

SCHRIFTEN ZUR WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIE

MACHT – EINE GESPRÄCH MIT WOLF DIETER ENKELMANN

erschieden in: Story. Menschen erfahren und erzählen, März 2007.
Das Interview führte Ingeborg Szöllösi, Redaktionsleitern.



INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSGESTALTUNG

Bordeauxplatz
Wörthstraße 25
81667 München
buero@ifwo1.de
www.ifwo1.de
Servicebüro: +49.[o]89.44454958

MACHT – EINE GESPRÄCH MIT WOLF DIETER ENKELMANN

Macht ist ein außermoralischer Begriff, jenseits von Gut und Böse. Macht ist von ihrem Ursprung her Freiheitsverwirklichung, Vertrauenszuspruch- und macht Unmögliches möglich. – Keine Führungskultur ohne Macht, kein Denken ohne Macht. Wolf Dieter Enkelmann, Philosoph und Unternehmensberater, verführt und stiftet an. Die Wunschenergie, die hinter seinem Macht-Begriff steht, entfesselt ungeahnte Potenziale und Energien.

Wie entsteht Macht?

Macht entwickelt sich aus dem Begehren: Was sich jemand wünscht, das will er auch erreichen. Und da sich in diesem Wollen und Wünschen unsere Freiheit zeigt, gibt es einen ursächlichen Zusammenhang zwischen Freiheit und Macht. Macht ist aus ihrem Ursprung somit Verwirklichung von Freiheit. Denn: Wer etwas will, muss zunächst schon selber seinem eigenen Wollen auch folgen. Daran sieht man, wie aus dem Wünschen von selbst Macht entsteht. Wer seinen Wünschen nicht folgt, wird sie nicht erfüllen und sich stattdessen in bloßen Wunschvorstellungen ergehen, verwirklichen wird er aber nichts mehr. Folgt man indes seinen Wünschen, dann setzt man etwas in Bewegung, und das wirkt sich dann auch gruppensdynamisch aus: Man steckt andere Menschen mit den eigenen Wünschen an, die einem dann oft auch gerne und freiwillig folgen. Dabei wird niemand usurpiert oder vergewaltigt.

Man kann das Pferd aber auch von vornherein gruppensdynamisch aufzäumen: Man überlasse ein Gruppe von Menschen sich selbst, und sie wird aus sich selbst Anführer hervorbringen und sich in Form von Führung und Gefolgschaft organisieren, um sich zu rühren und zu bewegen. Das liegt in der Logik des Bewegens. Philosophisch gesagt: Ein Bewegen, das sich nicht auch selbst bewegen lässt, bewegt sich nicht mehr und auch sonst nichts.

Wenn man Macht aus dem Wünschen ableitet und gruppensdynamisch auffängt, klingt es so, als wäre sie eine sozial fruchtbare Kategorie, doch heute denken wir vom Machtprinzip und von Machtausübung eher negativ.

Macht ist ein außermoralischer Begriff, Macht steht jenseits von Gut und Böse. Macht ist auch kein Prinzip, sondern eine Kategorie, deren Prinzip das Begehren oder der Wunsch ist. Wenn man Menschen dazu anstiften kann, einer Vision zu folgen, über sich hinauszuwachsen und etwas Unmögliches zu verwirklichen, etwas, was sie sich vielleicht selbst und allein nicht zugetraut hätten, dann ist das doch eine wunderbare Sache, ein Zauber. Die Kunst dieser Machtausübung ist dann vor allem, Menschen, mit denen man gemeinsam etwas erreichen will, auch etwas Ungewöhnliches zuzutrauen und Mut zuzusprechen. Eine solche Macht agiert autonom und gewinnt ihre Überzeugungskraft aus der Kraft des Wünschens, frei und souverän. Sie wirkt befreiend, und entfesselt Potenziale und Energien. Deshalb hat man in früheren Zeiten Macht auch nur den Göttern zugewiesen: Nur die Götter galten als mächtig, weil sie etwas Übermenschliches können. Oder: Es ist etwas Göttliches, mächtig zu sein.

