherren des europäischen Mittelalters oder von der New Yorker Mafia angeboten und praktiziert wurde bzw. wird.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 104

#### Ausbeutung

Ausbeutung in zweierlei Formen:

einmal als horizontale, "freiwillig" eingegangene Verknüpfungen in der Form des Austauschs und Handels von Gütern und zum andern als vertikale, unfreiwillige Zwangsverknüpfung in Form der Abpressung von Pachten und Steuern.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 36

#### Geschenke

Entweder legt das mächtige Oberhaupt einer Sippe Regeln fest, nach denen getauscht wird, oder es macht Geschenke, die reziproke Verpflichtungen erzeugen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 108

Es waren "Prestige"- keine Versorgungsgüter, die da getauscht wurden.



## Bindung

Man band ihn an den Boden, ordnete ihm einem Besitztum, einem Gut zu.

## Machtwechsel

Auswahl des Nachfolgers

Befähigung (zur Machtübernahme und -nachfolge)

Investitur des Nachfolgers

Entzug des Machtgebietes der bisher Mächtigen

Ersatz (Surrogate) für die Privilegien der bisher Mächtigen

(Denkmal, Ehrenmitglied, Straße, Gebäude benennen)

## Machtwandelung

Technische Veränderungen in den militärischen ziehen Veränderungen in den politischen und ökonomischen Machtverhältnissen nach sich.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 41

## Devolution

Devolution = Gegenteil von Evolution

Rückwärtsbewegungen zurück zu Rangsystemen und egalitären Gesellschaften.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 73

Die Menschen haben einen beträchtlichen Teil ihrer kulturellen und organisationellen Fähigkeiten darauf verwandt, sicherzustellen, dass seine weitere Evolution *nicht* stattfand.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 73

Die Lockerheit sozialer Bindungen und die Möglichkeit, keinem speziellen Machtgeflecht anzugehören, sie waren der Mechanismus, der eine Devolution auszulösen vermochte.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 74

## Evolution

Komponenten der Evolution:

sich verfestigende Verbindung von Intelligenz

Streben nach größeren Erträgen

günstige Umstände

Praxis von Versuch und Irrtum.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 76



Vier Evolutionstheorien:

die liberale

die funktionalistische

die marxistische

die militaristische

## Redistribution

Redistribution

= Korrektur der (marktwirtschaftlichen) Einkommensverteilung mit Hilfe finanzwirtschaftlicher Maßnahmen.

## Wandel des Lebensstandards

Der Ertragsquotient von Feldfrüchten ist einer von fünf Indikatoren, die anzeigen, daß der Lebensstandard mit der Etablierung des Reiches stieg und mit seinem Niedergang sank.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 33

Das Verhältnis von Gesamtertrag und Saatgut liefert uns einen Index für den Entwicklungsstand der Produktivkräfte.

Ein zweiter Indikator für den jeweiligen Lebensstandard leitet sich aus der allgemein akzeptierten Annahme her, Bezahlung in Geld zeige einen höheren Lebensstandard als Bezahlung in Naturalien.

Einen dritten Indikator liefert die Archäologie. Mehr Münzen, mehr Gefäße, mehr Leuchter, mehr Werkzeuge, ...= ein höherer Lebensstandard.

Der vierte Indikator ist der Fortschritt in den Agrartechniken.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 33 ff.



## Machtprozesse

Machtprozesse sind Tauschprozesse. Wer etwas durchsetzen will, muss etwas anbieten.

Machtvoraussetzungen

Machtentstehung

Machtdelegation

Machterhaltung

Machterweiterung

Macht-Brüchigwerden

Bildung der Gegenmacht

Machtentzug

Machtverlust

Machtvermeidungsprozesse

## Machtvoraussetzungen

Macht kann nur entstehen, wenn ein Austritt aus dem System nicht möglich ist.

Ordnungspolitische Machtanreize

Voraussetzungen für Macht:

Genauere Kenntnis der Schwächen anderer.

Bildung von Massen

## Kausalkette organisierter Macht

### Machtentstehung

Der Mächtige nimmt sich die Macht (Machtverhaltensweisen).

Machtentstehung durch

- überlegene Organisationsfähigkeit der Privilegierten
- produktive Überlegenheit von Solidaritätskernen
- Entstehung von Legitimitätsgeltung aus dem Gegenseitigkeitsprinzip
- Staffellungsprozeß
- Ausdruck eines allgemeinen Konsensus



- Autoritätswirkung einer Person
- pure Vergewaltigung
- Teilen und Herrschen
- Verfügung über knappe (begehrte) Ressourcen (Besitzvorteile)

durch Ideale / Idole

Verwechslung von Gehorsam mit Kooperation (Kooperation wird als Gehorchen ohne Murren verstanden).

Nachahmung der Anpassung der anderen. (Wenn "alle" "das" tun, kann ich mit meinen Zweifeln, anderen Anliegen, anderen Bedürfnissen usw. wahrscheinlich nicht richtig liegen:)

Trotzki:

Die Parteiorganisation wird sich anstelle der Partei setzen; das Zentralkomitee wird die Parteiorganisation ersetzen und schließlich wird ein einzelner Mensch die Macht des Zentralkomitees an sich reißen.

Zahllose Menschen schlossen sich Bewegungen an, die von ihnen zuerst nicht anderes als die Zustimmung zu einer allgemein politischen oder nur verschwommenen Weltauffassung verlangten. (Manes Sperber).

## Machtdelegation

z.B. an Botschafter

Der Botschafter ist der höchste im Ausland akkreditierte Vertreter einer Regierung. Er ist bevollmächtigt, beglaubigt und gesandt, um vollgültig im Namen seiner Regierung aufzutreten.

## Machterhaltung

Arbeitsteilung

Zyklische ausdrückliche Bestätigung der Macht

Mittel:

Schnelles Handeln

Geringe Kosten

Verankerung in der Masse

Rituale





## Spionage

Spionage übt eine hochwichtige Präventions- und Schutzfunktion aus.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 199

z.B. können durch wechselseitige Spionagen grobe Ungleichgewichte in den Rüstungen verhindert und füreinander alle Zeit gut berechenbar bleiben, womit zwei wesentliche Ursachen vieler Kriege ausgeschaltet werden.

Anforderungsprofil an Agenten:

Zumindest in zwei Identitäten leben zu können: Er ist mit genauer Abgrenzung mal er selbst, mal die Kunstfigur seiner Agentenlegende.

## Machterweiterung

Vergrößerung der Massen

Vergrößerung des Feldes

Verlängerung der Zeit

Vergrößerung der Befugnisse

Verringerung der Kontrolle und Rechenschaft

## Entstehung interstitieller Emergenzen

interstitielle Emergenzen = Auftauchen neuer Qualitäten in den Zwischenräumen

## Macht-Brüchigwerden

"Zenit" der Macht

Geldrausch

Zunehmende räumliche, geistige und seelische Trennung zwischen Führern und Geführten

Anzeichen:

Verweigerung neuer Privilegien

Kontrolle oder Hinterfragen bestehender Privilegien

## Enthüllungen durch den Einsatz von Nicht-Machtwilligen Mitarbeitern



## Krieg

Wer nichts zu verlieren hat, kann ohne weiteres einen Krieg verlieren. (Schmidbauer, 1986: 27)

Die Entwicklung eines kriegerischen Charakters liegt im Zwang zur Anpassung (Mantell 1972).

Mit Waffen ausgetragene Feindseligkeiten zwischen Gruppen verstärken deren "In Group" und "Out-Group"-Gefühle.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 88

Kriegsformen:

Krieg mit zentraler Führung

Guerillakrieg

Ordentliche Abfolge von Krieg, Friedensvertrag und Diplomatie.

## Bildung der Gegenmacht

Neid

Verrat

Spaltung der Gefolgschaft/Masse

Die eigenen Methoden der Mächtigen werden gegen die Mächtigen selbst angewandt (Kopieren der Methode).

## Machtverschiebungen

### Machtentzug

Ende der formellen Macht

Ende der persönlichen Macht:

Entwaffnung

Verzicht auf das begehrte Gut

Revolution

Mord

Der Büßer muß, genau wie der Held, so schnell wie möglich verschwinden, will er nicht selbst dem gütigsten seiner Zeitgenossen lästig werden.



## Machtverlust

Die Macht geht verloren, wenn das Handeln dem Willen derjenigen widerspricht, die die Macht übertragen haben. Dies führt unweigerlich zur Zielverfehlung.

Anzeichen des bereits im Gang befindlichen Machtverlustes sind Verdrehungen, Bosheiten, Schlechtigkeiten, Gewalttaten, böse Gesinnungen, bereits das bloße Fehlen von Gerechtigkeit, Rückzug des Mächtigen auf sich selbst, Verlust oder Störungen der Beziehungen zu denjenigen, die die Macht übertragen haben.

(Die Bibel spricht bei diesen Verhaltensweisen von "Sünde".)

Machtverlust durch Revolution

Machtverlust durch Verrat der Mächtigen an der Gefolgschaft, um der herrschenden Klasse (nächst höhere Macht) zu dienen.

Der Verlust von Privilegien sind das unmißverständliche Zeichen des bereits im Gang befindlichen Machtverlustes.

## Machtprozesse - Dimensionen

Hierarchie der Machtprozesse:

Machtprozesse der Gesellschaft

Machtprozesse von Teilen der Gesellschaft, gesellschaftlichen Gruppierungen, Verbänden, Parteien

## Machtprozesse von Organisationen / Unternehmen

Machtprozesse von Teilen des Unternehmens (Abteilungen, Bereichen, Funktionen, Hierarchien, Gruppen)

Machtprozesse von Personen

Machtprozesse von mir selbst

Machtprozesse in der Gesellschaft

Machtprozesse innerhalb Teilen der Gesellschaft, gesellschaftlichen Gruppierungen, Verbänden, Parteien

Machtprozesse in Organisationen / Unternehmen

Machtprozesse in Teilen des Unternehmens (Abteilungen, Bereichen, Funktionen, Hierarchien, Gruppen)

Macht in Beziehungen



## Machtprozesse in Unternehmen

### Macht und Unternehmertum

Wie stehen Ethik und Moral dem unternehmerischen Erfolgswang entgegen?

### Integrationen

- Horizontale Integration
- Ideologische Integration
- Kulturelle Integration
- Nationale Integration
- Ökonomische Integration
- Soziale Integration
- Vertikale Integration

### Eroberungen

### Institutionalisierungen

Das beständigste Merkmal der Institutionalisierung ist die Arbeitsteilung.

### Zentralisierung der Macht

Wo Sieg oder Niederlage eine Frage von Stunden ist, sind eine rasche, unbehinderte Entscheidungsfindung und die bedingungslose Übermittlung von Befehlen nach unten einfach lebenswichtig. (Andreski 1971: 29, 92-101)

Z.B. im Krieg



## Machtanlässe

Emanzipation  
Verpflichtungen  
Mangelnde Stabilität  
Trugbilder  
Utopien  
Autosuggestion  
Entwicklungsstufe über-/unterschätzen  
Eingebildet sein  
Wunschträume  
Befehle  
Rechtfertigung  
Schuldgefühle  
Geld haben oder brauchen  
Angst vor Untergang  
Gier  
Lust

Veränderungsprozesse  
Soziale Kooperation zur Erreichung gemeinsamer Ziele



## Machtfelder (Wirkungsfelder)

Zeit - Macht über die Zeit von sich und von anderen.

Familie

Beziehungen

Kosmos, Schöpfungsordnung

Machtfelder im Wandel der Zeit:

Beherrschung eines Territoriums (bis ins 17. Jahrhundert)

Effizienz, mit der man sein Territorium beherrschen kann (danach)

Zuwachs an Kommunikationsmöglichkeiten (seit Kriegsende)

Technologie (zur Zeit)

## Macht-Erscheinungsformen

Autorität

Souveränität

Anerkennung

Manipulation

Verantwortung

Vorbild

Verhinderung von Erstarrung

Widerstand

Medialität

Einfluß

Schamane

Analytiker

Hegemonie

Zwangskooperation



## Autorität

### Autorität

Göttliche Autorität

Kirchliche Autorität

Staatliche Autorität

Weltliche Autorität

Zentrale Autorität

Autorität = Macht, die allen, die davon betroffen sind, als legitim gilt.

Autorität ist die Geltung, die eine Person hat, ohne ständig dafür eintreten zu müssen.

Unterscheide:

Fachautorität (Erfahrung, Sachkenntnis, Motivierung, Lehrfertigkeit, Kommunikationsfertigkeit)

Amtsautorität (Befugnisse, Vollmachten, Angemessenheit der Maßnahme, Kameradschaft, Dienstaufsicht, Loyalität, Fürsorge, Gerechtigkeit)

Personale Autorität (Verständnis, Selbstbewußsein, Durchsetzungsvermögen, Selbstkontrolle, Vertrauenswürdigkeit)

Max Weber (1864-1920) unterschied 3 Autoritätskategorien:

1. Rationale, legale Autorität

= beruht auf dem Glauben, daß man ein System legaler Regeln brauche, um regieren zu können. Glaube an die Notwendigkeit von Hierarchie.

2. Traditionelle Autorität

= beruht auf dem konservativen Glauben an die Unverletzlichkeit überlieferter Traditionen.

3. Charismatische Autorität

= beruht auf dem Glauben an den "Heiligen Geist" begnadeter Menschen. Betrachten:



## Autoritätsformen

Autoriät  
extensive  
freiwillige, konsensuelle  
kollektive  
militärische  
ortsgebundene, territoriale  
patriarchalische  
politische  
ranggebundene  
repräsentative  
soziale  
staatliche  
temporäre  
transzendente  
vertragliche  
zentrale, zentralisierte, zentralistische

## Hegemonie

Unter Hegemonie versteht man die Gewinnung von Einfluß auf Menschen (in letzter Konsequenz auf Mehrheiten), indem man sich auf deren Lebenswelten einläßt und diesen hilft, ihre Probleme zu artikulieren.

