

Rainer Paris

Der Wille des Einen  
ist das Tun des Anderen

Aufsätze zur Machttheorie

**VELBRÜCK  
WISSENSCHAFT**

<https://doi.org/10.5771/9783845277233>, am 13.05.2024, 15:53:02

Open Access –  – <https://www.nomos-elibrary.de/agb>

Rainer Paris  
Der Wille des Einen  
ist das Tun des Anderen



Rainer Paris  
Der Wille des Einen  
ist das Tun des Anderen  
Aufsätze zur Machttheorie

**VELBRÜCK  
WISSENSCHAFT**

Erste Auflage 2015  
© Velbrück Wissenschaft, Weilerswist 2015  
www.velbrueck-wissenschaft.de  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-942393-79-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

# Inhalt

Einleitung: Macht als Interaktion . . . . .	7
Drohungen. Über eine Methode der Interaktionsmacht . . . . .	19
Der kurze Atem der Provokation . . . . .	49
Die Politik des Lobs . . . . .	73
Machtfreiheit als negative Utopie. Die Hochschule als Idee und Betrieb . . . . .	103
Warten auf Amtsfluren . . . . .	135
Tücken der Macht. Das Beispiel der Politik. . . . .	169
Raten und Beratschlagen . . . . .	195
Frechheit . . . . .	239
Die Autoritätsbalance des Lehrers . . . . .	251
Gleichheit. Ein systematisches Argument . . . . .	275
Herrschen, Führen und das Problem der Delegation. . . . .	291
Raten – Helfen – Empowerment. Über altruistische Macht . . . . .	309
Danksagung . . . . .	356
Literatur. . . . .	358
Nachweise . . . . .	375



# Einleitung: Macht als Interaktion

Der Begriff der Macht ist, nach einer bekannten Formulierung Max Webers, »soziologisch amorph« (Weber 1972, S. 28). Anders als die enger definierten Verhältnisse der Herrschaft, der Autorität oder der Gewalt umfasst er ein großes Spektrum asymmetrischer gesellschaftlicher Phänomene und Konstellationen. Weder der Begriff noch die Sache lassen sich auf einen einfachen Nenner bringen. Andererseits wird solche Einfachheit heutzutage durch die allgegenwärtige moralische Aufladung des Begriffs geradezu ersehnt und gefordert: Wann immer die Rede auf Macht und Machtverhältnisse kommt, müssen wir aufpassen, was wir sagen.

Wir bewegen uns also auf schwierigem Terrain. Wo die Entrüstung lauert, ist jedes Argumentieren verdächtig. Sie lebt ja geradezu davon, keine Unterschiede zu machen und alles analytische Bemühen einzuebennen. Sachlichkeit ist Verharmlosung und entschuldet die Täter. Tatsächlich ist natürlich das Gegenteil der Fall: Erst die materiale Untersuchung und Ausdifferenzierung der Tatbestände, Perspektiven, Handlungsdynamiken und Interessen erlaubt es, die moralischen Fragen nach Schuld, Legitimität, Gründen und Verallgemeinerbarkeit überhaupt aufzuwerfen und auf dieser Grundlage nach angemessenen Antworten zu suchen. Wirkliche Moralität interessiert sich vor allem für Dilemmata und Tragik, anstatt im Schisma von Gut und Böse von vornherein auf der richtigen Seite zu stehen.

Gerade wenn es darum geht, zwischen positiven und zerstörerischen Aspekten, zwischen legitimer und missbräuchlicher Verwendung der Macht zu unterscheiden und darüber hinaus nach Möglichkeiten ihrer Bändigung, ihrer Begrenzung und Eindämmung, zu fragen, ist jede Übermoralisierung schädlich. Macht hat sehr verschiedene Formen und Ausprägungen, mit denen sich höchst unterschiedliche Motive, Auswirkungen und Leidensqualitäten verbinden. Der erste Grundsatz der hier vorgelegten Machtanalysen lautet daher, dass die Untersuchung und Kritik der Macht, theoretisch wie praktisch, ihre Entdämonisierung zur Voraussetzung hat.

Doch auch jenseits der strategischen Ignoranz öffentlicher Diskurse ist die Bedeutung des Machtbegriffs breit gefächert und keineswegs hinreichend konturiert. Obwohl Macht und Herrschaft als Gegenstände philosophischen und sozialwissenschaftlichen Denkens seit der Antike eine prominente Rolle spielen, sind wir von einer einheitlichen oder auch nur teilweise konvergierenden analytischen Begrifflichkeit weit entfernt. Dies zeigt bereits die Vielfalt der sehr unterschiedlich akzentuierten Machtdefinitionen, die jenseits der großen paradigmatischen Kontroversen und

Theorieentwürfe bei der empirischen Untersuchung von Machtverteilungen in heutigen Gesellschaften zugrunde gelegt wurden.<sup>1</sup>

Hinzu kommen natürlich die unabdingbaren Unterschiede, die sich bereits aus der Frage ergeben, in welche übergreifende Problemstellung und Untersuchungsperspektive die Machtanalyse eingebettet ist. Je nachdem ob die speziellen Forschungsfragen vorrangig auf der Makro-, der Meso- oder der Mikroebene angesiedelt sind, bedarf es anderer Methoden und Werkzeuge.<sup>2</sup> Lange Zeit war die Machtforschung vor allem eine Domäne der Makrosoziologie: Sie fungierte gleichsam als Unterabteilung und Teilaspekt einer umfassenden Soziologie der Entstehung und Dynamik sozialer Ungleichheit und begriff Macht unter dem Gesichtspunkt der asymmetrischen Verteilung von Ressourcen und Einflusschancen zuallererst als zentralen Mechanismus gesellschaftlicher Klassen- und Elitebildung.<sup>3</sup>

Ergänzt wurde diese sozialstrukturelle Ausrichtung häufig durch meso- und mikrosoziologische Untersuchungen beispielsweise zu Veränderungen von Herrschaftsstrukturen in Industriebetrieben oder Verwaltungen, Machtanalysen der Schule u.a.m. Der Ausgangspunkt war hier, dass Institutionen und Organisationen typischerweise durch hierarchische Kontroll- und Entscheidungsstrukturen gekennzeichnet sind, die sich jedoch, etwa im Zusammenhang mit Umweltturbulenzen oder der Implementation neuer Techniken, als durchaus variabel und veränderbar erwiesen. Auch das positionale Machtgefälle und der Zugang zu anderen Machtquellen in Organisationen sind nichts Starres und ein für allemal Fixiertes, sie sind in Wirklichkeit ständig in Bewegung und oftmals selbst Gegenstand offener oder latenter Machtkämpfe.

Wer am Ende gewinnt, entscheidet sich stets in Situationen. Da alle Strukturen letztlich auf Handlungen und Interaktionen basieren und durch sie reproduziert werden, muss auch die Machtanalyse auf die Ebene unmittelbarer sozialer Beziehungen und Situationen heruntergebrochen werden, in denen konkrete Akteure ihre Interessen und ihren Willen gegen den Widerstand anderer durchsetzen. Ohne eine solche

1 Vgl. als Überblick Hradil 1980.

2 Dies bedeutet keineswegs, dass die Untersuchung von Machtphänomenen jeweils nur auf einer dieser Ebenen erfolgen kann oder sollte. Stattdessen scheinen mir vor allem solche Studien und Ansätze fruchtbar und sinnvoll, die versuchen, jeweils zwei dieser drei Ebenen (Mikro/Meso, Meso/Makro oder Mikro/Makro) in Beziehung zu setzen und miteinander zu verbinden, wogegen der Anspruch, die Analyse auf allen drei Ebenen zu verorten und ausweisen zu wollen, meines Erachtens kaum gelingen kann und wenig aussichtsreich ist. – Ein interessanter Vorschlag zur Begrenzung und Kombination von Theorieansprüchen ist die »Forschungsuhr« von Weick 1985, S. 54ff.

3 Man denke hier etwa an die klassischen Arbeiten von Robert Michels, Vilfredo Pareto bis hin zu C. Wright Mills' *The Power Elite* (Mills 1962).

Behauptung in Situationen, in denen der Wille des einen sich in das Tun des anderen transformiert, ist der Machtbegriff sinnlos. Auch die Untersuchung von Machtstrukturen setzt somit ein Grundverständnis von Macht als Beziehung und Interaktion voraus – eine Perspektive, die jedoch im Diskussionshorizont soziologischer Handlungs- und Interaktionstheorien zumindest in Deutschland bis in die achtziger Jahre nur sporadisch aufgegriffen und in entsprechende Forschungsvorhaben umgesetzt wurde.<sup>4</sup>

Das hat sich seitdem gründlich geändert. Mit dem Aufschwung phänomenologisch-hermeneutischer Ansätze in der Soziologie und dem damit verbundenen Boom qualitativer Sozialforschung erfuhr auch die Untersuchung von Machtverhältnissen eine Vielzahl neuer Impulse, die das überkommene, einseitig auf Ressourcen ausgerichtete Strukturverständnis von Macht in Frage stellten und durch mikrosoziologische Prozessanalysen abzulösen versuchten. Wie die Macht vor Ort gemacht und ausgeübt wird, wie sie, etwa in betrieblichen Arbeitszusammenhängen, universitären Gremiensitzungen oder sozialen Beratungssituationen, von den Akteuren unmittelbar gehandhabt und moduliert wird, wie Machtverhältnisse in diachroner Perspektive auf- und ausgebaut, reproduziert und mitunter gestürzt werden – zu all diesen Fragen und Problemstellungen gibt es mittlerweile eine Fülle von Theoriebeiträgen, Fallstudien und feldspezifischen Untersuchungen, so dass von einem mikrosoziologischen Defizit der Machtforschung sicherlich keine Rede mehr sein kann. Allerdings lässt sich auch hier ein gewisser Mainstream ausmachen: Die überwiegende Mehrzahl der Projekte z. B. zur Konversationsanalyse von Beratungssituationen ist im Zwischenfeld von Institutions- und Situationsanalyse angesiedelt und konzentriert sich dabei auf die Fragestellung, wie sich die formale Machtverteilung und die Ressourcenasymmetrien der Organisation bis in die Feinstrukturen der Interaktion verlängern und durchhalten, wie also die durch den institutionellen Kontext vorgegebenen Machtstrukturen interaktiv variiert und damit zugleich situativ reproduziert werden.

Die in diesem Band versammelten Aufsätze gehen demgegenüber einen anderen Weg. Sie untersuchen nicht das komplexe Machthandeln von

4 So herrschte bis in die achtziger Jahre die Auffassung vor, der Ansatz und Begriffsapparat des Symbolischen Interaktionismus konzentrierten sich lediglich auf die Untersuchung relativ offener Alltagssituationen und nähmen so die Phänomene von Macht und Herrschaft und die daraus resultierenden Strukturen sozialer Ungleichheit kaum oder nur ungenügend in den Blick. Wie wenig gerechtfertigt und unangemessen eine solche Sichtweise bereits damals war, belegen etwa die Arbeiten Erving Goffmans zur Funktionsweise totaler Institutionen (Goffman 1972, zuerst 1957) oder Harold Garfinkels Analyse von Degradierungsprozessen (Garfinkel 1956).

Individuen in mehr oder minder vorstrukturierten Situationen, sondern nehmen stattdessen – und zwar zunächst unabhängig von spezifischen Kontexten – einzelne Machtpraxen und -methoden in den Blick, mit denen ein individueller oder kollektiver Akteur gegenüber einem oder mehreren anderen seinen Willen durchsetzt und ihm seine Erwartungen aufzuprägen vermag.<sup>5</sup> Diese Methoden können ja höchst verschieden sein: Man kann dem anderen mit empfindlichen Sanktionen drohen, wenn er nicht tut, was man von ihm verlangt; man kann ihn mit materiellen oder symbolischen Anreizen ködern und ihn auf diese Weise bei seiner Gier und Eitelkeit packen; oder man kann ihn so lange mit Begründungen und Erklärungen traktieren, bis er schließlich einknickt und seinen Widerstand aufgibt. Doch wie immer der Mächtige vorgeht, stets sind es bestimmte, durchaus abgrenzbare Praxen und Handlungsweisen, die er dabei anwendet, um dem anderen seinen Willen aufzuzwingen und die eigenen Interessen durchzusetzen.

Es geht also allgemein um die Frage, mit welchen Typen des Tuns Menschen dafür sorgen, dass andere ihren egoistischen Zielen und Verhaltensvorgaben folgen und am Ende etwas tun, was sie sonst nicht getan hätten.

Handlungen sind keine kompakten Einheiten. Sie haben selbst eine differenzierte Struktur, und sie definieren Beziehungen: zwischen dem Drohenden und dem Bedrohten, dem Provokateur und demjenigen, den er provozieren will, dem Hilfsbedürftigen und dem Helfer. Gewiss stehen auch sie im Dienst von Beziehungen und werden von ihnen nahegelegt. Für denjenigen, der andere dazu bringen will, über einen gewissen Zeitraum für ihn zu arbeiten, ist es zweckmäßig, ihnen als Anreiz Lohnzusagen zu machen, die er dann allerdings auch einhalten muss. Ebenso droht der Staat, repräsentiert durch Polizei und Justiz, seinen Bürgern harsche Sanktionen an, um Rechtsbrüche zu verhindern und die Aufrechterhaltung der Ordnung sicherzustellen. Der Lehrer ist nicht frei, ob er die Leistungen seiner Schüler bewertet oder nicht. Wo immer Menschen ihre Beziehungen verstetigen und in positional fixierten Rollen agieren, werden ihnen unabhängig von ihren aktuellen Bedürfnissen und Motiven Handlungen abverlangt, die sie wohl oder übel ausführen müssen.

Doch auch die Handlungen selber schränken die Freiheit ein. Wer droht, lobt oder einem anderen hilft, ist nicht nur den Unwägbarkeiten der Reaktion ausgesetzt, er erlegt auch sich selbst bestimmte Zugzwänge auf, die er fortan nicht ignorieren kann. Handlungen weisen

5 In diesem Sinne charakterisiert Claessens (1968, S. 59f.) die Machtrolle als Chancenstruktur einer Position, in der einer dem anderen seine Erwartungen aufzwingen kann, ohne auf dessen Erwartungen ihm gegenüber Rücksicht nehmen zu müssen.

ein charakteristisches, als typische Funktionsmechanik und Regelstruktur identifizierbares Grundmuster auf, sie enthalten gewissermaßen ein »implizites Handlungsprogramm«, auf das die Interaktionspartner festgelegt sind und in dem der Fortgang der Geschichte zumindest in groben Bahnen vorgezeichnet ist. Gewiss ist ihr Handeln nicht in dem Sinne determiniert, dass die Akteure die vorgegebenen Sequenzen und Funktionselemente lediglich exekutieren – tatsächlich haben sie vielfältige Möglichkeiten der Variation und des Modulierens, ja sogar des nachträglichen »Ungeschehen-Machens« ihres Tuns – ; und trotzdem ist es nicht selten, dass Handelnde auf diesem Wege gleichsam zu Gefangenen ihrer eigenen Handlungen werden, dass sie also einen kaum mehr zu stoppenden Interaktionsverlauf anstoßen, der ihren ursprünglichen Zielen und Absichten mitunter diametral widerspricht.

Michel Foucault hat diesen Grundgedanken in einer schönen Formulierung einmal so ausgedrückt: Die Menschen wüssten in der Regel ganz gut, was sie tun, und auch, warum sie es täten; was sie nicht wüssten sei, was ihr Tun tut. Dies ist, mit gewissen Modifikationen und Abwandlungen, die zentrale Fragestellung der hier vorgelegten Studien: Sie wollen erforschen, was das Tun »Drohen«, »Provozieren«, »Loben« oder »Raten« tut.

In der formalen Darstellung sind die Aufsätze zumeist nach einem einfachen, mitunter etwas variiertem »Strickmuster« aufgebaut. Im ersten Schritt wird, oft auch mit einem komprimierten Definitionsvorschlag, versucht, die konstitutiven Eigenschaften und Basiselemente des zu untersuchenden Phänomens herauszufiltern und so bestimmte indexikalische Merkmale zu formulieren, die für den jeweiligen Handlungstyp charakteristisch sind. Dabei orientiere ich mich in einem sehr allgemeinen Sinne am Vorbild und der Vorgehensweise der Sprechakt-Theorie, wie sie in der linguistischen Pragmatik etwa in den Arbeiten von Austin und Searle vorgeführt worden ist.<sup>6</sup> Ebenso wie die Sprechakt-Theorie danach fragt, welche spezifischen Merkmale und Bedingungen gegeben sein müssen, damit eine konkrete Sprechäußerung von einem kompetenten Sprecher/Hörer als Frage, als Versprechen oder Befehl identifiziert und verstanden wird, so scheint es mir auch für die soziologische Machttheorie ein sinnvolles und probates Verfahren, sich der Analyse von Machtpraktiken wie Drohungen, Provokationen usw. in ähnlicher Weise zu nähern.

Eine zentrale Methode zur Identifizierung indexikalischer Merkmale ist der Vergleich, vorzugsweise mit Ähnlichem und Benachbartem. Um herauszufinden, was eine Drohung ist und wie sie funktioniert, ist es zweckmäßig, die Unterschiede herauszuarbeiten, die beispielsweise

6 Die Standardwerke sind Austin (1975, zuerst 1955) und Searle (1974); vgl. auch Wunderlich 1976.

zwischen einer Drohung, einer Warnung oder einer unangekündigten Sanktion bestehen, ferner die besonderen Aspekte zu eruieren, die einen Raub, eine Erpressung oder einen Fluch ausmachen. Gute Dienste leistet bei einem solchen Verfahren ein Synonym-Wörterbuch (wodurch es mittlerweile zu einem meiner wichtigsten Arbeitsmittel geworden ist). Weil es, wie uns die Sprachwissenschaft lehrt, ja keine absoluten Synonyme, also keine vollständige Bedeutungskongruenz verschiedener Wörter gibt, ist der systematische Vergleich der jeweils benachbarten Begriffe und Bezeichnungen gleichzeitig ein vorzügliches Mittel, auch die sozialen Nuancen und Verschiebungen freizulegen, die zwischen den Phänomenen auftreten. Alles kognitive Differenzieren ist ein Abgleichen und Vergleichen, und je geringer die Unterschiede zwischen dem Verglichenen, desto größer ist in der Regel der analytische Ertrag.<sup>7</sup>

Allerdings sagt das Grundmuster eines Handlungstyps noch wenig über seinen performativen Gebrauch. So können die Merkmale sehr unterschiedlich akzentuiert und gewichtet sein und in verschiedenen Handlungsfeldern jeweils anderen Vorgaben unterliegen. Im zweiten Schritt wird daher versucht, die postulierte Funktionsmechanik im Hinblick auf typische Variationen und Ausprägungen zu untersuchen, die der Bandbreite und empirischen Vielfalt der Verwendungsweisen gerecht wird. Man kann eben auf höchst unterschiedliche Weise drohen, loben, raten usw., und ebenso wird in Arbeitsverhältnissen anders gedroht als in Liebesbeziehungen oder innerhalb von Gruppierungen Gleichaltriger. Gewiss muss die Analyse mit der Berücksichtigung weiterer Variablen auch hier formal-typisierend und damit stark selektiv vorgehen, kann also die ganze Fülle der Ausdrucksformen und -möglichkeiten stets nur sehr begrenzt eingeholt werden.

Auf das Handeln des einen reagiert der andere. Auch der Bedrohte, Gelobte oder Empfänger eines Ratschlags verfügt über diverse Mittel und Möglichkeiten, den Fortgang des Geschehens zu beeinflussen. Im Weiteren werden deshalb die systematischen Reaktionsalternativen – man kann auch sagen: die strategischen Chancen der Gegenwehr – behandelt, die dem Adressaten offenstehen. Denn abgesehen von Extremsituationen totaler Macht ist auch der »Mindermächtige« (Theodor Geiger) im Normalfall keineswegs so machtlos, wie man gemeinhin (und oftmals auch er selber) glaubt. Ja, zuweilen kann er die Machtaktion bereits kontern, bevor sie überhaupt erfolgt. Insofern sind die einzelnen Züge und Sequenzen immer nur künstlich isolierbar. Eine Interaktionsanalyse der

7 Das muss jedoch nicht immer so sein. So vertrat Lichtenberg die Auffassung, es könne unter Umständen sehr erkenntnisträchtig sein, auch weit entfernt liegende und scheinbar völlig verschiedene Dinge und Sachverhalte miteinander zu vergleichen, also zu versuchen, »Relationen und Ähnlichkeiten zwischen Dingen zu finden, die sonst niemand sieht« (Lichtenberg 1992, S. 228).

Macht, wie sie hier vorgestellt ist, muss neben der Rekonstruktion der unmittelbaren Beziehungsdynamik auch das Vor- und Nachfeld der Situation einbeziehen, in der die Praxen zur Anwendung kommen.

Gleichwohl hat ein solches Vorgehen auch Nachteile. Vor allem vermag es den tatsächlich stattfindenden Interaktionsprozess, also den variablen, diskontinuierlichen und häufig kontingenten Verlauf der Machtkämpfe selbst, nur formal und damit verkürzt einzuholen. Es untersucht nicht das soziale Handeln in seiner unübersehbaren Vielfalt und Komplexität, sondern lediglich die systematische Funktionsmechanik einzelner Handlungstypen, die in diesen Prozessen eine – allerdings zentrale – Rolle spielen. Auch die Spezifität der Kontexte tritt dabei gewissermaßen erst nachträglich hinzu, sodass die mikrosoziologische Erforschung des Machthandelns in konkreten Situationen nolens volens gesonderten empirischen Fallstudien überlassen bleibt.<sup>8</sup>

Die subjektiven Sinnstrukturen und Relevanzen der Interaktionspartner tauchen in einem solchen Verfahren nur als idealtypische Verallgemeinerung auf. Die Akteure handeln gerade nicht als »ganze Menschen«, sondern eben als Drohende, Lobende oder Hilfsbedürftige. Macht als Interaktion meint in diesem Sinne zunächst nichts anderes als die Interaktion zwischen Menschen, die über bestimmte Kompetenzen, Ressourcen und Machtmittel verfügen und diese mit Hilfe spezifischer Techniken und Methoden zur Anwendung bringen.

Dem Theorietypus nach handelt es sich um eine spezielle Version formaler Soziologie. Zwar wird der skizzierte Dreischritt – Merkmale, Variationen, Prozess – nicht in allen Beiträgen durchgehalten und gelegentlich essayistisch »gelockert« und modifiziert; dennoch zieht sich das formale Argumentationsmuster als allgemeine Hintergrundstruktur in jedem der Aufsätze durch. Im Übrigen bedienen sie sich für die Beschreibung der interaktiven Sinnbezüge und Situationsdefinitionen weitgehend des traditionellen Instrumentariums des Interaktionismus und der phänomenologischen Soziologie, wie es sich für mikrosoziologische Untersuchungen als gut sortierter analytischer Werkzeugkasten in den letzten Jahren auch in Deutschland durchgesetzt hat.

Trotzdem vermeiden die Studien allzu enge konzeptionelle Festlegungen. Sie nutzen die Begriffsangebote der verschiedenen Theorien und spezifizieren sie für ihre materiale Fragestellung. So erscheint es zum Beispiel unsinnig, die drei systematischen Beschreibungsparadigmen der Interaktion – Austausch, Spiel und Drama<sup>9</sup> – als konkurrierende Analyseperspektiven zu behandeln, anstatt sie der Sache nach als ergänzend

8 Einige solcher Fallstudien finden sich in unserem Buch *Figurationen sozialer Macht* (Sofsky/Paris 1994).

9 Diese Unterscheidung wurde ursprünglich im rollentheoretischen Kontext entwickelt. Vgl. dazu Dreitzel 1980, S. 103ff.

zu betrachten und gerade in ihrem Zusammenspiel fruchtbar zu machen. Tatsächlich funktionieren Drohungen und Anreizsysteme immer schon gleichzeitig als Tauschverhältnisse (Gehorsam gegen Sanktionsverzicht oder als Voraussetzung zum Erlangen von Gratifikationen), sie unterliegen konstitutiven und regulativen Regeln, die es gestatten, sie als Spiel aufzufassen (Machtressourcen als Trümpfe, die freilich im richtigen Moment ausgespielt werden müssen), und ebenso bedarf es bestimmter darstellerischer Fähigkeiten und Techniken der Inszenierung, etwa wenn ein Bedrohter von der Glaubwürdigkeit einer Drohung überzeugt werden soll. Um die interaktive Konfliktdynamik und das Machen der Macht in seinen verschiedenen Facetten zu erforschen, ist es nötig, die auch in der qualitativen Soziologie oftmals übersteigerten Frontstellungen und Schulkämpfe zumindest ein Stück weit einzuklammern und sie zugunsten einer strikt materialbezogenen Anwendungsorientierung zu überwinden.

Das Gleiche gilt für die Frage nach dem zugrunde gelegten Machtbegriff. Grundsätzlich hat sich hier das Festhalten an der »klassischen« Weberschen Machtdefinition bewährt: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.« (Weber 1972, S. 28) Mit den zentralen Elementen »Willen« und »Widerstreben« (ersatzweise: Gegeninteresse) erfasst dieser Machtbegriff genau das, wofür es mir bei der Analyse der verschiedenen Machtpraxen entscheidend ankommt: Dass der Unterlegene jemand ist, der einen fremden Willen in seinem eigenen Handeln realisiert, dass er also etwas tut, was er nicht getan hätte, wenn es den zwingenden Willen des Ersten nicht gäbe. Und da der Webersche Machtbegriff gleichzeitig gewissermaßen eine komprimierte Fassung unseres Alltagsverständnisses von Macht formuliert, ist er meines Erachtens vorzüglich geeignet, an die empirischen Erfahrungen der Individuen anzuschließen und das Interpretations- und Erklärungspotential soziologischer Analysen zu demonstrieren.<sup>10</sup>

10 Das bedeutet freilich nicht, dass nicht auch solche Unterscheidungen analytisch sinnvoll sein können, die unsere gewohnten kognitiven Zuordnungen unterlaufen und den Alltagsvorstellungen von Macht widersprechen. Man denke hier etwa an die Entgegensetzung von Macht und Gewalt bei Hannah Arendt (1970, bes. S. 57f.), die sich, mit etwas anderer Akzentuierung, auch bei Niklas Luhmann wiederfindet (vgl. Luhmann 1977). Obwohl ich im konzeptionellen Rahmen dieser Studien anders votiere, Gewalt also als Spezialfall von Macht aufgefasst wird, wäre es vollkommen unsinnig, in solchen Fragen jeweils einseitige Vorweg-Festlegungen vorzunehmen. Stattdessen gilt der Grundsatz: Welche begrifflichen Werkzeuge jeweils zur Anwendung kommen, bemisst sich stets an den spezifischen Fragestellungen der – theoretisch angeleiteten – Forschung und den Erfordernissen des Untersuchungsfeldes.

Allerdings kommt es bei Weber auf jedes Wort an. So eröffnet zum Beispiel der Begriff der »Chance« ebenso wie das Wörtchen »auch« die Perspektive auf ein Verständnis potentieller und latenter Macht, die noch vor jedem Konflikt operiert und den Unterlegenen bereits durch die bloße Möglichkeit der Durchsetzung des überlegenen Willens erfolgreich einzuschüchtern vermag. Und in der Tat lässt sich von den einzelnen Elementen der Weberschen Definition fast das gesamte Spektrum verschiedener Ausrichtungen und Verästelungen der Machttheorie herleiten (vgl. Burkolter-Trachsel 1981). Gewiss setzt sich eine solche Orientierung am eher traditionellen Verständnis von Macht dem Verdacht aus, die grundlagentheoretischen Debatten, wie sie vor allem im Rahmen der vielfältigen Bemühungen um die kategoriale Begründung einer kritischen Gesellschaftstheorie<sup>11</sup> geführt worden sind, sträflich zu vernachlässigen. Dennoch greift ein solcher Einwand zu kurz, weil jede analytische Begriffsbildung von vornherein damit rechnen muss, gleichzeitig mit der Fokussierung bestimmter Fragen und Gegenstandsbezüge eben andere Aspekte und Problemstellungen auszuschließen.<sup>12</sup> Insofern liegt der Grund meiner Präferenz für den Weberschen Machtbegriff einfach in seiner Sachangemessenheit für die von mir behandelten Gegenstände, wogegen andere Ansätze wie etwa Michel Foucaults dezentralisierte »Mikrophysik der Macht« (Foucault 1976; 2005) sich für meine Untersuchungszwecke als eher ungeeignete Werkzeuge erwiesen haben.

In diesem Sinne sind die hier präsentierten Aufsätze zwar nicht jenseits, wohl aber deutlich »neben« den großtheoretischen Entwürfen der Machttheorie angesiedelt. Sie bedienen sich der einzelnen analytischen Mittel und Argumente je nach Bedarf, ohne damit die Grundaxiome und den systematisch-paradigmatischen Rahmen der Theorien insgesamt zu übernehmen. Gerade die »großen Theorien« sind ja häufig Steinbrüche, die durchaus heterogene Elemente und Einsichten in sich bergen. Dennoch gibt es eine Dimension, die in diesen Studien eine zentrale Rolle spielt und die durch den Weberschen Machtbegriff zunächst noch nicht abgedeckt ist: Ich meine die von Georg Simmel und Norbert Elias ausgearbeitete Grundidee der Figurativität. Dass die – faktische oder virtuelle – Präsenz des Dritten und die empirische Eingebundenheit der Akteure in eine übergreifende Figuration<sup>13</sup> den Gebrauch der Machtmethode

11 Vgl. grundlegend Honneth 1985; zuletzt Strecker 2012.

12 »Jeder konzeptionelle Ansatz, der bestimmte Phänomene aufdeckt, deckt eben auch bestimmte Phänomene zu. Es gibt keine Möglichkeit, Begriffe zu bilden, die nicht zugleich auch immer Scheuklappen darstellen.« (Popitz 2011, S. 36)

13 Eine Machtfiguration wurde an anderer Stelle definiert als »komplexes Geflecht asymmetrischer und wechselseitiger Beziehungen, in dem mehrere Personen, Gruppen oder Parteien miteinander verknüpft sind und in dem Veränderungen einer Relation auch die anderen Relationen verändern« (Sofsky/

oft entscheidend beeinflusst, zeigt etwa das Beispiel der Drohung: Wo der Drohende damit konfrontiert ist, dass ein bislang unbeteiligtes Publikum Grundregeln der Fairness überwacht oder möglicherweise dem Bedrohten als Bündnispartner beispringt, muss er sein Handeln gänzlich anders kalkulieren als in der einsamen Dyade. Was immer A gegenüber B in dieser Situation tut, hat nun immer schon eine zusätzliche Bedeutung gegenüber C, die er von vornherein mitbedenken und in Rechnung stellen muss.

Grundsätzlich handelt es sich also um Beiträge zu einer formalen Soziologie der Interaktionsmacht, die versuchen, zunächst eine »reine Typik« der Machtmethoden zu entwickeln, die dann im Hinblick auf verschiedene Variablen und Kontexte ausdifferenziert und modifiziert wird. Nicht der variable Verlauf der Interaktion selbst, auch nicht die Art und Weise, wie die Individuen die Situation und den anderen »konstruieren«, steht dabei im Zentrum der Analyse, sondern die Fragestellung, welche Kriterien und Bedingungen erfüllt sein müssen, damit sozial kompetente Akteure ein bestimmtes Handeln als Drohung, Lob oder Hilfeleistung identifizieren und sich in ihrem Tun daran ausrichten. Insofern nehmen diese Studien auch innerhalb des Spektrums handlungs- und interaktionstheoretischer Ansätze eine gewisse Sonderstellung ein, die vom Mainstream der heutigen Mikrosoziologie und der qualitativen Sozialforschung deutlich abweicht.

Soweit die theoretisch-methodische Selbstverortung, die hier nicht weitergeführt werden soll. Ein altes chinesisches Sprichwort besagt, dass eine Katze nicht nach ihrer Farbe zu beurteilen sei, sondern danach, ob sie Mäuse fange. Was zählt, ist der Ertrag, über den letztlich andere befinden. Trotzdem seien an dieser Stelle noch vier methodische Schwierigkeiten und Prinzipien kurz angesprochen, die für mein Grundverständnis von Allgemeiner soziologischer Theorie von zentraler Bedeutung sind und die auch in diesen Studien eine wichtige Rolle spielen.

Da ist als Erstes der häufige Umstand fließender Übergänge – ein Aspekt, der sich schön an der antiken, bereits bei den Sophisten beliebten Rätselfrage des Haufens demonstrieren lässt. Ebenso wie es unmöglich ist, den genauen Punkt zu fixieren, an dem eine auf eine ebene Tischplatte gestreute Menge von Weizenkörnern beginnt, einen »Haufen« zu bilden, müssen wir auch in der soziologischen Theorie davon ausgehen, dass es zwischen den von uns begrifflich unterschiedenen Phänomenen und Aggregatzuständen oftmals keine exakten Grenzziehungen,

Paris 1994, S. 14). – Elias demonstriert die Funktionsweise einer Figuration öfter am Beispiel des Fußballspiels: Je nachdem, wohin der Ball gerade gespielt wird, müssen sich alle Mitglieder der eigenen und auch der gegnerischen Mannschaft jeweils anders und neu so gruppieren, dass die Chance auf eigenen Ballbesitz und das Herausspielen einer Torgelegenheit optimiert wird.

sondern eher diffuse Übergänge und osmotische Durchlässigkeiten gibt, ohne dass wir deshalb auf die trennscharfe Formulierung der Kategorien verzichten könnten. Denn obwohl die Zäsur nicht eindeutig zu bestimmen ist, ist die Unterscheidung von Nicht-Haufen, Noch-nicht-Haufen und schließlich definitivem Haufen ja allemal sinnvoll und notwendig, um den Prozess der Haufenbildung (oder analog dazu: die Entwicklung vom einmaligen Gehorsam über die routinemäßige Unterwerfung zu automatisierter Disziplin) angemessen beschreiben und erfassen zu können. Ein wesentlicher Grundsatz der Allgemeinen soziologischen Theorie besteht also darin, dass die analytisch-begrifflichen Unterscheidungen gerade nicht als empirische Trennungen aufgefasst werden dürfen, dass also mit unklaren Grenzen und fließenden Übergängen immer und selbstverständlich zu rechnen ist.

Zweitens der Gesichtspunkt der Gradualität. Ich schlage vor, die Funktionslogik eines Handlungstyps formal über die Identifizierung zentraler indexikalischer Merkmale zu bestimmen, die ihn in besonderer Weise kennzeichnen und zugleich von anderen, benachbarten Typen unterscheiden. Dabei ist jedoch grundsätzlich davon auszugehen, dass die Gestalt und Beschaffenheit dieser Charakteristika stark variieren, die Merkmale also stets »mehr oder weniger« ausgeprägt sein können. Tatsächlich ist eine Drohung im Normalfall ja nicht einfach glaubwürdig oder unglaublich, sondern sie ist eben mehr oder weniger glaubwürdig, wodurch der Drohende zum Beispiel aufgefordert sein kann, die Glaubwürdigkeit seiner Drohung durch geeignete Maßnahmen (Ultimatum oder vorgezogene Sanktion) noch einmal gesondert zu demonstrieren und zu unterstreichen. Ebenso sind wir in einem größeren oder geringeren Maße ratkompetent, fühlen uns durch die Aktion eines anderen mehr oder minder provoziert usw. Oft sind es vor allem diese graduellen Unterschiede und die damit verbundenen Schwankungen der Intensität, die die Dynamik der Konflikte regulieren und am Ende darüber entscheiden, wie die Geschichte ausgeht.

Ein weiterer Grundgedanke ist der Tatbestand der Vermischung. Empirisch ist die »reine«, ausschließlich durch Überlegenheit und Unterwerfung geprägte Machtbeziehung die seltene Ausnahme. Weit häufiger sind die Asymmetrien der Macht eingebettet in andere soziale Grundmuster und Beziehungstypen, etwa in organisierte Formen der Zusammenarbeit oder interpersonelle Verhältnisse wie Geschlechter- oder Elternliebe. Macht ist oftmals mit Liebe und Arbeit vermischt, und obschon den Akteuren durchaus präsent, bleiben die Relevanzen der Macht in vielen Interaktionen mit guten Gründen im Hintergrund. Ja mehr noch: Die Vermischung der verschiedenen Handlungs- und Beziehungstypen kann mitunter den Charakter einer unauflöselichen »Legierung« annehmen, einer Verbindung also, die in ihrer spezifischen Mischung sogar fester ist als die Beschaffenheit ihrer Bestandteile. Die Machtanteile der

Mutterliebe, der Siegestolz des Retters nach einem gelungenen Einsatz, aber auch: die Verschränkung von Folgen und Gehorchen in Diktaturen oder chiliastischen Bewegungen – all diese Mischungsverhältnisse der Macht oder ihrer Elemente mit anderen sozialen Motiven und Dispositionen wird eine allgemeine Theorie der Interaktionsmacht nicht ignorieren können.

Von der Vermischung mit anderen Beziehungstypen ist, als vierter und letzter Punkt, die Überlagerung von Machtbeziehungen durch strukturelle Mechanismen etwa der Arbeitsteilung oder der Professionalisierung zu unterscheiden. Überlagerung meint hier die Modifizierung und Abwandlung der Handlungsmuster durch das Hinzutreten weiterer systemischer Prozesse und Funktionsbedingungen, die im Rahmen der vorgestellten Analysen nur sehr selektiv eingeholt werden können. So sind Drohen und Strafen in unmittelbaren Konfrontationen anderen Zugzwängen und Inszenierungsregeln unterworfen als im institutionellen Kontext von Polizei und Justiz, in dem die einzelnen Sequenzen auf verschiedene Funktionsrollen aufgeteilt sind; und ebenso ist im Zusammenhang der Analyse des Helfens davon auszugehen, dass die Pflege von Familienangehörigen etwas gänzlich anderes ist als die Arbeit eines Pflegedienstes, die im Rahmen einer formalen Organisation unter vertraglich geregelten Bedingungen erfolgt: Wo der eine nach getaner Arbeit Feierabend hat, hört sie für den anderen nie auf.

Fließende Übergänge, Gradualität, Vermischung und Überlagerung – diese methodischen Imperative sind Aspekte meines Grundverständnisses von Allgemeiner soziologischer Theorie, das in diese Studien eingeflossen ist. Von den kognitiven Kosten und Nachteilen der formalen Ausrichtung war bereits die Rede, sie müssen eben in Kauf genommen werden. Darüber hinaus sind die Aufsätze, über einen Zeitraum von mehr als fünfundzwanzig Jahren verteilt, natürlich in recht verschiedene gesellschaftlich-politische Konstellationen, Rahmenbedingungen und Grundstimmungen eingebettet, und sie verleugnen diese Kontextgebundenheit keineswegs. Es sind eben auch Gelegenheitsarbeiten, mit allen Spuren der Zeitläufte und Umstände, in denen sie entstanden sind. Trotzdem erheben sie den Anspruch, im Besonderen Allgemeines zu zeigen und neues wissenschaftliches Wissen bereitzustellen. Gleichzeitig gilt freilich die Irrtumslizenz, und darüber hinaus der Vorbehalt: Auch das, was uns einleuchtet, könnte am Ende anders, wenngleich vielleicht nicht *ganz* anders sein.

Magdeburg, im Juli 2014

# Drohungen

## Über eine Methode der Interaktionsmacht

(mit Wolfgang Sofsky)

Drohungen sind überaus alltägliche Ereignisse. Nicht nur die Supermächte im kalten Krieg benutzen dieses Handlungsmuster, wenn sie einander die vollständige Vernichtung in Aussicht stellen, auch Koalitionspartner in politischen Zweckbündnissen oder Verhandlungsgegner in Tarifkonflikten behelfen sich mit Drohungen, um die Gegenseite zu Zugeständnissen zu veranlassen. Zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zwischen Lehrern und Schülern oder Eltern und Kindern. Dabei ist es keineswegs immer der Überlegene, der andere einzuschüchtern versucht; auch »Mindermächtige« (vgl. Geiger 1964, S. 342) greifen zur Drohung, um sich zu behaupten und ihre Interessen zu wahren. Nicht die Sanktion oder gar die Legitimation ist der Prototyp sozialer Macht, sondern die Drohung, die offene oder verdeckte Ankündigung, der andere werde demnächst mit erheblichen Nachteilen zu rechnen haben, wenn er nicht alsbald zu Willen ist und sein Widerstreben aufgibt.

Wenn andere Machttechniken wie Legitimierungen, Informationsmanöver oder Anreize versagen, bleibt als vorletztes Mittel der Interaktionspolitik nur noch die Drohung. Sie aktiviert das Sanktionspotential, ohne die Strafe zu verhängen. Gewiss sind Drohungen oftmals mit anderen Handlungstaktiken verknüpft, und auch die unangekündigte Sanktion ist keineswegs selten. Da die Akteure ihre Machtmittel nur gelegentlich nach präzisen Kalkülen aufstocken, durchlaufen nur die wenigsten Konflikte eine lineare Eskalationsleiter. Gleichwohl hat die Drohung eine besondere Dynamik, die nicht nur dem Bedrohten erhebliche Risiken aufbürdet. Häufig wird auch der Drohende zum Gefangenen einer Situation, die er selbst herbeigeführt hat. Das Thema der folgenden Studie ist daher die Frage, wie dieser eigentümliche Mechanismus der Interaktionsmacht funktioniert, wie er in verschiedenen Handlungssystemen variiert wird und wie man auf die Maschinerie der Drohung<sup>1</sup> reagieren kann.

1 Die Redeweise von einer »Maschinerie der Drohung« meint selbstverständlich nicht einen determinierten Reiz-Reaktionsablauf in sozialen Prozessen. Drohungen enthalten vielmehr ein implizites Handlungsprogramm, sie folgen einer Tiefenstruktur, die die Beteiligten »automatisch« in typische Zugzwänge

### 1. Die Struktur von Drohungen

Das Grundmuster der Drohung lässt sich unschwer auf eine allgemeine Formel bringen: »Wenn du nicht h tust, so werde ich s tun.« Dabei bezeichnet »h« eine Handlung oder Unterlassung, die der Drohende vom Bedrohten verlangt, »s« bedeutet hingegen eine Strafmaßnahme, die er ankündigt und von der er glaubt, dass der andere sie, wie er selbst, als einen empfindlichen Nachteil bewertet. Mit dieser Formel lassen sich nun einige Strukturmerkmale von Drohungen rekonstruieren.

1. Wie Angebote, Warnungen oder bedingte Versprechen sind auch Drohungen durch eine *Konditionalstruktur* gekennzeichnet. Mit einer Drohung verhängt man keine Strafe, sondern kündigt sie an; man verdeutlicht ein Potential, dessen Realisierung noch aussteht und ultimativ an das zukünftige Verhalten des anderen gekoppelt wird. Nur wenn jener nicht tut, was man von ihm verlangt, wird die Strafe vollzogen; entspricht er jedoch der Forderung, bleibt ihm die Sanktion erspart. Drohungen legen den weiteren Gang der Geschichte auf zwei alternative Wege fest: entweder Fügsamkeit und Straffreiheit oder aber Widerständigkeit und Sanktion.<sup>2</sup>

Natürlich erfährt der Bedrohte diese Alternativen keineswegs als freie Wahlchance. Die nahe Strafe drängt ihn in eine Richtung, lenkt ihn auf den Pfad des Gehorsams. Verstärkt wird dieser Abschreckungswert der Drohung überdies durch eine bemerkenswerte Verkehrung der *sozialen Ontologie*. Drohungen konstruieren nämlich die Zukunft nicht als Folge von Handlungen, sondern als Ablauf von Ereignissen. Der Fortgang der Interaktion scheint nicht länger eine reziproke Verknüpfung intentionaler Aktivitäten zu sein, er wird vielmehr als eine vollständig determinierte Kette von Geschehnissen dargestellt. Der Drohende tut so, als sei seine Sanktion die unvermeidliche Wirkung des Widerstrebens. Um seinen Willen durchzusetzen, benutzt er das Denkmuster der Kausalität

bringt, und zwar unabhängig davon, ob sie mit hochbewussten strategischen Kalkülen operieren oder das Drohmuster ganz habituell abwickeln.

2 Es gibt freilich einen Sondertypus der Drohung, der von diesem Grundmuster abweicht. Wenn ein Delinquent dem Richter nach dessen Urteil Rache und Vergeltung androht, so bezieht er die Ankündigung der Sanktion auf eine *bereits vollzogene* Handlung des anderen (Weil du h getan hast, werde ich s tun) und nimmt ihm damit die Chance der erneuten Entscheidung und Sanktionsvermeidung. Zwar wird auch in diesem Fall eine bestimmte Fortsetzung der Geschichte antizipiert, dies geschieht aber ohne das Einschalten einer erneuten Wahlmöglichkeit. Abgesehen von dieser Modifikation gelten die anderen Strukturmerkmale der Drohung auch für diesen Drohtypus unverändert. [2012]

und verwandelt seine Strafaktion in ein »objektives« Widerfahrnis. Indem er den Handlungscharakter der Strafe verschleiern, gleicht er die Drohung dem Handlungsmuster der Warnung an.<sup>3</sup> Die angedrohte Sanktion erscheint nun als ein bedrohliches Geschehnis, eine Gefahr, vor der der Drohende warnt. Dass er selber der Urheber der Sanktion wäre, gerät aus dem Blick. Obgleich die Sanktion de facto nichts anderes ist als eine mögliche Reaktionsweise, erlangt sie den Nimbus des Schicksals. Der Drohende zückt das Damoklesschwert, hängt es an den seidenen Faden, der sogleich zerreißen wird, wenn der andere nicht auf ihn hört.

Für die Auslösung des Ereignisautomatismus ist jetzt allein der Bedrohte verantwortlich. Nur von ihm scheint es abzuhängen, ob die Prognose eintritt, seine Wahl setzt das Schicksal in Gang. Anders als bei physischen Zwangsmaßnahmen, die das Opfer außerstande setzen, zwischen Alternativen zu entscheiden, lässt ihm die Drohung die Wahl. Das Schicksal zu meiden oder auf sich zu nehmen bleibt ein teleologischer Mechanismus (vgl. von Wright 1974, S. 135). Doch indem der Drohende die Zukunft vorschreibt und scheinbar vollendete Tatsachen schafft, büdet er seinem Gegenüber die Last für das weitere Geschehen auf. Noch vor dem Vollzug der Sanktionsmacht definiert er einen gleichsam objektiven, durch den Entschluss des anderen determinierten Verlauf der Interaktion.<sup>4</sup>

3 In der Klassifikation der Sprechakte sind Drohung und Warnung unmittelbar benachbart. Im Gegensatz zur Drohung, die dem Adressaten einen Nachteil, eine Strafe in Aussicht stellt, die der Sprecher selbst vollziehen oder über Dritte veranlassen wird, weist die Warnung den anderen auf ein gefährliches oder bedrohliches Ereignis hin, das ihm, ohne Zutun des Sprechers, gleichsam naturwüchsig widerfahren wird, falls er weiterhin unachtsam ist. Warnungen gelten der Sorglosigkeit und Achtlosigkeit des anderen, Drohungen hingegen seiner Widersetzlichkeit und Widerständigkeit. Und während Drohungen Handlungen des Sprechers ankündigen, prognostizieren Warnungen erwartbare Wirkungen. Eine Drohung dem Muster der Warnung anzugleichen heißt daher, die Standardform der Drohung in die Normalform von Warnungen zu verwandeln: »Wenn du h tust, dann q«; die Sanktion »s« wird durch das Ereignis »q« ersetzt, das freilich vom Sprecher selbst ausgelöst werden kann (vgl. Wunderlich 1976, S. 280). Diese Umformulierung ist deshalb besonders effektiv, weil sie einen kausalen Ablauf unterstellt und – ähnlich dem Ratschlag – einen rhetorischen Perspektivenwechsel vollzieht. Nicht die Absicht des Sprechers, sondern der antizipierbare Nachteil des Adressaten wird ins Zentrum der Äußerung gerückt.

4 Das Ideal der Drohung wäre mithin eine Maschine, die die angedrohte Sanktion im Ernstfall *automatisch*, d. h. ohne nochmalige Einflussmöglichkeit des Drohenden auslösen würde. Die Abschreckung gelingt freilich nur dann, wenn auch der Bedrohte die Automatik kennt und von ihr überzeugt werden kann.

2. Die Konstruktion des Ereignisautomatismus und der Transfer der Verantwortung gründen in der Selbstbindung und Selbstobjektivierung des Drohenden. Drohungen sind *Selbstverpflichtungen* (vgl. Schelling 1960, S. 36). Wer dem anderen eine Strafe verspricht,<sup>5</sup> erlegt sich selbst, vor den Augen anderer, die Verpflichtung auf, die Drohung gegebenenfalls wahr zu machen und die Sanktion tatsächlich zu vollziehen. Er unterstellt sich auch selbst seinem Zukunftsplan, als dessen Vollstrecker er auftritt. Darauf beruht die einschüchternde Wirkung der Drohung, ihre Funktion als interaktives Steuerungsinstrument.

Mit der Selbstbindung demonstriert der Drohende zugleich Rückgrat und Stärke. Er steht zu sich, kann sich offenkundig selbst in die Pflicht nehmen und sich selbständig festlegen. So repressiv und autokratisch manche Drohakte auch wirken mögen, eine gut platzierte Drohung setzt die Autorität nicht aufs Spiel, sondern festigt sie. Indem sich der Drohende überzeugend bindet, bekräftigt er den Eindruck von Stärke und Überlegenheit, von Ordnungskraft und innerer Festigkeit, auf den sich das Autoritätsbild des anderen stützt. Zwar suspendieren Drohungen kurzzeitig die stille, waffenlose Macht der Autorität, doch sie bestätigen Unterlegene nicht selten in ihrem Motiv, die Macht als Autorität anzuerkennen.

Andererseits büßt der Drohende mit der Selbstverpflichtung jedoch seine Unwägbarkeit ein. Indem er sich berechenbar macht, kann er vom anderen auch ausgerechnet werden; jener kann Kosten und Risiken abwägen und seinerseits Gegenstrategien entwerfen. Auch die Handlungschancen des Drohenden sind nun eingeschränkt. Die Drohung lastet nicht nur dem anderen ein Schicksal auf, sie ist zugleich eine selbstaufgelegte Restriktion, ein Selbstzwang, dem nur der entgehen kann, der sich leere Drohungen leisten kann. Solange man indes auf die Durchschlagskraft seiner Zusage angewiesen ist, bleibt die Drohung ein zweischneidiges Schwert: Obgleich sie Gehorsam verspricht, nimmt sie die Chance zur weiteren Überraschung.

3. Unerlässlich für den Erfolg einer Drohung ist ihre *Glaubwürdigkeit*. Nur wenn der andere von der Entschlossenheit seines Gegenübers überzeugt ist, macht es für ihn Sinn, sich der Forderung zu fügen. Je glaubhafter die Drohung und je höher die angedrohte Strafe, desto wahrscheinlicher führt sie zum Erfolg.<sup>6</sup> Eine offenkundig leere Drohung, die

5 Dieses »Versprechen« unterscheidet sich von einem echten Versprechen dadurch, dass die Zusage für den anderen keinen Vorteil, sondern eine Strafe bedeutet. Vgl. Searle 1971, S. 89f.

6 Vgl. Horai/Tedeschi 1969; einen Überblick über die – nicht selten trivialen – Forschungen der experimentellen Sozialpsychologie auf diesem Gebiet geben Crott 1979, S. 186ff., und Schneider 1978, S. 114ff.

nur so dahin gesprochen wurde, wird kaum jemanden abschrecken. An der Glaubwürdigkeit zeigt sich, inwieweit der Drohende hinter seiner Sache steht, was er selbst dafür einzusetzen bereit ist, wie wichtig ihm der Gehorsam ist.

Glaubwürdigkeit darf freilich nicht mit Wahrhaftigkeit verwechselt werden: Ob eine Drohung geglaubt wird oder nicht, hängt weniger davon ab, ob der Drohende an seine eigene Konsequenz glaubt, als vielmehr davon, ob er diese dem anderen glaubhaft zu machen versteht (vgl. Goffman 1981, S. 91). Sicherlich lässt sich der Anschein der Glaubwürdigkeit leichter erwecken, wenn man selbst dazu entschlossen ist, der Selbstverpflichtung nachzukommen. Doch für die Wirksamkeit der Drohung ist letztlich entscheidend, was der andere glaubt. So können die Virtuosen der interaktiven Abschreckungspolitik auch ganz ohne innere Sanktionsbereitschaft drohen. Sie versetzen andere in Furcht und Schrecken, ohne je daran zu denken, zum gegebenen Wort zu stehen. Hierin liegt die Schwierigkeit und die Meisterschaft des Bluffs: den anderen von einem selbst etwas glauben zu machen, woran man selbst nicht glaubt.

Aber selbst wenn der Drohende sanktionsbereit ist, muss er den anderen von seiner Festigkeit überzeugen. Drohungen bedürfen einer Inszenierung, einer *Dramaturgie der Glaubwürdigkeit*. Aktuell hat man darzustellen, was in Zukunft geschehen wird, man muss die Kluft zwischen Gegenwart und Zukunft überbrücken, dem anderen die eigene Standhaftigkeit vermitteln, obwohl er von der Probe aufs Exempel gerade abgehalten werden soll. Es ist ja das Ziel einer Drohung, den anderen fügsam zu machen, ohne die Drohung wahr machen zu müssen. Sie gilt als erfolgreich, wenn sie nicht verwirklicht werden muss, wenn ihre Glaubwürdigkeit keiner praktischen Bestätigung bedarf.

Um den zeitlichen Hiatus zu überspielen, eignet sich als Stützkonstruktion vor allem die Demonstration der Machtmittel, des *Drohpotentials*. Man stellt seine Ressourcen aus, lässt kurz die Muskeln spielen, erinnert an geltende Normen und frühere Strafen oder mimt den wild Entschlossenen, falls das eigene Machtreservoir nur spärlich besetzt ist. Solche Demonstrationen bekunden Überlegenheit, sie stellen eine potentielle Situation der Machtausübung vor. Hierzu muss der Drohende freilich wissen, was der andere fürchtet und womit man ihm drohen kann. Und er braucht ein gewisses Selbstbewusstsein, ein Bewusstsein seines Könnens. Ob er den anderen wirklich überragt, ist dabei zunächst nicht ausschlaggebend. Auch Unterlegene greifen zu Drohungen, wenn sie eine Schwäche ihres Herrn wittern und seine Ängste kennen. Nur der Verschüchterte, Unterwürfige, dem jegliches Selbstbewusstsein fehlt, riskiert keine Drohung, und zwar nicht deshalb, weil er nichts in der Hand hätte, sondern weil er immerzu glaubt, nichts in der Hand zu haben.

4. Ist die Drohung erfolgreich, entfällt der Sanktionsvollzug. Misslingt sie jedoch, schlägt die Selbstverpflichtung auf den Drohenden zurück. Plötzlich sieht er sich einem *Folgedilemma* gegenüber, das er sich selbst eingebrockt hat: Entweder hat er nun die – nicht selten kostspielige – Strafe zu vollstrecken oder aber einen offenen Gesichtsverlust hinzunehmen (vgl. Boulding 1963, S. 428). Zwar kann er den fortgesetzten Ungehorsam bagatellisieren, die Angelegenheit herunterspielen oder seine Drohung nachträglich abmildern. Doch jeder Strafverzicht gilt als Revision seines Versprechens; seine Drohung hat sich als leere Drohung entpuppt, er selbst hat sich als inkonsequent demaskiert. Will er hinfort seine Stellung restituieren, kommt er kaum umhin, den Verlust an Glaubwürdigkeit auszugleichen und in Zukunft für dasselbe Ziel die Einsätze zu erhöhen.

Aber nicht nur der Strafverzicht, auch die Exekution kann den Drohenden mit erheblichen Machtkosten belasten. Sie kann den Bestand einer sozialen Beziehung gefährden, an der auch der Drohende interessiert ist; sie kann, selbst wenn sie kurzzeitig Gehorsam erzielt, den Legitimitätsglauben und die Folgebereitschaft unterhöheln. Und sie kann den Mächtigen in einen aktuellen »Intra-Macht-Konflikt« (Schneider 1978, S. 55) manövrieren, wenn etwa die Anwendung direkten Zwangs sein Ansehen als schützende Autorität ruiniert. Meist schafft die Sanktion, auch wenn sie eine Norm zur Geltung bringt, erst einmal Unordnung, um die Ordnung wiederherzustellen. Sie setzt die Gepflogenheiten und Alltagsroutinen außer Kraft, auf denen stabile Herrschaftsverhältnisse aufbauen. Die praktizierte Sanktionsmacht suspendiert die Macht der Gewohnheiten, sie zielt nicht auf Einsicht oder Routine als Gehorsamsmotiv, sondern auf Furcht und Schrecken. Ebendies wollte die Drohung vermeiden: Sie beabsichtigte, den Gehorsam zu erreichen, ohne die soziale Ordnung in Frage zu stellen und die Normalität der Herrschaft anzutasten.

Zwischen Selbstverpflichtung, Glaubwürdigkeit und Folgedilemma bewegt sich der Drohende auf schwankendem Boden. Je rigider seine Selbstbindung, desto höher ist seine Glaubwürdigkeit, desto größer aber auch die Bürde bei einem Misserfolg. Umgekehrt mindert eine schwächere Selbstverpflichtung zwar die Folgekosten, verringert jedoch auch die Glaubwürdigkeit, die den Erfolg verspricht. Diese Kosten hat ein rational kalkulierender Akteur zu berücksichtigen, wenn er mögliche Lasten mit den Siegchancen verrechnet. Als Gewinn lässt sich dabei freilich oftmals nicht nur der aktuelle Gehorsam verbuchen. Ist nämlich die Drohung erfolgreich, so kann man sein Machtreservoir schonen und das Pulver für den nächsten Ernstfall aufbewahren (vgl. Külpe 1965, S. 43).

Drohungen dienen jedoch nicht nur einem individuellen Zweck, sie haben auch einen sozialen Sinn. Schon die unübersehbare Sanktions-

bereitschaft verändert die wechselseitigen Beziehungsdefinitionen. Wer eine Drohung ausspricht, demonstriert Überlegenheit; einseitig kehrt er eine faktische oder fiktive Ungleichheit hervor und zerstört damit jede Fiktion von Gemeinsamkeit und Egalität. Unabhängig davon, ob er tatsächlich die Oberhand hat, erzeugt seine Aktion eine symbolische Asymmetrie. Sie entmischt das Verhältnis, drängt kooperative Aspekte zurück und legt den Akzent auf das Machtgefälle.<sup>7</sup> Sie ruiniert die interaktive Egalität der Partner, das Gleichgewicht von Geben und Nehmen, Rechten und Pflichten. Falls die Akteure von der Basis positionaler Gleichheit gestartet sind, durchstößt die Drohung die Schallmauer zur Ungleichheit: Sie macht aus Gleichen Ungleiche und scheidet sie in Mächtige und Unterlegene.

Trotz der Asymmetrie bleibt die Drohung ein *reziprokes Geschehen*.<sup>8</sup> Auch der Herstellung der Ungleichheit liegt die Prozedur des Perspektivenwechsels zugrunde. Der eine kann nur mit Aussicht auf Erfolg drohen, wenn auch der andere die angekündigte Handlung als Strafe interpretiert. Es gibt ja nicht nur die leere Drohung, die nicht in die Tat umgesetzt wird, sondern auch die Drohung, die einfach verpufft, weil der andere sich gar nicht abgeschreckt fühlt. Drohungen laufen ins Leere, erweisen sich als Fehlläufer und Versager (vgl. Austin 1975, S. 18), wenn der Bedrohte immun ist, die Gefahr für wenig bedrohlich hält oder gar selbst die Auseinandersetzung sucht. Ob eine Handlung als Drohung gilt und in Kraft tritt, bemisst sich vornehmlich an seinen Präferenzen. Über die illokutive Bedeutung, den interaktiven Sinn der Aktion, entscheidet allein seine Furcht. Wie der Bedrohte die Glaubwürdigkeit des Drohenden befragt, so forscht dieser nach dem, womit er dem anderen schaden könnte. Für den Erfolg ist schließlich entscheidend, ob beide die versprochene Strafe tatsächlich für eine Strafe halten. So ergibt sich die delikate Konstellation, dass die Drohung, die ja gerade die Machtdifferenz betont, nur funktioniert, wenn ein Konsens über den Sanktionswert der angedrohten Strafe besteht.

Mit der Demonstration von Überlegenheit ordnet die Drohung zugleich die soziale Situation. Ihre dramatische, definitorische Kraft verschiebt die Relevanzen und lenkt die Aufmerksamkeit auf einen neuen

7 Die Betonung des Machtgefälles bedeutet keineswegs einen Akt der sozialen Distanzierung. Drohungen sind zumeist Übergriffe, die den Abstand verringern. Der Drohende zieht den anderen zu sich heran, »nimmt ihn sich zur Brust«, wie der Volksmund sagt, oder überspringt selbst die Entfernung, indem er sich dem anderen »in den Nacken setzt«.

8 Wechselseitigkeit ist mithin nicht mit sozialer Symmetrie, Komplementarität oder gar Konsens zu verwechseln, wie dies in der interaktionistischen Tradition nicht selten geschieht. Zu den entsprechenden begrifflichen Unterscheidungen vgl. Gouldner 1984, S. 91ff.

Fokus. Schaden abzuwehren oder in Kauf zu nehmen ist jetzt für den Bedrohten das einzige Thema. Diese Kanalisierung der Gedanken- und Handlungsströme kennzeichnet die Drohung als vorzügliche Maßnahme zum geordneten Wandel der Situation. Anders als der Sanktionsvollzug, der aktuell Unordnung schafft, hat die Drohung einen spezifischen *Ordnungswert*. Sie zentralisiert die Wahrnehmungen, konzentriert die Aktivitäten, sie ruft den anderen zur Raison und verengt diffuse Konflikte strikt auf zwei alternative Pfade.

Besonders eindrucksvoll gerät die Strukturierung der Situation, falls die Drohung von einer sanktionsgestützten Norm gedeckt ist, die es erlaubt, die Unbotmäßigkeit des anderen zum Regelverstoß zu erklären. Solche konservativen Drohungen wirken als bloße Applikation einer bereits verbindlichen Vorschrift, als bekräftigende Akzentuierung, die die Norm vom situativen Innenhorizont ins thematische Zentrum rückt. Das eigennützige Ziel verschwindet hinter einem Schleier der Legitimität, ja die Drohung erheischt selbst Geltung und Anerkennung. Sehr viel aufwändiger sind hingegen innovative Drohungen, die externe, bislang irrelevante Normen in den situativen Rahmen hineinziehen. Sie provozieren häufig zusätzliche Normkonflikte, Streitigkeiten um die neue Verbindlichkeit, die die ursprüngliche Ordnungskraft der Drohung konterkarieren. Konservativen Drohungen geht es um die Wiederherstellung einer Situationsdefinition, innovativen Drohungen hingegen um einen normativen Wandel. Während jene den geltenden Rahmen bestätigen, durchbrechen diese den Rahmen und streben nach einer neuen Ordnung.

Drohungen schaffen Ordnung, aber umgekehrt unterliegen sie auch kollektiven Ordnungsvorstellungen. Wo Gewalt verpönt ist, droht demjenigen, der seinem Gegner Gewalt androht, selbst eine Sanktion. Wo Regeln der Fairness und Egalität hoch im Kurs stehen, verletzt der Drohende selbst die Norm. Wo die Beobachter prinzipiell dem Schwächeren zuneigen, riskiert der Drohende, der seine Stärke herauskehrt, Diskreditierung und unerwünschte Solidarisierungseffekte. Es sind die *Dritten*, die das Drama der Drohung verfolgen und seine normative Richtigkeit überprüfen: unbeteiligte Zuschauer oder aufmerksame Wächter, Bündnispartner oder Sympathisanten, manchmal auch neutrale Schlichter und Schiedsrichter, die von den Gegnern gemeinsam angerufen werden können. Die Dritten binden die Dyade der Kontrahenten ein in eine soziale Figuration, die sich direkt auf die Strukturmerkmale der Drohung auswirkt.

