



Macht, Ohnmacht und Chancen produktiven Handelns Zehn Thesen

Gerd Meyer

Der nachfolgende Beitrag wurde zunächst als Vortrag auf der Herbsttagung der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft in Wrocław/Breslau im Oktober 2002 zum Thema „Autoritarismus, Macht und Ohnmacht in der gegenwärtigen Demokratie“ gehalten. Erstveröffentlichung in deutscher Sprache in: *Fromm Forum* (Deutsche Ausgabe) 9 / 2005, Tübingen (Selbstverlag) 2005, S. 27-34.

Copyright © 2005 and 2011 by Professor Dr. Gerd Meyer, Schellingstr. 4, D-72760 Reutlingen, E-Mail: gerd.meyer[at-symbol]uni-tuebingen.de.

Ein afrikanisches Sprichwort:
*Viele kleine Leute
an vielen kleinen Orten,
die viele kleine Schritte tun,
können das Gesicht der Welt verändern.*

Diese Zeilen erinnern uns an unsere eigene Stärke und die Chancen allmählicher Veränderung. Angesprochen sind die Chancen von vielen Einzelnen, ihre Ohnmacht zu überwinden. Denn Bürger sind nicht nur Objekte, sie sind auch Subjekte gesellschaftlicher Macht. In ihren sozialen Beziehungen sind sie Träger von Macht, sie begründen und legitimieren Macht als Handelnde oder auch nur als Zuschauer. Im Folgenden geht es um die handelnden Subjekte: um deren subjektive Wahrnehmung und die innere Dynamik von Machtstrukturen, um Chancen produktiven Umgangs mit Macht und Ohnmacht, um soziale Beziehungen im Alltag, aber auch darüber hinaus zu verändern.

Individuen und Gruppen sind eingebettet und geprägt vom gesellschaftlichen System ihres Landes (und zunehmend von globalen Entwicklungen). Theodor W. Adorno weist kritisch darauf hin, „dass gerade im Eifer des Änderungswillens allzu leicht verdrängt wird, dass Versuche, in irgendeinem partikularen Bereich unsere Welt wirklich eingreifend zu ändern, sofort der überwältigenden Kraft des Bestehenden ausgesetzt sind und zur Ohnmacht verurteilt erscheinen.

Wer ändern will, kann es wahrscheinlich überhaupt nur, indem er diese Ohnmacht selber und seine eigene Ohnmacht zu einem Moment dessen macht, was er denkt und vielleicht auch was er tut.“ (Th.W. Adorno, 1963, S. 147.) Will man von den Subjekten her Ohnmacht verstehen und überwinden, so ist eine Psychologisierung ebenso wie eine Dämonisierung von Machtverhältnissen zu vermeiden. Nötig ist jeweils eine realistische Analyse der Handlungskontexte der Individuen, das heißt hier: der formellen Machtstrukturen und der informellen Herrschaftsmechanismen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Macht und Ohnmacht konstituieren sich interaktiv und systemisch auf drei Ebenen: auf der *Mikro*-Ebene der Individuen, der Familien, Freunde, Kollegen und anderer kleiner „Primärgruppen“, in denen man sich persönlich kennt; auf der mittleren oder *Meso*-Ebene von größeren Gruppen und Organisationen; schließlich auf den *Makro*-Ebenen des nationalen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems und der internationalen Beziehungen. Der Schwerpunkt der Analyse liegt hier auf der Mikro- und Meso-Ebene. Wie wir hier unsere sozialen Beziehungen orientiert an Selbstentfaltung, Macht und Interesse, an Normen und Werten gestalten, bezeichne ich als *Mikropolitik*. Sie umfasst die subjektive psychische „Innenseite“ ebenso wie die gesellschaftliche und politische „Außenseite“ des Zusammenlebens.



Der Einzelne und die anderen: Webers Definition und die subjektive Dimension von Machtbeziehungen

Macht, so lautet eine berühmte Definition des Soziologen Max Weber, ist „die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“, oder auch die „Möglichkeit, den eigenen Willen dem Verhalten anderer aufzuzwingen“. (M. Weber, 1972, S. 28 und 542.) Dabei fällt auf:

- Macht wird hier verstanden als *Chance* oder *Potential*.
- Macht gibt es nur in Beziehungen *zu anderen*.
- Macht wird hier bestimmt als *Macht über andere*: *Mein* Wille setzt sich durch, auch wenn der andere dem widerstrebt.
- Dabei bleibt zunächst offen, wie dies geschieht und worauf diese Macht beruht.

Macht lässt sich für analytische Zwecke zunächst verstehen im Blick auf den Einzelnen und sein persönliches Potential, als meine oder deine Kraft und Stärke, als Gefühl der Macht oder Ohnmacht *in* mir, zunächst *ohne* Bezug auf andere oder die gesellschaftliche Umwelt. Macht oder Ohnmacht, unsere Stärken und Schwächen *entwickeln* und *zeigen sich* jedoch überwiegend erst in Beziehungen zu anderen Menschen, an bestimmten sozialen Orten, in verschiedenen sozialen Rollen und Systemen. Macht ist also nicht eine Substanz, ein Besitz oder eine dauerhafte Eigenschaft, sondern ist zu verstehen als Prozess und Produkt in personalen und nicht-personalen *Beziehungen*, wandelbar in ihren Grundlagen und in ihrer historischen Gestalt.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen virtueller oder latenter Macht (Ressourcen, Mittel, ungenutzte Potentiale) und aktualisierter oder manifester Macht, die Ressourcen im Handeln einsetzt und vor allem in Interaktionen zwischen Personen sichtbar wird. Entscheidend für die Art und Stabilität von Machtbeziehungen sind jedoch nicht nur objektive Ressourcen, sondern vor allem deren subjektive Wahrnehmung und ihr tatsächlicher Gebrauch: Wem wird wie viel Macht zugeschrieben? Wer wird seine Macht wie gebrauchen? Und wie gebraucht er sie tat-

sächlich? Halten wir Gegenwehr für möglich? Stehen wir dann in der Praxis Mächtigen ohnmächtig gegenüber?