## Monarchie

## Oligarchie

## Despotie

## Demokratie

Praktisch alle aus dem 19. und 20. Jahrhundert stammenden Autoren, die über das Römische Reich gearbeitet haben, gehen davon aus, die effektivste und progressivste Staatsform für eine komplexe Gesellschaft sei irgendeine Art von Demokratie.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 61





## Fachliches Getto

Fachliches Getto mit einer informellen, aber um so rigideren Hierarchie, starren theoretischen Dogmen (die bezeichnenderweise für alle Zeiten und alle Gesellschaften gelten sollten.)

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 44

## Moral

Moral ist als Fiktion ein nützliches, aber auch nicht ganz einfach zu handhabendes Herrschaftsinstrument. Sie beruht auf dem Bedürfnis der schlichten Gemüter, an so etwas wie Ideale und Wert zu glauben, und auf der wechselnden Kunst der Mächtigen, diese Sehnsucht mit Gebots- und Verbotstafeln zu befriedigen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 81

Den Menschen moralische Erhebung als höchste Form individueller Selbstverwirklichung vorgaukeln: Niemand könne sich größer und erhabener fühlen als der Pflichteifrige, der jederzeit ergeben gehorche.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 79

Die Rezepte der Moral sollen weiterhin nur für die vielen gelten, die ein Leben lang gehorchen wollen und auch sollen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 49

Was meinen Mächtige mit "moralischen Pflichten" etwas anderes als Gehorsam nach oben, Loyalität gegenüber den eigenen Befehlen und Vorschriften?

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 251

Expansive Herrschaftsinteressen müssen sich als moralische Mission verkleiden.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 10

Es gibt keine göttliche und keine natürliche Moral. Natürlich und gesund ist immer nur unser Egoismus.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 23

## Diplomatie



## Zwangskooperation

Die Zwangskooperation hatte fünf Konstituenten (Einheiten):

die Befriedung,

den militärischen Multiplikator,

die Wertbestimmung von Wirtschaftsgütern,

die Intensivierung des Arbeitsprozesses sowie

die Zwangsdiffusion und -innovation.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 52

(Zwangsdiffusion = Zwangsverschmelzung)

## Machtmonopole

## Machtorganisationen

## Machtvermeidungsprozesse

Trennung

Kündigung

Scheidung

Abreise

Umzug



## Machtrollen

- homo facitivus
- Politischer Führer
- Richter
- Berater
- Bote
- Management auf Zeit
- Stellvertreter
- Agenten, Spione
- Veränderer
- Destruktor
- Konstruktor
- König
- Hagiographische Hermeneutiker

### homo facitivus

Ein Organisator in der modernen Gesellschaft muß ein homo facitivus sein, der die modernen Kommunikationsmittel benutzt, um ohne Unterlass Initiativen zu ergreifen, Energien zu wecken und so stets dafür zu sorgen, daß etwas: das Notwendige, das Nützliche geschehe. (Manes Sperber).

### Politischer Führer

Der politische Führer gibt seinen Geführten die Gelegenheit, eine politische Meinung zu bilden und gewinnt dadurch Menschen für eine Sache.

Kernfragen:

Es ist die Feinabstimmung der Antworten auf drei Fragen:

Welchen Bedarf produziert der Zeitgeist? Wie ist dieser Bedarf gegebenenfalls im Interesse der Herrschenden zu modifizieren? Und wie läßt sich die Produktion der Innerlichen in erwünschte Richtungen lenken?

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 155

Politische Sprachkorruption:

1. Man besetzt die jeweils attraktivsten Wertbegriffe und erklärt den Gegner zu deren Feind.

1. Exakte Umkehrung von 1.: Diesmal sucht man nicht einen positiven Wertbegriff, um ihn für sich zu verwenden, sondern knüpft an einem Abscheubegriff an.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 180



## Häuptling

Clastres (1976) bestreitet in seiner Untersuchung über die amerikanischen Indianer, daß der Häuptling überhaupt autoritative Entscheidungsbefugnisse besaß: Er besitzt Ansehen und Eloquenz, die er einsetzt, um Konflikte zu lösen " die Worte des Häuptlings haben keine Gesetzeskraft. Der Häuptling ist der "Gefangene" seiner streng eingegrenzten Rolle. Kollektive, nicht distributive "Macht" wird hier ausgeübt. Der Häuptling ist ihr Sprachrohr. Dies ist eine funktionalistische Argumentation.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 96

...daß die Zusammenhänge zwischen Wirtschaft und Politik stets von gleicher Art sind. Der Häuptling fungiert überall als eine Art von Stammesbankier, indem er Nahrungsmittel sammelt, sie lagert und sichert, um sie anschließend zum Wohle der gesamten Gemeinschaft zu verwenden.

Malinoski 1926: 232 f.

## Richter

Der Richter über andere kompensiert seine eigenen Minderwertigkeitskomplexe. Er flieht die Gemeinschaft nur deshalb, weil er befürchtet, ihr nicht ebenbürtig zu sein.

## Berater

- Macht des Beraters
- Beratungssetting
- Beraterrollen

Machtinterventionen des Beraters

Was nützt es dem Berater, wenn er andere mächtig macht?

## MACHT DES BERATERS

Wo und wie erhält der Berater Macht?

Beraterrollen der Macht

Beraterrollen der Ohnmacht

Machtarrangement der Beratung (Orte und Gelegenheiten der Machtausübung, Orte und Gelegenheiten der Ohnmacht des Beraters)

Beratungssetting und Beraterpersönlichkeit (Interdependenzen)

Welche Macht braucht ein Berater, um beraten zu können?

Machtmißbrauch durch Berater

Machtmißbrauch durch Beratung



## BERATUNGSSETTING

Beratungsarrangement aus  
Auftraggeber  
Ort und Raumgestaltung  
Teilnehmer  
Rollen  
Auftrag  
Vereinbarungen  
Regeln  
Spielregeln  
Beziehungskonstellationen  
Interventionen

## BERATERROLLEN

Passung der Beraterrollen auf  
Organisation  
Beratungs-Nachfrager (Klient)  
Auftraggeber  
Setting  
Auftrag  
Rahmenbedingungen  
Ziele

## Bote

Die Rolle des Boten (Überbringers, Übermittlers) ist eine häufige Beraterrolle.

Die Boten-RNS ist eine spiegelbildliche Kopie eines DNS-Stranges einer Zelle. Die Boten-RNS verläßt die Zelle, dringt in eine andere Zelle ein und wird dort zurückübersetzt. Die übermittelte Botschaft wird von der anderen Zelle wie eine eigene DNS behandelt. Die Boten-RNS stellt das spiegelbildliche Gegenteil der DNS dar. Nur dieses Spiegelbild kann die Zelle verlassen und die Haut einer anderen Zelle durchdringen, um sich dort kopiert zu werden. Dabei ist die kopierte DNS nahezu vollständig identisch mit der Ursprungs-DNS.

RNS = Ribonukleinsäure



## Management auf Zeit

### Management auf Zeit

Eine Person übt für einen bestimmten Zeitraum alle Funktionen eines bestimmten Mächtigen aus, der für den bestimmten Zeitraum von der Ausübung seiner Macht ausgeschlossen ist (z.B. durch Krankheit, Suspension usw.)

## Stellvertreter

Der Stellvertreter übt während kurzen Abwesenheiten oder für bestimmte, klar definierte Aufgaben die Machtfunktionen des Mächtigen aus. Er ist zur vollen Loyalität gegenüber dem Mächtigen verpflichtet und muß alle seine Entscheidungen und Handlungen "im Sinne" des Mächtigen ausüben, um die Macht des Mächtigen zu stärken.

Eigene Macht des Stellvertreters wird in der Regel als Illoyalität ausgelegt.

## Agenten, Spione

### Veränderer

Der Veränderer bringt neue Werte, Ziele, Orientierungen ein und sucht hierfür Gefolgschaft.

Er löst verkrustete Strukturen und Denkrillen auf bzw. überwindet sie.

Er zieht die Motivation und die Träume der Gefolgschaft auf sich.

Hofnarr

Medizinmann

### Destruktor

Der Destruktor zerstört die Organisation oder läßt sie verfallen.

Er räumt aber auch alles Überflüssige weg.

Er macht den Weg frei.

Er zieht den Zorn und die Aggression der Gefolgschaft auf sich.

Teufel



## Konstruktor

Der Konstruktor baut Neues und erhält das Bestehende.  
Er bessert aus, erneuert, was nicht mehr funktionstüchtig ist.  
Er zieht den Handlungswillen und die Kreativität der Gefolgschaft auf sich.

Häuptling  
Manager

## König

Der König sorgt für und sichert die Kontinuität. Er stellt die permanente Rückverbindung zu den Wurzeln und zum Existenzgrund der Organisation her (Religion). Er gewinnt die Herzen der Gefolgschaft.

Papst

## Hagiographische Hermeneutiker

Hagiographische Hermeneutiker sind die übereifrigen Jünger, die im Namen der Lehre oder des Mächtigen oft zu allem bereit sind.



## Form der Macht

Zentrum  
Delle - Richtung - Pfeil  
Pyramide

## Insignien der Macht

Privilegien  
Gesetzes-/Regelverletzungen führen nicht zu einer Bestrafung  
Kontrolle findet nicht statt  
Rechenschaftspflicht besteht nicht  
Anmeldepflicht bei "Vorsprache"  
Lakaien/Stab/Kanzler (Geschäftsführer) vorhanden  
Wird gefragt wegen "Kleinigkeiten" (Farbe der Rose auf dem Geschirr)

## Recht zum Töten

Schlüsselgewalt  
  
Bestimmung der Moral (die für die Gefolgschaft gilt)

## Recht zum Töten

Die Unverletzlichkeit des Lebens ist kein absolutes Recht im allgemeinen:  
Todesstrafe im Strafrecht  
Töten in Notwehr  
Töten im Kriege  
Tyrannenmord

umstritten:  
Töten auf Verlangen (Sterbehilfe)

## Prärogative

Prärogative =  
Vorrecht, früher besonders des Herrschers bei der Auflösung des Parlaments, dem Erlaß von Gesetzen u.a.





## Machtinstrumente

Aufgabenbeschreibungen  
Organisationspläne  
Sicherheitsarchitektur  
Rechte und Pflichten  
Gesetze  
Dienstrecht

Zielvorgaben  
Leistungsmaßstäbe  
Beurteilungen

Schlüsselgewalt (Gewalt über die Schlüssel)  
Erwartung von Loyalität gegenüber den Mächtigen

Besitzstände (aus der Vergangenheit)  
Gewinnchancen (in der Zukunft)

Tabuisierung der Angst

Militär

## Machtsymbole

Hut (Tiara)  
Zepter  
Apfel/Weltkugel  
Prunk der Gebäude, Räume  
Trophäen

eigene Zeitung



## Machtmarkierung

Mimik, Gestik, Empfindlichkeit für Körperreize (Haptik) Temperatur, Physiognomie, rhetorische Aspekte usw.

Outfit, Haartracht, Statussymbole, Stil- und Umgangsformen, Distanzen (Territorialbereich)

Olfaktorische Signale (Geruch)

Nichtsprachliche Laute wie Lachen, Gähnen, Grunzen, Pfeifen, Rülpsen, Pupsen usw.

## Organisation der Macht

Die vier Quellen und Organisationsformen von Macht

1. Das Recht auf Sinngebung monopolisieren.
2. Die Normen monopolisieren.
3. Ästhetische bzw. rituelle Praktiken.
4. Der kollektiven Macht die distributive hinzufügen.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 47

## Organisationsformen der Macht

Zentralistische Macht

## Machtbefugnisse

Politische Machtbefugnisse betreffen die zentralisierte, institutionalisierte, territoriale Reglementierung.

Militärische Machtbefugnisse implizieren immer organisierte physische Gewalt.

## Machtbeziehungen

## Machtgruppen

## Machtentfaltung



## Infrastruktur der Macht

Ideologische Infrastruktur  
Militärische Infrastruktur  
politische Infrastruktur  
wirtschaftliche Infrastruktur

Infrastruktur der Macht  
Machtbeziehungen  
Institutionalisierung der Macht

## Institutionen

### Aufgaben der Macht

#### Geistiges Wirken und Verhalten

- dem "Reich" höchste Priorität einräumen
- Frucht erwirken
- Frucht des Geistes erbringen
- Schätze im "Himmel" (Symbol für das "Höhere") sammeln
- das Wort "Gottes" (d.h. des Mächtigen Worte, Regeln, Gebote und Verbote) verbreiten
- das "Gott" Wohlgefällige tun, d.h. das tun, was dem "Höheren" als wohlgefällig erscheinen wird
- das "Evangelium", d.h. die Geschichte, die zentralen Botschaften, die Strukturen, die Regeln, Glücksverheißungen und Sanktionsmöglichkeiten verkünden
- Gemeinschaft mit den "Gläubigen" (Anhänger) pflegen
- in der "Heilung", d.h. "Vorleben, als Modell" leben
- reichlich mit der "Bibel" umgehen, d.h. das Gesetz kennen
- geistliche Ziele haben (eine Vision haben, zumindest eine "gelbe Rübe").

#### Formelle Aufgaben:

Rechtliche Verantwortung

Dienstaufsicht

Fachaufsicht

Disziplinarmaßnahmen bei Regelverletzungen

Vollstreckung von Strafen

#### Schutz vor Zerfall der Organisation

Halt geben

Orientierung geben

Schutz der Kultur und der Werte



## Funktion der Macht

Die Macht schafft

- "ein Reich", das für alle dazugehörigen die Möglichkeit der Bildung einer Identität erlaubt (womit identifiziere ich mich?)
- "eine Wohnung", "ein Zuhause", "ein Vaterhaus", das ein Bürgerrecht begründet, die anderen sind "Hausgenossen",
- "eine Heimat" (zumindest auf Zeit)
- "einen Ort der Freude" durch die Möglichkeit, Feste zu feiern,
- "einen Ort des Trostes": Leid, Not, Schmerz, Geschrei, Krankheit, Krieg und Tod dienen etwas Höherem; aber auch: Die Zufügung von Leid, Not, Schmerz usw. ist "keine Sünde",
- "einen Ort der Krönung", "ein Ort des Sieges" für das eigene Streben und Wirken in, durch und mit der Macht,
- "ein Ziel" durch die Orientierungen, Vorgaben usw.