Der Einfluss des Dritten auf die Drohinteraktion kann überaus vielfältig sein. Er kann die straffe Konditionalsequenz aufweichen, indem er vermittelnd eingreift und einen dritten Weg zwischen Ungehorsam und Fügsamkeit, zwischen Strafvollzug und Gesichtsverlust eröffnet. Andererseits können Zuschauer auch dem Schicksal seinen Lauf lassen, ja sogar

unerbittlich auf dem vorgezeichneten Ereignisautomatismus bestehen. Lachende Dritte wiederum genießen den mitunter ruinösen Streit, wachen rigoros über die Vollzugskriterien des Drohenden und ermuntern gleichzeitig den Bedrohten zu weiterem Widerstand.

Nicht selten kontrollieren Dritte auch die Glaubwürdigkeit und Selbstbindung des Drohenden. Frühzeitig entlarven sie leere Drohungen oder sprechen den Drohenden von seiner Verpflichtung frei. Sich angesichts Dritter öffentlich festzulegen ist allemal riskanter, als Strafen auf Hinterbühnen (vgl. Goffman 1969, S. 104) anzukündigen und zu vollstrecken. Das Publikum kann Drohungen leichter aufliegen lassen als der Bedrohte, da es von der Sanktionsmacht ausgenommen ist. Es kann das Drohpotential anzweifeln, Bluffs aufdecken oder einfach die Inszenierung stören, alles Einmischungen, die das Ansehen des Drohenden gefährden. Gelingt es diesem jedoch, die Dritten als Bündnispartner auf seine Seite zu ziehen, erhält seine Aktion zusätzliches Gewicht. Er erhält Rückendeckung und treibt den Bedrohten in die soziale Isolation. Wenn er zudem den Sanktionsvollzug delegieren kann, entledigt er sich seines eigenen Folgedilemmas: Da nun der Dritte für die Exekution verantwortlich ist, ist er selbst zunächst aus der Schusslinie. Auf der anderen Seite kann auch der Bedrohte seine Lage grundlegend aufbessern, wenn Dritte ihn unterstützen. Wer jetzt seine Drohung noch an den Mann bringen will, muss sie an mehrere zugleich adressieren – eine Verschiebung der Lage, die seine Machtmittel manchmal überfordert.

Besondere Bedeutung erlangen Dritte schließlich, wenn nach einem Fehlschlag der Drohung das Strafversprechen einzulösen ist. Zwar haben jetzt oftmals beide Seiten ein Interesse daran, die Strafe auszusetzen und die Drohung gleichsam »ungeschehen« zu machen (vgl. Schelling 1960, S. 39f.). Doch diese Umdefinition der Situation gelingt nur, wenn alle Anwesenden mitspielen. Auch die Dritten müssen den Zugzwang auflösen, indem sie einem Lastenausgleich zustimmen oder den Bedrohten auffordern, dem anderen nachträglich entgegenzukommen. Ob sie einer gütlichen Einigung zustimmen oder aber auf konsequente Realisierung drängen, kann der Drohende vorher freilich nicht wissen. An dieser Unberechenbarkeit des Dritten mag es liegen, dass Drohungen bisweilen in gut abgedichtete Hinterräume verlegt werden. Vorgesetzte zitieren ihre Kandidaten ins abgeschirmte Dienstzimmer, Verhandlungsgegner tagen unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Nur wer sich sehr sicher fühlt, kann sich Drohungen vor versammeltem Publikum leisten. Aber auch dafür gibt es mancherlei Modulationen und Inszenierungstechniken, die das Drohmuster variieren und die Folgelasten verkleinern.

## 2. Variationen

Sinn, Form und Dramaturgie der Drohung wechseln nach den Umständen ihres Einsatzes. Wie die Drohmaschinerie angeworfen und mit Energie versorgt wird, ob sie auf Dauer gestellt, vorzeitig abgebremst oder umgeschaltet wird, all dies ergibt sich aus der figurativen Konstellation, in der die Parteien agieren. Im Folgenden wird deshalb untersucht, wie sich die Struktur der Drohung in idealtypischen Handlungssystemen entwickelt und verändert, und zwar 1. in Konstellationen wechselseitiger Abschreckung, 2. in totalen und 3. in legitimierten Herrschaftsverhältnissen, 4. in kooperativen Arbeitszusammenhängen und schließlich 5. in interpersonellen Beziehungen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage, wie Drohungen in die primären Beziehungsdefinitionen eingebettet sind, wie sie mit anderen Machttechniken, aber auch mit nicht unmittelbar machtrelevanten Handlungsweisen vermischt werden und welche Folgen sie in den jeweiligen Handlungssystemen hervorrufen.

1. Besonders heikel sind bekanntlich jene Konflikte zwischen Individuen, Familienclans oder Regierungen, in denen gegenseitige Drohungen nicht nur zeitweilig, sondern auf Dauer den Brennpunkt der Interaktion markieren. In einem *Drohsystem*<sup>9</sup> steht die Abschreckung selbst im Zentrum der Beziehung. Der andere erscheint als der Fremde schlechthin,<sup>10</sup> als Todfeind, der die eigene Existenz bedroht. Alles, was der andere tut, gilt als böswillige Hinterlist und expansive Strategie. Überall wittert man Gefahr, misstraut jedem Wort, stützt sein Handeln auf argwöhnische Vermutungen. Klarheit verspricht hier nur die direkte und permanente Gegendrohung. Sie konfrontiert den Feind mit einem massiven Sanktionspotential und neutralisiert, sofern sie glaubhaft ist, seine Arsenalen. Präventiv wehrt die Drohung die Drohung ab.

Um den Feind in Furcht und Schrecken zu halten, muss die Drohung *offen* und *bestimmt* sein. Ihre Konditionen müssen unmissverständlich,

9 Wir verwenden den Ausdruck »Drohsystem« hier ausschließlich für bilaterale Drohsysteme im Sinne Bouldings (1963, S. 429).

10 Erst das Drohsystem verwirklicht, was der Staatsauffassung Carl Schmitts als Inbegriff des Politischen gilt: »Der politische Feind braucht nicht moralisch böse, er braucht nicht ästhetisch häßlich zu sein; er muß nicht als wirtschaftlicher Konkurrent auftreten, und es kann vielleicht sogar vorteilhaft scheinen, mit ihm Geschäfte zu machen. Er ist eben der andere, der Fremde, und es genügt zu seinem Wesen, daß er in einem besonders intensiven Sinne existenziell etwas anderes und Fremdes ist, so daß im extremen Fall Konflikte mit ihm möglich sind, die weder durch eine im voraus getroffene generelle Normierung, noch durch den Spruch eines ›unbeteiligten‹ und daher ›unparteiischen‹ Dritten entschieden werden können.« (Schmitt 1963, S. 27)

die Strafen konkret und vorstellbar sein.<sup>11</sup> Vagheiten, Bluffs oder Anzeichen von Schwäche ermuntern nur zu gefährlichen Testmanövern, die rasch an den Rand des Abgrunds führen. Unverblümete Entschlossenheit ist ebenso unerlässlich wie die regelmäßige Aufrüstung der Potentiale. Im Abschreckungssystem ist die Drohung nämlich nur glaubwürdig, wenn die Fähigkeit zum Gegenschlag außer Frage steht und man zumindest über dieselbe Schädigungsmacht verfügt wie der andere. Andererseits birgt ein zu starkes Machtgefälle die Gefahr, die Gegendrohung des anderen zu entwerten. Obgleich jeder den anderen letztlich vernichten möchte, darf keiner die Oberhand gewinnen. Nicht Überlegenheit, sondern Gleichgewicht garantiert die Funktionsweise des Drohsystems.

Da die Gegendrohung jedoch die eigenen Machtmittel neutralisiert, entsteht ein fortgesetzter Aufrüstungsbedarf. Nicht die Realisierung der Drohung ist hier das primäre Folgedilemma, sondern der stetige Zwang, die eigene Drohung aufbessern zu müssen. Die Drohspirale verhindert zwar den ruinösen Sanktionsvollzug, aber sie fordert immer neue Beweise der Glaubwürdigkeit. Die Drohmaschine ist der Motor der Aufrüstung. Will man indes auf kleine Übergriffe nicht sogleich mit dem großen Schlag antworten, so muss man die Generaldrohung in vielfältige Einzeldrohungen auffächern. Flexible Angriffe verlangen flexible Reaktionen. Doch dies bringt die Parteien in eine neue, sehr kostspielige Verlegenheit: Da sie ihre strategischen Drohungen nicht wahr machen können, es sei denn um den Preis der Selbstvernichtung, müssen sie immerzu ihre taktischen Arsenale aufstocken, um nicht erpressbar zu werden.

Drohsysteme weisen eine eigentümliche *Labilität* auf, und zwar nicht wegen des scheinbar unaufhaltsamen Fortschritts der Waffentechnik, sondern wegen der verschärften Beweisnot für eine Drohung, die niemals wahr gemacht werden darf. Wer auf Dauer glaubhaft bleiben will, muss von Zeit zu Zeit seine Drohung in die Tat umsetzen (vgl. Boulding 1963, S. 429); doch wenn die Tat zwangsläufig die Selbstvernichtung bedeutet, kann keinem ernsthaft daran gelegen sein, sein Versprechen einzulösen. Auswege aus diesem Dilemma gegenseitiger Ohnmacht bieten allenfalls entschlossene Machtvorführungen oder begrenzte Konflikte, die freilich rasch ausufern können. Und wenn die Probe aufs Exempel

11 Vor besonderen Schwierigkeiten steht daher die atomare Drohung, in der die moderne Kluft von Herstellbarkeit und Vorstellbarkeit (vgl. Anders 1961) am schärfsten zum Ausdruck kommt. Wenn die Sanktionsfolgen jenseits aller Erfahrung, jenseits der menschlichen Vorstellungskraft liegen, verwandelt sich die Drohung in eine anonyme, nicht mehr fassbare *Bedrohung*, deren Urheber nicht mehr recht dingfest zu machen ist und der nun beide Seiten ausgeliefert zu sein scheinen. Auch die Forschungen über den »nuklearen Winter« dürften kaum dazu führen, dass die Folgen wirklich konkret und vorstellbar werden.

ausgeschlossen ist, kann man den anderen nur noch von der eigenen Macht in Kenntnis setzen, ein Benachrichtigungszwang, bei dem der Geheimdienst des Feindes gute Dienste leistet. Denn der fremde Spion, der die Abschussrampen ausforscht, garantiert die Glaubwürdigkeit der eigenen Drohung.

Beherrscht allein die Drohung das soziale Verhältnis, so dienen auch Verhandlungen vornehmlich dazu, Zweifel an der Glaubwürdigkeit zu zerstreuen. Akribisch die Sprengköpfe aufzurechnen, ist ihre Hauptfunktion. Dies sichert die Angst, die die Feinde miteinander verbindet. So erhält die Kooperation des Drohens den Status quo, indem es die Grundlagen langfristiger Zusammenarbeit, Vertrauen und Angstfreiheit, fortwährend untergräbt. Wenn die Angst regiert, streben die Feinde auseinander. Sosehr man sich auch bemüht, die Situation zu entkrampfen und »partnerschaftliche« Beziehungsaspekte anzulagern, sobald die Drohung wieder ins Zentrum rückt, werden alle Entspannungsbemühungen schlagartig wieder Makulatur. Die Transformation des Abschreckungs- zum Kooperationssystem gelingt nur, wenn die Maschinerie der Vernichtungsdrohungen abgestellt wird.

Trotz sporadischer Entspannungsphasen tendieren Drohsysteme dazu, den sozialen Verkehr auszudünnen und die psychische Abgrenzung zu verstärken (vgl. Senghaas 1972, S. 42f.). Koexistenz ist nur mehr als *serielles Nebeneinander* denkbar. Man teilt die Welt in zwei Lager auf, scheidet strikt die Machtzonen voneinander und zieht neutrale Dritte, die vermitteln könnten, in die Blockbildung hinein. Wer nicht mein Freund ist, wird zu meinem Feind. Die Drohung gilt jetzt nicht mehr nur einem anderen, sondern all seinen Verbündeten; ihr Adressatenbereich wird ausgeweitet bis zu jenen, die, trotz des schützenden Schildes, das eigene Bündnis zu verlassen drohen. Diese figurative *Ausdehnung des Drohbereichs* erfordert zusätzliche Maßnahmen zur Aufrüstung der eigenen Partner und zur Abgrenzung kleiner Nachbarn am Rande der Blöcke. Auch hier schlägt das Grundgesetz des Drohsystems durch: Es vermeidet den manifesten Konflikt, indem es ihn vorbereitet, es entwertet die soziale Beziehung, indem es den Kontakt aushöhlt und dauerhafte Kooperation blockiert. Sicherlich verlangt das Abschreckungssystem eine Verständigung über die Stärke und Entschlossenheit des anderen. Doch das Ziel des Konsenses ist die Angst, die das System konstituiert und bewahrt – und jede weitere Verständigung untergräbt.<sup>12</sup>

12 Dies ignoriert die Formulierung Glucksmanns (1984, S. 51), Abschreckung sei die Verständigung derer, die sich nicht miteinander verständigen können. Die »Verständigung«, die hier stattfindet, perpetuiert Nicht-Verständigung, sie belässt die Parteien im Zustand der aggressiven Serie und mauert sie darin ein. Der »Tiefsinn« des Satzes schrumpft so auf das triviale Argument, dass

2. Während bilaterale Drohsysteme ihren Bestand dem gemeinsamen Strafverzicht verdanken, ist in *totalen Herrschaftssystemen* die Sanktion allgegenwärtig. In Organisationen, die auf Vergeltung, auf Verwahrung oder Vernichtung von Menschen angelegt sind, regiert das Gesetz der terroristischen Anomie. Zeitpunkt, Anlass und Strafmaß liegen ganz in der Hand übermächtiger Wächter und Folterknechte, obwohl offizielle Vorschriften für Abweichungen durchaus präzise Strafen definieren. Es liegt in der Natur totaler Systeme, dass sie selbst die Regelverstöße hervorbringen, die ihre Agenten zu ahnden haben. Wenn die Lagerordnung jede Situation, jede Aktivität mit – oft sogar widersprüchlichen – Normen belegt, kann niemand alle Regeln einhalten. Totaler Gehorsam ist nur um den Preis der Selbstaufgabe, des völligen Handlungsverzichts, der totalen Apathie möglich.<sup>13</sup> Wer trotzdem noch agiert, verstößt zwangsläufig gegen irgendein Gebot und schafft dadurch selbst den Anlass zu seiner Bestrafung. Ob er unbehelligt davorkommt, liegt allein an der Stimmung und Wachsamkeit der Wächter. So schlägt die totale Bürokratie in Terror und Willkür um: Wenn alles geregelt ist, wird alles erlaubt.

Der Aufseher erlangt *totale Definitionsmacht*. Gnädig kann er eine Übertretung übersehen, eine Norm außer Kraft setzen, um sie später umso unbarmherziger durchzusetzen. Wohlwollend kann er den einen Insassen schützen und den anderen, wegen des gleichen Vorfalls, zur Rechenschaft ziehen. Der unvorhersehbare Wechsel zwischen Gnade und Strafe, Protektion und Verfolgung, Ignoranz und Brutalität erzeugt vollkommene Abhängigkeit. Fern jeder Legitimität ist die totale Herrschaft die extremste Form sozialer Ungleichheit. Diametral stehen sich Täter und Opfer, Allmacht und Ohnmacht gegenüber. Schon die Existenz des Übermächtigen ist eine permanente Drohung, eine Quelle steter Unsicherheit und Gefahr.

Das Universum geregelter Willkür verwandelt die Struktur der Drohung grundlegend. Ihre Konditionalform, die dem Bedrohten sonst Orientierung verspricht, wird zerrüttet oder ganz und gar aufgelöst. Ohne dass das Opfer um die Normen weiß, werden Strafen häufig unmittelbar, ohne jede Ankündigung verhängt. Neuankömmlinge erfahren die Riten und Regeln nicht durch Einweisung, sondern direkt durch rabiate Strafmaßnahmen. Die Dramaturgie des Eingangsschocks,<sup>14</sup> diese ausgeklügelte Kombination von Drohgebärden und Schlägen, soll »den Neuen«

die Serie eben noch nicht der Kampf, die Drohung noch nicht die Sanktion ist.

13 In den deutschen KZs sprach der Lagerjargon von »Muselmännern«. Damit meinten die Häftlinge jene Kameraden, die jeden Überlebenswillen aufgegeben hatten und von den anderen aufgegeben wurden; vgl. dazu Bettelheim 1980, S. 167f.

14 Zur »Empfangszeremonie« in den SS-Lagern vgl. Kogon 1983, S. 95ff.

nicht nur seiner Vergangenheit berauben und in einen gefügigen Insassen verwandeln. Sie zielt vielmehr darauf, ihn als Handlungssubjekt, das Ja oder Nein sagen könnte, schlagartig zu eliminieren und jeden persönlichen Eigensinn zu vernichten. Die soziale Reziprozität, die jeder Drohung noch eigen ist, wird in der totalen Verfügungsgewalt über den anderen Körper ausgelöscht.

Die Aufhebung der Konditionalstruktur stößt das Opfer in grenzenlose Ungewissheit. Welche Lebensäußerung bestraft wird, wer gerade ausgewählt wird, liegt allein in der Macht des Übermächtigen. Die Drohung ist allgegenwärtig, *unbestimmt* und diffus, sie verkommt zu einem Mittel unberechenbarer Überwältigung, bei der jede Überraschung möglich ist. Denn wer sich hier einer Drohung beugt, kann niemals sicher sein, dass ihm die Strafe erspart bleibt. Nicht selten demütigt, quält oder prügelt der Wächter den gefügigen Häftling nachträglich, einfach aus Ärger darüber, dass er ihn zuvor verwarnen musste. Drohung und Strafe sind kaum mehr separate, durch die Konditionalform getrennte Aktionen, sondern ein fließender, ganzheitlicher Handlungsstrom gegen das lästige, verhasste, überzählige Opfer. Da es einzig darum geht, Friedhofsruhe zu halten, ist die Drohung für den Wächter umständlich und unökonomisch: Sie widerspricht der Inszenierung von Plötzlichkeit, lässt dem anderen noch eine Alternative, eine Komplikation, auf die sich der Aufseher gar nicht mehr einzulassen braucht.

Seine Macht über das Schicksal ist so überragend, dass er sich willkürliche Sanktionen ebenso leisten kann wie leere Drohungen. Manchmal ist es ihm ein besonderes Vergnügen, den anderen in Angst und Schrecken zu versetzen, um ihn anschließend ungeschoren laufenzulassen. Ganz nach eigenem Gutdünken kann er angedrohte Strafen aussetzen oder aufstocken, die Vollstreckung an seine Helfershelfer delegieren oder den Häftling zur Selbstzüchtigung zwingen. Seine Gewalt setzt jede Selbstverpflichtung außer Kraft, seine Drohungen sind glaubwürdig, nicht weil er selbst glaubwürdig ist, sondern weil ein Zweifel an seiner Glaubwürdigkeit heller Wahnsinn wäre. Wem alles zuzutrauen ist, dem muss man alles glauben.

Trotz der Unzahl offener, aber unbestimmter Drohungen kommt es wiederholt zu besonderen, den Lageralltag unterbrechenden Sonderaktionen, die offizielle Normen bekräftigen. Obleich die Übermacht der Wächter ganz unzweifelhaft ist, statuieren sie Exempel, um ihre Stärke zu zeigen. Die *Strafzeremonien* sollen einschüchtern, abschrecken und den Anschein einer normativen Ordnung vorspiegeln. Vor der Versammlung aller Häftlinge wird ein »Täter« öffentlich bestraft, gedemütigt, ausgepeitscht oder aufgehängt – wie es der Vorschrift entspricht.<sup>15</sup> Der

15 Vor allem bei den endlosen Zählappellen griffen die SS-Schergen immer wieder einzelne heraus, um öffentliche Exempel zu statuieren. Da die Appelle bei

soziale Sinn der Veranstaltung gilt nicht dem Bestraften, sondern dem herbeigetriebenen Publikum. Die Bestrafung des einen ist die Drohung für die anderen.

Unerlässlich sind jene Sonderaktionen vor allem unter der Bedingung der großen Zahl. Je mehr Insassen von wenigen Aufsehern zu verwalten sind, je weiter mithin die Kontrollspanne ist, desto schwieriger die Überwachung. Manche Lager sind regelrechte Massengesellschaften, die nur durch Macht- und Strafdelegation zu beherrschen sind.<sup>16</sup> Soll diese unübersehbare, amorphe Ansammlung von Körpern in Fesseln gehalten werden, ist die exemplarische Sanktion unverzichtbar. Dass im Chaos des Lagers die Ordnung unantastbar, das Regime unverletzbar, die Macht unangreifbar ist, zeigt sich in der regelmäßigen, vernichtenden Präsenz des Terrors. Und wenn gerade niemand abzuurteilen ist, schaffen die Kerkermeister eben selbst die Fälle, mit denen sie öffentlich Angst und Schrecken verbreiten.

3. Ganz anders verhält es sich mit Drohungen in einer *legitimierten Herrschaftsordnung*. Diese beruht nicht auf Abschreckung, sondern auf Überzeugung. Der Unterlegene fügt sich nicht aus Furcht, sondern weil er selbst die Anforderungen des Mächtigen für berechtigt hält und die eigenen Ziele so weit zurückschraubt, bis sie mit den herrschenden Ansprüchen verträglich sind. Worauf sich sein Legimitätsglaube auch beziehen mag, ob auf Tradition, Charisma, Wissen oder Verfahren, seine Fügsamkeit erfolgt aus innerer Einwilligung, aus der Selbstverpflichtung zum Gehorsam. Drohungen scheinen hier überflüssig zu sein: Solange der Unterstellte macht, was man ihm aufträgt, erübrigt sich die Ankündigung von Strafen; und solange er das, was er tut, sogar freiwillig tut, würden Drohungen nur sein Einverständnis gefährden.

Gleichwohl benötigt auch die legitimierte Herrschaft ihre Drohprozeduren und Strafaktionen. Legimität ist vergänglich und widerrufbar, Zustimmung gewährt nur kurzlebige Sicherheit. Sosehr der Mächtige die Einwilligung sucht, um sich die direkte Machtausübung zu ersparen, ohne den Unterbau der Sanktionsmacht stünde der Legimitätsglaube auf tönernen Füßen. Denn wie es bekanntlich zweckmäßig ist, denjenigen zu binden, von dem man geliebt sein will, so ist es auch zweckmäßig, denjenigen zu dominieren, von dem man geachtet werden will.

jeder Witterung stattfanden und oft Stunden andauerten, konnte der Hass der ausgezehrten und frierenden Häftlinge dann auch gegen die Kameraden gelenkt werden, die wegen irgendeiner belanglosen Auffälligkeit Anlass zur Verlängerung des Appells gaben.

<sup>16</sup> Diese Aufgabe erfüllte das System der Selbstverwaltung. Die »Lagerprominenten«, die »Blockältesten« oder »Kapos« dienten der SS als Hilfstuppe, die sie gegen die Häftlinge einsetzte; vgl. hierzu Adler 1960.

Drohungen haben daher auch hier ihren guten Sinn. Sie bezeugen die Stärke, an die sich der andere anlehnt, und festigen seine Anerkennung. Sich hin und wieder, wenn die Situation entschlossene Maßnahmen verlangt, autoritär zu gebärden tut der Autorität keineswegs Abbruch. Autorität genießt nicht derjenige, der nichts in der Hinterhand hat, sondern derjenige, der im Prinzip auf Drohungen und direkten Zwang verzichten kann (vgl. Popitz 1992, S. 109). Doch dazu muss er ab und zu tun, was er eigentlich auch unterlassen könnte. Ganz ohne Abschreckung kommt auch der legitimierte Herrscher nicht aus.

Will man jedoch den eingespielten, normalen Rahmen der Herrschaft nicht riskieren, so muss man die Drohung *dosieren*, sie auf eine punktuelle, außergewöhnliche Reparaturmaßnahme begrenzen. Abschreckung ist hier nicht Selbstzweck, sondern Instrument für konkrete Ziele, wobei die Drohung keineswegs auf Dauer im Zentrum des Verhältnisses steht. Gleichwohl bleiben die Zwangspotentiale durchaus präsent. Sie verschieben sich vom thematischen Brennpunkt zum Horizont der Situation, lagern dort als latente, aber aktualisierbare Möglichkeit. Die Gefahr ist potentiell, nicht aktuell, aber sie ist bekannt und kalkulierbar: ein stabiler Orientierungspunkt für den Unterstellten. Nur vereinzelt bedarf die unausgesprochene *Hintergrunddrohung* der Explikation. Im Alltag wirkt sie als steter, stiller Zwang, der ohne dramatische Eskalation eine Ordnung sichert, in der man sich einrichten kann. Und da sie das Gefüge untermauert, gewinnt sie selbst Legitimitätswert: Ordnung entlastet von beschwerlicher Unsicherheit, sie gilt als berechtigt, weil man weiß, woran man ist (vgl. Popitz 1992, S. 224). So stützt die diskrete Macht der Hintergrunddrohung selbst noch die Legitimität der Herrschaft.

Als Ordnungspfeiler eignen sich indes nur Drohungen, deren Konditionalstruktur berechenbar ist und die normativ gedeckt sind. Diese Aufgabe übernehmen in Organisationen gemeinhin die institutionalisierten Disziplinarnormen und *Drohregeln*, denen alle Mitglieder gleichermaßen unterworfen sind. Sie schreiben für bestimmte Verstöße wohldefinierte Maßnahmen vor, staffeln die Strafrechte nach den hierarchischen Rängen und begrenzen zugleich die offizielle Definitionsmacht, den Spielraum der Auslegung. Und sie gewährleisten ein überprüfbares Verfahren, das selbst Legitimität erlangt, eben weil es ein wohlgeordnetes, rechtmäßiges Verfahren ist. Die Normen dienen dem Vorgesetzten als primäre Machtquelle, die er unweigerlich aufs Spiel setzen würde, falls er willkürlich seine Drohrechte ausdehnen würde. In der legalen Herrschaft übertritt nämlich derjenige seine Befugnisse, der Strafen androht, die ihm nicht zustehen. Der Werkmeister darf niemanden entlassen, der militärische Gruppenführer keine Dienstverlängerung androhen. Allein der Souverän auf dem Thron der Organisation hat die Macht, aus freien Stücken Regeln zu setzen; eingesetzte Vorgesetzte haben lediglich die Kompetenz, die Regeln durchzusetzen.

Einerseits statten die Regeln den Amtsträger mit Sanktionsmacht aus, doch andererseits nehmen sie ihm auch die Freiheit zum Drohverzicht. Seinem Strafrecht entspricht eine *Drohpflicht*. Offenkundige Auflehnung und absichtliche Normbrüche dürfen nicht ungestraft bleiben, sollen die Regeln verbindlich und glaubhaft sein. Nicht die Glaubwürdigkeit des Drohenden ist hier das soziale Problem, sondern die faktische Geltung der institutionalisierten Hintergrunddrohung, die der Vorgesetzte zu exekutieren hat. Bei Officialdelikten ist er selbst zur offenen Drohung, zur expliziten Verwarnung und zur Vollstreckung der vorgeschriebenen Sanktionen verpflichtet, auch wenn er den Vorfall lieber bagatellisieren oder den Übeltäter verschonen möchte. So gerät er in ein folgenreiches Dilemma: Um der Regel Verbindlichkeit zu verschaffen, muss er die vorgesehene Drohung aussprechen und gegebenenfalls realisieren, selbst wenn dies in seinem Machtbezirk Unruhe und Unordnung hervorruft. Eine Missachtung der Vorschrift würde einen Präzedenzfall schaffen, der die normative Ordnung unterminiert. Auf dem schmalen Grat zwischen Regelverstoß und Regelschematismus, zwischen Nachsicht und Unnachlässigkeit hilft oft nur eine *Modulation* der Drohung: Anstatt die Strafe anzudrohen, kündigt man nur die Drohung an. Man signalisiert mit gezielter Gestik die Drohbereitschaft, verschiebt aber den Ernstfall und gibt so dem anderen Gelegenheit, seine Normwahrnehmung zu schärfen und rechtzeitig vor der offenen Drohung auf den rechten Pfad zurückzufinden. Doch auch dies Unterfangen ist keineswegs risikolos: Denn vielleicht will der andere nun doch einmal sehen, wie ernst es dem Mächtigen wirklich ist, ob seine Drohung mit der Drohung auch glaubwürdig ist.

Erschwert wird diese subtile Variation allerdings durch die *hierarchische Kontrolle* Dritter. Sie überwachen, stufenweise gestaffelt, ob man sein Revier im Griff hat und die Regeln befolgt werden. Ihr scharfer Blick, der den Ermessensspielraum der Regelapplikationen beschneidet, wirkt dabei selbst als Zwang. Er nötigt den Vorgesetzten zu Drohungen und Strafen, wenn er nicht selbst Sanktionen in Kauf nehmen will. Damit sichert die Rangordnung der Drohpotentiale, die eine hierarchische Figuration auszeichnet, letztlich die Legalität der Drohung. Die Staffellung der Sanktionsmacht garantiert die Legitimität der bürokratischen Herrschaft.

Wie man weiß, durchdringt der Kontrollblick kaum alle Situationen des Alltags. Im Schattenreich der Organisation, im Bezirk der *geduldeten Illegalität* pflegen sich informelle Normen und Gebräuche auszubilden, die beiden Seiten neue Trümpfe zuspieren. Der Vorgesetzte kann damit drohen, gewohnte, aber offiziell unbestätigte Gratifikationen und Besitzstände zurückzunehmen oder sein Augenmerk auf bislang tolerierte Abweichungen zu richten. Umgekehrt können Unterlegene damit drohen, unverzichtbare, letztlich aber nirgendwo festschreibbare

Zusatzleistungen zurückzuschrauben, oder sogar ankündigen, die Vorschrift zum allein gültigen Maßstab ihres Dienstes zu erheben (vgl. Helfer 1965). Es ist die Doppelstruktur der Organisation selbst, ihre Separierung von Formalität und Informalität, die diese neue, jederzeit legitimerbare Spielchance ermöglicht. Sich auf geltende Normen zu berufen ist allemal ein probates Druckmittel. Die Koexistenz von Vorschrift und Dunkelfeld erlaubt es, offizielle Dienstbeschwerden und Anzeigen als Drohinstrumente einzusetzen, die freilich der spezifischen Dynamik des Antragsdeliktes unterliegen: Eine Vorschrift einzuklagen ist nur so lange ein Trumpf im Machtspiel, wie man den Strafantrag noch nicht gestellt hat. Ist die Anklage erst einmal erfolgt, entscheiden andere Instanzen. Doch die Umkehrung der Normfunktion ist bemerkenswert genug: Nichts fürchtet man jetzt mehr als das legale Verfahren. Die legitimierte Regeln, die den Konflikt ordnen, die Willkür zähmen, die Angst bändigen sollten, sie verwandeln sich nun selbst in eine Quelle der Angst und der drohenden Unordnung.

In der legalen Herrschaft unterliegt die Drohung den *Legitimitätsstandards* der Regeln. Sie sind die symbolischen Maßstäbe, mit denen sich Drohungen begründen oder zurückweisen lassen. Das Abschreckungssystem ist, wie die totale Anstalt und das Lager, eine sprachlose Maschine von Angst und Gewalt. Die Legitimitätsfrage hingegen stellt die Reziprozität der Kommunikation wieder her. Sie unterwirft die Drohung, die zwischen Sprache und physischem Zwang, zwischen Intentionalität und Mechanik changiert, den Gesetzen interaktiver Rechtfertigung. Gewiss kann sich ein Herr, wenn er unangefochten die Oberhand hat, über jeden Zweifel hinwegsetzen. Doch wenn ihm an freiwilliger Gefolgschaft gelegen ist, braucht er die Zustimmung des anderen. Gute Begründungen schwächen die Drohung daher keineswegs ab, sie erhöhen vielmehr ihre Durchschlagskraft. Denn keine Herrschaft ist stabiler als jene, in der der Unterlegene selbst davon überzeugt ist, dass die Drohung, die ihm widerfährt, zu Recht erfolgt.

4. Dass Drohungen in Herrschaftssystemen virulent sind, liegt auf der Hand. Weniger selbstverständlich dagegen ist ihre Bedeutung in *kooperativen Beziehungen*. Hier begreifen die Menschen einander als Partner und unterstellen ihr Handeln einer gemeinsamen Sache, einer Aufgabe, einem Ziel.<sup>17</sup> Zwang, Abhängigkeit oder Sanktionen scheinen jede Übereinkunft zu ruinieren. Doch nur wenn man das normative Ideal der harmonischen Egalität mit den wirklichen Modi kollektiver Zusammenarbeit verwechselt, übersieht man die Asymmetrien und Drohprozeduren,

17 Zur phänomenologischen Klassifikation der typischen Sozialbeziehungen Serie, Kooperation und Interpersonalität vgl. Söfsky 1983, S. 247ff.

die sich auch in der Zusammenarbeit einschleichen und in die Interaktionen einzumischen pflegen.

Schon die Existenz einer kooperativen Partnerschaft verdankt sich nicht selten sozialem Druck. Lehrer stellen Strafen in Aussicht, wenn die Schüler nicht alsbald ihre Gruppenarbeit aufnehmen. Sporttrainer drohen eigensinnigen Ballkünstlern, die sich nicht in das Mannschaftsspiel einpassen wollen, mit der Ersatzbank, ihrer Ersetzbarkeit also. In Arbeitsorganisationen stimmt man sich notgedrungen aufeinander ab, weil man »miteinander auskommen muss«, weil keiner das System verlassen und dem Kooperationszwang entgehen kann. Diese *Integrationsfunktion* der Drohung tritt umso deutlicher zutage, je mehr die Strafankündigung selbst zur verbindenden Hauptsache einer strategischen Kooperation avanciert. Defensiv Koalitionen oder befristete Schutzkartelle haben ihr Motiv primär in der Abwehr externer Bedrohung, in der Opposition gegen einen drohenden Dritten. Hier ist es die Drohung selbst, die die Zusammenarbeit stiftet. Weit davon entfernt, die Akteure auseinanderzutreiben und sie in die Serialität zu verstoßen, konstituiert sie erst den sozialen Konnex. Sie führt die Partner zusammen, formiert die Gruppe und liefert ihr ein gemeinsames Ziel.<sup>18</sup> Die Selbstverpflichtung des Dritten bindet den Ersten und den Zweiten aneinander, seine Macht wirkt als Vehikel der Vergesellschaftung.

Aber nicht nur die Drohung Dritter, auch die des künftigen Partners kann eine Zusammenarbeit auf den Weg bringen. Der Kindesentführer erpresst von den bangenden Eltern neben dem Lösegeld auch eine gewisse, zeitlich befristete Kooperationsbereitschaft. Er verpflichtet sie, nachdem er die einschlägigen Dokumente seiner Glaubwürdigkeit geliefert hat, zur Geheimhaltung gegenüber der Polizei und zur bereitwilligen Abwicklung des Menschenhandels. Etwas attraktiver nimmt sich dagegen die klassische Methode des Paten aus: Er macht seinem Klienten ein Angebot, das dieser nicht ablehnen kann. Er nutzt eine Notlage seines Opfers und nötigt es zur Fügsamkeit, indem er die Drohung mit einer Gratifikation verknüpft. Schutz vor Übergriffen gegen regelmäßige Abgaben, Erfolg und Karriere gegen dauerhafte Willfährigkeit, Schuldentilgung gegen Gefälligkeit. Zwar diktiert der Pate die Konditionen dieses ungleichen Tauschs, doch auch der Klient zieht seinen Nutzen aus der erzwungenen Zusammenarbeit. Er wird seine Schulden los oder von einem lästigen Rivalen befreit. Der Gehorsam ist für ihn alles andere als ein bloßes Nullsummenspiel.

<sup>18</sup> Natürlich können Drohungen auch umgekehrt soziale Zusammenhänge aufsprengen und die Partner auseinanderjagen. Dieser serialisierende Effekt dürfte vor allem dann wahrscheinlich sein, wenn die Machtunterschiede extrem und die Grenzen des Handlungsfeldes offen sind.

Das Prinzip der *Verkopplung von Drohungen und Anreizen* teilt die Mafia mit normalen Arbeitsorganisationen. Auch hier resultiert die Fügbarkeit aus einer Kombination von antizipierbaren Nachteilen und Vorteilen, von Disziplinar drohungen und materiellen Lohnanreizen. Solange freilich die Drohung im Hintergrund bleibt, erleichtert die versprochene Gratifikation eine Umdefinition, eine Rationalisierung des Gehorsams. Man beugt sich weniger einer Drohung, sondern nimmt nur den eigenen Vorteil wahr (vgl. Heider 1977, S. 291). Neben materiellen oder symbolischen Gratifikationen wirkt dabei oftmals schon das gemeinsame Arbeitsziel als Anreiz, den man durch Streitigkeiten unnötig aufs Spiel setzen würde. Drohungen, die die Erfüllung von Aufgaben in Frage stellen, riskieren hier den angestrebten Vorteil. Am Ende mag es vielleicht einen Sieger und einen Besiegten geben, aber nun haben beide den Gewinn verspielt, den ihnen eine erfolgreiche Zusammenarbeit eingebracht hätte.

Eigene Gesetze gelten für die laufende Arbeit in den einzelnen Situationen. Nun verschiebt sich die Aufmerksamkeit vom sozialen Verhältnis auf das gemeinsame Handlungsziel. Man ergänzt sich wechselseitig, hilft einander, damit es mit der Sache vorangeht. Trotz dieses Primats der Sachorientierung verschwindet der Partner jedoch keineswegs aus dem Blickfeld; seine Motive, Fähigkeiten und Gewohnheiten bleiben phänomenal mitgegeben. Soziale Bewertungen, Leistungsvergleiche, Hinweise und Urteile laufen während der Arbeit ständig mit. Sachdominanz impliziert daher keineswegs soziale Ignoranz, sie misst nur den anderen an den sachlichen Erfordernissen. Dies gilt auch für jene Drohungen, die die Kooperation regulieren und sich an ihrem Fortschritt ausrichten.

Ein vorzügliches, obgleich riskantes Drohmittel ist vor allem die eigene *Kooperationsbereitschaft*. Je mehr der andere auf die eigenen Leistungen angewiesen ist, desto größer ist die Chance, die Arbeitsbereitschaft wirksam zur Disposition stellen zu können. Es ist die Kooperation selbst, die diese Möglichkeit bietet: Denn indem man seinen Leistungswillen zurückzunehmen droht, stellt man dem Partner die Alternative, sich zu fügen oder selbst Zusatzleistungen erbringen zu müssen. Der Rückzug des einen bedeutet für den anderen Mehrarbeit, Verlust an kollektiver Produktivkraft, ja vielleicht vollständigen Misserfolg. Aber eben darin liegt das zentrale Dilemma des Drohenden: Mit der Aufkündigung des eigenen Beitrags zu drohen heißt, mit dem Scheitern der gemeinsamen Arbeit zu drohen, eine Implikation, die unmittelbar auf das gegenseitige Vertrauen und die Glaubwürdigkeit durchschlägt. Einerseits bekundet der Drohende durch den Einsatz des vorletzten Mittels, wie wichtig ihm Ziel und Erfolg sind, doch andererseits dementiert er sich selbst als engagierten Partner. Wer den Misserfolg einkalkuliert, ihn offenkundig in Kauf nimmt, verleiht seiner Aktion zwar Nachdruck, doch gleichzeitig gibt er zu erkennen, dass er den Erfolg keineswegs bedingungslos sucht, dass er als Partner so verlässlich nicht ist. Je glaubwürdiger seine Drohung mit

der Kooperationsbereitschaft wird, umso unglaubwürdiger wird er als Kooperationspartner.

Will man jedoch den situativen Rahmen und das soziale Verhältnis erhalten, so bleiben nur schwächere, dosierte Drohmittel. Veränderungen des Arbeitsplans, Steigerungen der Produktivität und Kreativität, Reduktion von Fehlerhäufigkeit oder die Mobilisierung von Engagement vertragen nur wohltemperierte, oft unausgesprochene Drohungen. Auch auf eine egalitäre Verteilung der Arbeitslasten zu drängen ist nur innerhalb der sozialen Beziehung möglich. Für derart instrumentell begrenzte und sozial akzeptable Aktionen bietet sich vor allem die *verschlichte Drohung* an.

Neben gestischen Drohsignalen, die den verbalen Austausch begleiten, eignen sich hierfür all jene Sprechakte, die der Drohung formal benachbart sind und in ihrem propositionalen Gehalt die Arbeit selbst in den Brennpunkt stellen.<sup>19</sup> Ratschläge, Warnungen, nachdrückliche Aufforderungen, gespielte Befehle, kraftvolle Ermahnungen oder auch Appelle an den gemeinsamen Dienst an der Sache können mit einem drohenden Hintersinn versehen werden. Solche Handlungen maskieren die Drohung, verkleiden sie mit vermeintlichen Sachzwängen. Man moniert Nachlässigkeiten, indem man künftige Probleme in der Zusammenarbeit herausstreicht, man verlangt Leistung, beruft sich auf die Verbindlichkeit der Aufgabe und lässt zugleich durchscheinen, dass weitere Verstöße gegen die Sache den Arbeitskonsens in Mitleidenschaft ziehen würden.

Alle diese Maßnahmen sind sowohl instrumentell als auch verdeckt. Eine Drohung ist *instrumentell*, sofern sie sich am Ziel der Kooperation ausrichtet und sich in die teleologische Struktur der Arbeit einfügt. Dieser Instrumentalität verdankt sie ihren Legitimitäts- und Konsensanspruch. Nicht der zwanglose Zwang eines besseren Arguments ist hier das Mittel der Konsensbildung, sondern eine implizite Drohung, die sich ganz der Sache verschrieben zu haben scheint. Der Primat der Aufgaben und Ziele wirkt als eine auferlegte normative Relevanz, in deren Dienst sich der Drohende stellt, wenn er jene Mängel zu beseitigen vorgibt, die dem Arbeitsfortschritt im Wege stehen.

*Verdeckt* ist die Drohung, weil sich ihr sozialer Sinn im Gewand strikter Sachlichkeit verbirgt und die angekündigten Folgen nicht als Sanktionen, sondern gleichsam als Reaktion der Sache selbst erscheinen. Echte Warnungen sollen den anderen vor Schaden bewahren, vor einem Unfall oder unnötiger Zusatzarbeit. Drohungen hingegen, die als Warnungen daherkommen,bürden dem anderen die Verantwortung für alle Konsequenzen auf, die sein angeblich sachwidriges Verhalten hervorrufen wird. Sie weisen eine bemerkenswerte Variation der Standardstruktur

19 Vgl. hierzu die Typologie der Sprechakte bei Searle 1971, S. 100ff.; auch Wunderlich 1976, S. 272ff.

auf. Zwischen das Konditional und den Strafvollzug wird zusätzlich ein Ereignis eingeschoben: »Wenn du nicht h tust, wird p geschehen (und dann werde ich s tun).« Indem die letzte soziale Konsequenz, die Sanktion, unausgesprochen bleibt, werden Unwilligkeit und Widerstreben zu einem Verstoß gegen die Sache umgemünzt. Der angebliche Sachzwang schiebt sich vor den sozialen Zwang der Drohung. Damit erlangt der Drohende, der im Namen der gemeinsamen Aufgabe spricht, die Aura des einzig kompetenten Sachwalters, der nur im wohlverstandenen Interesse aller, nur zum Vorteil des Bedrohten droht.

5. Während die Zusammenarbeit Sachaufgaben in den Vordergrund stellt, rücken in *interpersonellen Verhältnissen* die Akteure selbst ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Der Beziehungsaspekt wird zum Inhalt der Beziehung, man arbeitet nicht miteinander, sondern verhält sich zueinander. Der andere ist nicht primär Rollenträger, sondern vornehmlich ein Individuum, ein Gegensubjekt, dessen besondere Eigenschaften ihn von anderen unterscheiden. Bereits dieser phänomenale Bedeutungswandel des anderen transformiert den Sinn der Drohung. Es geht nun nicht mehr darum, soziale Regeln oder Arbeitsziele durchzusetzen, es geht vielmehr um die Subjektivität des anderen, um seine unhintergehbare Widerständigkeit und Selbstständigkeit, seinen Eigensinn, den die Drohung brechen will. Nirgends tritt ihr sozialer Sinn deutlicher zutage als im interpersonellen Verkehr. Hier zielt sie nämlich direkt auf das Basisproblem jeder sozialen Ordnung: die *Freiheit* des anderen, seine Freiheit, Erwartungen enttäuschen und einen eigenen Willen offenbaren, kurz: nein sagen zu können. Die Drohung soll die soziale Negation unterdrücken und Ordnung durchsetzen. Auch sie ist eine Methode, mit der sich das leidige Problem der doppelten Kontingenz lösen lässt.

Anstatt den anderen in seiner *Selbständigkeit* anzuerkennen, oktroyiert ihm die Drohung einen fremden Willen auf. Sie missachtet seine Freiheit und trifft ihn dadurch direkt in seiner Subjektivität. Daher rühren Demütigung, Degradierung und Entmündigung, die mit Drohungen häufig einhergehen. Denn je wichtiger ihm seine Pläne waren, je unmittelbarer sie mit seinem Selbstverständnis verknüpft waren, desto tiefer ist der Riss in seinem Identitätswurf, seinem Selbstbewusstsein.

Umgekehrt scheint der Drohende unangefochten seine Macht zu genießen. Wenn ihm der Knecht den Tisch deckt, kann sich der Herr in seiner ganzen Herrlichkeit sonnen. Doch die Bestätigung ist trügerisch, der Spiegel der Macht liefert nur ein Zerrbild. Weil nämlich der Drohende gegen den anderen etwas tut, was er niemals gegen sich selbst tut, verfehlt er die *Anerkennung*, deren er selbst als Person bedarf. Er gewinnt lediglich die Anerkennung eines Bezwungenen, er beweist seine Selbstständigkeit nur an einem Unselbständigen, Furchtsamen. Hierin liegt das zentrale Dilemma einer erfolgreichen Drohung im interpersonellen

Verkehr: Anerkennung zählt nur, wenn sie aus freien Stücken erbracht wird, wenn sie mithin auch verweigert werden kann. Die abgezwungene Anerkennung aber ist nur eine Anerkennung aus Furcht, eine aufgenötigte Fügsamkeit, die den Drohenden am Ende allein lässt. Nicht erst der Strafvollzug schafft hier das soziale Problem, sondern bereits der Erfolg der Drohung. Er beraubt gerade jenen der Freiheit, auf dessen freie Anerkennung es angekommen wäre.

Als Machttechnik gehören interpersonelle Drohungen zum strategischen *Handel um die Identitäten* (vgl. McCall/Simmons 1974, S. 158). Die Selbstdarstellungen des einen treffen auf die praktischen Fremddefinitionen des anderen. Während der eine bekundet, für wen er sich hält und wie er gesehen werden möchte, zeigt ihm der andere, wie er gesehen wird und wer er sein soll. Dasselbe gilt reziprok. Und wie die Selbstinszenierung nach Selbstbestätigung sucht, dringt die Fremddefinition auf Anpassung und Konformität. In diesem Wechselspiel von Selbstkonzept und Fremdbild operiert die Drohung. Sie dient dazu, sich selbst zu behaupten oder den anderen zu dem zu machen, wofür man ihn hält.

Um sein Gegenüber nach dem eigenen Bilde zu modellieren, eignen sich sowohl aggressive Übergriffe als auch gezielte Distanzmanöver. Auf der Skala zwischen symbiotischer Gewalt und der ärgsten persönlichen Strafe, der völligen Gleichgültigkeit, gibt es zahllose Sanktionen, die sich androhen lassen. Souveräne Kontrahenten deuten etwa die Möglichkeit an, ihre bislang investierte Zuneigung sei in Wahrheit nur ein jederzeit kündbarer Vorschuss gewesen. Eltern zähmen widerspenstige oder missratene Kinder mit Zeichen des Liebesentzugs, Ehepartner erinnern einander, besonders wenn Zuschauer anwesend sind, an sorgsam gehütete Geheimnisse, die man nun endlich einmal veröffentlichen könnte.<sup>20</sup> Alle diese Strategien des persönlichen Nahkampfes entziehen Anerkennung und belasten das Opfer mit negativen Zuschreibungen. Die Übergänge von der Drohung zur Sanktion sind dabei durchaus fließend. Da es letztlich um die Identität des anderen geht, ist es mit einer punktuellen Drohung keineswegs getan. Interpersonellen Beziehungen fehlt nämlich die für Kooperationen typische Terminierung durch ein Arbeitsziel, ihre Zukunft ist prinzipiell offen und der Wechsel grundlegender Eigenschaften ein Kampf auf Dauer. Einmalige Drohungen fruchten daher meist gar nichts, denn niemand wird schlagartig anders oder gar ein anderer. Um wirksam zu werden, bedürfen interpersonelle Drohungen meist der Wiederholung. Und da auch wiederholte Drohungen nur glaubhaft sind, wenn sie von einer direkten Strafe bekräftigt werden, muss die Freiheit des Bedrohten ab und zu vernichtet werden.

20 Drastisches Beispiel: George und Martha in Edward Albees *Wer hat Angst vor Virginia Woolf?*

Definitorischer Zwang kann freilich ebenso in die eigene *Selbstinszenierung* eingebaut sein. Jede Drohung, die Glaubwürdigkeit beansprucht, verlangt die Darstellung eigener Stärke und Entschlossenheit. Insofern bezeugt jeder gelungene Drohakt ein Selbstbewusstsein, ein Bewusstsein eigener Macht und Überlegenheit, auch wenn dies tatsächlich auf einer Selbsttäuschung, auf blanker Selbstüberschätzung beruhen mag. In der Aggression der Drohung bläht sich das Selbst gewissermaßen auf, es dringt in ein fremdes Revier ein und erweitert sein Handlungsfeld. Was ist die Drohung anderes als die massivste Form sozialer Selbstverwirklichung?

Noch unterhalb der expansiven Drohmanöver rangieren jene Aktionen, mit denen man sich gegenüber fremden Zumutungen zu behaupten versucht. Um Übergriffe abzuwehren und ein Glacis um sich herum zu markieren, sendet man frühzeitig Signale der Rollendistanz, droht mit einem Partnerwechsel, dokumentiert Unabhängigkeit, polstert sein dickes Fell, an dem alles abprallt. Solche *Distanzdrohungen* spielen die eigene Autonomie gegen alle Bemühungen des anderen aus. Sie sollen keinen Widerstand aufsprengen, sondern seinen definierenden Aktivitätsstrom abbremsen. Ihr Ziel ist nicht eine Handlung, sondern eine Unterlassung, die Unterbindung lästiger Zuschreibungen, letztlich das Schweigen des anderen. Dies erreicht man am besten, wenn man ihm von vornherein alle Fähigkeiten in Abrede stellt: »Was auch immer du tust, du wirst es mir nie recht machen können!« oder »Alles, was du kannst, das kann ich viel besser!« Damit ist der Kampf um die Anerkennung beendet. Indem man dem anderen jedes Können, jeden Wert abspricht, entreißt man ihm das Fundament seines Selbstbewusstseins. Man erniedrigt ihn, indem man sich selbst überhöht, man ruiniert sein Selbstbewusstsein, indem man sein eigenes Selbstbewusstsein zur Schau stellt.

Für den Fortgang der Beziehung und Interaktion haben solche Drohungen fatale Konsequenzen. Obwohl sie aktuell Ordnung schaffen, blockieren sie den weiteren Handel. Ihre definitorische Kraft zerstört den gemeinsamen Deutungsspielraum, sie destruiert die Vagheiten, das Reich des Als-ob, ohne das sich kein persönlicher Verkehr entwickeln kann. Anstatt sich dem anderen gegenüber so zu verhalten, als sei er derjenige, für den man ihn hält, macht ihn die Drohung tatsächlich zu dem, wofür man ihn hält. Sie schreibt ihn fest, fixiert ihn sozusagen mit drohendem Blick. Und anstatt sich nur so zu verhalten, als sei man der, wofür einen der andere hält, legt man sich klipp und klar fest, fixiert auch sich selbst. Interpersonelle Drohungen sind maskenloses Verhalten, sie sind definitiv, unerbittlich, ohne Hintersinn. Sie zwingen dem anderen eine Konformität auf, in der er eine eigene Kontur, auf die man sich verlassen könnte, gar nicht mehr ausbilden kann. Sie provozieren Opportunismus, flexiblen, geschmeidigen Gehorsam, auf den niemand weitere Handlungspläne stützen kann. Ihre soziale Überdeutlichkeit verstopft

die Entwicklungspfade, wären da nicht die Reaktionen des anderen, die das einmal begonnene Machtspiel fortführen und es in andere, manchmal überraschende Bahnen leiten können.

### 3. Reaktionen

Obleich Drohungen die Komplexität sozialer Situationen auf einen Schlag reduzieren und dem anderen eine Handlungsrichtung aufzwingen wollen, ist die Zukunft der Interaktion meist keineswegs so kanalisiert, wie es der Drohende im Sinne hat. Die Maschinerie kann störungsfrei ablaufen, wenn das Machtgefälle stark ist, aber es können immer wieder Pannen im vorgesehenen Ereignisschema auftreten, wenn sich der Bedrohte selbst Machtmittel verschafft oder sich seiner brachliegenden Ressourcen erinnert. Zwischen devoter Fügsamkeit und resolutem Widerstand liegt eine ganze Skala von Antworten, deren Opportunität freilich von der Verteilung der Trümpfe, dem Wert des Verlusts, vor allem aber von der Geschicklichkeit und Geistesgegenwart des Bedrohten abhängt.

Noch im Vorfeld der Drohung lassen sich rechtzeitig Schutz- und Gegenmanöver einleiten. Drohungen kommen ja nicht einfach aus heiterem Himmel, sie gleichen eher Blitzschlägen eines heraufziehenden Gewitters, sie kündigen sich an, man sieht, wie sich Ärger und Drohbereitschaft aufstauen, hat frühere Aufforderungen, Ermahnungen oder Verwarnungen registriert. Drohregeln und institutionelle Hintergrunddrohungen sind per se berechenbar, aber auch aktuelle Drohakte schicken meist Anzeichen voraus, die zwar keine präzise Prognose erlauben, aber immerhin prophylaktische Maßnahmen.

Indizien gestatten *antizipative Reaktionen*. Man geht dem anderen aus dem Wege, meidet den Kontakt, führt die bedrohte Handlung noch schnell aus (vgl. Schelling 1960, S. 38) oder versucht in der Interaktion einen unverfänglichen Themenwechsel, der ihn dazu zwingt, das alte, leidige Thema wiederaufzunehmen. Rechtzeitige Fokuswechsel haben nämlich die unangenehme Eigenschaft, situative Verbindlichkeiten zu schaffen, die der Drohende erst wieder auflösen muss, wenn er ohne Brachialgewalt seine Drohung adressieren will.

Schlagen diese Ausweichmanöver fehl, so kann man dem Drohbereiten auch auf halbem Wege entgegenkommen und ihm vorzeitig einen Kompromiss offerieren. Der Verzicht auf die Drohung wird ihm so durch ein Angebot schmackhaft gemacht. Dritte Wege zwischen Unterwerfung und Ungehorsam kosten zwar beide Seiten Abstriche, doch sie ersparen dem Drohbereiten das Folgedilemma und dem Bedrohten den unmittelbaren Zwang. Dabei bewähren sich oftmals auch Zeichen eines begrenzten *antizipativen Gehorsams*: Man beschleunigt seine Arbeit ein wenig,

investiert befristeten Dienstleistungen und nimmt dadurch dem anderen den aktuellen Drohanlass. Und gemäß der Devise, dass »der Klügere nachgibt«, kann der Fügsame sein Gesicht vor sich selbst wahren, eine Rationalisierung, die allerdings keine Dauerlösung ist. Weitert sich nämlich die Gehorsamsbereitschaft nach und nach aus, so kann auch der Mächtige mit ihr rechnen, und aus dem Klügeren wird rasch der Schwächere.

Wem der Gehorsam zu teuer ist, der kann, falls seine Ressourcen dazu ausreichen, auch die Flucht nach vorn antreten und dem anderen mit einer *antizipativen Gegendrohung* zuvorkommen. Diese Taktik stellt dem Drohbereiten selbst eine Sanktion in Aussicht und verdoppelt dadurch die Konditionalstruktur der Interaktion: »Wenn du damit drohst, dass du s tun wirst, wenn ich nicht h tue, dann werde ich s' tun.« Solche Gegendrohungen werfen dieselben sozialen Probleme der Selbstverpflichtung, Glaubwürdigkeit und Folgekosten auf wie einfache Drohungen, mit einem Zusatz jedoch: Sie stehen unter erheblichem Zeitdruck. Sie wirken nur, wenn sie den Drohbereiten überraschen und tatsächlich *vor* dessen Drohung erfolgen. Reaktionsschnelligkeit ist hier oberstes Gebot, und bisweilen reicht schon ein kurz entschlossener Bluff, um den anderen abzuwehren: Wer schneller droht und besser zielt, bleibt Sieger.

Eine letzte Taktik der Drohprophylaxe bedient sich der sozialen Figurativität. Sobald der Gegner auf der Bildfläche erscheint, begibt man sich in die Obhut Dritter oder ruft Zuschauer und Zeugen herbei. *Öffentlichkeit* erhöht immer die Machtkosten. *Coram publico* hat nun der Drohbereite seine Glaubwürdigkeit zu beweisen, und manch einer, der zuvor zu allem bereit war, weicht dann doch vor den argwöhnischen und feindseligen Blicken zurück. Schon die bloße Präsenz Dritter wirkt hier als eine soziale Gegendrohung, die den anderen zur Überprüfung seiner Potenzen veranlasst.

Trifft trotz all dieser Vorkehrungen die Drohung dennoch ein, so gilt es, zuerst Zeit zu gewinnen und jede sichtbare Reaktion zu unterlassen. Da Drohungen der Akzeptanz bedürfen, mindert bereits bloßes *Nichtstun* ihre Erfolgchancen. Besonnene Gegner nutzen die Staffelung der situativen Relevanzen, um die Drohung zu bagatellisieren. Der Ungehörige überhört sie einfach, lehnt sich zurück, unterläuft den dramatischen Vorfall durch träge Normalität und wartet ab. Im Gegensatz zum offenen Austritt aus dem Handlungssystem bleibt er *in* der Situation, macht einfach weiter und tut so, als habe der andere gar nichts gesagt. Diese Reaktionslosigkeit stellt den Drohenden vor ein belastendes Interpretationsproblem: Er muss sich nämlich fragen, ob die Ignoranz ein Akt des Widerstandes oder nur ein Wahrnehmungsfehler ist, ob er nun die Strafe vollstrecken, die Drohung massiv aufstocken oder nur die Aufmerksamkeit des anderen erregen muss. Andererseits gibt ihm die Ignoranz auch die Gelegenheit, voreilige und unbedachte Drohungen stillschweigend zurückzunehmen und selbst so zu tun, als sei gar nichts geschehen.

So leistet mitunter auch die Trägheit des Bedrohten ihren Beitrag zur Lösung des Folgedilemmas.

Eng verwandt mit der Strategie der Ignoranz ist die gezielte *Modulation der Situation*. Anstatt sich auf die auferlegte Alternative von Gehorsam oder Widerstand einzulassen, gruppiert der Bedrohte die Relevanzen um, schiebt den Machtaspekt in den Hintergrund und versucht, das soziale Verhältnis wieder zu versachlichen. Solche Revisionen der interaktiven Bedeutung treffen allerdings auf das Problem des Anschlusses. Der Bedrohte steht vor der heiklen Aufgabe, einerseits auf eine Drohung reagieren zu müssen, dabei jedoch andererseits so zu agieren, als reagiere er gar nicht auf die Drohung. Gute Dienste leisten hier die benachbarten Sprechakte: Man verwandelt die Drohung nachträglich in eine Ermahnung, einen Ratschlag, eine Warnung oder einen Hilferuf, dem man unter Umständen durchaus nachkommen kann. Wie sich Sachzwänge, Warnungen oder Ermahnungen zur Maskierung von Drohungen eignen, so lassen sie sich auch post festum zur Remodulation verwenden.

Auch Modulationen bedürfen indes der sozialen Ratifizierung. Der Drohende muss das Spiel mitspielen, die Bagatellisierung seiner Aktion anerkennen, damit die Umdefinition gelingt. Zustatten kommt ihm dabei das Angebot, das ihm die Modulation eröffnet. Sie befreit ihn nämlich von seinem Folgedilemma, indem sie die Drohung gleichsam ungeschehen macht. Gewiss wird der Strafverzicht mancherlei Zweifel an seiner Glaubwürdigkeit wecken, doch wenn er selbst die Drohung herunterspielt, gnädig die Strafe erlässt, wird der Weg frei für eine gemeinsame Umwandlung der Drohsituation. Um Gesichtsverluste zu vermeiden, behelfen sich die Akteure mit latenten Prozeduren. Modulationen, die soziale Realität irrealisieren sollen, verlaufen meist unter der Hand, lautlos, ohne dramatische Verhandlungen, über Nebenkanäle, die in jeder sozialen Situation bereitstehen. Während der Drohende unauffällig das halbe Zugeständnis notiert und der Bedrohte klaglos die Demütigung wegsteckt, fährt man auf dem Hauptkanal unbeirrt mit der Sache fort, bis endlich die Drohung in den Ignoranzbereich der Situation verbannt ist.

Ignoranz und Modulation sind indirekte Reaktionen, sie beantworten die Drohung, indem sie die Antwort schuldig bleiben. Lange vor der Aktivierung von Gegenmacht hantiert der Bedrohte lediglich mit der Struktur der sozialen Situation, mit Relevanzverschiebungen, Fokuswechsel, Haupt- und Nebenkanälen. Ganz anders verhält es sich mit *direkten Reaktionen*, die die Drohung im Mittelpunkt belassen und sie als auferlegte Relevanz hinnehmen. Ihr Kardinalproblem ist nicht die Erzeugung von Irrelevanz, sondern die Sprengung der angedrohten Ereigniskette durch eine *Reverbalisierung* der Interaktion. Drohungen bezwecken ja stumme Furcht und Fügsamkeit, nicht Verhandlung oder Dialog. Ihre Mechanik sieht nur eine monologische Reaktion vor, keine reziproke

Intentionalität, geschweige denn einen sprachlichen Austausch. Deshalb liegt nun alles daran, rechtzeitig ein Gegenwort zu finden, um den Drohenden in ein Gespräch zu verwickeln, das den Ereignisautomatismus suspendiert. Noch bevor jener über die Erfüllung seiner Gehorsamskriterien entscheiden kann, muss man den Sinn, die Angemessenheit und die Ernsthaftigkeit seiner Drohung zur Debatte stellen. Welche Wege sich einem *Diskurs über die Drohung* bieten, lässt sich den folgenden simplen Rückspiegelungen entnehmen, die der Bedrohte dem anderen entgegenhalten kann:

- a) Willst du mir *drohen*?
- b) *Willst* du mir drohen?
- c) *Du* willst mir drohen?
- d) *Mir* willst du drohen?

Natürlich sind diese vier Sprechhandlungen, die nur Intonation und Wortstellung variieren, alles andere als sachliche Rückfragen.

Die Äußerung a) zielt auf eine ausdrückliche Bestätigung der illokutionären Bedeutung, auf eine *definitive Bekräftigung* des Drohaktes. Unter dem Deckmantel, Verständlichkeit herzustellen, will sie den anderen als Drohenden fixieren, die Situation durch eine eindeutige Rollenzuweisung definieren. Damit verschärft der Bedrohte zwar die Asymmetrie, gibt seinem Gegenüber aber zugleich die Chance, frühzeitig seine Drohung umzudeuten oder zurückzunehmen. Schlagartig kehrt sich die soziale Initiative um: Jetzt ist es der Bedrohte, der die Vagheit aufhebt und den anderen zur Stellungnahme drängt. Jener muss sich nun zu seiner Aktion bekennen, die Folgekosten allein übernehmen, falls er es nicht vorzieht, sich selbst zu korrigieren. Und selbst wenn er die Frage bejaht, muss er immerhin eingestehen, dass seine Situationsdefinition so eindrucksvoll und furchterregend offenbar nicht gewesen ist.