Macht und Ohnmacht bedingen und ergänzen sich. Macht und Ohnmacht bilden zwei Pole auf einem Kontinuum unterschiedlichen Vermögens von Einzelnen, Gruppen oder Institutionen. Macht über andere schließt ein, dass andere weniger oder gar keine Machtressourcen besitzen bzw. sie effektiv einsetzen wollen und können. Machtpotentiale können so eingesetzt werden, dass die Freiheit des anderen grundsätzlich erhalten bleibt, dass er seine Überzeugungen, Interessen und Verhaltensmuster nicht ändern muss, sondern freiwillig und aufgrund von Einsicht, ohne Drohung und sichtbaren Konflikt ändert: Macht wird hier als *Einfluss* wirksam. Machtressourcen können im entgegen gesetzten Extremfall aber auch so eingesetzt werden, dass der andere sich fügen *muss*, der Mächtigere den Unterworfenen weitestgehend beherrscht (*influence vs. domination*). Das kann sogar bis zur Manipulation des anderen gehen, indem einer den anderen ohne dessen Wissen, nicht-bewusst und wider die eigenen Interessen lenkt und kontrolliert, z.T. auf der Basis strukturell verfestigter, intransparenter Machtverhältnisse.

Macht und Ohnmacht können zwar zu festen Beziehungsmustern gerinnen, eingelagert und tradiert in Normen und Strukturen. Macht und Ohnmacht entstehen jedoch im Grunde ständig neu in einem Austauschprozess, aus dem sich ein Ungleichgewicht ergibt, das jedoch *grundsätzlich* verändert, aufgehoben oder gar umgekehrt werden kann. Macht kann verloren gehen oder aufgegeben, Ohnmacht kann überwunden werden und sich in Stärke verwandeln. Die Bedingungen dafür sind allerdings unterschiedlich je nach gesellschaftlichem Bereich und Handlungsebenen. Wird Macht demokratisch und human gebraucht, so ist das Ziel, auf der Basis von Respekt und Solidarität, die Stärke und Fähigkeit zu eigenständigem Denken und Handeln möglichst vieler Menschen zu erhöhen („*empowerment*“). Das bedeutet jedoch nicht das Ende aller illegitimen Macht. Macht als Begriff und Ressource ist also moralisch grundsätzlich neutral: es ist die Fähigkeit zu gestalten, das Vermögen etwas zu schaffen. Wie viel Freiheit und Gerechtigkeit, wie viel Privilegien und Un-



terdrückung damit verbunden sind, ist nur empirisch festzustellen und dann kritisch zu beurteilen.

Macht kann schließlich als organisierte gesellschaftliche oder politische Macht betrachtet werden. Dann analysieren wir die Begründung, Verteilung und Reproduktion von Macht *innerhalb* von Gruppen oder Organisationen: Legitimationsansprüche, Machthierarchien und Eliten, Rechtsordnungen, informelle Beziehungen und Sanktionen, aber auch Wandlungsprozesse wie die Erosion von Macht, Reformen und Revolutionen. Zentral ist das Spannungsverhältnis von Konsens und Konflikt *zwischen* verschiedenen Akteuren. In einer subjektorientierten Perspektive interessieren hier vor allem Chancen und Grenzen eines produktiven Umgangs des Einzelnen mit latenter und manifester (Ohn-)Macht.

Weber hat in seiner Definition den Aspekt der Macht *über* andere und *gegen* andere, wenn nötig mit Zwang, betont. Gewiss, Macht in der Demokratie schließt die legal und moralisch akzeptable, also *legitimierte* Durchsetzung des eigenen Willens ein, wenn nötig auch im *Konflikt* und unter Anwendung des staatlichen Gewaltmonopols. Im Alltag, in einer demokratisch-humanistischen Perspektive kommt es jedoch mindestens ebenso sehr darauf an, wie man Macht *mit* anderen gewinnt und *für* andere ausübt, nicht nur *gegen* andere und nur höchst selten mit Zwang. Analysieren wir, so vor allem Webers Perspektive, vornehmlich vertikale Strategien der Machtausübung, von Herrschaft und Anpassung, so wird der Aspekt der horizontalen *Kooperation im Konsens*, des fairen Aushandelns vernachlässigt. Ein demokratisches, produktiveres Verständnis von Macht zielt primär nicht auf Gefolgschaft und Unterwerfung, sondern sucht Wege, wie möglichst viele Stärke und Einfluss gewinnen, wie wir Ohnmacht überwinden können, indem wir uns unterstützen, uns unterstützen und organisieren weniger in bürokratisch-hierarchischen Formen als in Basisinitiativen und koordinierten Netzwerken.