Dass Macht nicht so zauberhaft empfunden wird – das kennen wir alle: Wer hätte noch nicht unter „Macht“ gelitten? Gerade inspirierenden Freigeistern und wagemutigen Visionären zu folgen, fällt einem nicht immer leicht. Aber es gibt auch eine Machtausübung, die, was Macht wirklich ist, verrät – sie beruht auf Unterdrückung und entwickelt sich nicht autonom aus sich selbst heraus. Sie ist geliehen und geklaut. Sie macht sich Abhän-

gigkeiten zunutze und erpresst die Menschen für nichts und wieder nichts als die eigene Selbstbehauptung. Sie lebt allein von der Unterdrückung und Ausbeutung anderer. Diese Art der Machtausübung leitet sich aus sklavischer Gefolgschaft der anderen ab.

Das ist dann eine Macht, die sich aber auch selbst zum Sklaven macht.

Das ist im Grunde Machtmissbrauch. Wenn man genauer hinschaut, ist diese Art von Macht Ohnmacht: Eine Unfähigkeit, zu wollen und zu wünschen. Es drückt „Nicht-Können“, Impotenz oder auch schlicht Angst aus, wenn jemand allein durch Position, Amt, Erbfolge oder sonstige äußere Legitimationen Machtansprüche durchsetzen will. Wo das geschieht, kann man nur den Koffer packen und auswandern, oder man bleibt und stiftet eine Revolution an.

Würde sich in der Revolution dann die eigentliche Macht zeigen, jene, die einen instrumentellen Machtapparat sprengt?

Alle Machtinstitutionen gehen ja meist an sich selbst zugrunde, sie geraten zu sich selbst in Widerspruch und offenbaren ihre Ohnmacht. Nehmen wir als Beispiel die Französische Revolution – da fragt man sich doch, warum explodierte dieser absolutistische „Laden“ gerade zu dem Zeitpunkt? Not leidend war doch die Bevölkerung schon seit längerem. Es kann also nicht einfach kausal die Not diese Revolution ausgelöst haben, sondern der Umschlag einer solchen Kausalität in eine freie, unbedingte und damit unwiderstehliche Wunschenergie, die das „Jetzt reicht’s!“ in ein „Jetzt wollen wir alles!“ verwandelte.

Dass daraus eine Revolution wurde, wie sie die Welt noch nicht gesehen hatte und die in dieser Form bis heute ein singuläres Ereignis ist, liegt, wenn man so will, in der Logik des absolutistischen Systems. Die Maxime Ludwigs XIV. „Der Staat bin ich!“ – wenn das Staatsvolk folgsam auf seinen König hört, dann wird daraus: „Wir sind der König!“ Und das ist dann die französische Revolution.

Nur hat die Französische Revolution zu einem furchtbaren Abschlachten und Gemetzel geführt...

Ja. Die Gleichzeitigkeit von „Der Staat bin ich!“ und „Wir sind der Staat!“ macht kopflos und kostete viele den Kopf. Aber diese Revolution hat für Europa auch ungeheure Energien freigesetzt und sehr viel in Bewegung gebracht. Ohne diese Revolution gäbe es uns Europäer so gar nicht. – Wie man es auch dreht und wendet: Wir sehen, zu Recht, kritisch auf die Macht, sollten aber darüber nicht übersehen, dass das Gegenteil, die Machtlosigkeit, nichts besser macht, sondern wohl ein mindestens ebenso verheerendes, wenn nicht schlimmeres Übel und vielleicht unser größeres Problem ist.

Doch bleibt es dabei: Wenn man eine Revolution anzettelt, machtvoll agiert, macht man sich schuldig. Führt denn kein Weg daran vorbei?

Macht hat in der Tat generell mit Verschuldung zu tun. Macht hat nur, wer den Mut aufbringt, sich zu verschulden. Kinder bringen das oft auch sehr deutlich zu Ausdruck. Sie sagen „Du bist schuld“ und nicht zum Beispiel „Das hast du verursacht“. Wer handelt, macht sich schuldig. Wer wirklich etwas bewirken und verändern möchte, verspricht sich von seinem Tun ja etwas. Er nimmt also einen Kredit bei der eigenen Zukunft und bei den Mitmenschen auf.

Wer diese Schuld nicht auf sich nehmen will, wird nie etwas in der Welt bewegen können

und nie Macht ausüben. Und das eigene Wünschen und Wollen in die Realität umzusetzen, ist immer ein spekulativer Akt – man weiß nie hundertprozentig im Voraus, ob man Dank ernten oder ob eine Katastrophe daraus resultieren wird.