Die Äußerung b) gilt einem anderen Strukturmerkmal, der Selbstverpflichtung und Sanktionsbereitschaft des Drohenden. Mit zweifelndem Unterton befragt sie seine *Motive* und seine Ernsthaftigkeit. Auch hier geht es noch gar nicht um den propositionalen Gehalt der Drohung, sondern um die Absichten des anderen und seine Risikobereitschaft: »Willst du das wirklich verantworten, oder meinst du es vielleicht gar nicht so?« Dieser Glaubwürdigkeitstest fordert zusätzliche Nachweise, die man entweder mit vorgezogenen Teilstrafen<sup>21</sup> oder mit Beteue-

21 Auch vorweg verhängte kleinere Sanktionen, die die Glaubwürdigkeit der Hauptdrohung bekräftigen, bergen für den Drohenden ein erhebliches Risiko: Auch sie können die Beziehung bereits nachhaltig schädigen, Vertrauen untergraben und die soziale Ordnung stören – alles Effekte, die der Intention der Drohung ja gerade zuwiderlaufen.

rungen eigener Wahrhaftigkeit einlösen kann. Der Konter ist deshalb so geschickt, weil er das Innenleben des Drohenden thematisiert und ihn als Person ins Zentrum rückt. Gelingt das Manöver, ist man schnell bei der Psychologie des anderen oder bei der Frage nach der Legitimität seiner Drohung.

Der *Diskurs über die Legitimität* setzt die Drohung außer Kraft, er verschiebt sowohl den Gehorsam als auch den Strafvollzug. Auf einer Seitenlinie der Interaktion hat der andere nun darzulegen, weshalb er droht und ob seine Gründe zureichend sind. Seine Absichten und Interessen werden an den Normen des sozialen Verkehrs gemessen, an kollektiven Standards der Akzeptabilität und an den Gepflogenheiten zwischen den Beteiligten. Wo Drohungen Usus sind, dürfte die Initiierung normativer Diskurse wenig aussichtsreich sein; wo sie jedoch unüblich, verpönt oder gar verboten sind, steigt unweigerlich der Begründungsdruck. Der Bruch mit der Normalität, die offene Machtdemonstration, bedarf hier selbst der Erklärung und Rechtfertigung.

Auch die verwunderte und ironische Reaktion c) lenkt die Aufmerksamkeit auf die Person des Drohenden. Sie referiert jedoch nicht auf seine Selbstverpflichtung, sondern auf seine *Sanktionskräfte*. Bemerkungen, die die Potenz des anderen anzweifeln, sind gewiss weitaus aggressiver als die bescheidene »Nachfrage« nach Zielen und Gründen. Jetzt heißt es, die Karten auf den Tisch zu legen, die Trümpfe vorzuzeigen. Unversehens gerät der Drohende unter erheblichen Beweiszwang. Die Fehde ist offenkundig, der Machtkampf unübersehbar. Prestige und Autorität stehen auf dem Spiel, der Sachstreit hat sich in einen Kampf um das Selbstbewusstsein verwandelt.

Damit ist der Schritt zur *reaktiven Gegendrohung* nicht mehr fern. Die Äußerung d) kehrt die symbolische Asymmetrie offen um, streicht die eigene Überlegenheit heraus und verneint den Abschreckungswert der Drohung: »Wie kannst du es wagen, mir zu drohen?« Die dezidierte, überhebliche Selbstdarstellung führt dem anderen die Aussichtslosigkeit seines Vorhabens vor Augen und potenziert seine Opportunitätskosten,<sup>22</sup> riskiert jedoch auch eine gegenseitige Kosteninflation, eine Gegen-Gegendrohung nämlich, die rasch in eine heillose *Drohspirale* mündet. Es geht nun nicht mehr um bestimmte Pläne und Ziele, sondern einzig um den Beweis der Macht. Ein Wort gibt das andere, ein Drohakt erwidert den anderen, aus Gegnerschaft wird persönliche, hasserfüllte Feindschaft. Eine neue Eskalationsschwelle ist überschritten: Die Drohungen haben ihre Teleologie und Instrumentalität eingebüßt, sind zu puren Gegendemonstrationen verkommen. Die Verhandlung weicht der Automatik verselbständigter Drohaktivitäten.

22 Zum machttheoretischen Begriff der »Opportunitätskosten« vgl. Harsanyi 1965, S. 193f.

Ignorierung, Modulation oder Verhandlung gelingen nicht immer. Oftmals fehlt es an Machtmitteln zur Gegendrohung, an Selbstvertrauen, strategischen Fähigkeiten oder auch nur an der nötigen Kaltschnäuzigkeit. Wo die Unterlegenheit offenkundig ist und Widerstand ruinös wäre, wo die Fügsamkeit schon zur Gewohnheit geworden und die Angst über Jahre wirksam ist, da bleibt als einzige Reaktion meist nur der *Gehorsam*. Gewiss, es gibt die träge, widerwillige und mürrische Folgsamkeit, die sich ohne jeden Legitimitätsglauben dem Unvermeidlichen beugt. Und es gibt den befristeten Gehorsam unter Protest, mit dem sich der Bedrohte einen spärlichen Rest von Selbständigkeit bewahrt. Doch der Gehorsam, in welcher Spielart auch immer, verhilft der Drohung zum Erfolg. Er erspart dem anderen, seine Ankündigung wahr machen zu müssen, er entbindet ihn von seiner Selbstverpflichtung, vertraut seiner Glaubwürdigkeit, entlastet ihn von seinem Folgedilemma. Seine Stärke wird anerkannt, zumindest aber hingenommen, seine Autorität bekräftigt, die Dritten sehen, wer hier das Sagen hat.

Es mag für die Unterwerfung gute Gründe geben: Furcht kann auch aus der rationalen Aufrechnung der Opportunitätskosten entspringen, Gehorsam kann billiger sein als fortgesetzte Widersetzlichkeit. Und dennoch sind die Konsequenzen für das menschliche Selbstverhältnis unübersehbar. Der Fügsame verletzt seine Interessen in seinem eigenen Handeln, er erklärt sie für aussichtslos oder gar illegitim. Indem er den fremden Ansprüchen genügt, verneint er die eigenen. Er nimmt die Demütigung auf sich, der Schwächere, Unterworfenene, der Knecht des Herrn zu sein. Um von der Strafe verschont zu bleiben, bezahlt er mit seiner Freiheit. Der Kampf um das Selbstbewusstsein endet damit, dass er sich in den Dienst eines fremden Willens stellt, sich zum Werkzeug des Drohenden macht.

(1987)

# Der kurze Atem der Provokation

In der Entwicklungsdynamik sozialer Bewegungen spielen Provokationen oft eine große Rolle. Sie sind strategische Elemente der kollektiven Aktion und Grundmuster einer symbolischen Praxis, in der sich die Akteure ihrer Selbst- und Fremdbilder vergewissern, ihre Realitätskonstruktionen stützen und die Bewegung in Bewegung halten. Provokationen sind ebenso Methoden der Selbstdarstellung wie der Eskalation von Konflikten. Wer provoziert, zeigt, wer er ist und wofür er den anderen hält; gelegentlich möchte er damit auch unter Beweis stellen, dass es ihn überhaupt noch gibt: Ich provoziere, also bin ich. Und umgekehrt: Wenn ich selbst provoziert werde, weiß ich, woran ich mit dem anderen bin.

Als Medium der Zuweisung von Identitäten eignen sich Provokationen vor allem deshalb, weil sie Auslöser und Verstärker zirkulärer sozialer Konflikte sind. Provokationen fordern Reaktionen heraus, die ihrerseits wieder als Provokation aufgefasst werden können. Aber auch, wenn die Provokation unbeantwortet bleibt und der direkte Konflikt vermieden wird, hat sich die Situation deutlich verschoben. Es gibt eine Mechanik der Provokation, die, einmal in Gang gesetzt, die Akteure »automatisch« in typische Zugzwänge bringt, denen sie dann nicht mehr ausweichen können. Ähnlich wie jede Reaktion auf eine Frage danach beurteilt wird, ob und inwieweit sie eine Antwort darstellt, legt auch die Provokation den Fortgang des Geschehens in spezifischer Weise fest. Sie enthält ein implizites Handlungsprogramm, das sich oftmals auch gegen die weiteren Intentionen der Beteiligten durchsetzt. Im Folgenden soll deshalb versucht werden, zunächst die allgemeine Grammatik der Provokation zu entschlüsseln; im zweiten Schritt wird dann die Bedeutung und Problematik von Provokationen im Praxiszusammenhang sozialer Bewegungen näher beleuchtet.

## 1. Das Handlungsmuster der Provokation

Ich definiere eine Provokation als *einen absichtlich herbeigeführten überraschenden Normbruch, der den anderen in einen offenen Konflikt hineinziehen und zu einer Reaktion veranlassen soll, die ihn, zumal in den Augen Dritter, moralisch diskreditiert und entlarvt*. In diese Definition sind einige Bestimmungselemente eingegangen, die nun im Einzelnen zu diskutieren sind.

1. *Normbruch*. Eine Provokation ist nur dann eine Provokation, wenn sie eine situativ geltende Norm verletzt. Wenn keine Regel gebrochen wird, fühlt sich niemand angegriffen. Provokationen können nur deshalb als freche Herausforderungen, als aufreizende Übergriffe in Kraft treten, weil der Provokateur etwas tut, was dem »normalen« Erwartungshorizont der Situation zuwiderläuft und den anderen bloßstellt oder verwundet. Provokationen suspendieren Normalität, ja sie *wollen* die Normalität zeitweilig aufheben, stören. Provokateure sind Störer. Überfallartig stellen sie die eingeschliffenen Beziehungsmuster, die Basisregeln der alltäglichen Ordnung in Frage – und damit, wo gleichzeitig allgemeine Normen angetastet werden, auch die gesellschaftliche Ordnung, die den Alltag garantiert.

Freilich ist nicht jeder Normbruch eine Provokation, sondern nur derjenige, der einen anderen gezielt schädigt und seine Identität bedroht. Provokationen sind stets adressiert, sie enthalten immer ein Moment von Beleidigung und persönlicher Herabwürdigung, verletzen mit der situativen Norm zugleich kollektive Vorstellungen von Achtung und Respekt. Und sie müssen ihrem Urheber intentional zugerechnet werden: Ein ungewolltes Missgeschick, das den anderen schädigt, ist noch keine Provokation; erst wenn jener erkennt oder davon ausgeht, dass der ihm zugefügte Nachteil direkt beabsichtigt war, identifiziert er die Handlung als Provokation und den Normbrecher als Provokateur.

Der offensive Normbruch nötigt alle Beteiligten zu einer Neudefinition der Situation. Die gewohnte Staffelung der Alltagsrelevanzen wird umgeworfen, das Wahrnehmungsfeld thematisch neu zentriert. Sofort werden Normbruch und Norm, Übergriff und mögliche Sanktion, zum beherrschenden Fokus der Interaktion, der alles andere in den Hintergrund drängt. Die Situation insgesamt lädt sich affektiv auf. Provokationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht ignoriert werden können, dass sie Aufmerksamkeit erzwingen.<sup>1</sup> Eine Provokation, die niemanden aufregt, ist keine; die Erregung ist umso größer, je massiver der Normbruch, je zentraler die Norm und je sichtbarer die Aktion.

Wer öffentlich und mit Absicht eine Norm bricht, macht sich schuldig. Er nimmt ein *Stigma* auf sich, stigmatisiert sich selbst.<sup>2</sup> Gleichzeitig aber ist es das Ziel der Provokation, Stigmata abzuwerfen und auf andere umzuwälzen. Nicht der Normbrecher, sondern die Normhüter und -durchsetzer sollen letztlich als die eigentlich Schuldigen dastehen. Provokateuren geht es nicht um Entschuldigung, sondern um Entschuldung: »Sie

1 Was freilich nicht ausschließt, dass gezielte Ignoranz oftmals gerade als Reaktionsstrategie angewandt wird. Als *gezielte* Ignoranz ist diese Ignoranz aber nicht ignorant.

2 Zum Konzept der »Selbststigmatisierung« vgl. auch im Folgenden Lipp 1985, bes. S. 142ff.

laden Schuld auf sich und versuchen, Schuldzuschreibung umzukehren und an die ächtenden sozialen Erstinstanzen zurückzuspiegeln.« (Lipp 1985, S. 145) Provokationen sind eine Technik der Selbststigmatisierung zum Zweck der Gegenstigmatisierung. Der demonstrative Normbruch soll am Ende die Norm selbst als illegitim erweisen.

2. *Überraschung*. Damit eine Provokation gelingt, ist es zweckmäßig, den anderen zu überraschen. Wenn sie ihn unvorbereitet, sozusagen aus heiterem Himmel trifft, wird er unwillkürlich so reagieren, dass er sich entlarvt. Provokationen bedürfen eines Elements spontaner Überwältigung, einer Inszenierung von Plötzlichkeit, ohne dass ihre Erfolgchancen rapide sinken. Wer eine Provokation erwartet, lässt sich nicht so leicht provozieren. Je unberechenbarer die Provokation, umso mehr provoziert sie.

Es liegt an diesem Moment der Unberechenbarkeit und Unwägbarkeit, dass Provokationen sich kaum oder nur schwer wiederholen lassen (obwohl sie, worauf zurückzukommen ist, oft wiederholt werden müssen). Wer einmal überrascht wurde, ist in Zukunft gewarnt. Weil die Provokation die Alltagsrelevanzen durchbrochen und den Aufmerksamkeitspegel erhöht hat, haben nachfolgende Provokationen schlechtere Aussichten. Der Provokateur muss nun entweder die Qualität des Normbruchs dramatisch steigern oder sich zunächst zurückhalten und auf die einlullende Kraft der Routine vertrauen. Später kann er vielleicht wieder zuschlagen. Aber auch dann wird er den anderen nie mehr so überraschen wie beim ersten Mal. Es gehört zum Wesen der Provokation, dass sie, ob sie erfolgreich war oder nicht, die interaktiven Bedingungen ihrer Wiederholung selbst untergräbt.<sup>3</sup>

3. *Konfliktorientierung*. Wer provoziert, will den Konflikt. Er definiert den anderen als Gegner oder als Feind, den er herausfordern will. Die Provokation ist ein Pfeil, der den anderen trifft und ihn wütend machen soll. Die Aktion ist gezielt und direkt, gleichzeitig aber kalkuliert und dosiert: Der Stachel *reizt* den anderen und verletzt ihn, aber nur so weit, wie es nötig ist, um seine Reaktion hervorzulocken. Insofern ist die Provokation noch kein Angriff, sondern eine Vorstufe davon, ein Übergriff,

3 Man kann allerdings auch die ständige Wiederholung selbst als spezielle Provokationsstrategie einsetzen: Der Provokateur sticht einfach so lange weiter, bis dem anderen »der Kragen platzt«. Bemerkenswert ist jedoch, dass mit der periodischen Wiederkehr, der größeren Berechenbarkeit der Provokation, sich zugleich die soziale Initiative verlagert. Der Überraschungsvorteil liegt nun eher bei dem, der irgendwann explodiert. Im Übrigen widerspricht eine solche Taktik der Annahme eines Intensivierungszwangs keineswegs: Die Wiederholung einer Wiederholung ist nicht einfach eine Wiederholung, sondern eine Steigerung von Penetranz.

der den Angriff der Gegenseite provozieren soll. Der andere soll sich angegriffen fühlen, um seinerseits anzugreifen.

Die Definition der Situation als akuter Konflikt ist zunächst einseitig. Der Provokateur überrascht den anderen umso mehr, je weniger dieser mit einer Aggression rechnet und sich in Sicherheit wiegt. Andererseits ist der völlig unerwartete Überraschungscoup eine seltene Ausnahme. Provokationen entwickeln sich ja nicht im luftleeren Raum, sie erfolgen meist in emotional bereits aufgeladenen Situationen und laden sie weiter auf. Im Normalfall verbindet die Kontrahenten eine längere *Beziehungsgeschichte*: Es hat auch schon früher Konflikte gegeben, die in Erinnerung sind und Narben hinterlassen haben. (Dies ist systematisch schon deshalb unerlässlich, weil der Provokateur ja wissen muss, womit er den anderen treffen kann.) In der Regel ist daher von einer Situation auszugehen, in der *beide* Interaktionspartner mit einem hohen Konfliktbewusstsein operieren; der Unterschied zwischen ihnen liegt in der Bereitschaft und Entschlossenheit, den Konflikt manifest zu machen und ihn unter Umständen eskalieren zu lassen.

Ist der Konflikt offenkundig und steht kurz vor dem Ausbruch, so verändern sich die Erfolgsbedingungen der Provokation. Der andere kann weniger überrascht werden, ist aber gleichzeitig schon gereizt. In »aufgeheizten« Situationen zünden Provokationen leichter, die Provokation ist der Funke, der das Gemisch zur Explosion bringt. Allerdings können jetzt auch Handlungen als Provokation interpretiert werden, die gar nicht als solche gemeint waren. Weil die Situation aus den Fugen gerät, verschwimmen die Intentionen der Akteure, die Handlungen verlieren ihre eindeutige Teleologie. Von einer bestimmten Eskalationsschwelle an entsteht ein *Bedarf* nach Provokationen der Gegenseite, um selbst endlich losschlagen zu können. Der andere soll den Anlass liefern für den eigenen Angriff. Man erklärt das, was er tut, zu einer Provokation oder provoziert selbst eine Provokation, um guten Gewissens angreifen zu können. Mit dem Ausbruch des Konflikts hat die Provokation ihr erstes Ziel erreicht.

4. *Reziprozität/Reaktionsangewiesenheit*. Die Provokation des einen ist die Reaktion des anderen. Ihren Sinn erfüllt die Provokation nur, wenn der andere auch tatsächlich provoziert wird, wenn er auf die Provokation reagiert. Ohne die Reaktion verpufft der Übergriff einfach und endet in Peinlichkeit: Ein Provokateur, der mit seiner Provokation alleine bleibt, ist eine komische, manchmal tragische Figur. Die interaktive Bedeutung der Provokation steht und fällt mit der Reziprozität der Handlungen und Aktionen. Die Provokation will den anderen provozieren, und nur, wenn ihr das gelingt, ist sie als illokutionärer Akt vollständig.

Weil die Provokation darauf angewiesen ist, dass der andere reagiert, muss sie die Reaktion notfalls erzwingen. Hierin tritt der

*Nötigungscharakter* der Provokation noch stärker hervor. Besonders wenn das Überraschungsmoment schwach ist, muss der Übergriff massiv, der Normbruch drastisch ausfallen. Um Normalität außer Kraft zu setzen, bedarf es der Überwindung von Schwellen, des Eindringens in fremde Territorien des Selbst (vgl. Goffman 1974, S. 55ff.). Was keinen hinter dem Ofen hervorlockt, eignet sich nicht zur Provokation; und was jemanden einmal nicht getroffen hat, wird es beim zweiten Mal umso weniger tun. Damit sie nicht den Tod der Reaktionslosigkeit stirbt, ist die Provokation darauf angewiesen, sich selbst zu dramatisieren und die Konfrontation gegebenenfalls zu verschärfen.

Wenn die Provokation misslingt, so hat der Provokateur die Wahl: Zurückstecken oder Weitermachen. Ähnlich wie bei einer erfolglosen Drohung (vgl. Paris/Sofsky 1987, S. 18f.) sieht er sich plötzlich dem *Folgedilemma* gegenüber, nun entweder das Gesicht zu verlieren oder seinen Einsatz erhöhen zu müssen. Will er nicht klein begeben, so muss er die Provokation wiederholen und in der Regel intensivieren. Bleibt die Reaktion auch weiterhin aus, so entwickelt sich rasch ein repressiver *Circulus vitiosus*, eine Provokationsspirale, bei der die Nicht-Reaktion des einen immer aggressivere Reaktionen des anderen provoziert, bis schließlich die Schallmauer der Anwendung körperlicher *Gewalt* durchbrochen ist. Spätestens dann nämlich, wenn seine physisch-leibliche Integrität unmittelbar bedroht und gefährdet ist, *muss* der andere reagieren. Man kann auf der Straße verbale Anmache oder sogar wüste Beschimpfungen ungerührt über sich ergehen lassen, aber spätestens wenn einen der andere am Reverskragen packt, muss man sich entscheiden, ob man zurückschlagen oder lieber davonlaufen will. Gewiss mündet nicht jede Provokationskette in Gewalt, aber erst die gewaltsame Herausforderung stellt sicher, dass der andere reagiert. In der Reaktionsangewiesenheit der Provokation ist daher die Tendenz der Eskalation und der Steigerung der Mittel bis zur Anwendung von Gewalt strukturell bereits angelegt.

5. *Entlarvung*. Freilich erfüllt nicht jede Reaktion des anderen den Provokationszweck, sondern nur diejenige, die ihn demaskiert. Soll die Gegenstigmatisierung gelingen, so muss sich der andere verraten. Er muss sich durch seine Reaktion als derjenige entlarven, als den ihn der Provokateur entlarven wollte. Die Provokation hat ihm die Maske vom Gesicht gerissen und als den eigentlich Schuldigen offenbart.

Der Provokateur will den anderen diskriminieren, aber so, dass dieser *sich selber* in Misskredit bringt. Die Entlarvung ist eine Funktion der Reaktion, nicht der Ausgangsaktion. Nur sofern die Provokation die gewünschte Handlung stimuliert, ist sie Ursache und Auslöser des Prozesses. Die Gegenstigmatisierung erfolgt über den Umweg der Selbststigmatisierung des anderen.

Wenn der andere das weiß, hat er gute Chancen, die behavioristische Rechnung des Provokateurs zu durchkreuzen. Daher auch die Bedeutung des Überraschungsmoments, die Spekulation darauf, dass der andere sich *unwillkürlich* verrät. In der Ausschaltung jedes strategischen Kalküls der Gegenseite liegt eine Grundbedingung des Erfolgs der Provokation, eine Voraussetzung, die freilich umso prekärer ist, je weiter der Konflikt bereits fortgeschritten ist. Je weniger der andere überrascht wird, umso schwieriger ist es, ihn durch sich zu entlarven. Und umgekehrt: Je mehr er seine Reaktion kalkulieren und strategisch berechnen kann, umso größer sind seine Möglichkeiten, den Spieß umzudrehen und am Ende dann wieder den Provokateur als den eigentlich Schuldigen hinzustellen.

Die Gegenstigmatisierung des Gegenstigmatisierers kann daran anknüpfen, dass dieser sich zu Beginn durch den Normbruch selbst stigmatisiert. Provokationen stehen daher von vornherein unter einem hohen Legitimationsdruck. Soll die Entschuldung, zumal in den Augen Dritter, funktionieren, so muss die eigene Schuld klein, die des anderen groß sein. Vor allem die *Überreaktion* des anderen ist geeignet, ihn zu entlarven und das eigene Vorgehen zu rechtfertigen (vgl. Steinert 1984, S. 439f.). Weil der Provokateur die Amoralität des anderen braucht, muss er ihn so traktieren, bis dieser schließlich die Kontrolle verliert. Oftmals ist es gerade das Zugleich von hinterlistigem Übergriff und demonstrativer Unschuldsmiene, was den anderen in Rage versetzt. Die harmlose Maske des Provokateurs wirkt dabei selbst als Provokation, die den anderen zusätzlich aufstachelt und seine Selbstbeherrschung gefährdet.

Die Demaskierung des anderen ist erst abgeschlossen, wenn er sein »wahres« Gesicht gezeigt hat. Die Entlarvung muss *vollständig* sein, es darf darüber, wer er ist und wer der Schuldige ist, keinen Zweifel mehr geben. Hat sich der andere durch seine Reaktion nur halb verraten, so muss er erneut provoziert werden. Nichts hindert den Provokateur, das, was hinter der Maske erschienen ist und seiner Vorstellung widerspricht, nun wiederum zu einer Maske zu erklären, die es herunterzureißen gelte. Der Provokateur glaubt immer schon zu wissen, was die Wahrheit des anderen ist, und er provoziert ihn so lange, bis jener schließlich dem, was der andere von ihm glaubt, auch wirklich entspricht. Das negative Fremdbild, das der Provokation zugrunde liegt, wird durch die Technik der Provokation selber bestätigt. Sie erzeugt den anderen als den, als der er entlarvt werden soll, und lässt ihm keine Chance, vielleicht doch ein anderer zu sein. Die Triebfeder eskalierender Provokationen ist Rechthaberei.<sup>4</sup>

4 In gewisser Weise ähnelt das Handlungsprogramm der Provokation dem, was – als unbewusster Mechanismus – in der Psychoanalyse mit den Begriffen der »Projektion« und der »projektiven Identifikation« umschrieben wird: In

Sicher variieren die eingeführten Strukturelemente des Normbruchs, der Überraschung, der Konfliktorientierung, Reaktionsangewiesenheit und Entlarvung je nach dem Charakter der sozialen Beziehung und des Handlungsfeldes, in dem die Provokation stattfindet. Womit jemand provoziert werden kann, ist in unterschiedlichen institutionellen Kontexten und kulturellen Milieus, in seriellen Situationen, Arbeitskooperationen oder persönlichen Beziehungen offenbar sehr verschieden. Auch das Wie der Provokation wechselt mit den vorgegebenen Normierungen und reziproken Beziehungsdefinitionen. In jedem Fall aber erhöht die figurative Ausdehnung der Situation, also die Anwesenheit Dritter und Vierter, die Einsätze und Risiken, die möglichen Machtgewinne oder -verluste der Akteure beträchtlich. Provokationen vor Publikum sind weitaus aggressiver als solche, die auf die Dyade beschränkt sind. Der Provokateur führt den anderen regelrecht vor, zerrt ihn sozusagen ins Licht: Alle sollen sehen, was für einer er ist. Je öffentlicher die ganze Aktion, umso »objektiver« die Realität, die sie schafft, umso unausweichlicher auch die Zugzwänge, denen die Akteure fortan unterliegen.

Wird öffentlich eine allgemein geltende Norm oder Regel verletzt, so lässt das keinen gleichgültig. Die Provokation löst im gesamten Handlungsfeld vielschichtige sozialmoralische Anschlussprozesse aus, fokussiert neue Themen und Diskussionsgegenstände, zieht auch die Dritten in den Konflikt mit hinein (vgl. Lipp 1985, S. 143). Die emotionale Aufladung der Situation ergreift auch das Publikum und *polarisiert* es, ein Teil der Zuschauer verwandelt sich in Sympathisanten und mögliche Bündnispartner. Die figurative Erweiterung des Handlungskontextes zwingt die Akteure zu neuen und komplexeren Optionen: Eine »gute« Provokation, die die Öffentlichkeit für sich einnehmen will, muss versuchen, zwar den Gegner, nicht aber das Publikum, zumindest nicht das gesamte Publikum, zu reizen oder zu verletzen. Und das gleiche gilt, vice versa, beim Angegriffenen für die Dosierung und Treffgenauigkeit der Sanktion. Jede Handlung der Parteien ist nun immer schon auch an das Publikum adressiert, dessen Neigungen und Reaktionen bedacht werden müssen.

Die Anwesenheit des Dritten wirft für den Provokateur mitunter gravierende Inszenierungsprobleme auf. Für die Meinungsbildung des Publikums ist es nämlich oftmals zentral, wer denn eigentlich den Konflikt

der (negativen) Projektion wehrt das Subjekt eigene Qualitäten, Gefühle und Wünsche, die es ablehnt oder in sich selbst verleugnet, dadurch ab, dass es sie dem anderen unterstellt (vgl. Laplanche/Pontalis 1972, S. 403). Indem diese Unterstellung zugleich das eigene Verhalten ihm gegenüber unbewusst steuert, wird er tatsächlich in die Rolle des »bösen Verfolgers« manövriert, die dem Inhalt der Projektion entspricht.

vom Zaun gebrochen hat, also der Provokateur ist. Der Provokateur steht daher nicht selten vor der heiklen Aufgabe, einerseits den Konflikt selbst initiieren zu müssen und ihn andererseits gleichzeitig so zu initiieren, dass die Dritten nicht ihm, sondern dem anderen den Ausbruch anlasten. Soll die Operation gelingen, so muss die Provokation erfolgreich sein und sich zugleich dementieren. Gewiss kann es der Provokateur manchmal fertigbringen, den anderen verdeckt zu traktieren und die Handlung vor dem Publikum abzuschirmen, aber in all den Fällen, in denen die Provokation gerade in der *öffentlichen Bloßstellung* des anderen, seiner direkten Herausforderung in Gegenwart Dritter besteht, scheidet eine solche Zweigleisigkeit aus. Allenfalls kann der Provokateur versuchen, die Situation so zu modulieren, dass zwischen seiner Auslöseaktion und den Sanktionen der Gegenseite ein grobes, für alle offensichtliches Missverhältnis entsteht, d. h. er muss eine Überreaktion provozieren, die er dann seinerseits als Provokation etikettieren kann.

Da die Legitimität der Handlungen und Aktionen in den Augen des Publikums nicht zuletzt über die Frage der »Schuld« am Konflikt entschieden wird, müssen beide Parteien versuchen, einen allgemeinen Deutungsrahmen der Situation zu installieren, in dem jeweils ihre Interpretation der Ereignissequenzen<sup>5</sup> die Wahrnehmung strukturiert. Gelingt es, die eigenen Zäsuren der Eskalation des Konflikts zu verallgemeinern, so ist der Schwarze Peter beim anderen. Wer *seine* Erzählweise der Geschichte durchsetzen kann, kontrolliert auch die Schuldverteilung. Und nicht selten schlägt die Rhetorik der Außendarstellung, die ja gleichzeitig immer auch mit Prozessen der Selbstlegitimierung verschränkt ist, dann wieder auf die eigenen Realitätskonstruktionen zurück und färbt sie in spezifischer Weise neu ein: Am Ende glauben oftmals die Provokateure selbst, dass sie vom anderen provoziert worden seien.

Die Dritten sind für den Provokateur deshalb so wichtig, weil sie ihm eine potentielle *Machtquelle* sind. Wenn die öffentliche Entlarvung gelingt, kann der Gegner sozial isoliert und das eigene Lager verstärkt werden. Die Polarisierung des Publikums treibt dem Provokateur neue Bundesgenossen oder gar Kombattanten zu; die eigene Machtbasis wächst, die des anderen schwindet. Und selbst, wenn auch der andere einige Sympathisanten hinzugewinnt und vielleicht brachliegende Handlungsenergien mobilisiert werden können, so fällt doch seine Gesamtbilanz, die Verrechnung der relativen Machtgewinne und -kosten, in der Regel schlechter aus als auf Seiten des Provokateurs.

5 Vgl. Watzlawick u.a. 1969, S. 57ff. Auf die Fruchtbarkeit dieses Konzepts für die Analyse der Realitätskonstruktionen sozialer Bewegungen hat Kriesi (1984, S. 38) hingewiesen.

Der Grund dafür liegt einfach darin, dass der Provokateur meist der Schwächere ist, insgesamt über weniger Machtressourcen verfügt. Provokationen sind besonders dort häufig, wo ein starkes *Machtgefälle* besteht, und sie erfolgen im Normalfall von unten nach oben. Der unangefochten Überlegene braucht keine Provokation, um seine Macht zu beweisen.<sup>6</sup> Diese stützt sich ja gerade auf die unbefragte Geltung der Normen und die Alltagsroutinen der Unterworfenen. Zwischen in etwa Gleichstarken haben Provokationen oft den Charakter von Testmanövern, die gelegentlich angewandt werden, um die eigene Unabhängigkeit und Risikobereitschaft zu demonstrieren und Schwachstellen des anderen auszukundschaften. Sie sind aber, außer in Fällen des ruinösen interpersonellen Dauerstreits, meistens nicht die zentralen Handlungsfiguren des Konflikts, weil andere Ressourcen und Machttechniken zur Verfügung stehen.

Lediglich dort, wo die eigene Machtbasis schmal und die Überlegenheit des anderen offenkundig ist, kann die Herausforderung einen überproportionalen Machtgewinn einbringen und das Kräfteverhältnis wirksam verschieben. Provokationen sind die bevorzugte Waffe der Mindermächtigen.<sup>7</sup> Die Provokation führt den Mächtigen als Mächtigen vor und bestreitet zugleich seine Legitimität. Ja mehr noch: Indem der Provokateur die Initiative ergreift und den anderen vor die Alternative stellt, entweder den Normbruch zu ahnden oder ihn hinzunehmen, lässt er ihm nur die Wahl zwischen Brutalität und Gesichtsverlust. Der Machthaber steht plötzlich vor der Situation, die Legitimität seiner Macht durch den direkten Einsatz von Zwang und Gewalt zu gefährden oder eben die Macht selbst als Fiktion zu erweisen, seine faktische

6 Für den angefochten Mächtigen hingegen sind Provokationen oftmals durchaus opportun, wenn es darum geht, Sanktionsanlässe zu schaffen oder Legitimitätsbarrieren wegzuräumen, die der Aktivierung der eigenen Machtressourcen im Wege stehen. Solche Provokationen »von oben« haben den klaren instrumentellen Sinn, die Auführer zu kriminalisieren und sozial auszugrenzen. Indem sie die Situation bewusst eskalieren, streben sie gleichzeitig, zumindest punktuell, den Ausnahmezustand an. Auch hier geht es praktisch um die schrittweise Neudefinition von Normalität. Freilich verweist die Tatsache, dass der Mächtige meist nicht selbst als Provokateur in Erscheinung tritt, sondern die schmutzige Arbeit von einem eingeschleusten *agent provocateur* erledigen lässt, darauf, mit welchen erheblichen Risiken eine solche Konfliktstrategie auch für den Mächtigen behaftet ist: Wer selbst Unruhe und Unordnung schafft, um dann Ruhe und Ordnung schaffen zu können, läuft allemal Gefahr, dass ihm die Situation aus den Händen gleitet.

7 Der Begriff stammt von Theodor Geiger.

Ohnmacht zu offenbaren. Wofür auch immer er sich entscheidet – er zerstört in jedem Fall seine Macht und bestätigt den Provokateur.<sup>8</sup>

Die Voraussetzung für das Funktionieren der Zwickmühle ist freilich, dass alle Beteiligten die Nicht-Reaktion des Mächtigen nicht als Reaktionslosigkeit, sondern als eine bestimmte Reaktion, als »Zurückstecken« interpretieren. Der Machthaber hält zunächst still, weil er die Kosten der Suspendierung der Normalität höher veranschlagt als die des Prestigeverlusts. Obwohl er damit das Risiko eingeht, den Provokateur in seinem Treiben zu ermuntern, vermeidet er immerhin jene zusätzliche Unruhe und Unordnung, die die Sanktion ausgelöst hätte, um Ruhe und Ordnung wiederherzustellen. Im umgekehrten Fall kann er aber auch, wenn die Folgekosten ihm vertretbar erscheinen, durchaus hart durchgreifen und dabei dem Publikum eine Wahrnehmungsstruktur nahelegen, in der gerade von der Strenge der Sanktion auf die besondere Verwerflichkeit des Normbruchs rückgeschlossen wird (vgl. Popitz 1980, S. 51). Gelingt das Manöver, so hat am Ende nicht er, sondern der Provokateur an Legitimität eingebüßt.

Trotzdem ist es für den Mächtigen allemal riskant, die auferlegte Relevanz der Provokation zu akzeptieren. Jede Herausforderung, auf die er reagiert, ist eine Herausforderung seiner Macht, und die Grenzen zwischen Selbstbehauptung und Selbstentlarvung sind oft fließend. Die beste Antwort auf eine Provokation ist immer, sich nicht provozieren zu lassen. Wenn aber durch die vorgegebene Definition der Situation auch die Nicht-Reaktion den Provokationszweck erfüllt, so ist Passivität kein gangbarer Weg. Allenfalls kann der Provozierte versuchen, dem Reaktionsdilemma dadurch auszuweichen, dass er die Situation durch seine Antwort *remoduliert*, d. h. die Provokation als etwas anderes nimmt, als was sie gemeint war, um ihr auf diese Weise die Spitze abzubrechen. Wenn er gewitzt ist, kann er die einseitig umdefinierte Situation wiederum umdefinieren und die Aktion ins Leere laufen lassen. Schafft es der Provozierte tatsächlich, die Provokation so aufzufangen, dass er den Normbruch gleichsam wieder in die Normalität eingemeindet, so ist er erst mal aus dem Schneider und hat die lachenden Dritten auf seiner Seite.<sup>9</sup>

8 Vgl. Luhmann 1975, S. 120. Man denke hier beispielsweise an die ausgeklügelten Provokationen von Arbeiterjugendlichen, die ihren (Mittelschicht-)Lehrer im Unterricht so lange triezten, bis dieser sich schließlich entweder als »autoritäres Arschloch« oder eben als Feigling oder Trottel entpuppt. Vgl. Cohen 1979, S. 244f.

9 Susanne Bausinger erzählte mir einen schönen Konter: Bei einer Gerichtsverhandlung, in der es um politisch motivierte Straftaten ging, stand eine ZuhörerIn auf und hielt eine längere Tirade über Faschismus und Klassenjustiz. Als sie schließlich geendet hatte, reagierte der Richter mit der gelassenen

Aber auch dann, wenn solche Modulationen fehlschlagen und die Provokation ihr Ziel der Entlarvung erreicht, hat der Provokateur noch längst nicht gewonnen. Sein Sieg über den Mächtigen ist nur situativ und punktuell, das Durchbrechen der Norm ein kurzzeitiger Triumph. Solange der Mächtige fest im Sattel sitzt, können ihm Provokationen kaum etwas anhaben. Nur der bereits angeschlagene König stürzt. Ein Stachel ist nur ein Stachel und längst noch kein Speer. Weil aber der Provokateur den Mächtigen tatsächlich herausfordert und bloßstellt, kann er sich für einen kurzen Moment einbilden, dem Mächtigen ebenbürtig, selbst mächtig zu sein. Da der andere seine sonstigen Ressourcen in der Situation nicht aktivieren kann, gaukeln erfolgreiche Provokationen den Unterlegenen eine Macht vor, die sie in Wahrheit nicht haben. Sie funktionieren als illusorische Selbstermächtigung der Mindermächtigen. Provokationen schaffen Augenblicksmacht, die, wenn sie nicht weiterreichende Umschichtungen von Ressourcen und Machtmitteln nach sich zieht, keinen institutionellen Bestand hat.

Vorläufiges Fazit: Provokationen sind Initiativen des Neuaushandelns von Normalität. Sie wollen Legitimität umverteilen und dadurch die Karten im Machtspiel neu mischen. Aber Zustimmung ist nur *eine*, wenngleich wichtige Karte. Der vorsätzliche Normbruch kann den anderen in die Defensive drängen und den Provokateur, vor allem in den Augen Dritter, moralisch aufwerten. Ob aber die Gegenstigmatisierung des Mächtigen seine Macht auch auf Dauer unterhöhlt, wird zum einen von der Gesamtkonstellation der Kräfteverhältnisse in der Figuration, der allgemeinen Verteilung der Ressourcen und Machtmittel und des Zugriffs auf organisatorische Machtquellen, abhängen und zum anderen nicht zuletzt dadurch entschieden, inwieweit die Provokation als Teilelement einer übergreifenden Strategie der Gegenmacht gleichzeitig Ansprüche artikuliert, die prinzipiell verallgemeinerungsfähige Interessen repräsentieren. Auf diese Problematik konzentriert sich die folgende Diskussion des Stellenwerts und der Bedeutung von Provokationen für die Dynamik sozialer Bewegungen.

## 2. *Bewegungsprovokationen*

Man könnte soziale Bewegungen als Systemprovokationen beschreiben. Otthein Rammstedt (1978, S. 146ff.) hat das versucht. Die Bewegung entwickelt sich als Reaktion auf eine Krise des sozialen Systems und provoziert Systemreaktionen, die für die Betroffenen wiederum krisenverschärfend wirken. Bewegung und System schaukeln sich in ihren

Feststellung: »So, und nachdem der Faschismus nun vorbei ist, fahren wir mit der Verhandlung fort.«

Reaktionen und Reaktionsreaktionen wechselseitig hoch, jeder provoziert den anderen und fühlt sich vom anderen provoziert, bis schließlich die Absorptionskraft des sozialen Systems, seine Fähigkeit zur Steigerung von Komplexität, oder die Institutionalisierung der Bewegung ein neues Machtgleichgewicht herstellt, das den Kreislauf der Provokationen beendet.

Zwar operiert ein solches Entwicklungsmodell vorrangig auf der Ebene der systemischen Konfrontation verschiedener Rationalitätstypen und Vergesellschaftungsformen und blendet damit die interaktive Binnenrealität und Konsensbildung sozialer Bewegungen weitgehend aus (vgl. Paris 1981, S. 116f.). Gleichzeitig aber hebt es die zentrale Bedeutung hervor, die den ständigen Zusammenstößen und »Reibungen« zwischen Systemrepräsentanten und Bewegungsanhängern für die Bewegung der Bewegung zukommt. Erst der direkte Zusammenprall, der akute Konflikt mit dem anderen, entzündet die Bewegung und hält sie auf Trab. Ohne den spektakulären Eklat gibt es für den Protest weder Adressaten noch Publikum.

Stellt sich der Zwist nicht automatisch ein, so muss man ihn anstiften,<sup>10</sup> eben: provozieren. Provokationen sind Grundmuster der kollektiven Bewegungspraxis und der praktischen Herstellung von Kollektivität. Es ist die Handlungsstruktur der Provokation selbst, die den Bedürfnissen der Bewegung entgegenkommt. Zielorientierung und Gemeinschaftlichkeit verlangen einen festgefügtten normativen Bezugsrahmen, die Auflösung von Vagheiten und anschauliche Oppositionen. Soziale Bewegungen brauchen handliche Gegner, und Provokationen stellen diese Handlichkeit her. Indem sie den anderen als Gegner identifizieren, identifizieren sich die Akteure selbst als Bewegung. Dabei wird die Physiognomie des anderen in der Regel eine *mittlere Kontur* aufweisen: Er muss einerseits klar identifizierbar sein, also eindeutig erkannt werden können, andererseits aber müssen seine Züge doch so sehr verschwimmen, dass Reaktionen von ihm, die nicht ins vorgegebene Raster passen, das negative Fremdbild nicht gefährden. Die symbolische Konstruktion des Gegners oder gar Feindes muss möglichst enttäuschungsfest sein. Sosehr der Provokateur den anderen überraschen möchte, sowenig will er selbst eine Überraschung erleben.

Als Methode der praktisch-symbolischen Konturierung des Gegners, als Gegenstigmatisierung der Herrschenden, können Bewegungsprovokationen vor allem deshalb erfolgreich sein, weil sie öffentliche Frikationen der öffentlichen Ordnung darstellen. Wer die gewohnten Routinen, die Alltagsordnung des Bürgers stört, stellt gleichzeitig auch die staatliche Ordnung in Frage und damit »die Macht, die die Ordnung

10 Ohne dass sich der Anstifter freilich selber so definieren müsste: Der Begriff der »strukturellen Gewalt« erteilt ihm hier gewissermaßen Generalabsolution.

ordnet« (Popitz 1992, S. 218). Die Provokation delegitimiert die Macht gerade dadurch, dass sie ihren Ordnungswert destruiert. Schlagartig polarisiert der Normbruch den sozialen und politischen Raum und spezifiziert die unspezifische Ausgangslage. Bleiben die Provokationen unbeantwortet, so verschieben sie rasch den moralischen Grundkonsens, das normative Koordinatensystem der Gesellschaft. Entsprechend gering ist die Schmerzschwelle der Staatsmacht und ihr Spielraum zum Sanktionsverzicht. Auf der anderen Seite ist gerade für sie das Risiko zusätzlicher Unruhe und Unordnung, also die Gefahr kontraproduktiver Effekte, besonders hoch; außerdem ist sie rechtsstaatlich an den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit gebunden. Da das Gewaltmonopol des Staates wesentlich über seine innere Befriedungsfunktion legitimiert ist, wirkt schon die offen zur Schau gestellte Konfliktbereitschaft, die aktive oder passive *Bewaffnung* (oder das, was als solche interpretiert werden kann), als unmissverständliche Provokation und funktioniert als Teil des Erzwingungssystems des Konflikts (vgl. Goffman 1981, S. 116). Wenn die Basislegitimität des anderen gerade in der Konfliktvermeidung besteht, kann er besonders leicht provoziert werden.

Andererseits sind natürlich die Machtmittel denkbar ungleich verteilt. Die Bewegungsakteure haben oft wenig mehr in der Hand als ihre Initiative und Entschlossenheit, sie verfügen allenfalls über eine begrenzte Blockier- oder Schädigungsmacht. Da sie den Herrschenden auf der Ebene institutionalisierter Machtquellen und -ressourcen hoffnungslos unterlegen sind, also weder über einen organisierten Repressionsapparat noch über materielle Anreizsysteme verfügen, müssen sie auf andere Areale der Auseinandersetzung ausweichen und versuchen, die Strategien der Gegenseite zu unterlaufen. Daher die große Bedeutung von Phantasie und *Kreativität* als Grundmerkmal und Erfolgsbedingung von Bewegungsprovokationen, ein Element, das auch im Selbstbild der Akteure eine zentrale Rolle spielt. Die Legitimitätsfassade der Herrschaft soll dadurch aufgesprengt werden, dass ihre Regeln und Rituale entzaubert, ja ihre Regeln *als* Rituale entlarvt und der Lächerlichkeit preisgegeben werden. Die Störer wollen die Dritten aufstören, indem sie die Selbstinszenierung der Mächtigen stören. Sie karikieren deren Dummheit und Überheblichkeit und stilisieren sich selbst als gewitzt und intelligent. Die Phantasielosigkeit des einen ist die Kreativität des anderen. Insofern haben die Anhänger der Bewegung ein unmittelbares Interesse an der Borniertheit der Herrschenden: Ohne die Kontrastfolie der Ignoranz wäre das Selbstbild kreativer Überlegenheit gefährdet. Die Trägheit und Selbstgefälligkeit der Macht ist für den Provokateur doppelt funktional: Sie erlaubt ihm, den anderen zu überraschen und sich zugleich einzubilden, der Cleverere zu sein.

So erfolgreich eine solche Strategie des spielerischen Aufbrechens der herrschenden Verkehrsformen in der Anfangsphase des Protests

auch sein mag, sowenig lässt sich ihre Wirkung auf Dauer stellen. Auch Mächtige lernen zuweilen dazu, die Irritation der dominanten politischen Kultur kann diese auf mittlere Sicht durchaus elastischer und absorptionsfähiger machen. Vor allem aber wird die Phantasie, die sich selber feiert, bald phantasielos. Der selbstauferlegte Zwang der Kreativität wirkt gerade als Mechanismus ihrer Blockierung, die Aufforderung »Sei spontan!« ist bekanntlich eine pragmatische Paradoxie (vgl. Watzlawick u.a. 1969, S. 184). Weil jede originelle Aktion, sobald sie einmal stattgefunden hat, objektive symbolische Realität geworden ist und dadurch den Kontext aller nachfolgenden Aktionen verändert, hat die erneute Provokation immer weniger Chancen, der selbstgesetzten Phantasienorm zu entsprechen. Das Grundgesetz der Provokation, dass sie, gerade wenn sie erfolgreich war, die Bedingungen ihrer Wiederholung selbst untergräbt, schlägt auch hier durch. Das Neue ist nur einmal neu; was gestern noch provozierte, ist heute ein alter Hut. Der ursprünglich realitätsaufschließende, aufklärerische Effekt der Provokation wird mit jeder Wiederholung geringer, bis er sich schließlich ganz verflüchtigt. Am Ende versuchen die Akteure oftmals nur noch, die Einsicht in die eigene Phantasielosigkeit durch verkrampfte Überbietungsanstrengungen zu betäuben, Resonanz um jeden Preis zu erzielen. Doch sosehr sie das Kreative mit dem Auffälligen verwechseln – irgendwann gilt auch für sie, dass das Grelle das Langweilige ist.

Solange es noch nicht soweit ist, funktioniert die Provokation als Mechanismus der sozialen Homogenisierung. Ohne den manifesten Konflikt gibt es keine *Gemeinschaft* der Bewegung. Erst der Pulverdampf der Kämpfe vermittelt den Akteuren jenes gemeinsame Grundgefühl der Bewegungsbewegtheit, die charismatische Erfahrung der »Außeralltäglichkeit« (Weber). Es ist die besondere Qualität des Gemeinschaftserlebnisses, das die Anhänger<sup>11</sup> mobilisiert und die Bewegung zusammenschweißt. Die Bewegung entwickelt ein emotionales Binnenklima, dessen Wertesystem charakteristisch von dem der Umgebung abweicht und so einerseits neue, bisher ungeahnte Erfahrungschancen eröffnet, gleichzeitig aber auch eine spezifisch verengte Realitätssicht bedingt. Claessens (1977, S. 21) hat diesen Prozess treffend als *Insulation* bezeichnet.

Um eine solche Dynamik in Gang zu setzen oder, in Perioden der Flaute, wieder neu anzustoßen, ist die Provokation allemal ein probates Mittel. Konfliktorientierung und Entlarvungsabsicht korrespondieren

11 Zu Recht hat Neidhardt (1985a, S. 195) darauf hingewiesen, dass die Kategorie der Mitgliedschaft, wie sie für Gruppen oder Organisationen konstitutiv ist, auf soziale Bewegungen wegen ihrer »ausfransenden« Ränder kaum anwendbar ist. Er schlägt stattdessen vor, von unterschiedlichen Graden der Anhängerschaft zu sprechen.

mit den Selbstdarstellungsbedürfnissen der Bewegung und dem Interesse an emotionaler Aufladung. In der unmittelbaren Konfrontation mit dem Gegner vergewissert sich die Bewegung ihres Bewegungscharakters, vereinheitlicht sich affektiv neu und bestätigt den »Konsens über die Identitätssemantik« (Lau 1985, S. 1119). Der erfolgreich provozierende Konflikt nivelliert die heterogene Gruppenstruktur der Bewegung, zurt die gelockerten Bande zwischen Zentrum und Peripherie wieder fester. Sanktionen der Herrschenden abzuwehren ist nun das oberste Ziel. Die Gemeinsamkeit der Bedrohung erzeugt kollektive Betroffenheit und lässt Ansätze vertikaler Differenzierung in den Hintergrund treten. Die Herausforderung der Mächtigen verstellt die Perspektive auf die internen Prozesse der Machtbildung, etwa die Aneignung von Definitionsmonopolen oder die Akkumulation organisatorischer Ressourcen, eine Selbsttäuschung, die sowohl im Interesse der quasi-professionellen Bewegungskerne als auch der Sympathisanten und Mitläufer liegt. Die gelungene Provokation vermittelt den Bewegungsanhängern ein Trugbild fiktiver Egalität: Die gegen die Ungleichheit aufbegehren, agieren scheinbar als Gleiche für die Verwirklichung von Gleichheit. Die illusorische Selbstermächtigung der Mindermächtigen bestärkt sie in dem Vorurteil, dass sie selbst gegen den Bazillus der Macht immun seien.

Tatsächlich ist natürlich das Gegenteil der Fall. Gerade weil die Provokation in der aggressiven Identifizierung des Gegners die Gemeinschaftsbildung befördert, entfaltet sie auch nach innen eine repressive Potenz und erhöht den Konformitätsdruck der Bewegung. Der unmittelbar bevorstehende oder bereits ausgebrochene Konflikt schafft einen *Solidaritätszwang*, eine Situation, in der jeder Dissens, jede Abweichung vom abweichenden Wertsystem sofort als *Verrat* etikettiert werden kann. Wer jetzt nicht mein Freund ist, betreibt allemal das Geschäft meines Feindes. In der Reaktion auf die Provokation entlarvt sich nicht nur der Gegner, sondern auch der »unsichere Kantonist«, der Trittbrettfahrer der Bewegung, der, wenn es darauf ankommt, seine Genossen im Stich lässt. Die Provokation fungiert so gewissermaßen als eine Art Zuverlässigkeitstest des Bewegungsengagements: Sie trennt die Spreu vom Weizen und zeigt, ob einer wirklich ein Kämpfer ist oder nur so auftritt.

Der soziale Sinn der Provokation ist die Destruktion des Als-ob: Sie sorgt nach außen wie nach innen für klare Fronten und ermöglicht eindeutige, ja übereindeutige Zuschreibungen. Ihr Ziel ist die *Polarisierung* von Werten und Weltbildern. Da es kein Dazwischen gibt, kann es auch keine Vermittlung geben. Jede differenzierende Position, gar die Bereitschaft, sich in die Perspektive des Gegners hineinzuversetzen, würde nur die emotionale *Wertgewissheit* des eigenen Handelns, die Hauptstütze der neugewonnenen Identität, gefährden, die Überzeugtheit in

die eigenen Überzeugungen unnötig untergraben. Soziale Bewegungen sind vor allem Wertgemeinschaften: Weil sie die Mobilisierung und das Engagement ihrer Anhänger weder materiell prämiieren noch durch sanktionsgestützte Rollenvorschriften erzwingen können, sind sie auf Werte als Steuerungsmedien des Verhaltens angewiesen (vgl. Neidhardt 1985a, S.200). Das Fehlen äußerer Handlungsgründe muss durch Wertintensität kompensiert werden. Besonders wenn unmittelbar ökonomische Interessen und Deprivationen in der Motivlage der Akteure nur eine untergeordnete Rolle spielen, entwirft sich die Bewegung als moralischer Kreuzzug. Und was wäre besser geeignet, um eine Situation herzustellen, in der man sich selbst als auserwählter Kämpfer für das Gute und Gerechte erleben kann, als eine wohlgezielte, das Böse herverlockende Provokation?

Soziale Bewegungen haben, um sich selbst als Bewegung fühlen und inszenieren zu können, einen Bedarf an zugespitzten Situationen, die später als *Highlights* in die Bewegungsgeschichte eingehen. Ohne Kämpfe gibt es keine Kämpfer, ohne Kämpfer keine Bewegung. Insofern ist die Provokation eine Methode der »Selbsterzeugung« (vgl. Japp 1984, S. 323ff.) sozialer Bewegungen par excellence. Sie zielt auf die Herstellung von Gelegenheiten für Heldentum. Im Bild des heroischen Kämpfers werden die beiden zentralen Grundlinien bürgerlicher Selbstverwirklichung, nämlich Identität qua Prinzipientreue oder Identität qua Erlebnisintensität, Aufrichtigkeit versus Authentizität,<sup>12</sup> idealtypisch wieder verschmolzen und scheinen sich nicht länger auszuscheiden: Der Held ist authentisch *und* aufrichtig, mutig und moralisch zugleich. Das Heroische verbindet Motive absoluter Moralität, der Absolutheit von Sinn, mit Wunschvorstellungen sinnlicher Unmittelbarkeit und entgrenzter Erfahrung. Es ist diese exzeptionelle *Legierung von Sinn und Sinnlichkeit*, an der sich das Selbstbild der Bewegungsanhänger orientiert und die sie dazu drängt, den Konflikt situativ zu dramatisieren und unter Umständen eskalieren zu lassen.

Der Archetypus des Helden verwandelt Stigma in Charisma (vgl. Lipp 1985, S. 224ff.). Leiden und Diskriminierung werden nicht länger als Makel, sondern als Opfer und Bewährung interpretiert, Stigmatisierungen offensiv umgekehrt. Die heroische Tat *setzt* eine neue, strahlende Identität gegen die nichtige Wirklichkeit. Im situativen Durchbrechen der Norm werden Ängste und Hemmschwellen überwunden, wird die Freisetzung eigener Aggression und Gewalt als eine Art Wiedergeburt, als rauschhafte Selbstbefreiung erlebt. Es ist diese charismatische Aufladung der Erfahrungsprozesse, die das Selbstwertgefühl der Akteure restriktiv an die immer wieder neu zu provozierenden

12 Vgl. hierzu die brillante Analyse von Trilling 1980.

Konfliktsituationen bindet und sie zugleich für den allgemeinen politischen und moralischen Diskurs der Gesellschaft kaum noch erreichbar macht.

Zum Heldentum gehört, dass man von ihm *erzählen* kann. Provokationen schaffen Situationen, die als Abenteuer erlebt werden können und damit den Stoff abgeben für allerlei Geschichten am heimischen Herd. Die systematische Doppelstruktur sozialer Bewegung, ja von »Geschichte« überhaupt, nämlich immer schon zugleich gesellschaftlich-politische Praxis und vorstrukturierte Selbstausslegung, Handlung und Narration zu sein (vgl. Faye 1977, S. 27), wird hier gewissermaßen selbst ein Faktor der Mobilisierung: Die Bewegung erhält sich eben dadurch in Schwung, dass sie erzählt und weitererzählt wird. Wer in einem Drama mitspielen will, muss für Dramatik sorgen. Indem die Bewegung fortlaufend neue Geschichten produziert, liefert sie gleichzeitig Themen und Anlässe einer weitverzweigten Geselligkeit, zementiert also auch jenen Unterbau interpersoneller Netzwerke (vgl. Neidhardt 1985a, S. 197f.), auf dem sie selber beruht und der letztlich ihre soziale Stabilität ausmacht.

Die kognitiven Kosten dieser Art Vergemeinschaftung sind freilich erheblich. Die gelungene Provokation bestätigt den Provokateur nicht nur in dem, was er vom anderen glaubt, sondern auch darin, wie unsinnig es gewesen wäre, an seinem Fremdbild zu zweifeln. Er behält recht auch in seiner Rechthaberei, der Eliminierung des Zweifels. Dennoch ist auch diese Gewissheit nicht gegen Irritationen gefeit: Ob nämlich die Entlarvung des anderen tatsächlich vollständig war oder nicht, ist selbst eine Frage von Situationsdeutungen und Interpretationen, die prinzipiell voneinander abweichen, also bezweifelt werden können. Oftmals müssen sich daher die Provokateure den Erfolg ihrer Provokation nachträglich selber *erst einreden*, um die erwünschte Bestätigung zu bekommen: Sie bestätigen sich gegenseitig die Bestätigung ihrer Feindbilder. Der Binnenraum der Bewegung wird angefüllt mit einem bestimmten Typus selbstbespiegelnder Kreisgespräche, in denen sich die Akteure fortwährend versichern, wie gut und moralisch sie selber und wie verwerflich die anderen seien. Ein Grüner erzählt dem anderen Grünen, wie grün er ist. Die kognitive Aneignung und Verarbeitung der Realität reduziert sich immer mehr auf den politischen und strategischen Blickwinkel der Bewegung und wird dort, wo die Komplexität der Zusammenhänge die eigene Kompetenz übersteigt, an einige wenige »ideologische Virtuosen«<sup>13</sup> delegiert, deren flexible und zugleich griffige Situationsdefinitionen als glaubhafte Applikation der Bewegungsziele

13 Vgl. Roth 1987, S. 142ff. Wichtig dort auch der Hinweis auf die Doppelbedeutung von Virtuosität als Kunstfertigkeit und Tugendhaftigkeit (S. 160).

erscheinen.<sup>14</sup> Die selektive Wahrnehmung der Verhältnisse unterliegt schließlich einer Art selbstaufgelegter Zensur, sie gehorcht einem ideologischen Utilitarismus (vgl. Claessens 1977, S. 38), der die Realitätskonstruktionen implizit strukturiert und Abweichungen nur in engen Grenzen zulässt. Also nicht: »Die Wahrheit ist unsere Stärke«, sondern: »Wahr ist, was der Bewegung nützt«.

Am Ende haben die Anhänger sich so vollständig in den Kokon der Bewegungsrhetorik eingesponnen, dass sie nur noch sich selbst und niemanden sonst verstehen: Ihre Bewegungsbewegtheit funktioniert als eine Methode sozialer Selbstverdummung – wobei die dabei erzeugte Dummheit freilich deshalb besonders gefährlich ist, weil sie sich selbst ja gerade nicht als Unvermögen und Mangel, sondern im Gegenteil als eine höhere Wahrheit begreift, eine Wahrheit zudem, die nicht einfach nur kognitive Einsicht oder intellektuelle Überzeugung, sondern eine *gefühlte*, gleichsam erlebnisbeglaubigte Wahrheit ist.<sup>15</sup>

Das ist die eine Seite. Die andere ist, dass der Prozess keineswegs so ablaufen muss, wie ich ihn hier überzeichnet habe. Gewiss wird eine Bewegung, die ausschließlich auf eine Strategie der permanenten Provokation setzt, sich über kurz oder lang in dieser Weise paralisieren: Es ist die vorprogrammierte Handlungsdynamik, die Grammatik der Provokation selbst, die die Akteure immer weiter in die Sackgasse treibt und die Insulation der Bewegung beschleunigt. Trotzdem ist der Ablauf längst nicht so determiniert, wie es zuweilen den Anschein hat: Sosehr die Eskalation des Konflikts den charismatischen Bedürfnissen der Anhänger entgegenkommt, sowenig ist daraus zu folgern, dass die Integration der Bewegung sich *nur* über die affektiven Prozesse der Vergemeinschaftung reguliert. Stattdessen ist empirisch wie systematisch stets davon auszugehen, dass die Akteure im Rahmen ihrer internen Kommunikation und Konsensbildung, also der Entfaltung und Institutionalisierung von *Diskursen*, sehr wohl dazu in der Lage sein können, sich die »objektiven« Mechanismen und Folgen ihres Handelns selbst-reflexiv zu vergegenwärtigen und auf diesem Wege der Selbstversektung der Bewegung entgegenzuwirken.<sup>16</sup>

Soziale Bewegungen konstituieren sich nicht nur durch Charisma, sondern zugleich durch Öffentlichkeit. Ohne eine – wie immer affektiv

14 Auch die spezielle Konturierung der Ziele ist ja oft eher eine Konsequenz der Bewegungspraxis, nicht ihre Voraussetzung (vgl. Japp 1984, S. 324), also eine symbolische Operation, an der sich Bewegungsautoritäten häufig erst profilieren und als solche herauschälen. Führer ist nicht der, der verspricht, vorgegebene Ziele zu verwirklichen, sondern wer selbst Ziele vorgibt.

15 Zur Weiterführung dieses Gedankens vgl. Heinrich Popitz' brillante Analyse des Realitätsverlusts in Gruppen (Popitz 2007, S. 175ff.). [2012]

16 Vgl. hierzu auch meine frühere Argumentation in Paris 1981, S. 117ff.

eingefärbte – rationale Diskussion und Auseinandersetzung der Anhänger über ihre Interessen und Ziele, über Legitimitätsansprüche und moralische Zäsuren, das Verhältnis von Mitteln und Zwecken, Bündnisperspektiven oder Situationseinschätzungen kann es keine gemeinsame Strategie, keine politische Selbstdefinition der Bewegung geben.

Kurzum: Auch die selbstproduzierten Handlungs- und Wiederholungszwänge der Provokation können von den Akteuren zum Gegenstand eines expliziten politischen Diskurses gemacht werden, in dem sie sich darüber verständigen, welche konkreten Aktionsformen in der jeweiligen Situation ihre Ziele am besten realisieren und welche nicht.

Öffentlichkeit heißt: Aufklärung nach außen und innen. Die eigentümliche Ambivalenz der Provokation liegt unter diesem Aspekt darin, dass sie die Chance der Aufklärung mit der Gefahr ihrer Destruktion verbindet. Vor allem in der Anfangsphase der Artikulation des Protests geht es den Provokateuren ja primär um die Herstellung von Öffentlichkeit: Der demonstrative Normbruch soll die Differenz von Legalität und Legitimität ins öffentliche Bewusstsein rücken, er provoziert die Herrschenden gerade dadurch, dass er *coram publico* die immer schon unterstellte Verallgemeinerbarkeit der in der offiziellen Politik und im geltenden Recht zum Ausdruck kommenden Interessen bestreitet. Außerdem verweigern sich die Bewegungsanhänger offensiv den etablierten Kanälen parlamentarischer und parteiförmiger Willensbildung: Indem sie die in der Wählerrolle festgeschriebene »Disjunktion von politischem Wollen und gesellschaftlichem Handeln« (Offe 1980, S. 31) expressiv und instrumentell durchbrechen, sind die Aktionen der Bewegung auch als Artikulationsform kollektiver Interessen provokativ. Besonders in einer Situation, in der die Legitimitätsunterstellung für eine bestehende Norm in breiten Bevölkerungskreisen bereits Risse aufweist und die praktische Normgeltung unterspült ist, kann eine gut dosierte und geschickt platzierte Provokation eine Diskussionslawine lostreten, die auch die Herrschenden überrollt und sie dazu zwingt, den geforderten Normwandel zu legalisieren.<sup>17</sup>

Der Aufklärungseffekt der Provokation resultiert daraus, dass sie die Gewohnheit durchkreuzt. Indem die normale Staffellung der Alltagsrelevanzen umgeworfen wird, erscheinen die Verhältnisse in einem neuen und veränderten Licht. Die Störung der öffentlichen Ordnung zentriert die Wahrnehmung auf bestimmte Themen und Gegenstände und löst vielfältige Informations- und Diskussionsbedürfnisse aus. Gleichzeitig freilich drängt die Entlarvungsabsicht der Provokation die Akteure dahin, den Konflikt zu *personalisieren*. Die Herrschenden werden als

<sup>17</sup> Man denke hier etwa an die öffentlichen Selbstanzeigen von Frauen in den siebziger Jahren, die ein entscheidender Anstoß zur Liberalisierung des § 218 waren.