Weber und viele andere vor und nach ihm haben immer wieder nach den *objektiven Grundlagen von Macht* gefragt und verschiedene Typologien aufgestellt. Ohne hier in eine Diskussion über Machttheorien und -konzepte einführen zu können, ist es gleichwohl nützlich,

sich an die vielfältigen Quellen von Macht und Stärke in sozialen Beziehungen zu erinnern. Denn sie gilt es zu mobilisieren, wenn Ohnmacht überwunden werden soll. Eine gängige sozialpsychologische Typologie unterscheidet: Macht aufgrund von (1) *Belohnung*, (2) *Bestrafung*, (3) *Legitimation oder Anerkennung* (z.B. auf der Basis sozial akzeptierter Normen, Werte und Verfahren; aufgrund von Leistung und Erfolg, persönlichen physischen, psychischen Fähigkeiten; sozialem Ansehen, Position und institutionellen Kompetenzen); (4) *Identifikation* (jemand will einer Person oder Gruppe gleich oder ähnlich sein); (5) reale/zugeschriebene *Sachkenntnis und Argumentationsfähigkeit* („die Macht der guten Argumente“); (6) Zugang zu und Verfügung über Information, Kommunikationsmittel und Netzwerke. Beruht Macht auf den Ressourcen (3) bis (5), so spricht man von Autorität (vgl. u.a. H.W. Crott, 1987, S. 231-238).

Macht hat nicht nur eine objektive, sondern auch eine subjektive Seite. Sie sind zwei Seiten einer Medaille. Daher ein zweiter Kritikpunkt an Webers Definition: Weber vernachlässigt weitgehend die psychische Innenseite, das subjektive Erleben von Macht und Ohnmacht und was sie für Einstellungen und Verhalten bedeuten. Er kennt zwar den Glauben an die Legitimität von Macht, etwa in seiner viel zitierten Typologie der Herrschaftsformen. Er betrachtet Legitimitätsüberzeugungen jedoch nur funktional „von außen“ und kaum als horizontale, personale Interaktion, all dies bezogen vor allem auf politische Herrschaft, auf die Makroebene von Systemen. Er analysiert nicht die innerpersönlichen Prozesse und konkrete soziale Interaktionen des Alltagslebens auf der Mikro- und Mesoebene.

Mit der *subjektiven Dimension* ist hier gemeint: unsere Wahrnehmung (Perzeption), unser Empfinden, unser erlernter Umgang mit Überlegenheit und Unterordnung, mit Macht und Ohnmacht. Macht wird wesentlich begründet und reproduziert

- durch die Art, wie wir darüber denken;
- wie wir uns fühlen, wie wir sie erfahren, früher als Kinder und Jugendliche, heute als Erwachsene, Vorgesetzte oder Nachgeordnete;
- wie wir unsere Erfahrungen von Macht und



Ohnmacht psychisch und biografisch verarbeiten; und schließlich

- welche Einstellungen wir entwickeln, welche Verhaltensweisen wir in einem lebenslangen Sozialisationsprozess einüben, ob wir uns z.B. stark an Autoritäten orientieren, dem Muster „erlernter Hilflosigkeit“ folgen oder aber im psychoanalytischen Sinne Ich-Stärke und Produktivität entwickeln und selbstbestimmt handeln.

Die Art unseres Umgangs mit Macht und Ohnmacht bestimmt wesentlich die Qualität sozialer und politischer Beziehungen, die Entfaltungschancen des Einzelnen wie die Reife einer demokratischen politischen Kultur. Eigenverantwortung, Selbstorganisation und politische Mitbestimmung der Bürger, eine lebendige Bürgergesellschaft (*civil society*) relativ unabhängig gegenüber Staat und Markt, ist notwendig, um die Freiheit und die autonome Problemlösungskapazität einer Gesellschaft zu gewährleisten, und bietet wichtige Chancen zur Überwindung von Ohnmacht und der Kontrolle fragwürdiger Machtausübung.

Uns interessieren hier vor allem die subjektiven, psychischen Aspekte von Macht und Ohnmacht in sozialen Beziehungen, die Chancen produktiven Handelns im Umgang damit sowie die Dynamiken der Mikropolitik in modernen Demokratien. Zwei Fragen stehen daher im Zentrum: 1. *Was macht uns ohnmächtig?* Und 2. *Was macht uns stark?*

Im Blick auf Machtverhältnisse, wie wir sie im Alltag erleben, möchte ich einige provozierende Thesen formulieren. Diese Thesen beschreiben, erklären und interpretieren, sie wollen Alternativen in der Wahrnehmung von Macht und Ohnmacht aufzeigen und könnten zum Umdenken anregen. Da es um die handelnden Subjekte geht, wähle ich oft auch das Ich oder Wir als Subjekt der Aussage (allerdings ohne jemanden pädagogisch oder gar pastoral vereinnahmen zu wollen). Ich vertrete jedoch nicht das Konzept eines radikalen Individualismus oder Subjektivismus, der meint, nur auf das individuelle Subjekt komme es an, wenn sich soziale Beziehungen ändern oder gar politische Verhältnisse ändern sollen. Aber hier kann und muss jeder Einzelne ansetzen - eine notwendige,

aber keine hinreichende Bedingung. Mir geht es um einen nüchternen Blick auf Chancen produktiven Handelns „im Kleinen“, die jeder Einzelne in seiner Umgebung wahrnehmen kann, ohne sich sogleich politisch organisieren zu müssen.

Zehn Thesen zur inneren Dynamik von Macht und Ohnmacht

1. Innerhalb und jenseits des Rechts und der Strukturen: In persönlichen Beziehungen hat jeder nur soviel Macht, wie ich ihm gebe.