Die Macht drückt die Meinung der von ihnen repräsentierten Masse/Gefolgschaft aus (Grad der Zustimmung oder Ablehnung, Grad der Begeisterung/Hingabe bzw. Angst/Furcht).

Macht ist die Kontrolle von relevanten Unsicherheitszonen

## Erwartungen an die Macht

Nur wer die Macht hat, kann Führungsentscheidungen mit Aussicht auf Realisierung treffen. Ekkehard Kappler in Visionsmanagement, 1993: 63



## Machtverhaltensweisen

- Kontrolle
- Gewalt
- Gewaltmethoden
- Krieg
- Gesprächsführung mit Machtausübung
- Lügen
- Pose
- Totalitäres Denken
- Über-ZEUGUNG

Der Mächtige nimmt sich die Macht durch:

Tun, Handeln, Angebote machen

Manipulation

Befehle

Aufmerksamkeit

Auf ein Ziel hin ausgerichtet sein

Rechtfertigung

Magie

Machtmißbrauch

## Gewalt

Aggressionen

Verurteilung

Aufstellung von Regeln, Gesetzen, Vorschriften

Definition von Grenzen

Herrschaft

Durchbrechen von Regeln (anderer)

Gewalt

Drohungen

Verfolgungen

Bestrafungen

Ordnungssicherheit bieten



## Kontrolle

Furcht in Macht verwandeln  
Verbrechen

## Krieg

Intrigen

Abschirmung vor der Außenwelt  
Distanzierung von der Gefolgschaft (werden "Fälle")

Von der Gefolgschaft akzeptierte Autoritäten (Wissenschaftler, Künstler...) zu  
Unterschriftsaktionen bringen. Manipulation der Intellektuellen.

## Gesprächsführung mit Machtausübung

## Lügen

Sich mit Menschen umgeben, die sich bedingungslos unterordnen und die abgehalftert  
werden, sobald ihre Treue auch nur eine flüchtige Sekunde bedingt erscheint.

Verachtung für alle, die versagt haben: versagen ist Verrat in den Augen des Mächtigen.

Inszenierung der Macht mit genau erprobten Effekten.

Abstand halten  
Prestige

Doppelleben führen mit zwei moralisch widersprüchlichen Existenzen (Väter, Freunde -  
Scherge, Despot).

Verführung zur Untat:

Gibt es eine Grenze des Bösen, die kein Mensch überschreiten kann? Welches sind die  
Taten, die ein Mensch um keinen Preis begehen würde? Wie muß ein Charakter  
beschaffen sein, der der unterdrückenden Macht nicht unterliegen und ihrer Verführung  
zur Untat unbeugsam widerstehen könnte?

Sache des "nationalen" Heils zur eigenen Sache machen.



Mit Strenge gegen jegliche Abweichung vorgehen.

Entscheidungen der Justiz einfach ignorieren.

Periodische, festliche Rituale zur Abreaktion der Öffentlichkeit.

## Kontrolle

Kontrolle ist an sich nicht schlecht; nur die Kontrolle ist schlecht, die außer Kontrolle gerät.

Kontrolle der Umgebung

Kontrolle durch physische Merkmale:

- Bewegung
- Stimme
- Geruch
- Sprache
- Auftreten
- Körpersprache
- Berührung

Rituale sind eine Form der Kontrolle. Sie machen das Leben vorhersagbar und systematisch. Rituale sind nützlich zum Ordnen der Gesellschaft, sie verringern die Bedrohung durch Querulanten.

## Kontrollarten

Kontrolle

infrastrukturelle

intensive

kollektive

lokale

militärische

politische

staatliche

zentrale



## Gewalt

Konzentrierte Zwangsgewalt

Militärische Gewalt

Physische Gewalt

organisierte Gewalt

Gewaltmonopol

Gewaltentstehung:

- zuwenig Erlebnisse von starken Gefühlen im Alltag: Gewalt stellt hier wieder das unmittelbare starke Erlebnis zwischen Aktion und Reaktion her.

Die Tugenden der Soldaten sind viel gefährlicher als ihr Aggressionstrieb: Die persönlichen "guten" Eigenschaften wie Kontrolle von Jähzorn, Faulheit, Angst, kreatürlichem Überlebenswillen, machen einen organisierten Krieg erst möglich. (Schmidbauer, 1986: 24)

## Gewaltmethoden

Isolation

Institutionelle Gewalt (Geschlossene Orte, Totale Institutionen)

Zwangsmedikation

Belohnung

Verweigerung

Überredung

Repression

potentielle Überforderung

Verführung

Willkür





## Gesprächsführung mit Machtausübung

Einschüchterungsmanöver	Gegenreaktion
Dem anderen den Faden abschneiden.	"Sie haben mich unterbrochen."
Das meinst Du doch nicht im Ernst	"Doch"
Mit der Logik spielen: "Begründen Sie erstmal richtig"	Weigerung zur Begründung
Die Informationsquelle diskreditieren	Hinweis auf die Unabhängigkeit von der Meinung anderer
Ablenkungsmanöver, Themenwechsel	Den Themenwechsel ansprechen und zum alten Thema zurückkehren
Bedrohung, Angriff, physische Gewalt	"Bedrohen Sie mich nicht. Ich habe keine Angst."
Lügen	
Lockvogel, Blickfang	Konsequente Einforderung des Angebotenen
Statistiken	Trennung von "Beweis" durch Statistik von dem eigenen Anliegen
Klatsch und Gerüchte	Gegengerücht in die Welt setzen
"Ist was?" (Passivität)	"JA" - und den Ärger über die Ignoranz ausdrücken
"Du stehst in meiner Schuld"	"Ich schulde nichts, es sei denn, wir treffen eine klare Vereinbarung."

Der Mächtige bestimmt die Themen und die Wichtigkeit der Themen und den Zeitpunkt, zu welchem das Thema "beendet" ist.



## Lügen

### 1. Große Lüge:

Die Lüge ist so groß, daß wir einfach nicht glauben, daß sie eine Lüge ist.

### 2. Auslassen, halbe Wahrheiten

## Pose

Posen sind in erster Linie Nachahmungen bewunderter Haltungen.

Die Pose ist ein unmittelbarer und durchaus authentischer Ausdruck einer dominierenden Tendenz, d.h. des Persönlichkeitsideals und des Lebensstils. Die Vorstellung, die einer von sich selbst erzeugen will, gehört genau so zu seinem Charakter wie der Schein zum Sein.

Gegenwärtig im Volk vorherrschende versklavende Luxuspose. Auch diese ist echt, sie entspricht mehr als irgendeine moderne Erscheinung dem meistverbreiteten Glauben an das Glück - dem Glauben an den unaufhaltsamen Aufstieg durch steten Fortschritt.

(Manes Sperber).

## Totalitäres Denken

Man verwandelt den wirklichen oder vermeintlichen Gegner in einen Dämon, dem man die Gabe der Tarnung und die Fähigkeit zuschreibt, gleichzeitig überall zu sein.

## Über-ZEUGUNG

Machthaber sind der Überzeugung (der ÜBER-Zeugung), daß die einfache Geburt durch eine Mutter das Kind im Zustand der Irrealität beläßt; daß weitere Geburtsprozesse vonnöten sind und durch Institute, Institutionen, Medien, eingreifende machtvolle Gebilde: durch eine gesellschaftliche Geburtsmasc hinerie (Theweleit 1988, S.51)

Ulrike Müller, TAJ 4/96; S143-148

## Nichtanwendung der eigenen Gesetze gegen sich selbst

Machtmittel:

Wo sich die Regierung durch Gesetze gehemmt sieht, läßt sie die Dinge einfach durch ihre Agentensysteme im Dunkeln erledigen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 196

350 NSA-Zentren in unserem Land hören unbeschränkt Telephone und Funk ab.

Entscheidungen der Justiz einfach ignorieren.



## Auswahl der Mitarbeiter

Was nützen die leistungsfähigsten Mitarbeiter, wenn man um ihre Ergebenheit bangen muß?

Wichtiger als Leistungsfähigkeit ist Loyalität!

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 206

Machtmittel:

Dossiers anlegen über Mitarbeiter

## Gegeneinander ausspielen

Machtmittel

Gegeneinander-Ausspielen von unbequemen Mitgliedern in der Führungsmannschaft.

## Stärkeren auf unpopulärem Feld siegen lassen

Machtmittel:

Wenn man schon nicht siegen kann, dann sollte man den Stärkeren wenigstens auf einem unpopulären Felde siegen lassen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 210

## Eigene Macht schützen

Wer herrscht und nicht zuerst an den Schutz seiner Macht denkt, hat diese schon halb verloren.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 211

## Zusammenarbeit nur mit Mächtigen

Ohne besondere Komplikationen kann ich mit Männern zusammenarbeiten, die schlicht Freude am Erringen und Verteidigen der Macht haben, bei Bedarf jedoch auch eine gewisse soziale Sensibilität vorzutauschen vermögen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 112

Es erfordert eine gute Mischung von Herrschaftsinstinkt und Darstellungskunst, um den Massen eine erfolgreiche Machtpolitik hinter verantwortungsethischer Fassade vorzuführen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 114



## Aussitzen

Aussitzenlassen ist unzweifelhaft die Umgangsnorm der politischen Kultur von morgen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 121

Empörung über korruptive Gebräuche in der Szene der Mächtigen gibt es nur als Strohfeuer oder überhaupt nicht mehr.

Je massiver die geschürte Aufregung, um so rascher kommt es sogar meist zu Übersättigungseffekten: Es ist schrecklich, aber ich will davon nichts mehr hören und sehen!

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 157

## Moral predigen, unmoralisch sein

Welche Schwierigkeiten sind damit verbunden, daß die Herrschenden zwar Moral lehren müssen, aber selbst nicht moralisch sein dürfen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 122

## Gewissensfalle

Machtmittel:

Die Mehrheit in der Gewissensfalle sitzenlassen.

"Der Glaube an Autoritäten ist die Quelle des Gewissens: es ist also nicht die Stimme Gottes in der Brust des Menschen, sondern die Stimme einiger Menschen im Menschen."

Friedrich Nietzsche

Das kleine Kind hat überhaupt kein Gewissen.

In dem sogenannten Gewissen steckt immer eine gehörige Portion Selbsttäuschung. Man verurteilt sich nach scheinbaren eigenen inneren Maßstäben, die man irgendwann aufoktroziert bekommen hat. Und man haßt sich stellvertretend für andere, die man nicht hassen durfte. Gewissensbisse sind also nichts anderes als undurchschaute Illusionen oder - anders gesehen - eine Falle, die man sich unbewußt selbst gestellt hat.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 135

Statt Gewissen den Begriff "Gesinnungsethik" von Max Weber verwenden.



## Geistige in Suborganisationen bündeln

Die politische Kastration der Innerlichen:

Mächtige nach außen und machtlose Innerliche

Die Mächtigen, also die Handelnden in Politik und Wirtschaft, haben den machtlosen Innerlichen, also den Philosophen, Dichtern, Künstlern, Seelsorger, ermöglicht, einen spezifischen Hochmut auszubilden, den der Philosoph Max Scheler den "Hochmut der Innerlichkeit" genannt hat. Scheler drückt trefflich aus:

Die Innerlichen: "Für die Unverletzbarkeit meiner Innerlichkeit lasse ich dich in der Sphäre der deutschen Wirklichkeit ganz nach Belieben walten."

Die Mächtigen: "Für deinen Verzicht auf ernsten Realisierungswillen deiner "Ideen" gewähre ich dir jegliche Narrenfreiheit und das Recht, mich beliebig zu mißachten, deinerseits aber jegliches Hoch- und Gottähnlichkeitsgefühl in dir auszubilden und es auch auszusprechen."

Hält man die stillschweigende Abmachung korrekt ein, kommt keine Seite der anderen ins Gehege. Die Mächtigen regieren, die Innerlichen hängen ihren Träumen und Idealen nach. Beide haben ihre Welten, hier die konkrete, dort die geistige.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 149

Machtmittel:

Profilieren sich an den Höfen unangenehme Gewissenspropagandisten, beließ man sie bei ihrem Glauben und sagte ihnen: Folgt ruhig dieser inneren Macht, die ihr in eurer Seele spürt, und haltet euch an die Stimme. Aber dazu müßt ihr in Klöster oder andere fromme Gemeinschaften abwandern, denn zum Führen und Herrschen taugen diese Maßstäbe nun einmal nicht.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 139

Die Innerlichen erreichen als Äußerstes intellektuelle Befriedigung und Beifall im Kreis der Gesinnungsfreunde.

## Selbstentmündigung fördern

Nirgends sei die politische Selbstentmündigung auch nur annähernd so bequem zu fördern wie im Wissenschaftsbetrieb.

Verantwortung? Meinetwegen, sagen sie, für die Sauberkeit und Exaktheit der Experimente.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 167



## Eigenschaften der Mächtigen

Eitelkeit

Tüchtigkeit

Lebenskraft

Beharrlichkeit

Tapferkeit

Auseinandersetzungen

Streiten

Begeisterungsfähigkeit

Begnadet sein

Uneingeschränkt "Ja-Sagen"

Kosmischer Gehorsam

Ansehen

Wille zur Macht

Dominanzstreben

Überzeugungskraft

Entschlußkraft

Für andere eintreten

Sendungsbewußtsein

Angst vor der Entdeckung ihrer "Kleinheit"

Früh die Gewalttätigkeit kennenlernen, die herausfordert und erniedrigt und tötet, ohne zu zaudern.