Schuldige dingfest gemacht und moralisch diskreditiert. Der sachliche Fokus der Auseinandersetzung tritt zurück hinter einen Freund-Feind-Schematismus, der sowohl die Außendarstellung als auch die Selbstverständigung der Bewegung inhaltlich okkupiert und überformt. Es geht in diesen Diskussionen oft weniger um Politik als um Politiker und die kindliche Freude daran, ihnen eins auszuwischen.<sup>18</sup> Gewiss liegt der Aufklärungswert der Provokation einerseits darin, dass sie die herrschenden Verhältnisse entanonymisiert, sie als Herrschaftsverhältnisse enttarnt (vgl. Brückner 1970, S. 192); andererseits aber transportiert sie damit zugleich die Gefahr, die politische Diskussion zu entsachlichen und auf kollektive Schuldzuweisungen zu reduzieren.

Drastisch vermindert ist die Öffentlichkeitswirkung dann, wenn die Provokation wiederholt wird. Die erneute Provokation trifft auf ein bereits umstrukturiertes Wahrnehmungsfeld: Weil sie weniger überrascht, stört sie auch weniger auf. Um weiterhin Aufmerksamkeit zu erregen, muss man den Übergriff intensivieren und den Konflikt verschärfen, aber auch dies kann die Mechanismen der Routine und Abstumpfung nicht außer Kraft setzen. Sobald der Normbruch zur Gewohnheit geworden ist, regt er keinen mehr auf. Der erste Stein in der Fensterscheibe eines Rüstungskonzerns mag Augen und Ohren öffnen, der hundertste Stein in der gleichen Scheibe interessiert nur noch Glaser und Versicherung. Der kurze Atem der Provokation wird mit jeder Wiederholung kürzer. Oft ist es gerade der frühere Erfolg der Provokation, der die Akteure zur Wiederholung verführt, deren Misserfolg vorprogrammiert ist. Um sich den Illusionscharakter ihrer Selbstermächtigung nicht eingestehen zu müssen, versteifen sie sich auf eine Strategie der Dauerprovokation, die ihnen zwar weiterhin das Charisma der Gemeinschaft vermittelt, gleichzeitig aber die Aufklärungschancen der Bewegung nach außen und innen immer stärker blockiert.

Es geht mir hier nicht darum, »rationalistische« Vorurteile in den Theorien sozialer Bewegungen unreflektiert zu erneuern. Japp (1984) hat überzeugend gezeigt, dass die Vorstellung, soziale Bewegungen würden sich primär über einen gemeinsamen Zielkonsens konstituieren, der realen Entwicklungsdynamik kaum oder nur unzureichend entspricht.

18 Ein schönes Beispiel für diesen personalistischen Grundzug der Bewegungsrhetorik ist das Motto der Anti-AKW-Bewegung »Atomkraft? Nein danke«. Dass gerade diese Parole sich als Verdichtungssymbol der Bewegung allgemein durchgesetzt hat, liegt m. E. daran, dass hier implizit eine Situation vorgestellt wird, in der die Regierenden, die die Bevölkerung mit der Kernenergie beglücken wollen, mit einem knappen »Nein danke« beschieden werden und nun mit ihrem Präsent plötzlich alleine dastehen. Der Erfolg der Parole verdankt sich so einem einfachen interpersonellen Affekt: Sie freut sich an der Verdatterung des Schenkenden, der sein Geschenk nicht los wird.

Andererseits wäre es freilich vermessen zu unterstellen, dass *keine* rationale Selbstverständigung, keine Selbstreflexion der Akteure stattfindet oder stattfinden kann. Mitunter ist es auch schwierig, nicht dazuzulernen. Meine These ist, dass soziale Bewegungen sich immer schon zugleich über affektive Prozesse der Vergemeinschaftung und durch rationale Formen politischer Willens- und Konsensbildung vereinheitlichen, dass also Charisma und Konsens zwei unterschiedliche Integrationsmodi der Bewegung bezeichnen, die analytisch wie empirisch auseinanderzuhalten sind. Rituale und Öffentlichkeitsformen können in sozialen Bewegungen durchaus miteinander koexistieren, wenngleich die Gefahr einer *Ritualisierung der Öffentlichkeit* sicher nie von der Hand zu weisen ist. Es ist einfach leichter, Affekte zu mobilisieren als Diskurse anzuzetteln und kognitive Differenzierungen einzuklagen. Und trotzdem kann auch das Prinzip der ideologischen Utilität letztlich nur auf dem Wege diskursiver Selbstaufklärung durchbrochen und reflexiv korrigiert werden.<sup>19</sup>

Das – womöglich »kontrafaktische« – Festhalten an der Perspektive rationaler Konsensbildung ist deshalb unerlässlich, weil nur über den zwanglosen Zwang des besseren Arguments die *Verallgemeinerbarkeit* der vertretenen Interessen nachgewiesen werden kann. Die Provokation kann Öffentlichkeit nur anstoßen, sie klärt selbst noch nicht auf, sondern erzeugt Aufklärungsbedarf. Die Delegitimierung der Herrschenden impliziert keineswegs schon per se die Legitimität des eigenen Handelns und der darin artikulierten Interessen. Die Negation der falschen Allgemeinheit kann durchaus Züge egoistischer Besonderung annehmen, die die Bewegungsanhänger nach wie vor an die herrschenden Zustände bindet und sie darin verstrickt.<sup>20</sup> Gewiss schließt die häufig anzutreffende Partikularität der unmittelbaren Protestanlässe und -motive in den »neuen sozialen Bewegungen« einen grundsätzlichen Universalismus der Ziele keineswegs aus (vgl. Offe 1980, S. 35f.); andererseits verbietet sich aber auch der subjektivistische Kurzschluss der Akteure, die, wo sie nicht ohnehin offensiv partikulare Interessen vertreten, von ihrer persönlichen »Betroffenheit« aus die Verallgemeinerbarkeit der propagierten Ziele und Ansprüche immer schon unterstellen und sich damit der Legitimitätsfrage entziehen. Ob diejenigen, die den Partikularismus der Macht angreifen, selbst universalistische Ziele verfolgen oder nicht, ist stets eine berechtigte Frage, die nach innen wie außen nur auf dem Wege gesellschaftlich-politischer Diskurse beantwortet werden kann.

19 In diesem Spannungsfeld bewegen sich offenbar auch die Chancen und Risiken einer soziologischen Intervention. Vgl. Touraine u.a. 1982, S. 317ff.

20 Zur systematischen Explikation des Problems vgl. Theunissen 1982, bes. S. 42ff.

Die Aktionen der Bewegung zeigen zumeist ein eigentümliches Doppelgesicht: Sie changieren zwischen der Artikulation verallgemeinerungsfähiger Interessen und der Selbstinszenierung partikularer Befindlichkeiten. Die Provokation kann Aufklärungsprozesse einleiten und sie zugleich blockieren, sie kann soziale und individuelle Emanzipationen befördern, birgt aber auch die Gefahr, im Versuch der *totalen* Emanzipation das Prinzip der Emanzipation selbst ad absurdum zu führen und in sein terroristisches Gegenteil zu verkehren.<sup>21</sup> Auch wenn der Provokateur Recht hat, hat er in seiner Rechthaberei, der Selbstimmunisierung gegen den Zweifel, allemal Unrecht.

Was gemeint ist, sei hier noch einmal an einem systematischen Punkt verdeutlicht: der Differenz von Sprüchen und Argumenten. Die »Sprüchekultur« heutiger Sozialbewegungen lebt vom spielerischen Aufbrechen und Unterlaufen herrschender Sprach- und Argumentationsmuster. Der provozierende Spruch durchkreuzt die etablierten Strukturen der Wahrnehmung, er provoziert gerade dadurch, dass er, etwa durch die Technik der *bricolage*, eingeschlifene Assoziationsketten fragmentiert, Bedeutungen umpolt und lustvoll variiert (z. B. »Deutschländer raus!«). Weil der Spruch Affekte mobilisiert und zugleich damit spielt, an Gewohntes anknüpft und die Gewohnheit durchkreuzt, zwingt er dem Rezipienten einen Perspektivenwechsel auf und kann so, im günstigen Fall, durchaus einen Reflexionsanstoß geben. Ist jedoch der Überraschungseffekt vorbei, so muss sich der Provokateur entscheiden: Er hat nun entweder zu argumentieren, muss also den Anschluss herstellen an vorgegebene Diskurse und Legitimationsstandards, oder er kann versuchen, sich einfach mit immer neuen und anderen Sprüchen über Wasser zu halten, die quasi-privatsprachliche Entgrenzung konventioneller Bedeutungen stets noch ein Stück weiterzutreiben und das regressive Unterschreiten von Rationalitätsniveaus bis zur Ermüdung fortzusetzen (vgl. Wellershoff 1983). Kurz, er kann anfangen zu diskutieren oder es vorziehen zu blödeln. Sicher ist Kaspern leichter: Anders als das Argument, das sich angesichts triftiger Einwände differenzieren muss, genügt der Spruch sich selbst. Er gibt sich damit zufrieden, den anderen zu irritieren oder aufzuregen. Sprüche sind »flott«. Weil Provokationen die gesellschaftlichen Normen nur punktuell und ad hoc durchbrechen, sind sie prinzipiell modifizierbar (vgl. Lipp 1985, S. 148). Der Impetus der Provokation wird von der dominanten Kultur vielfach aufgesogen, und auch die Provokateure mutieren nicht selten ohne größere Identitätsprobleme vom Auszum Einsteiger. Die Aktionen der Bewegung bleiben folgenlos, sie verpuffen einfach, wenn sie nicht in umfassende gesellschaftliche Diskurse

21 Zum Antihumanismus totaler Emanzipation als »Emanzipation vom Gewissen« vgl. Sternberger 1986, S. 136f.

überführt, wenn die emanzipatorischen Ansprüche und Ziele der Akteure nicht in politische, also potentiell konsensfähige Argumente übersetzt werden. Nichts gegen provozierende Sprüche; Anlässe und auch gute Gründe für die Demontage von Normalität gibt es wahrlich genug. Aber zu glauben, dass Sprüche als Sprüche schon die besseren Argumente seien, ist ein Selbstbetrug, den sich soziale Bewegungen nicht lange leisten können.

(1989)



## Die Politik des Lobs

Lob ist ein universeller Mechanismus der Vergesellschaftung. Ohne herausgehobene Anerkennung keine Verpflichtung auf gemeinsame Werte, keine Gemeinschaft. Das Lob verbindet und erzeugt Verbundenheit. Dies gilt für Gruppen ebenso wie für Organisationen und ganze Gesellschaften. Das Kleinkind wird von den Eltern gelobt, wenn es Bauklötze sinn- oder kunstvoll aufeinanderstapelt oder seinen ersten zusammenhängenden Satz sagt; der beste Abiturient eines Jahrgangs wird vom Direktor vor versammelter Schulgemeinde mit besonderen Worten der Wertschätzung und Anerkennung bedacht; Politiker werden in ihre Ämter hinein- und aus ihnen weggelobt; und auch der ausscheidende Pensionär kann kaum verhindern, mit einem Lob vor die Tür der Organisation gesetzt zu werden. Wo immer soziale Ordnung hergestellt, erneuert und beschworen wird, wo Werte und normative Standards gelernt oder bestätigt werden, ist das Lob allemal ein probates Mittel, das Verhalten anderer wirksam zu steuern und, nicht zuletzt im Sinne des Lobenden, nachhaltig zu beeinflussen. Denn wo gelobt wird, kann auch getadelt werden, macht sich der Lobende zum Herrn über die Geltung und Interpretation der Norm. Kurzum: Lob ist – gewiss nicht nur, aber auch – eine ebenso verbreitete wie subtile Methode der Ausübung sozialer Macht, die den Willen des einen in das Tun des anderen überführt.

Trotz ihrer Bedeutung ist die Machttechnik des Lobs von den Sozialwissenschaften eher stiefmütterlich behandelt worden. In der Trias der uralten Machtmethoden, Peitsche, Zuckerbrot und Glauben, ist die ideale Variante des Zuckerbrots, die symbolische Gratifikation, systematisch noch wenig erforscht. Während die Funktionsweisen von Drohungen/Sanktionen, materiellen Anreizen und Legitimierungen schon seit längerem Gegenstand soziologischer und sozialpsychologischer Analysen sind,<sup>1</sup> sind die besonderen Formen einer Machtausübung durch Anerkennung, speziell des Lobs, bislang eher indirekt in anderen Disziplinen, etwa der Pädagogik und der Betriebswirtschaft, aufgegriffen und diskutiert worden.<sup>2</sup> Aber auch dort wurde die systematische Frage, was ein Lob sei und wie es sozial funktioniere, stets von der Frage nach den Lobwirkungen dominiert, also den praktischen Relevanzen der Motivationsökonomie untergeordnet. Im Folgenden soll deshalb versucht

1 Vgl. als Überblick Schneider 1978 sowie, speziell zu Legitimationen, Scott/Lyman 1976.

2 Man denke hier etwa an die pädagogischen Diskussionen um die Problematik der Notengebung und die große Rolle des Lobs in den Führungslehren des »Management by Motivation« (vgl. kritisch Sprenger 1991, S. 73ff.).

werden, zunächst die allgemeine Struktur des Lobs zu entwickeln und es von benachbarten Handlungsmustern abzugrenzen; im zweiten Schritt wird dann die Funktionsweise des Lobs im Vergleich zu anderen Machtmethoden diskutiert und auf verschiedene Variationen und Modulationen hin untersucht; der dritte Teil behandelt die diversen Reaktionen und Dilemmata des Gelobten, also auch, wie man sich gegen ein Lob zur Wehr setzen kann; und im letzten Abschnitt wird gesondert auf die Bedeutung dieser Machttechnik im Feld der Politik eingegangen.

### 1. Die Struktur des Lobs

Ich definiere ein Lob als *ostentative, häufig in Gegenwart Dritter ausgesprochene besondere Anerkennung einer Person, die diese aufgrund außergewöhnlicher, zumindest über das Maß des normal Erwartbaren hinausgehender Leistungen erfährt*. In diese Definition sind einige indexikalische Merkmale eingegangen, die nun im Einzelnen auszuführen sind.

1. *Ausdrücklichkeit*. Es gibt zahllose Möglichkeiten, Zustimmung und Anerkennung zu signalisieren. Ein aufmunterndes Lächeln oder beifälliges Kopfnicken, die Zugewandtheit der Körperhaltung, ein bewundernder Blick – all das ist kein Lob. Das Lob ist verbal und explizit. Ein Lob muss *ausgesprochen* werden, klar und für alle vernehmbar. Es ist immer direkt adressiert und lässt keinerlei Zweifel darüber, wem die Anerkennung gebührt. Insofern setzt es eine eindeutige soziale und situative Zäsur, es scheidet zwischen dem Lobenden und dem Gelobten und zentriert die Relevanzen auf die Person des Gelobten. Das Lob stellt ihn ins Rampenlicht, und dieses Licht gibt es nur, wenn es definitiv angeschaltet wird.

Der Ausdrücklichkeit des Lobs korrespondiert seine bewusste Intentionalität. Der Lobende *will* loben, sein Handeln ist stets eine absichtsvolle Aktion. Wie nur derjenige führen kann, der auch führen will (vgl. Scheler 1957, S. 259), so vermag auch nur der überzeugend zu loben, der unmissverständliche Bewertungen nicht scheut. Wohl gibt es graduelles, aber kein zauderndes Lob. Das Lob enthält immer ein Moment von Entschiedenheit, auch der Selbstfestlegung des Lobenden, das seiner charakteristischen Explizität geschuldet ist.

2. *Wertqualifizierung*. Das Referenzsystem des Lobs sind Werte und normative Standards. Ohne Bezug auf intersubjektiv geteilte Werte, ohne Berufung auf *Maßstäbe*, gibt es kein Lob. Indem es bewertet, impliziert es Werte. Aber auch: Indem es bewertet, *konturiert* es Werte, erschafft sie gleichsam neu. Auf diesem eigentümlichen Zugleich von Bestätigung

und Neukonstituierung von Werten beruht seine gemeinschaftsbildende Kraft.

Freilich ändert die unterstellte Gemeinsamkeit der Werte nichts an der grundsätzlichen Asymmetrie des Verhältnisses: Der eine bewertet, der andere wird bewertet. Unabhängig davon, ob sich der Lobende tatsächlich in einer übergeordneten Stellung befindet, versetzt er sich durch seine Aktion in die Rolle des kompetenten Interpreten der Werte, des Hüters und Wächters der Norm. Indem er den anderen misst, »verfügt« er über die Maßstäbe und agiert so, als hätte er sie immer schon im Rücken. Fraglos setzt er voraus, dass er selber den Maßstäben, die er am anderen anlegt, ohne Zweifel genügt. Indem er ihn lobt, erhöht er sich selbst. Er setzt sich als Lobender und usurpiert damit stillschweigend eine Position, von der aus er den anderen beurteilt.

Die Definitionsmacht des Lobenden erstreckt sich auf beides: die Interpretation der Werte und der Handlungen des Gelobten. Nicht nur wie, sondern auch was er bewertet, liegt, in gewissen Grenzen, in der Freiheit seiner Disposition. Ob er die Anerkennung steigert oder mindert, Vorbehalte durchscheinen lässt und das Lob mit Tadel vermischt – die Bandbreite der Nuancierung ist enorm. Es ist dieser wertqualifizierende Charakter des Lobs, der es zu einem höchst geschmeidigen, aber auch schwierigen Machtmittel macht. Gerade seine Subtilität und die vielfältigen Möglichkeiten der *Dosierung* und Modulation sind eine Quelle der Willkür, die den Gelobten nicht selten in psychische Abhängigkeiten verstrickt. So stolz es ihn macht, sowenig kann er sich darauf verlassen. Die Aufwertung seiner Person bleibt stets fragil. Hierin liegt die Kehrseite der erfahrenen Anerkennung und Wertschätzung: der Gefahr, dass der Gelobte sich schließlich auf Gedeih und Verderb vom Urteil des anderen abhängig macht, ja am Ende selbst nach dem Bild modelliert, das jener von ihm vorgibt. Er bezahlt die Erhöhung mit dem Verlust seiner Selbständigkeit.

Hier zeigt sich eine zentrale Differenz zu anderen Formen und Methoden der Anerkennung. Weil das Lob qualifiziert, steht es im Gegensatz zu allen quantifizierenden und standardisierten Verfahren der Leistungsbewertung. Eine gute Note ist kein Lob, ebensowenig eine Prämie. Anders als der nivellierte Beifall der vielen ist das Lob stets die qualifizierte Anerkennung durch einen Einzelnen. Deshalb wird bei öffentlichen Ehrungen und Preisverleihungen die *Laudatio* als Sequenz separiert. Das Lob muss verbal variiert werden können; und obwohl es sich eingeführter rhetorischer Figuren und Wendungen bedient, darf es keinesfalls floskelhaft klingen. Die Kunst des Lobens, wie sie bereits in der Antike als epideiktische Beredsamkeit geübt worden ist (vgl. Martin 1974, S. 196ff.), besteht in einer eigentümlichen Balance von Verallgemeinerung und Besonderung: Der Lobende lobt den anderen als Verkörperung allgemein

anerkannter Tugenden und Werte, und er besonders diese Werte zugleich in der individuellen Qualifizierung des Gelobten als Person.<sup>3</sup>

3. *Rangstaffelung.* Das Lob konstruiert nicht nur eine Dyade, sondern eine Figuration. Es definiert nicht nur Lobende und Gelobte, sondern auch solche, denen das Lob nicht zuteil wird, die davon ausgeschlossen sind. Die Belobigung des einen ist die Nicht-Belobigung der vielen. Oft sind sie gerade das Publikum der Aktion. Aber auch, wenn sie nicht unmittelbar anwesend sind, bleiben sie im Sinnhorizont des Lobs stets präsent. Das Lob vergleicht. Es scheidet das normal Erwartbare von dem, was besondere Anerkennung verdient, interpretiert das Herausragende auf der Folie des Normalen. Ohne Durchschnitt keine Überdurchschnittlichkeit. Der Lobende verleiht *Ränge* und beansprucht damit rangverleihende Autorität.<sup>4</sup>

Indem das Lob einen Rang zuweist, bestätigt es die Rangordnung insgesamt. Ähnlich wie jede Rolle die Institution als ganze repräsentiert (vgl. Berger/Luckmann 1969, S. 79), werden durch die Fixierung *eines* Rangs gleichzeitig alle anderen Ränge markiert. Wer Ränge verleiht, unterstellt die Sinnfälligkeit einer vertikalen Klassifizierung, eben einer Rangordnung, die für alle verbindlich sein soll und an der man sich orientieren kann.

Gleichwohl wirft die Verortung von Handlungen und Personen auf einer imaginierten Rangskala für den Lobenden häufig ein diffiziles Problem auf: Um die Geltung der Rangordnung vor aller Augen zu unterstreichen, müssen die Kriterien der Bewertung klar und eindeutig, die Abstände zwischen den Rängen deutlich markiert sein; um das Lob jedoch individualisieren und dosieren zu können, ist es umgekehrt sinnvoll, die Rangunterschiede eher verschwommen und vage zu halten, also gerade durch fließende Übergänge die Hoffnung auf weiteres Lob wachzuhalten. Zu große Abstände zwischen den Stufen lassen weitere Anstrengungen aussichtslos erscheinen und rauben die Motivation; zu geringe Abstände hingegen führen dazu, dass die Konturen der Rangordnung insgesamt verblassen, und unterhöheln so das externe Referenzsystem des Lobs.

4. *Personalität.* Gelobt wird immer eine Person. Das Lob ist eindeutig adressiert, ist persönliche Bewertung einer Persönlichkeit. Es bezieht sich stets auf individuelle Konturen, auf Tugenden und Charakterzüge, die durch Taten beglaubigt sind, und es arbeitet gerade diese Eigenheiten heraus. Daher steht es in strukturellem Gegensatz zur Anonymität

3 Vgl. hierzu auch meine Analyse der Festrede in Paris 1999. [2012]

4 Ich schließe hier an frühere Ausführungen zur Struktur von Autoritätsbeziehungen an. Vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 25f.

sozialer Institutionen und Organisationen, die auf der Austauschbarkeit der Positionsinhaber beruhen und die man zwar schätzen, aber kaum loben kann.<sup>5</sup> Nur aufgrund dieser strikten Personenbezogenheit<sup>6</sup> kann das Lob als *Technik der Individualisierung* eingesetzt werden, die eine Masse oder Anhängerschaft differenziert und verschiedene machtambitionierte Gruppen und Einzelne gegeneinander auszuspielen vermag.

»Im Lobe ist mehr Zudringlichkeit als im Tadel.« (Nietzsche 1966, S. 639) Obwohl es in der Scheidung von Wertendem und Bewertetem eine fundamentale Asymmetrie ausdrückt, stiftet es doch zugleich eine eigentümliche Nähe, eine *Quasi-Intimität* zwischen Lobendem und Gelobtem. Vor allem der Gelobte fühlt sich durch die Auszeichnung der Autorität aus der Masse hervor- und zu ihr emporgehoben – ein Effekt, der paradoxerweise umso dramatischer ist, je ferner und unerreichbarer die Autorität erscheint. Mitunter kann schon das phantasierte Lob eines charismatischen Führers ungeahnte Energien freisetzen. Es ist diese innige Verbundenheit von einsamer Autorität und einsamem Anhänger, die über die »normale« Gemeinschaftsdynamik der Anhängergruppe hinaus einen zusätzlichen Motivationsschub auslösen und die Identifikation mit der Autorität bis zur bedingungslosen Ergebenheit steigern kann.

Dennoch sprengt das Lob den Rahmen interpersoneller Privatheit. Es rekurriert stets auf allgemeine Werte und vorgegebene Maßstäbe,

5 Dies zeigt sich zum Beispiel an der Irritation, die sich einstellt, wenn hohe öffentliche Auszeichnungen oder Preise in Ausnahmefällen manchmal nicht an Personen, sondern an Institutionen oder Organisationen verliehen werden.

6 Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die Diskussion über die Gegenstände des Lobes in der antiken Rhetorik (vgl. Martin 1974, S. 201f.). So erprobten die griechischen Lobredner ihr rhetorisches Talent zuweilen halb scherz-, halb ernsthaft auch im Lob von Tieren und Dingen (es gab Lobreden auf Hummeln und Mäuse, auf das Salz und die Steine); dies wurde häufig mit dem Argument zurückgewiesen, man könne Dinge nicht tadeln. Dennoch gab es natürlich das Lob der Götter, das einmündete in die Tradition der panegyrischen Lyrik, die literarische Gattung des Herrscherlobs. Auch hier fehlte die Freiheit der Kritik. All diesen Debatten lag jedoch ein weiteres Verständnis von Lob zugrunde als das, was hier behandelt wird: Wenn es im Kirchenlied heißt »Lobet den Herrn«, so soll der Herr nicht gelobt, sondern gepriesen werden. Die (in der Regel ritualisierte) Praxis der *Lobpreisung* ist von der des Lobens als Machttechnik zu unterscheiden; Lob in diesem letzteren Sinne gibt es nur, wo Anerkennung auch entzogen und offensiv versagt werden kann, Tadel und Kritik also möglich sind. (Dies bedeutet im Übrigen nicht, dass sich beide Formen notwendig ausschließen: Am Beispiel Ludwig XIV zeigt Burke (1993, S. 51f.), wie erfindungsreich die panegyrischen Dichter und Höflinge waren, in die kanonisierte Form des Herrscherlobs gleichzeitig auch moralische oder politische Wertungen einzuschmuggeln, also im Medium der Lobpreisung indirekt echtes Lob oder milden Tadel auszudrücken.)

relativiert die Beziehung also von vornherein vor dem Hintergrund eines extern gesetzten Dritten. Indem es normative Standards zugrunde legt, bekräftigt es diese Standards: Die Belobigung des einen ist zugleich der Appell an die Wertgemeinschaft aller. Dies gilt naturgemäß besonders für das *öffentliche* Lob, die Würdigung eines Einzelnen vor einem größeren Publikum. Die Dialektik von Verallgemeinerung und Besonderung führt hier zu einer charakteristischen Verschränkung von Öffentlichkeit und Privatheit: Eine gute Laudatio fordert vor allem Takt; sie muss, sachlich wie persönlich, die unterschiedlichen Relevanzen und Ansprüche aller Beteiligten feinfühlig aufnehmen und trotz der im Lob zutage tretenden Nähe die Peinlichkeit persönlicher Selbstoffenbarung vermeiden.

5. *Leistungsreferenz*. Wenn jemand gelobt wird, wird er *für etwas* gelobt: Taten, die er vollbracht hat, Leistungen, die ein bestimmtes Können bezeugen. Allgemein gilt: Ohne Leistung kein Lob; doch häufig: Trotz Leistung – auch kein Lob. Weil das Lob die *besondere* Leistung prämiert, behält der Lobende allemal die Definitionsmacht darüber, wo die Bandbreite des Normalen und routinemäßig Erwartbaren aufhört und das Außergewöhnliche, eigens Hervorzuhebende beginnt. Er ist Herr über diese Zäsur. Ja mehr noch, er legt, in gewissen Grenzen, fest, was überhaupt als Leistung gilt und was nicht. Oftmals wird Herausragendes gar nicht bemerkt oder bewusst ignoriert, Mittelmaß dagegen hochgejubelt. Nicht die tatsächlichen Bemühungen des Lob-Kandidaten, sondern die Deutungen und Präferenzen des Lobenden geben hier den Ausschlag.<sup>7</sup>

Doch unabhängig davon, ob das Lob »verdient« ist oder nicht, die Absichten des Lobenden gehen stets in dieselbe Richtung: Erhöhung des Selbstvertrauens und Selbstwertgefühls des Gelobten, Ermunterung zu weiteren Anstrengungen, Steigern der Motivation. Das Lob spornt an. Die ausdrückliche Anerkennung stärkt das Könnens- und Selbstbewusstsein und bestätigt idealisierende Bilder des Selbst.<sup>8</sup> Es ratifiziert gleichsam den Stolz auf die eigene Leistung, flößt Zutrauen und Zuversicht ein. Damit lenkt es zugleich, und zwar sowohl im Kalkül des Lobenden als auch in der Perspektive des Gelobten, den Blick auf die Zukunft: Der erbrachten Leistung sollen weitere folgen, die weitere Anerkennung erwarten lassen. So nährt das Lob die Hoffnung auf späteres, vielleicht

7 Häufig entscheidet einfach persönliche Sympathie. Es gehört zu den schwierigsten Dingen, Leistungen von Personen, die man nicht mag, anerkennen zu lernen, wie umgekehrt wirkliche Freundschaft sich gerade darin bewährt, dass sie, falls angezeigt, auch harte Kritik verträgt.

8 Psychoanalytisch könnte man diesen Zusammenhang so umschreiben, dass das Lob in seiner Appellfunktion an das Ich weniger im Dienste der Verbotsnormen des Über-Ich steht als vielmehr die Gebote und Forderungen des Ich-Ideals zur Geltung bringt und dabei dieses Ideal zugleich konturiert.

größeres Lob; das unausgesprochene »Weiter so!«, das in jedem Lob mit-schwingt (vgl. Sprenger 1990, S. 10), *fixiert* gleichzeitig ein Leistungs-niveau, das fortan nicht unterschritten werden darf. Nicht selten empfindet deshalb der Gelobte das Lob auch als Last, als auferlegte Verpflichtung, auch in Zukunft Außergewöhnliches leisten zu müssen, zumindest hinter den erreichten Stand nicht zurückzufallen. Das Lob versperrt ihm ge-wissermaßen die Rückkehr in die Durchschnittlichkeit und setzt die au-ßergewöhnliche Anstrengung als neue Normalität.

Im Strukturmerkmal der Leistungsreferenz kommt, neben der perso-nalen Qualität der Beziehung, der *pädagogische bias* des Lobs am stärk-sten zum Ausdruck. Lob ist besonders in pädagogischen Kontexten, also angelagert an Relevanzen von Erziehung, Obhut und Förderung häu-fig, aber keineswegs darauf beschränkt. Nicht nur gibt es Lob auch zwi-schen Gleichen und von unten nach oben; auch in anderen, durch einen gemeinsamen Sachbezug regulierten Handlungsfeldern, etwa in Arbeits-kooperationen oder Kampfsituationen, ist das Lob üblich und verbrei-tet. Wo immer Menschen einander über Leistungen anerkennen und ge-genseitiger Wertschätzung versichern, sind Lob und Tadel gegenwärtig. Und trotzdem wirft die pädagogische Affinität des Lobs in diesen ande-ren Kontexten nicht selten diverse Handlungsprobleme und -dilemmata auf, so z. B. dann, wenn ein Untergebener das direkte Lob eines Vorge-setzten als autoritative Durchbrechung kollegialer Egalität und unange-messene Pädagogisierung der Arbeitsbeziehung erlebt.

Natürlich nimmt nicht jede Würdigung der Handlungen anderer den Charakter eines expliziten Lobs an. In der Typologie der bewertenden Sprechakte<sup>9</sup> rangiert das Lob oberhalb jener personenbezogenen »posi-tiven Meinungsäußerungen«, die in den Alltagsritualen des bestätigenden Austausch (vgl. Goffman 1974, S. 97ff.) gang und gäbe sind. Dort kommt es ja gerade darauf an, die zugewandte Aufmerksamkeit gegen-über dem anderen so zu begrenzen, dass der Rahmen der Situation ge-wahrt und die eingeschlifene Normalität der Beziehungsdefinition nicht verlassen wird. Schon die Ausdrücklichkeit und die sequentielle Sepa-rierung des Lobs heben es aus dem normalen Strom alltäglicher Aner-kennungen und Achtungsbezeugungen heraus. Seine unmittelbare Ad-ressierung und vor allem die Intensität des Wertbezugs begründen eine neue Relevanzstaffelung, in der die Leistungen und der Rang des Gelob-ten wie auch die Maßstäbe des Lobenden plötzlich definitiv thematisch und dadurch *objektiviert* werden. Es ist dieser situationstranszendie-rende Reflexionsschritt, der die Alltagsroutine sprengt und das Lob als

9 Ich orientiere mich hier an den Arbeiten von Zillig 1982, S. 95ff. u. 179ff. und, speziell zu Komplimenten, Adamzik 1984, S. 268ff.

bewusste Zäsur von anderen, eher beiläufig eingestreuten Äußerungstypen des »Verdienstbarmachens« unterscheidet.

Gewiss sind die Grenzen hier fließend. Ähnlich wie – nach einem klassischen Problem – schwer zu entscheiden ist, von welchem Zeitpunkt an eine gewisse, auf eine Tischplatte gestreute Menge Weizenkörner einen »Haufen« bildet (vgl. Simmel 1983, S. 53), so sind auch die Übergänge von »normalen«, häufig nur gestisch angedeuteten oder undramatisch verbalisierten Anerkennungen und ausdrücklichem Lob nicht scharf zu markieren. Es ist ja das Wesen bewertender Qualifizierungen, ihre Stärke und Intensität und auch die Bandbreite mittransportierter Anspielungen nuancenreich variieren zu können. Dies zeigt sich noch deutlicher im Vergleich von Lob und *Komplimenten*. Als ritualisierte Form positiver Partnerbewertungen haben Komplimente den Sinn, dem anderen in einem durch Sittennormen vorstrukturierten Rahmen höfliche Freundlichkeit und Entgegenkommen zu signalisieren, wobei die Frage der Aufrichtigkeit der Bewertung durchaus sekundär ist. Anders als beim Lob ist die Quasi-Intimität der Beziehungsdefinition im Kompliment gleichsam konventionell zurückgenommen oder gar neutralisiert; Komplimente sind deshalb auch dort möglich, wo sich die Partner kaum kennen, ja eine erwünschte Bekanntschaft erst auf den Weg gebracht werden soll. Ein direkter oder indirekter Leistungsbezug ist im Kompliment, wenn überhaupt, nur schwach enthalten; häufig erfolgt die Bewertung ganz spontan, als unmittelbare Gefallensbekundung, die sich auch auf Objekte und Attribute erstrecken kann, die gar nicht als besondere Leistungen zurechenbar sind. Allerdings verschiebt sich auch hier die Bedeutung je nach Kontext und sozialem Hintergrundwissen. So kann z. B. bei einer Abendeinladung eine anerkennende Bemerkung über die Qualität des von der Gastgeberin zubereiteten Essens einen sehr anderen Charakter annehmen, je nachdem, ob sie von einem normalen Gast oder etwa von einem Gourmet geäußert wird, der zudem für seine zurückhaltende Skepsis in seinen Geschmacksurteilen bekannt ist. Wo der eine ein Kompliment macht, wird dieselbe Formulierung des anderen durchaus als Lob aufgefasst werden.

Typologisch abzugrenzen ist das Lob ferner von *standardisierten Belobigungen* wie öffentlichen Ehrungen oder Preisverleihungen. Hier tritt der nicht-rituelle Charakter des Lobs besonders hervor. Die Ehrung ist von vornherein als außeralltägliche Situation definiert, die einem festen Ablaufschema unterliegt, das keinerlei Interpretationsdivergenzen erlaubt. Der Orden symbolisiert die Anerkennung, aber er expliziert sie nicht. Die Aufgabe der Qualifizierung ist der Laudatio vorbehalten, die als nicht-rituelles Element im vorgezeichneten Ritual einen festen Platz hat. So begründet das Lob die Belobigung und ist in dieser Funktion dem feierlichen Rahmen der Veranstaltung untergeordnet. Deshalb klingt öffentliches Lob bei solchen Anlässen häufig so fade und schal:

Die Einbettung des Lobs in das Ritual lässt die Floskelhaftigkeit der Formulierungen umso stärker hervortreten; die Standardisierung der Situation entqualifiziert auch das Lob.

Mit dem Lob teilt die Ehrung die Merkmale der personalen Adressierung, des Wertbezugs und der Leistungsreferenz sowie das Gliederungsprinzip nach Rängen. Insofern ist die Nähe und Ergänzung der beiden Formen symbolischer Gratifikation unübersehbar. Der Unterschied zwischen ihnen liegt zum einen in der Tatsache, dass als belobigende Instanz in der Regel eine Institution auftritt: eine Modifizierung der Persönlichkeit, und zum anderen in der durch die Standardisierung erzwungenen reduzierten Form der Qualifizierung. Dadurch vermeidet die Ehrung die Willkür des Lobs. Nichts beleuchtet dies schärfer als der mögliche Fortgang der Geschichte, das Nachfeld der Aktion: Ein Lob kann nachträglich relativiert, anders akzentuiert oder gar zurückgenommen werden – den Preis hingegen hat man.

## 2. Funktionsweise und Variationen

Die Strukturbestimmungen des Lobs geben bereits einige Hinweise darauf, wie das Lob als Machttechnik funktioniert. Dies soll im Weiteren vertieft werden. Als probates Verfahren bietet sich dabei der Vergleich mit anderen Machtmethoden, insbesondere der Mechanik von Drohungen/Sanktionen und materiellen Anreizen an, ein in der Erforschung der Macht sehr verbreitetes Vorgehen.<sup>10</sup> Im Anschluss an einen früheren Aufsatz zur Grammatik von Drohungen (Paris/Sofsky 1987) kann die Funktionsweise des Lobs an vier Punkten kontrastierend verdeutlicht werden.

1. Sowohl Drohungen als auch materielle Anreizsysteme sind allgemein durch eine Wenn-dann-Struktur gekennzeichnet: Wenn du dein Widerstreben nicht aufgibst, wird dich meine Strafe ereilen; nur wenn du tust, was ich von dir verlange, bekommst du die Belohnung. Der Unterschied liegt darin, dass Drohungen empfindliche Nachteile in Aussicht stellen, Versprechen dagegen Vorteile bieten. Das Lob als Prototyp der symbolischen Gratifikation kennt demgegenüber nur eine gelockerte, eine *diffuse Konditionalstruktur*: Nicht nur entscheidet der Lobende über die Lobwürdigkeit der erbrachten Leistung, er behält auch dann, wenn er sie grundsätzlich bejaht, weithin die Freiheit zum Lobverzicht. »Nicht g'schimpft ist g'lobt genug!« heißt es auf dem Lande in Bayern. Während Drohungen und Versprechen die Bedingung in die Zukunft verlagern

<sup>10</sup> Zur Vergleichsanalyse von Drohungen und Versprechen vgl. Schelling 1960, S. 35ff. u. 175ff.; Popitz 1992, S. 79ff.; die Ergebnisse der experimentellen Sozialpsychologie referiert Schneider 1978, S. 106ff.

und die weitere Entwicklung an das Verhalten des Adressaten koppeln, liegt die Voraussetzung des Lobes in der Vergangenheit. Der Lobende reagiert auf etwas, ohne dass er jedoch einem direkten Reaktionszwang unterläge. Zwischen der außergewöhnlichen Anstrengung und ihrer ausdrücklichen Anerkennung klafft eine Lücke, eine Zone der Ungewissheit, die allein die Autorität kontrolliert. Sie ist es, die das Lob »spendet« – oder auch nicht. Ein Lob kann man erhoffen oder vielleicht erwarten, einfordern kann man es nicht.

Es ist diese Dispositionschance über den Ort und die Zeit, die Macht über die Gelegenheit, die neben den Unwägbarkeiten der Qualifizierung vom anderen häufig als Quelle der Willkür erfahren wird. Sie verstärkt in ihm das Gefühl, der Autorität ausgeliefert zu sein.

2. Drohungen und Belohnungsversprechen sind Selbstverpflichtungen, die auch den Mächtigen binden. Dieses Element fehlt im Lob fast völlig: Der Lobende hat sich zu nichts und ist zu nichts verpflichtet. Ohne strikte Kondition gibt es keine Selbstbindung. Trotzdem enthält auch das Lob ein Moment des *Bekennnisses*, der Loyalität gegenüber dem Gelobten und vor allem der demonstrativen Festlegung und Einschwörung des Lobenden auf die Werte und Maßstäbe, die er am anderen anlegt. Ja mehr noch: Wenn derjenige, der gelobt wird, selbst eine Autorität ist, sind die Ansprüche an das Lob besonders hoch, darf es doch die Maßstäbe des Gelobten nicht verletzen (vgl. Neidhardt 1985b, S. 176). Die gemeinsamen Werte, die der Lobende hochhält, setzen auch ihm einen Standard, den er in seinen Bewertungen nicht unterschreiten darf.

3. Nicht nur wer andere bedroht oder mit Anreizen ködert, auch Lobende haben ein *Glaubwürdigkeitsproblem*. Der Lobende muss die Werte, auf die er sich beruft, nicht nur selber erfüllen, er muss sie repräsentieren und als Persönlichkeit verkörpern. Anerkennung zählt nur, wenn der Anerkennende selbst anerkannt ist. Die motivierende Kraft des Lobes steht und fällt mit der Intaktheit der Autoritätsgeltung.

Dennoch impliziert der Rekurs auf allgemeine Zuschreibungen eine wichtige Modifizierung der Glaubwürdigkeit. Glaubwürdig muss nämlich nicht das Lob,<sup>11</sup> sondern der Lobende sein. Anders als bei Drohungen oder Versprechen bedarf die Glaubwürdigkeit der Aktion selber keiner besonderen Inszenierung. Wo Drohende ihre Muskeln spielen lassen oder der, der bestechen will, mit Geldscheinen winkt, tut der Lobende nichts. Entweder er ist als Autorität unbestritten, dann wirkt auch das Lob, oder er ist es nicht, und die Aktion verpufft. Ausschlaggebend für

11 Hiervon ist die Frage der Aufrichtigkeit des Lobes zu unterscheiden. Dass der Gelobte die Aufrichtigkeit der Anerkennung unterstellen muss, um sie überhaupt anerkennen zu können, versteht sich von selbst.

die Interpretationen des Gelobten ist nicht das aktuelle, sondern das generalisierte Fremdbild, das er vom Lobenden als signifikantem Anderen hat.

Die Verschiebung der Relevanzen der Glaubwürdigkeit folgt unmittelbar aus dem Wegfall der Selbstverpflichtung. Im Gegensatz zur Drohung und zum bedingten Anreiz konstruiert das Lob die Zukunft der Beziehung nur vage. Deshalb erhält die von Schelling (1960, S. 41) für Drohungen (und parallel auch für Anreize) empfohlene »Zerlegungstaktik«, die Beglaubigung der Hauptdrohung durch das Wahrmachen vorgezogener Teildrohungen, in der Machttechnik des Lobs einen anderen Sinn: Gewiss ist es auch für Lobende opportun, das Lob geschickt aufzuteilen und zeitlich zu strecken, doch der Zweck einer solchen Verschachtelungsstrategie ist nicht die Erhöhung der Glaubwürdigkeit, sondern das Wachhalten des Hungers nach Anerkennung, d. h. das Züchten der Abhängigkeit des Gelobten. Insofern ähnelt der – durchaus diskontinuierliche – Aufbau von *Lobketten* nicht so sehr der Staffelung von Drohungen und Anreizen als vielmehr den Einsatzregeln von Legitimierungen: Wie es in Argumentationskämpfen immer sinnvoll ist, einige gute Gründe, die sich wechselseitig stützen, in der Hinterhand zu behalten, so tun auch Lobende gut daran, sich bei verkettetem Lob stets gewisse Steigerungsvarianten und Dosierungsspielräume offenzuhalten, also den Fundus von Anerkennungen nicht zu verschleudern.

4. Mit der Selbstbindung entfällt auch das für Drohungen charakteristische *Folgedilemma*: Setzt der Bedrohte seinen Widerstand fort, so zwingt er dem Drohenden eine seiner »Vermeidungsalternativen« (vgl. Luhmann 1975, S. 22f.) auf und stellt ihn vor die Wahl zwischen Brutalität und Gesichtsverlust. Dieser muss die Sanktion ausführen, die er sich eigentlich ersparen wollte, oder in Kauf nehmen, vor aller Welt eine »leere« Drohung ausgestoßen zu haben. Weit weniger dramatisch stellt sich dieses Problem, wenn Anreize ausgeschlagen werden. Zwar tut der andere nicht, was ich von ihm verlange, aber er nötigt mich auch nicht, etwas zu tun, was meinen Interessen zuwiderläuft. Trotzdem bleibt ein gewisses, wenngleich sehr abgeschwächtes Folgedilemma erhalten: Wenn ein Bestechungsversuch misslingt, steht der Bestechende stets etwas deplatziert und verdattert in der Gegend herum. Er hat etwas angeboten, was offensichtlich gar nicht gewünscht wird. Nach dem »Nein danke!« bleibt ihm nichts anderes übrig, als sein Geld wieder einzustecken und es anderswo zu versuchen.

Für das Lob hingegen stellt sich die Situation auf den ersten Blick noch gefahrloser dar. Weil der Lobende unmittelbar nichts verspricht, kommt er auch nicht in die Lage, auf die Reaktion des anderen in erneuten Zugzwang zu geraten. Die Diffusität der Konditionalstruktur gilt auch für das Nachfeld der Aktion. Da zudem aus Gründen, die noch

zu erörtern sind, die direkte Zurückweisung eines Lobs sehr selten ist, scheint die Stellung des Lobenden von der Aufnahme des Lobs kaum tangiert. Indes, der Eindruck trügt: In Wirklichkeit hat nämlich auch der Gelobte durch die spezielle Art seiner Reaktion durchaus einige Möglichkeiten, Situation und Beziehung in einer Weise zu redefinieren, die die unbefragte Autorität des Lobenden auszuhöhlen vermag. In der Trivialisierung der Anerkennung kann er durchscheinen lassen, dass er andere Maßstäbe hat und ihm die rangverleihende Kompetenz des anderen keineswegs unumstritten erscheint. Auch wenn er den offenen Affront vermeidet und kein sichtbares Folgedilemma eintritt, so behält seine Reaktion doch stets den Charakter eines *indirekten Aushandelns der Autoritätsgeltung* des Lobenden, die auch für diesen, zumal vor Publikum, durchaus prekäre Züge annehmen kann.

Kurzum: Auch ohne das gesteigerte Risiko einer Selbstverpflichtung ist die Machtmethode des Lobs keineswegs davor gefeit, auf den Mächtigen zurückzuschlagen und ihn am Ende der Geschichte, die er selbst in Gang gesetzt hat, schwächer zu hinterlassen als zuvor.

Generell gibt der Vergleich mit der Funktionsweise von Drohungen und materiellen Anreizsystemen einigen Aufschluss über die *Machtökonomie des Lobs*. Denn hier liegt ja der zentrale Unterschied zwischen Drohungen und Versprechen: »The difference is that a promise is costly when it succeeds, and a threat is costly when it fails.« (Schelling 1960, S. 177) Die erfolgreiche Drohung vermeidet die teure Sanktion, die zudem Unruhe und Unordnung stiften würde, und schont die eigenen Repressionskräfte. Beim erfolgreichen Anreiz hingegen wird die Belohnung fällig, und das Geld ist weg. Dafür ist allerdings der Gehorsam verlässlicher und leichter auf Dauer zu stellen. Während die Drohung schon aufgrund der Differenz von General- und Spezialprävention häufig zu aufwändigen Nachkontrollen genötigt ist, verstärkt die Gratifikation die intrinsische Motivation der Unterlegenen und lässt, weil nicht nur ein Nachteil verhindert, sondern ein Vorteil gewonnen wird, die Machtrelevanzen in den Hintergrund treten. Das Verfolgen eigener Interessen mindert das Gefühl, einem fremden Willen unterworfen zu sein. Deshalb sind Anreize trotz ihrer hohen Kosten überall dort sinnvoll und effektiv, wo es darum geht, Menschen dazu zu veranlassen, kontinuierlich etwas zu tun, was sie sonst nicht täten. Umgekehrt ist die Drohung dort, wo nicht ein Tun, sondern ein Unterlassen sichergestellt werden soll, zweckmäßig und ökonomisch. Keine Gesellschaft könnte es sich leisten, die bloße Einhaltung von Rechtsnormen, etwa den Verzicht auf Falschparken, durch Gratifikationen zu honorieren.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Vgl. auch Popitz 1992, S. 92: »Es steckt keine amtliche Belobigung im Briefkasten, wenn wir im letzten Jahr schon wieder keinen Bankeinbruch begangen haben.«

Für die symbolische Gratifikation gelten besondere Gesetze und Rechnungen. Mit dem Anreiz teilt das Lob den Anschluss an die Eigenmotive und Relevanzen der Unterlegenen, vermeidet aber zugleich dessen hohen Preis: Der Motivationseffekt funktioniert ohne weitere Aktivitäten und Leistungen des Lobenden. Andererseits hält sich bei widerwillig aufgenommenem oder gar zurückgewiesenem Lob der Gesichtsverlust in Grenzen. Weil es keine strikte Selbstbindung und kein dramatisches Folgedilemma gibt, ist auch ein Fehllaufen der Aktion relativ billig und verkraftbar. Nichtanerkannte Anerkennung eröffnet eine neue Runde im Machtspiel und hinterlässt auf beiden Seiten Ratlose, die keinen klaren Zugzwängen unterliegen. Außerdem sind die Kalküle und Bilanzen in hohem Maße deutungsabhängig und zu einem gewissen Grade spekulativ: Ebenso wie es oft schwierig ist, die kurz- und langfristigen Reaktionen des Gelobten eindeutig unter den Kategorien Erfolg/Misserfolg zu rubrizieren, so sind auch die konkreten Kosten und Risiken des Lobenden nur unscharf zu bestimmen. Dennoch lassen sich jenseits dieser Interpretationsspielräume die ökonomischen Grundrelationen der Machtmethoden in einer einfachen Gegenüberstellung folgendermaßen zusammenfassen:

	Drohung	Anreiz (materielle Gratifikation)	Lob (symbolische Gratifikation)
Erfolg	billig	teuer	billig
Misserfolg	teuer	billig	billig

Die Tafel zeigt, warum das Lob für Mächtige überaus attraktiv ist. Es kann mit kleinem Einsatz mitunter große Leistungen stimulieren und hält zudem das Risiko gering. Daher die starke Versuchung, angesichts knapper materieller Ressourcen vermehrt auf symbolische Gratifikationen zurückzugreifen und das Mischungsverhältnis der Macht in diese Richtung zu verschieben. Die längerfristigen Nachteile einer solchen Strategie sind jedoch offensichtlich. Zu häufig angewandt, entwertet sich das Lob selbst. Die besondere Anerkennung zählt nur, wenn sie rar, dem Außergewöhnlichen vorbehalten bleibt. Jede *Inflationierung des Lobs* zieht notgedrungen eine Trivialisierung und Entqualifizierung nach sich, die den Motivierungseffekt zurückschraubt. Glaubwürdig ist der Lobende nur so lange, wie der Gelobte davon ausgeht, dass der andere im Lob keine Minimierung seiner Kosten anstrebt. Ähnlich wie gute Gründe am überzeugendsten sind, wenn sie nichts unmittelbar legitimieren, ist auch die motivierende Kraft des Lobs dann am größten, wenn der Gelobte die prinzipielle Uneigennützigkeit des Lobs unterstellt. Bemerkt

er hingegen den Kalkül und verdichtet sich in ihm das Gefühl, er solle mit Lob »abgespeist« werden, bleibt der angezielte Erfolg aus, und die Lobwirkung sinkt rapide.

Hier zeigt sich erneut, dass jedes Lob indirekt die Frage der Autoritätsgeltung des Lobenden aufwirft. Nur die intakte Autorität kann gefahrlos loben, wie umgekehrt das qualifizierte Lob die Autoritätszuschreibung aufzupolieren vermag. Wo Autorität dagegen nur noch beansprucht und nicht stets neu erworben wird, verlieren auch ihre Anerkennungen dramatisch an Wert. Und da mit dem Schwinden des Ansehens häufig auch die anderen Stützpfiler der Macht, die Kontrolle über die Ressourcen und die Loyalität der Hilfstruppe, ins Wanken geraten, kann sich rasch eine Spirale des kumulativen Macht- und Autoritätsverlusts (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 154) entwickeln, die kaum mehr aufzuhalten ist. Am Ende verhöhnen die Menschen das gestürzte Regime, indem seine Orden als Andenken versteigert oder wahllos in die Menge geschleudert werden.

Wenn Mächtige versuchen, materielle durch symbolische Gratifikationen zu substituieren, so kann dies nur in engen Grenzen gelingen. Die Voraussetzung ist vor allem ein ungefährdetes Charisma, das sich in der Auszeichnung auf den Ausgezeichneten überträgt, auf ihn abfärbt. Doch schon in den Veralltäglichungsprozessen charismatischer Herrschaft wird die systematische *Verkopplung von materiellen und ideellen Gehorsamsmotiven* unverzichtbar: Die Ergebenheit der Gefolgsleute wird durch Pfünden sichergestellt, so dass sie fortan in ihrem Glauben auch sehr weltliche Zwecke verfolgen. Belohnung und Belobigung greifen ineinander; weil das Lob sich gleichzeitig auszahlt, sporn es besonders an. Erst in dieser Verknüpfung mit handfesten Vorteilen entfaltet das Lob seine volle herrschaftsstabilisierende Funktion.

Das Prinzip der Kombination von materiellen und symbolischen Gratifikationen ist in bürokratischen Organisationen fest institutionalisiert: Ehrungen und Auszeichnungen sind häufig mit Geldprämien verbunden; einen *Preis* zu erhalten hat ebendiese Doppelbedeutung. Und trotzdem ist die materielle Dotierung gegenüber dem ideellen Wert, dem Wertakzent der Belobigung, ganz und gar sekundär. Die Würdigung verleiht ein Ansehen, eine soziale Wertschätzung, die mit Geld nicht aufzuwiegen ist. Die besondere Anerkennung ist nicht käuflich; eben darin liegt ihr besonderer Wert. Indem sie auf Werte referiert, konturiert sie die Wertordnung, die ihr zugrunde liegt. Lob und Belobigung sind, in welchen Handlungsfeldern auch immer, gleichzeitig stets symbolische Politik: In ihnen vergewissert sich die Gesellschaft ihrer eigenen Werthaltigkeit und reproduziert so die notwendige Fiktion des anti-profanen Charakters der sozialen Ordnung.

Wie dies im Einzelnen geschieht, ändert sich freilich je nach Beziehung und Situation. Fragt man nach typischen Variationen und Modifikationen des Lobes, so zeigt sich zunächst eine verwirrende Vielfalt, ein

breites Spektrum von Äußerungen, die unterschiedlichste Weisen des Lobens markieren. Da gibt es neben dem spontanen Ausdruck höchster Bewunderung das herablassende Lob, das den anderen noch im Medium der Anerkennung kleinzumachen sucht; es gibt das schmeichelnde Lob, das ihn für sich einnehmen will und selbst nach Anerkennung dürstet; ganz zu schweigen vom Selbstlob, bei dem man sich selber gar nicht erwähnen muss. Ferner ist selbstverständlich, dass in pädagogischen Institutionen und Beziehungsmustern anders gelobt wird als bei einer politischen Kandidatenauslese, dass Lob in Arbeitskooperationen andere Sinnbezüge aufweist als in interpersonellen Verhältnissen. Für eine *Ausdruckstypologie des Lobs* scheint es wenig erfolgversprechend, all diese Kontextvariablen theoretisch einholen und abtragen zu wollen; deshalb sei hier als kognitives Gliederungsprinzip das Kriterium der Machtrichtung vorgeschlagen: Die Ausgangsfeststellung ist, dass Lob sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben erfolgen und ebenso zwischen Gleichen ausgetauscht werden kann.

Das *Lob von oben nach unten* kennzeichnet das klassische Autoritätsverhältnis. Es ist ja das Wesen autoritativer Macht, zur Durchsetzung ihres Willens nur im Ausnahmefall auf die Anwendung harscher Sanktionen angewiesen zu sein und stattdessen das Verhalten anderer durch »das Geben und Nehmen von Anerkennungen und Anerkennungserwartungen (Hoffnungen, Befürchtungen)« wirksam regulieren zu können (Popitz 1992, S. 129). Das Lob der Autorität hat daher alle Freiheiten der Modulation. Es kann gnädig und gönnerhaft sein, großzügig die Distanz verringern oder sie umgekehrt gerade herausstreichen, häufig wird es unter Vorbehalt gestellt und mit Tadel vermischt, ja mitunter so sehr mit gleichzeitiger Kritik amalgamiert, dass die Grenzen zwischen Anerkennung und Zurückweisung ganz und gar fließend erscheinen. Dass der Gelobte sich selbst vom Urteil der Autorität abhängig macht, eröffnet ihr einen weiten Spielraum »autokratischer« Interpretationen, eine Definitionsmacht, von der sie jedoch stets in einer Weise Gebrauch machen muss, die die vorgängige Grundzuschreibung der Verkörperung anerkannter Werte und Tugenden nicht gefährdet. Trotz aller Asymmetrie dürfen die Bewertungen von oben nach unten die Anerkennungsströme von unten nach oben nicht unterbrechen. Insofern hat die intakte Autoritätsgeltung immer auch die Funktion, die Willkür von Interpretationen ein Stück weit zu begrenzen; doch innerhalb dieser Vorgabe bleiben der Autorität zahllose Möglichkeiten, die Anerkennungen, die sie verteilt, nach Gusto strategisch zu variieren und vielfältig nuancieren zu können.

Demgegenüber hat das *Lob von unten nach oben* einen ganz anderen Tonfall. Ihm ist jede Herablassung, jedes Auftrumpfen verwehrt. Dies liegt nicht nur am Machtgefälle. In Wirklichkeit geht es nämlich darum, einen Austausch von Anerkennungen, einen *reziproken* Anerkennungsprozess zu initiieren: Das Lob von unten nach oben will von oben

erwidert werden, der besonderen Anerkennung der Autorität soll die besondere Anerkennung durch die Autorität folgen (vgl. Popitz 1992, S. 115). Daher die schmeichlerische Grundierung des Lobs und seine häufige Wiederholung bei jeder Gelegenheit, eben die »Lobhudelei«. Der Applaus der Mindermächtigen soll die Mächtigen für sie einnehmen, sie ihnen gewogen machen oder zumindest besänftigen. Auch wenn die Anerkennung nicht beantwortet wird, so verringert sie doch die Wahrscheinlichkeit von Drohungen und Sanktionen. Das anbietende Lob von unten bezweckt »gutes Wetter«; in ihm versuchen die Unterlegenen, die Basisnorm der Reziprozität im Machtverhältnis zur Geltung zu bringen und zu ihren Gunsten strategisch zu nutzen.

Systematisch steht das Lob von unten nach oben vor dem Problem, das Autoritätsverhältnis situativ umzukehren. Indem der Lobende die Werte und Maßstäbe für sich reklamiert, setzt er sich ja als rangverleihende Autorität. Er beansprucht im Urteil urteilende Kompetenz. Deshalb kommt, um den Anmaßungseffekt zu begrenzen, diese Art Lob häufig eher bescheiden und beiläufig daher, oft klinkt es sich ein in anderweitige Sach- oder Personenbewertungen, die die Autorität vornimmt, und ergreift die Gelegenheit, nun deren Leistungen und Aktivitäten bewundernd ins Licht zu rücken. Die sequentielle Separierung und Ausdrücklichkeit wird dabei zurückgenommen; anstatt eine Rangdifferenz zu konstruieren, versucht das Lob, eine Kongruenz der Werte und Maßstäbe zu signalisieren und sich so der Autorität anzunähern. Der Lobende zieht sich gleichsam ein Stück zu ihr empor, in der Hoffnung, von ihr auf dieser Stufe bestätigt zu werden.

Trotzdem bleibt dem devoten Lob die Peinlichkeit der Selbstüberschätzung selten erspart. Manch einer möchte einem Riesen auf die Schulter klopfen und reicht gerade mal bis zur Wade.<sup>13</sup> Gewiss muss nicht jeder von vornherein besser können, was er am anderen lobt oder tadelt, aber mitunter tut er doch gut daran, erst etwas zu wachsen, bevor er sich allzu sehr auf die Anerkennungspolitik verlegt.

Auch für das *Lob zwischen Gleichen* ist die Asymmetrie von Wertendem und Bewertetem prekär. Die im Lob gesetzte Ungleichheit ist nur verkräftbar, wenn sie über kurz oder lang durch wechselseitige Anerkennungsprozesse kompensiert und neutralisiert wird. Das Lob des einen gibt das Lob des anderen. Die Partner loben sich gegenseitig und ziehen einander nach oben. So bilden sich manchmal Lobgruppen, »Lobkartelle«, in denen das Lob exklusiv zirkuliert und Anerkennungen Dritter tabuisiert sind (vgl. von Alemann 1986, S. 269). Der strategische Sinn solcher Anerkennungskreise liegt über der unmittelbaren Stützung und Bestätigung der Mitglieder hinaus vor allem im Aufrichten normativer

13 Das Bild stammt von Karl Markus Michel, der es in einer *Spiegel*-Rezension von Habermas' *Theorie des kommunikativen Handelns* verwendete.

Definitionsmonopole, dem Versuch, die Kriterien für Qualität und Kompetenz zu diktieren, um einmal eroberte Machtpositionen und Pfründen erfolgreich zu verteidigen.<sup>14</sup>

Allerdings nimmt das Lob unter Gleichen nur selten den ostentativen Charakter einer expliziten Belobigung an. Es ist eher verschliffen mit anderen, weniger dramatischen Formen von »positiven Meinungsäußerungen« und laufenden Partnerbewertungen, ohne indes in den Ritualen des alltäglichen bestätigenden Austauschs aufzugehen. Ermunterungen dieser Art gehen durchaus über Komplimente und Routinebestärkungen hinaus. Häufig wird die Anerkennung freilich nur indirekt personal adressiert, sondern etwa in einer Sachbeurteilung versteckt, die gleichzeitig auf ein bestimmtes Können verweist. Damit werden die Machtrelevanzen zurückgedrängt und die soziale Überdeutlichkeit des Lobs vermieden. In der spiegelbildlichen Würdigung tritt die Gemeinsamkeit der Werte umso stärker hervor, wie überhaupt die Ströme der Anerkennung hier generell eingebettet sind in allgemeinere Prozesse von Lob- und Schimpfklatsch, also jener Wertkommunikationen, in denen Etablierte und – oft selbsternannte – Eliten ihr Gruppencharisma pflegen und die soziale Welt in klaren Wir- und Sie-Bildern strukturieren (vgl. Elias/Scotson 1990).

Bleibt schließlich als Grenzfall das *Selbstlob*. Weil die offene Selbstanpreisung in unserer Gesellschaft weithin verpönt ist (»Eigenlob stinkt«), erfolgen positive Selbstbewertungen meist indirekt und verdeckt (vgl. Adamzik 1984, S. 262). Dabei braucht man sich selbst oft gar nicht zu erwähnen. Man redet von Taten und Dingen, erörtert den Schwierigkeitsgrad einer Sache, die man gerade gemeistert hat, nennt beiläufig Berühmtheiten, mit denen man Umgang pflegt, setzt sich auf den Thron der Moral und prangert die Verderbtheit der Welt an, verurteilt Verurteiler, verachtet die Wankelmütigen usw. Man gibt sich in aller Größe bescheiden und kokettiert mit der Normalität. All diesen Äußerungsformen liegt die Technik zugrunde, in die Situierung sozialer Tatbestände immer schon eine vertikale Bewertungsstruktur, eine Lokalisierung nach Rangstufen, einzuziehen und noch den kleinsten Alltagskonflikt als heroischen Kampf um Werte darzustellen. Man zeichnet die Verhältnisse in scharfen Kontrasten von Leistung und Tugend und reserviert die Moral für sich. So wird die Empörung ebenso eine Methode des Selbstlobs wie die gönnerhafte Wertschätzung anderer. In der ständigen Qualifizierung von allem und jedem behauptet sich der Qualifizierende als unbeugsamer Wächter der Norm.