Wir leben in Machtstrukturen und Institutionen, die wir zu einem geringen Teil selbst geschaffen haben, in denen Hierarchien, Funktionen und Rollen vorgegeben und nicht kurzfristig veränderbar sind. Aber: Im Rahmen von Institutionen und formellen Regelungen kann man seine Macht in sehr unterschiedlicher Weise wahrnehmen und gebrauchen. Jenseits des Rechts und etablierter Strukturen gilt in individual- bzw. sozialpsychologischer Perspektive: Wenn einer Macht hat, wenn viele Macht über andere haben, so gibt es immer zwei Seiten - eine Seite, die andern Macht gibt, und die andere, die sich die Macht nimmt. Keine Dominanz ohne (mehr oder weniger freiwillige) Unterordnung, ohne gegenseitige, wenn auch ungleichgewichtige Abhängigkeit. Nicht nur dem, der Hegel kennt oder Brecht gelesen hat, ist die Dialektik von „Herr und Knecht“ vertraut: Was ist der Herr ohne den Knecht? Was ist ein Chef ohne seine Mitarbeiter? Was ist ein Minister ohne seine Beamten? Ein erster Schritt, um Ohnmacht zu überwinden, besteht also darin zu durchschauen, was in diesen oft unbewussten Prozessen der Übertragung von Macht auf andere geschieht.

2. Unsere Bewertung bestimmt wesentlich das Gewicht der Macht und das Ansehen der (Ohn-)Mächtigen.

Erst unsere subjektive Bewertung, in der wir erlernte kulturell-historisch und gesellschaftlich geprägte Maßstäbe anwenden, in der unsere Erfahrungen und individuellen Präferenzen eingehen, lässt Macht als moralisch gut oder politisch legitim erscheinen. In diesem Akt sozialer Anerkennung, in dem sich bewusste und unbewusste Motive mischen, geben wir anderen Menschen



FROMM-Online

Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

oder Gruppen, unseren Chefs und den Institutionen Rang und Prestige. In solchen Prozessen der Zuschreibung von Über- bzw. Unterlegenheit, von Legitimität und Autorität geschieht es oft, dass wir sie überbewerten und *uns* abwerten. Ein zweiter wesentlicher Schritt aus der Ohnmacht bestünde also darin, dass wir unsere *Sicht* von uns selbst, den Mächtigen und den Machtverhältnissen verändern. Gesellschaftliche Ideologien und individuelle Wertmaßstäbe wären kritisch zu reflektieren. Für den Einzelnen käme es darauf an, ein gesundes Selbstbewusstsein, also ein stärkeres Gefühl des Wertes der eigenen Erfahrungen und Leistungen, der eigenen Stärke und Kreativität, der Rechte und der Würde der eigenen Person zu entwickeln.

3. In sozialen Beziehungen gründet sich eine Übermacht, der ich mich angeblich fügen muss, in Wirklichkeit oft auf freiwillige Anerkennung und die Macht der Gewohnheit.

Wir sprechen, oft mit resignierendem Unterton, von der „Übermacht der Verhältnisse“, von „nun einmal so gewachsenen“ Beziehungsmustern, oder abstrakter von „Sachzwängen“ oder „dem System“, die unveränderlich seien. Obwohl voller Einschränkungen für die Betroffenen, werden sie von vielen - halb überzeugt, halb rationalisierend oder ideologisch verbrämend - als „vernünftig“ oder „notwendig“, als „natürlich“ und selbstverständlich betrachtet. Scheinbar ohne bessere Alternativen funktionieren sie als in diesem Sinne gerechtfertigte, legitime Machtstrukturen, die weithin Ohnmacht erzeugen. Vielleicht fügen wir uns auch oft zu schnell Mehrheiten, nicht nur aus demokratischer Überzeugung, sondern „weil es eben die Mehrheit ist“, weil es so bequemer ist, oder weil die Mehrheit es womöglich doch besser weiß. Auch werden die Argumente von „Außenstern“, „Radikalen“ und kleinen Minderheiten wohl oft zu schnell verworfen.

Kritisch, selbstkritisch wäre also zu fragen: Reproduzieren sich manche Machtverhältnisse im Alltag nicht vor allem deshalb, weil wir sie unreflektiert hinnehmen, weil wir nicht fragen, warum sie so sind und warum wir sie für normal halten? Oder weil wir uns einreden, dass wir gänzlich ohne Einfluss sind, dass wir unbewusst meinen, „keine Wahl zu haben“? In Wahrheit ist

es oft nicht der Zwang der Verhältnisse, der uns einschränkt und ohnmächtig macht, sondern es sind Zwänge, die wir uns selbst auferlegen, die wir verinnerlicht haben und die uns in die Resignation treiben. Es ist die Macht der Gewohnheit und des Üblichen, die uns bindet. Wir schwimmen mit im Strom des Üblichen - und lassen uns zuviel gefallen. So verfestigen und legitimieren wir Strukturen und Beziehungen, in denen wir uns ohnmächtig und unzufrieden fühlen. In der Folge werden wir womöglich abwehrend und distanziert gegenüber anderen, politisch und gesellschaftlich entfremdet. Oder wir werden uns des eigenen Leidens an den Verhältnissen nicht bewusst, verdrängen und akzeptieren es faktisch, indem wir so leben, wie wir leben - und fühlen uns doch „irgendwie unfrei“. Zunächst stellt sich also die Frage: *Wollen* wir überhaupt die bestehenden Machtverhältnisse verändern? Und dann erst: *Können* wir das mit unseren Kräften?

4. Die Überwindung von Ohnmacht beginnt in unserem Kopf: unser Denken, wir selbst machen uns abhängig und hindern uns daran, stärker zu sein.

Nicht wenige Menschen machen sich abhängig vom Wohlwollen und der Anerkennung, den Urteilen und Wünschen der anderen, des Chefs, der Institution oder einer größeren Öffentlichkeit. Statt innerlich frei und unabhängig zu sein, ordne ich mich unter und passe mich im Übermaß an. Angst und Abhängigkeit verbinden sich. Autoritäten werden nicht in Frage gestellt, Zusammenhänge nicht durchschaut, Rechte und Strategien der Selbstbehauptung sind unbekannt, Handlungsspielräume werden nicht wahrgenommen. Weder die harten Mauern noch die Gummiwände der Macht, aber auch nicht die weichen, lähmenden Polster der Ohnmacht werden bewusst gespürt, als das erkannt, was sie sind und was sie bewirken.