## Macht in der Sozialisation

Macht in der Lebensgeschichte

Welche Modelle von Macht habe ich erfahren?

Welchen Machtgebrauch? Welchen Machtmißbrauch? Welchen Nutzen des Machtgebrauchs und des Machtmißbrauchs?

Welche Rollen?

Welche Erfahrungen habe ich mit meiner Macht gemacht?

Worin besteht meine persönliche Macht?

Was ist mein persönliches Machtkonzept?

Wie gehe ich mit der Macht der anderen um?

Was empfinde ich als "Lust an der Macht?"

Was empfinde ich als "Last an der Macht?"

## Machtkonflikte

Machterhaltung versus Heranziehung von Nachfolgern

Machterhaltung versus Stellvertreter bei Abwesenheiten und in Ausnahmefällen

Parochiale Arbeit (Arbeit in der (Pfarr-)Gemeinde) (Sehen und gesehen werden, erlebt werden) - Distanz, Außenpolitik

## Machtgleichgewicht

## Machtkämpfe

## Machtstabilisatoren

Krieg

Machtquelle:

Macht über die Quelle seiner Einkünfte.

Zugehörigkeit zum richtigen Klüngel.

Rechte und Pflichten jenseits des Alltags festlegen und durchsetzen.

Singulären Ort der Legitimität für letzte übergeordnete Entscheidungen schaffen.



## Machtzuwachs

Vielmehr vereinlebte es all die einheimischen Eliten, auf die es bei seinen Eroberungszügen stieß, in eigenen herrschenden Klassen ein und installierte so die intensivste wie auch die extensivste Form von Zwangskooperation, die es im Altertum gab und die ich als Legionärswirtschaft bezeichnen möchte.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 25

## Machtdestabilisierung

Verfall:

Zur Revolte provozieren und dann zerstören.

## Machtaufweichung

### Wachsende Besoldungsunterschiede

Die regulären Besoldungsunterschiede vergrößerten sich, wobei die Zenturionen gegen Ende der Republik das Fünffache und unter Augustus das Sechzehn- bis Sechzigfache des an die einfachen Soldaten gezahlten Soldes einstrichen (siehe Hopkins 1978, 1. Kap.).

Gewinne, die das Imperium abwarf, kamen nicht der Masse, sondern nur einigen wenigen zugute.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 18

### Unterworfenen organisieren sich

... daß es riesige Zahlen von Sklaven in großen Konzentrationen gab. Diese Sklaven hatten und nutzten die Möglichkeit, sich kollektiv zu organisieren.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 19

### Bundesgenossen werden militärisch mächtiger

Die Truppen der Bundesgenossen übertrugen die Legionen nicht nur einmal, sondern beständig zahlenmäßig. Und so begannen die Bundesgenossen denn auch, die vollen Bürgerrechte für sich zu fordern. Im Verlauf der Bundesgenossekriege zwischen Rom und einigen seiner italienischen Verbündeten in den Jahren 91-89 v.Chr. wurden diese Bürgerrechte jenen auch tatsächlich zugestanden.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 21





## Machtverfall

Politische Fraktionskämpfe unter den Herrschenden

Die eigenen innere Einheit gerät ins Wanken.

Die Armee kann vom Staat nicht mehr zusammengehalten werden. Sie tendiert dazu, in Einzelheere zu zerfallen.

## Machterschleichung

Einsetzen von Herrschern zum Miterben (= eine Form der Bestechung, die den Söhnen ein Amt und die Gunst des Kaisers sichern sollte).

## Angst der Mächtigen

Angst vor dem lächerlich Stolpern können.

Angst davor, einmal zu einem Häftling zu werden, der nicht vergißt, daß seine Wächter einmal seine Waffenbrüder gewesen sind und der weiß, daß seine Mitgefangenen niemals vergessen werden, daß er einst von ihren Feinden der erbarmungsloseste gewesen war (Manes Sperber).

## Fehler der Mächtigen

Den König oder die Sitten seiner Höflinge richten: das bringt alle Welt gegen sich auf.

Jeder Mächtige hat irgend etwas (letztendlich Banales), das er auf keinen Fall aufgeben wird, selbst wenn er alle Macht dadurch verliert. Dies kann ein persönliches Prinzip sein (selbst wenn er als Mächtiger anderen gegenüber ständig dagegen verstößt).

Jeder hantiert mit unterschiedlichen Maßstäben.

In einen Persönlichkeitskampf gehen.

Frage: Warum ließ man zu, daß die Sklaverei ausstarb?

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 26

## Versäumnis, die eigene Kultur zu exportieren

Rom unternahm niemals ernsthafte Anstrengungen, seine Kultur auch jenseits der durch seine Legionen bereits befriedeten Gebiete heimisch zu machen.

Michael Mann, 1994 Bd. 2: 79



## Machterlebnisse

Macht ist eine Form von Besitztum. Wer z.B. ein Haus besitzt, kann diesen "Besitz" so wenig wie der Mächtige unmittelbar erfahren oder erleben. Wenn er sich in seinem Haus bewegt, kann er ebenso wenig sein "Besitztum" erfahren wie der Mächtige, wenn er sich im Rahmen seiner Macht bewegt: Es erscheint alles "normal", selbstverständlich, vielleicht sogar banal für den Mächtigen.

Wenn "Besitz" und "Eigentum" der Macht zusammenfallen, kann die Macht sich schnell zu Feudalismus, Diktatur, Despotismus oder Tyrannei mutieren.

Macht wird erst erlebbar in der Beziehung zu anderen.

z.B. bei Hausbesitz	z.B. bei Macht
Eigentum ist "stärker" als Besitz	Der Übertrager von Macht kann die Machtbefugnisse wieder entziehen.
Eigentümer	Legimator der Macht, Vorrecht, rechtliche Macht, formelle Macht, Machtherkunft
Besitzer	Der Mächtige, Vollmacht, faktische Macht, Befugnis
Nachbarn	potentielle Gegner, Feinde, Wettbewerber, Konkurrenten, Partner, Mitstreiter
Hausbewohner	Widerstand, Gleichgültigkeit, Kooperationen, Allianzen, Gehorsam, Unterwerfung
Gäste	Schützlinge, Delegationen
Hausordnung	Usancen, Rituale, Sanktionsregeln, Rechte und Pflichten
Nutznießung, Mieteinnahmen	Privilegien, Vorrechte
Unterhaltungskosten	Strukturkosten, Kosten für Militär, Kontrolle, Überwachung
Feste	Massenereignisse, Machtdemonstrationen
Miete (Zahlungen)	Tribut, ritualisierte Anerkennung der Macht, Bekräftigung der Abhängigkeit

Macht ist oder macht sprachlos.



## Machtziele

Persönliche:

Anhäufung von materiellen Gütern

Sicher sein, jederzeit "geliebt" zu werden bzw. nicht mehr abgelehnt zu werden

Sicher sein, daß die Ressourcen nie ausgehen.

keine Verantwortung mehr haben

Körperliche und geistige "Unversehrtheit" (inkl. "nicht mehr lernen zu müssen; Karl Deutsch).

nicht mehr bitten zu müssen

Kontrollunmöglichkeit: Da ich die Macht habe, ist das, was ich tue, "gerecht".

Weitere Machtziele:

Erhaltung der Organisation durch Konstruktion, Pflege

Veränderung der Organisation durch Entwicklung, Anpassung, Innovation

Rückverbindung der Organisation durch Werte, Tradition

Destruktion der Organisation durch Auflösung, Abbau, Zerstörung, Destruktion

## Machtstrategien

Verjagen der bisher Mächtigen außerhalb des Landes:

So wird er am eigenen Leib erfahren, daß die Welt Ketzer nicht mag und die Besiegten verachtet, daß die Geschichten der Verbannten sie einen Augenblick interessieren und eine Ewigkeit langweilen.

(Gegensatz: Die bisher Mächtigen ins Gefängnis werfen, wo sie ein starker Gegner werden können!)

Offenheit: Offenheit ist manchmal motiviert aus der Befürchtung, der Nachlässigkeit beschuldigt zu werden oder gar der stillen oder aktiven Komplizenschaft.

- Macht als Dienstleistung
- Territoriale Strategien
- Gesinnungsaposteln ihre Arena geben
- Betrug
- Gruppen auflösen

Strategie:

Bildung und Vergrößerung von kritischen Massen z.B. durch Herauskrystallisieren von gemeinsamen Interessen, Bildung von Koalitionen.



Einen Sündenbock wählen.

Einen Sündenbock wählen ist Ausdruck von Massenhysterie, von kollektiver Hypnose. Nur in diesem Wahnzustand ist es möglich, unschuldige Opfer zu ermorden. Schlimmer noch: Anders als die formalisierten Opferkulte früherer Zeiten löst die Wahl eines Sündenbocks heute keine Probleme, sie schafft im Gegenteil neue. PM 4/94 : 54

### Macht als Dienstleistung

Macht als Dienstleistung (Machterhalt durch ein Dienstleistungsverständnis des Mächtigen):

- Aufgaben
- Dienste
- Verantwortungen

### Territoriale Strategien

Die eigene und die fremde Stärke abschätzen und entsprechend der gewonnenen Information entweder

- Verstärkung rekrutieren, um den "status quo" zu erhalten, oder
- die Auseinandersetzung bis zum Raubzug eskalieren, oder aber
- den schnellen Rückzug antreten, um einen eventuellen Raubzug abzuwehren.

Ermittlung der Stärke des Gegners:

- Kopfstärkenzählung
  - "Größe" der individuellen Gegner
  - Kastenzustandsschätzung (Entwicklungsstand des Gegners)
- (Bluff spielt eine große Rolle.)

Sozietäten konkurrieren um Lebensraum, Nestplätze und Futterquellen (Ressourcen).

### Gesinnungsaposteln ihre Arena geben

Profilieren sich an den Höfen unangenehme Gewissenspropagandisten, beließ man sie bei ihrem Glauben und sagte ihnen: Folgt ruhig dieser inneren Macht, die ihr in eurer Seele spürt, und haltet euch an die Stimme. Aber dazu müßt ihr in Klöster oder andere fromme Gemeinschaften abwandern, denn zum Führen und Herrschen taugen diese Maßstäbe nun einmal nicht.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 139

Die Innerlichen erreichen als Äußerstes intellektuelle Befriedigung und Beifall im Kreis der Gesinnungsfreunde.



Machtmittel:

Redisziplinierung in Fachgesellschaften:

1. Diskussion eigener Arbeiten nur innerhalb der speziellen Fachszene, auf den Veranstaltungen der zuständigen wissenschaftlichen Gesellschaft und in den von den Fachoberen kontrollierten Zeitschriften der Zunft.
2. Ausschließlicher Gebrauch der jeweiligen künstlichen Fachsprache (die oft sogar von Nachbarwissenschaften kaum mehr begriffen wird).
3. Forschungsprojekte selbstverständlich nur auf Auftrag von oben, möglichst unter Verzicht auf neiderregende eigene Einfälle, es sei denn, diese dienen als zusätzliche Beweismittel zur Verteidigung der vorgegebenen Lehrmeinung.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 171

## Betrug

Betrug ist eine Evolutionsstrategie

Amerikanischer Biologe J. Maynard-Smith: "Ein ehrliches Ankündigen der eigenen Motive würde sich in der Evolution nicht auszahlen; es lohnt sich immer, den anderen irrezuführen, und deshalb ist es immer richtig, zu mißtrauen." PM 1/1994 : 26

## Gruppen auflösen

Drei Möglichkeiten, die Existenz einer Gruppe zunichte zu machen:

- 1) Verfall (Interesse der Mitglieder der Gruppe schwindet)
- 2) Zerstörung (der individuellen Struktur)
- 3) Zersplitterung

Bedrohungen der organisatorischen Struktur der Gruppen und des Überlebens als Gruppe:

- 1) Kriege (äußere Grenze wird zerstört)
- 2) Revolution (Angriff auf Führerschaft)
- 3) interne Intrigen

## Eroberte zur Revolte verleiten

Eroberte zur raschen Revolte verleiten und diese mit allen Mitteln niederschlagen. Erst danach den militärischen Druck reduzieren und die Herrschaft institutionalisieren.

## Soll-Angriffs-Punkte schaffen

Taktik:

Soll-Angriffspunkte schaffen, vorsätzliche Schwachstellen - und damit rechnen, daß ein Angriff genau an diesen Schwachstellen erfolgt.



## Strategisches Denken

Strategisches Denken ist die Kunst, einen Gegner zu überlisten, der das gleiche mit Ihnen versucht.

Die Wissenschaft von strategischen Denken heißt Spieltheorie.

Dixit/Nalebuff, 1997: Vorwort

## Machtinterventionen

### Machtspiele

Null-Summen-Spiel:

Der Gewinn ist der Verlust des anderen.

Manöver, einem anderen Menschen etwas zu entlocken, statt ihn direkt danach zu fragen (und dies gegen seinen Willen zu erreichen) und dieses Verhalten des anderen dabei kontrollieren.

Wettkampf

Raffsucht

"Alles oder nichts"

"Ich lasse nicht mit mir reden"

"Ganz wie du willst" (Schmollen)

Verführen, das in der Kunst liegt, selbst verführt zu werden.

Manipulation: der Manipulateur weiß genau, was er tut.

Tumult (Hitzkopf trifft auf Hitzkopf)

Unterwerfung (Hitzkopf trifft auf Unschuld)

Unschuld trifft auf Unschuld (Harmonie)

Kaltblütiger trifft auf Kooperativen (Kampf)

"Auflehnung"

Es wird eine Auflehnung provoziert. Erfolgt diese, wird sie mit massiver Gewalt beantwortet. Die Gewaltanwendung erzeugt bei den Betroffenen neues gewalttätiges Verhalten, das sie subjektiv als Gegenwehr bewerten.