Da es weder ausdrücklich noch direkt adressiert ist, ist das Selbstlob kein Lob im eigentlichen Sinn. Umgekehrt aber stellt *jedes* Lob im impliziten Reklamieren der Werte in gewisser Weise ein Selbstlob dar. Keine

14 Vgl. hierzu auch meine Analyse der Machttechnik von Seilschaften (Paris 1991).

Anerkennung ohne Selbstanerkennung. Doch gleichzeitig auch: Ohne Selbstachtung wenig Achtung. So stimuliert die offensichtliche Selbstanerkennung häufig die Anerkennung von außen und kann deshalb sogar daraufhin kalkuliert werden. Das indirekte Selbstlob soll andere dazu veranlassen, den Ball aufzufangen und als Fremdlob zurückzuspielen. Das bekannte *fishing for compliments* ist ein Beispiel dafür. Und doch ist ein Lob, das man dem anderen in den Mund legt oder gar abzwängt, am Ende nur die Hälfte wert, entbehrt es doch von vornherein jenes wesentlichen Moments von Ungezwungenheit und Freiwilligkeit, auf das es in persönlichen Anerkennungsverhältnissen letztlich ankommt.

### 3. Reaktionen

Die Reaktionen auf Lob können überaus vielfältig sein. Dies liegt zunächst daran, dass das Lob keinen unmittelbaren Reaktionszwang etabliert: Der Gelobte ist mit keiner direkten Handlungsaufforderung konfrontiert, die er zu erfüllen hätte. Gewiss gibt es bestimmte Erwartungen vor allem von Dankbarkeit und Bescheidenheit, auf die er referieren muss; wie er sie indes aufnimmt und seine Rolle macht, steht auf einem anderen Blatt.

Der erste Schritt ist die Identifizierung der Aktion, die interaktive Klärung ihrer Eindeutigkeit und ihres Intensitätsgrades. Der Gelobte hat dem anderen zu zeigen, dass er das Lob als solches auffasst, ihm die Bedeutung der Handlung präsent ist. Er muss nicht nur die Anerkennung, sondern speziell die *besondere* Anerkennung würdigen und beantworten. Je expliziter und separierter das Lob, umso strikter der Rahmen des Außergewöhnlichen, auf den der Gelobte reagieren muss. Ob er die Herausgehobenheit und Absetzung des Lobs vom alltäglichen bestätigenden Austausch selbst aufgreift und bejaht oder eher versucht, die Aktion des anderen zu trivialisieren und gleichsam in die Normalität einzugemeinden – dies gibt oft schon einen deutlichen Hinweis, welchen der verfügbaren Reaktionspfade der Gelobte einzuschlagen gedenkt.

Allgemein gilt: Zwischen der Rhetorik des Gebens und verschiedenen Haltungen des Empfangens besteht eine systematische Wechselwirkung, die auch der Gelobte subtil zu steuern vermag (vgl. Simmel 1983, S. 444). Er kann das Lob ohne Umschweife begrüßen und ausdrücklich honorieren, er kann es aber auch indirekt neu qualifizieren und herabstufen, z. B. indem er den nicht-rituellen Charakter des Lobs stillschweigend übergeht und die Äußerung so behandelt, als wäre sie nur als Kompliment gemeint gewesen. Zustatten kommt ihm dabei die Tabuisierung des Selbstlobs. Da jede allzu euphorische Aufnahme rasch in die Nähe des Eigenlobs gerät, verlangt die Konvention eine »gedämpfte«, temperierte Reaktion. Diese äußert sich etwa in Gesten der – möglicherweise

gespielten – Überraschung, in Signalen bescheidener Zurückhaltung und des Bekundens von Dankbarkeit. Der Gelobte hat sich zunächst nur *beeindruckt* zu zeigen, ohne die passive Rolle des Entgegennehmens zu verlassen. Erst wenn die Glückwünsche und Hochrufe nicht abreißen, muss er das Wort ergreifen und seine Ergriffenheit bezeugen.

Die abschwächende Reaktion gibt dem Lobenden nicht selten ein diffiziles Interpretationsproblem auf: Er hat nämlich herauszufinden, ob die Reserviertheit des anderen einfach nur der Bescheidenheitsnorm genügt oder ob sich dahinter vielleicht echte innere Reserve, eine indirekte Zurückweisung verbirgt. Ja mehr noch: Das Herunterspielen des Lobs kann manchmal auch der Versuch sein, dem anderen nahezu legen, es zu bekräftigen, gar zu intensivieren. Als mögliche Gründe des Understatements kommen sehr verschiedene Motive in Betracht. Nicht nur Lobende, auch Gelobte können ein Interesse an eigener Undurchschaubarkeit haben.

Dass Gelobte das Lob oftmals als zwiespältig empfinden, kann viele Ursachen haben: Es verpflichtet sie möglicherweise auf Werte, die nicht ihre eigenen sind; sie sehen den anderen keineswegs so sehr als Autorität wie dieser sich selbst; sie wollen sich nicht mit Lob »abspeisen« lassen und Loyalitätserwartungen vermeiden. Hinzu kommen Besonderheiten der Figuration. Mädchen in Hauptschulklassen droht soziale Isolation, wenn sie sich nicht der Förderung ihrer feministischen Lehrerin erwehren; das Lob des politischen Gegners irritiert die eigene Anhängerschaft und den Koalitionspartner; devotes Lob von unten bindet dem Vorgesetzten die Hände und schränkt seine Sanktionschancen auch gegenüber anderen Mitarbeitern ein. So unterschiedlich die Motive und Konstellationen auch sind, in all diesen Fällen sieht sich der Gelobte in eine Situation manövriert, die seine *Unabhängigkeit* und Selbständigkeit gefährdet. Wie jedes Geschenk gleichzeitig einen Angriff auf die Autonomie des Beschenkten darstellt, so webt auch die ausdrückliche Anerkennung an einem Netz von Verbundenheit, das mit der Zeit immer dichter wird und schließlich kaum mehr zu zerreißen ist. Deshalb ist Vorsicht geboten und frühzeitig gegenzusteuern. Will er seine Handlungsfreiheit und Optionen behalten, muss der Gelobte trotz der situativen Reziprozitätsnorm in seine Anerkennung der Anerkennung zugleich gewisse Signale fein dosierter Distanz und Eigensinnigkeit einfließen lassen, eine Gratwanderung, für die eine abschwächende Modulierung des Lobs vorzüglich geeignet ist.

Möglich wäre natürlich auch, das Lob *direkt zurückzuweisen*. Dies geschieht jedoch selten. Der Grund dafür liegt in der exzeptionellen Legierung von Handlung und Person. Jede unmissverständliche Zurückweisung des Lobs ist gleichzeitig eine unmissverständliche Zurückweisung des Lobenden, eine klare Diskreditierung seiner Person (vgl. von Alemann 1986, S. 268). Zumal vor Publikum wirkt sie stets als unverhüllte

Brüskierung und markiert sofort eine deutliche Zäsur, ein Umschalten von einvernehmlichem Gleichklang auf Konfrontation. Sie verletzt die Basisnorm des »Wie du mir, so ich dir« und ruiniert damit die Grundlage von Gemeinsamkeit und Zusammenarbeit.<sup>15</sup> Ostentative Anerkennung mit ostentativer Ablehnung zu beantworten setzt auf einen Schlag eine völlig veränderte Relevanzstaffelung durch. Nicht die Wertschätzung des Gelobten, sondern dessen Geringschätzung des Lobenden steht plötzlich im Zentrum der Situationsdefinition, mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Will er den offenen Konflikt vermeiden,<sup>16</sup> kommt der Gelobte nicht umhin, in seiner Antwort positive und distanzierende Elemente zu vermischen. Wichtig für die Ausdifferenzierung der Reaktionstypen ist dabei die Unterscheidung, dass sich der reaktive Bezug auf das Lob nicht nur, wie bisher erörtert, auf die Illokution, also den kommunikativen Beziehungssinn der Aktion, sondern auch auf seinen propositionalen Gehalt, die inhaltlichen Werturteile und Qualifizierungen, konzentrieren kann.<sup>17</sup> Entscheidet man sich für die zweite Alternative und eröffnet einen *Diskurs über die Bewertung*, so ergeben sich mancherlei Möglichkeiten einer Relativierung des Lobs auch ohne direkte Brüskierung des Lobenden. Grundsätzlich stehen dem Gelobten in diesem Reaktionszweig drei Wege zur Auswahl. Er kann erstens der Bewertung – temperiert – zustimmen (Annahme des Lobs durch Wert-Gemeinsamkeit). Er kann zweitens die Bewertung modifizieren, indem er entweder die Maßstäbe verschiebt oder das Bewertete, die eigene Leistung, in ein anderes Licht stellt; ersteres ist beispielsweise möglich durch ein Gegen-Lob, das das Lob zum Anlass nimmt, nun umgekehrt die Leistungen des Lobenden zu rühmen und auf diese Weise neuen Abstand schafft; letzteres kann dadurch erreicht werden, dass man andere Bewertungen ähnlicher Objekte und Leistungen Dritter ins Spiel bringt oder durch relativierende Darstellung der eigenen Mühen und Anstrengungen seine Verdienste herunterspielt. Und drittens kann die Bewertung indirekt auch zurückgewiesen werden, indem man die eigene Leistung oder Leistungen Dritter einfach in einem anderen Wertsystem verhandelt, ohne die Wertungen des Lobenden unmittelbar zu attackieren. Gewiss sind die Übergänge hier

15 Zum Prinzip des TIT FOR TAT als Grundgesetz erfolgreicher Kooperationen vgl. Axelrod 1987.

16 So aufwändig und teuer die direkte Zurückweisung eines Lobs, so einfach und relativ billig ist seine Verhinderung im Vorfeld, die *antizipatorische Reaktion*: Signalisiert man, wenn ein Lob droht, schon frühzeitig Unfreundlichkeit und Ablehnung, kann man fast sicher sein, dass die prekäre Situation ausbleibt.

17 Die folgenden Überlegungen sind angeregt durch Anita Pomerantz' Analyse der Reaktionsweisen auf Komplimente (Pomerantz 1978); vgl. auch Adamzik 1984, S. 273ff.

fließend und die Reaktionen in der Regel ganz und gar habituell. Oft wird das Auswechseln der Kriterien von allen Beteiligten, einschließlich des Gelobten selber, überhaupt nicht bemerkt.

Bei alledem darf die einfachste, naheliegendste und häufigste Reaktion, die freudige *Annahme* des Lobs und deren Beglaubigung durch Zeichen der Dankbarkeit, nicht vergessen werden. Anerkennung verführt, und besondere Anerkennung verführt besonders. Sie entwickelt einen Sog, dem man sich nur schwer entziehen kann. Die Machttechnik des Lobs ist eine »weiche« Methode, deren Wirksamkeit gerade darauf beruht, dass sie die Machtrelevanzen im Hintergrund hält. Das Lob schmeichelt und beeinflusst, es zielt nicht auf Gehorsam, sondern auf Verstrickung. Diese gelingt umso leichter, je mehr der andere der Anerkennung bedarf. Der Abhängigkeitseffekt des Lobs ist dort am größten, wo es auf schwaches Selbstbewusstsein trifft, wo die Verbindung von wertqualifizierender Rangzuweisung und personaler Nähe zur Autorität eine stabile Selbstverortung verspricht.

Im Übrigen ist zwischen unmittelbarer Reaktion und langfristiger Wirkung zu unterscheiden. Beides kann durchaus auseinanderklaffen. Ob der dankbaren Aufnahme des Lobs tatsächlich ein anhaltender Motivierungserfolg entspricht, ist stets eine empirische Frage. Entscheidend ist dafür nicht die aktuelle, sondern die generalisierte Beziehungsdefinition, die Situierung des Lobenden im gestaffelten Feld signifikanter Anderer (vgl. Berger/Luckmann 1969, S. 161f.). Manch einer druckst als Gelobter herum, relativiert die Bewertung und verteidigt tapfer seine Selbständigkeit – um im Nachhinein alles zu tun, was weitere Anerkennung erwarten lässt. Andere hingegen nehmen das Lob freudig und dankbar auf, stecken es in die Tasche und gehen dann ihrer Wege.

#### 4. Die Politik des Lobs in der Politik

Fragt man nach der Bedeutung des Lobs in Handlungsfeldern der Politik, so variiert diese naturgemäß je nach gesellschaftlich-historischem Kontext und den institutionellen Vorgaben des politischen Systems. Auch kulturelle Differenzen und Traditionen sind hier wichtig: So spielten z. B. die Gegenstände und Relevanzen der Politik bei den griechischen Lobrednern eine weitaus geringere Rolle als im antiken Rom, wo Lobreden als Begleitmusik politischer Karrieren unerlässlich waren,<sup>18</sup> und auch heute wird man etwa bei einem Vergleich deutscher und amerikanischer Parteitage eine sehr andere Rhetorik von Jubel und Anerkennung beobachten können. Dabei treten entsprechend den unterschiedli-

18 Vgl. Martin 1974, S. 197. Zur generellen Bedeutung öffentlicher Selbstdarstellung des Politikers in der Antike vgl. Eisermann 1991, S. 146ff.

chen Rahmenbedingungen und politischen Anlässen jeweils verschiedene Struktureigenschaften des Lobes besonders hervor: Das Prinzip der Lokalisierung nach Rängen und die Herstellung persönlicher Quasi-Intimität prädestinieren es als höchst geschmeidiges Mittel der Austarierung von Machtbalancen und des Züchtens von Abhängigkeiten, wie sie vor allem für autokratische Herrschaftssysteme und unmittelbare Führer-Gefolgschaftsverhältnisse charakteristisch sind; die Merkmale der Ausdrücklichkeit und Leistungsreferenz legen es nahe, das Lob auch in parlamentarisch-demokratischen Systemen als gezieltes Vehikel von Personalpolitik und öffentlicher Kandidatenauslese zu verwenden; und schließlich ist das Lob aufgrund der mit der Wertqualifizierung gesetzten Asymmetrie von Wertendem und Bewertetem und den Kautelen der Reaktionsdynamik eine vorzügliche Methode, sich auch im alltäglichen parteipolitischen Schlagabtausch des parlamentarischen Argumentationskampfes als Leistungsgarant und Normhüter zu profilieren und sich hier sowohl in der Anerkennung des politischen Partners als auch im verblüffenden Lob des politischen Gegners gewisse Vorteile zu verschaffen, die im Machtspiel eines medienorientierten und -vermittelten Parteiensystems am Ende vielleicht entscheidend sein können. Diese Varianten sollen abschließend diskutiert werden.

Dass die Verteilung von Achtung und Anerkennung in Herrschaftssystemen, in denen ein Großteil der Machtressourcen, vor allem aber die uneingeschränkte Autoritäts- und Legitimitätsgeltung auf eine Person konzentriert ist, eine große Rolle spielt, liegt auf der Hand. Der Fürst kontrolliert die Ströme der Anerkennung, er verleiht und entzieht Ansehen, entscheidet über Prestige und Ungnade, Bann oder Rehabilitierung. So schafft er gestaffelte Abhängigkeiten, die freilich jederzeit revidierbar, ganz und gar seiner Willkür ausgesetzt sind. Sosehr seine Anerkennung existentiell begehrt und ihr Ausbleiben gefürchtet wird, so *undurchschaubar* bleiben seine Motive und Strategien. Elias Canetti gibt ein plastisches Beispiel:

»Ein klassischer Fall solcher Unergründlichkeit war Filippo Maria, der letzte Visconti. Sein Herzogtum Mailand war eine Großmacht im Italien des 15. Jahrhunderts. Keiner kam ihm an Fähigkeit gleich, sein Innerstes zu verbergen. Nie sagte er offen, was er wollte, sondern verhüllte alles durch eine eigentümliche Art, sich auszudrücken. Wenn er jemand nicht mehr mochte, lobte er ihn weiter; hatte er jemand durch Ehren und Geschenke ausgezeichnet, so beschuldigte er ihn der Heftigkeit oder der Dummheit und ließ ihn fühlen, daß er seines Glückes nicht würdig sei. Wollte er jemand in seiner Umgebung haben, so zog er ihn für lange an sich heran, machte ihm Hoffnungen und ließ ihn dann fallen. Wenn der Betreffende dann glaubte, vergessen zu sein, rief er ihn zu sich zurück. Verlieh er Leuten, die sich um ihn verdient gemacht hatten, eine Gnade, so befragte er in merkwürdiger Verschlagenheit andere, als wüßte

er nichts von der gewährten Wohltat. In der Regel gab er etwas anderes als das Erbetene, und immer auf andere Weise, als erwünscht war. Wollte er jemand ein Geschenk oder eine Ehre zukommen lassen, so pflegte er ihn viele Tage zuvor über die gleichgültigsten Dinge zu befragen, so daß jener seine Absicht nicht zu erraten vermochte. Ja, um seine innerste Absicht niemandem zu offenbaren, beklagte er sich oft über die Verleihungen von Gnaden, die er selbst gespendet, oder auch über die Vollstreckung von Todesstrafen, die er selbst verfügt.« (Canetti 1984, S. 336f.)

Das *kryptische Lob* ist Teil einer umfassenden Strategie von Verwirrung und Ungewissheit. Der absolutistische Herrscher kann sich das unaufrichtige Lob ebenso leisten wie Zweifel an seiner Glaubwürdigkeit. Weil sein Monopol der Verteilung von Ehre und Prestige außer Frage steht, behält er alle Fäden in der Hand und verwandelt das Leben der Höflinge in eine erbitterte Konkurrenz um Anerkennungen, die er vor allem durch einen nuancenreichen Gebrauch der Etikette geschickt zu schüren vermag (vgl. Elias 1983, S. 137ff.). Der Monarch vergibt die besondere Anerkennung als Zuneigung und *Gunst* und setzt die Abhängigen damit allen Unwägbarkeiten und Gefühlsschwankungen aus, die interpersonelle Beziehungen charakterisieren. Die Launen des einen sind das Schicksal der anderen. Das Element der Leistungsreferenz ist durchaus geschwächt: Große Anstrengungen können den König einem gewogen machen, müssen es aber keineswegs. Die Willkür des Herrn erfahren die Abhängigen als Kontingenz.

Auch die Ausdrücklichkeit der Anerkennung kann, wie das Beispiel zeigt, raffiniert manipuliert werden. Öffentlich gespendetes Lob wird hinterrücks konterkariert, intime Andeutungen erhalten großes Gewicht und geben doch keine Sicherheit. In der Autokratie kombiniert die Spitze die größte Positionsmacht und unangefochtene Wertrepräsentanz (beim König: als Unbefragtheit der Tradition, beim charismatischen Führer: als apodiktische Evidenz seiner Gottgesandtheit) mit allen Möglichkeiten destruktiver Informationsmacht, dem negativen Organisieren der Intrige.<sup>19</sup> Die selektive, jederzeit disponible Anerkennung ist eine überaus wirksame Methode der *Individualisierung*, mit der die diktatorische Macht ihre Anhängerschaft atomisiert und etablierte oder aufstrebende Subgruppen durch Rivalität spaltet und wechselseitig neutralisiert.<sup>20</sup>

Komplettiert wird das Szenario durch die panegyrische Lobpreisung des Herrschers von unten. Diese klingt in unseren heutigen »demokratischen Ohren« (Burke 1993, S. 51) oft peinlich, obwohl – oder gerade weil – sie in den großen Eschatologien des 20. Jahrhunderts eine

19 Zur Machttechnik der Intrige und des Intrigierens vgl. Paris 1996 sowie die umfassende Studie von Utz 1997. [2012]

20 Zur Anwendbarkeit dieser Untersuchungsperspektive auch auf moderne Diktaturen vgl. Elias 1983, S. 405ff.

bedeutsame Rolle gespielt hat (vgl. Schöne 1965). In der säkularisierten Politik parlamentarischer-demokratischer Systeme hat sie jedoch keinen Platz mehr. Der mündige Bürger beteuert keine Ergebenheit und huldigt niemandem mehr, eher schon nimmt er in generalisierter Verachtung der »politischen Klasse« selbst die Cäsarenhaltung ein. Die Zumutungen und Gemeinschaftsgefühle traditionaler oder charismatischer Herrschaft bleiben ihm weithin erspart.

Unter den Bedingungen verfahrensregulierter und verrechtlichter Politik ändert sich die Bedeutung des Lobs grundlegend. Es ist fortan eingebettet in Strategien von Berufspolitik und öffentlichem Parteienkampf, das institutionelle Gefüge der parlamentarischen Demokratie. Über die Verteilung von Macht und Prestige entscheidet nicht länger der souveräne Monarch, sondern der zählbare Wahlerfolg. An ihm bemisst sich, was an Ämtern und Pfründen zu vergeben ist, wobei die Karten periodisch immer wieder neu gemischt werden. Wesentlich für die Demokratie ist das Prinzip der »personalen Indifferenz«: Hochgestelltheit von Personen begründet nicht länger eine automatische Privilegierung ihrer Ziele und Meinungen, auch sie müssen sich Mehrheiten suchen (vgl. Kirsch/Mackscheidt 1985, S. 15). Der politische Streit unterliegt konstitutiven und regulativen Regeln, deren Sinn es ist, dauerhafte Machtmonopole zu verhindern, die persönliche Konfliktodynamik der Akteure zu bändigen und einen Primat der Sachlichkeit zu installieren, der sich normativ an konkurrierenden Entwürfen und Begründungen des Gemeinwohls orientiert.

Im Machtspiel der modernen Politik überlagern sich systematisch drei Konflikttypen: Die sachprogrammatische Gegnerschaft der Parteien ist verschränkt mit Prozessen der Rivalität zwischen Berufspolitikern um Ämter und Karrierechancen, die darüber hinaus den Charakter einer massenmedial vermittelten Eindrucks konkurrenz gegenüber einem Wahlpublikum hat, dessen Votum letztlich über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. In diesen komplexen Bezügen und überlappenden Relevanzen ist die Entwicklung des Lobs zwiespältig: Die Betriebsförmigkeit der Politik und die Grunderwartung sachgerechter Professionalität engen den Spielraum strategischer Anerkennungen einerseits deutlich ein, während gleichzeitig die gesteigerte Abhängigkeit des politischen Erfolgs von Prozessen öffentlicher Akklamation und Meinungsbildung einen ständigen Bewertungsstrom von Handlungen und Personen initiiert, den keiner der politischen Akteure ignorieren kann. Das Lob erscheint so zugleich restringierter und elaborierter; obwohl es im Vergleich zu früheren, stärker personengebundenen Herrschaftsverhältnissen an Bedeutung eingebüßt hat, ist es dennoch im Geräuschpegel der alltäglichen »Konversationsmaschine« (Berger/Luckmann 1969, S. 163) heutiger Politik stets präsent.

Gleichwohl sind die Gelegenheiten des Lobs selektiv. Die Regeln des politischen Systems definieren Arenen und institutionelle Anlässe, die es erlauben und nahelegen, mit Lob und Gelobtwerden Politik zu machen. Dies betrifft zuerst die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Personalpolitik der Parteien, also das Lob als Vehikel parteiinterner und öffentlicher *Kandidatenauslese*. Nicht nur Identifikationsfiguren an der Spitze, auch nachrückende Führungskräfte müssen rekrutiert und »aufgebaut« werden. Man lobt den aufstrebenden Nachwuchsmann vor versammeltem Parteivolk oder laufenden Kameras, indem man seine disziplinierte Sacharbeit und Leistungen herausstreicht, die er bislang im Stillen vollbracht hat; so wird ein Name lanciert, der später, wenn er in der Ministerliste auftaucht, schon öfter gehört worden ist. Die besondere Anerkennung macht den Anerkannten bekannt. Sie ist weniger an ihn als an das Publikum adressiert. Die Ausdrücklichkeit und der Leistungsbezug des Lobs machen es zu einem geeigneten Mittel, in der Öffentlichkeit den Eindruck einer dichten Personaldecke und jederzeit auffüllbaren Führungsriege zu erzeugen, die den komplexen Aufgaben gegenwärtiger oder zukünftiger Regierungsverantwortung allemal gewachsen sei.

Allerdings ist diese Technik des *Hineinlobens* von Personen in Ämter, die man für sie vorgesehen hat,<sup>21</sup> auch für den Lobenden nicht ohne Risiko. Sie nährt nämlich, ob zutreffend oder nicht, den Verdacht der Patronage und damit des Unterlaufens von Verfahrenslegitimität und Sachprimat. Will der »Landesfürst« einer Partei seinen Zögling oder eine Seilschaft ihren Wasserträger unterbringen, so tun sie gut daran, ihn nicht allzu offensiv als Kandidaten ins Spiel zu bringen. Wo Anerkennung offensichtlich Gefälligkeit ist, schadet sie. Die Personalität des Lobs schlägt hier zum Nachteil aus und durchkreuzt die strategische Absicht. Besser ist es, einfach auf sachliche Ergebnisse und messbare Erfolge hinzuweisen, an denen der Kandidat beteiligt war, also, wie beim Selbstlob ja auch, auf indirekte Formen und Präsentationen von Anerkennung auszuweichen.

Dass die Rekrutierung des geeigneten Führungspersonals in der parlamentarischen Demokratie besondere Aufmerksamkeit erheischt, liegt vor allem an den vorgegebenen Prozeduren der Machtverteilung. Stehen Neuwahlen an, so wird auch der amtierende Regierungschef wieder zum Kandidaten. Er muss Zustimmung einwerben und sich von seiner Anhängerschaft auf Parteitag bestätigen lassen, Herausforderer abwehren. Anders als in autokratischen Systemen unterliegt der Führer der Partei einem fortdauernden Zwang, über ein »Anerkennungspolster« von unten verfügen zu müssen, um in der öffentlichen Eindrucks konkurrenz

21 Es liegt auf der Hand, dass die umgekehrte Taktik des »Weglobens« missliebiger oder unfähiger Amtsinhaber auf machtlose Ehrenposten nur die feldtypische Variante des abspeisenden Lobs ist.

mit anderen Parteiführern bestehen zu können. Daher das ständige Lob des Spitzenmanns und seiner unmittelbaren Nebenleute, die Betonung und Beteuerung seiner Führungsqualitäten, der Prädestiniertheit seiner Person für das zu vergebende Amt. Indem die Anhänger ihren Führer jubeln, jubeln sie ihn hoch. Gleichzeitig setzen sie ihm damit jedoch Verhaltensstandards, die er nicht unterschreiten darf. Die Leistungsreferenz des Lobs baut hier einen Erwartungsdruck auf, der auch kleinere taktische Fehler des Kandidaten rasch in bittere Enttäuschung umschlagen lässt. Insofern ist das euphorische Lob von Anhängern und Medien auch für den derart Gelobten häufig eine zwiespältige Angelegenheit: Einerseits »trägt« die allseitige Anerkennung den Kandidaten und färbt die Wahrnehmung seines Handelns entsprechend ein; gleichzeitig aber sind die Ansprüche an sein Reüssieren besonders hoch, so dass jeder Rückschlag im Wahlkampf gravierend zu Buche schlägt. Nicht nur wer hoch steigt, sondern auch wer durch andere emporgehoben wird, kann anschließend umso tiefer fallen.

Strukturell erschwert wird das Lob in der Politik nicht zuletzt durch die hohe Diffusität der professionellen Standards, die »normative Normlosigkeit« der Politikerrolle (Nedelmann 1990, S. 132). Anders als beim Arzt oder Ingenieur sind die Kriterien dafür, was einen »guten« Politiker ausmacht, hochgradig selektiv und interpretationsabhängig. Die im Lob enthaltene Wertqualifizierung von Handlungen und Personen ist deshalb hier ein zweischneidiges Schwert, setzt sie doch einen *Wertkonsens* über das Verhalten voraus, der in diesem Feld gerade nicht besteht. Problemlos loben kann man nur, wo relative Übereinstimmung darüber herrscht, was lobenswert ist und was nicht. Wo jedoch die normativen Erwartungen an das Handeln einerseits dessen generelle Werthaltigkeit, ja Wertsichtbarkeit fordern, andererseits aber die Maßstäbe kaum strukturiert und festgelegt sind, bewegt sich auch das Lob in einem semantischen Niemandsland, das durch die Pole von Macht und Moral nur unzureichend bestimmt ist.

Es ist nur die Kehrseite dieses Sachverhalts, dass dort, wo die Normkonturierung der Rolle durch eine überzeugende Amtsführung gelingt, die Lobeshymnen nicht abreißen. Wenn ein Charismatiker jenseits aller populistischen Töne<sup>22</sup> einem Amt zu neuem Glanz verhilft, setzt er damit einen Standard, an dem alle Nachfolgekandidaten gemessen werden. Indem sie ihn loben, verpflichten sie sich auf die Maßstäbe, die er vorgegeben hat. Erst das Lob qualifiziert sie zur Kandidatur. Später können sie versuchen, aus dem Schatten des Vorgängers herauszutreten und der eigenen Amtsführung individuelles Profil zu geben.<sup>23</sup>

22 Zur Entgegensetzung von Charisma und Populismus vgl. Soeffner 1993.

23 Ein anschauliches Beispiel war die Kandidatenkür und die öffentliche Diskussion um die Weizsäcker-Nachfolge im Amt des Bundespräsidenten im

Einen anderen Charakter haben jene wohlgesetzten Formulierungen von Lob und Anerkennung, mit denen Politiker bei besonderen *rituellen Anlässen*, vorzugsweise Amtswechseln, bedacht werden. Hier liegt, dem unmittelbaren Machtspiel enthoben, der Akzent nicht auf der Betonung von Unterschieden, sondern auf Verbundenheit und Gemeinschaft. Im *appellatorischen Lob* dient die Qualifizierung der Person zugleich der feierlichen Bekräftigung der sozialen Ordnung und Wertordnung, in die ihr Wirken eingepasst ist; die Worte des Dankes und des Respekts an den ausscheidenden Amtsinhaber haben simultan die Funktion, die Würde des Amtes und des Institutionengefüges insgesamt vor aller Augen zu erneuern. Wenn die Person geht, bleibt die Institution. Der erhabene Ton ihrer Verabschiedung gilt vor allem der Erhabenheit dessen, wovon sie verabschiedet wird.

Im politischen Alltag hingegen ist Loben und Gelobtwerden ein finesenreiches und aufreibendes Geschäft. Dies gilt für Konflikt und Kooperation gleichermaßen. Das *Lob des politischen Partners* pflegt das Klima der Koalition und hält ihn bei der Stange. Man präsentiert stolz die gemeinsame Leistungsbilanz und streicht dabei die Verlässlichkeit des anderen heraus, nicht ohne den Hintergedanken, ihn auf diese Weise dezent an frühere Absprachen und künftige Erfolgswänge zu erinnern. Das Lob bindet ihn ein und verpflichtet ihn indirekt, die Zusammenarbeit fortzusetzen; gleichzeitig verweist es jedoch nicht selten auf eine Asymmetrie der Abhängigkeit innerhalb des Bündnisses, wobei es keineswegs immer der stärkere Koalitionspartner sein muss, der den anderen die Angewiesenheit spüren lässt. Die Hymne auf die erfolgreiche Partnerschaft ist zugleich das versteckte Ausmalen der Folgen, die einträten, würde das Bündnis aufgekündigt oder an Treulosigkeit eines Partners zerbrechen. Hier zeigt sich erneut, in welchem Ausmaß das Lob die Absicht verfolgt, die Autonomie des Gelobten strategisch einzuschränken, ihn seiner Optionsfreiheit zu berauben.

Darüber hinaus ist das Lob der Arbeit der Koalition natürlich stets eine willkommene Gelegenheit des *Selbstlobs*. Vor allem in parlamentarischen Schlüsselsituationen wie dem Bericht zur Lage der Nation oder der Haushaltsdebatte werden alle Register gezogen, um sich selber in strahlendem Licht erscheinen zu lassen. Die breite Dokumentation von Fakten und Ergebnissen ist unablässig durchsetzt mit wohltemperierten Hinweisen auf eigene Anstrengungen und Fähigkeiten, ohne die solche Resultate niemals hätten erzielt werden können. Man geißelt die finanzpolitische Verantwortungslosigkeit der Opposition und empfiehlt sich so als Garant von Solvenz und Solidität. Die moralische Verderbtheit und Heuchelei des politischen Gegners ist die Kontrastfolie der eigenen

Frühjahr 1994. Vgl. etwa »Hinter Weizsäcker her ackern.« Gespräch mit Roman Herzog. In: Die Zeit vom 15.4.1994.

Rechtschaffenheit. Der sich so Lobende ordnet in seinen Deutungen immer schon die gesamte Figuration im Hinblick auf Werte und Maßstäbe, die er vorgibt; er prägt den anderen seine Kriterien auf und drängt sie damit in die Defensive.

Zugleich hat der Lobende alle Freiheit von Willkür und Überraschung und kann die Äußerung nach Gutdünken modulieren. Dies zeigt sich vor allem am *Lob des politischen Gegners*, einer ebenso beliebten wie wirksamen Methode, den anderen zu frappieren und öffentlich bloßzustellen. Natürlich ist dieses Lob nicht an ihn, sondern an das Publikum adressiert und die Anerkennung nur vorgetäuscht. Die Praxis des hinterhältigen Lobs reicht von der gönnerhaften Verteilung von Ratschlägen an politische Newcomer über den demonstrativen Beifall für Selbstverständlichkeiten und Fehlleistungen bis hin zur grotesken Übertreibung ins Lächerliche als rhetorische Technik der Degradierung.<sup>24</sup> Außerdem gibt es neben dem hinterhältigen auch das hinhaltende Lob: Man zollt dem anderen vordergründig Respekt und lauert zugleich auf den Punkt, an dem man ihn treffen kann. Der Austausch von Artigkeiten übertüncht die erbitterte Gegnerschaft in der Sache und die Rivalität um die Wählergunst, deren Relevanzen gleichwohl allgegenwärtig bleiben. Auf diese Weise entstehen manchmal regelrechte »Lob-Karusselle« (von Alemann 1986, S. 268), in denen sich alle reihum loben und dabei nur darauf warten, sich gegenseitig auszustechen. Was hier wirkliche oder nur vorgeschobene Anerkennungen sind, ist für Außenstehende oft kaum zu unterscheiden.

Dies gilt manchmal sogar für die Akteure selbst. Ebenso wie das Lob des Partners enthält auch das Lob des politischen Gegners zuweilen ein kalkuliertes Moment von Diffusität und Unwägbarkeit, das die direkte Botschaft konterkariert. Denn die Gegner von heute sind die Partner von morgen. So kann das Lob der Opposition jenseits einer rhetorischen Finte immer auch ein verstecktes Angebot, ein Anbahnungssignal von Zusammenarbeit sein, das die erstarrte Machtfiguration in Bewegung bringt. Auch vorgespiegelte Anerkennung kann im Nachhinein anders moduliert werden. Solange jedoch die Fronten klar und die Akteure als Partner oder Gegner eindeutig identifiziert sind, wird diese Art vieldeutigen Lobs im parlamentarischen Machtspiel eher die Ausnahme sein.

Dass der taktische Kalkül des Lobens der Gegenseite überhaupt aufgehen kann, liegt systematisch an dem Dilemma der Reaktion, in das sie manövriert wird.<sup>25</sup> Entweder man nimmt das ironische Lob an oder man

24 So hat sich z. B. Jürgen Möllemann von seiner Verhöhnung durch Franz Josef Strauß als »Riesenstaatsmann Mümmelmann« zeit seiner politischen Karriere nicht mehr erholt.

25 Ein virtuoses Beispiel des Aufstellens einer solchen Zwickmühle lieferte Helmut Kohl in der Generalausssprache des Deutschen Bundestags über den

versteht keinen Spaß. Allenfalls die postwendende Retourkutsche ist erlaubt, die jedoch gute Schlagfertigkeit, Treff- und Dosierungsgenauigkeit verlangt. Jede Überreaktion schadet – und selbst der gutsitzende Konter ist nicht davor gefeit, beim amüsierten Publikum gleichzeitig den Eindruck zu erwecken, hier beglichen versierte Machtmenschen persönliche Rechnungen auf Kosten von Sachlichkeit und Verfahrenstreue. Hierin liegt ein Grundproblem des modernen politischen Konflikts: Das Werben um Mehrheiten tendiert dahin, den Akzent von der Maßnahmen- zur Inszenierungsebene zu verlagern (vgl. Edelman 1976); wenn aber eine erfolgreiche Dramaturgie in der breiteren Öffentlichkeit das Grundgefühl aufkommen lässt, der Kampf der Parteien und ihrer Repräsentanten erschöpfe sich nur noch in wahltaktischen Querelen und selbstgefälligem Staatstheater, so verliert in einem solchen Szenario am Ende auch der Gewinner. Er ruiniert die notwendige Fiktion des parlamentarischen Wettstreits als sachlichem Argumentationskampf um die Definition des Gemeinwohls.

Der lobende Politiker bewegt sich notgedrungen auf glattem Parkett: Er muss öffentlich Personalpolitik machen und zugleich den Anschein von Patronage und Vetternwirtschaft vermeiden; er trifft auf ein normativ unstrukturiertes Feld und geht so das Risiko ein, kollektive Maßstäbe zu verfehlen oder zu verletzen; er setzt sich als anerkennende Autorität und läuft damit Gefahr, in einer Kultur der Gleichheit als anmaßend und arrogant empfunden zu werden. Trotzdem entbehrt er der Freiheit zum Lobverzicht. In seinen Bewertungen, der Qualität seiner Urteile und der Fähigkeit zum Takt, zeigt er, wer er ist und wofür er sich hält, und wird gerade dadurch für das Publikum wählbar. Auch die versachlichte und verfahrensregulierte Politik moderner parlamentarischer Systeme braucht für ihr Funktionieren glaubwürdige Repräsentanten, auch sie kommt ohne Autorität und Autoritäten nicht aus, deren Anerkennung etwas gilt und auf die man bauen kann. Nicht dass überhaupt, sondern dass zu wahllos und zu wenig qualifiziert gelobt wird, wirft ein Schlaglicht auf die Misere unserer heutigen Politik.

(1995)

Haushalt 1995. Nachdem er dem frisch gekürten Oppositionsführer Scharping zunächst einige väterliche Ratschläge in Sachen Fraktionsmanagement gegeben hatte, empfahl er ihm zum Abschluss seiner Rede, man solle auch aus der Opposition heraus die Regierung ruhig einmal loben. »Glauben Sie mir, ich war ja auch Oppositionsführer: Das kommt gut an!« (zitiert nach: Der Tagesspiegel vom 16.12.1994, S. 3) – Ein brillanter Schachzug: Man schlägt dem anderen die Waffe des Lobs des politischen Gegners aus der Hand, indem man ihn direkt dazu auffordert.



# Machtfreiheit als negative Utopie

## Die Hochschule als Idee und Betrieb

Hochschulen sind seltsame Gebilde: Sie organisieren Wissenschaft als Forschung und Lehre und desorganisieren sie zugleich. Sie funktionieren als normative Institutionen, die, so hat es verstärkt den Anschein, die Geltung ihrer handlungsleitenden Ideen vielfach untergraben und aushöhlen. Gewiss ist auch hier zwischen interessierten Alarmbildern und profaner, oft keineswegs leistungsschwacher Normalität und Funktionsroutine zu unterscheiden, also zu fragen, ob nicht auch die Wahrnehmung der Hochschulmisere einer pars-pro-toto-Verzerrung (vgl. Elias/ Scotson 1990, S. 13) unterliegt, die die »schlechtesten« Beispiele generalisiert und erregten Akteuren gleichzeitig die Möglichkeit bietet, sich in permanenter Anklägerpose als Wächter und Normhüter zu profilieren. Ob diejenigen Angehörigen der Universität, die unablässig deren Verfall beklagen, sie in ihrer eigenen Arbeit und Person glaubwürdig repräsentieren oder nicht, ist stets eine empirische Frage.

Dennoch sind die Krisenerscheinungen unübersehbar. Sie werden in den hochschulpolitischen Debatten beständig aufgelistet und je nach politischer Couleur entweder als Verfallsgeschichte und sozialdemokratischer Sündenfall oder als Übergangsproblem und Reformstau »demokratisierter Massenuniversitäten« erzählt. Beide Erzählweisen eint die Technik, je nach Interpunktion der Geschichte die Schuldverteilung zu kontrollieren und komplexe Ursachenbündel auf handliche Verursacher zurückzuführen. Dieses Spiel kann, wie wir aus Analysen interpersoneller Konflikte wissen, endlos fortgesetzt werden, bis die Kontrahenten irgendwann zermürbt aufgeben – und in der Tat erinnern ja nicht wenige Minen und Haltungen, in denen sich die Akteure an Hochschulen gegenüberübertreten und miteinander kommunizieren, an die elenden – zerstörerischen *und* selbstzerstörerischen – Streitigkeiten zusammengepferchter Ehepartner, wie sie uns in den Dramen Ibsens und Strindbergs vorgeführt werden.

Um Konflikte dieses Typs aufzuklären, bedarf es bekanntlich der Metaperspektive und systemischen Denkens. Und man benötigt geeignete analytische Werkzeuge, die die Überkomplexität der Prozesse reduzieren und es erlauben, die strukturellen und figurativen Zusammenhänge in klare, überschaubare Problemstellungen, die sich empirisch vielfältig mischen und überlagern, zu zerlegen. Hierzu sollen im Folgenden aus der Perspektive der Allgemeinen soziologischen Theorie, insbesondere der Macht- und Organisationsforschung, einige begrifflich-konzeptuelle Vorschläge gemacht werden.

1. *Machttheoretische Zugänge*

Macht bedeutet nach der klassischen Definition Max Webers »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht« (Weber 1972, S. 28). Zentral sind hier, unbeschadet weiterer Ausdeutungsmöglichkeiten,<sup>1</sup> die Merkmale »Wille« und »Widerstreben«. Der Wille des einen setzt sich gegen das Widerstreben des anderen durch; jener tut etwas, das er nicht getan hätte, wenn es den zwingenden Willen des ersten nicht gäbe. Macht ist in einem elementaren Sinne stets ein Sich-hinweg-Setzen über fremde Interessen, ein Überwinden von Widerstand: Negation der Freiheit des Unterlegenen. Das bedeutet aber zugleich, dass es die Macht nur deshalb gibt, weil es die Freiheit des Widerstrebens gibt, dass Macht Freiheit voraussetzt. Freiheit ist immer die Freiheit, nein zu sagen, etwas anderes zu tun als das, was andere von uns erwarten, ihren Interessen die Verfolgung eigener Ansprüche und Ziele entgegenzusetzen. Hierauf reagiert die Macht: Sie negiert das Nein und versucht, es in ein Ja umzubiegen. Macht ist also negative Freiheit, Freiheit zur Vernichtung von Freiheit.<sup>2</sup>

- 1 Wichtige Folgerungen verbinden sich etwa mit dem Wörtchen »auch«: Es besagt, dass das Widerstreben keineswegs offen artikuliert werden muss und es vollkommen ausreicht, dass es überwunden werden *könnte*. Macht beweist sich nicht nur als Überlegenheit und Behauptung im direkten Konflikt, sondern auch durch dessen Unterdrückung oder willentlicher Vermeidung zum eigenen Vorteil. Die theoretischen Implikationen einer solchen Auffassung von Macht, die ohne Konflikt operiert, sind außerordentlich bedeutsam: Sie reichen von ressourcentheoretischen Konzepten potentieller und latenter Macht (vgl. Hradil 1980, S. 34ff.) über die Idee der Nicht-Entscheidungen, also die strategische Kanalisierung und Blockade von Entscheidungsthemen (Bachrach/Baratz 1977), bis zu Steven Lukes' *radical view* einer Macht, die im manipulativen Oktroi »falscher« Bedürfnisse das Bewusstsein von Interessengegensätzen tilgt. – Als meines Erachtens beste Diskussion des gegenwärtigen Standes der Machttheorie vgl. Höhle 1997, S. 390ff.
- 2 Dass Macht Freiheit bedingt und umgekehrt Freiheit stets Macht provozieren wird, ist heute vor allem vor dem Hintergrund der allgegenwärtigen Moralisierung von Machtphänomenen hervorzuheben: »Die Macht ist obzön./Das freut die Wut.« (Enzensberger 1999, S. 46) Dagegen ist jedoch festzuhalten: Es gibt keine »machtsterilen« Verhältnisse (Popitz 1992, S. 272). Macht ist jederzeit eine menschliche Möglichkeit; wer sie vollständig abschaffen wollte, müsste alle Menschen der Fähigkeit berauben, nein zu sagen. Deshalb ist jede Dämonisierung der Macht irreführend und sinnlos, und erst jenseits davon lässt sich die Frage der politischen und moralischen Kritik, der Eindämmung oder institutionellen Begrenzung der Macht realistischere Weise überhaupt stellen.

Wie nun prägt der eine dem anderen seinen Willen auf? Hierzu bedarf es einerseits der Disposition über gewisse Ressourcen, die er aus Machtquellen schöpft und ihm als Machtmittel dienen können, etwa der Akkumulierung positionaler Rechte oder des exklusiven Zugangs zu Informationen, und zum anderen der Anwendung spezifischer *Machtmethoden*, die geeignet sind, das Widerstreben der Gegenseite aufzubrechen. Naturgemäß ist beides, Mittel und Methoden, eng miteinander verschränkt: So brauchen Drohungen physische oder sonstige Druckmittel, mit denen man anderen empfindlichen Schaden zufügen kann, Anreize kann nur offerieren, wer über etwas verfügt, was für sie attraktiv ist, und auch der Gebrauch der Legitimationsmacht setzt das Zuhandensein von Gründen voraus, mit denen wir andere überreden und von ihrem Nein abbringen können. Insofern baut die uralte Trias der Machtmethoden – Peitsche, Zuckerbrot und Glauben – stets auf strukturellen Asymmetrien der Ressourcenverteilung auf, die indes grundsätzlich variabel, also veränderbar sind und somit selbst Gegenstand von Konflikten und Machtkämpfen werden können.

Fragt man allgemein nach der Bedeutung und den Gewichtungen der verschiedenen Machtformen und -methoden für die Institution Hochschule, so ergibt sich folgendes Bild:

1. Offene Drohungen und Bestrafungen sind an Hochschulen äußerst selten. Obschon klar hierarchisch organisiert, ist in der Arena des Geistes der grobe und ungefilterte Machteinsatz tabu. Die Idee der Universität schließt die Anwendung bewaffneten Zwangs und körperlicher Gewalt kategorisch aus.<sup>3</sup> Dies ist ein konstitutives Merkmal der Institution: Trotz der allgegenwärtigen hierarchischen Staffellung der Positionsgliederung, der formalen Entscheidungsrechte und akademischen Prestigeniveaus, erscheinen die Unterschiede im zweckfreien Suchen

3 Deshalb konnten zu Zeiten der Studentenbewegung Einsätze der Polizei auf dem Campus auch von denen leicht skandalisiert werden, die, etwa bei studentischen go-ins, selber vor der Anwendung unmittelbaren physischen Zwangs keineswegs zurückscheuten. Die Technik war und ist denkbar einfach: Man provoziert den staatlichen Machteinsatz und brandmarkt ihn sodann als undemokratischen Eingriff in die Autonomie der Hochschule. Trotzdem war der »Kampf gegen die Ordinariuniversität« zugleich von einem Ethos getragen, das an die Zivilisierungsnormen universitärer Konflikte angeschlossen und sie als Prinzip Öffentlichkeit radikalisierte (vgl. Habermas 1969). Ich erinnere mich an eine studentische Vollversammlung Anfang der siebziger Jahre an der FU Berlin, auf der ein Redner darauf aufmerksam machte, dass sich unter den Zuhörern auch einige uniformierte Polizisten befänden, die damals auf dem Gelände »stationiert« waren. Nach kurzer Diskussion wurde beschlossen, ihnen die Teilnahme zu gestatten, wenn sie bereit wären, für die Zeit der Versammlung ihre Waffen an der Garderobe abzugeben (was sie natürlich ablehnten).

nach Wahrheit und Wissen utopisch nivelliert, funktioniert die Machtordnung der Universität unter der Vorgabe einer fiktionalen Machtfreiheit der Entscheidungen nach Maßgabe des »zwanglosen Zwangs des besseren Arguments«. Die direkte, ungeschminkte Sanktionsmacht, die als Androhung oder Vollzug von Gewalt im Zentrum des Machtbegriffs steht,<sup>4</sup> ist der unausgesprochene Gegenpol aller Interaktionen, die im universitären Feld stattfinden und auf der normativen Folie der Institution gedeutet werden. Die Legitimität universitärer Machtausübung steht und fällt mit dieser Unterstellung einer fundamentalen Distanz und Differenz zur unmittelbaren Interessendurchsetzung und Selbstbehauptung profaner Macht.

Dennoch erfahren die Angehörigen der Universität die Institution natürlich nicht als sanktionsfreien Raum. Wie jede andere formale Organisation funktioniert die Hochschule auf der Grundlage konstitutiver und regulativer Regeln, deren Geltung überwacht und durch disziplinarrechtliche »Hintergrunddrohungen« (Paris/Sofsky 1987, S. 27) abgestützt wird. Diese spielen im Alltag der Universität jedoch kaum eine Rolle, ja sie *müssen* üblicherweise in den Ignoranzbereich der Interaktion verbannt werden, stellt doch die offensive Berufung auf formelle Befugnisse der Amtsinhaberschaft gleichzeitig den Basiskonsens des uneingeschränkten Vorrangs begründeter und begründbarer Sachautorität vor aller Augen zur Disposition. Wer nur noch auf seine Positionsmacht pocht, hat im Argumentationskampf längst verloren. Gerade der mögliche Appell an die *Werte* der Universität bietet im Normalfall auch den von der Ressourcenausstattung her Unterlegenen und Abhängigen einen gewissen Sanktionsschutz und sorgt dafür, dass die Asymmetrien der Macht oftmals durch Konzilianz im Umgang kaschiert und situativ gemildert werden.

Allerdings gibt es Ausnahmen. Hans Peter Dreitzel erzählte mir von einem Plessner-Seminar in Göttingen Anfang der sechziger Jahre, in dem Helmuth Plessner einen Studenten mitten in seinem Referat mit den Worten unterbrach: »Ich denke, wir haben genug von Ihnen gehört. Sie dürfen das Seminar verlassen.«

Gewiss verweist die Tatsache, dass die Situation noch heute so deutlich erinnert wird, indirekt darauf, dass der Vorfall auch damals offenbar

4 Zur Gewalt als »letztem Grund« der Macht vgl. Höhle 1997, S. 440f. – Diese engere, an Popitz (1992, S. 48) orientierte Fassung des Gewaltbegriffs als absichtliche körperliche Schädigungsmacht steht in deutlichem Gegensatz zur Konzeption der »symbolischen Gewalt« (*violence symbolique*), die Bourdieu/Passeron (1973) ihren Analysen des Bildungssystems unterlegt haben, was die Relevanz ihrer sachlichen Einsichten und Ergebnisse indes nicht berührt.

außergewöhnlich war.<sup>5</sup> Trotzdem demonstriert er den Abstand zum gegenwärtigen Laisser-faire. Dass die autorisierte Autorität *ibre* Standards der Institution derart drastisch exekutiert, erscheint unter heutigen Bedingungen kaum vorstellbar. Aber auch jenseits dieses Vergleichs verdeutlicht die Geschichte einen systematischen Punkt: Da die Durchsetzung von Werten und Normen grundsätzlich der sozialen Initiative bedarf (vgl. Becker 1981, S. 109f.), akzentuiert jede »autokratische« Interpretation und Handhabung der Normen zugleich das hierarchische Machtgefälle, das dem Selbstbild der Organisation zuwiderläuft. Der typische Ausweg aus diesem Dilemma ist die Legitimierung. Und hierin liegt ja, neben der demütigenden Direktheit und Öffentlichkeit der Sanktion, auch der eigentliche Affront des Plessnerschen Vorgehens: dass er es sich, gerade im Rekurs auf die normativen Vorgaben der Institution, gleichzeitig leisten kann, auf jede Begründung zu verzichten. Er setzt sich ostentativ über geltende Situationsnormen hinweg, um die Maßstäbe der Institution durchzusetzen.

2. Nachhaltiger und auch zuverlässiger als mit der Androhung von Sanktionen lassen sich Weigern und Widerstreben durch Anreize überwinden. Deshalb besteht die dominante Form der Sanktionierung von Abweichungen oder Leistungsdefiziten an der Universität typischerweise im *Vorhalten von Gratifikationen*. Man wird nicht bestraft, sondern nur nicht belohnt. Wo Drohungen mit empfindlichen Nachteilen schrecken, stellen Anreizsysteme Vorteile in Aussicht, die an die Orientierungen der Unterlegenen anschließen und die Relevanzen der Fremdbestimmtheit in den Hintergrund drängen. Sie vermeiden die soziale Überdeutlichkeit von Drohungen/Sanktionen, binden den Gehorsam an intrinsische Motive und können ihn so leichter verstetigen.

Betrachtet man zunächst die materiellen Gratifikationen, so bietet die Hochschule ebenso wie andere Arbeitsorganisationen positionalen Aufstieg und gestaffelte Einkommenschancen als individuelle Leistungsanreize. Diese sind jedoch wesentlich organisationstypisch modifiziert. Die grundsätzliche Befristung der Beschäftigungsverhältnisse beim wissenschaftlichen Nachwuchs, ihre Verzahnung mit Qualifikationshürden, die Unwägbarkeiten der Ressourcenausstattung, der institutionellen Grabenkämpfe und Entscheidungskonstellationen – all dies rückte die akademische Laufbahn anscheinend schon immer in die Nähe zum »Hasard« (Weber 1967, S. 8). Wichtig ist hier noch ein weiterer Aspekt: die relative Entkoppelung von Anstrengung und Entlohnung. Wissenschaftliche Arbeitsverhältnisse sind in hohem Maße produkt- und

5 Zugleich darf Seltenheit nicht mit Folgenlosigkeit verwechselt werden. Zur Einschüchterungswirkung *und* Selbstlegitimierungsfunktion »professoraler Verdammungsurteile« vgl. Bourdieu/Passeron 1971, S. 106f.

ergebnisorientiert. Was zählt, ist letztlich die Qualität der Diplomarbeit, des publizierten Aufsatzes oder Forschungsberichts. *Wie* das geforderte Ergebnis zustande kommt, wie viel Zeit, Aufwand und Mühe es tatsächlich kostet, ist demgegenüber sekundär. Und dasselbe gilt für die Lehre: Vorgeschrieben ist nur das Deputat, während all jene Arbeiten, die gute Lehrveranstaltungen erst ermöglichen, weitgehend der persönlichen Disposition überlassen bleiben. Wer also die Vorgaben erfüllt und seine Vorhaben geschickt und zügig umzusetzen vermag, hat an der Universität stets eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich über die Regelungen der akademischen Freiheit ohne unmittelbare materielle Einbußen erhebliche individuelle Zeitvorteile zu verschaffen.<sup>6</sup>

Allerdings endet ein solcher Kalkül spätestens mit dem Auslaufen des Vertrages. Jetzt konkurriert man wieder mit ähnlich qualifizierten Bewerbern um knappe und knappere Positionsressourcen. Unweigerlich kommt nun der universitäre *Primat symbolischer Gratifikationen* ins Spiel. Forschen und Publizieren heißt nicht nur: Hervorbringung neuen wissenschaftlichen Wissens, es bedeutet zugleich: Aufmerksamkeit erregen, die Neugier und das Interesse der Fachkollegen auf sich zu lenken und durch ihre Anerkennung Reputation zu gewinnen (vgl. Franck 1998, S. 46f.). Das zentrale Kriterium wissenschaftlichen Erfolgs ist somit in letzter Instanz die Achtung und Wertschätzung in der Fachgemeinschaft. Es ist das Ansehen und die Bewertung der Arbeit in der Disziplin, die über Wohl oder Wehe der Karriere entscheiden.

Andererseits werden die Stellen von lokalen Entscheidungsträgern besetzt. Gewiss gibt es eine Reihe mehr oder minder zuverlässiger Indikatoren, an denen sich Rangzuschreibungen wissenschaftlicher Qualität »objektiv« festmachen lassen; sie unterliegen jedoch weit mehr als in anderen Arbeitsfeldern einer großen Bandbreite von Interpretationsmöglichkeiten, die auch persönlichen Präferenzen, Begünstigungen oder Benachteiligungen, Tür und Tor öffnet. Die Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist daher oftmals mit Elementen der *Patronage* durchsetzt, in der die Bewertung von Leistungen mit strikten Loyalitätserwartungen verknüpft ist.<sup>7</sup> Die Unsicherheiten und Spielräume

6 In gewisser Hinsicht ähnelt das Verhältnis von materieller Entlohnung und Leistung an der Hochschule dem, was in industriellen Großbetrieben, etwa bei Transportarbeiten in Häfen (vgl. Abendroth u.a. 1979, S. 221ff.), als Lohnform des *Pensums* geläufig ist: Man vereinbart ein festes Arbeitsquantum, das mit einer bestimmten Summe vergütet wird, so dass derjenige, der sich die Arbeit gut einteilt und spaltet, zwar keinen höheren Lohn, wohl aber einige Zeitgewinne erzielen kann. Aus Unternehmenssicht wird dieses Verfahren freilich häufig auch unter Aspekten der Intensitätssteigerung eingesetzt.

7 Natürlich variiert die Bedeutung des Gefolgschaftsmotivs stets mit dem Ausmaß der Autokratie, die im historischen und nationalen Vergleich der

fachlicher Bewertungen (und der Bewertung der Bewertungen) amalgamieren sich so mit persönlichen Abhängigkeiten – eine Situation, die Bourdieu aus der Sicht desjenigen, der über die verfügbaren Ressourcen entscheidet, treffend als »Kunst des Warten-lassens« beschreibt:

»Wo immer Macht kaum oder gar nicht institutionalisiert ist, setzt der Aufbau *dauerhafter* Autoritäts- und Abhängigkeitsverhältnisse neben der *Erwartung* – die als interessengeleiteter Blick etwas Künftiges ins Auge faßt und auf Dauer (das heißt genau so lange, wie sie währt) das Verhalten dessen bestimmt, der auf das Erwartete baut – auch die Kunst des *Warten-lassens* voraus, nämlich die Fertigkeit, immer wieder Hoffnungen zu wecken, aufrechtzuerhalten oder zu nähren: durch Versprechungen oder das Geschick, die Vorwegnahmen nicht zu enttäuschen, zu dementieren oder hoffnungslos erscheinen zu lassen, und zugleich durch die Fähigkeit, die Ungeduld zu bremsen, im Zaum zu halten, den Aufschub, die stete Frustration der Hoffnungen und vorweggenommenen Befriedigungen erträglich und akzeptabel zu machen« (Bourdieu 1988, S. 156, Hervorhebungen im Original).

Auch die ostentative Anerkennung wissenschaftlicher Leistungen durch eine Autorität bleibt stets zwiespältig: Das Lob verspricht, aber es verpflichtet zu nichts (vgl. Paris 1995, S. 90). Ob die bezeugte Achtung und Wertschätzung je stellenförmig werden, steht in den Sternen. In der subtilen Kontrolle der ebenso ungewissen wie verschlungenen Wege der Verschränkung von symbolischen und materiellen Gratifikationen liegt fraglos ein Kernbereich der Ausübung universitärer Macht.

3. Die dritte und letzte Methode, das Widerstreben des anderen zu überwinden und sein Nein zu negieren, ist die »Bewaffnung mit Gründen« (von Alemann 1986, S. 265). Ebenso wie die unterschiedlichen Anreizsysteme sucht die Legitimationsmacht den Anschluss an die Perspektiven der Mindermächtigen – und bewegt sich darüber hinaus im normativen Horizont der Idee der Universität. Dass letztlich vernünftige Gründe den Ausschlag geben sollen, ist ja als Idealvorstellung herrschaftsfreier Kommunikation gerade das Credo der Organisation. Als strategische Operation zielt die Begründung jedoch auf die Delegitimierung des Nein, das Brechen des Eigensinns. Der andere soll seinen Widerstand aufgeben, indem er dazu veranlasst wird, eine Deutung der Verhältnisse zu übernehmen, in der sein Gegeninteresse als ungerechtfertigt, zumindest zweck- oder aussichtslos erscheint. Aus unterschwelligem oder klar ausgesprochenem Nein soll ein bewusstes, vielleicht zähneknirschendes Ja, also kognitives Einverständnis werden.

Hochschulsysteme und auch zwischen einzelnen Fakultäten und Fachbereichen sicher sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. – Zur allgemeinen Verpflichtungsstruktur der Patronage vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 232ff.

Machttheoretisch zentral ist hier die alte, schon bei Platon entwickelte Unterscheidung von Überzeugen und Überreden.<sup>8</sup> Jemanden überzeugen heißt, ihn durch Gründe und Erklärungen dahin zu bringen, die ihm angemessene Wirklichkeitssicht »aus freien Stücken« zu akzeptieren und zu seiner eigenen zu machen. Wenn unsere Argumente ihm einleuchten, wortwörtlich: »ein Licht aufsetzen« – kann man dann überhaupt noch vom Aufoktroyieren eines fremden Willens, also von Macht, sprechen? Beim Überreden ist das zweifellos der Fall: In der manipulativen Formung seines Weltbildes soll der andere dazu bewogen werden, seine Interessen gleichsam selber zu verleugnen und den Gegensatz zu verwischen. Sie zielt darauf, seine Weigerung strategisch zu überwinden und in Willfährigkeit umzumünzen. Überzeugen hingegen lässt ihm die Freiheit von Bejahung oder fortdauerndem Dissens. An dieser Stelle liegt meines Erachtens die Grenzlinie zwischen den Begriffen »Einfluss« und »Macht«: Überzeugen ist gewiss in höchstem Maße Beeinflussung, aber in meinem Verständnis keine Machtausübung, während Überreden als propagandistische Umpolung von Wahrnehmungen und Bedürfnisdefinitionen auch dann eine Machtaktion bleibt, wenn sie in gelungener Gehirnwäsche das Bewusstsein des Interessengegensatzes ausmerzt.

Freilich gilt: Was analytisch zu differenzieren ist, fließt empirisch oft ineinander. Wenn Überzeugungen uns nützen, lassen wir uns häufig nur allzu gern dazu überreden. Ja mehr noch: Wir können uns auch selbst zur Überzeugtheit zwingen, sie uns einreden. Ebenso wie es sinnvoll ist, denjenigen, dem wir unterworfen sind und gehorchen müssen, als Autorität anzuerkennen und so der Macht die Achtung gleichsam nachzuliefern (vgl. Sennett 1985), ist auch die sukzessive Übernahme angetragener Deutungsschemata und Legitimationsmuster nicht selten Resultat von Selbstanpassungen. Diese erscheinen im Übrigen fast nie als bewusste, gar strategische Optionen; sie geschehen meist unbemerkt, ohne klaren Entschluss und Zäsur. Auch »theoretische« Sozialisierungen, die Wahl des Paradigmas oder die Zuordnung zu einer bestimmten Denkschule, verlaufen oftmals in dieser Weise und sind in der Regel über persönliche Vorbilder vermittelt: Wir finden das gut, was diejenigen gut finden, die wir gut finden. Nicht nur der Inhalt, sondern vor allem das *Wie* des Argumentierens zieht uns in den Bann. Insofern wäre es völlig verfehlt, die Mechanik der Legitimationsmacht als eine ausschließlich rationale Angelegenheit zu betrachten.

Hinzu kommt ein weiteres systematisches Problem: Überzeugungen sind immer nur vorläufig. Was uns heute einleuchtet, können wir morgen verwerfen. Um dem »Ausleiern« der Fügsamkeit vorzubeugen, müssen daher stets neue Begründungen nachgeschoben, womöglich erst beschafft werden. Ähnlich wie bei materiellen und symbolischen

8 Vgl. zu dieser Problematik ausführlich Höhle 1997, S. 446ff.

Gratifikationen schmilzt der Fundus der Legitimationsmacht durch ihren Gebrauch beständig ab und muss von Zeit zu Zeit aufgestockt werden.<sup>9</sup> Andererseits ist dieser Nachschub von Gründen an der Hochschule in gewissem Umfang gleichsam in die Sacharbeit eingebaut: Jedes neu erworbene Wissen begründet gleichzeitig die Chance von Wissensvorsprüngen, die unter Umständen auch als Legitimationen dienen können. Dabei brauchen solche Unterschiede faktisch gar nicht vorhanden zu sein; für die Zuschreibung und Perpetuierung der Sachautorität ist es vollkommen ausreichend, wenn die Gegenseite ein gut gefülltes Arsenal an Begründungen *voraussetzt*.

Universitäre Konflikte, Streitigkeiten um Ressourcenverteilungen, Bewertungen oder Stellenbesetzungen, sind stets an die normative Grundvorstellung der argumentativen Legitimierbarkeit aller Entscheidungen gebunden. Wo immer Machtasymmetrien zum Tragen kommen, soll dies in letzter Instanz durch Gründe gerechtfertigt sein. Insofern ist auch die Handhabung von Sanktionen und Gratifikationen idealerweise als *Folgewirkung und Konsequenz der Beeinflussung durch Überzeugen*, also gerade nicht als Machtausübung, konstruiert. Die Hochschule arbeitet unter der handlungsleitenden Fiktion, keine andere Macht als die der Vernunft anzuerkennen. Im Weiteren ist deshalb zu fragen, wie diese Tabuisierung der Macht strategisch instrumentalisiert und somit selbst wiederum in eine Machtquelle verwandelt werden kann.