Macht ist also eine Beziehungskategorie, denn wer nichts aufs Spiel setzt, der kann ja auch keine Beziehung eingehen und leben...

Kann man so sagen. In der Liebe will man einander haben. Also versuchen beide, einander zu bemächtigen. So werden aus der Liebe schnell Machtkämpfe, weil jeder sich selbst behaupten will. Das Kunststück ist dann, sich bemächtigen und den Eros Herr werden zu lassen. Wenn sich die Liebenden gegenseitig zu Leibeigenen machen, dann ist das Glück schnell verflogen. Aber man will sich doch vom Gegenüber verzaubern lassen. Etwas von sich und dem anderen zu wollen, das muss man können – und immer kommt es dabei zu Fremd- und Selbstverschuldungen, für die man verantwortlich zeichnen und die man einander verzeihen können muss.

Dem steht dann aber oft die Erziehung im Wege.

Naja, diese Freiheit, sich und anderen etwas zuzutrauen, kann uns niemand geben – diese Freiheit müssen wir uns schon selber erwerben. Das liegt in der Logik der Autonomie. Es gibt natürlich günstige Umstände, die einem helfen, autonom zu werden, und andere, die das verhindern und über Generationen tatsächlich vereiteln. Dennoch kann einem diese Freiheit kein Vater, keine Mutter, kein Lehrer einfach „geben“ – man muss selbst darauf kommen.

Zutrauen ist eher eine psychologische Kategorie, wäre einem Unternehmen diese Kategorie „zuzutrauen“?

Man kann zugespitzt sogar sagen: Unternehmen sind überhaupt Vertrauensmaßnahmen. Sie leben in vielfältiger Weise von materiellen und ideellen Krediten, die ihnen gewährt werden, von Investoren, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Und die Kompetenzen und Qualitäten der Mitarbeiter werden immer mehr als das entscheidende Kapital der Unternehmen anerkannt. Eine gute Führungskultur stellt hohe Ansprüche und fordert jeden Mitarbeiter heraus – sie will nicht angepasste Menschen um sich scharen, sondern kreative und eigeninitiative. Das aber erfordert ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und wechselseitigem Zutrauen. Es ist zwar für beide Seiten oft recht bequem, wenn der Chef der Diener seiner Mitarbeiter wird. Aber dann dienen alle in wechselseitiger Anpassung nur noch dem Dienen. Keiner eckt mehr an, aber alle lähmen und behindern sie sich nur gegenseitig. Um innovative Prozesse in Gang zu setzen, braucht es besonders an der Spitze der Unternehmen freie Köpfe. Die können ruhig etwas verrückt sein. Was sie tun, muß nicht immer gleich von jedermann nachvollziehbar sein. Aber nur so können Prozesse ausgelöst werden, die spannend und aufregend sind.

Und umgekehrt: Ein Chef, der seinen Leuten nichts zutrauen kann, wird von ihnen nicht viel haben. Zutrauen dynamisiert Unternehmen. Es ist die entscheidende Verkehrsform. Der Chef traut den Mitarbeitern zu, etwas zu realisieren, was diese niemals gewagt hätten; sie vertrauen dem Chef erstmal im Blindflug und setzen auf dieses Zutrauen: „Wenn er uns das so zutraut, dann wollen wir ihm mal das mal glauben.“ Und so kommt es zu einer äußerst fruchtbaren Vertrauensdynamik: Das in die Mitarbeiter investierte Vertrauen kommt als Vertrauenszuspruch zum Chef zurück, sodass der sich traut, wieder etwas Neues anzustiften, was er sich ohne dieses Vertrauen seitens der Mitarbeiter nicht zuge-

traut hätte. – Das ist eine Ermöglichungsdynamik, die unheimliche Energien freisetzt.

Nur weicht sie ab von dem, was wir an Kosten-Nutzen-Kalkulationen aus der Wirtschaft kennen. „Blindflug“ bedeutet ja immer auch, dass man Prozesse nicht wirklich kontrollieren kann...