## Penis-Fechten

Plattwürmer sind doppelgeschlechtlich. In aggressiven Zweikämpfen ringen sie um die männliche Rolle bei der Fortpflanzung. Jeder der beiden Zwitter versucht, dem anderen seinen Penis in den Leib zu stoßen und Sperma in das Körpergewebe zu spritzen, wo es sich verteilt und Eizellen in den Eierstöcken befruchtet.

Der Lohn für den Sieg: Der Gewinner braucht seine Nachkommen nicht selbst auszutragen, und sein Körper muß keine Verletzungswunden heilen. Dadurch kann er mehr eigene Eier produzieren, die er mit Spermien von früheren Partnern befruchtet.

Bild der Wissenschaft, 5/1998 S. 10



## Organe der Macht

Bürokratie

Richter

Soldaten. Soldaten haben keine Gewissensbisse, wenn sie befehlsgemäß auf Menschen schießen.

Diener

Geschlossene Orte

Normen

Recht, Gesetzgeber

### Bürokratie

Bürokratische Organisationen ganzer Gruppen von Menschen wie z.B. in Totalen Institutionen.

Bürokratie ist eine institutionalisierte Struktur, bestehend aus System und Verhalten, das die Aufgabe hat, Konformität herbeizuführen. Bürokratie ist per definitionem thyrannisch.

### Diener

Diener = Zustand der selbstverschuldeten, beglückenden Unmündigkeit:

Diener brauchen keine Zweifel überwinden, denn es ist nicht an ihnen, ein Ziel zu wählen. Sie brauchen ihr Gewissen nicht zu befragen und ihm auch nicht antworten. Sie vollbringen auch die ruchlostete Tat, wenn sie ihnen nur anbefohlen ist, und zieht man sie später zur Verantwortung, haben sie alle die eine, gleiche Antwort auf die gleiche Verantwortungslosigkeit: "Wir haben gehorcht."

Diener wollen kein Erbarmen kennen, verweigern die Gnade; führen Erniedrigung, Folterung und Mord aus. Sie sehen sich nicht als Täter.

Diener sind auch bereit zur selbstlosen Solidarität und unermüdlicher Bereitschaft, in einer echten Treue zu Ideen, denen zu dienen keine Vorteile, weder Geltung noch Macht einbringen, zu dienen.





## Geschlossene Orte

Geschlossene Orte, z.B. Gefängnisse, Altenheime, Psychiatrische Häuser

Für Insassen:

- Ständiger Kampf und Selbstbehauptung auf engem Raum innerhalb der verdichteten Masse. Wer diesen qualvollen Kampf verliert, wird Opfer von Erpressung und Gewalt.
- Warten auf von außen herbeigeführte Glücksumstände wie Begnadigung, Bewährung, Amnestie, Revolution, Tod.

Folgen:

Die Insassen gewöhnen sich an das Bleiben in den Häusern, fürchten sich zunehmend vor jeder Veränderung.

## Normen

Normative Befriedung

Normative Bindungen

Normative Reglementierung

Normative Solidarität

## Druckverhältnisse

Auch die nie an den Ball kommen, haben insofern tragende Rollen, als durch sie die generell wahrgenommenen Druckverhältnisse geschaffen werden, die zu jedem Zeitpunkt maßgebend für die Aktionen beider Mannschaften sind.



## Machtwirkungen

### Gemeinschaftsgefühl

Navigation - Ausrichtung bestimmen

Definitionsmacht (Was ist "richtig") (im Sinne der Schöpfungsordnung)

Heilen

Geburt, Zeugung

Exekutive

Anpassung

Vorbild

Fassade

Abhängigkeiten

Zerstörung

Destruktivität

Kampf

Krieg

Gleichgewicht

Sicherheit

Gemeinschaftsgefühl

Täuschungen

Idole

Widerstand

Autorität

Interferenz-Aura

Gnade

Wunder

Martyrium

Lehren

Unterdrückung

Herrschaft

Entscheidungen haben Aussicht auf Realisation

Es finden sich Richter, die dem Mächtigen zu Diensten sind, also die Gegner "gesetzlich" zugrunde richten.

Beziehungskonflikte/Machtkonflikte werden "versachlicht", d.h. zu Sachproblemen gemacht.



Die Tat wirkt niemals nur so weit, wie der Täter beabsichtigt oder vorherzusehen vermag.

### Gemeinschaftsgefühl

Gemeinschaftsgefühl ist zur Gewißheit gewordene Wahrscheinlichkeit, daß niemand ohne ganz besonderen, erkennbaren Grund den Spielregeln unseres Zusammenlebens zuwiderhandeln würde. (Manes Sperber).

### Anpassung

Alles ist Zustimmung:

Protestiert der Untergebene, beweist das nur, daß der Mächtige einen wunden Punkt getroffen hat. Stimmt er zu, hat der Mächtige sowieso recht. Schweigt er, dann ist das nur neurotischer Widerstand, den es zu bearbeiten gilt.

Je mehr Masochismus ihnen abgefordert wurde, um so wunderbarer erschien den analytischen Schülerinnen und Schülern das Ziel.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 44



## Folgen der Macht

Krieg  
Rückzug  
Unterwerfung  
Kooperation  
Angst

Bildung einer Gegenmacht

Geistige Entmündigung des Publikums.

Gewaltsame Unterwerfung und Versklavung erzeugen ihrerseits ethnische Gefühle.  
Michael Mann, 1994 Bd. 1: 97



## Nutzen der Macht

Nutzen für die Mächtigen  
Nutzen für die Ohnmächtigen  
Nutzen für die Gefolgschaft  
Nutzen für das Feld

## Nutzen für die Mächtigen

Sicherheit  
Schutz vor persönlicher Nähe  
Schutz vor Entdeckung von Verborgenen, Verdrängtem, "Geheim"-Gehaltenen



## Macht und Körper

Linke Gehirnhälfte: gespeichert sind "Gewalt", "Krieg", "Verbrechen"

Rechte Gehirnhälfte: gespeichert sind "Liebe", "Güte", "Vertrauen".

Gefühllosigkeit

Leere

Sucht nach überstarken Reizen (schnelle und laute Musik, Gewaltszenen, Aufputschmittel, Pornographie, Völlerei, Kaufsucht, Geldsucht, Geltungssucht, Drogen)

## Macht und Sexualität

Männliche Sexualität

Weibliche Sexualität

Transsexualität

Autosexualität

Fetischismus

Homosexualität

Gremien-Schwulheit

Schwulheit

Lesben

Asexualität

Neutrum

Sadismus

Perversion

Liebe

Sexualität

## Sexuell begründete Verhaltensmuster

Übertragung der Vaterfigur auf den Staat. Inzest mit dem "Vater" ist durch diese Verschiebung möglich.

Gremien-Schwulheit

Verwechslung von Liebe und Sexualität



## Männliche Sexualität

Männliche Sexualität drückt sich in der aktiven Suche aus, dem eigenen Samen so oft und so viel wie möglich Gelegenheit zu einer Befruchtung zu geben. Die Befruchtungen sichern die Verbreitung des eigenen Erbgutes.

Analoge zu Samen sind:

- Ideen
- Überzeugungen

Der Kampf um die Eroberung und dem Besitz des "Weiblichen" (d.h. der Gelegenheiten) ist geprägt vom Ausschalten von Nebenbuhlern. (Durchsetzen als Siegen, Gewinnen).

## Weibliche Sexualität

Weibliche Sexualität drückt sich in der Auslese und Auswahl dessen auf, was in sich aufgenommen (Befruchtung des Eies), entwickelt, ausgetragen, geboren und zur Reife gebracht wird - oder aber zerstört wird, um etwas "Würdigerem" Gelegenheit und Platz zu schaffen.

Analoge zu "Ei":

- Umsetzung

Der Kampf um das knappe Gut des "Würdigen zum Befruchten und Austragen" wird mittels Erhöhung der eigenen Attraktion und Konzentration auf ein einmal Auserwähltes geführt, das mit allen Mitteln verteidigt wird (Durchsetzen gegen Alternativen als Priorität, Attraktivität, Wichtigkeit, Ausschließlichkeit).

## Transsexualität

Merkmal der Transsexualität ist ein unmittelbarer intensiver nichtkörperlicher (also nicht sexuell im engeren Sinne) Kontakt und Beschäftigung mit Anderen.

Die Sexualität wird auf ein "höheres" oder "niedrigeres" Niveau als die körperliche Ebene transformiert.

Transformation auf eine "höhere" Ebene, z.B. auf die geistige Ebene als geistige Auseinandersetzung, Kunst, mitunter auch wissenschaftlicher Disput.

Transformation auf eine "niedrigere" Ebene als die körperliche Ebene, z.B. Materialien (Leder, Lack, Gummi), Formen (Puppen, Stofftiere), Symbole (Geld, Besitz, Autos) usw.



## Autosexualität

Die sexuelle Stimulation und Befriedigung wird aus der Beschäftigung mit sich selbst und dem eigenen Körper gesucht. (Onanie).

## Fetischismus

An die Stelle der Sexualität (des körperlichen Kontaktes) tritt ein Ersatz, ein Surrogat, ein Fetisch, das anstelle eines anderen Menschen zur sexuellen Stimulation und Befriedigung dient.

## Homosexualität

Homosexualität ist die Ersetzung des Gegengeschlechts durch das eigene zum Zwecke der Sexualität. Homosexualität ist immer gleichbedeutend mit der Unmöglichkeit, mit dem eigenen Geschlecht befruchtende Wirkungen zu erzielen.

Nähe zu Mächtigen als (verdeckte) Homophilie

## Gremien-Schwulheit

### Schwulheit

Lesbisch sein

## Gremien-Schwulheit

1. Form: Zugehörigkeit zum Gremium ist wichtiger als eigene Potenz

Statt direkt und unmittelbar die Macht anzustreben und auszuüben, wird diese durch die Zugehörigkeit zu Gremien gesucht. Hier wird Kontakt zu kompeteren (potenteren) Gremienmitgliedern gesucht, um sich "von ihnen befruchten" zu lassen - wie immer dies auch geschehen mag.

2. Form: Sublimierung der Homosexualität

Innerhalb von Gremien fällt es den Männern oft leichter, zu anderen Männern direkten körperlichen Kontakt aufzunehmen durch Drücken, Umarmen, Streicheln, Knuffen, usw. Die sexuelle Bedeutung solchen Tuns wird - wenn überhaupt erkannt - meist geleugnet und oft auch dann nicht erkannt, wenn die Sprache eindeutig sexuellen Inhalts ist. "Dem trete ich in den Arsch!", "Arschloch", "Dem geht die Muffe im Arsch", "Das kannst du dir hinten rein stecken", "Du kannst mir den Bucken hoch- und runterrutschen", "Ich laß mich doch von dem nicht ficken!", "Ich schneide dir die Eier ab, wenn du nicht. ...", "Du kriegst doch keinen mehr hoch...", "Manndeckung", "Ober sticht Unter", usw. usw.





## Schwulheit

Schwule sind Männer mit männlichen Sexualpartnern.

Innerhalb der schwulen Sexualität übernimmt meist ein Mann die Rolle des "Mannes", der andere die Rolle des "Weibes". Da die faktische Körperlichkeit dem subjektiven Empfinden nicht folgt, ist die schwule Sexualität letztendlich immer wirkungslos, weil sie a priori keine Befruchtung ermöglicht.

## Lesben

Lesben sind Frauen mit weiblichen Sexualpartnerinnen.

Innerhalb der lesbischen Sexualität übernimmt meist eine Frau die Rolle des "Weibes", die andere die Rolle des "Mannes". Da die faktische Körperlichkeit dem subjektiven Empfinden nicht folgt, ist die lesbische Sexualität letztendlich immer wirkungslos, weil sie a priori keine Befruchtung ermöglicht.

## Asexualität

Asexualität ist der Verzicht auf Sexualität oder deren Verhinderung. Sie wirkt wie ein Verzicht auf jegliche Potenz bzw. als Verhinderung der Wirkungs- und Einwirkungsmöglichkeit von Potenz.

Wird Asexualität als Askese betrieben, kann sich der gesamte Sexualtrieb vom Körper auf andere Ebenen transformieren (Transsexualität, Autosexualität, Fetischismus, Homosexualität, Gewalt, Sadismus).

## Neutrum

"Geschlechtslosigkeit", es scheint keinerlei Subjekt oder Objekt der sexuellen Stimulation oder des sexuellen Begehrens zu geben. Die Sexualität wird weder vermißt, noch angestrebt oder sublimiert.

## Sadismus

Sadismus ist innerhalb und außerhalb des sexuellen Bereichs ganz fraglos das Ergebnis einer unzählbaren Angst davor, des eigenen Willens beraubt, vergewaltigt und schließlich vernichtet zu werden. Diese Angst geht mit einer totalen oder partiellen Impotenz einher, der Unfähigkeit zu lieben oder die Liebe anders als durch Unterdrückung und Erniedrigung des Partners auszudrücken. (Manes Sperber).



## Perversion

Vom Unmoralischen und "Unnormalen" unterscheidet sich Perverses durch den Verlust des Interessens und dem Verlust der Achtung der Würde des anderen Menschen und/oder von sich selbst.

Pervers ist:

Gewalt um der Gewalt willen.

Macht um der Macht willen.

Sex um des Sexes willen.

Geld um des Geldes willen.

Abhängigkeit um der Abhängigkeit willen.

Krieg um des Krieges willen.

usw. usw.

## Sexuell begründete Verhaltensmuster

- Lieber Sex mit sich selbst als Lustobjekt sein.  
(Angst vor Hingabe oder Genommen-Werden)
- Lieber asexuell leben als potent sein.  
(Selbst-Frustration, Miesepeter, Reichs-Bedenkenträger)
- Lieber Neutrum als eindeutig Mann oder Weib.  
(Nur nicht entscheiden! Sich alle Optionen stets offen halten.)
- Lieber sich enthalten als ausgeschlossen werden.  
(Vorwegverzicht)
- Lieber über Sex reden als es tun.  
(Mindfucking)
- Lieber symbolischen Sex als tatsächlichen.  
(Rituale, Flirt)
- Lieber wahllosen Sex als gar keinen.  
(Jede Gelegenheit nutzen)
- Lieber Gewalt anwenden als abgelehnt werden.  
(Nehmen, nicht fragen)
- Lieber ducken als gedeckt werden.  
(Scheinhingabe zur Vermeidung von Gewalt).