## 2. Zur Organisationstypik von Hochschulen

Dass die Utopie der Machtfreiheit derart wirksam sein kann, verdankt die Universität einer Reihe struktureller Besonderheiten, die sie von anderen Arbeitsorganisationen abheben. Hochschulen sind organisatorische Gebilde eigener Art, die weder mit »normalen« Industriebetrieben oder Verwaltungsbürokratien noch mit Interessenkorporationen, etwa Parteien und Gewerkschaften, vergleichbar sind. Um diese Eigenheit besser zu verdeutlichen, greife ich zunächst auf einige neuere Entwicklungen und Konzepte der Organisationssoziologie zurück, die sich in verschiedenen systematischen Argumenten bündeln lassen.<sup>10</sup>

- 9 Erfolgreiche Drohungen hingegen schonen das Sanktionspotential, und auch der Vollzug der Sanktion, etwa wenn er auf Amtsmacht beruht, schmälert die Chancen weiterer Machtausübung in vielen Fällen nicht. Zur Ökonomie der Machtmethode vgl. auch Paris 1995, S. 92f.
- 10 Die organisationssoziologische Untersuchung von Hochschulen und Hochschulkonflikten ist in Deutschland noch kaum entwickelt. Eine instruktive Ausnahme ist der Band *Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen* (Volmerg u.a. 1995). Ihm liegt, trotz des irreführenden

Der Ausgangspunkt ist das Verhältnis und die vielfältigen *Mischungen von Rationalität und Irrationalität*. Grundsätzlich können die zentralen theoretischen Innovationen der Organisationsforschung seit Weber und Michels als schrittweise »Revisionen der Rationalität« (vgl. Becker u.a. 1988) gelesen werden. Sowenig Organisationen der Rationalitätsunterstellung entraten können, so sehr schlägt deren Verabsolutierung über kurz oder lang in Irrationalismus um. Nicht die möglichst perfekt konstruierte und reibungslos funktionierende Maschine, sondern die Mülltonne sei das Paradigma der Organisation. Als »organisierte Anarchien« bewähren sich Organisationen weniger in der ständigen Optimierung vorgegebener Zweck-Mittel-Relationen als vielmehr in der institutionalisierten Begrenzung und Bändigung untergründiger Anomie und unvermeidbarer »Cournot-Effekte«. <sup>11</sup> Das Sinnzentrum ihres Funktionierens ist nicht die positive Verwirklichung größtmöglicher Rationalität, sondern die stete und systematische Eindämmung unabweisbarer Irrationalität und Kontingenz.

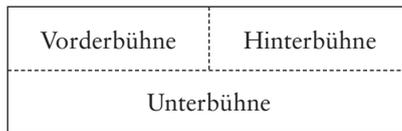
Friedberg (1995, S. 69ff.) hat darauf hingewiesen, dass man das Müll-eimer-Modell nicht allzu wörtlich nehmen und daraus vor allem keine »neue Orthodoxie« des Anti-Utilitarismus und Irrationalen ableiten sollte. Auch die Ordnung der Mülltonne ist eine Ordnung, die bestimmte Leistungen und Ergebnisse hervorbringt und Unordnung beseitigt. Darüber hinaus ist offensichtlich, dass die größere oder geringere Anwendbarkeit dieses Modells gleichzeitig mit gewissen Rahmenbedingungen und Charakteristika korrespondiert, die in verschiedenen Organisationstypen sehr unterschiedlich ausgebildet sind: So erscheint die Mülltonnen-Vorstellung umso plausibler, je weniger die Organisation auf eindeutige,

feministisch-agitatorischen Titels (nur zwei der neun Beiträge argumentieren in simpel geschlechtsgeneralisierender Perspektive), eine gute Idee zugrunde: Eine Gruppe von Organisationssoziologen einigte sich darauf, *einen* prononcierten, intern wie öffentlich hochgeputschten und daher ausführlich dokumentierten Hochschulkonflikt, nämlich die Auseinandersetzungen um die Präsidentin der Hamburger Hochschule für bildende Künste, Adrienne Goehler, als gemeinsamen Untersuchungsgegenstand parallel zu bearbeiten und auf derselben Materialbasis von ihren je spezifischen Ansätzen her zu interpretieren. Das Ergebnis ist nicht nur ein faszinierendes Mosaik der unterschiedlichen Facetten und mikropolitischen Strategien in diesem Konflikt, sondern darüber hinaus eine hervorragende Vorführung zentraler Theorie- und Argumentationsfiguren der neueren Organisationssoziologie. Dies gilt vor allem für die Beiträge von Oswald Neuberger und Günther Ortman, auf die ich auch im Folgenden rekurriere. – Die meines Erachtens beste Darstellung und Integration des gegenwärtigen Forschungsstandes auf diesem Gebiet liefert Friedberg 1995.

11 Vgl. dazu im Anschluss an Boudon die Diskussion bei Schimank 2000, S. 198ff.

klar hierarchisierte und operationalisierbare Ziele ausgerichtet ist, je heterogener und unüberschaubarer sich die – objektive *und* subjektive – Interessenlage ihrer Akteure darstellt und je geringer die einzelnen organisatorischen Einheiten miteinander verkoppelt und durch Kooperationszwänge verzahnt sind. Vor allem das letzte Merkmal der relativen Entkopplung der Unterabteilungen ist in Produktionsbetrieben, deren organisatorische Steuerung auf sequenzieller Arbeitsteilung beruht, kaum oder nur sehr schwach ausgeprägt, während es für den Aufbau und die Arbeitsabläufe in den Institutionen des Ausbildungssystems gradezu konstitutiv ist (vgl. Weick 1976).

Untersucht man Organisationen als »natürliche Systeme« (vgl. Scott 1986, S. 119ff.), so verschiebt sich die Perspektive von den formalen, entpersonalisierten Strukturen und Funktionen zur *sozialen Topographie* der Organisation. Diese meint nicht nur die diversen Grenzziehungen und Definitionen des Raumes, also die territoriale Ausdifferenzierung der Organisation, sondern darüber hinaus die unterschiedlichen Selbstverortungen und Handlungsebenen der Interaktion, auf denen sich das soziale Leben abspielt. Der englische Sozialanthropologe Frederick G. Bailey (1977) hat (sinnigerweise im Rahmen einer Untersuchung über die »Folklore« akademischer Politik) die übliche, auf Goffman (1969, S. 99ff.) zurückgehende Unterscheidung von Vorder- und Hinterbühne durch Einführung einer dritten Arena – die Unterbühne – ergänzt.<sup>12</sup> Dies kann schematisch folgendermaßen dargestellt werden:



Während die Menschen auf der Vorderbühne das Stück »Organisation« spielen, widmen sie sich auf der Hinterbühne der Pflege von Geselligkeit und »Gemeinschaft«. Das *script* der »Organisation« fordert die Orientierung an den offiziellen Regeln und Vorschriften, die Einhaltung der Verfahren und den Vorrang der Relevanzen der Amtsinhaberschaft; im gemeinschaftlichen Umgang auf der Hinterbühne regieren demgegenüber Informalität und »gesunder Menschenverstand«, Vertrauen, Kompromissbereitschaft und pragmatisches Aushandeln. Die Unterbühne hingegen liegt quer zur Dichotomie der beiden anderen Bühnen und liefert ihnen gewissermaßen das »triebhafter« Fundament: Hier können Ängste und Feindschaften, persönliche Idiosynkrasien, Hoffnungen, Aversionen, Intimität und Klatsch ungehemmt wuchern und ausgelebt werden, erweist sich der Untergrund der Organisation als Feld

<sup>12</sup> Ich stütze mich hier auf die Darstellung bei Neuberger 1995, S. 44ff.

existenzieller Dramen und Leidenschaften. Wesentlich für das Funktionieren der Organisation ist nun, dass die *Grenzen* zwischen den Bühnen einerseits klar gezogen und respektiert, gleichzeitig jedoch auch durchlässig gehalten werden (im Schema als gestrichelte Linie angedeutet), damit Konflikte und Blockaden durch den möglichen Wechsel auf ein anderes Terrain ein Stück weit ausgeglichen und bearbeitet werden können. Vor allem die Unterbühne darf kein hermetisch abgeriegeltes Eigenleben führen, das irgendwann ein explosives Gemisch hervorbringt, andererseits aber auch nicht zu sehr nach oben offen sein:

»Wenn die Grenze [der Unterbühne, R.P.] zu ›Organisation‹ (Vorderbühne) und ›Gemeinschaft‹ (Hinterbühne) verfließen würde, käme es auf beiden Bühnen zum unkontrollierbaren ›Menscheln‹. Wären die Grenzen zu starr, würden die belebenden, irritierenden und innovierenden Impulse fehlen, die zur Fortentwicklung des Bestehenden nötig sind. Die klaren Strukturen der Vorderbühne müssen als Behältnisse für Triebe und Ängste taugen, dürfen aber nicht überschwemmt werden; als Sicherheitsventil wirken die ausgleichenden Verfahren der Hinterbühne, die selbst wiederum des Halts in unverhandelbaren Grundsätzen bedürfen. Je nachdem, auf welcher Bühne man sich bewegt, sieht man andere Aufführungen und hört andere Geschichten.« (Neuberger 1995, S. 45)

Offenkundig stellt dieses Konzept gleichsam eine organisationssoziologische Variante des Freudschen Strukturmodells von Es, Ich und Über-Ich dar: Es beschreibt das soziale Geschehen der Organisation als ständigen Konflikt und »osmotischen« Austausch zwischen den Bühnen mit dem Ziel eines relativen, mehr oder minder tragfähigen Gleichgewichts. Dabei ist klar, dass die Ausdehnung und Proportionen der Areale je nach Grundbestimmung und Zielen, aber auch zwischen einzelnen Organisationen desselben Typs erhebliche Schwankungen aufweisen werden. So liegt eine Besonderheit von Hochschulen unter diesem Aspekt nicht zuletzt darin, dass sich die sachliche Qualität von Lehre und Forschung in hohem Maße gerade ihrer Leidenschaftlichkeit verdankt. Etwas überspitzt könnte man sagen, dass die Universität, im Guten wie im Schlechten, vor allem aus ihrer Unterbühne lebt.

Auch der Ansatz des schwedischen Organisationssoziologen Nils Brunsson (1989) ist geeignet, die Einheits- und Einheitlichkeitsvorstellungen von Organisationen zu korrigieren. Er beschreibt die Funktionsweise von Organisationen als »Organisation der Hypokrisie«. Der Grundgedanke ist, dass die komplexen sozialen Beziehungen und Organisationspraxen der Akteure auf drei relativ selbständigen und voneinander entkoppelten *und* gleichzeitig aufeinander verwiesenen Handlungsebenen – *talk*, *decision* und *action* – lokalisiert und analysiert werden können. Mit anderen Worten: Menschen reden häufig anders als sie entscheiden und handeln oftmals anders als sie geredet und entschieden haben. Und: Für das Funktionieren der Organisation ist es wesentlich,

dass sie sich diese Diskrepanzen normalerweise *nicht* klarmachen. Deshalb ist ein gewisses Maß an Heuchelei,<sup>13</sup> ein zumindest halb bewusstes Ignorieren und Übergehen der unvermeidbaren »Lücken« zwischen den Ebenen auch im eigenen Handeln gleichsam eine organisatorische Tugend, ohne die es beispielsweise unmöglich wäre, die diversen Möglichkeiten »brauchbarer Illegalität« (vgl. Luhmann 1999, S. 304ff.) für die Zielerreichung der Organisation auszuschöpfen. Umgekehrt führt jede – vor allem moralische – Prinzipienreiterei nicht selten zu Effekten, die die Leistungsfähigkeit der Organisation erst recht untergraben, wemgleich andererseits die Abstände zwischen Reden, Entscheiden und Tun auch nicht *zu groß* werden dürfen, um die alltäglichen, auf der Übereinstimmungsfiktion beruhenden Arbeitsroutinen der Organisationsmitglieder nicht zu gefährden.

Gewiss wäre es verfehlt, von all diesen Irritationen und gesteigerten Kontingenzen auf eine generelle Neutralisierung oder gar Suspendierung der institutionalisierten Mechanismen der organisatorischen Steuerung zu schließen. Sie setzen die *Betriebsförmigkeit* moderner Organisationen keineswegs außer Kraft, vermögen sie jedoch wesentlich zu modifizieren und eröffnen dadurch Spielräume, die höchst unterschiedlich genutzt werden können. Da die Handhabung der etablierten und vor allem die Implementierung neuer Verfahren gleichzeitig immer schon aktuelle oder potentielle Interessen und Machtkalküle von Akteuren berührt, die bestrebt sind, ihre Dispositionschancen und die von ihnen kontrollierten Ungewissheitszonen zu verteidigen und auszubauen, erscheint die »lokale Ordnung« der Organisation trotz aller Determinationen stets als Ergebnis eines *politischen Prozesses*, in dem konkrete individuelle und kollektive Akteure mit wechselnden Strategien und Bündnissen die jeweilige Organisationswirklichkeit immer neu aushandeln und strukturieren (vgl. Friedberg 1995, bes. S. 169ff.). Insofern ist die »lokale Ordnung« grundsätzlich Resultat mehr oder minder expliziter Mikropolitik. Dennoch wäre es falsch, den gegebenen Status quo lediglich als Kompromiss widerstreitender Konfliktparteien aufzufassen; stattdessen gelangen die Akteure gerade im Medium ihrer mikropolitischen Grabenkämpfe indirekt auch zu einer konsensuellen Stabilisierung ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten und schaffen auf diese Weise eine Situation, die ihnen sowohl die

13 Dies ist natürlich weder im Sinne einer moralischen Wertung noch als Unterstellung expliziter strategischer Kalküle gemeint. Stattdessen wäre hier theoretisch wie empirisch eine ganze Bandbreite unterschiedlicher Attitüden und Haltungen zu differenzieren, die vom »Fünfe-gerade-sein-Lassen« über das absichtliche Verbergen eigener Motive und Handlungen und die Täuschung anderer bis hin zur »authentischen« Doppelmoral der Bigotterie reicht, die sich rigoristisch als Normwächter aufspielt und zugleich von ihren eigenen Widersprüchen nichts weiß. Vgl. hierzu ausführlich Ortman 1995.

strategische Verfolgung ihrer Eigeninteressen als auch die parallele Übernahme gemeinsamer Orientierungen, also eine prekäre Gleichzeitigkeit von Konflikt und Kooperation, gestattet.

Methodologisch betont das Friedbergsche Konzept der »lokalen Ordnung« die grundlegende Feldspezifität, Variabilität, Vorläufigkeit und Nicht-Übertragbarkeit der organisationssoziologischen Aussagen. Dies gilt auch für die eingeschränkten Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Reformberatung: Zwischen analytisch-verstehendem Wissen, Diagnose und Veränderung gibt es keine Linearität. Wohl aber kann das soziologisch erzeugte Wissen über die je besonderen Strukturen der lokalen Ordnung für die Akteure in dem Sinne »nützlich« sein, als es ihnen die Chance bietet, in übergreifend-systemischer Perspektivenverschränkung ihre Einzelrelevanzen aufzubrechen und auf diese Weise eine Neustrukturierung des Handlungsfeldes einzuleiten.<sup>14</sup>

Mülltonne, Bühnenmodell, Hypokrisie und lokale Ordnung – sie alle sind unterschiedlich akzentuierte Gegenentwürfe zur gängigen Organisationsvorstellung rationaler Ziel-Erreichungs-Maschinen. Zugleich ist die Affinität dieser Ansätze zur alltäglichen Erfahrung der Hochschulmisere unübersehbar. Um diesen Faden wieder aufzunehmen, seien im Folgenden vier zentrale Charakteristika und Struktureigentümlichkeiten von Hochschulen aufgeführt, die die universitären Interaktionen und Beziehungsdefinitionen nachhaltig prägen und die Anwendbarkeit der Konzepte untermauern. Die Stichworte für die Merkmale sind: 1. Serialität, 2. Normativität/Werthaltigkeit, 3. Objektivität und 4. Personalität.

1. Hochschulen sind *serielle Organisationen*. Nicht das sachbezogene Miteinander, sondern das Nebeneinander ist das vorherrschende Beziehungsmuster der Institution.<sup>15</sup> Fächer und Institute, Lehrstühle und Forschungsabteilungen sind räumlich und organisatorisch strikt voneinander getrennt und arbeiten separiert. Das Grundprinzip ist die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit von Lehre und Forschung. Eine Professur ist ein kleines Sachfürstentum. Und wie bei Kleinfürsten üblich, wacht jeder eifersüchtig über die Souveränität in seinem Herrschaftsreich und verbietet sich jede Einmischung seiner Nachbarn. Karl Jaspers (1946, S. 68f.) findet hierzu ein plastisches Bild:

»Man hat das Verhalten von Fakultätsmitgliedern verglichen mit dem der Affen auf den Palmen im heiligen Hain von Benaris: Auf jeder Kokospalme sitzt ein Affe, alle scheinen sehr friedlich und kümmern sich

14 Wie dies im Einzelnen aussehen kann, demonstriert Friedberg eindrucksvoll an einer Organisationsentwicklung in einem Zulieferbetrieb der Flugzeugindustrie (vgl. Friedberg 1995, S. 362ff.).

15 Zur hier zugrunde gelegten Beziehungstypologie vgl. Sofsky 1983, S. 247ff.

gar nicht umeinander; wenn aber ein Affe auf die Palme des anderen klettern möchte, so gibt es eine wilde Abwehr durch Werfen mit Kokosnüssen.«

Unter der Bedingung der Serie gilt das »Gesetz der Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit« (Plessner 1985, S. 24). Keiner kommt dem anderen in die Quere und leitet daraus das Recht ab, selbst unbehelligt zu bleiben. Äußerlich pflegt man eine Atmosphäre kollegialer Wertschätzung, die gleichzeitig auf der Unterbühne nicht selten dementiert wird, ohne daraus irgendwelche Konsequenzen abzuleiten. Und dies ist, speziell unter arbeitsökonomischen Gesichtspunkten, im Übrigen durchaus rational: Jedes voluntaristische Überspringen der Barrieren zöge nämlich nicht nur die antizipierbaren Reaktionen der Gegenseite auf sich, es müsste zudem, wollte es die Wirkung seiner Intervention auf Dauer stellen, einen unvertretbar hohen – und letztlich doch ineffektiven – Kontrollaufwand betreiben. Insofern funktioniert das Prinzip der seriellen Gleichgültigkeit in leichter Abwandlung einer bekannten Formel nach der Devise: Vertrauen ist gut, denn Kontrolle macht Arbeit.

Der serielle Aufbau der Organisation erzeugt Individualisierung und Isolation. Wissenschaftliches Tun ist, aller Verbetrieblichung und Vernetzung der Funktionen zum Trotz, grundsätzlich Einzelarbeit. Ob in der Lehre vor großem Publikum, nächtens am Schreibtisch oder im aussichtslosen Kampf mit der Sache – in allen relevanten Aspekten unserer beruflichen Tätigkeit sind wir in einem existenziellen Sinne allein. Das Nebeneinander der Serie kapselt die Menschen ein und wirft sie auf sich selber zurück. Dies schwingt in der klassischen Humboldtschen Formulierung von »Einsamkeit und Freiheit« jenseits aller zeitgebundenen philosophischen und hochschulpolitischen Kontroversen<sup>16</sup> immer schon mit. Die Privilegiertheit des universitären Daseins wird erkauf mit großen persönlichen Risiken, die in der seriellen Grundstruktur der Organisation bereits angelegt sind.

Organisatorisch erfordert die Serie die Vorausplanung und Zusammenführung der isoliert ausgeführten, gleichgerichteten Tätigkeiten durch Koordination. Lehrangebote müssen curricular abgestimmt, Seminarräume und -zeiten verteilt und in einem Vorlesungsverzeichnis zusammengefasst, Prüfungen prozedural festgelegt werden. Wichtig ist jedoch, dass diese Operationen stets nur ein Minimum an Konsensbildung benötigen und insofern gerade keine Zwänge für eine sachliche Zusammenarbeit aufrichten. Im Gegenteil: Je perfekter die Koordination, desto überflüssiger die Kooperation. Die erfolgreiche Koordinierung der Einzelarbeiten befestigt die Serie, anstatt sie zu durchlöchern. So bietet die Organisationsform der Universität für Lehrende und Studenten

16 Zur Rekonstruktion der Humboldtschen Vorstellungen und Begründungen akademischer Einsamkeit vgl. Schelsky 1971, S. 72ff.

praktisch kaum Ansatz- und Anknüpfungspunkte der Entwicklung inhaltlicher Kooperationsstrukturen und überlässt deren Zustandekommen weitgehend der individuellen, nicht selten über persönliche Kontakte vermittelten Initiative.<sup>17</sup> Sie ermöglicht die sachliche Zusammenarbeit ihrer Mitglieder und stellt die Bedingungen dafür bereit, aber sie erzwingt sie nicht.<sup>18</sup>

2. Die Universität ist eine *normative Institution*. Sie repräsentiert Werte und ist sich dessen bewusst. Die Ordinariatenuniversität kultivierte den Nimbus der Geistesaristokratie; sie verstand sich als Organisation der Elitenrekrutierung und Ort strengster Auslese. Im Humboldtschen Ideal als Einheit von Lehre, Forschung *und Bildung* (vgl. Plessner 1985, S. 21) konzipiert, erlegte sie ihren Mitgliedern strikte normative Orientierungen und Verpflichtungen auf, die auch den alltäglichen Umgang beherrschten und ihn gleichsam »auratisch« einfärbten. Die Idee der Universität durchdrang alle Beziehungen und war in ihnen präsent. Auch die heutige Massenuniversität zehrt nach wie vor von diesem Traditionsbestand und verortet sich, entgegen allen Profanisierungen, in weiten Teilen in diesen Wertbezügen.

Gleichwohl ist der Rückgriff auf den früheren Wertekanon oftmals höchst selektiv. So erfolgt die Berufung auf die Freiheit von Lehre und Forschung und die Verteidigung der »Autonomie« der Hochschule meist weniger im Sinne der Erhaltung der internen Funktionsmechanismen und Selbstregulierungen des Wissenschaftssystems, sondern dient stattdessen der reflexhaften Abwehr administrativer Kontrollansprüche und Effizienzerwartungen. Aus einem Argument, das bei Humboldt ursprünglich

17 Demgegenüber wird die Forschung in gesonderten Projekten und Instituten organisiert, die die serielle Struktur transzendieren. Insofern greifen hier andere Mechanismen der Verbetrieblichung, die mit denen der Lehre häufig in Konflikt geraten (vgl. Bahrdt 1971, S. 182f.). Dennoch unterliegen auch Forschungsteams trotz ihrer gemeinsamen Erfolgsorientierung den serialisierenden Wirkungen des akademischen Arbeitsmarkts, der die individuelle Zurechenbarkeit von Leistungen und Ergebnissen als Qualifikationsmerkmal fordert und auf diese Weise strukturell divergierende Interessen erzeugt, die die Zusammenarbeit nachhaltig stören oder gar aufsprengen können. Vgl. Neidhardt 1983, S. 562.

18 In dieser durch die lose Verkopplung erzeugten Elastizität liegt übrigens eine Grundbedingung für die Erhaltung der Produktivität von Hochschulen: Sie bleiben auf diese Weise auch dann funktionsfähig, wenn ihre Untereinheiten und Positionsinhaber in Lehre und Forschung höchst unterschiedliche Qualitätsansprüche erfüllen. Es macht gerade die Stärke und Flexibilität dieses Organisationstyps aus, dass er bei einem Versagen oder Leistungsabfall einzelner Abteilungen nicht sofort als Ganzes blockiert, dass also ein gewisses Maß an Fehlberufungen in vielen Fällen durchaus verkraftet werden kann. [2012]

gegen die Tendenz einer Reduktion von Bildung auf Ausbildung gerichtet war und den Staat gerade als Vertreter der Funktionsansprüche der Gesellschaft von den inneren Angelegenheiten der Universität fernhalten wollte (vgl. Schelsky 1971, S. 103f.), wird so eine schlichte Legitimation überkommener Privilegien. Der Rekurs auf die Werte maskiert das partikulare Interesse. Und verbindet sich diese Attitüde auch noch mit dem Schlachtruf der »Demokratisierung« der Hochschule oder der Verwirklichung geschlechtlicher Chancengleichheit, gerät man schließlich nicht selten in eine Situation, in der sich eine Vielzahl konkurrierender und konfligierender Wertappelle in den hochschulpolitischen Debatten chaotisch überlagern und gegeneinander hochschaukeln, so dass der drohenden Paralyse der Institution am Ende nur durch weitere Bürokratisierung begegnet werden kann (vgl. Luhmann 1987).

Sind normative Organisationen seriell aufgebaut und in ihren Einheiten nur lose verkoppelt, so müssen sie ihre Funktionsfähigkeit über die *Internalisierung* von Werten sicherstellen. Deshalb sind wissenschaftliches Gewissen und Pflichtgefühl für die Arbeit der Universität von zentraler Bedeutung. Besonders die Lehre bedarf der überzeugenden Korrespondenz von innerer Haltung und äußerer Form. Werte kann man nicht fordern, sondern nur praktizieren. Als bewertende Institution braucht die Universität Menschen, die ihre Idee, ihre Werte und Maßstäbe auch im Alltag repräsentieren. Und dies setzt voraus, dass sie sich zuallererst selbst daran ausrichten, dass ihnen diese Orientierungen gewissermaßen zur zweiten Natur geworden sind. Glaubwürdigkeit kann nicht gewollt oder gar erzwungen werden, sie stellt sich ein, ist gleichsam ein Beiprodukt der Intensität der Sacharbeit und der Selbstgewissheit der zugrunde liegenden Überzeugungen.

Sicher klingt das hoffnungslos antiquiert. Ohne Zweifel hat eine Vielzahl heterogener, extern wie intern veranlasster Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten die Wertsicherheit der Institution grundlegend unterpflügt. Der Massencharakter der Ausbildung bei erbitterter Konkurrenz um verknappte Ressourcen, die Entritualisierung des akademischen Lebens und Diskreditierung der Form, vor allem aber auch eine von außen herangetragene Pluralisierung *und* Diffusion der handlungsorientierenden Werte und Legitimationsfolien haben an den Hochschulen ein Klima entstehen lassen, in dem eine unklare Werthaltigkeit der Interaktionen gerade keinen verbindlichen Rahmen *gemeinsamer* Werte mehr vorfindet und insofern immer weniger sachgerechte und verantwortliche Problemlösungen hervorbringen vermag (vgl. Schimank 2001). Dabei drücken sich die normative Zerrissenheit und Selbstzweifel der Akteure paradoxerweise häufig in Wert rigorismus und Überentschiedenheit aus, die die Entscheidungsprozesse auf der Vorderbühne blockieren und gleichzeitig die bekannte Dynamik von Lob- und Schimpfklatsch (vgl. Elias/Scotson 1990) auf den anderen Bühnen anheizen. Ja mehr noch:

Wo der flammende Wertappell in Wirklichkeit der indirekten Verfolgung partikularer Interessen dient, kaschiert er nur allzu oft einen grundlegenden Mangel an Pflichtgefühl und Gewissenhaftigkeit. Und kann daraus in der alltäglichen Mikropolitik sogar strategischen Nutzen ziehen: Unter Gewissenhaften ist der Gewissenlose im Vorteil, braucht er sich doch in der Durchsetzung seiner Ziele durch keinerlei Skrupel irritieren zu lassen. So schlägt die Normativität der Institution heute nicht selten in eine Machtquelle derjenigen um, die sie am striktesten instrumentalisieren und ihren Werten nurmehr zynisch begegnen.

3. Als Organisationsform der Wissenschaft unterliegt die Universität einem *Ethos der Objektivität*. Als methodisch generiertes und kontrollierbares Wissen beansprucht wissenschaftliche Erkenntnis eine Dignität, die sie von allen profanen Kognitionen und Zufälligkeiten alltäglicher Meinungsbildung abhebt. Wissenschaftliches Wissen ist gesichertes Wissen, das »objektive« Geltung haben soll. Deshalb ist das Prinzip der Trennung von Aussage und Aussagendem für die Wissenschaft konstitutiv: Ob eine Aussage wahr oder falsch, ein Argument triftig ist oder nicht, bemisst sich im Verständnis der scientific community ausschließlich am sachlichen Gehalt und Bestand im weiteren Fortschritt der Wissenschaft und ist so gegenüber allen personalen Qualitäten des Aussagenden, Wahrhaftigkeit, moralischer Reputation, Hautfarbe, Status oder Geschlecht, vollkommen gleichgültig. Sowohl Professoren als auch Frauen können Unsinn reden. In der strikten Verpflichtung auf Sachlichkeit und Objektivität liegt ein Wesensmerkmal jeder wissenschaftlichen Tätigkeit; »Persönlichkeit« auf wissenschaftlichem Gebiet hat nur der, der *rein der Sache* dient« (Weber 1967, S. 14, Hervorhebung im Original).

Die Hingabe an die Sache fordert sozialen Tribut. Sie sperrt den Einzelnen in die Einsamkeit des Forschers, entrückt ihn in die Welt der Sachprobleme und der Bücher. Hier ist er fortan zuhause und bedarf der Institution nur als Arbeitsmittel und Ort des akademischen Austauschs. Gleichzeitig kommt es zu einer Aufspaltung der beruflichen Relevanzen zwischen den Erfordernissen der lokalen Organisation und der Fachgemeinschaft: Ob und in welchem Maße die eigene Arbeit in der Sache einen Fortschritt bedeutet, darüber können nur die Fachkollegen befinden, die über die verschiedenen Hochschulen verstreut sind. Als *cosmopolitan*<sup>19</sup> par excellence richtet sich der Wissenschaftler primär am Urteil und den Reputationschancen der Fachgemeinschaft aus und behandelt demgegenüber die Verpflichtungen der lokalen Selbstverwaltung nachrangig. Sein wissenschaftlicher Ehrgeiz und das Bemühen um Objektivität verweisen ihn in erster Linie auf die Standards und Spezialisierungen

19 Zur Unterscheidung von *locals* und *cosmopolitans* als Grundtypen beruflichen Expertentums vgl. Gouldner/Newcomb 1968.

seines Fachs und ziehen in der Verabsolutierung der Forschungsorientierung häufig genug auch die Lehre in Mitleidenschaft.

Andererseits wird der Habitus der Strenge, der Nimbus der Unangreifbarkeit »objektiven« Wissens und zwingender Beweisführung, in den Auseinandersetzungen vor Ort ja nicht einfach abgelegt. Vermischt mit allerlei Idiosynkrasien führt er hier nicht selten zu einem Konflikttypus, in dem der erbitterte Streit um Ressourcen, inhaltliche Weichenstellungen oder Maßstäbe sich nach und nach zu persönlichen Animositäten verfestigt und somit die Beratungen und Entscheidungsprozesse der Gremien mitunter in pures Gezänk verwandelt.<sup>20</sup> Da diesen Diskussionen aufgrund der Variabilität und Interpretationsbreite der Erfolgskriterien ein externes Korrektiv, also die Möglichkeit der Entscheidung durch die Sache selbst, weithin fehlt, gerät der Konflikt rasch in die Bahnen des heillosen interpersonellen Streits, in dem wechselseitige Schuldzuschreibungen dominieren und offenen oder verdeckten Aggressionen Tür und Tor geöffnet sind.

4. Bleibt noch als letztes Charakteristikum die *Personalität* der Hochschulbeziehungen. »Das Leben der Universität hängt an den Persönlichkeiten, nicht an der Institution, welche nur Bedingung ist.« (Jaspers 1946, S. 71) Der Ruf einer Universität ist vor allem der Ruf ihrer Hochschullehrer, ihres fachlichen Renommees *und* der persönlichen Statur. Das Ansehen der Institution steht und fällt mit der Autorität ihrer tragenden Mitglieder.

Allgemein gilt: So unpersönlich die Wissenschaft, so persönlich die Lehre. Wissensvermittlung setzt Wissensfülle und Wissensintensität voraus, Überzeugungen tradiert nur, wer selber stark überzeugt ist. Universitäres Lehren bedeutet, unter den Bedingungen serieller Selbständigkeit gewissenhaft ein Fach zu vertreten, ja zu repräsentieren. Im Idealfall: Sachführerschaft als Verführung zur Sache. Es ist diese charismatische Grundierung des Austauschs von Professor und Student, die die Humboldtsche Universitätsidee institutionell absichern wollte und durch die besonders die deutsche Hochschulentwicklung in eine zähe, bis heute andauernde Frontstellung gegenüber aller Betriebsförmigkeit und bürokratischen Rechenhaftigkeit verstrickt worden ist (vgl. Preißer 1994). Auch das akademische, ausschließlich an gemeinsamer Wahrheitsuche ausgerichtete Charisma ist der Feind der Bürokratie, es versteht sich in seiner reinen Ausprägung grundsätzlich anti-institutionell und »spezifisch wirtschaftsfremd« (Weber 1972, S. 142).

20 Freilich sind solche und ähnliche Erfahrungen offenbar nicht neu. So ließ sich der Philologe F. A. Wolf seinerzeit an die neugegründete Berliner Universität nur unter der Bedingung berufen, nie mehr in seinem Leben an einer Fakultätssitzung teilnehmen zu müssen (vgl. Schelsky 1960, S. 10).

Als unmittelbar präsente, sinnlich erfahrene Führungsqualität hat das Charisma die Tendenz, Jünger und Anhänger zu rekrutieren und das Feld zu polarisieren. Das Vorbild der Autorität kann, lediglich durch die »waffenlose Macht« des Gebens oder Verweigerns von Anerkennung (vgl. Popitz 1992, S. 109), die Anhänger mitunter zu Leistungen stimulieren, die sie sich vorher nicht zugetraut hätten; gleichzeitig können jedoch, etwa durch Revisionismus und Renegatentum, eine Vielzahl latenter oder manifester Autoritätskonflikte entstehen, die die Rivalität zwischen den Anhängern schüren und sich unter Umständen auch in direkten Ablehnungsbindungen und Herausforderungskämpfen mit der Autorität (vgl. Sennett 1985, S. 34ff.) niederschlagen. Produktive und destruktive Potentiale charismatischer Vergemeinschaftung halten sich so die Waage, und wohin sie sich neigt, entscheidet sich häufig am Charakter der Autorität selbst.

Doch auch »unterhalb« solcher charismatischer Aufladungen spielen Fragen der persönlichen Reife, der inneren und äußeren Haltung und des Engagements, in den Beziehungen der Universität eine zentrale Rolle. Sofern Berufungen weitgehend irreversibel sind, gewinnen neben den unmittelbar fachlichen Qualifikationen auch Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber besonderes Gewicht.<sup>21</sup> Schließlich ist man, nach erfolgter Besetzung, auf Gedeih und Verderb mit ihnen verbunden, muss mit ihnen zusammenarbeiten oder zumindest auskommen. Deshalb erhalten Erwägungen und Argumente der *persönlichen Passung* im Rekrutierungsverfahren von Professoren und Mitarbeitern häufig eine wichtige, manchmal ausschlaggebende Bedeutung. Und dies ist, in gewissen Grenzen, durchaus rational: Auch sachbezogene Kooperation etwa in Forschungsprojekten braucht einen stabilen emotionalen Unterbau; sie gelingt umso besser, je mehr eine persönliche »Wellenlänge« die Gruppenmitglieder

21 Schimank (1997, S. 157f.) äußert in diesem Zusammenhang die Vermutung, dass eine größere Sorgfalt der Kandidatenauslese unter diesem Aspekt viel nachträglichen Evaluierungsaufwand ersparen könnte. Freilich sind solche berufsrelevanten Persönlichkeitsqualitäten aus den formellen Bewerbungsunterlagen, die ja vor allem die Publikationen und Lehrthemen dokumentieren, für die ohnehin überlasteten Auswahlgremien oft kaum oder nur indirekt zu erschließen. Als kleiner Ausweg aus diesem Dilemma sei hier ein Hinweis von Friedhelm Neidhardt über den Aussagewert von Rezensionen angeführt: »Rezensionen sind ja, oft leider vor allem, instruktiv über den, der sie geschrieben hat – und dies so sehr, daß man zumindest in den Geistes- und Sozialwissenschaften allen Berufungskommissionen empfehlen kann, wenn nichts sonst, so doch die von ihren Kandidaten verfaßten Rezensionen sorgfältig zu lesen. In ihnen zeigt sich, welche Maßstäbe einer hat, mehr noch: wie er damit umgeht. In ihnen zeigt sich, ob und in welchem Maße jemand in der Lage und gewillt ist, nicht nur sich selber ernst zu nehmen. Eine gute Rezension zu schreiben, ist immer auch eine Charakterfrage.« (Neidhardt 1991, S. 402f.)

verbindet und die hohen sachlichen Unsicherheiten und Inkonsistenzen des Erfolgs auch in Drucksituationen abzufedern vermag. Andererseits ist man in der Gruppendynamik von Teams oder Kollegien vor unangenehmen Überraschungen nie gefeit: Gerade die Informalität der Beziehungen lädt sie emotional auf und macht es im Konfliktfall für alle Beteiligten schwerer, die interpersonelle Sprengkraft zu begrenzen und den Vorrang der Sache wiederherzustellen.<sup>22</sup>

Soweit der Durchlauf der Charakteristika, deren Ausprägungen, Gewichte und Mischungsverhältnisse in der »lokalen Ordnung« von Hochschulen und Fachbereichen natürlich stark variieren. Zudem ist offenkundig, dass die unterschiedenen Merkmale vielfältig miteinander verschränkt sind: So erfordern die serielle Grundstruktur der Organisation und die relative Entkopplung ihrer Einheiten ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Gewissenhaftigkeit, wie sie in der Regel nur Persönlichkeiten mitbringen, die sich ganz einer Sache verschreiben; umgekehrt begünstigt die Abschottung und Isolation in der Serie bei gleichzeitig schwacher Internalisierung der Werte die Herausbildung einer Haltung, die die Freiheiten der Berufsrolle ohne ihre Verpflichtungen genießt und im Extremfall Professoren in Pfründner verwandelt. Die Voraussetzung dieser Attitüde ist ein schrittweises Abkoppeln vom Referenzsystem und den Selbstregulierungen der Wissenschaft, deren Organisationen durch die Utopie der Machtfreiheit offenbar über wenig Mittel und Methoden verfügen, solchen Entwicklungen gegenzusteuern. Abschließend sei deshalb noch einmal die systematische Frage aufgeworfen, warum dies so funktioniert und weshalb sich die propagierte Macht der Vernunft in der Wirklichkeit der Hochschulen häufig als so ohnmächtig erweist.

### 3. Ideale und reale Kommunikation

Die Universität ist immer schon beides: Ausbildungsinstitution (mit übergreifendem Bildungsanspruch) *und* Organisationsform der Wissenschaft. Dieser Doppelcharakter bestimmt zugleich die grundlegenden Strukturen der Kommunikation: Dem zunächst asymmetrischen Austausch der Lehre, in dem das Wissensgefälle zwischen Professor und Student zum Ausdruck kommt, entspricht in der Forschung die grundsätzlich egalitäre, ausschließlich sachorientierte Diskussion und Kritik der Fachgemeinschaft. Dennoch sind die Bereiche im Leitbild und den Arbeitsformen der Organisation keineswegs strikt voneinander geschieden, war die Humboldtsche Idee der Universität ja gerade der Versuch, die Aufspaltung

22 Vgl. dazu ausführlich Neidhardt 1983, bes. S. 563ff.

und Separierung der akademischen Sphären in der gemeinschaftlichen Hingabe an die Sache der Wissenschaft lebensweltlich und institutionell aufzuheben.

Eine neuere Version, die Idee der Universität im Lichte zeitgenössischer Philosophie grundlagentheoretisch zu explizieren, ist das Projekt der kommunikativen Ethik, wie es seit den sechziger Jahren vor allem in den Arbeiten von Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel entwickelt und, speziell von Habermas, als wissenschafts- und gesellschaftstheoretische Basiskonzeption immer weiter ausgebaut worden ist. Ihr Kern ist der Gedanke einer Konsensustheorie der Wahrheit: Was wahr oder falsch sei, bemesse sich jenseits der empiristischen Vorstellung einer interpretationsunabhängigen Korrespondenz von Aussage und Wirklichkeit grundsätzlich am urteilenden Fortgang der Diskussion in der Fachgemeinschaft und müsse sich darin bewähren; es sei letztlich eine Funktion der diskursiven Auseinandersetzung und Konsensbildung der scientific community, die sich gleichzeitig am unbedingten Primat der Sache *und* der Kritik orientiere und insofern auf der impliziten normativen Verpflichtung ihrer Mitglieder beruhe, sich keiner anderen Macht oder Vorgabe als der Vernunft zu unterwerfen, die ihnen in Gestalt des »zwanglosen Zwangs des besseren Arguments« gegenübertritt.

Karl-Otto Apel (1976) hat diesen Grundgedanken der Kommunikationsgemeinschaft als unverzichtbares Apriori der Wissenschaft einmal besonders prägnant anhand eines Vorschlags zur Auflösung des traditionellen Werturteilstreits in den Sozialwissenschaften demonstriert. Der Argumentationsgang lässt sich, gewiss unzulässig verkürzt, etwa folgendermaßen zusammenfassen: Wenn man davon ausgeht, dass zumindest im sozialwissenschaftlichen Forschungsprozess ein wie immer vermittelter Bezug auf gesellschaftliche Werte und Normen nicht nur (wie positivistisch zugestanden) vor oder nach der Wissenschaftsoperation, also bei der Auswahl der Fragestellung oder Verwendung der Ergebnisse, nachgewiesen werden kann, sondern stattdessen immer und selbstverständlich damit zu rechnen ist, dass sich das Einfließen von Werturteilen und -entscheidungen in den »objektiven« Prozess der Erkenntnisgewinnung nie vollständig eliminieren lässt, so ergibt sich daraus zum einen die Forderung der Offenlegung und Explikation der zugrunde gelegten Werte, die jedoch andererseits sogleich die Anschlussfrage aufwirft, wie und auf welche Weise dieser Rekurs auf außerwissenschaftliche Normen und Werte denn selbst wiederum kontrolliert und legitimiert werden kann.

Als mögliche Antwort darauf bieten sich zunächst zwei, freilich gleichermaßen problematische Auswege an: Entweder man verankert die Werte in unbefragten gesellschaftlichen Traditionen oder »Standpunkten« und akzeptiert sie damit als von sozialen und politischen Akteuren, Machthabern oder Interessengruppierungen vorgegeben oder *gesetzt*; oder man stellt sie einfach ins Belieben der einzelnen Wissenschaftler,

die völlig frei darüber entscheiden könnten, welche Werte und Wertentscheidungen sie ihrer Arbeit zugrunde legen und welche nicht. Beide Perspektiven sind offensichtlich unbefriedigend, da sie de facto der Willkür Tür und Tor öffnen. Verwirft man nun aber diese schlechte Alternative von Dezisionismus oder Relativismus als prinzipiell inakzeptable Lösungsvorschläge des Problems, so bleibt als einziger Ausweg aus dem Dilemma die strikte und unverzichtbare Forderung, der Wissenschaftler müsse die von ihm getroffenen und offengelegten Wertentscheidungen gegenüber konkurrierenden Werten und Vorgaben anderer Wissenschaftler argumentativ begründen und verteidigen, sie also im Kreise der Wissenschaftlergemeinschaft legitimieren. Mit anderen Worten: Nur auf dem Wege der *Begründung* von Werten kann sichergestellt werden, dass die Wissenschaft externe – gesellschaftliche wie individuelle – Wertsetzungen nicht unreflektiert verlängert; sie wird ihrer Verantwortung nur gerecht, wenn sie eben diesen Begründungszwang wirksam zu institutionalisieren vermag.

Der Notwendigkeit der Legitimierung entspricht eine innere Haltung. Sobald die Akteure beginnen, die jeweils favorisierten Werte und Normen gegenüber anderen zu begründen und bereit sind, ihre Begründungen angesichts triftiger Gegengründe zu differenzieren, legen sie ihrem Handeln immer schon *einen* vorgängig akzeptierten Wert zugrunde, nämlich den *Wert der Begründbarkeit von Werten selbst*. Wo immer sich Menschen argumentierend streiten und die Freiheit der Kritik anerkennen, ist die gemeinsame Orientierung an diesem transzendierenden Wert logisch und pragmatisch vorausgesetzt, müssen sie die Ausrichtung am Erreichen eines vernünftigen Konsenses als »kommunikative Minimaethik« unterstellen. In dieser Perspektive knüpft die konsensustheoretische Deutung des Wissenschaftsprozesses indirekt an die alte Vorstellung der Gelehrtenrepublik an und überträgt sie auf die moderne scientific community.

Freilich: Sosehr mir das Konsensusmodell als grundlagentheoretische Reformulierung der Idee der Universität auf normativ-philosophischer Ebene nach wie vor einleuchtet, so unübersehbar ist andererseits seine Begrenztheit und Unzulänglichkeit für die Analyse empirischer Kommunikationen. Zwischen idealer und realer Kommunikation klafft eine Lücke, die von diesem Ansatz gerade nicht ausgemessen werden kann. Dennoch ist die Explizierung der Differenz für jede realistische Diagnose der Hochschulmisere sicherlich zentral. Als geeignete theoretische Werkzeuge greife ich hierzu auf einige Argumente und Konzepte zurück, die, in teilweise sehr anderen Untersuchungskontexten, in Arbeiten von Alois Hahn (1983; 1989) und Jochen Hörisch (1991) entwickelt worden sind, gleichzeitig aber auch als kritisches Korrektiv zum *normativistischen bias* der Konsensustheorie gelesen werden können.

Ausgangspunkt ist zunächst die Beobachtung, dass das alltagsweltliche – private oder berufliche – Zusammenleben von Menschen oftmals mit einem eher geringen Maß an Übereinstimmung auskommt, ohne dass sich dies auf die Qualität der Gemeinschaftlichkeit notwendig negativ auswirken müsste. Man strebt keineswegs immer und überall nach möglichst umfassendem Konsens, sondern begnügt sich im Normalfall mit der *Fiktion* des Konsenses, dem Glauben, dass man sich einig sei, obwohl man es in Wirklichkeit vielleicht gar nicht ist.<sup>23</sup> Und verhält sich damit, vorzugsweise in interpersonellen Beziehungen, sogar weise und funktional: Wo Partner alles daran setzen, sich um jeden Preis *wirklich* einig zu sein, bleibt ihnen häufig am Ende nurmehr der resignative Konsens über ihren Dissens – man lässt sich eben scheiden.

Und noch eine weitere Alltagserfahrung vermag die allzu strikte Ausrichtung am Konsens systematisch zu relativieren: Wenn alle sich einig sind, gibt es ja nichts mehr zu sagen. Kommunikation braucht Irritation, sie bezieht ihre Impulse gerade aus dem stets erneut aufbrechenden Dissens. Sicher führt der totale Dissens in der Regel zur mehr oder minder abrupten Beendigung des Gesprächs und der Beziehung; überall dort jedoch, wo intensiv und kreativ kommuniziert wird, haben wir es stets mit unterschiedlichen *Mischungsverhältnissen von Konsens und Dissens*, einer Dauerspannung von immer nur vorläufiger Übereinstimmung und unhintergebar Verschiedenheit zu tun. In dieser Perspektive ist der Dissens kein Mangel, dem – gewissermaßen als Noch-nicht-Konsens – so rasch wie möglich abzuhelpen sei, sondern konstitutives Element und produktive Triebkraft jeder lebendigen Kommunikation. Er ist Medium und Ausdruck der irreduziblen Erfahrung der Differenz, die letztlich der Unmöglichkeit vollständigen Verstehens und der egozentrischen Wahrnehmung auch der Gemeinsamkeit geschuldet ist.

Angewandt auf empirische Kommunikationen in der Hochschule, ergibt sich unter diesen Aspekten ein höchst differenziertes Bild. So variiert der jeweilige Konsensbedarf in Diskussionen, also das größere oder geringere Ausmaß der Fiktionalität des Konsenses, naturgemäß mit dem Grad ihrer Eingebundenheit in übergreifende Kooperationen sowie den Folgewirkungen ihrer Ergebnisse. Während die Teilnehmer eines Seminars sich nach der Sitzung euphorisiert oder enttäuscht wieder zerstreuen, muss man sich in Projektdiskussionen sachlich in ganz anderer Weise einig werden, wenn der erreichte Konsens eine tragfähige Grundlage arbeitsteiliger Weiterarbeit sein soll. Hier können Argumente und Ideen nicht einfach »im Raume« stehen bleiben, sondern müssen sich unmittelbar als Fortschritte in der Sache bewähren; gefragt sind nicht

23 Die Affinität dieses Ansatzes zur oben skizzierten organisationssoziologischen Unterscheidung von talk, decision und action ist offensichtlich.

Originalität und theoretische Höhenflüge, sondern routinierte Methodensicherheit und Ergebnisorientierung.

Demgegenüber ist das Seminar als Prototyp universitärer Kommunikation in sehr viel stärkerem Maße situativ definiert und organisiert die Diskussion als Disput. Der Austausch von Argumenten ist gleichzeitig *Argumentationskampf*, in dem es neben der Sache immer auch darum geht, andere zu beeindrucken, zu verblüffen oder über sie zu triumphieren. Nicht Zu- oder Übereinstimmung, sondern scharfe Kritik und Dissens versprechen Meriten und Aufmerksamkeit. Gewiss dürfen die angeführten Gründe und Gegen Gründe den allgemeinen Rahmen sachlicher Reflexion nicht verlassen, doch innerhalb dieser Vorgabe gibt es stets eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich, etwa durch ständige Themen- und Adressatenverschiebung, vor aller Augen ins rechte Licht zu setzen und intellektuell zu profilieren.

In einem Forschungscolloquium erlebte ich einmal folgende Situation: Ein befreundeter Kollege stellte Abschnitte aus seinem Habilitationsprojekt vor, als kurz vor Ende seines Vortrags einer der zuvor vermissten »wichtigen« Professoren des Instituts auftauchte und in den hinteren Reihen der Zuhörerschaft Platz nahm. Dort lehnte er sich souverän zurück und schaltete sich auch in die anschließende Diskussion zunächst nicht ein. Irgendwann meldete er sich aber doch zu Wort; an den konkreten Inhalt der Äußerung erinnere ich mich nicht mehr, wohl aber an die charakteristische Struktur: »Also Herr X, Sie haben vorhin auf den Einwand von Y und die Nachfrage von Z meines Erachtens nicht so geantwortet, wie es von Ihrer Position nahegelegen hätte. Ich denke, Sie hätten eigentlich folgendermaßen reagieren müssen: [...] Hätten Sie dies aber gesagt, so würde ich Ihnen entgegen [...]«.

Eine grandiose Leistung: Man schreibt allen Beteiligten vor, was sie hätten sagen müssen, um das eigene Argument gut und wirkungsvoll platzieren zu können. Es geht weniger um die Sache als um das Demonstrieren der hohen Meinung von sich selbst. Unnötig zu betonen, dass es dafür fast gleichgültig ist, ob der Anschluss an die anderen Redebeiträge tatsächlich stimmig ist oder nicht, und dass es sich hier üblicherweise keineswegs um eine bewusste, strategisch kalkulierte Aktion, sondern um ein ganz und gar habituelles Ablaufmuster handelt, das sich in früheren Situationen offenbar bewährt hat.

Als Form ermöglicht das Seminar die Diskussion unter Gleichen. Der Dozent ist grundsätzlich *primus inter pares*, und auch das nur solange, wie er sein größeres Wissen in sachliche Überzeugungskraft umzumünzen versteht. Die Intensität der Vorbereitung und die Unbedingtheit des gemeinsamen Bemühens um Wahrheit begründen eine idealtypische Gleichheit, die Unterschiede nur als solche des Wissens und Konsequenz

argumentativer Überlegenheit zulässt.<sup>24</sup> Andererseits drängt der »zwanglose Zwang des besseren Arguments« alle Beteiligten dahin, besser zu argumentieren. Jeder will die Arena als Sieger verlassen. Und was heißt in diesem Zusammenhang eigentlich »besser«? Weil Seminardiskussionen in aller Regel praktisch folgenlos sind, ist es häufig nicht so sehr das sachlich weiterführende, sondern das neue, überraschende und vor allem engagiert vorgetragene Argument, das den Beifall der anderen findet und sich situativ durchsetzt.

Andere Relevanzen gelten für Gremiensitzungen, die unter Entscheidungszwang stehen. Mehr noch als in Projekten ist hier der sachliche Konsensdruck ungleich höher, ist anstelle des Bemühens um Genialität nüchterne Argumentationsdisziplin gefordert. Wo das Seminar zum wissenschaftlichen Rasonieren einlädt und ermuntert, wird in Gremien Diskussionen Politik gemacht. Es geht nicht um sprühende Funken, sondern um Nägel mit Köpfen. Die Funktion von Argumenten ist eingeschränkt auf die Vorbereitung bindender Entscheidungen, den rationalen Abgleich von Legitimitäten und die Erörterung antizipierbarer Wirkungen. Das bedeutet aber zugleich, dass Gründe und Gegen Gründe in diesem Rahmen jenseits ihres sachlichen Gehalts immer schon Vehikel der Durchsetzung von – in der Regel asymmetrisch definierten – Interessen sind, also, besonders in Nullsummenkonstellationen, von vornherein eine strategisch-instrumentelle Bedeutung gewinnen. Jeder weiß, worauf der andere hinauswill, und richtet sich in seinen Beiträgen darauf ein. Gewiss ist damit die idealerweise unterstellte »kontrafaktische« Orientierung jedes Diskutanten an der Erzielung eines herrschaftsfreien Konsenses nicht prinzipiell aufgehoben: Wenn das unterlegene Interesse die fraglos besseren Argumente auf seiner Seite hatte, bleibt nach erfolgter Mehrheitsentscheidung immer ein schaler Nachgeschmack; und

24 Dass diese Grundvorstellung angesichts heutiger Verhältnisse an Universitäten und Fachhochschulen fast schon wie ein Relikt aus längst vergangener Zeit anmutet, verweist auf das systematische institutionelle Problem der zunehmend verschliffenen Differenz von Schule und Hochschule, das oftmals unentschiedene Changieren der Lehre zwischen den Situationen »Seminar« und »Unterricht«. Für viele Studenten, so scheint es, stellt die klassische Seminarsituation mit ihrem sachlichen Anspruchsniveau und der zurückgenommenen Rolle des Dozenten eine kognitive und/oder soziale Überforderung dar: Sie machen ihn deshalb zum Lehrer und wollen von ihm unterrichtet werden. Was stattfindet ist faktisch ein häufig allen Beteiligten unklares Neuaushandeln der Situationsdefinition, die Suche nach einem Dazwischen von Nicht-mehr-Schule und Hochschule jenseits der traditionellen Universität – ein Prozess, der im Übrigen gerade von Seiten der Studenten nicht selten als Doppelbindung initiiert wird: Man versetzt sich selbst in die Schülerrolle und beklagt zugleich die Verschulung.

trotzdem wäre es naiv und blauäugig, davon auszugehen, dass die Wissensbisse der Sieger sie künftig auf andere Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen festlegen könnten. Kurzum: Die Gremiensitzung zeigt in aller Deutlichkeit, in welchem Ausmaß die Macht der Vernunft in den Dienst profaner Macht gestellt werden kann. Die Utopie der Machtfreiheit wird sofort suspendiert, wenn sie sich als Waffe der Unterlegenen bewähren soll.

Darüber hinaus ist offensichtlich: Es liegt in der Logik der Situation, dass Skrupellosigkeit sich auszahlt. Je instrumenteller das Selbstverständnis des Argumentierenden, desto größer sind häufig seine Durchsetzungschancen. Ja sogar Dummheit und Ignoranz, die freilich meist im Gewand ideologischer Borniertheit auftreten, können in solchen Situationen von großem Nutzen sein.<sup>25</sup> Wer immer schon weiß, was er von den Gründen des anderen zu halten hat, kann sich die kognitive Anstrengung des Zuhörens und Verstehens ersparen und sich ganz auf das Ausnutzen der taktischen Möglichkeiten der Situation konzentrieren. Die Werthaltigkeit der Institution begünstigt Strategien der Moralisierung, die sich durch öffentliche Entrüstung und Empörung gut unterfüttern lassen. Man überführt die Debatte in Polemik und heizt sie agitatorisch auf. Es gibt Menschen, die gar nicht argumentieren können, ohne gleichzeitig zu denunzieren. Sie verwechseln Scharfsinn mit Scharfzüngigkeit. Gewiss kann man Karl Kraus ein gutes Stück zustimmen: Was nicht trifft, trifft auch nicht zu! Aber daraus zu folgern, was trifft, träre *deshalb* schon zu, ist sicher eine unzulässige Verkehrung. Wo der Inhaltsaspekt der Kommunikation derart vollständig von negativen Beziehungsdefinitionen und Stigmatisierungszwängen dominiert und überformt ist, kommt es mitunter zu einer Situation, in der einzelne Personen, denen es gelungen ist, sich mit ihrer Ressentimentpolitik an Schaltstellen der Institution festzusetzen, schließlich das gesamte Wert- und Rationalitätsgefüge des Feldes untergraben und paralysieren. Auf diese Weise können sich große, ehemals funktionierende Organisationen in soziale Wüsten verwandeln, wenn sie die praktische Handhabung ihrer Werte und Normen in die Hände derjenigen legen, die sie am wenigsten internalisiert haben.

Dass die normative Konsensorientierung gerade von denen missbraucht werden kann, die sich machiavellistisch davon emanzipiert haben, gründet in den unhintergehbaren Differenzen zwischen idealer und realer Kommunikationssituation. Harald Weinrich hat diese Problematik

25 Der Vorteil der Dummheit in unmittelbaren Konfrontationen besteht darin, dass sie sich durch nichts in der Welt ablenken und beirren lässt. Von Nachteil hingegen ist, dass sie leider nur schwer simuliert werden kann: Einsicht lässt sich dummerweise nicht abstellen. Einen effektiven, oftmals allerdings nur kurzzeitigen Machtvorsprung begründet entschlossene Dummheit deshalb vor allem dann, wenn man wirklich dumm ist.

in einem kleinen Kommentar zu Habermas und Luhmann einmal an der Frage festgemacht, wie denn angesichts der Möglichkeit der Einführung immer neuer Argumente oder auch nur der rein strategischen Verlängerung der Diskussion ein Ende des Diskurses überhaupt vorstellbar sei:

»Man kann nicht nur eine Sache zerreden, sondern auch die Gesprächspartner totreden. Jeder Diskurs kann unter Anrufung der (heiligen oder unheiligen) Weltkomplexität mit einer Strategie, die hemmungslos alle Karten der Komplexität ausspielt, so gesteuert werden, daß gewisse Interessen, die als solche immer einfach sind, von erschöpften Gesprächsteilnehmern abgesehnet oder doch wenigstens geduldet werden. Alle mal aber kann ein Diskurs durch ständiges Auffüllen der Rednerliste folgenlos gehalten werden. Das eine ist offensive, das andere defensive Strategie. Gemeinsam ist beiden Strategien, daß eine – wenn auch minoritäre – Gruppe in die Lage versetzt wird, den Diskurs ›lange genug‹, nämlich bis zur Erlangung entscheidender Vorteile, fortzusetzen.« (Weinrich 1972, S. 809)

»Herrschaft durch Komplexität« und »Diktatur des Sitzfleisches« sind somit zwei Methoden, mit denen jeder Diskurs unterlaufen und am Ende ad absurdum geführt werden kann. Beide sind im Universitätsbetrieb allgegenwärtig und finden dort vielerlei Anknüpfungspunkte. Während jedoch die diversen Techniken des Aussitzens vermutlich im deutschen Beamtenrecht ihre wichtigste Stütze haben, vermag die Strategie der permanenten Überforderung durch Komplexitätssteigerung auch an interne Vorgaben des Wissenschaftssystems (etwa der Akkumulierung des Forschungsstandes als Voraussetzung neuer Erkenntnisse) und darüber hinaus an einen unausweichlichen Grundzug der modernen Wissenschaftsentwicklung anzuschließen: Mit jedem neu gewonnenem Wissen vergrößert sich auch für den spezialisierten Wissenschaftler grundsätzlich der Bereich, in dem er prinzipiell Unwissender, Laie ist (vgl. Neidhardt 1986, S. 3). Die Wissenschaft – das ist heute oftmals auch schon innerhalb einer Disziplin für den einzelnen Wissenschaftler jenseits seiner immer enger gezogenen Spezialkompetenzen vor allem ein Meer des Unwissens, die Ungewissheitszone par excellence.

Mit diesem Sachverhalt lässt sich in Argumentationskämpfen trefflich taktieren: Man verleitet den anderen auf unsicheres Terrain, in dem man selbst Experte ist, und kann ihn dann mühelos bloßstellen. Der Oktrooi eines anderen Paradigmas stellt den Kontrahenten vor die Alternative, entweder sein Unverständnis der fremden Begrifflichkeit zu offenbaren oder den angebotenen Deutungsrahmen für die Artikulierung der eigenen Position zu übernehmen, hier aber kaum mit nachschiebbaren Gründen gewappnet zu sein. Umgekehrt kann der erste nun alle Register der Sachverständigkeit ziehen und die Einschüchterungswirkung erhöhen. Da für die Zuschreibung von Sachautorität ja nicht die tatsächliche,

sondern die unterstellte Wissensüberlegenheit des anderen maßgebend ist, ist die selbstbewusste Inszenierung eigener Unangreifbarkeit ein vorzügliches Mittel, seine Interessen unter dem Deckmantel wissenschaftlicher Objektivität durchzusetzen.

Eine flankierende Strategie ist die systematische Herstellung von Konfusion und Verwirrung bei den anderen Diskussionsteilnehmern. Wo alle sich bemühen, das fremde Argument zu verstehen, hat derjenige, der dies nicht versucht und sich darüber hinaus selbst ein »geniales Rätsel« ist, entscheidende Vorteile: Die Diskussionsattitüde der Postmoderne bricht programmatisch mit den überkommenen Standards sprachlicher und gedanklicher Konsistenz und lastet diese Differenz zugleich dem Zuhörer auf. Jener erfährt sich als defizitär, weil er etwas nicht versteht, was er gar nicht verstehen soll. Das Verfahren ist ebenso simpel wie effektiv: Man redet wirres Zeug, dessen möglichen Sinn man selbst nur erahnt, und diktiert allen anderen die Aufgabe zu, darüber zu spekulieren, was der Redner wohl gemeint haben könnte. Sind sie schließlich zu einem ungefähren Ergebnis gekommen, redet man einfach anderes wirres Zeug usw. usf.

Zur Tradition der Alma Mater gehört die Erfahrung, dass die Hochschule ein Ort ist, der es einem nicht erlaubt, sich unklar auszudrücken (vgl. Bamm 1974, S. 15). Irrtum ist nicht schlimm, weil er ja durch Kritik und Gegengründe jederzeit freigelegt und korrigiert werden kann; verheerend sind Konfusion, gewollte Verunklärung, Verwaschenheit, gerade wenn sie im Gewand hochspezialisierten Wissens und arroganter Theorieattitüde auftreten. Dennoch liegt das Problem tiefer und betrifft über die empirischen universitären Kommunikationen hinaus auch die systematische Organisation von Wissenschaft als Forschergemeinschaft. Gewiss ist die scientific community der Fachkollegen durch die genannten Tricks und Methoden weit weniger zu beeindrucken, aber auch hier gilt, dass zum sachlichen Wissensbestand als immer nur vorläufigem Konsens der community letztlich nur das werden kann, was vor der kritischen Prüfung durch die Kollegen der Disziplin von diesen überhaupt wahrgenommen worden ist. Mithin stellt sich auch in diesem Zusammenhang in aller Schärfe das Problem des *Anschlusses*: Der Forscher kann im Referenzsystem der Wissenschaft nur reüssieren, wenn es ihm gelingt, seine Erkenntnisse der Gemeinschaft der Fachkollegen so zu präsentieren, dass er ihr Interesse, ihre Aufmerksamkeit erregt.<sup>26</sup> Nur so kommen er und sein Thema auf die Tagesordnung der community. Ohne Anschluss

<sup>26</sup> Vgl. hierzu ausführlich Franck 1998, S. 39ff. – Ein instruktiver Beitrag zur Qualifizierung von Theorien unter diesem Aspekt ist die »Forschungsuhr« von Weick 1985, S. 55ff.

keine Diskussion und damit auch keine Möglichkeit wissenschaftlicher Anerkennung.