Ja, und da denken viele Menschen in der Wirtschaft zu „sauber“ und meinen, man könne alles analytisch und rational in den Griff bekommen. Aber das geht nicht. Unternehmen brauchen Ordnung, aber auch Wildheit. Mit diesem Schillernden, Diabolischen, Ambivalenten, Riskanten muss man bei jedem innovativen Handeln rechnen. Zu Recht sagte Hegel, Handeln sei entäußertes Denken. Wenn du anfängst, etwas, was du dir ausgedacht hast, zu verwirklichen, ist das immer ein Stück weit Blindflug. Es ist völlig unsinnig, von einer etwas bewirken wollenden, auslösenden und etwas bewegenden Führung zu verlangen, sie möge unter permanenter Vernunftkontrolle stattfinden – das geht nicht! Es kann nichts mehr vorangehen in einem Unternehmen, wenn alles unter die Kuratel des Controllings gerät. Man muss von der Kontrollvernunft auch lassen können und eine spekulative Vernunft, die auch im Nichtwissen noch zurecht kommt, zulassen und zwischen Ahnungen und Überzeugungen geschickt lavieren, um rechtzeitig einen falschen Kurs zu erkennen – das ist die Kunst. Aber, dass alles gut ausgeht, kann niemand allein mit der Anwendung planvoller analytischer Rationalität sicherstellen.

Wie bringt man diese Wunschenergie der „spekulativen Vernunft“ wieder ins Denken ein?

Zunächst einmal gibt es folgendes Problem: Menschen, die sich beruflich für die Theorie und nicht für die Praxis entscheiden und dann Wissenschaftler werden, machen dies unbewußt, weil sie sich nicht zu handeln trauen. Sie wollen an nichts schuld sein, dann aber doch gerade deswegen Macht haben. Daher tritt Vernunft bei ihnen dann als herrschende Vernunft auf, und auch die Wahrheit ist immer herrschende Wahrheit: Es ist etwas zwingend vernünftig und was wahr ist, ist dies dann immer notwendigerweise. Die Macht wird so ins „Sein“ gesetzt, und das ist nicht gut. Da übernimmt dann keiner mehr die Verantwortung für sein Denken. Es scheint nicht der eigene Machtanspruch zu sein, der hier zum Ausdruck kommt, es spricht vielmehr die „reine Vernunft“ oder die Wahrheit selbst. Das ist eine manchmal schon niederträchtige Machtausübung, die eine falsche Botschaft verbreitet, nämlich, dass Vernunft zu fürchten ist, dass sie ein despotischer Controller und die Wahrheit ein Tyrann ist. Dass Vernunft etwas Beglückendes sein kann, etwas, worüber man sich freuen kann, dass, die Wahrheit zu finden, Befreiung bedeutet, dass man die Weisheit lieben kann, das fällt dabei völlig weg. Davon weiß man dann nichts mehr.

Und man muß sich schon einiges zutrauen, um etwa wie Hegel sagen zu können: „Das Wahre ist der bacchantische Taumel, an dem kein Glied nicht trunken ist!“ Bei so einem Satz steht ein vernunftgeregelter Mensch Kopf: „Das ist doch keine Philosophie, sondern irrational!“ Einer solchen Spur dann aber trotzdem zu folgen, einen solchen Gedanken zu vertiefen, darzustellen und weiter zu entwickeln, das ist ohne Mut und Machtwille gar nicht möglich. Ohne mächtig zu sein, ohne sich etwas zuzutrauen, kann man eigentlich überhaupt nicht denken. Es gäbe schlicht keine Erkenntnis. Erkenntnis ist immer spekulativ und auf starke Wunschenergien angewiesen: „Alle haben bisher gesagt, die Welt sei eine Scheibe, und auch die Fakten sprechen dafür. Doch das ist nicht wahr. Ich glaube das nicht, die Welt ist eine Kugel! Ich denke das, ich sage das, ich stürze das um! Was scheren mich die Fakten. Was kümmert mich das Offensichtliche. Ich mach' das!!!“ Das muss man sich trauen – und man muss es dann aber auch können. Das ist die Herausforderung!

Wolf Dieter Enkelmann, Dr. phil., Unternehmensberater, Direktor für Forschung und Entwicklung im Institut für Wirtschaftsgestaltung (www.ifwo1.de), Dozent am Institut für Philosophie und Ökonomik der LMU München.