Will man diese Art von Konformismus und Abhängigkeit überwinden, so könnte es hilfreich sein, sich diese Sätze zu sagen, sie praktisch zu erproben und in den kleinen Schritten wachsender Erfolgserlebnisse zu Überzeugungen zu verdichten:

- Ich will es vor allem *mir*, nicht mehr so sehr *anderen* recht machen.



- Ich will mit mir einig sein und mich selbst achten. Ich bin nicht mehr so sehr auf die Anerkennung durch den Chef bedacht. Ich will nicht mehr unbedingt von allen akzeptiert („geliebt“) sein.
- Ich setze Grenzen und wehre mich.
- Ich traue mich, etwas zu sagen, den Mund aufzumachen, zu widersprechen, Kritik zu üben. Vielleicht ist es sogar etwas, was alle anderen auch denken (oder schon längst gedacht haben); aber bisher hat sich keiner getraut, es offen auszusprechen. Ich beschreibe ein Unrecht, ohne Aggression gegen andere, ohne es oder sie zu bewerten, ohne jemanden in die Defensive zu treiben.
- Das kann auch heißen: Ich habe die Kraft und den Mut, das Übliche und Gewohnte in Frage zu stellen, „das Alte“ loszulassen und vielleicht sogar zu gehen, um wieder mein eigener Herr zu werden.

5. Wir denken viel zu häufig negativ und einschränkend; wir sehen zu wenig die Chancen der Veränderung.

Den meisten Menschen fällt sofort ein, warum etwas nicht geht, mindestens aber sehr schwierig und risikvoll ist. Das hat oft gute, rationale Gründe und ist ein Zeichen realistischer Einschätzung von Grenzen und Möglichkeiten des Handelns im jeweiligen Kontext. Oft ist es also ein Zeichen von Klugheit, sich als Unterlegener nicht auf einen Konflikt mit ungewissem Ausgang einzulassen. Aber nicht selten steht hinter dem „ich kann nicht wegen der Risiken“ eher ein „ich will (eigentlich gar) nicht“, „ich will keinen trouble, für mich und andere“. Dann handelt es sich um eine „konstruierte“, für mich funktionale Ohnmacht, ein Alibi. Wer so denkt, dem ist womöglich schon in seiner Kindheit gesagt worden: „sei lieber ruhig“, „fang keinen Streit an, das bringt nichts“, „das schaffst Du doch nicht“, „gegen den oder die erreichst Du doch nichts“. Auf diese Weise lernt man nicht, dass man selbst etwas bewirken kann, dass man gehört und ernst genommen wird, dass im Konfliktfall andere darauf eingehen bzw. man durchsetzen kann, was man möchte. So entsteht Ohnmacht als *erlernte, verinnerlichte Hilflosigkeit*, die sich dann im Erwachsenenalter meist fortsetzt.

So finden wir uns in Situationen, in denen

wir die eigenen Kräfte und Fähigkeiten unterschätzen oder einfach übersehen: Denken als Bedenken, Pessimismus ohne Vertrauen in die eigenen Kräfte im Umgang mit Herausforderungen (und Leiden am Bestehenden) lähmen oft mehr als nötig. Und wir fühlen uns schwach, eingeschüchtert, gefangen, deprimiert, werden müde und melancholisch. Wir wagen den Konflikt nicht, weil uns das Know-how für den produktiven Austrag von Konflikten fehlt, weil wir keine Chancen sehen für ein positives Ergebnis. Doch wir haben manchmal mehr Spielraum und Einfluss, als wir denken, wenn wir unsere eigenen Fähigkeiten und Kräfte erkennen und uns selbst mehr zutrauen würden. Wir könnten stärker auf unsere Kreativität setzen, unsere Phantasie bemühen, nach Alternativen suchen, die oft schon formuliert und erprobt sind und die es nur aufzufinden gilt.

6. Jede Veränderung beginnt in uns selbst. Gefühle, Willen und Vernunft sind der Motor für die Überwindung von Ohnmacht.

In persönlichen Beziehungen, besonders in Partnerschaften, ist es entscheidend, dass zuerst *ich* mich verändere. Das ist notwendig der erste Schritt. *Dann* kann sich der andere ändern, (aber natürlich muss dies nicht so sein). Vielleicht sieht er sich auch dazu „genötigt“, weil die alten Muster nicht mehr funktionieren. Dies gilt weithin auch für meine unmittelbare soziale Umgebung, z.B. in der Familie, unter Freunden und Kollegen, in einer Gruppe, in einer Abteilung eines Betriebes oder einer Verwaltung.

Ich übersehe keineswegs die Schwierigkeit, unser Denken, Fühlen und Verhalten, unsere Einstellungen und Normen zu verändern.

Voraussetzung dafür ist, dass wir uns bewusst werden, was wir *wirklich* denken und fühlen, was es ist, was uns stört, und was genau wir ändern wollen. Oft muss man erst *lernen*, die eigenen Bedürfnisse und Interessen bewusst wahrzunehmen, sie ernst nehmen und präzise zu formulieren. Ich muss mich bewegen lassen, um etwas zu bewegen: Wut und Ärger, Leere und Leiden können, produktiv „gewendet“ und genutzt, Motiv und Motor der Veränderung sein. Aber auch dort, wo meine Grenzen „jetzt endgültig“ überschritten sind, wo ich „am tiefsten Punkt“ bin, wo „es so nicht mehr weiter geht“,



„wo ich es nicht mehr aushalte“, kann der Prozess beginnen, in dem ich mich auf mich besinne und langsam Selbst-Bewusstsein, Selbstvertrauen und Stärke (wieder-)gewinnen kann.