Aufmerksamkeit erzielt man auch in der Forschung durch Überraschung und Dissens, durch neue, originelle Beiträge, die andere verblüffen und gleichzeitig an vorhandene Relevanzstapelungen anknüpfen. Doch wie verhält sich unter den Bedingungen des modernen Wissenschaftsbetriebs das (möglicherweise) Neue zum Alten, zur unübersehbaren Menge des bisherigen, im Kanon und Forschungsstand der Disziplin bereits aufgeschichteten Wissens? Dazu hat Harald Weinrich in seinem Buch *Lethe. Kunst und Kritik des Vergessens* einige Überlegungen angestellt, die das Problem der »Herrschaft durch Komplexität« indirekt wieder aufgreifen und hier den Gedankengang abrunden sollen (vgl. Weinrich 1997, S. 263ff.). Seine These: Forschung *muss* heutzutage, will sie überhaupt vorankommen, vieles, ja mitunter fast alles, was sonst noch gewusst wird, vergessen. Ohne eine »subtile Kunst der Informationsabweisung«, oftmals gepaart mit einem »Schuß Leichtsinn«, ist der für Spitzenforschung nötige Grad an Spezialisierung und Sachkonzentration nicht mehr zu erreichen. Ganz oben kann man nur mit leichtem Gepäck operieren. Und auch in den unteren Regionen müssen die Relationen stimmen. Wie aber soll man angesichts solcher Kautelen seine Ausrüstung zusammenstellen, um das angestrebte sachliche Ziel *und* die Aufmerksamkeit der Fachkollegen zu gewinnen?

Weinrich gibt hierauf zwei – gegensätzliche – Antworten. Der erste Ratschlag lautet: »Folge dem Hauptstrom der Forschung, alles andere kannst du vergessen.« Nur die Involviertheit im Mainstream sichert den Anschluss, und das Ausfüllen einer Lücke darin beschert Anerkennung und Reputation. Dagegen steht jedoch eine zweite, für die Entwicklung des Neuen oder den Wechsel von Paradigmen wohl bedeutsamere, persönlich freilich ungleich risikoreichere Regel: »Den Hauptstrom der Forschung, dem alle folgen, kannst du vergessen.« (ebd., S. 270)

Das funktionale Arrangement der Wissenschaft muss also neben dem Zuwachs von Wissen auch das Vergessen organisieren. Oder es zumindest ermöglichen. Wissenschaftliches Arbeiten bedeutet immer: Entwickeln eigener Fragestellungen, Anknüpfen an Vorhandenem *und* seine Überwindung, Versenkung und Konzentration, Gelingen oder Scheitern. Die Humboldtsche Idee der Universität wollte dafür stabile Bedingungen schaffen. Sie war der historische Versuch, in der institutionellen Abschottung der Gemeinschaft der Forscher und der seminaristischen Begegnung von Professor und Student, die sich in Einsamkeit und Freiheit der Suche nach Wahrheit verschreiben, den Fortschritt der Wissenschaften zu sichern. Heute sind die Umstände und Voraussetzungen völlig anders, ist eine Vielzahl komplexer und erdrückender Probleme hinzugekommen. Insofern wäre es weltfremd und verfehlt, bei den überfälligen Reformen der Universität einen Begriff von Reform zugrunde zu legen,

der die »Durchsetzung der alten Institutionsidee mit neuen Mitteln« (Schelsky 1960, S. 15) anstrebt. Es gibt gewiss kein Zurück. Und doch könnte eine Ahnung jener alten Idee auch heutigen Hochschulreformern vielleicht nicht schaden.

(2001)



# Warten auf Amtsfloren

Das Thema dieser Studie scheint speziell, ist aber allgemein. Es geht um Zeit, Raum und soziale Beziehungen. Der erste Teil befasst sich mit der Theorie und Analyse jener »untätigen Tätigkeit«, die wir Warten nennen; der zweite untersucht Flure und Wartebereiche in Amtsgebäuden als sozial definierte, vor allem machtstrukturierte Räume; und im dritten Abschnitt wird exemplarisch erforscht, wie Menschen, häufig zusammen mit anderen, auf Amtsfloren warten.

## 1. Die Struktur des Wartens

»All humans wait, and in the fullest sense of the term, only humans wait.« (Weigert 1981, S. 227) Wenn Tiere auf Beute lauern, warten sie nicht. Ihnen fehlt die Möglichkeit der Selbstobjektivierung der eigenen Zeit, die selbstreflexive Vergegenwärtigung der Zeiterfahrung. Ihnen vergeht die Zeit »einfach so«. Während Tiere in einem profanen Sinne *in* der Zeit leben, ist Menschen *ihre* Zeit als begrenzte Ressource und gestaltbarer Raum des Lebens elementar bewusst. Die spezifisch menschliche Sorge um sich und andere ist gebunden an die Existenz eines »Zeitmodus Zukunft«, in dem der Mensch seine Gegenwart zugleich als zukünftige Vergangenheit erlebt und sein Handeln daraufhin entwirft.<sup>1</sup>

Was ist Warten? In einer ersten Annäherung kann Warten als *eine mehr oder minder lang andauernde ortsgebundene Tätigkeit, ein stationäres Verweilen, beschrieben werden, bei der eine oder mehrere Personen ihre Aufmerksamkeit auf ein künftiges Ereignis richten und sich mental darauf vorbereiten*. In diese allgemeine Bestimmung sind einige strukturelle Merkmale eingegangen, die nun gesondert herauszuarbeiten sind.

1. *Zentralität der Zeit*. Wo immer wir warten, steht die Zeit, genauer: das Vergehen der Zeit, im Mittelpunkt der Situation. Wir wollen, dass die Zeit verstreicht, dass das Ereignis eintritt und wir nicht mehr warten müssen. Der Begleitcharakter der Zeit, ihr Status der Mitgegebenheit, löst sich auf und weicht einer neuen Relevanzstaffelung. Die Zeit wird überpräsent. Sie ist nicht mehr nur unbefragte Qualität des Handelns und Erlebens, ein beständiges Herabsinken der Jetztpunkte in ein Kontinuum von Vergangenheiten (vgl. Husserl 1966, S. 27f.), sondern wird

1 Auf die philosophisch-anthropologische Begründung des selbstreflexiven Modus der Zeiterfahrung aus der »exzentrischen Positionalität« des Menschen kann hier verzichtet werden. Vgl. Plessner 1975, etwa S. 318f.

darüber hinaus explizites Thema der Situation. Das erste und wichtigste Charakteristikum des Wartens ist die scharfe Bewusstheit von Zeitfluss und Dauer. Wartende achten auf die verrinnende Zeit und registrieren penibel, wie lange sie schon gewartet haben. Mechanische Zeit verwandelt sich in Erlebniszeit. Das ist oftmals ganz wörtlich zu nehmen: Immer wieder heftet sich der Blick der Wartenden an die aufgehängte Uhr, schauen sie dem stupiden Vorrücken des Sekundenzeigers zu. Freilich ist unschwer zu erkennen, dass dies selbst eine Technik des Zeitmanagements ist: Auch wenn die Zeit quälend langsam vergeht, ist man immerhin sicher, dass sie jedenfalls vergeht.

Wenn die Zeit ins Zentrum des Wahrnehmungsfeldes rückt, kann dies verschieden eingefärbt sein. Wer sie auf seiner Seite weiß, lehnt sich zurück und mehrt sein Vermögen. Nicht so der Wartende: Weil er warten muss, ist er sich der Knappheit und des »unsinnigen Vertuns« seiner Zeit unmittelbar bewusst. »Die Zeit entsteht mit der Unlust«, heißt es bei Novalis.<sup>2</sup> Warten ist zwanghaftes Fragen nach der Zeit. Und es ist, als rächte die Zeit sich beim Wartenden dafür: Sie erscheint ihm als etwas *Feindseliges*, Gegen-ihn-Gerichtetes, dem er auf mysteriöse Weise ausgeliefert ist. Sie ist nicht länger fraglose Hülle und Dimension seines Tuns, sondern etwas, das er »totschlagen« muss.

Ein Hauptproblem ist, dass nichts oder kaum etwas passiert. Es ist keineswegs nur die Dehnung der Zeit, sondern ihre Strukturlosigkeit und das Fehlen situativer Zäsuren, die das Warten häufig so belastend machen. Je monotoner das Geschehen, desto zäher die Zeit. Wer den Kessel beobachtet, bis das Wasser zu sieden beginnt, empfindet sie langsamer.<sup>3</sup> Wo es an äußeren Reizen und Einschnitten mangelt, müssen innere Antriebe verstärkt werden, um das psychische Gleichgewicht zu erhalten – eine Aufgabe, die den Wartenden nicht selten überfordert. Er muss sich selber die Anlässe und Fixpunkte schaffen, die seine Wahrnehmung strukturieren und die Langeweile vertreiben.

2. *Zielgerichtetheit/Ereignisorientierung.* Warten ist kein Selbstzweck. Wir warten *auf etwas*: die Geburt eines Kindes, Weihnachten, den Bescheid einer Behörde. Die Tätigkeit des Wartens hat grundsätzlich eine *teleologische Struktur*: Gegenstand oder Ziel des Wartens ist ein voraussehbares Geschehen oder Ereignis, das wir gedanklich antizipieren und auf das wir uns einstimmen. Oft besteht dieses Ereignis in Handlungen oder Entscheidungen anderer, die für uns bedeutsam sind. Tritt das Ereignis ein, ist das Warten vorbei.

2 Zitiert nach Blumenberg 1986, S. 7.

3 Vgl. Cahoon/Edmonds 1980. Einen Überblick über die Forschungen der experimentellen Sozialpsychologie zur subjektiven Zeitwahrnehmung gibt Levine 1998, S. 71ff.

Von den Zielen sind die Ursachen des Wartens zu unterscheiden. Der häufigste Fall ist sicher die übermäßige Nachfrage nach einem knappen Gut oder einer Dienstleistung: Zu viele wollen dasselbe zur gleichen Zeit. Um dennoch das Angebot nutzen zu können, müssen sie warten. Der Verzug steigert das Begehren und erhöht den Wert des Begehrten. In dieser Perspektive erscheint das Warten vorrangig als ein Folgeproblem mangelnder Organisation und ungenügender zeitlicher Synchronisierung von Systemen (vgl. Bergmann 1981, S. 168ff.); die phänomenale Entwicklung des Wartens gerät so aus dem Blick. Und nicht nur Waren und Leistungen, auch Begebenheiten und Situationen können Gegenstände des Wartens sein.

Grundsätzlich interferiert der Charakter des Wartens mit der Bedeutung des Ziels. Wo wir ein Geschehnis herbeisehnen und ihm freudig entgegenblicken, warten wir anders als dort, wo es uns ängstigt oder relativ gleichgültig ist. Vorfreude lässt uns etwas »kaum erwarten«, Furcht macht das Warten qualvoll und schicksalsschwer. Mitunter ist beides, als Gleichzeitigkeit von Bangen und Hoffen, untrennbar miteinander vermischt. Allgemein gilt: Je wichtiger und existenziell bedeutsamer das Ereignis, umso konturierter die Phase der Einstimmung und das Warten. Die Zukunft »überschattet« die Gegenwart und durchdringt sie in allen Poren. Das Warten ist ein Modus des Noch-nicht; es staffelt die Relevanzen immer schon im Horizont dessen, worauf wir uns wartend einstellen.<sup>4</sup>

Entspannter ist die Situation, wo das Ereignis bekannt ist und Routineaufgaben bewältigt werden. Wenn wir im Waschsalon auf das Ende des Waschganges warten, geschieht dies relativ gelassen und undramatisch. Das Warten ist hier eher ein Abwarten, ohne größere Unruhe oder Neugier. Auch auf Züge können wir so warten – solange sie sich nicht verspäten. Tritt etwas Unvorhergesehenes, Unerwartetes ein, verändert sich sogleich der Charakter des Wartens: Alles Augenmerk richtet sich nun auf die Ursache der Suspendierung der Normalität, die wir restituieren sehen wollen. Erst wenn sie geklärt ist und wir die Spanne berechnen können, sind wir wieder beruhigt und können uns in der Situation neu einrichten.<sup>5</sup> Obwohl das Ereignis, auf das wir warten, in der Zukunft

4 Vgl. auch Bollnow 1956, S. 175: »So bedeutet schon das untätige Warten nicht nur einen Zustand einer langsam fließenden Zeit, sondern es ändert sich hier zugleich der innere Aufbau der Zeitlichkeit selbst. Der Mensch ist hier so sehr auf einen Augenblick der Zukunft gerichtet, daß er gar nicht mehr eigentlich in der Gegenwart lebt, daß er in die Zukunft vorseilt und die dazwischenliegende Zeit nur noch als ein zu überwindendes Hindernis auffaßt.«

5 Trotzdem ist die Situation deutlich verändert: Weil eine Panne stets auch die Möglichkeit weiterer Pannen aufscheinen lässt, können wir nicht mehr so gelassen abwarten wie zuvor.

liegt, geben wir uns normalerweise mit der einfachen Extrapolation, der mentalen Fortschreibung unserer Gegenwart zufrieden.

3. *Erzwungene Passivität.* Warten ist Nichtstun. Obschon sinnhaftes Handeln, gestattet es allenfalls Beschäftigung. Die Tätigkeit des Wartens weist als solche keinerlei Produktivität auf, ist auferlegte, der Situation geschuldete Untätigkeit. Anders als beim Zögern, dem eine innere Handlungshemmung zugrunde liegt, ist die Passivität des Wartens von außen veranlasst. Wenn wir trotzdem etwas tun und uns allerlei Nebenengagements einfallen lassen, so nur, um uns abzulenken: Wir vertreiben die Zeit. Von echtem Zeitvertreib, Arbeit oder Vergnügen, unterscheiden sich diese Aktivitäten durch ihre nachrangige Gewolltheit. Jenseits aller besonderen Zweckmäßigkeit bezwecken sie vor allem eins: die Wartezeit subjektiv zu verkürzen, das Warten erträglicher zu machen. Manchmal gelingt dies, meist jedoch nicht. Im entnervten »Ich kann jetzt nicht lesen!« brechen die Relevanzen des Wartens und Erwarteten ungehemmt wieder durch.

Ein wesentliches Moment ist die Einschränkung der räumlichen Mobilität. Das Warten »nagelt uns fest«. Es verlangt körperliche Präsenz und restringiert gleichzeitig jeden motorischen Ausgleich. Man darf den Warteraum oder die Schlange nicht auf Dauer verlassen, wenn man sich nicht wieder hinten anstellen will.<sup>6</sup> Zur Ablenkung kommen daher nur solche Aktivitäten in Frage, die mit dem stationären Charakter des Wartens vereinbar sind, vorzugsweise Ausflüge ins Reich der Phantasie, denen jedoch zugleich enge Grenzen gesetzt sind: Bei aller Abschweifung der Gedanken darf man seinen Aufruf nicht verpassen. Es ist im Grunde eine weitere pragmatische Paradoxie: Ablenkung kann nicht erzwungen

6 Immerhin erwirbt man sich durch längeres Warten ein »Anrecht« auf seinen Platz in der Schlange und kann diesen, wenn man sich von seinem Hintermann abmeldet, auch für kurze Zeit verlassen (vgl. Goffman 1974, S. 64). Allerdings bestätigt auch hier die Ausnahme die Regel: Man bleibt gleichsam virtuell anwesend und verpflichtet den anderen als Zeugen und Wächter der eigenen Reihenposition. Ja mehr noch: Damit die eigene Abwesenheit folgenlos bleibt, muss der andere an seinem Platz verharren und unterliegt gewissenmaßen einem zusätzlichen Anwesenheitszwang. Larissa Kalininskaja berichtete mir von Problemen, die sich ergaben, wenn man sich, wie im Leningrad der siebziger und achtziger Jahre üblich, an mehreren Schlangen zugleich anzustellen versuchte. Das Verfahren war, dass man sich bei seinen unmittelbaren Nebenleuten abmeldete und die Zwischenzeit nutzte, sich anderswo in einer anderen Schlange anzustellen, bis der Platz gesichert war, dann wieder abzumelden usw. Auf diese Weise konnte man durch ständiges Pendeln zwischen den Schlangen mehrere Plätze behaupten – wenn man nicht, wie es häufig geschah, das Pech hatte, dass die Zeugen bei der Wiederanmeldung abwesend waren, weil sie sich gerade in einer anderen Schlange anstellten.

werden, auch nicht von uns selber; wo wir uns ablenken *wollen*, lenken wir uns von der Ablenkung ab.

Sosehr wir uns auch bemühen, die Wartezeit »sinnvoll zu nutzen«, stets haftet den Beschäftigungen beim Warten etwas seltsam Unwirkliches an. Es sind Aktivitäten *innerhalb* dominanter Passivität.

4. *Isolation/Selbstbezogenheit*. Die soziale Beziehung zwischen Wartenden ist die Serie. Nicht zufällig erläutert Sartre (1967, S. 273ff.) das Prinzip der Serialität am Beispiel einer Gruppe von Menschen, die zusammen an einer Haltestelle auf den Bus warten.<sup>7</sup> Jeder wartet für sich. Obwohl alle das Gleiche tun, ist der andere präsent nur als Nebenmensch, ein abstraktes, austauschbares Individuum. Trotz der räumlichen Nähe kommt es kaum zu Kontakten; keiner kümmert sich um den anderen, jeder ist um sich selbst bekümmert. Das gemeinsame Ziel, die Ankunft des Busses, vergemeinschaftet die Menschen keineswegs. Die Gemeinsamkeit ihrer Anwesenheit ist nur von außen veranlasst. Zwar sind sie nominell eine Gruppe, aber keine Gruppe für sich.

Kennzeichnend für die Serie sind: Anonymität, Distanziertheit, Überzähligkeit. Der andere ist nicht nur ohne individuelle Kontur, sondern häufig auch *lästig*. Wenn er vor mir in der Schlange steht, muss ich länger warten. Oder er ist der letzte, den der überfüllte Bus noch mitnimmt. Daher die latente Aversion gegen die ebenfalls Wartenden, das Misstrauen auch gegenüber jenen, die nach mir gekommen sind: Sie könnten vielleicht versuchen, sich vorzudrängeln. Obwohl durchaus klar strukturiert, ist die serielle Ordnung, weil sie lediglich eine situative Ordnung ist, eigentümlich labil: Da sie sich primär auf der Grundlage von Konventionen, die ihrerseits internalisiert sein müssen, konstituiert und eine zentrale Sanktionsinstanz meistens fehlt, können Abweichungen nur über die spontane Selbstorganisation der Beteiligten korrigiert werden, die aber durch die Unverbundenheit und Distanz der Akteure grundsätzlich erschwert ist. Deshalb zahlen Frechheit und Chuzpe sich hier oftmals aus, ist die Geltung und Durchsetzung der »natürlichen« Regel der Reihenfolge (»Wer zuerst kommt, mahlt zuerst«) stets fragil und gefährdet (vgl. Schwartz 1975, S. 93ff.).<sup>8</sup> Um Streitigkeiten oder Unmut wartender Klienten zu vermeiden, gehen Organisationen daher vermehrt dazu über, die Situation durch klare Anweisungen und/oder technische Vorgaben zu formalisieren und die Warteschlange von vornherein in geregelte Bahnen zu lenken.

7 Vgl. auch im Folgenden die Analyse der seriellen Ordnung bei Sofsky 1983, S. 247ff. und 1992.

8 Eine schöne Typologie des (offensiven oder defensiven) Verhaltens in Warteschlangen entwickelt Seemann 1988.

Im Nebeneinander der Serie sind die Menschen voneinander isoliert und kapseln sich ab. Trotz der Präsenz der vielen ist jeder mit sich allein. Das Warten wirft ihn auf sich selber zurück und bringt ihn, weil er nichts tun kann, ins Grübeln. Die *Sorge* rückt in den Vordergrund und entfaltet fast automatisch die ihr eigene Dynamik von Steigerung und Beschwichtigung. Wartend stellen wir Sinnfragen, die wir uns sonst nicht stellen. Auch deshalb empfiehlt sich das Warten als literarische Metapher der Geworfenheit. Es ist, neben der Langeweile und Dehnung der Zeit, vor allem dieser Aspekt des fruchtlosen In-sich-Kreisens der Affekt- und Gedankenströme, der viele Situationen des Wartens so beklemmend und aufreibend macht.

5. *Abhängigkeit und Kontingenz*. Weil wir auf etwas warten, sind wir von dem, worauf wir warten, abhängig. Nicht wir beenden das Warten, sondern das Ereignis, auf das wir gewartet haben. Das Ereignis »tritt ein«: Es ist etwas, das geschieht und uns widerfährt, was wir durch unser Zutun nicht beeinflussen können. Das Telos des Wartens liegt außerhalb der Handlungschancen und Einwirkungsmöglichkeiten des Wartenden. Wohl kann er in Fällen, in denen er selbst eine Dienstleistung nachfragt, das Warten aufgeben, aber nur um die Preisgabe auch des Ziels. Außerdem muss er sich eingestehen, die bereits verstrichene Zeit »umsonst« gewartet zu haben.

Was das erwartete Geschehen häufig so bedrückend macht, ist die *Ungewissheit* des Ausgangs. Das antizipierte Ereignis ist letztlich kontingent, unserer Berechnung entzogen. Dies gilt auch und besonders für Wartesituationen in Bürokratien. Wo andere über uns entscheiden, fühlen wir uns ihnen ausgeliefert. Das Ermessen mag durch Gesetze und Vorschriften eingehegt sein, trotzdem ist es da. Und die Abgeschnittenheit vom Dienstwissen steigert die Angst weiter. Es ist dieses Bewusstsein der Möglichkeit von *Willkür*, das Klienten vielfach dazu veranlasst, sich auch in solchen Fällen als »Opfer« der Bürokratie zu begreifen, wo in Wirklichkeit alles mit rechten Dingen zugegangen und der Ermessensspielraum womöglich sogar zu ihren Gunsten ausgelegt worden ist.

Ein anderes Beispiel ist das Warten auf eine Geburt. Obwohl alles gutgehen wird, kann alles passieren. Das Erhoffen des Glücks und Befürchten des Unglücks sind untrennbar amalgamiert. Fügung und Schicksal, die sonst im modernen Leben nach Kräften verbannt sind, kehren plötzlich zurück. In solchen Situationen existenzieller Weichenstellung zerplatzen die Illusionen der Machbarkeit, erweist sich die Ohnmacht gegen den Lauf der Welt: Die Zukunft ist offen, wir haben alles getan und können nur noch warten.

Hier wird deutlich, dass die das Warten überschattende Ungewissheit einen sehr anderen Charakter annimmt, je nachdem, ob die Ursachen personell attribuiert werden können oder nicht. Häufig ist es weniger

belastend, vom Zufall als von anderen abhängig zu sein. Die »Launen« des Schicksals lassen sich leichter ertragen, niemand hat Schuld. Andererseits scheint das Bedürfnis, diffuse Ursachen auf kompakte Verursacher zurückzuführen, mitunter übermächtig. Wir *suchen* Schuldige. Sie machen das Widerfahrnis erträglich, indem es in nachvollziehbare Motive und Handlungen rückübersetzt und so in handlichen moralischen Kategorien erklärbar wird. Art und Einfärbung unseres Wartens hängen wesentlich davon ab, wen wir dafür verantwortlich machen, dass wir warten müssen.<sup>9</sup>

Zur Kontingenz des Ereignisses gesellt sich die Ungewissheit über die Dauer. Man weiß nicht, wie lange es noch weitergehen wird: Aus dem Warten wird »endlose Wartereie«. Nur das langsame Vorrücken der Vorderleute gestattet eine gewisse Orientierung, die jedoch stets fragil und vorläufig bleibt. Wenn die Schlange ohne ersichtlichen Grund längere Zeit stockt, werden alle unruhig. Geht es dann, und sei es in einer anderen Schlange, wieder voran, gewinnt die Zuversicht neu an Boden.<sup>10</sup> Doch die Unberechenbarkeit, das Gefühl des Ausgeliefertseins, bleibt. Das Ende des Wartens liegt nicht in unserer Hand. Je bedrohlicher das Ereignis und je ungewisser der Zeitpunkt des Eintretens, umso belastender die Situation.

Gerade in diesem letzten Strukturmerkmal zeigt sich die Affinität des Wartens zur inferioren Erfahrung sozialer Macht. Die Gefühle der Abhängigkeit und Unterlegenheit sind benachbart und gehen oft ineinander über. Obwohl keineswegs immer im Kontext asymmetrischer Machtbeziehungen situiert, ist das Warten stets die Erfahrung einer fundamentalen Ohnmächtigkeit, das Bewusstwerden der Grenzen und Begrenztheit unseres Tuns, der Limitierung des Handelns durch das Widerfahrnis. Auch wenn es keine Täter gibt, fühlen wir uns wartend als Opfer. Dies gilt freilich umso mehr, wenn es tatsächlich Urheber gibt, das erwartete Geschehen also in der Hand zurechenbarer Akteure liegt, die uns warten

- 9 Aufschlussreich sind auch solche Fälle, in denen wir selber am Warten »schuld« sind, etwa wenn wir, um auf keinen Fall einen Zug zu verpassen, schon eine Stunde früher am Bahnhof sind. Hier zeigt sich, dass die Reduzierung der Handlungsmöglichkeiten meist keineswegs so total ist, wie wir gemeinhin behaupten, der Widerstreit unserer Bedürfnisse aber gleichzeitig ein typisches Dilemma heraufbeschwört: Wenn wir »sicher« sein wollen, müssen wir eben warten, während umgekehrt der Wunsch, das Warten soweit wie möglich zu vermeiden, das Risiko der Verspätung erhöht. (Manchmal kommt es freilich vor, dass wir uns verspäten – und der Zug auch.)
- 10 Diesen Mechanismus hat Hirschman (1993, S. 72ff.) bekanntlich als »Tunnel-Effekt« analysiert. Er ist jedoch empirisch an soziale Rahmenbedingungen und Hintergrundannahmen gebunden, die unter Umständen erodiert sein können. Vgl. dazu Neckel 1999.

lassen. Wo das – faktische oder vermutete – Nichtstun des einen das Warten des anderen ist, wird die Zeit zu einem Vehikel der Machtausübung. Wenn der Herr entscheidet, wen er wann empfängt, sonnt er sich in seiner Souveränität und Herrlichkeit. Macht hat, wer über die Zeit anderer verfügen, ihnen *seine* Zeit aufprägen kann. Und je demonstrativer er dies tut, je weniger er sich dafür legitimieren muss, desto unangreifbarer erscheint seine Überlegenheit.

Als knappe Ressource par excellence ist die Zeit ein vorzüglicher und bevorzugter Indikator sozialer Ungleichheit. Wichtige Menschen warten nicht, sie haben Termine. Und sie unterstreichen ihre Wichtigkeit dadurch, dass sie es sich »leisten« können, andere auch bei einem einbestellten Termin noch kurz hinzuhalten. Je höher der Status in der Hierarchie, umso größer die institutionelle Unzugänglichkeit und damit die Möglichkeit, andere auf sich warten zu lassen (vgl. Schwartz 1975, S. 19ff.). Andererseits sind es oftmals die kleinen Könige, sozialistische Kellner oder Hauswartfrauen mit Feldwebelmentalität, die ihre Macht genießen. Gerade die dumme und kleine Macht ist besonders launisch. Ihre Pausen sind heilig, und sie findet nichts dabei, ihre Zeit-Willkür ganz unverhohlen vor aller Augen auszukosten.

Darüber hinaus hat die Kontrolle über den zeitlichen Ablauf in Machtbeziehungen natürlich noch einen anderen Sinn: Macht hat nicht nur, wer andere warten lassen kann, sondern auch, wer die Dinge so einzurichten vermag, dass die Zeit für ihn und gegen andere arbeitet. Wo Unterlegene Missstände anprangern und sofortige Reformen fordern, kann der Mächtige warten. Er kontert Aufgeregtheit mit Sitzfleisch. Seine Ressourcenüberlegenheit erlaubt ihm, auf Zeit zu spielen und die Gegenseite durch Nicht-Entscheidungen (vgl. Bachrach/Baratz 1977) unter Druck zu setzen.

Dies alles verdeutlicht, wie sehr Art und Charakter des Wartens in hohem Maße kontextabhängig und durch andere Beziehungsdefinitionen überformt sind. Wenn in einer Paarbeziehung einer den anderen warten lässt (oder warten lassen kann), so *zeigt* dies die Asymmetrie der Abhängigkeit, aber es begründet sie nicht.<sup>11</sup> Tatsächlich konstruiert das Warten als wesentlich monologisches Tun eine Beziehung zwischen Akteuren nur sehr schwach oder gar nicht. Es definiert primär eine Situation

11 Nicht immer muss das Warten auf andere Zwang und Abhängigkeit signalisieren. Es gibt auch den umgekehrten Fall, dass man jemandem dadurch, dass man auf ihn wartet, Achtung und Wertschätzung bezeugt: Man macht ihm seine Zeit zum Geschenk. Ähnliches gilt für das »zeremonielle Warten« (vgl. Schwartz 1975, S. 41) etwa bei Festen und Feiern, das die Menschen auf die bevorstehende Situation einstimmt und die Herausgehobenheit vom Alltag unterstreicht. Vgl. hierzu auch die treffenden Beobachtungen bei Clausen 1981.

und nur indirekt eine Beziehung. Es ist nicht adressiert und nötigt niemandem eine unmittelbare Reaktion auf, ja es erscheint geradezu als der Fluch des Wartens, dass es einen zu nichts zwingt. Dies gilt auch für das Verhältnis der Wartenden untereinander: Sie sind und bleiben einander fremd. Die Serie ist eine Beziehung der Beziehungslosigkeit, deren Ordnung vor allem durch Unterlassen, das Vermeiden von Störungen, konstituiert wird. Freilich ist auch hier, wie stets in der Allgemeinen soziologischen Theorie, zwischen »reinem« Typus und empirischer Gradualität und Vermischung zu unterscheiden. So ist der Serialitätsgrad am Ende der Schlange, also bei den Neankömmlingen, am größten und nimmt zu ihrer Spitze hin ab. Dort steht man schon länger zusammen und vermag bei Bedarf sogar spontan zu kooperieren, etwa wenn Drängler abzuwehren sind (vgl. Mann 1969, S. 35 ff.). Trotzdem ist das Ziel der Kooperation lediglich die Restitution des Nebeneinander und des Vorzustands. Falls sich jedoch zufällig Nachbarn oder Bekannte in einer Schlange treffen, ist die Serialität zwischen ihnen sofort suspendiert. Die Vermischung mit anderen Typen sozialer Beziehungen drängt die Serie zurück und setzt sie zeitweise außer Kraft. Die Anonymität ist aufgehoben; aus Wartenden werden Klatschende, die gemeinsam warten. Die Relevanzen des Mit- oder Füreinander überlagern das Nebeneinander der Serie und durchbrechen die Isolation und Selbstbezogenheit der Wartenden – bis schließlich der Aufruf sie erneut individualisiert und die serielle Ordnung wiederherstellt.<sup>12</sup>

Zusammengefasst: Wo wir *auf* andere warten, interpretieren wir die Situation stets im Horizont der übersituativen Beziehung zu diesen signifikanten anderen; wo wir *mit* anderen warten, ist die Beziehung zu ihnen grundsätzlich der Situationsdefinition des Wartens untergeordnet.

Bei alledem reicht die Kontextprägung des Wartens natürlich sehr viel weiter als bisher angesprochen. Sie betrifft nicht nur die institutionelle

12 Die Überlappung von Serie und Bekanntschaft bringt mitunter interessante und delikate Konstellationen hervor. So kann zum Beispiel die Tatsache, dass man jemanden weiter vorn in der Schlange persönlich kennt, geschickt dazu genutzt werden, sich unauffällig vorzudrängeln: Man begrüßt ihn mit lautem »Hallo« und verwickelt ihn sogleich in ein längeres Gespräch – und je öfter man zusammen mit ihm »automatisch« vorrückt, umso größer ist schließlich die Chance, dass man sich unter der Hand auf diesem – vorderen – Platz in der Schlange etabliert, also faktisch von der Seite her einreicht. Um den Normbruch zu verhindern, müssten die anderen Wartenden eine komplexe Organisationsaufgabe bewältigen: Sie müssten ihre Isolation durchbrechen, indem *einer* initiativ wird, die informelle Regel expliziert und andere für deren Durchsetzung mobilisiert; und sie hätten zudem mit der größeren Kohärenz, einer reflexartigen Solidarität der Bekannten zu rechnen, die einen kompakten Widerstand wahrscheinlicher macht. Vgl. zu diesen Prozessen auch Popitz 1992, S. 190ff.

Rahmung von Situationen oder Beziehungen, sondern darüber hinaus die gesamte soziale Rhythmik von Gesellschaften und Kulturen.<sup>13</sup> Kulturen unterscheiden sich nach »dem gefühlten Sinne der Zeit« (Spengler 1950, S. 169). In unserer Gesellschaft erscheint das Warten meist als eine – vorhersehbare oder überraschende – Unterbrechung, als auferlegte *Pause* unserer Aktivitäten (vgl. Snow/Brissett 1986, S. 7f.). Das Warten transformiert den Ereignisstrom und zwingt uns zur Passivität. Wo das Verweilen eingeplant und nur von kurzer Dauer ist, kann es mitunter durchaus willkommen sein; als unwägbare Verzögerung wird es jedoch sofort als gravierender Einschnitt und Einschränkung der individuellen Autonomie empfunden, als *Musszeit*, die einem *Kannzeit* raubt.<sup>14</sup> Wartezeit ist Zeit, die ich füllen muss und deshalb nicht füllen kann. Der Wartende erlebt sie als Nullsummenspiel: unfreie Zeit, die seine Freizeit verringert. Obwohl wir mit der gewonnenen Zeit oft kaum etwas anzufangen wissen, hassen wir es zu warten.

Die Voraussetzung solcher Unrast ist die Grunderwartung einer effizienten Nutzung der Zeit. Es ist die Ökonomie, die die Zeitökonomie hervorbringt. Nur wo Zeit Geld ist, ist Warten teuer. In Ländern mit »Gummizeit«, die sich in ihrer Lebensrhythmik stärker an der Ereigniszeit natürlicher Vorgänge oder persönlicher Beziehungen orientieren, hat das Warten einen weitaus weniger prekären Charakter. Hier lässt man der Zeit Zeit und widmet sich eher den anderen als der Erledigung von Aufgaben. Dabei ist interpersonelles Vertrauen keine Frage der Zeitdisziplin. In Brasilien ist es unhöflicher, sich nicht zu verabreden als zu dem vereinbarten Termin nicht zu erscheinen. Pünktlichkeit ist verpönt und signalisiert einen Mangel an Souveränität. Warten ist keine »verlorene Zeit«, weil die Zeit gar nichts ist, was man verlieren kann.<sup>15</sup>

Im Gegensatz dazu steht das Zeitregime westlicher Gesellschaften unter den Vorgaben der Knappheit und Begrenztheit. Zeit ist eine Ressource, die nicht vergeudet werden darf und eigens »gemanagt« werden muss. Keine Minute soll ungenutzt bleiben, jede Verspätung ist legitimierungsbedürftig. Mit zunehmender gesellschaftlicher Funktionsteilung erhöht sich der Koordinierungsbedarf von Austausch und Verkehr und damit die Bedeutung der »künstlichen« standardisierten Zeit als soziales und psychisches Orientierungsmittel (vgl. Elias 1988, S. 6). Fristen und

13 Ich stütze mich im Folgenden auf die umfassende Arbeit von Levine 1998.

14 Vgl. zu dieser Unterscheidung Blumenberg 1985, S. 291f.

15 Levine (1998, S. 150) erwähnt das Beispiel des öffentlichen Telefonverkehrs in Nepal, wo ein mehrtägiges Warten auf die Vermittlung eines Ferngesprächs offenbar niemanden aufregt oder belastet. Dies wirft natürlich ein Schlaglicht auf die eurozentrische Sicht, die auch dieser Studie nolens volens zugrunde liegt: Es könnte sein, dass ihr Gegenstand gar nicht Warten, sondern okzidentales Warten ist.

Termine sind Methoden, komplexe Organisationsabläufe zu strukturieren, alternative Verwendungsmöglichkeiten der Zeit auszusondern und klare Handlungsprioritäten zu setzen (vgl. Luhmann 1971).<sup>16</sup> Ihr Zweck ist zuallererst das Vermeiden des Wartens. Und abgelöst von den Zwängen der Organisation lagert sich diese Perspektive in die Selbstwahrnehmung der Individuen ein: Keine Zeit zu haben, ist nun ein Indikator dafür, auf der Höhe der Zeit zu sein. Die Leitvorstellung von Effizienz und Reibungslosigkeit, die Pausen nur als zeitliche Puffer zulässt, ist über das Funktionieren moderner Organisationen hinaus längst das zentrale Strukturierungsprinzip des Alltags der Mittelschichten und damit zum prägenden Lebensstil unserer Gesellschaft geworden.

Dennoch gibt es auch in den Industrienationen große Unterschiede des Lebenstempos und der Zeitdisziplin zwischen Regionen, Gruppen und Individuen. Mancher leugnet den Zusammenhang von Trödelei und Verspätung (vgl. Becker 1994, S. 311), andere schlafen ohne jedes schlechte Gewissen aus. Nicht jedem ist Warten ein Gräuel. Gewiss kann niemand die kulturell vorgegebenen Zeitnormen ignorieren, aber es ist letztlich die *eigene* Zeit, die den Charakter des Wartens bestimmt. In der Ausformung der Persönlichkeit sind Zeit und Geld die klassischen Medien der Symptombildung. Wer ohnehin ein nervöser und ungeduldiger Mensch ist, reagiert auf das Warten allergisch; was den einen unerträglich langweilt, nimmt der andere gelassen. Nur Individuen warten, und weil das Warten wesentlich monologisch ist, ist es zugleich höchst individuell.

Deshalb kann, wer sich darüber aufregt, meist wenig daran ändern. »Es bedarf großer Geduld, um sie zu lernen«, heißt es bei Stanislaw Jerzy Lec (1982, S. 20). Dem Wartenden, der von dem, worauf er wartet, existenziell abhängig ist, kann man keine Gelassenheit predigen. Gelassenheit ist nichts, was man sich auferlegen, sondern allenfalls anstreben kann: Sie stellt sich ein – oder auch nicht. Die stoische Haltung zur Zeit, die wir Gelassenheit nennen, ist gleichsam ein Warten ohne zu warten. Sie ist das Gegenteil von Trägheit und Resignation.<sup>17</sup> Auch Heidegger postuliert in seinem berühmten Aufsatz *Zur Erörterung der Gelassenheit* einen emphatischen Begriff des Wartens. Dargestellt in Form eines fiktiven Dialogs (zwischen Lehrer, Gelehrtem und Forscher) heißt es dort:

- 16 Die Allgegenwart des Zeitdrucks, der sich selber fortpflanzt, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass Kurzangebundenheit und Verspätungen sich häufig durch Berufung auf *andere* Termine erfolgreich legitimieren lassen. Fristen und Termine nehmen so den Charakter »institutionalisierter Ausreden« an, die in formalen Organisationen weithin unangreifbar sind (Luhmann 1971, S. 148).
- 17 Auch der Stoiker ist bemüht, keine Zeit zu vergeuden: aber nicht, weil sie knapp sei, sondern weil jede Minute aufmerksam auf dem Weg der Vervollkommnung genutzt werden soll (vgl. Veyne 1993, S. 93ff.).

- »L Warten, wohlan; aber niemals erwarten; denn das Erwarten hängt sich bereits in ein Vorstellen und dessen Vorgestelltes.
- G Das Warten jedoch läßt davon ab; oder ich muß eher sagen: Das Warten läßt sich auf das Vorstellen gar nicht ein. Das Warten hat eigentlich keinen Gegenstand.
- F Aber wir warten doch, wenn wir warten, immer auf etwas.
- G Gewiß, aber sobald wir das, worauf wir warten, uns vorstellen und es zum Stehen bringen, warten wir schon nicht mehr.
- L Im Warten lassen wir das, worauf wir warten, offen.«  
(Heidegger 1983, S. 49)

Diese Passage wird oft missverstanden. Sie ist weniger eine Analyse des Wartens als eine Deutung des Denkens als freier, ungebundener Suchbewegung »in die Weite des Fernen [...], in dessen Nähe es die Weile findet, darin es bleibt« (ebd.). Dennoch trifft sie, zieht man den »raunenden« Tonfall und die Bemühtheit um Tiefe davon ab, auch für die Phänomenologie des Wartens einen zentralen Punkt: die Differenzierung von Warten und Erwarten. In der Handlungsstruktur des Wartens besteht zwischen Zielorientierung und Objektivationszwang der Zeit ein eigentümliches Spannungsverhältnis. Wo wir uns *zu sehr* mit dem antizipierten Ereignis beschäftigen, sei es, weil wir es freudig herbeisehnen oder seine Bedrohlichkeit alles andere überschattet, werden die Relevanzen der Zeit sekundär. Obwohl wir inständig warten, »vergessen« wir gleichsam das Warten. Und ein ähnlicher Effekt stellt sich paradoxerweise ein, wenn das künftige Geschehen uns *zu wenig* tangiert, wenn das Ziel des Wartens weithin berechenbar oder nicht sehr bedeutsam ist. Nun können wir uns zurücklehnen und in Ruhe abwarten. Beides, sehnsüchtiges Erwarten und gelassenes Abwarten, sind keine Arten des Wartens, sondern Grenzfälle, in denen der Vorrang der Zeit suspendiert und die Intensität des Wartens zurückgeschraubt ist.

Ein schönes Beispiel ist ein Rendezvous. Das Nicht-mehr-Erwarten-Können, bis es soweit ist, hat einen gänzlich anderen Charakter als das Warten, zu dem wir gezwungen sind, wenn die Begehrte sich verspätet. Und dies ändert sich noch einmal, wenn wir nach einer gewissen Zeit zu zweifeln beginnen, ob sie überhaupt noch kommt. Umgekehrt sind wir gegen die Enttäuschung einigermaßen gefeit, wenn wir selbst unschlüssig waren, die Verabredung einzuhalten oder nicht. (Dann haben wir allerdings auch nicht gefiebert.) Wo weniger begehrt wird, lässt sich gemächlich Tee trinken. In diese Richtung können wir, wenn wir das Warten aufgeben, die Situation auch nachträglich umdeuten, ganz so wie jener Fuchs, der die unerreichbaren Trauben für sauer erklärt.

Im Zwischenfeld von gespanntem Erwarten und entspanntem Abwarten ist der Sinnkern des Wartens stets die angespannte Auferlegtheit der

Zeit. Warten ist zuallererst die Erfahrung von Dauer, unabweisbare Aufmerksamkeit gegenüber dem Verstreichen der Zeit. Zugleich ist die Zeit, die durch diese Sicht auf die Zeit entsteht, eigentümlich restringiert: Die Wartezeit ist linear<sup>18</sup> und begrenzt, nicht zyklisch. Das Warten hat ein Beginnen und ein Ende. Obwohl es eine Entwicklungskurve sehr unterschiedlicher Gemütszustände und Stimmungen zulässt, entbehrt es der Rhythmik von Zyklus und Wiederholung, also des natürlichen Modus der Regeneration. Deshalb ist das Warten häufig so anstrengend und ermüdend. In der Zeiterfahrung des Wartens schrumpft die Zeit auf ihren linearen Verlauf. Daher die Bedeutung der Uhr, die in kaum einem Warteraum fehlt: Unmissverständlich demonstriert sie das Voranschreiten und Vergehen der Zeit. Gleichzeitig verstärkt sich in uns das Gefühl, ein knappes Gut unnütz zu vergeuden. Die Zeit erscheint als konstant abschmelzende Ressource: Je länger das Warten dauert, umso größer ist unser Verlust, ohne dass wir den Prozess aufhalten könnten. Die registrierte Begrenztheit der Zeit verwandelt das Warten in eine Investition, deren Höhe und Ergebnis ungewiss sind.

Wichtig ist jedoch, dass das Warten immer nur künstlich isoliert werden kann. Es ist funktional eingebettet in übergreifende Sinnhorizonte und Perspektiven. Auch das Warten baut auf generalisierten »Erwartungen« auf, die stets eine Zeitdimension haben und kaum je affektneutral sind (vgl. Heinemann/Ludes 1978, S. 23 2f.). Es steht zwischen dem Handeln und dem Ereignis. Obschon ein Tun, richtet es sich auf ein Ziel, das geschieht. Je stärker die Motive und Emotionen, die mit dem Geschehen verbunden sind, desto mehr durchdringen sie auch das Warten. Vermengt mit der Unsicherheit der Zukunft prägen sie die Gegenwart. So ist das Warten häufig zugleich ein Hoffen oder Befürchten, legiert mit dem scharfen Bewusstsein eigener Machtlosigkeit. Wenn es nur kurz ist, überwiegt meist die Zuversicht; dehnt es sich jedoch länger, nehmen Grübeln und qualvolle Ungewissheit überhand und die Affekte treten auseinander. »Es ist gut zu hoffen, nur das Warten verdirbt es«, lautet ein altes jüdisches Sprichwort.<sup>19</sup> Nichts beleuchtet dies schärfer als die Rückschau und das Nachfeld der Situation. War das Warten zu lang und zermürbend, können wir uns auch bei gutem Ausgang nicht so recht freuen.

18 In der von Rammstedt (1975) vorgeschlagenen Typologie des Zeitbewusstseins rangiert das Warten zwischen dem linearen Zeitbewusstsein mit geschlossener und dem mit offener Zukunft: Es richtet sich auf ein Telos, das jedoch grundsätzlich ungewiss ist. (Allerdings verfolgt Rammstedt primär eine entwicklungstheoretische Fragestellung, die hier nur indirekt eine Rolle spielt.)

19 Zitiert nach Levine 1998, S. 138. – Um die Hoffnung zu erhalten, kann es deshalb nötig sein, das Warten zu manipulieren. Das eindrucksvollste und zugleich ergreifendste Beispiel dafür ist Jurek Beckers *Jakob der Lügner*.

Doch was letztlich zählt, ist das Resultat der Geschichte und das weitere Schicksal. Wenn wir lange auf etwas gewartet haben, erinnern wir uns oft noch nach Jahren genau an die Mischungen und Schwankungen der Gefühle, die uns damals beherrschten. Das Warten selbst aber ist, wenn es endlich vorbei ist, rasch vergessen.

## 2. *Flure und Warteräume*

Ämter sind steingewordene Herrschaft.<sup>20</sup> Sie verkörpern und materialisieren die Kluft zwischen Etablierten und Abhängigen, Patron und Klient, Obrigkeit und Volk. Freilich variiert ihre Gestalt mit den Legitimitätsgründen und Zusammensetzungen der Herrschaft: Während das archaische Charisma und die traditionale Autokratie, etwa der absolutistische Monarch, die prächtige Fassade und den üppigen Prunk suchen, ja die Macht eher dem Pomp als der Pomp der Macht dient (Geertz 1980, S. 13), inszeniert sich die rationale oder legale Herrschaft trotz aller Insignien der Autorität vorrangig als Realisierung von Sachlichkeit, Verfahrenstreue und Funktionalität. Nicht Zierrat und Verschwendung, sondern Effizienz und Organisation sind die Botschaft der Baulichkeiten.

In modernen westlichen Gesellschaften kommt unter »demokratischem« Vorzeichen ein weiteres Moment hinzu: Die repräsentative Demokratie muss die Spaltung zwischen Herrschenden und Beherrschten zugleich perpetuieren *und* verschleifen. Die staatliche Machtausübung und die damit gesetzte Ungleichheit dürfen die verfassungsmäßig garantierte Gleichheit der Bürger und das Prinzip der Volkssouveränität nicht desavouieren. Deshalb ist der demokratischen Herrschaft und ihrer Bürokratie im Prinzip jede Selbstherrlichkeit verwehrt. Mit der rechtsstaatlichen Einhegung des Gewaltmonopols unterliegt auch das Verwaltungshandeln normativen Erwartungen von »Bürgernähe«, öffentlicher Kontrolle und Transparenz, die es in seiner Arbeitsweise und Außendarstellung nicht dauerhaft ignorieren kann.

Das Bild der modernen Verwaltung changiert so zwischen Behörde und Dienstleistungsbetrieb. Dieser Widerstreit zeigt sich auch in der Ordnung des Raumes. Wo die bürokratische Macht undurchdringliche Schranken und Barrieren errichtet und sich als Ungewissheitszone<sup>21</sup> abzuschirmen sucht, fordern Bürger- und Klientenorientierung ein Ab-

<sup>20</sup> Zwischen Herrschaft und Verwaltung wird hier, da empirisch aufeinander verwiesen, zunächst nicht getrennt. Vgl. Weber 1972, S. 545: »Jede Herrschaft äußert sich und funktioniert als Verwaltung. Jede Verwaltung bedarf irgendwie der Herrschaft, denn immer müssen zu ihrer Führung irgendwelche Befehlsgewalten in irgend jemandes Hand gelegt sein.«

<sup>21</sup> Vgl. zu diesem Konzept Crozier/Friedberg 1979.

senken der Schwellen, also Zugang und Durchlässigkeit. Dennoch sind Alternativen zur Arbeit »hinter verschlossenen Türen« auch sachlich oft enge Grenzen gesetzt, etwa wenn die Einzelfallbetreuung sensible Informationen und Schutzrechte des Klienten tangiert und der Ausschluss der Öffentlichkeit auch in seinem Interesse liegt.

Damit ist klar, dass Ämter und Dienststellen alles andere als homogene Gebilde sind. Sie umfassen eine Vielzahl unterschiedlichster Territorien und Arrangements. Ob Eingangsbereich, Vorzimmer des Direktors, Kantine oder Büros, stets überlagern sich in der sozialen Definition und Gestimmtheit der Räume unmittelbar dingliche Elemente von Architektur und Ausstattung, funktionale Organisationsprogramme, hierarchische Abhängigkeiten und nicht zuletzt höchst persönliche Orientierungen von Arbeit und Routine. Als natürliche »lokale Ordnungen« mit Vorder-, Hinter- und Unterbühne<sup>22</sup> verknüpfen Organisationen die diversen Territorien des Selbst (vgl. Goffman 1974, S. 54ff.), deren Markierungen und Gewichtungen von Situation zu Situation variieren und beständig neu ausgehandelt werden.

Flure sind hierfür ein gutes Beispiel. Sie gehören allen und keinem. Jeder benutzt sie, aber niemand reklamiert sie für sich. Als Durchgangsräume werden sie in der Regel rasch durchheilt, auf dem Flur ist man weder draußen noch drinnen, sondern drinnen draußen.<sup>23</sup> Meist sind sie nicht oder nur karg möbliert und werden deshalb gelegentlich auch zum Abstellen von Ausrangiertem missbraucht (bis einer sich gestört fühlt und auf die Sicherheitsvorschriften pocht). Andererseits sind sie Stätten der Begegnung. Man sieht sich auf dem Gang, grüßt einander und erneuert Kollegenschaft: Wenn zwanglos Privates ausgetauscht wird, können gleichzeitig dienstliche Informationen und Anfragen angebracht werden. Flure sind somit immer auch Orte und Kanäle der Kommunikation. Sie erlauben, in vielerlei Varianten und Abstufungen, informelle Formalität.

Derart multifunktional können Flure nur sein, weil sie keinen besonderen Zweck haben. Es sind lediglich Vor- und Verbindungsräume, deren Hauptfunktion ist, den rationellen Zugang zu allen Zimmern zu ermöglichen. Vom Flur gelangt man in jedes Zimmer, von einem Zimmer zum anderen aber nur über den Flur. Mit dieser Anordnung ist zugleich ein bestimmtes Arbeits- und Organisationsprinzip festgeschrieben: die Einzelarbeit in separierten Büros. Die sequentielle Zergliederung der Arbeiten, die Festlegung klarer Zuständigkeiten, Primat der Schriftlichkeit

22 Zu den organisationssoziologischen Prämissen und Theorieansätzen vgl. Scott 1986, S. 119ff.; Friedberg 1995 sowie (im Anschluss an Frederick G. Bailey) Neuberger 1995, S. 44ff.

23 Zur Vielschichtigkeit und Dialektik der Abgrenzungsbegriffe vgl. Bachelard 1987, S. 211ff. – Auf die Scharnierfunktion des Flures zwischen Öffentlichkeit und Privatheit verweist Selle 1993, S. 37.

und hierarchische Kontrolle, all diese Funktionsmerkmale der Bürokratie schlagen sich auch in einem charakteristischen Raumgefüge nieder, in das sich die Menschen einpassen und das ihnen als unabänderliche Voraussetzung und Sachbedingung des Alltags widerfährt.

Trotzdem sind diese (Vor-)Gegebenheiten natürlich Resultat menschlichen Handelns und Wollens. Architektur ist verdinglichte Sozialität. Der behördentypische »Korridor« entsteht in der ersten Hälfte des neunzehnten Jahrhunderts als Folge der Durchsetzung des Bürosystems in der preußischen Ministerialbürokratie (vgl. Fritz 1982, S. 57ff.). Dabei sind neben den effizienzsteigernden Mechanismen der Spezialisierung und Standardisierung vor allem auch Machtkalküle maßgebend: Mit der Spaltung des Apparats in eine mit großer Machtfülle ausgestattete Verwaltungsspitze einerseits und ein immer größeres Heer von »Subalternbeamten« andererseits verschärft sich zugleich die Problematik von Überwachung und Kontrolle. Eine Antwort darauf ist der Panoptismus: »Blicke, die sehen, ohne gesehen zu werden« (Foucault 1977, S. 221). In der Praxis bieten sich der panoptischen Disziplinar-macht grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder zwingt sie den Menschen die Sichtbarkeit auf und kontrolliert sie durch faktische oder vermutete Dauerbeobachtung (dies ist das Prinzip der Fabrikhalle und auch des Großraumbüros<sup>24</sup>) oder sie vergewissert sich ihrer Anwesenheit an den gewünschten Orten durch die vollständige Überwachung der Zwischenräume (so im modernen Gefängnis). Diese letztere Variante gilt abgeschwächt auch für das Amt: Der leere Flur signalisiert, dass alle in ihren Büros arbeiten. Amtskorridore sind deshalb aus der Perspektive eines reibungslosen Organisationsablaufs idealerweise *verwaiste Räume*. Die Alltagsgewissheit der Herrschaft und der Erledigung der Arbeit orientiert sich an der Maxime: Wenn niemand zu sehen ist, ist alles in Ordnung.

Gewiss sind Behörden keine totalen Institutionen, Büros keine Zellen. Und wenn Flure gelegentlich videoüberwacht werden, so meist aus externen Sicherheitsgründen. Außerdem ist die Kontrolle stets lückenhaft: Da die Gebäude oft weitläufig und verwinkelt sind, gibt es immer auch Ecken und Nischen, die *nicht* eingesehen werden können. Deshalb sind finstere Flure, in denen irgendwo eine Tür schlägt und sich rasch Schritte entfernen, gleichzeitig Orte, ja Symbol des Geheimplbens der Organisation. Hier gedeihen Gerücht und Intrige;<sup>25</sup> die Enge und Abgeschirmt-heit des Raumes lässt die Verschwörer zusammenrücken und ihre Pläne

24 Vgl. die schöne Untersuchung von Fritz 1982. – Fritz kritisiert neben dem scheidemokratischen Charakter des Großraumbüros vor allem auch dessen krankmachende Wirkungen aufgrund der Erweiterung des visuellen bei gleichzeitiger Verengung des akustischen Raumes.

25 Zum »Intrigenkontext« der Bürokratie vgl. Utz 1997, S. 68ff.

ins Weite schießen (vgl. Simmel 1983, S. 471). Insofern endet jede Überwachung an der Grenze des Geistes. Je durchdringender die Kontrolle, desto intensiver die Anstrengungen des Verbergens.

Im offiziellen Organisationsprogramm sind Flure jedoch tote, unproduktive Räume. Weil die Arbeit normalerweise in den Büros stattfindet, ist jeder Aufenthalt auf dem Gang legitimierungsbedürftig. Daher die inszenierte Geschäftigkeit, die herumgetragenen Akten, das zügige Gehen. Kein Schlendern. Zwangloses Verweilen oder Herumstehen in Gruppen ist allenfalls während der Pausenzeiten oder nach Feierabend gestattet und wird auch dann von Vorgesetzten misstrauisch beäugt. Flure sind wesentlich dadurch definiert, was sie *nicht* sind: Es sind Zonen des Weder-Noch. Ihre funktionale Bestimmung als Durchgangsräume fordert den Durchgang, sonst nichts.

Befördert und ermuntert werden solche Eile und Atomisierung nicht zuletzt durch die öde Kargheit, die extreme Reizarmut der Räume (vgl. Mehrabian 1987, S. 110). Nichts daran lädt zur Geselligkeit ein. An den Wänden sind keine oder nur unpersönliche Bilder aufgehängt; die Nummerierung der Türen, Hinweisschilder und Informationstafeln dienen ausschließlich sachlicher Orientierung. Hinzu kommen die prekären Beleuchtungsverhältnisse, meist eine eigentümliche Mischung aus Kunstlicht und Halbdunkel. Häufig gibt es am Ende des langgezogenen Flurs nur ein einziges Fenster. Auch der »Schlauchcharakter« der Räume verhindert längere Kontakte: Wenn andere vorbeikommen, steht man ihnen immer im Wege. Alles an diesen Räumen ist auf Anonymität, Unbequemlichkeit und Vereinzelung angelegt.

Die Unwirtlichkeit der Räume ist die Abkapselung und Gereiztheit der Menschen. Wie Räume Stimmungen haben und ausstrahlen, werden sie umgekehrt durch die Menschen gestimmt, die sich in ihnen aufhalten (vgl. Bollnow 1997, S. 230f.). Enge und Weite, Heiterkeit oder Bedrückung, Opulenz oder Nüchternheit sind gleichermaßen Raumqualitäten wie Empfindungen. Indem wir Räume erleben, beleben wir sie zugleich. Ebenso wie die Zeit ist auch der Raum Resultat einer Perspektive, die wir ihm gegenüber einnehmen und der insofern immer schon durch aktuelle oder vorgängige Gemütszustände eingefärbt ist.

Wie nun verändern sich der Charakter und die Gestimmtheit von Fluren, wenn Menschen auf ihnen warten? Der erste Effekt ist die *Verwandlung von Leere in Fülle*. Die figurative Ausdehnung des Kreises legitimer Nutzer definiert Raum und Situation grundlegend um. Nicht einzelne Mitarbeiter oder Vorgesetzte, deren Wege sich zufällig kreuzen, sondern die Menge der wartenden Klienten bestimmt fortan das Bild. Unter dem Regiment der großen Zahl ist die Wahrnehmung geradezu umgepolt: Gelegentliche Leere wird jetzt als überraschendes Fehlen von Fülle registriert. Die Anwesenheit der vielen verringert den Platz jedes einzelnen. Die Überzähligkeit der Menschen in der Serie ist, als erzwungene Nähe von

Fremden, unmittelbar anschaulich und präsent. Der Flur ist mit Wartenden »vollgestopft«: Er ist nicht länger ein Korridor, sondern ein Pferch.

Als Klienten sind die Menschen nicht aus freien Stücken an diesem Ort. Alle haben ein Anliegen. Obwohl es (wegen der bürokratischen Vorselektion) häufig das gleiche ist, sind die Ziele höchst individuell. Trotz des ähnlichen oder gar gemeinsamen Schicksals kommt kaum eine Verständigung zustande. Stattdessen herrscht eine sprachlose Mechanik von Ansteckung und Isolation: Die Bekümmernis jedes einzelnen teilt sich den anderen mit und sondert ihn gleichzeitig von ihnen ab.<sup>26</sup> So entsteht insgesamt eine »gedrückte«, belastende Atmosphäre und Anspannung, die auf die Dinge und Menschen abstrahlt und zugleich von ihnen erzeugt wird.

Allerdings bleibt die ursprüngliche Funktionsbestimmung von Fluren auch dann gegenwärtig, wenn sie als Warteräume dienen. Die Klienten verweilen in Räumen, die eigentlich Durchgangsräume sind. Sie müssen dort warten, wo die Beschäftigten hindurchmüssen. Das Stationäre wird so mit dem Transitorischen vermischt. Die Stuhlreihen oder Bänke sind stets längs der Wände aufgestellt, so dass in der Mitte ein Gang bleibt. Die Wartenden besetzen den Flur und bilden selbst wiederum eine Gasse. Trotz ihrer Anwesenheit geht der normale Bürobetrieb weiter. Es ist dieser merkwürdige Gegensatz von erzwungener Passivität und Nichtstun auf der einen und gewöhnlicher, jedoch nicht produktiver Aktivität auf der anderen Seite, der den ambivalenten Charakter der Situation noch verstärkt und für alle Beteiligten kompliziert.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt. Gaston Bachelard (1987) hat gezeigt, dass die »Bilder des glücklichen Raumes«, etwa das Haus oder der Winkel, vor allem dadurch geprägt sind, dass sie uns Ruhe und Zuflucht gewähren. Deshalb kommt der Flur in dem Buch auch nicht vor. Und noch weniger käme er vor, würde auf ihm gewartet: Auch wenn gerade kein Mitarbeiter den Gang überquert, herrscht ein ständiges Kommen und Gehen, eine dauernde Unruhe, die jeden Anflug von Intimität vereitelt. Warteräume sind öffentliche Räume, sie sind jedermann zugänglich, der ein entsprechendes Anliegen hat.<sup>27</sup> Gepaart mit der *inneren* Unruhe des Wartens auf ein ungewisses Ereignis verhindert die dichte

26 Vgl. zu diesen Effekten Bollnow 1956, S. 97ff.

27 Da die Berechtigung oft nicht eigens überprüft wird, mischen sich in großstädtischen Arbeits- und Sozialämtern in den Wintermonaten manchmal auch Obdachlose unter die Wartenden, um sich aufzuwärmen. Wenn sie nicht auffallen und sich niemand beschwert, wird dies trotz offiziellen Verbots meist stillschweigend hingenommen. Die Menge und Anonymität der Wartenden sind eine gute Tarnung. Erst nach dem Ende der Besuchszeit wird durch den leeren Flur der Aufenthalt wieder unmittelbar legitimierungsbedürftig.

Präsenz jeweils anderer Fremder jede Form stetiger Selbstbeschäftigung und Konzentration.

Kurzum, in der Durchstimmtheit des Warteflurs überlagern sich drei Arten und Begriffe von Enge: Zum Gefühl der Beengtheit aufgrund der äußeren Abmessungen und Proportionen des Raumes gesellt sich die Einengung des persönlichen Nutzungsraumes durch die Anwesenheit vieler anderer; und beides wiederum verknüpft sich mit dem, was Bollnow (1997, S. 235) im Anschluss an Binswanger den »beengenden Raum des bangenden Herzens« genannt hat, also der Beklemmung der Wartenden angesichts der Ungewissheit der Zukunft und des Schicksals. Im situativen Erleben fließt dies stets ineinander, wirkt eines auf das andere ein.

Man könnte einwenden, ich malte das Bild zu düster. Gewiss sind nicht alle Warteräume gleich. Ebenso wie es Situationen relativ entspannten Wartens gibt, gibt es auch helle, moderne Warteräume mit großen Fenstern und ausreichendem Platzangebot. Während in vielen älteren Gebäuden die Flure erst nachträglich »umfunktioniert« wurden, sind Neubauten kommunaler Behörden seit den siebziger Jahren deutlich großzügiger und variabler zugeschnitten. Sowohl die Ablaufprogramme als auch die Grundrisse sind flexibler geworden. Dennoch ist der Vorrang der Organisations- gegenüber der Klientenperspektive unangetastet: Trotz aller »demokratischen« Architektur und Bürgernähe bleiben die Grundmechanismen bürokratischer Herrschaft intakt. Rationalisierung, Technisierung und Reform stehen stets im Dienste von Effektivitätssteigerung und Kontrolle. Da die speziellen Auslastungen und Klientenströme oft nur grob prognostiziert werden können, setzt die moderne Büroorganisation verstärkt auf das Einschalten räumlicher und organisatorischer *Puffer*, eine Forderung, der auch die Architekten aufgrund neu entwickelter Bautechniken heute recht problemlos nachkommen können.