Homosexuell determinierte:

- Lieber schwul sein als gar keine Potenz erleben.
- Lieber lesbisch als unbegehrt sein.  
(Lieber sich dem eigenen Geschlecht zuwenden, als ohne Sex leben.)



## Reaktionen auf Macht

Widerstand  
Ausweichen  
Vandalismus  
Apathie  
No future-Haltung  
Kommunikation (Gemeinsam teilen) zerbricht.  
Gegenwehr  
Kooperation  
Bewegung

Verhaltensweisen der Ohnmacht

## Bewegung

Jede Bewegung ist gleichzeitig eine Reaktion auf eine komplexe Konstellation von Druckverhältnissen. Bewegung ist demnach grundlegend und zutiefst mehrdeutig.

## Macht-Begrenzungen

Macht auf Zeit  
Wahlen  
Machtsplittung  
Kontrollorgane  
Freie Presse/Berichterstattung

## Machtidole

Absolute Power (ab 22.05.1997 in Ihrem Kino)  
- Absolute Macht  
- Absolutes Risiko  
- Absolut Eastwood  
(gemeint ist Clint Eastwood).



## Gefahren für die Macht

Intrigen

Attentäter

Konspiranten

Verschwörung

Revolution

Verlust der Kraft, Potenz

Schmälerung, Zersetzung, Abbau der Kraft, Potenz

Überschätzen der Wirkung der eigenen Listen und Finten.

Müde werden der Eitelkeiten der Menschen und auch seiner eigenen Eitelkeit. Was fängt man in einem solchen Falle mit der Macht an?

Gefangenschaft der bisher Mächtigen.

Betrug

Irrtum in einer entscheidenden Sache: die Wahl der Frau, einer Freundschaft oder einer Sache, der man sich hingibt.

Auseinanderklaffen von Absicht und Ergebnis, von Tat und Wirkung.



## Attentäter

1. Vorsätzlich geplantes Attentat infolge Konspiration oder Verschwörung. (Die Tat verursacht politische Umwälzungen)
2. Spontanes Attentat, weil der Haß sich eine günstige Gelegenheit und die Umstände sucht, um sich zu entladen. Es gibt auch die Verführung durch die Gebärde, die Lockung der sozusagen abstrakten Handlung. (Der Tat folgen nur ein paar persönliche Veränderungen, aber keine politische Umwälzungen).

Attentäter dieser Kategorie sind unerbittlich nur gegen Schwache und fallen fast niemals Diktatoren oder Personen an, die auf dem Höhepunkt der Macht sind.

## Konspirationen

Konspirationen, die Traum, Geschwätz oder Plan geblieben sind und sich durch keine Tat bemerkbar gemacht haben, können im undurchdringlichen Dunkel bleiben und schließlich der Vergessenheit unwiderbringlich anheimfallen.

Sonst aber verrät sich jede Verschwörung.

## Lockerheit sozialer Bindungen

Die Lockerheit sozialer Bindungen und die Möglichkeit, keinem speziellen Machtgeflecht anzugehören, sie waren der Mechanismus, der eine Devolution auszulösen vermochte.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 74

## Historische Wirkung der Macht

Legendenbildung: eine Mischung aus Fiktionen, d.h. subjektiven Wahrheiten und Irrtümern. Die Legende ist immer verführerischer und somit überzeugender als die Wahrheit.

Die historischen Persönlichkeiten ragen ausschließlich dadurch hervor, daß sie die Welt erschüttert und selbst das gewöhnlichste Gleichgewicht der Menschen, das ihrers Alltags, während langer Monate, wenn nicht gar vieler Jahre so gestört haben, daß jedem war, als ob die Erde unter seinen Füßen fortgesetzt bebte.

Manes Sperber

Nach dem Tod verwandeln sich Mächtige in Götzen und sterben als solche einen zweiten Tod.

- oder Helden



## Machthierarchie

Wo das Tao nicht ist, bleibt die Liebe.

Wo die Liebe nicht ist, bleibt die Gerechtigkeit.

Wo die Gerechtigkeit nicht ist, bleibt das Gesetz.

Lao-Tse

### 1. LiebeLiebe (die größte Macht)

Wer die Annahmen definiert, definiert die Realität, die Wirklichkeit.

Größere Mächte kämpfen, egal ob sie schwächer, stärker oder gleich stark sind wie ihre Gegner. Andererseits kämpfen Parteien nur dann, wenn die schwächere die stärkere zu überholen droht. Es sind die Fortschritte des Herausforderers, die das System instabil machen, besonders dann, wenn das Wachstum rasch verläuft.

Casti 1992: 340

## Sadismus

### Liebe

Die Liebe ist die größte aller Mächte.

## Machtverteilungsmodelle

Gleichgewicht: Gleiche Macht fördert den Frieden, Ungleichgewicht führt zu Krieg, der wahrscheinliche Angreifer ist die mächtigere Partei

Kollektive Sicherheit: Alle gegen einen!

Ungleichheit der Macht, bei welcher die Verteidiger mächtiger sind als der Aggressor; sichert den Frieden, Gleichgewicht führt zum Krieg.

Machtwechsel: Die unterschiedlichen Wachstumsraten der Macht führen zum Krieg.

Was wird geteilt?

Mühe und Not oder Erfolg und Triumphe?



## Machtsprüche

Die Mächtigen müssen tun, was sie wollen,  
so wollen die Unterworfenen, was sie müssen.  
Heinrich Popitz, Prozesse der Machtbildung, 1993: 34

Wenn Macht und Status des Partners höher ist, sei höflich!

Arbeit und Macht vertragen sich nicht miteinander.

Macht ist der dritte der apokalyptischen Reiter: Krieg, Hunger, Macht, Krankheit.

Menschen mit persönlicher Macht wissen, daß es nur ein Feedback gibt, wenn man mit dem, was man tut, nicht das gewünschte Ergebnis erzielt. (Robbins 1992 : 19)

Das Gefühl von Sieg oder Niederlage hängt weniger von dem ab was wir haben, als von dem, was wir erstreben.

Nur die Kürze des individuellen Lebens macht es aus, daß gewisse Leute als Sieger in die Geschichte eingegangen sind: Sie haben die Umwandlung ihres Sieges in eine Niederlage nicht mehr erlebt. Ja, wäre die Geschichte ein Roulettespiel und Sie dürften aufstehen, sobald Sie gewonnen haben - aber, mein Junge, Sie müssen weiterspielen, bis Sie verlieren. Hat Alexander, hat Cäsar, hat Napoleon gesiegt? Hat Cromwell, Danton oder Robespierre gesiegt? Allons, mon enfant, geben Sie es doch zu: Es gibt keine Siege.

Wie eine Träne im Ozean

Die Menschen brauchen die Botschaft, welche ihre Hoffnung nährt, dringender als die von ihr angekündigte Erlösung.

Freiheit ist immer nur die Freiheit des Andersdenkenden (Rosa Luxemburg).

Das dramatische Ereignis ist nur die Form, in der veraltete Verhaltensweisen abgelöst werden durch Neuerungen, die das Zuständliche schneller oder langsamer verdaut und sich einverleibt.

Alle Regime werden mit wenig Verstand regiert.

Schau ihm nicht aufs Maul, schau ihm auf die Faust, sagt der gesunde Menschenverstand.

Man muß den Täter von der Tat aus betrachten, und man muß die Tat in einen Gesamtzusammenhang hineinstellen, in dem die zeitgenössische gesellschaftliche



Entwicklung das Werden des Täters und schließlich seine Umweltsituation miteinander untrennbar verschränkt sind.

Rechtfertigung durch Notwehr spielt bei der Auslösung von Kriegen und in der Kriegspropaganda eine große Rolle.

Ein Ketzer, der die Gesetze durchbrechen will, muß sie erst einmal kennen und verstehen.

Harte Führung bedeutet Entmündigung und Sicherheit zugleich.

Immer geht es nur um Gehorsam. Ordnung ist die befohlene Ordnung. Pflichten sind die jeweils befohlenen Pflichten. Treue ist bedingungslose Ergebenheit. Disziplin ist automatisches weisungsgemäßes Funktionieren.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 101

Es ist immer wieder daran zu arbeiten, daß das Volk sich in einem schlichtspezifischen Normenkodex wiedererkennt, dessen Forderungen es nie ganz erfüllt. Zumindest ein bißchen muß immer das Schuldgefühl glimmen, daß man eigentlich noch fleißiger, korrekter, ehrlicher, pünktlicher, zuverlässiger sein müßte. Kontinuierlich muß für die Verinnerlichung dieser leisen Selbstvorwürfe gesorgt werden, so daß das System sich weitgehend selbst steuert und Staat, Justiz und Kirche mit ihren autoritären Eingriffen maßhalten können.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 102

These des H.M. Enzensberger:

"Regelmäßig beklagt die Partei der Bulldozer den Zerfall der Werte, die Partei der Korruption die sittliche Verwahrlosung, die Partei der Banausen die Zerstörung der Kultur."

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 160





## Meßgrößen für Macht

1. Die Zeitspanne, die man andere warten lassen kann und nicht auf andere warten muß.
2. Kraft (Stärke), mit der man einen anderen von seinem Platz verdrängen kann.

## Evaluation der Macht

### Machtvolumen

Das Machtvolumen ist um so größer,  
je mehr die Art und Weise der Machtausübung auf den Kontext paßt (Passung der Macht),  
je höher und angemessener die Kompetenz des Mächtigen ist (Fähigkeit zur Macht und Eignung zur Macht),  
je höher die Machtreife des Mächtigen ist (Erfahrung, Vielfalt an Möglichkeiten zur Machtausübung).

### Machtmißbrauch

Entstehung von Machtmißbrauch:

Wo es keinen Zweck für die Macht gibt, beziehungsweise keinen Sinn gibt, da wird das Mittel als Selbstzweck mißbraucht.

Macht = die Fähigkeit, sich selbst und andere sowie Ereignisse zu kontrollieren.

Gewinn = der Verlust des anderen.

3 Typen:

1. Typ: kündigt an, daß er den anderen vertreiben will.
2. Typ: kündigt an, daß er gar nichts wegnehmen will und fair spielen wird (sich aber dann wie Typ 1 verhält).
3. Typ: verhält sich wie Typ 2 und ist über sein Verhalten "plötzlich" überrascht.

Einschüchterung

Thyranei

### Kontrolle der Macht

Wahl auf Zeit und jederzeitige Abberufbarkeit der Mächtigen.

Welcher Maßstab rechtfertigt die Macht?

Nach welchen Maßstäben rechtfertigt der Mächtige die Macht vor sich selbst?



## Schutz vor Macht

Vor manipulativer Kontrolle z.B. durch Power Play kann man sich schützen durch:

- Lernen von Ungehorsam (auch gegenüber Gesetzen und Traditionen, deren Änderung Ungehorsam voraussetzt).
- Lernen "Warum" zu fragen, bis wir überzeugt sind.

Freiräume, Gebiete schaffen, die frei von Eindringlingen sind.

"Die Fliege, die nicht geklappt sein will, setzt sich am sichersten auf die Klappe." Georg C. Lichtenberg, Sudelbücher, 1789-1793

## Versprechungen der Macht

Versprechungen der Macht für die Gefolgschaft oder:

Erwartungen der Gefolgschaft an die Mächtigen:

1. Zugehörigkeit zur Macht
2. Friede, Sicherheit, Festigkeit, Stärkung des eigenen Selbst
3. Freude
4. Glückseligkeit
5. Wohlergehen
6. Gelingen
7. Erhöhung (der Gebete, Bitten)
8. Reinigung der Gedankenwelt
9. Wegweiser zur Seligkeit
10. Ewiges Leben
11. Schutz



# Ohnmacht

## Instrumente der Ohnmacht

Täuschung  
Hörigkeit  
Trugbilder  
Utopien  
Autosuggestion  
Illusionen  
"rosarote Brille" aufsetzen

Ohnmächtige, impotente Wut und ohnmächtige, impotente Liebe haben viel gemein. In beiden ist der Wunsch zu tun übermäßig und an seinem Ausdruck, seiner Ausführung durch ihm äußerlich und widersprechende Motivationen gleicher Intensität verhindert.  
Feldenkrais, 1991: 25

## Verhaltensweisen der Ohnmacht

Funktion: Minderung des Drucks der Mächtigen:  
Sprechen und Planen (ohne Konsequenzen)  
Phantansien  
Angst vor der Angst haben und dieser Angst vor der Angst ausweichen.

Lippenbekenntnisse, Zynismus  
Selbsttäuschung, Schizophrenie  
Sabotage, Selbstmord

Isolation, Ohnmacht  
Machtkampf, Bürgerkrieg  
Verschwörung, Verrat

Aufstand, Anarchie  
Tarnung, Lähmung  
Paranoia, Panik

## Ellenbogenverhalten



## Ellenbogenverhalten

Ellenbogenverhalten, Rücksichtslosigkeit, Egoismus, fehlende Solidarität.

Die Bedürftigen sind genauso egotistisch wie die Mächtigen. Die Knappheit des Gutes (z.B. ein freier Arbeitsplatz) führt zu Ellenbogenverhalten der Bewerber anstatt zu Solidaritätsverhalten.