Gemeint ist Stärke, nicht Macht über oder gegen andere (*potency*, nicht *power*, wie Fromm englisch formuliert), ein neues Gleichgewicht, eine innere Balance, die Selbstentfaltung wie sozialen und politischen Wandel ermöglicht. Dazu sind *persönliche Ressourcen* notwendig bzw. hilfreich, die ich mir bewusst machen bzw. für die ich sorgen muss, um sie als eigenes Vermögen mobilisieren zu können:

- Gesundheit, Energie, Arbeitsfähigkeit, Leistungsbereitschaft
- Geld, Zeit, Mobilität, Flexibilität
- Sachkenntnis, Bildung, berufliche Qualifikationen und Erfahrung
- Artikulations-, Argumentations- und Konfliktfähigkeit
- ein Amt, eine Position mit Kompetenzen, formelle und informelle Rollen, ein guter Status in Hierarchien, Netzwerke und „Beziehungen“
- Ansehen, Anerkennung, privat wie in großen und kleinen Öffentlichkeiten
- Bewusstwerden und Überwinden von Angst und Abhängigkeiten
- Motivation zur Veränderung; die Bereitschaft, sich selbst realistisch zu sehen, Selbstbilder und Selbstkonzepte zu hinterfragen, sich mit seinen Schwierigkeiten und seiner Biographie kritisch auseinander zu setzen; sich der Stärken der eigenen Persönlichkeit bewusst werden; insgesamt „Ich-Stärke“
- Suche nach und Offenheit für Alternativen, Zukunftsperspektiven entwickeln
- Die bewusste Wahrnehmung von Gefühlen in einer jeweiligen Situation und Beziehung, und nicht zuletzt der Wille, aus dem Tal der Ohnmacht zu kommen.

Jede größere, nachhaltige Veränderung auch nur eines Teils unserer Persönlichkeit oder unserer persönlichen Beziehungen braucht Herz *und* Verstand, Kopf *und* Bauch, und wenn man tiefer geht: Geist und Seele. Es bedarf ernsthaften Bemühens, vielleicht auch mit Hilfe von außen oder indem man eine Therapie beginnt. Dies geht oft nur im Konflikt, durch Krisen und Tren-

nungen, man muss Frustrationen und nicht eindeutige Situationen aushalten (Ambiguitätstoleranz). Und an manchen Punkten dieses Weges mögen wir uns schwach und ohnmächtig fühlen, erscheint alles vergebens trotz aller Bemühungen. Doch wenn Menschen aus ihrer Ohnmacht heraustreten, neue Zuversicht und Stärke gewinnen, so wirkt sich dies positiv auf die ganze Persönlichkeit aus, auf die Körperhaltung, den Gesichtsausdruck, die Sprache, auf das gesamte private und öffentliche Auftreten - kurzum sie strahlt etwas Anderes, Neues aus, sie wirkt lebhaft, klar und entschieden.

7. Jede Veränderung beginnt im eigenen Verantwortungsbereich.

Nur in meinem unmittelbaren Umfeld, dort, wo ich verantwortlich bin und Einfluss habe, kann ich zunächst etwas verändern. Dies ist eine erste Einsicht, kann ein wichtiger erster Schritt sein, um Ohnmacht zu überwinden, wenn ich mich (selbst-)kritisch frage: Was ist wirklich machbar, hier und heute? Meist wird die Bedeutung der oft unscheinbaren und allmählichen Veränderungen im Alltag, in der unmittelbaren Umgebung, an der gesellschaftlichen Basis zu gering eingeschätzt. Aber wo sonst habe ich *zunächst* Einfluss, um die Qualität sozialer Beziehungen und den Gebrauch von Macht zu ändern?

Da, wo wir selbst stehen, wo wir Verantwortung für uns und andere, besonders „nach unten“ oder „um uns herum“ haben, können wir wesentlich dazu beitragen, ein positives Klima zu schaffen für Initiative und Eigenverantwortung, für Kritik und Widerspruch, indem wir Verantwortung abgeben, Mitbestimmung ermöglichen und für Veränderungen offen sind. *Politisch* gesehen sind der Einzelne, die Familie, der Kreis der Kollegen am Arbeitsplatz, eine Basisinitiative wichtige *Ausgangspunkte* für Veränderungen am Arbeitsplatz, in einer Organisation oder Institution oder auf lokaler Ebene. Die Veränderung von Strukturen auf der Meso- und Makroebene muss letztlich aber auf größere Öffentlichkeiten zielen und versuchen, die Politik auf regionaler und nationaler Ebene zu beeinflussen.

Jeder einzelne kann *etwas* tun, aber in öffentlichen Dingen kann man meist nur mit anderen zusammen etwas bewirken. Selbstorganisati-



FROMM-Online

Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

on und politische Mitbestimmung setzen zunächst voraus, dass wir uns *befähigen* und motivieren zur Beteiligung. Es bedarf aber auch der Strukturen und Gelegenheiten, die wirkliche Teilhabe ermöglichen. Sie sind eventuell erst zu erkämpfen. Es bedarf sodann guter Kenntnisse in der Sache wie der Regeln und Verfahren, von Machtstrukturen und Einflusschancen, von Alternativen und Strategien effektiven Handelns. Erfolgversprechendes Vorgehen erfordert kritischen Realismus in der Auslotung von Handlungsspielräumen nicht nur in und gegenüber halb-demokratischen oder autoritären (Sub-)Systemen, sondern auch in und gegenüber den „offenen“, liberalen kapitalistischen Demokratien des Westens.