# Gefolgschaft

## Instrumente der Gefolgschaft

Akzeptanz der anderen

## Verhaltensweisen der Gefolgschaft

Gehorsam

Konformität

Gewaltopfer

Abwehrmechanismen

Komplexe

Opportunismus

Arschkriecherei

## Verhaltensweisen der Gefolgschaft zum Mächtigen

- ihn lieben
- ihn erkennen
- an ihn glauben
- an ihn denken
- seine Gebote halten
- ihm danken
- ihn loben und preisen
- ihm singen
- ihn in der Not anrufen
- ihn anbeten
- ihm nahen
- seine Gesandten lieben
- ihn anrufen
- ihn loben und preisen
- an ihn glauben
- ihm gehorsam sein
- ihn mehr erkennen
- ihm nachfolgen
- ihm dienen
- mit ihm Gemeinschaft haben
- in ihm bleiben



- zu ihm und in seinem Namen beten
- in seinem Namen handeln

- ihn bewundern
- ihn beneiden
- ihn respektieren
- ihn fürchten
- ihn hassen
- ihn lieben

Identifizieren sich mit jenen, die recht gehabt haben, die gesiegt haben.

Für Soldaten bedeutet der Krieg erst einmal: große Ferien - Ferien vom Alltag, von der Ehe, von der gleichbleibenden, oft eintönigen Berufstätigkeit und die willkommene Flucht aus der ewig gleichen Gasse und dem Haus mit dem Nachbarn. (Manes Sperber).

Durch Verrat bewiesene Treue, also sozusagen Verrat aus Treue, das wäre in hohem Maße kennzeichnend für die Haltung, die fanatische Bewegungen von ihren Anhängern fordern. (Manes Sperber)

## Gehorsam

Gehorsam = Unterordnung mit Einverständnis gegenüber einer Autorität, d.h. sehender Gehorsam) (Gegensatz: Selbstaufgabe)

Gehorsam ist eine Abhängigkeitsbeziehung zwischen Menschen, und zwar eine wechselseitigen - nicht eine einseitige.

Der Gehorsam, der durch Suggestionsrausch, Drohung, Gewalt hergestellt worden ist, ist keiner mehr.

Gewissenhaft ist gleichbedeutend mit freiwilligem Gehorsam.

Machtmittel: Ins Gewissen reden:

Wann wirst du endlich aus eigenem Antrieb denken und handeln, wie ich es möchte!  
"Gewissenhaftigkeit" ist verlässliche automatische Autoritätsergebenheit, sonst nichts.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 143

## Arschkriecherei



## Opportunismus

Oppertunes Handeln ist solches passendes, zweckmäßiges Handeln, welches im Widerspruch zum Handeln aus eigener Überzeugung steht.

## Konformität

Konformität = angemessene Angepaßtheit (an Gruppen bzw. gesellschaftlich Vorgegebenes)

(Gegensatz: Überangepaßtheit (Uniformität, Gleichschrittexistenz eines Mitläufers und Ja-Sagers bzw. willige Beugung unter den Gruppendruck)

Isoliertheit

Widerstand

Verhalten der Gefolgschaft:

Die Gefolgschaft läßt sich viel gefallen. Warum?

Irgendwie wollen sie von der Stärke des Mächtigen zehren.

Viele sehnen sich danach, sich von einer imponierenden Autorität abhängig zu machen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 21

## Gewaltopfer

Gewaltopfer sind in ihrer traumatischen Erlebenswelt eingeschlossen. Sie haben den Zugang zu ihrem prätraumatischen Gefühlsreichtum verloren.

## Abwehrmechanismen

Abwehrmechanismen, die Überleben ermöglichen:

- Dissoziation
- Verleugnung von Gefühlen wie Angst, Auflehnung, Wut
- Dissioziation von Teilen des Körper-Selbst
- Internalisierung der Gewahlfahrung und der entsprechenden Beziehung in Form von Introjektion und Identifikation mit dem Aggressor.

## Projektion

Abwehrmechanismus Projektion: Er hilft, moralische Krisen zu vermeiden, indem er Abscheu und Haß nach außen lenkt.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 10



## Sich abhängig machen wollen

Verhalten der Gefolgschaft:

Die Gefolgschaft läßt sich viel gefallen. Warum?

Irgendwie wollen sie von der Stärke des Mächtigen zehren.

Viele sehnen sich danach, sich von einer imponierenden Autorität abhängig zu machen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 21

## Komplexe

Komplexe können verstanden werden als die Verdichtung von schwierigen Beziehungserfahrungen, die emotional sehr betont sind und in der Regel verdrängt werden. Wenn Komplexe angesprochen werden, kann das bewußte Leben gehemmt oder gefördert werden.

## Gegenmacht

### Verhaltensweisen der Gegenmacht

Krankheit als Waffe

Verweigerung

Widerstand

Rebellion (Wo es zur Rebellion kommt, findet sich auch eine graue Eminenz).

## Neid

Neid ist die Wahrnehmung eines Mangels, der erst dadurch entsteht, daß man bei einem anderen etwas feststellt, was man selbst nicht hat und genau dieses dem anderen nicht gönnt (Mißgunst).

Neid ist eine sehr starke Emotion.

Neid tendiert grundsätzlich zur Unendlichkeit und Unauflösbarkeit und trennt sich mit der Zeit zunehmend vom Anlaß, bis nur noch die Beziehungsstörung oder der "blanke Neid" übrigbleibt. Selbst ein Gleichziehen mit dem anderen ändert nicht daran, daß dieser "der erste war". Die Unmöglichkeit, selbst Erster sein zu können, wenn ein anderer bereits Erster war, ist gegenbenenfalls eine unversiegbare Quelle von neuem Neid und neuer Mißgunst. (Das nächste Mal bin ich der Erste! Das passiert mir kein zweites Mal!)

Der Beneidete kann in der Regel nichts gegen den Neid tun, der sich gegen ihn richtet.





## Verhaltensweisen bei Machtwechsel



## Totale Institutionen

Totale Institutionen (Einteilung nach E. Goffman):

1. Anstalten für Menschen, die als unselbständig aber harmlos gelten, z.B. Altersheime
2. Anstalten für Menschen, die als unfähig gelten, für sich selbst zu sorgen und eine unbeabsichtigte Bedrohung der Gesellschaft darstellen, z.B. Irrenanstalten,
3. Anstalten für Menschen, die eine Gefahr für die Gemeinschaft darstellen, z.B. Gefängnisse
4. Institutionen, die glauben, ihre Arbeitsaufgaben besser erfüllen zu können, wenn sie die Freiheit beschränken, z.B. Kasernen
5. Institutionen, als Zufluchtsort vor der Welt, z.B. Klöster

Der Grad der freiwilligen Selbstaufgabe an die Macht nimmt von Schritt zu Schritt zu.

Gefängnisse sind für die in Freiheit Lebenden gedacht (als Abschreckung und zur Erfüllung ihrer kollektiven Rachegefühle).



## Beurteilung der Macht

Beurteilungskriterien:

- a) nach der Gerechtigkeit des Mächtigen (Niemand mit Unrecht verdammen, verurteilen),
- b) nach dem Maß des Anvertrauten (Kein Mensch ist dem anderen gleich, und jedem ist unterschiedlich viel anvertraut).
- c) nach den Werken (Werke sind sowohl die ausgeführten Taten als auch die unterlassenen Handlungen). Aus den Werken der Schöpfung kann jedermann auf den notwendigen Schöpfer schließen.
- d) nach der Frucht (Verhalten, Wirken) Was bleibt?
- e) nach der Liebe (Selbstlosigkeit des Mächtigen)
- f) nach den Worten (Nützlichkeit der Worte und Reden)
- g) nach der Verantwortlichkeit (Nutzung und Umgang mit den Freiräumen)
- h) nach der Stellung zu Gott (Verhältnis zu denjenigen, die die Macht gegeben haben).

Machtformel:

Autorität + Gewalt = Macht.

Fragen an die Gefolgschaft:

- Sind sie freiwillig in dieser Organisation?
- Welchen rechtlichen Vorschriften unterwerfen Sie sich während ihrer Zugehörigkeit zur Organisation?

## Macht und Massen

Wie muß in der modernen komplizierten Massengesellschaft Macht errungen, ausgeübt und verteidigt werden?

Nach welchen Prinzipien sollten die Herrschende ihre Mitarbeiterstäbe auswählen und sich gefügig erhalten?

Was sind es für Manipulationstechniken, mit denen das Publikum im Zeitalter des Selbstverwirklichungswahns in Schach zu halten ist?

Welche Hilfsdienste können Justiz und Kirche leisten? Wie lassen sich Wissenschaft und Publizistik in gefügige Herrschaftswerkzeuge verwandeln?

Welche Abschirmungsmethoden bewähren sich gegenüber unheilbaren Querdenkern und kritischen Gruppen?

Wie ist der modern Führungsnachwuch in der ars corrumpende, in der hohen Kunst der Korruption zu schulen?

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 58

Staatliche Korruption: die Nachrichtendienste



## Massearten

Arbeiterklasse

Gefolgschaft

Klagemassen  
Kampfmassen

Horden



## Verlust der Macht des Volkes

Wie kommt es, daß das Volk seine Macht verliert?

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 110

## Macht durch Minderheit

Die Macht einer Minderheit ist für jedes Individuum der Mehrheit unwiderstehlich, da es sich isoliert der Gesamtheit der organisierten Minderheit gegenüberstellt. Mosca, 1950: 55)

## Überwachung der Massen

"Ferner muß der Tyrann Veranstaltungen treffen, daß ihm nichts entgeht, was die Untertanen sprechen oder tun; er muß vielmehr Spione halten, wie es in Syrakus die sogenannten "Zuträgerinnen" waren und die "Horcher", welche Hieron ausschickte, wenn irgendwo eine Gesellschaft oder ein Verein stattfand."

Aristoteles

## Zeitgeist gestalten

Kernfragen:

Es ist die Feinabstimmung der Antworten auf drei Fragen:

Welchen Bedarf produziert der Zeitgeist?

Wie ist dieser Bedarf gegebenenfalls im Interesse der Herrschenden zu modifizieren?

Und wie läßt sich die Produktion der Innerlichen in erwünschte Richtungen lenken?

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 155

Der Wind des Zeitgeistes wechselt in schwer voraussagbaren Zyklen. Zu unterscheiden sind erstens relativ dauerhafte Unterströmungen - optimistische und skeptische, militaristische und antimilitaristische, reformfreundliche und reformfeindliche, extravertierte und introvertierte. Zweitens wirken mehr oberflächliche, kurzfristige Trends ein, meist ausgelöst durch überraschende Ereignisse: Erdbeben, Terroranschläge, usw.

## Massen zur Selbstbestimmung unfähig

Was den Massen der einfachen Leute not tut, ist Abschied von der Illusion, zur Selbstbestimmung ihres Lebens fähig und bereit zu sein.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 39

Die gelenkten Massen müssen sich einengenden Geboten und Verboten unterwerfen als Preis für die Entlastung von erwachsener Verantwortung.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 40



d.h. daß sie nicht für sich selbst verantwortlich sein müssen.

## Einsatz der Moral

Den Menschen moralische Erhebung als höchste Form individueller Selbstverwirklichung vorgaukeln: Niemand könne sich größer und erhabener fühlen als der Pflichteifrige, der jederzeit ergeben gehorche.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 79

Handhabung der moralischen Disziplinierung des Publikums:

Man vermeide jede überflüssige Selbstbeweihräucherung und vermittele Vorschriften und Erziehungsmaßstäbe ausschließlich als objektive Tugendgebote.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 84

Also: Verhaltensdressur muß das Selbstachtungsbedürfnis der kleinen Leute schonen, die bei wachsendem Narzißmus keine schlimmere Kränkung fürchten als die Einsicht in ihre Suggestibilität und Gehorsamsbereitschaft. Die Leute wollen unbedingt für ihre eigenen Prinzipien halten, was sie auf Geheiß für richtig finden und tun sollen. Was immer man ihnen vorschreibt, muß in ihren Ohren so klingen, als hätte man sie nur daran erinnert, was sie immer schon wollten.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 86



## Diener/Beauftragter Gottes sein

Eduard Spranger, Pionier der politischen Psychologie lehrt:

"Gewiß, der Herrscher fühlt sich als Diener Gottes. Aber eben deshalb fühlt er sich auch als Beauftragter Gottes."

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 126

## Einsatz von Schuldgefühlen

Wirksamer als Moral als Idee ist die Angst vor Schuld.

Fragen:

Welche Art von Schuldgefühlen machen am besten gefügig? Wie pflanzt man sie ein? Wie dosiert man sie? Und mit welchen sozialen Strukturen kann man sie am leichtesten dauerhaft aufrechterhalten?

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 87

Wenn man einen Trieb, dem jeder auf irgendeine Weise nachgeben muß, dem Satan zur Last legt, dann erzeugt man in allen Seelen eine permanente Schuldangst.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 88

Schuldängste knüpfen hundertmal festere psychische Loyalitätsbindungen als Schuldenängste.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 89

Den ärgsten Schreibern drohen im nachhinein ohnehin die massivsten Schuldgefühle.

## Öffentliche Rituale

Machtmittel:

Periodische, festliche Rituale zur Abreaktion der Öffentlichkeit.

## Mächtige aus der Masse

Sozialpsychologisches Phänomen: Macht das Volk einen Mutigen aus seinen Reihen zu einer allzu triumphalen Idealfigur, kann es dies immer nur eine kürzere Zeitspanne aushalten. Die Erlösung, die man sich von Identifizierungen mit der großartigen Leitfigur versprochen hatte, verwandelt sich in Enttäuschung und Selbstvorwürfe.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 119



## Siegertyp darstellen

Die Ziele unserer Gesellschaft - Expansion, Stärke, Erweiterung von Macht - verlangen Siegertypen, die dieses Streben verkörpern. Aber siegen kann immer nur, wer andere schlagen will, expandieren, wer andere zurückdrängen, Macht behaupten und erweitern, wer andere in Schach halten will.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 136

## Preise verleihen

Machtmittel:

Humanitäts-, Kultur- und Friedenspreise ausschließlich an die geistige Welt verleihen.