In Gruppen und in der Politik können wir oft die Macht, ja *die Übermacht von gesellschaftlich erzeugten und über die Massenmedien verbreiteten Fremd- und Selbstbildern* erleben. Öffentliches Handeln und Politik richten sich immer mehr nach den Anforderungen der *Selbstvermarktung und medialen Inszenierung*, werden selbst zur professionell gestalteten Selbstinszenierung. Autonomes Handeln setzt heute voraus, dass wir uns die Art der Entstehung und Macht dieser Bilder, in wessen Interesse sie produziert werden und was sie für die Wahrnehmung von Macht und Ohnmacht im persönlichen und öffentlichen Leben bedeuten, bewusst machen und durchschauen. Wir können das, was wir nicht durchschauen und was uns ohnmächtig macht, nur überwinden, indem wir Selbstkonzepte, gesellschaftliche Normen und scheinbare politische Selbstverständlichkeiten selbst- und ideologiekritisch reflektieren. Umso wichtiger ist es, auch den einfachen Bürgern die Kompetenz zu vermitteln, kritisch mit „images“ und den Medien umzugehen. Nur so erliegt man nicht der Suggestion der einseitigen, ideologisierten Definition von Problemen, der manipulativen Präsentation von Personen, Parteien und Informationen, die uns oft denken lassen, wir seien schwächer, weniger intelligent und urteilsfähig als wir es tatsächlich sind.

8. Wir unterschätzen oft die Macht von aktiven, innovativen Minderheiten, die Macht der Solidarität und des Mutes an der Basis. Positive, demokratische Veränderungen werden

oft angestoßen von kleinen, von ihren fortschrittlichen Ideen überzeugten Gruppen, die - so ist zu wünschen - undogmatisch und auf demokratische Weise Mehrheiten zu gewinnen suchen. Glaubwürdig auf Dauer wird man als Person oder Gruppe jedoch nur, wenn man in der eigenen Praxis (und womöglich auf dem Weg zur Macht) jenen Werten folgt, für die man eintritt. Bürger- und Menschenrechtsbewegungen, die Friedens-, die Umwelt- und vor allem die neue Frauenbewegung haben gezeigt, wie man mit Solidarität, Phantasie und Mut Ohnmacht überwinden, das persönliche und öffentliche Bewusstsein und restriktive Verhältnisse verändern kann, oft nachhaltig und nicht nur momentan.

Ende der 80er Jahre wurden in einigen Ländern, in denen der bürokratische Sozialismus herrschte, aus kleinen Minderheiten mächtige Bürgerbewegungen. Ihre friedlichen Revolutionen haben gezeigt, wie ohnmächtig die Mächtigen sind und wie mächtig die Ohnmächtigen sein können. Zugleich spüren wir im Osten Europas - ähnlich wie in Deutschland nach 1945 - die Macht des autoritären Erbes, der Traditionen und der Erziehung zur Unterordnung, der Fortdauer von Herrschaftsstrukturen, Verhaltensweisen und Mentalitäten vor allem aus der Zeit des bürokratischen Sozialismus. Doch nicht nur im Osten Europas machen wir die Erfahrung: In mehr oder weniger autoritären Verhältnissen ist es besonders schwer, sich der eigenen Stärke bewusst zu werden, an die Macht kollektiver Aktion zu glauben und eine Praxis demokratischer Selbstorganisation zu entwickeln.

9. Produktiv ist ein Verständnis von Macht, das nicht nach Herrschaft über andere strebt, sondern mit anderen zusammen für gemeinsame Interessen und das Wohl möglichst vieler eintritt. So lassen sich auf demokratische Weise eigene Interessen und Solidarität miteinander verbinden.

Wenn wir soziale und politische Resignation überwinden wollen, dann ist es zunächst wichtig zu erkennen, was uns ohnmächtig und andere übermächtig macht. (Das ist oft schon schwer genug und eine beachtliche kognitive und psychologische Leistung.) Manche suchen dann Wege, wie sie anderen Macht *nehmen* können, und



sehen die Veränderung von Machtverhältnissen, die Überwindung von Ohnmacht als eine Art Nullsummenspiel. Doch es führt eher weiter, wenn wir danach fragen, wie wir selbst an Stärke und Einfluss *gewinnen* können, allein und mit anderen. Das kann, aber muss nicht bedeuten, dass andere Dominanz, Privilegien oder illegitime Herrschaft aufgeben (müssen). *Macht und Gegenmacht* sollten vielmehr *als positive Kräfte* in der Gestaltung sozialer Beziehungen, im Wettbewerb um die jeweils bessere Lösung verstanden werden, in der alle möglichst viel gewinnen.

Doch wer für mehr Freiheit und Gerechtigkeit eintritt, sich gegen die Herrschenden wendet, um Einfluss zu nehmen in öffentlichen Angelegenheiten, muss meist mit Konflikten rechnen - und er braucht Mut: „Wenn die Macht auf Seiten des Unrechts ist und das Recht auf Seiten der Ohnmacht, wird Zivilcourage fällig“. (Ulrich Beer) Um aus der Ohnmacht herauszukommen, ist allerdings nicht immer Heldenmut, sondern oft nur ein wenig mehr Zutrauen gefragt, zu sich selbst und anderen zu stehen. In bestimmten Situationen erfordert dies Zivilcourage oder sozialen Mut im Alltag. Dies vor allem dann, wenn ich in der Minderheit oder unterlegen bin, wenn Helfen und die Wahrung legitimer Interessen Risikobereitschaft erfordert, weil Nachteile drohen. Sich selbst und andere „stark machen“ („empowerment“), mit Courage gewaltfrei handeln, kann man in vielfacher Hinsicht lernen. Inzwischen gibt es ein breites Angebot an Strategien, Seminaren und Trainings. (Vgl. G. Meyer, 2004, sowie Meyer, G., Dovermann, U., Frech, S. und Gugel, G. (Hg) 2004.)