Die raffinierte Lösung ist: einen ganz und gar unbestechlichen großen Humanisten auszeichnen, aber die Preisrede einen reaktionären, militaristischen Spitzenpolitiker halten lassen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 151

## Ohnmacht der Massen

Warum revoltieren Massen nicht?

Die Massen halten still, weil es ihnen an der kollektiven Organisation fehlt, deren sie bedürfen, um sich anders verhalten zu können; sie halten still, weil sie in kollektive und distributive Machtorganisationen eingebunden sind, die von anderen kontrolliert und beherrscht werden. Sie sind organisationell umstellt und umzingelt.

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 23





## Analyse der Machtstruktur

Wer hat die Macht, das von ihnen als wichtig Eingeschätzte zu realisieren?

Wer beherrscht unsere Gefühle, Motivationen und Wahrnehmungen, hat hat also Macht über unsere ganze Lebensenergie, Vitalität und Libido?

## Analyse der Machtrollen

Die nachfolgenden Fragen können zur Analyse der Machtrollen als auch zur Reflexion genutzt werden:

- Welche Rolle spiele ich?
  - Was stelle ich dar?
- Worin besteht die Macht meiner Rolle?
- Gegen wen übe ich die Macht aus?
- Woher habe ich die Macht?
- Wie übe ich die Macht aus?
- Wovor schützt mich die Macht?
  - Was verberge ich?
- Wie/wodurch könnte ich die Macht verlieren?
- Wie erhalte, erneuere ich meine Macht?

## Analyse der Logistik der Macht

Messung der Reichweite autoritativer Macht: (Qualität der Logistik)

Wie werden Menschen, Hilfsgüter und Proviant von Ort zu Ort bewegt, während man kämpft?

Wie werden Befehle faktisch und physisch von Ort zu Ort übermittelt und implementiert?

Welche Kontrolle durch welche Machtgruppe ist sporadisch oder routinemäßig möglich angesichts der gegebenen logistischen Infrastrukturen?

Wieviele Tage braucht es, um Botschaften, Hilfsgüter und Menschen über bestimmte Distanzen zu Lande, auf dem Meer und auf Flüssen fortzubewegen und wieviel Macht bzw. Herrschaft kann im jeweiligen Fall ausgeübt werden?

Michael Mann, 1994 Bd. 1: 27

## Analyse des Herrschaftsbereichs der Macht

Eine Zentralisierung der Macht ist nur innerhalb des Radius möglich, welcher innerhalb von 1 Tag logistisch zu bewältigen ist. Ist der Herrschaftsraum größer, kann die Herrschaft in der Praxis nicht zentralisiert und der Alltag der Bevölkerung nicht bestimmend beeinflusst werden.

vergl. Michael Mann, 1994 Bd. 1: 27



## Analyse der Machtfähigkeit

Wie und wodurch können die Massen auch zu größeren Opfern motiviert und mobilisiert werden?

Wie lange dauert ein solcher Prozeß?

## Politikberater

Beruf des mental guard (Politikberater)

## Entwicklung von Mächtigen

Fähigkeiten des Mächtigen zur geistigen Verführung, der feinen Intrigen und der eleganten Korruption.

rechtes Augenmaß und die Einfühlung in die Verarbeitungskapazität der Massen.

Handhabung der moralischen Disziplinierung des Publikums:

Man vermeide jede überflüssige Selbstbeweihräucherung und vermittele Vorschriften und Erziehungsmaßstäbe ausschließlich als objektive Tugendgebote.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 84

Wirksamer als Moral als Idee ist die Angst vor Schuld.

Fragen:

Welche Art von Schuldgefühlen machen am besten gefügig? Wie pflanzt man sie ein? Wie dosiert man sie? Un mit welchen sozialen Strukturen kann man sie am leichtesten dauerhaft aufrechterhalten?

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 87

Schuldängste knüpfen hundertmal festere psychische Loyalitätsbindungen als Schuldenängste. Den ärgsten Schreibern drohen im nachhinein ohnehin die massivsten Schuldgefühle.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 89

Wie muß in der modernen komplizierten Massengesellschaft Macht errungen, ausgeübt und verteidigt werden? Nach welchen Prinzipien sollten die Herrschende ihre Mitarbeiterstäbe auswählen und sich gefügig erhalten? Was sind es für Manipulationstechniken, mit denen das Publikum im Zeitalter des Selbstverwirklichungswahns in Schach zu halten ist? Welche Hilfsdienste können Justiz und Kirche leisten? Wie lassen sich Wissenschaft und Publizistik in gefügige Herrschaftswerkzeuge verwandeln? Welche Abschirmungsmethoden bewähren sich gegenüber unheilbaren Querdenkern und kritischen Gruppen? Wie ist der moderne Führungsnachwuchs in der *ars corrumpendi*, in der hohen Kunst der Korruption zu schulen?

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 58



Es erfordert eine gute Mischung von Herrschaftsinstinkt und Darstellungskunst, um den Massen eine erfolgreiche Machtpolitik hinter verantwortungsethischer Fassade vorzuführen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 114

## Einsatzfelder für Nicht-Machtwillige

Ist das Machtmotiv nur mittelmäßig ausgeprägt, sind sie als Referenten, Kanzleichefs, Verkäufer, PR-Berater willige Werkzeuge für alle Zwecke. sie sind gewissermaßen Allzweck-Waffen, unentbehrlich als korrumpierte Korrumpeure.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 204

Rolle: klassischer zweiter Mann:

Hat immer jemand, der den Kopf hinhält.

## Medienkompetenz

Heutige Anforderungen an Mächtige:

Ausgewogenheit und Einschaltquoten

Ritual des Zwei-Minuten-Statements beherrschen

Überreden, Todreden, Siegen: Nach Wahrheiten suchen ist überflüssig, langweilig, unnötig, anstrengend

Fertige Erkenntnisse und Strategien mitteilen (selbstbewußt und als "Experte" natürlich)

## Nachwuchsentwicklung von Mächtigen

Wenn ein Mensch bis zum Ende der Pubertät kein manifestes Machtstreben entwickelt hat, wird er es nie mehr erwerben! Deshalb hat es auch keinen Zweck, so eine Führungskraft durch Management-Seminare zu jagen!

Michael Birkenbihl, Führungsbrevier 2000, Bratt-Institut, 1981: 42

Das Geschäft der Macht verträgt sich nicht mit besonderer psychischer Zerbrechlichkeit. Es wimmelt von kleinen ambitionierten Schlaumeiern und machthungrigen Technokraten, aber die großen charismatischen Intriganten und Korrumpeure kann man mit der Lupe suchen. So erklärt sich der vielen schon aufgefallene Trend, mittelmäßige Leute mit einigem taktischem Gespür und schauspielerischem Talent in Spitzenämter zu schicken und ihre Defizite durch beigegebene exzellente Experten und Berater zu kompensieren.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 116

Fürs Regieren, so inzwischen die allgemeine Erwartung, taugen die schillernden Macher, die Korrumpeure von Format, die nach dem Naturgesetz des Marktes des Egoismus der



einzelnen zu einem erfolgreichen Verbands- und National-Egoismus zu bündeln verstehen. Mit Druck und Intrigen dringen sie in einflußreiche Schaltstellen von Fernsehen, Literatur, Kunst, Kirche ein.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 154

Wichtig ist die Schulung der Führungskräfte in Fragen der Selbstdarstellung und insbesondere der Sprachregelung.

Alle Äußerungen müssen so klingen, als ob man in dem betreffenden Ressort die Materie voll durchschaue. Dazu gehört freilich, daß man sich nicht nur als Wissender, sondern auch als unfehlbarer Praktiker präsentiert.

Drei Qualitäten sind als Erfolgsfaktoren erkennbar:

1. Schauspielerische Erfahrungen sind wichtiger als politische.
2. Die Intelligenz sollte ein schlichtes Mittelmaß nicht überschreiten, damit die Gefahr kritischer Selbstzweifel ausgeschaltet bleibt.
3. Mangelhafte historische Bildung und eine instinktive Antipathie gegen Intellektuelle gewähren die notwendige Vereinfachung in der Sicht und in der Vermittlung der Probleme.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 175

rechtes Augenmaß und die Einfühlung in die Verarbeitungskapazität der Massen.

Fähigkeiten, die wir heute entwickeln müssen:

- Größenordnungen abschätzen
- Verhalten und Verlauf von Massenerscheinungen begreifen
- Myriaden unwichtiger Daten ganz einfach ignorieren können.

vergl. Randow, 1992: 169

## Feedback zur Führung

1. Würde ich ihm die Leitung eines kleinen Unternehmens anvertrauen?
2. Könnte ich ihn mir als Vorsitzenden eines Vereins vorstellen, das führungsmäßig ein wenig heruntergekommen ist?
3. Könnte ich ihn mir als mein persönlicher Vorgesetzter vorstellen?
4. Möchte ich ihn als Mitarbeiter in meinem Team?
5. Würde ich ihn als Partner für eine längere, schwierige Bergtour zu zweit wählen?

## Vaterkomplexe

Am vorteilhaftesten (für die Macht) waren diejenigen meiner Schüler ausgestattet, die zwar mit einem Vater aufgewachsen waren, aber sich mit diesem erfolgreich und ohne nachwirkende Verletzungen und Rachegefühle auseinandergesetzt hatten. Sie konnten sich von mir angstfrei für große historische Korrupteure begeistern lassen. Ihnen leuchtete unmittelbar ein, daß am leichtesten nach oben findet, wer einem verehrten Vaterbild getreulich nachfolgt und dafür dessen Segen zu verdienen glaubt. Wer keine



Götter mehr lieben kann, aus dem wird nie ein Liebling der Götter und am Ende auch keine souveräne Führungspersönlichkeit.

Hingegen bleiben ödipale Vaterhasser auch in Spitzenpositionen immer unbewußt versucht, sich gefährliche Rivalen auszugucken, mit denen sie sich unweigerlich unter irrationalen Vorwänden anlegen.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 125

### Sentimentalität

Ein typisches Handikap mancher gestandener Männer, die sich vor nichts in der Welt fürchten außer vor herzerweichenden Bitten einer sentimental Frau.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 130

### Investitur der Macht

Sofort schneiden!



## Begriffe

Dimensionen (Begriff)

1. = analoge und unabhängige Größen
2. = im gleichen Gesamttraum gelegen.

Interstitiell = das, was in den Zwischenräumen zwischen den Institutionen und an ihren Rändern passiert.

## Arbeit

Arbeit

abhängige

freie

kooperative, gemeinschaftliche

manuelle

## Scheinheiligkeit

Im gesellschaftlichen Kontext bedeutet dies: "Vorgeben" z.B. man sei modern und rationell oder "umweltfreundlich" und belegt dies auch noch mit "Beweisen".

## Verantwortungsethik

Verantwortungsethik (Begriff)

Wer unreinliche Mittel von den Folgen her rechtfertigen kann, handelt - so Max Weber dem Sinne nach - zwar nicht gesinnungs-, aber verantwortungsethisch, wie es sich für einen rational entscheidenden Politiker gehört.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 140

Verantwortungsethik= Hobelspanethik: Wenn du hobelst, fallen Späne. Wie viele Späne du in Kauf nimmst, ist Frage des Geschmacks oder der Robustheit.

Horst-Eberhard Richter, 1990, S. 140



## Literatur

Michael Birkenbihl

Führungsbrevier 2000

Managementprobleme von heute aus der Sicht von morgen

Bratt-Institut für Neues Lernen GmbH, Karlsruhe, 1981

ISBN: 3-88598-023-1

De Bono, Edward:

Konflikte: Neue Lösungsmodelle u. Strategien

ECON Verlag, 1987

ISBN: 3 430 11423 3

Charles Lewinsky:

Der A-Quotient

Theorie und Praxis des Lebens mit Arschlöchern

Haffmans Verlag AG Zürich, 3.Aufl.1995

ISBN: 3-251-00261-9

Leymann, Heinz

Mobbing

Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.

Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1993. 185 S.

Michael Mann

Geschichte der Macht

Erster Band

Von den Anfängen bis zur griechischen Antike

Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1994 Bd. 1

ISBN: 3-593-36169-2

Michael Mann

Geschichte der Macht

Zweiter Band

Von den Anfängen bis zur griechischen Antike

Frankfurt/Main, Campus Verlag, 1994 Bd. 1

ISBN: 3-593-35170-6

Richter, Horst Eberhard

Wer nicht leiden will, muß hassen.



Zur Epidemie der Gewalt  
Hamburg: Hoffmann und Campe, 1993. 221 S.

Richter, Horst-Eberhard:  
Die hohe Kunst der Korruption: Erkenntnisse eines Politik-Beraters.  
Hamburg: Hoffmann und Campe 1990  
ISBN: 3-445-08656-X

Silbermann, Alphons:  
Die Kunst der Arschkriecherei  
Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH Reinbek bei Hamburg, 1998  
ISBN: 3-499-60559-7

Pierre Turquet:  
Bedrohung der Identität in der großen Gruppe: Phänomenologie der Erfahrungen des Individuums bezüglich eines wechselnden Mitgliederstatus in einer großen Gruppe  
in: Lionel Kreeges (Hrsg), "Die Großgruppe", Klett, Stuttgart 1977 : 81 ff

Manès Sperber:  
Wie mächtig ist die Macht?  
Wien; Zürich; Europa-Verl., 1991  
ISBN: 3-203-51145-2

Claude M. Steiner:  
Macht ohne Ausbeutung  
Zur Ökologie zwischenmenschlicher Beziehungen 1985, Junfermann-Verlag Paderborn  
ISBN: 3-87387-241-2

Peter Scott-Morgan, Arthur D. Little:  
Die heimlichen Spielregeln  
Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen  
Frankfurt/Main, Campus  
ISBN: 3-593-35160-9

Wolf Ruede-Wissmann  
Satanische Verhandlungskunst  
und wie man sich dagegen wehrt.  
München, Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig  
ISBN: 3-7844-7301-6