Das Ziel ist jedoch nicht: Wir herrschen über andere, sondern wir sind fähig, mit anderen und für andere Vernünftiges zu bewirken, im eigenen Interesse und zugleich solidarisch-gemeinwohlorientiert. Hannah Arendt hat diesen positiven Machtbegriff in ihren Schriften eindrucksvoll entwickelt: Macht ist die Fähigkeit, im Sinne einer *vita activa* Leben und Gesellschaft zu gestalten - nicht als „Macht über“, sondern als „Macht zu“. Ihr Machtverständnis ist vor allem gesellschaftlich-politisch ausgerichtet: Macht besitzt nicht ein Einzelner, sondern die Gruppe, solange sie zusammenhält. Sie interessiert nicht die Frage: „Wer herrscht über wen?“, sondern es geht

ihr um ein neues Verständnis des Politischen als nicht mehr entpersonalisierte Herrschaft. (Vgl. H. Arendt, 1970; dies., 1981.)

In diesem Sinne kann man Kompetenzen und Autorität produktiv gebrauchen: Machtausübung transparent gestalten, Verantwortung delegieren, Partizipation und Widerspruch fördern. Stärke gewinnen schließt dann ein: Konflikt und Konkurrenz nicht zu verleugnen, sondern die Interessen anderer zu respektieren und, wo nötig, kompromissbereit zu sein. Stark ist, wer seine eigenen Schwächen zugeben kann und Humor beweist. Das bedeutet auch: anderen nicht zu viel Autorität, also Macht über mich zu geben, sondern sie begrenzen; Macht weniger als Herrschaft über mich und andere, sondern als Verantwortung für mich und für andere zu verstehen. Ob dies Leerformeln und fromme Wünsche bleiben, zeigt sich immer erst in der konkreten Situation, in der Praxis des Umgangs mit uns und anderen.

10. Die Überwindung von Ohnmacht braucht Wissen, Geduld und Vertrauen.

Für viele mögen diese Überlegungen in der gegenwärtigen Situation kapitalistischer Gesellschaften mit ihrem meist hohen Maß an Arbeitslosigkeit und wachsenden sozialen und psychischen Problemen, im Zeichen des Abbaus wohlfahrtsstaatlicher Leistungen und durchdringender Ökonomisierung im globalen Maßstab als reiner Idealismus erscheinen, subjektivistisch und voluntaristisch gegenüber strukturellen Schwierigkeiten, als naiver Optimismus oder gar als pädagogische Belehrung von Gutmenschen, kurzum: als Wunschdenken und schlechte Utopie.

Ich bin mir jedoch der schwierigen Lebenssituation und der begrenzten Möglichkeiten der meisten Menschen durchaus bewusst. Viel ist schon gewonnen, wenn es gelingt zu durchschauen, wie asymmetrische Machtverhältnisse auf der persönlichen und systemischen Ebene (re-)produziert werden, sich die eigene Situation, das eigene Empfinden im jeweiligen Handlungskontext bewusst zu machen, und dann realistisch das eigene Vermögen, Handlungsspielräume und deren Grenzen auszuloten. Je stärker die eigene Lebenswelt vermeintlich oder real fremdbestimmt ist, je höher und weiter die entscheidende Handlungsebene, desto schwieriger sind Ein-



flussnahme und Veränderungen von der „Basis“ der Gesellschaft her. *Vielleicht ist es aber oft auch nur möglich, Ohnmacht auszuhalten und anzunehmen als Teil einer Lebensrealität, die sich gleichwohl nicht darin erschöpft.*

Denn ich bin überzeugt, auch im Blick auf die Biographie mutiger Einzelner und die Erfolge von emanzipatorischen Bewegungen: Nur wenn wir individuell und gesellschaftlich-politisch Vorstellungen entwickeln von dem, was sein könnte, wenn wir das Potential in uns selbst und die Chancen eigenständigen Handelns um uns erkennen, wenn wir in Alternativen denken und Neues ausprobieren, werden wir im Sinne des afrikanischen Sprichworts vom Anfang das Gesicht der Welt, oder bescheidener: etwas bei uns selbst als Person und in unserem eigenen Verantwortungsbereich verändern. Dafür sind Realismus, Geduld und Mut erforderlich. Oder wie es ein Dichter aus der Barockzeit formuliert hat: *Herr, gib mir den Mut, das zu ändern, was ich ändern kann, das hinzunehmen, was ich nicht*

ändern kann, und die Weisheit, um zwischen beiden zu unterscheiden.

Literaturhinweise

- Adorno, Th.W., 1963: *Erziehung zur Mündigkeit*, Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Arendt, H., 1970: *Macht und Gewalt*, München (Piper).
- 1981: *Vita activa oder vom tätigen Leben*, München (Piper).
- Crott, H.W., 1987: „Macht“, in D. Frey und S. Greif, *Sozialpsychologie*, München und Weinheim Psychologie-Verlags-Union), S. 231-238)
- Meyer, G., 2004: *Lebendige Demokratie: Zivilcourage und Mut im Alltag. Forschungsergebnisse und Praxisperspektiven*, Baden-Baden (Nomos Verlag).
- Meyer, G., Dovermann, U., Frech, S. und Gugel, G. (Hg) 2004: *Zivilcourage lernen - Analysen, Modelle, Arbeitshilfen*. Bonn (Bundeszentrale für politische Bildung).
- Weber, M., 1972: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen (Mohr).