Aber auch dort, wo in der Aufteilung der Stockwerke mehr und größere Warteflächen reserviert sind, bleibt der Residualcharakter der Räume erhalten. Es sind *Ausbuchtungen* und Erweiterungen von Fluren, die nun als gesonderte Warteräume ausgewiesen sind. Zwar ist damit die Durchgangsfunktion zurückgenommen, ohne jedoch das Territorialgefüge grundsätzlich zu verändern: Die Grenzziehungen und Barrieren, die Asymmetrien der Einsehbarkeit und Zugänglichkeit, bestehen ohne Abstriche fort. Die Räume sind zum Flur oder Treppenhaus prinzipiell offen und nicht durch Türen getrennt.<sup>28</sup> Die Mechanik der Disziplinär-

28 Hierin liegt der wesentliche Unterschied zu Wartezimmern in Arzt- oder Anwaltspraxen, in denen die räumliche Separierung und eine »persönlicher« gestaltete Einrichtung die Kundenorientierung betonen und die Atmosphäre insgesamt etwas gelockter und angenehmer machen. Vgl. Mehrabian 1987, S. 13 ff.

macht ist ungebrochen. Dies zeigt sich auch an der Standardanordnung des kargen, ausschließlich zweckbestimmten Mobiliars: Die fest installierten Reihen von Einzelsitzen sind typischerweise entlang der Wände und im Innenbereich hintereinander, gelegentlich auch mit den Rücklehnen aneinander aufgestellt, so dass die Ordnung der Situation jederzeit überblickt werden kann. Auch die Binnenzonierung der Warteräume ist an den Prinzipien der Überschaubarkeit, Serialisierung und Atomisierung ausgerichtet.

Die Stabilität der Organisation verlangt ferner das Vermeiden von Konflikten. Für einen rationellen Betriebsablauf ist daher die *Kanalisierung und Technisierung der Warteschlange* zentral. Das heute überall angewandte Verfahren der Ausgabe und des Aufrufs von Wartenummern erlaubt ein Warten ohne jede Kommunikation. Hat man seine Nummer gezogen, ist die Reihenposition für alle geklärt. Die Orientierung am Vordermann und Vorder-Vordermann entfällt. Während die natürliche Warteschlange für allerlei Manipulationen und Tricks anfällig ist, mit denen einzelne versuchen, sich vorzudrängeln, schließt die technische Serie solche Machenschaften von vornherein aus. Da Chuzpe keine Chance mehr hat, werden Argwohn und Misstrauen unter den Wartenden minimiert. Weder die Regeln noch deren Applikation bieten Spielraum für abweichende Interpretationen. Ohne Anlass kein Streit. Die Normgeltung ist durch formelle Lizenzvergabe abgesichert und kann in seltenen Konfliktfällen durch herbeigerufene Mitarbeiter als örtliche Regeldurchsetzer rasch und unproblematisch wiederhergestellt werden.

Als Methode der organisatorischen Steuerung ist die technisch regulierte Warteschlange für die Behörde von großer Bedeutung. Häufig ist ihre Perfektionierung Gegenstand von Organisationsentwicklungen. Sie standardisiert die Ausgangslage, teilt die Klienten in übersehbare Kontingente und ermöglicht klare Sequenzen und Zuständigkeiten. Ihr Hauptzweck ist jedoch die Dämpfung der Aggressionen, die Befriedung der Situation. Erreicht wird dieser Effekt durch die Unbestechlichkeit der Apparatur und die damit demonstrierte Verteilungsgerechtigkeit: Wenigstens vor dem Automat, der die Wartenummer ausgibt, sind alle gleich. Die Technik entlastet die Wartenden von der beschwerlichen und aufreibenden Aufgabe, die Einhaltung der seriellen Ordnung selbst kontrollieren zu müssen.

Darüber hinaus gestattet die Wartenummer jederzeitige Orientierung. Die zentrale, für alle gut sichtbare Anzeige informiert nicht nur über die Länge, sondern auch über das Vorrücken der Warteschlange. Das mechanische Klicken der Nummern oder ein besonderes akustisches Signal ruft die einzelnen auf und bedeutet allen den Wechsel. Wie gebannt schauen die Wartenden in gewissen Abständen auf die Anzeige und versichern sich ihrer Reihenposition. Die Nummernanzeige ist der beherrschende Apparat, der alle Interaktionen im Raum auslöst und steuert:

In vielen Warteräumen ersetzt sie die Uhr. Als Bindeglied zwischen Innen und Außen, Warteraum und Büros, ist sie das wirksamste Instrument der Strukturierung der Situation, der beständigen Angleichung der Kognitionen und Aufmerksamkeiten an die Funktionserfordernisse der Organisation.

Die sozialen Effekte dieses Systems sind zwiespältig. Die technische Überwachung befestigt die Serie und erlaubt zugleich eine größere Mobilität. Wenn der Aufruf noch lange aussteht, kann man sich unter Umständen kurz entfernen und rasch etwas erledigen. Oder eben doch etwas mehr in das Buch vertiefen. Die klare Regulierung entschärft die Situation, nimmt ihr gerade dadurch aber auch jeden Anlass und Zwang zur Kontaktaufnahme. Je besser die Abläufe koordiniert sind, umso geringer ist der Kooperationsbedarf. Hierin liegt die Kehrseite des reduzierten Konfliktpotentials: Wo erfolgreich Störungen und Reibereien vorgebeugt wird, entfallen gleichzeitig diejenigen Anhaltspunkte und gemeinsamen Fokusse, an denen sich auch unter Fremden ein Minimum an Gemeinschaftlichkeit aufrichten könnte.

Unerlässlich ist die Lenkung und Zergliederung der Warteschlange vor allem unter der Bedingung der großen Zahl. Überall wo besonders viele und eher »problematische« Klienten betreut werden müssen, ist das Warten so organisiert. Darüber hinaus variieren Art und Ausstattung der Warteräume natürlich stets mit der sozialen Hierarchie und Aufgabenstellung der Ämter. Ebenso wie die Amtsautorität immer auch eine dinglich-materielle Seite, einen Repräsentationsaspekt, hat (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 44f.), werden für wichtige und umworbene Klienten eher angenehme Wartegelegenheiten bereitgehalten. Je höher der Status der Klienten, desto komfortabler und kürzer wird gewartet. Im Amt für Wirtschaftsförderung, das interessierte Unternehmer für potentielle Industrieansiedlungen berät, nimmt man in bequemen Sesseln im Vorzimmer Platz und bekommt, sozusagen als »Wartegeschenk« (Mauss 1990, S. 65), sogleich eine Tasse Kaffee angeboten. Dort hat man Termine und wird meist rasch empfangen. Hier zeigt sich erneut, in welchem Ausmaß die soziale Organisation des Wartens ein getreuer Spiegel gesellschaftlicher Stratifikationen ist, wie also die grundlegenden Mechanismen der Elitebildung und sozialen Schließung sich bis hinein in die Feinstrukturierung von Raum und Zeit weiterverfolgen lassen.

Andererseits sind die Machtbalancen durchaus im Wandel und werden stets neu austariert. Auch für den »normalen« Klienten ist die vieldiskutierte Bürgernähe nicht *nur* Ideologie. Im Berliner Bezirksamt Schöneberg wurde vor einigen Jahren ein »Bürgerbüro« eröffnet, das gegenüber der üblichen Aufteilung eine gänzlich andere Raumordnung hat: Ein früherer Sitzungssaal ist jetzt in eine Art Servicezentrum mit einseharen, nur durch Stellwände abgetrennten Schaltern umgewandelt; die Wartezone ist optisch und architektonisch in den Raum integriert, wobei sich

die u-förmig angeordneten Sitzreihen in kleinere Einheiten gruppieren und der Übergang zum Büroteil lediglich durch einfache Trennbänder und Pflanzenkübel markiert ist. Gewiss ist das bürgerfreundliche Großraumbüro mit integriertem Wartebereich die seltene Ausnahme. Und auch hier hebt die beabsichtigte Offenheit und Transparenz die räumlichen und sozialen Separierungen ja nicht auf. Von den Klienten durchweg begrüßt und »angenommen«, ist das Bürgerbüro vor allem für Aufgaben und Dienstleistungen zuständig, die wenig konfliktrichtig sind, etwa Änderungen von Lohnsteuerkarten oder Mieterberatung. Auch sachlich ist der Zündstoff herausgenommen. Wo die Einzelbetreuung hingegen auf geschützte Persönlichkeitsdaten zurückgreift und »heikle« Entscheidungssituationen an der Tagesordnung sind, kann die Sachbearbeitung kaum in diesem Sinne reformiert werden. Auch bürgernahe Verwaltung bleibt bürokratische Herrschaft, die allenfalls rechtsstaatlich kontrolliert, aber nicht situativ »demokratisiert« werden kann.

Außerdem vermag die schönere Umgebung die Hierarchie der Relevanzen nicht umzustürzen. Wo das Warten sich hinzieht und das antizipierte Ereignis uns ängstigt, hellt auch eine freundliche Atmosphäre die Düsternis und Beklemmung nicht auf, sondern vermag sie im Kontrast manchmal sogar zu verschärfen. Je unausgeglichener und aggressiver die Stimmung, desto prekärer werden die Räume erlebt (vgl. Schulz/ Espe 1982). Der innere Raum überformt den äußeren. Am Ende sind es weniger die Umstände als die Ursachen und Ziele des Wartens, die den Tonus der Situation bestimmen und alles andere einfärben.

### 3. *Warten auf Amtsfluren*<sup>29</sup>

Bereits um fünf sammeln sich die ersten vor der Ausländerbehörde. Es ist bitter kalt. Bis zum Einlass um sieben Uhr wächst die Menge rasch auf über dreihundert Personen an, die sich in einem durch Absperrgeländer improvisierten, etwa zwei Meter breiten Wartestreifen aufstellen. Die ausländischen Klienten kommen oft in kleinen Gruppen, bringen einen Dolmetscher oder Angehörige, nicht selten auch Kinder mit. Ab und

29 Die folgende Situationsanalyse beruht auf einer ca. dreiwöchigen Feldphase, in der das Warten in verschiedenen Berliner Ämtern (Ausländerbehörde, Arbeitsamt, Sozialamt, Meldestelle) durch teilnehmende Beobachtung untersucht wurde. Ergänzt wurden die Beobachtungen und informellen Gespräche in der Wartesituation durch Interviews mit Sachbearbeitern und Behördenleitern. Wichtige Hinweise für die Erkundung des Forschungsterrains verdanke ich einem Projekt an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin (vgl. Heinrich/Bosetzky 1984) sowie, was Beobachtungsmatrix und analytische Kategorien angeht, der vorzüglichen Arbeit von Stenger 1978.

zu verlässt einer die Schlange, um sich und die anderen von einem nahegelegenen Kiosk mit heißem Kaffee oder Brötchen zu versorgen. Häufig ergeben sich auch unter Fremden Gespräche. Die Serialität ist gelockert und die Atmosphäre insgesamt noch wenig angespannt. Die Gründe dafür sind einfach: Der Öffnungszeitpunkt steht fest, und da die Klienten erst später auf die einzelnen Bereiche verteilt werden, erlaubt die Größe der Schlange noch kaum eine zeitliche Abschätzung. Es ist eine Schlange *vor* den Schlangen. Die Wartenden warten darauf, dass das Warten beginnen kann.

Das weitere Verfahren prüft den Klientenstatus und verzweigt die Warteschlange. Der Einlass erfolgt, überwacht von zwei Polizeibeamten, in Kontingenten von zehn bis fünfzehn Personen; diese weisen sich an der Pfortnerloge aus, nennen Namen und Anliegen und werden von dort bereits mit der Wartenummer zu den ausgeschilderten Abteilungen und Warteräumen weiterverwiesen.<sup>30</sup> Dann wird gewartet. Der Aufruf gilt zunächst nur für die Anmeldung, bei der Formulare ausgegeben oder Unterlagen entgegengenommen werden; später wird die Nummer auf einer anderen Anzeige ein zweites Mal aufgerufen – der eigentliche Beratungs- und Entscheidungstermin.

Ganz nach den Prinzipien der Disziplinarmacht ist die Zerlegung der Warteschlange als *Staffelung von Schleusen* organisiert. Wer das Nadelöhr des Eingangs passiert hat, muss weitere Stellen anlaufen, die ihn weiterleiten. Die Mechanik der Schleuse zerlegt Mengen und Ansammlungen in Reihen von einzelnen, die sie dann wiederum zu anderen Mengen zusammenfasst; sie zentriert und bündelt heterogene Aktivitäten, filtert dysfunktionale Elemente heraus und macht neue Zielvorgaben. Dabei sind in allen Ämtern technische Einrichtungen, Hinweis- und Übersichtstafeln, Ausgabeautomat und Nummernanzeige, unerlässliche Hilfs- und Orientierungsmittel. Die Ordnung des Raumes wird gleichermaßen durch sachliche Installationen wie persönliche Kontrollen sichergestellt. Ja, häufig klinkt sich der soziale Kontakt ausdrücklich in die technischen Regelungen ein und exekutiert lediglich die »operationelle Autorität«<sup>31</sup> des Organisationsablaufs: Bei plötzlichen Anfragen auf dem Gang reagieren die Sachbearbeiter oft mit fahrigem Hinweisen auf Hinweistafeln und beschwerten sich auch im Interview, dass viele Klienten trotz der »narrensicheren« Beschilderung schließlich doch im falschen Büro landen. Dieses Telos der Reibungslosigkeit in der Steuerung und

30 Da die Nummern begrenzt sind, ist der Empfang eine gewisse Garantie, noch am selben Tag an die Reihe zu kommen. In den anderen Ämtern werden die Nummern erst auf dem Flur aus dem Automaten gezogen, der allerdings bei zu großem Andrang mitunter vorzeitig abgestellt wird.

31 Vgl. zu diesem Begriff Zündorf/Grunt 1980, S.126.

Kanalisierung der Klientenströme zeigt auch die Äußerung der Verwaltungschefin eines großen Arbeitsamtes:

»Also wir versuchen hier schon, das so zu organisieren, dass die publikumsintensiven Abteilungen mit den langen Wartezeiten und viel Verkehr in den ersten beiden Stockwerken konzentriert werden. Das sind kurze Wege und lässt uns hier oben in Ruhe arbeiten. Stellen Sie sich mal vor, wie das wäre, wenn die großen Massen durch die Treppenhäuser oder Fahrstühle rauf und runter müssten, das ginge gar nicht; auch schon von den Sicherheitsvorschriften her wäre das problematisch.«

Die Relevanzen der »Sicherheit« tauchen in dem Interview noch an einer anderen Stelle auf, wo es darum geht, wie denn über die Ausstattung und Möblierung der Warteräume, etwa die am Boden festgeschraubten Sitzreihen, seinerzeit beratschlagt und entschieden worden sei:

»Das war damals einfach ein Großauftrag, eine günstige Beschaffungsmöglichkeit. Und man muss ja davon ausgehen, dass alles, was nicht fest installiert und montiert worden ist, auch als Schlaginstrument oder Material bei Randalen verwendet werden kann, oder zumindest herumgetragen wird und dann die Fluchtwege verbaut.«

Der planende Verstand konstruiert die Normalität *und* die Ausnahme, er bedenkt die Gefahrenquellen und sichert sich ab. Aus Erfahrung misstrauisch, beugt er vor. Die Klienten haben nicht nur sachliche Anliegen, sondern auch Stimmungen und Ressentiments, die sich rasch hochschaukeln können. Schon in die Vorkoordinierung des Organisationsablaufs geht ein Konfliktsensorium ein, das mit »kritischen« und angespannten Situationen bis zu explosiven Mischungen rechnet.

Dennoch bleiben diese Szenarien für den Alltag der Organisation eher im Hintergrund. Im Zentrum der Ablaufplanungen stehen, ganz im Sinne des Weberschen Idealtypus, die Kriterien der hierarchischen Machtstufung, die Entmischung und Zergliederung der Funktionen durch Aufteilung fester Arbeitsgebiete, die Separierung der Territorien. Legitimatorisch unterlegt wird dieser bürokratische Blick durch die Konstruktion einer partiellen Kongruenz der Interessen: Die »kurzen Wege« erleichtern den Klienten die Orientierung und beschränken zugleich die Kontakte im Amt auf das sachlich und dienstlich Gebotene. So können die einen in Ruhe warten und die anderen in Ruhe arbeiten. Je problemloser der Betrieb funktioniert, desto größer der Output – und desto geringer letztlich auch die Wartezeiten.

Von dieser quasi-systemischen Perspektive ist die des Klienten grundverschieden. Was dort als störungsfreie Maschine entworfen wird, erlebt jener als organisiertes Labyrinth. Das Amt erscheint ihm als etwas Monolithisches, ein kompaktes Gebilde, in das er nur kleinste Einblicke hat. Charakteristisch für diese höchst selektiven Erfahrungen ist eine

merkwürdige Mischung von Anonymität und Personalität, Apparathaftigkeit und Abhängigkeit. Schon beim Passieren der Eingangstür, also der situativen Übernahme der Klientenrolle, stellt sich sogleich eine gesteigerte Aufmerksamkeit gegenüber notwendigen Anpassungen an sachliche Vorgaben und Regelungen einerseits und interpersonellen Signalen der Freundlichkeit oder Abweisung durch die Bediensteten andererseits ein. Es ist, als lauere man auf ein Omen und möchte alles vermeiden, was die Routinen der Organisation stören und den Unwillen der Entscheider hervorrufen könnte.

Auf dem Warteflur angekommen, gilt die erste Reaktion den unterschiedlichen Umständen von Leere und Fülle. Quillt der Warteraum über, so zeigen sich in den Gesichtern sofort Anzeichen von Enttäuschung und Resignation; überraschende Leere hingegen provoziert einen mimischen Ausdruck, der sagt, man habe nun *ein* Problem weniger. Die einen sind unwirsch und ärgerlich, bevor sie sich eine Nummer ziehen, die anderen mäßig erfreut. Nur vereinzelt wurde beobachtet, dass Klienten angesichts der Menge der Wartenden auf dem Absatz kehrt machten und den Raum umgehend wieder verließen.<sup>32</sup> Wo dies dennoch geschah, war der spontane Entschluss öfter von kleinen, teils an die anderen, teils an sich selbst gerichteten Unmutskommentaren begleitet, etwa bei einer Frau auf der Meldestelle, die sich mit einem halblauten »Das tue ich mir nicht an!« gleich wieder verabschiedete.

Die Reaktion wirft ein Schlaglicht auf das *Investitionskalkül*, das der Wartesituation zugrunde liegt. Wir warten nicht aus freien Stücken und können, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, Wartesituationen häufig nicht vermeiden. Dennoch gibt es Chancen, das Warten geschickt zu minimieren. Wir können, wenn wir die Wahl haben, zu einem Zeitpunkt erscheinen, von dem wir annehmen, dass er anderen eher ungelegen ist; oder im Postamt rechtzeitig aus der Schlange ausscheren, wenn gerade ein neuer Schalter geöffnet wird. Obwohl vielfältigen Unwägbarkeiten und Zufällen unterworfen, liegen Dauer und Umstände des Wartens doch nicht *ganz* außerhalb unserer Berechnung und Einwirkungsmöglichkeiten. Also verrechnen wir auch hier Kosten und Erträge. Allerdings hat, wer auf dem Flur auftaucht, die Investitionen der Anfahrt und Einrichtung seiner persönlichen Zeitplanung bereits getätigt. Sich nun angesichts der Länge der Warteschlange umzuentschließen, bedeutet

32 Interessant mag in diesem Zusammenhang auch eine Selbstbeobachtung des Feldforschers sein: Kaum auf dem Warteflur angelangt, hatte ich öfter den spontanen Impuls, gleich wieder wegzugehen. Da ich selbst in der Situation ja kein Warteziel verfolgte, also nicht wartete, sondern beobachtete, schlug mir die bedrückende Atmosphäre besonders heftig entgegen. Die Lösung bestand schließlich in selbstgesetzten Beobachtungszeiten, die allerdings nicht immer ganz eingehalten wurden.

eine weitreichende Umstrukturierung des Wahrnehmungsfeldes: Aufgabe oder Aufschub des Warteziels müssen zusammen mit den sachlichen und psychischen Vorleistungen gegen die überschlägigen Wartekosten aufgewogen und in eine bewusste Entscheidungssituation überführt werden, die vorher so nicht bestand. Erst die Revision einer Entscheidung führt uns den fortlaufenden Entscheidungscharakter der Alltagsroutinen vor Augen, der normalerweise im Hintergrund bleibt. Nur aufgrund dieser Umorientierung kann sich die entnervte Frau in ihrer Äußerung als Urheber definieren und das Warten als etwas charakterisieren, das *sie* sich nicht antun wolle.

Gewiss ist dies die seltene Ausnahme.<sup>33</sup> Für die übergroße Mehrheit der Ankömmlinge steht nicht die Frage des Ob, sondern die des Wie-lange im Zentrum der Aufmerksamkeit. Nach einer kurzen Orientierungsphase ziehen sie ihre Wartenummer und suchen sich dann einen Platz. Erst jetzt, nachdem der Ort gewählt und die Reihenposition geklärt ist, sind sie wirklich *da* und stimmen sich auf die Situation ein. Für einen ungewissen, aber begrenzten Zeitraum werden sie hier verweilen und stehen nun vor der Aufgabe, sich in die formelle und informelle Ordnung der Situation einzufügen und dabei zugleich ihre individuellen Dispositionen und Haltungen gegenüber den anderen Wartenden zu markieren.<sup>34</sup>

Ohne gemeinsamen Fokus ist die Situation auf dem Warteflur vorrangig durch nicht-zentrierte Interaktionen und Zusammenkünfte<sup>35</sup> charakterisiert: Man registriert die gegenseitige Anwesenheit und weiß sich fortan beobachtet. Die Kontakte beschränken sich meist darauf, nähere Kontakte zu vermeiden. Abgesehen von Gesprächen mit Begleitern oder Bekannten entwickelt sich nur selten ein verbaler Austausch zwischen Wartenden. Umgekehrt wirkt die räumliche Verdichtung als potentielle Bedrohung des persönlichen Raums, der durch Abgrenzungs- und Distanzierungssignale gegengesteuert wird. Dies zeigt sich bereits im Platzierungsverhalten: Ist noch alles leer, setzt man sich meist an das Ende

33 Manchmal konnte freilich beobachtet werden, dass Klienten, die zunächst auf den Wartebänken Platz genommen hatten, nach einiger Zeit wieder aufstanden und sich entfernten. Zeitverzögert scheinen sie die gleiche Kosten/Nutzen-Rechnung vorgenommen zu haben, ergänzt jedoch um eine Modifikation: Da der faktische Zeitaufwand ja nicht nur von der Länge der Schlange, sondern auch von der Raschheit, mit der sie abgebaut wird, abhängig ist, erlaubt die Anwesenheit trotz nochmals erhöhter Investition eine bessere Einschätzung der Wartekosten. Deshalb kommt dieselbe Reaktion zuweilen vor, wenn eine kurze Schlange kaum oder gar nicht vorankommt, wie sich umgekehrt auch ein Stimmungswandel einstellen kann, wenn es in einem stark gefüllten Warteraum mit den Aufrufen überraschend zügig vorangeht.

34 Vgl. auch im Folgenden die Analyse von Stenger 1978.

35 Zu den kategorialen Unterscheidungen vgl. Goffman 1971, S. 35ff.

der Sitzreihe; sind schon viele Plätze besetzt, sucht man dennoch einen gewissen Abstand zum Nebenmann einzuhalten (vgl. Sommer 1967). Als Mittel präventiver Abwehr dienen Belegsymbole wie Jacken oder Unterlagen, die scheinbar achtlos auf dem Nebensitz abgelegt werden, was bei großer Fülle jedoch rasch als illegitime Ausdehnung des Benutzungsraums interpretiert werden kann, so dass die Utensilien entfernt werden müssen, wenn der Platz knapp wird. Generell gilt die unausgesprochene Norm eines Sich-wechselseitig-in-Ruhe-Lassens, der Vermeidung von Zudringlichkeit und Respektierung der anderen im Medium einer »höflichen Gleichgültigkeit«.<sup>36</sup>

Darüber hinaus erfolgt die Distanzregulierung vor allem durch Gestik und Mimik. Typische Körperhaltungen und besonders ein entsprechendes Blickverhalten drücken abgestufte Restriktionen der Zugänglichkeit aus. Man macht es sich etwas bequem und lehnt sich zurück, nimmt dabei aber weniger eine Souveränitätspose (vgl. Paris 1998, S. 10f.) ein, sondern ist eher in sich gekehrt. Die Hände werden ineinandergelegt und bleiben trotzdem angespannt, als hielte man sich gleichsam an sich selber fest. Der Blick ist eigentümlich leer und leicht nach unten gerichtet; die Aufmerksamkeit scheint zurückgenommen, obwohl in Wirklichkeit jede Veränderung sofort registriert wird. Insofern liegt diesem partiellen Rückzug aus der Situation auch keine echte Absenz oder Versunkenheit zugrunde, es geht vielmehr um die »Demonstration von Versunkenheit« (Stenger), ein indirektes Signal an die anderen, dass man geistig woanders sei und nicht gestört werden wolle.

Funktional äquivalent zur Darstellung von Entrücktheit sind allerlei Nebenengagements, die als selbstbezogene Wartebeschäftigungen mehr oder minder üblich und akzeptiert sind. Dabei reicht das Spektrum der beobachteten Aktivitäten von der konzentrierten oder fahrigen Zeitungs- oder Buchlektüre, das ständige Neuordnen von Formularen und Unterlagen, die Anfertigung von Notizen oder das Lösen von Kreuzworträtseln über Stricken (eher selten) und Walkman-Hören bis zu extremen Formen körperlichen Selbstengagements (Nasebohren). Jede dieser Tätigkeiten weist jenseits ihrer unmittelbaren Motive und Bedeutungen eine »Engagementsprache« (Goffman 1971, S. 45) auf, in der die Akteure ihre Anwesenheit subtil handhaben und die interaktive Feinordnung der Situation strukturieren.

Stärkeren Normierungen unterliegen solche Handlungsweisen, die sich thematisch auf die Situation und die Mitwartenden beziehen. Ein

36 »Mit höflicher Gleichgültigkeit tut man kund, man habe keinen Grund, den Absichten der anderen Anwesenden zu mißtrauen, und auch keinen Grund, die anderen zu fürchten, ihnen feindlich gesonnen zu sein oder sie meiden zu wollen.« (Goffman 1971, S. 85)

Beispiel ist das *Beobachten*. Da man nichts »Richtiges« tun kann und kaum etwas passiert, geht der Blick in die Runde und hakt sich an dem einen oder anderen fest. Gleichwohl muss die Zudringlichkeit dosiert und gebändigt sein: Mustern ist erlaubt, anstarren nicht. Kennzeichnend für die Situation ist freilich, dass die Einhaltung dieser Interaktionsnorm nur schwer durchzusetzen ist. Nicht nur, dass die Übergänge vom Betrachten zum Stieren kulturell und persönlich höchst unterschiedlich interpunktiert werden können und Normbrüche daher kaum objektivierbar sind; schon die räumliche und soziale Distanz der Akteure und der Grundtonus angespannter Ruhe wirken als fast unüberwindliche Schwelle, die jede direkte Sanktionierung verhindert. Als Ausweg bleiben deshalb nur defensive Reaktionen: Man starrt vielleicht kurz feindselig zurück und versucht ansonsten, sich abzulenken und die Situation zu überspielen, kontert also mit Gleichgültigkeit. Im Extremfall könnte man auch den Platz verlassen, würde ihn dadurch aber zugleich aufgeben. Hier zeigt sich erneut die dilemmatische Struktur, die die Wartesituation insgesamt charakterisiert: Die Einschränkung der räumlichen Mobilität und Bewegungsfreiheit verringert gleichzeitig die Möglichkeit, Bedrohungen des ohnehin verengten persönlichen Raums abzuwehren. Und jedes dauerhafte Entziehen vernichtet die Reihenposition und damit die bisherigen Investitionen. Wir müssen die Wartepein ertragen, wenn wir das Warteziel nicht gefährden wollen.

Andererseits gilt auch hier: Leid sucht Schuld. Sofern überhaupt kleine Gespräche zwischen fremden Wartenden zustande kommen, knüpfen sie meist an unmittelbare Unmutsäußerungen einzelner an und machen dem gemeinsamen Ärger über Umstände und Bedienstete Luft. Oft reicht schon ein ungehaltenes Aufstöhnen oder demonstratives Verrenken, begleitet von einem halblauten despektierlichen Kommentar (»Scheiß Organisation hier –«), um ein zustimmendes Signal des Nachbarn zu provozieren. Weit häufiger jedoch bleibt jede Reaktion aus. Die Gleichgerichtetheit des Erlebens der Situation vermag die Barrieren der Serialität nur im Ausnahmefall einzureißen. Die Gründe dafür kann man sich leicht an dem hohen Engagementaufwand klarmachen, der nötig ist, um einen mehr als punktuellen Kontakt aufzubauen und eine längere Unterhaltung anzuknüpfen: Neben dem schmalen Reservoir naheliegender Themen, dessen Ausweitung auf die persönlichen Belange des Warteziels rasch in die Nähe taktloser Zudringlichkeit gerät, also nur bei klaren Ermunterungssignalen riskiert werden kann, erschwert schon das fest installierte räumliche Nebeneinander der Sitzanordnung all jene gestisch-mimischen Begleitreaktionen, die als Zugewandtheit der Körperhaltung und laufende Blickkontakte jede Intensivierung der Interaktion regulieren (vgl. Goffman 1971, S. 89ff.). Das wechselseitige Bekunden der Aufmerksamkeit ist gleichsam nur *gegen* das vorgegebene Arrangement der Situation möglich und unterliegt daher stets der Gefahr von

Unterbrechung und Abbruch. Die kognitive Parallelorientierung der Serie wirkt als gravierendes Hindernis nicht nur der Aufnahme, sondern auch der Fortführung von Konversationen.

Hinzu kommt der Mangel an Anlässen und Begebenheiten, die allgemeine Ereignisarmut der Situation. Es geschieht eigentlich nichts, was größere Beachtung verdient. Abgesehen vom normalen Hin und Her der Neuankömmlinge und Abgefertigten werden die spärlichen Bewegungen im Raum nur durch das gelegentliche Auftauchen von Angestellten und Sachbearbeitern unterbrochen, die ihre Büros kurz verlassen und die Wartenden auf ihren Dienstgängen passieren. Dabei befeißigen sie sich einer eiligen, zügigen Gangart, die routinierte Geschäftigkeit, aber auch Unzugänglichkeit ausdrückt. Der flüchtige Blick auf die Wartenden ist taxierend und abweisend, jede Kontaktaufnahme offensichtlich unerwünscht. Gleichzeitig signalisiert die Raschheit der Bewegungen das Engagement der Arbeit. Ein größerer Kontrast als der zwischen der erzwungenen Passivität der Wartenden und der bemühten Aktivität der Angestellten ist kaum vorstellbar.

Von den wartenden Klienten wird der demonstrative Arbeitseifer nicht selten als vorgetäuscht beargwöhnt: »Ja auf dem Gang, da sind sie schnell!« Als Vertreter der »anderen Seite«, als zukünftige Entscheider und Herren der Ungewissheit, bieten sich die Sachbearbeiter als Zielscheibe angestauter Aggressionen geradezu an. Besonders jüngere Frauen sind nicht selten abfälligen Bemerkungen und Anpöbeleien ausgesetzt, gegen die sie sich nur schwer zur Wehr setzen können. Während auf den untersuchten Fluren die häufigste Reaktion der Mitarbeiter auf solche Anwürfe in einfachem Weiter- und Vorübergehen, also missachtender Ignoranz, bestand, entwickelte sich in einigen Fällen auch ein kleiner, mehr oder minder lautstarker Disput, in dem die unterschiedlichen Perspektiven aufeinanderprallten. Hier drei Beispiele solcher Schlagabtausch-Interaktionen zwischen Klienten (K) und Sachbearbeitern (S):

(1) K1: Also wie lange geht das denn hier noch? Ich warte schon über zwei Stunden!

S1: Seien Sie ruhig; Sie sehen doch, was hier los ist, was wir hier um die Ohren haben.

(2) K2: Sagen Sie mal, wie lange dauert das denn noch?

S2: Kommen Sie morgens um neun, da ist hier alles leer!

Und ein anderer Mitarbeiter konterte einen ähnlichen Einwurf mit der Bemerkung:

(3) S3: Seien Sie froh: Wenn *Sie* hier fertig sind, können Sie wenigstens nach Hause gehen.

Der gemeinsame Fokus aller drei Interaktionen ist die Frage, wer am Warten die Schuld trägt. Der *Diskurs über das Warten* ist von vornherein

eine Auseinandersetzung über Ursachen und Verursacher, ein Forum des Verdachts. Dabei steht unausgesprochen der (tatsächliche oder antizipierte) Vorwurf im Raum, es sei letztlich das zu langsame Arbeitstempo der Mitarbeiter, das die Wartezeit der Klienten unnötig und unerträglich verlängere. Schon die abrupte Eingangsfrage, die die angespannte Ruhe unterbricht, ist in Wirklichkeit gar keine Frage, sondern eine Beschwerde: Sie will weniger eine Auskunft als sich vielmehr beklagen und anklagen. Das »wie lange noch« signalisiert in beiden Fällen aufgestauten Ärger und Ungeduld; (K1) verweist als Begründung auf die Höhe seiner bisherigen Investitionen. Trotzdem ist das Aufbegehren eigentümlich dosiert: Die Äußerung könnte im Weiteren sowohl zu einer offenen Konfliktandrohung verschärft als auch nachträglich zu einer bloßen Anfrage remoduliert, also in ihrer Aggressivität zurückgenommen werden. Der Vorstoß der Klienten hält sich den Rückzug offen.

Die Reaktionen der Sachbearbeiter ratifizieren den Konfliktsinn der Initiative: Alle antworten auf eine Beschwerde, ja mehr noch: auf die Unterstellung, sie würden die Klienten durch eine zu lasche Arbeitsmoral benachteiligen oder gar absichtlich warten lassen. Sie behandeln die Einlassung ausdrücklich nicht als Frage oder Nachfrage, sondern als persönlich adressierten Vorwurf, den sie nicht auf sich sitzen lassen wollen. (S1) blockt sofort ab und weist den anderen in die Schranken, sicher auch, um potentielle Nachahmer abzuschrecken und jeden Aufruhr zu vermeiden. Dann dreht er den Spieß um und spricht von *seiner* Überlastung durch den großen Andrang der Klienten. Diese Verkehrung der Perspektive ist ein bewährter Schachzug: Der Mitarbeiter reklamiert die Relevanzen des Leidens für sich und drängt den anderen in die moralische Defensive. Gleichzeitig schwächt er seinen Gegenangriff etwas ab, indem er lediglich auf die allgemeine Situation (»was hier los ist«) abstellt und konkrete Schuldzuweisungen umgeht. Dennoch ist die Logik der Retourkutsche nur allzu offensichtlich: Die Wartenden werden indirekt zu Antreiber, die sich durch zusätzliche Störungen der Arbeitsroutine nur selber schaden würden.

Auch (S2) gibt den Schwarzen Peter zurück. Anders als sein Kollege reiferiert er jedoch nicht auf die eigene Situation, sondern schließt kognitiv und rhetorisch an die Perspektive des Klienten an. Er klinkt sich gleichsam in die Grammatik des Wartens ein, dies freilich in der Weise, dass er dem anderen unverblümt ein mangelhaftes Kalkül seiner Zeitinvestitionen vorhält: Wäre er früher aufgestanden, so brauchte er jetzt nicht zu warten. Die der Äußerung zugrunde liegende Strategie ist ebenso offensiv wie raffiniert: Sie stellt den anderen unter unmittelbaren Legitimationsdruck und selektiert die möglichen Ursachen des Wartens gleichzeitig so, dass eigene Versäumnisse oder Mängel der Organisation erst gar nicht ins Blickfeld geraten.

Dass die Verschiebung der Perspektive auch ironisch gemildert und in ihrer Konfliktladung etwas neutralisiert werden kann, zeigt die phantasivolle Reaktion von (S<sub>3</sub>). Seine Argumentation knüpft indes an ein anderes Strukturmerkmal der Wartesituation, nämlich die räumliche Immobilität, an: Im Gegensatz zu den Klienten sind die Beschäftigten der Behörde auf Dauer an diesen unwirtlichen Ort gebunden. Der Trick verriet zugleich Witz und Empathie: Er stellt die Privilegierten als die eigentlich Benachteiligten hin und verweist den anderen auf die Vorteile seines Nachteils. Parallel dazu nimmt der Sachbearbeiter die Gestimmtheit der Situation auf und signalisiert augenzwinkernd Verständnis für Unbehagen und Fluchtmotiv. Trotzdem lenkt er die Perspektive des Klienten gleichzeitig auf sich selber zurück und verlangt seinerseits Respekt und Entgegenkommen. Das Warten des einen ist die Arbeit des anderen, doch wenn das erste vorbei ist, geht das andere weiter.

Obwohl all diese Reaktionen auf unterschiedliche Aspekte der Wartesituation referieren, verfolgen sie doch eine ähnliche Strategie: Ihr Ziel ist die *Rückverwandlung von Komplementarität in Reziprozität*. Während komplementäre Beziehungen die Rechte des einen als Verpflichtung des anderen konstruieren, zeichnen sich reziproke Verhältnisse umgekehrt dadurch aus, dass jede der beiden Parteien Rechte *und* Pflichten hat, auf die sich die Akteure berufen können (vgl. Gouldner 1984, S. 93). Hierin liegt der Kern dieser kurzen Dispute über die Schuld am Warten: Nachdem der Vorwurf der Klienten das Warten als Effekt und Ergebnis einer komplementären Abhängigkeitsbeziehung, also als einfaches Machtverhältnis, unterstellt, definieren die Antworten der Mitarbeiter die Situation grundsätzlich in der Weise um, dass sie auch ihre durch die Klientenansprüche vorgegebenen Verpflichtungskosten ins Spiel bringen und so trotz aller Asymmetrie der Funktionsrollen auf der Geltung der Reziprozitätsnorm beharren.

Freilich schaffen solche Interpretationsdivergenzen und Remodulierungen der Situation den irreduziblen Interessengegensatz der Akteure keineswegs aus der Welt. Dieser besteht einfach darin, dass es ja gerade die kompetente und sorgfältige *Betreuung* des einen Klienten ist, die das Warten der anderen bedingt. Insofern verläuft die Konfliktlinie in Wirklichkeit nicht nur zwischen den Mitarbeitern und Wartenden, sie existiert bereits innerhalb der Gruppe der Wartenden selbst: Als Nicht-Klienten müssen sie warten, sobald aber der Aufruf erfolgt, verkehrt sich ihr Eigeninteresse in das Warten-Lassen der anderen. In der Arbeitssituation der Sachbearbeiter reproduziert sich diese Kollision als Dilemma von »Zeit nehmen« und zügiger Abfertigung: Den Ärger der Wartenden im Nacken, sollen sie auf den Einzelnen eingehen und müssen auch hier bei ihren Entscheidungen mit Streitigkeiten und Aggressionen rechnen. Gewiss bleiben sie in der Regel Herren der Situation, die Störungen in den Abläufen unterbinden und mehr oder minder scharf

sanktionieren können;<sup>37</sup> dennoch ist ihre Arbeit stets eine Gratwanderung, bei der sie am Ende auch noch so viel guter Wille und Engagement nicht davor schützen, einerseits indirekt Opfer der explosiven Stimmung auf den Fluren zu werden und darüber hinaus häufig als persönlicher Sündenbock restriktiver Vergabevorschriften herhalten zu müssen.

Im Hinblick auf die Situation der Wartenden demonstriert dies noch einmal das eherne Gesetz der Warteschlange: Wie die Vorderleute einen an der Zielerreichung hindern, ist man selbst Hindernis für alle Nachfolgenden (vgl. Seemann 1988, S. 42). Weil das Interesse des einen das des anderen blockiert, kann es in diesem Rahmen allenfalls punktuelle Solidarität geben.

Allerdings hängt das Ausmaß der Serialisierung auch von der *Entwicklungskurve* des Wartens ab. Je länger es andauert und sich schließlich dem Ende zuneigt, umso mehr überschatten die Relevanzen der nahen Zukunft diejenigen der Gegenwart. Die Unwägbarkeit des Ausgangs drängt alles andere in den Hintergrund. Stärker noch als zuvor schotten sich die Wartenden voneinander ab und konzentrieren sich ausschließlich auf ihre eigenen Probleme und Belange. Immer wieder überprüfen sie ihre Unterlagen und bereiten sich innerlich auf die Gesprächssituation mit dem Sachbearbeiter vor. Zugleich steigt häufig die Ungeduld. Sie verändern ihre Sitzposition, spannen den Körper neu an, etwa indem sie sich vorbeugen und ihre Ellenbogen auf Knien und Oberschenkeln abstützen. Sie begeben sich gleichsam »auf den Sprung«. Die Anzeige ist jetzt immer im Blick. Und wenn der Aufruf dann tatsächlich erfolgt, packen sie rasch ihre Sachen und streben, nicht ohne sich noch einmal der Leere ihres Platzes vergewissert zu haben, zügig dem jeweiligen Büro zu. Endlich verlassen sie den unwirtlichen Ort, an dem sie so lange ausharren mussten.

Ist das Warten vorbei, entscheidet sich das Schicksal. Das antizipierte Ereignis, das hier in der Hand professioneller Entscheider liegt, tritt ein, mit allen erhofften oder befürchteten Konsequenzen. Dabei steigert sich die Angst, die das Vorerleben beherrscht, naturgemäß mit der biographischen Tragweite und Bedeutsamkeit des Bescheides: Während einem auf der Meldestelle ja im Grunde »nichts passieren« kann und man schlimmstenfalls, etwa bei fehlenden Nachweisen, erneute

37 Dass dabei Verstöße gegen die Ordnung der Warteschlange und nachfolgende Verzögerungen unter Umständen selbst wiederum mit Warten bestraft werden können, zeigt folgende Geschichte einer Sachbearbeiterin des Arbeitsamtes: »Ich hatte mal einen, der kam zehn Nummern zu spät, Bierflasche in der Hand, und wollte jetzt gleich rangenommen werden. Na dem hab ich was erzählt: Erst nicht da sein und uns hier alle warten lassen, und sich dann vordrängeln und den großen Macker markieren. Also den hab ich erst mal wieder warten geschickt.«

Verzögerungen und Laufereien in Kauf nehmen muss, sind mit dem Gewähren oder der Verweigerung einer Aufenthaltsgenehmigung auf der Ausländerbehörde grundsätzlich weitreichende existenzielle Weichenstellungen verbunden. Wo im einen Fall lediglich weiteres Ungemach droht, schwebt im anderen ein Damoklesschwert, das jederzeit nieder-sausen kann. Freilich kann die Interpretation dessen, was unmittelbar als existenziell bedeutsam angesehen wird, zwischen verschiedenen Gruppen und einzelnen Klienten stark variieren: Vor allem bei Sozialhilfeempfängern, für die sich die Dauerabhängigkeit von staatlichen Leistungen nach und nach zu einem permanenten »Kleinkrieg« mit den Behörden ausgeweitet hat, kommt es immer wieder zu Situationen, in denen ein Tropfen das Fass zum Überlaufen bringt und ein scheinbar geringfügiger Anlass die Wartenden »aurasten« lässt.<sup>38</sup>

In solchen Eruptionen zeigt sich zugleich der »prismatische« Charakter der Wartesituation. Wie in einem Brennspiegel verdichten sich in ihr die sonst eher abgespaltenen und im Alltag erfolgreich zurückgedrängten Erfahrungen der Ungewissheit und Abhängigkeit, des Ausgeliefertseins an Umstände, Glück und Entscheidungen anderer. Unmissverständlich führt uns das Warten vor Augen, wie sehr wir *nicht* die Herren unseres Schicksals sind. Es zerlegt das Tun und das Widerfahrnis. Ja, es ist gerade das Nichtstun, zu dem uns das Warten verdammt, was uns die Abhängigkeit umso deutlicher spüren lässt. Daher die Tendenz zur *inneren Dramatisierung*: Ohnmächtig grübeln wir darüber nach, ob wir alles in unserer Macht Stehende getan haben. Dennoch kann nichts die Kontingenz des Ereignisses bannen. Ob sich an der Malaise je etwas ändern wird, steht in den Sternen. Hierin liegt gleichsam die metaphysische Qualität des Wartens und der Wartesituation: Trotz aller zwanghafter Vergewärtigung des Vergangenen und Zukünftigen gibt es uns keinerlei Möglichkeit, den Fortgang der Geschichte selbst zu bestimmen.

Weil wir das Warten als verlorene, als nutzlose und »enteignete« Zeit empfinden, wirft es unerbittlich die Sinnfrage auf. Und zwar ebenso für das Leben des Einzelnen wie für die innere Verfasstheit der Gesellschaft. Nicht zufällig wurde es deshalb zur herausragenden Metapher

38 In den Sozial- und Arbeitsämtern steht daher die Frage der »Sicherheit« auf den Wartefluren und in den Büros der Sachbearbeiter seit längerem auf der Tagesordnung. Tätliche Angriffe auf Bedienstete und Handgreiflichkeiten auch unter Klienten haben hier zu einer Vielzahl von Maßnahmen und Neuerungen (von offenen Verbindungstüren zwischen den Büros, Ordnungspatrouillen auf den Gängen bis hin zur – umstrittenen – Videoüberwachung) geführt, die alle den Zweck verfolgen, die Spannung herauszunehmen und Eskalationen vorzubeugen. Vgl. Der Tagesspiegel vom 3.3.2000, S. 16. – Die Orientierung an den klassischen Prinzipien und Mechanismen der Disziplinarmacht ist offensichtlich.

der Literatur. Bei Beckett steht es für eine verzweifelte Suche nach Sinn, für entglittenes Leben. Seine Figuren warten auf nichts Bestimmtes, sie müssen sich ständig gegenseitig erinnern, dass sie warten, woraus sie dann wiederum schließen, dass sie auf etwas warten. Ihr Warten ist eine Art »nicht nicht-leben« (Anders 1968, S. 219), das letztlich keinen anderen Grund als das tägliche Weiterexistieren hat. Es umschreibt eine existenzielle Leere und Sinnlosigkeit, der die Protagonisten nichts entgegenzusetzen können.

Die Situation auf den Amtsfluren ist ein Seismograph der modernen Gesellschaft. Unübertroffen hat dies schon Siegfried Kracauer in seinem Essay *Über Arbeitsnachweise* (1930) herausgearbeitet:

»Jeder typische Raum wird durch typische gesellschaftliche Verhältnisse zustande gebracht, die sich ohne die störende Dazwischenkunft des Bewußtseins in ihm ausdrücken. Alles vom Bewußtsein Verleugnete, alles, was sonst geflissentlich übersehen wird, ist an seinem Aufbau beteiligt. Die Raumbilder sind die Träume der Gesellschaft. Wo immer die Hieroglyphe irgendeines Raumbildes entziffert ist, dort bietet sich der Grund der sozialen Wirklichkeit dar.« (Kracauer 1990, S. 186)

Mit großer atmosphärischer Dichte, analytisch, aber ohne jeden theoretischen Ballast, fängt Kracauer die Verhältnisse auf den Arbeitsvermittlungen ein. Etwa, indem er den Wortlaut der vielen Hinweis- und Verbotsschilder mit der Gestimmtheit und dem Mienenspiel der Menschen kontrastiert. Die Arbeitslosen, die um ihre Chancenlosigkeit wissen, hören bei der Verlesung der Angebote kaum noch hin: »Sie sind schon zu abgestumpft, um an ihre Auserwähltheit glauben zu können.« (ebd., S. 189) Es sind die endgültig Nicht-Prädestinierten in einer von der protestantischen Ethik beherrschten Welt. Ohne ein Ziel, an dem man sich ausrichten könnte, wird Warten bloßes Erdulden, ein qualvolles Verrinnen der Zeit. Was sich in den Blicken und Körperhaltungen vieler Wartenden ablesen lässt, geht über die üblichen Signaturen der Ausgrenzung und der Not weit hinaus. Es ist eine fundamentale Erfahrung der Getrenntheit und des Nicht-mehr-Dazugehörens, Fixpunkt eines Lebens wie hinter einer Glasscheibe: Die Gesellschaft – das sind die anderen. *Dieses* Warten ist über Beckett hinaus eine Chiffre der massenhaften Leidenserfahrung der Entbehrlichkeit, Überzähligkeit. Es steht für ein Gefühl, dass es niemandem auffallen würde, wenn es einen nicht mehr gäbe.

(2001)

# Tücken der Macht

## Das Beispiel der Politik

Wir alle wissen, was Macht ist, spätestens, wenn wir ihr unterworfen sind, uns als ihr Opfer fühlen. Als Grundtatsache des Lebens und der Gesellschaft ist sie uns nur allzu bekannt. Doch: »Das Bekannte überhaupt ist darum, weil es *bekannt* ist, nicht *erkannt*.« (Hegel 1970, S. 35, Hervorhebungen im Original) Nicht obwohl, sondern weil: Allzubekanntheit ist eines der größten Hindernisse für Erkenntnis und Aufklärung. Was wir immer schon glauben zu wissen, wissen wir eben deshalb oft nicht. Daher auch hier die Unumgänglichkeit der Anstrengung des Begriffs.

### 1. Eine kleine Mechanik der Macht

Macht bedeutet nach der klassischen Definition Max Webers »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht« (Weber 1972, S. 28). Zentral sind hier die Elemente des *Willens* und *Widerstrebens*, ferner das unscheinbare Wörtchen »auch«. Macht besagt immer: Der Wille des einen setzt sich gegen das Widerstreben des anderen durch; jener tut etwas, das er nicht getan hätte, wenn es den »zwingenden Willen« des ersten nicht gäbe. Der Unterlegene fügt sich den Vorgaben des Mächtigen und realisiert dessen Ziele in seinem eigenen Handeln. Umgekehrt gilt, dass es die Notwendigkeit zur Durchsetzung des überlegenen Willens nur deshalb gibt, weil es das Widerstreben des anderen gibt, seine unhintergehbare Freiheit, nein zu sagen und dem ihm angesonnenen Tun eigene Motive, Ziele und Interessen entgegenzusetzen. Insofern setzt Macht immer schon Freiheit voraus; ohne die *Conditio* des Nein gäbe es auch kein Bestreben, das Nein zu negieren und in ein Ja umzubiegen. Dies ist allen Dämonisierern der Macht<sup>1</sup> ins Stammbuch zu schreiben: Es gibt keine »machtsterilen« Verhältnisse (Popitz 1992, S. 272). Macht ist jederzeit eine menschliche Möglichkeit; keine Macht gibt es nur, wo alle Freiheit erloschen ist und die Menschen die Fähigkeit eingebüßt haben, nein sagen zu können.

Macht ist also negative Freiheit, Freiheit zur Negation von Freiheit, und als solche universal. Wo immer Menschen soziale Ordnung stiften (und sie können nicht anders als das zu tun), muss diese Ordnung auch

1 »Die Macht ist obszön./Das freut die Wut.« (Enzensberger 1999, S. 46)

als Kanalisierung der Kontingenzen der Freiheit geschaffen und durchgesetzt werden. Dabei können die Mittel und Methoden, mit denen der eine das Widerstreben des anderen bricht, naturgemäß höchst verschieden sein: Sie reichen von der Androhung und dem Vollzug von Sanktionen, in letzter Instanz: der Anwendung körperlicher Gewalt, über das gestaffelte Offerieren materieller oder symbolischer Anreize, also die diversen Techniken von Belohnung und Belobigung, bis zur gezielten Aufweichung des fremden Gegenwillens durch Erklärungen, Gründe und allerlei Manipulationen. Auf diese uralte Trias der Machtmethode – Peitsche, Zuckerbrot und Glauben – haben Herrschende und Eliten zu allen Zeiten in unterschiedlichen Kombinationen und Mischungsverhältnissen zurückgegriffen.

Allerdings funktionieren die drei Machtarten ganz verschieden. Strafmacht droht dem anderen empfindliche Nachteile an, wenn er an seinem Nein festhält und sich den Imperativen des anderen nicht fügt. Sie setzt auf Angst und Schrecken als Gehorsamsmotive und ist so gegenüber der Eigenperspektive des Unterlegenen vollkommen gleichgültig. Belohnungsmacht hingegen offeriert Vorteile, die für den anderen attraktiv sind und die er annehmen oder zurückweisen kann. Weil das Zuckerbrot süß ist und schmeckt, haben wir weniger das Gefühl, einem fremden Willen unterworfen zu sein. Anreizsysteme vermeiden die soziale Überdeutlichkeit von Drohungen/Sanktionen, binden den Gehorsam an intrinsische Motive und können ihn so leichter verstetigen.

Auch die Legitimationsmacht sucht an die Orientierungen des anderen anzuschließen. Ihr Ziel ist die strategische Überwindung des Nein durch Gründe und praktische Erklärungen. Der andere soll seinen Widerstand aufgeben, indem er dazu veranlasst wird, eine Deutung der Verhältnisse zu übernehmen, in der sein Gegeninteresse als ungerechtfertigt, zumindest zweck- oder aussichtslos erscheint. Sein Eigensinn soll gebrochen, das Nein in ein explizites, vielleicht zähneknirschendes Ja transformiert werden.

Machttheoretisch zentral ist hier die einschlägige, schon bei Platon entwickelte Unterscheidung von Überreden und Überzeugen.<sup>2</sup> Jemanden überzeugen heißt, ihn dazu zu bewegen, die vorgebrachten Argumente »aus freien Stücken« zu akzeptieren und die darin angesonnene Welt-sicht zu seiner eigenen zu machen. Dies ist der Kern der Habermas'schen Rede vom »zwanglosen Zwang des besseren Arguments«, gegen das man sich zwar sträuben, dem man sich letztlich aber nicht entziehen kann. Doch kann man, wenn unsere Begründungen dem anderen einleuchten, wortwörtlich: »ein Licht aufsetzen«, überhaupt noch vom Aufoktroieren eines fremden Willens, also von Macht, sprechen? Beim Überreden ist das zweifellos der Fall: In der manipulativen Umformung seiner

2 Vgl. hierzu ausführlich Hösle 1997, S. 446ff.

Wahrnehmungen und Bedürfnisse soll der andere dazu gebracht werden, seine Interessen gleichsam selber zu verleugnen und den Widerstand aufzugeben. Überzeugen hingegen lässt ihm die Freiheit von Zustimmung oder fortwährendem Dissens. An dieser Stelle liegt meines Erachtens die Grenzlinie zwischen den Begriffen Macht und Einfluss: Überzeugen ist gewiss in höchstem Maße Einflussnahme und Beeinflussung, aber in meinem Verständnis keine Machtausübung, während Überreden als Propaganda und Agitation zweifellos auch dann eine Machtaktion bleibt, wenn sie in gelungener Gehirnwäsche das Bewusstsein eines möglichen Interessengegensatzes auszulöschen vermag.<sup>3</sup>

Allerdings fließt, was analytisch zu differenzieren ist, empirisch oft ineinander. Wenn Überzeugungen uns nützen, lassen wir uns häufig nur allzu gern dazu überreden. Ja mehr noch: Wir können uns auch selbst zur Überzeugtheit zwingen, sind allesamt Meister der Selbstüberredung. Auch die freiwillige Unterordnung unter eine unangreifbar erscheinende Macht können wir uns auf solche Weise aufnötigen. Diesen Gedanken hat Richard Sennett (1985) in seinen Londoner Freud-Vorlesungen stark gemacht: Oftmals gelangt nicht derjenige zur Macht, der das meiste Ansehen und den größten Respekt genießt, sondern umgekehrt liefern wir Achtung und Wertschätzung demjenigen nach, der ohnehin an der Macht ist und dem wir gehorchen müssen. Die der Macht entgegebene Anerkennung erscheint gleichsam als »Gratiszugabe«, mit der wir uns von der kränkenden Vorstellung entlasten, unsere Autonomie aufgegeben zu haben: Nicht einem bloßen Machthaber dienen wir, sondern jemandem, der Werte und Prinzipien repräsentiert, die wir auch selbst bejahen. Die Konstruktion der Macht als Autorität funktioniert so als eine Art Selbstangleichung an bestehende Herrschaftsverhältnisse. Wo unser Nein sowieso keine Chance hätte, erziehen wir uns zum Ja.

Spätestens hier zeigt sich, dass nicht nur die direkte Durchsetzung des einen gegen den anderen, also der unmittelbare Erfolg im Konflikt, als Indikator eines Machtverhältnisses gelten kann. Weber postuliert ja, dass es vollkommen ausreicht, wenn der Mächtigere seinen Willen *auch* gegen das Widerstreben des anderen durchzusetzen vermag. Mit anderen Worten: Der Unterlegene muss seinen Widerstand keineswegs offen artikulieren, es genügt, dass er gebrochen werden könnte, würde er artikuliert. Die theoretischen und politischen Konsequenzen einer solchen Auffassung von Macht, die den Konflikt vermeidet, indem sie ihn im Vorfeld unterbindet, sind außerordentlich bedeutsam: Wer weiß, dass der andere ihn in der Ausstattung an Machtressourcen haushoch übertrifft, wird es sich zweimal überlegen, ob er sein Nein nicht zurückhält. Auch ohne den manifesten Einsatz wirken die Potentiale des anderen schon als latente Macht. Und ebenso kann jemand auch dadurch

3 Vgl. zu dieser Problematik Lukes 1974.

Macht über andere ausüben und ihre Interessen verletzen, dass er darüber bestimmt, was überhaupt als Streitgegenstand auf die Tagesordnung kommt und was nicht. Macht hat nicht nur, wer sich in Entscheidungssituationen durchsetzt, sondern auch, wer Entscheidungsthemen so kanalisieren kann, dass für ihn heikle Fragen gar nicht erst zur Abstimmung gelangen.<sup>4</sup> Wesentlich ist nicht nur, wer das Sagen hat, sondern auch, wer das Sagen darüber hat, was in welchem Rahmen von wem mit welchen Folgen gesagt werden kann. Neben und parallel zur Entscheidungsmacht in konkreten Konfliktkonstellationen müssen wir also auch jene vielfältigen Formen und Strategien der *Thematisierungsmacht* ins Auge fassen, die einem möglichen Nein bereits dadurch zuvorkommen, dass sie ihm von vornherein die Gelegenheit verwehren, sich öffentlich zu artikulieren.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: die Labilität der Machtbalancen. Macht ist zwar ungleich verteilt, aber eben nur ungleich *verteilt*. Abgesehen von Extremsituationen absoluter Macht wie etwa der Folter oder der Lage der Häftlinge im Konzentrationslager, sind »normale« Machtverhältnisse in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass unterschiedliche Ressourcen und Machtmittel in sehr verschiedener Weise bei den Akteuren akkumuliert sind, wobei die einen über mehr, die anderen über weniger oder andere Ressourcen verfügen. Theodor Geiger hat deshalb vorgeschlagen, statt von Mächtigen und Ohnmächtigen oder Unterworfenen besser von Mächtigeren und Mindermächtigen zu sprechen.<sup>5</sup> Damit verschiebt sich sogleich der analytische Blick: Wer insgesamt über geringere und »fragilere« Ressourcen verfügt, muss mit dem, was er hat, sorgsam haushalten, es planmäßig aufstocken und optimal einsetzen. Gerade der Mangel an harten Druckmitteln züchtet Machtriecher und Raffinement. Fehlende Amtsmacht kann durch Informationsvorsprünge oder die Abschirmung von Ungewissheitszonen kompensiert werden, die sich gut in Mobbing und Intrigen übersetzen lassen, Defizite an Gründen und Sachwissen kann man situativ durch moralische Aufwallung wettmachen. Ja mitunter kann sogar das Ausstellen eigener Schwäche und Abhängigkeit in eine Machtquelle verwandelt werden. So verfolgen Mütter und Ehefrauen nicht selten eine »Politik des Flusches«: Wenn ihnen etwas nicht passt, deuten sie an, demnächst zu leiden – und sofort tanzt alles nach ihrer Pfeife. Wo normativ Egalität gefordert ist, macht die Selbststilisierung als Opfer den anderen automatisch zum Täter. Dies ist eine allgemeine Beobachtung der Machtforschung: Will man die Trägheit, die

4 Dieser Grundgedanke ist in der Machtforschung unter dem Stichwort der *non-decisions* eingeführt worden (vgl. Bachrach/Baratz 1977).

5 Geiger 1964, S. 342 – Auch Norbert Elias spricht öfter von »Machtstärkeren« und »Machtschwächeren«; dies ist der gleiche Gedanke, ich ziehe aber die Geigersche Formulierung als eleganter vor.

Selbstgefälligkeit, die Arroganz der Macht untersuchen, muss man sich an die Machthaber halten; um aber die Raffinesse, die Durchtriebenheit und Hinterfotzigkeit der Macht zu erforschen, ist es sinnvoll, vor allem die Mittel- und Mindermächtigen zu studieren.

Allerdings täuschen auch Mindermächtige sich manchmal über ihre eigenen Ziele. In einem Sozialamt, das ich in den achtziger Jahren zusammen mit einem Kollegen untersuchte, hatten die Mitarbeiter seit langem geklagt, dass man ihnen ja keinerlei Verantwortung übertrage und jede größere Ermessensentscheidung beim Abteilungsleiter gegenzuzeichnen sei. Ein neuer Amtsleiter ging nun auf ihr Ansinnen ein und räumte ihnen versuchsweise ein deutlich erweitertes Budgetrecht ein. Mit weitreichenden Konsequenzen, wie sich zeigen sollte: Rasch sprach sich nämlich der erweiterte Entscheidungsspielraum der Sachbearbeiter bei den Klienten herum, von denen ein Teil nun versuchte, ihre Ansprüche auch durch direkte persönliche Pressionen und rabiaten Konfliktverhalten in der Beratungssituation durchzusetzen. Die Mitarbeiter erfuhren, dass die größere Macht, die sie immer gewollt hatten, nicht nur mehr Eigenständigkeit und Verantwortung, sondern vor allem wesentlich mehr Arbeit und Ärger bedeutete – und es war schon einigermaßen irritierend zu beobachten, wie diejenigen, die die neue Regelung am lautesten gefordert hatten, sie nun als erste wieder loswerden wollten. Macht ist nur selten bequem, und zuweilen kann man Menschen kaum etwas Schlimmeres antun, als dass man ihre Wünsche erfüllt.

Das Beispiel zeigt, in welchem Maße Machtbeziehungen häufig dadurch modifiziert werden, dass sie immer schon in übergreifende Figurationen, also in mehrstellige dynamische Relationen und Netzwerke, eingebunden sind.<sup>6</sup> Dies blendet die dyadische Machtdefinition Webers zunächst aus. Wenn A seinen Willen gegen B durchsetzt, ändert sich die Situation grundlegend, sobald C hinzutritt. Dabei kann die Rolle des Dritten oder der vielen Dritten grundsätzlich sehr verschieden sein: Er kann neutraler oder parteiischer Zuschauer, moralische Schiedsinstanz, Bündnispartner der einen oder anderen Seite, Mit- oder Unterlassungstäter, er kann alles Mögliche sein oder im variablen Verlauf des Konflikts auch erst werden – in jedem Fall aber müssen sowohl A als auch B alles, was sie tun, fortan auch im Hinblick darauf berechnen, wie C wohl reagiert. Mithin muss die Machtanalyse stets die gesamte Figuration erfassen. In empirischen Machtfeldern agieren fast immer mehrere Parteien, die freilich in der Regel über höchst unterschiedliche Ressourcenausstattungen, Machtquellen und Fähigkeiten verfügen. Dennoch können auch diese Voraussetzungen sich ändern und selbst Gegenstand des Konflikts werden. Vor allem aber ist es das dynamische Geschehen und die ständige Veränderung der Figuration selbst, die über die größeren oder

6 Zum hier verwendeten Figurationsbegriff vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 13f.

geringeren Durchsetzungschancen der Akteure entscheidet. Nicht nur, was einer hat, sondern ebenso, wo er sich befindet, bestimmt maßgeblich über die Möglichkeit des Erfolgs. Bei einem Patt etwa gleichstarker Parteien kann ein kleines »Zünglein an der Waage« eine Bedeutung erlangen, die ihm sonst niemals zukäme. Das Schachspiel ist ein gutes Beispiel: Gewiss sind die Figuren unterschiedlich stark und mächtig, doch welche Macht sie tatsächlich ausüben, darüber entscheidet im Spielverlauf letztlich die Stellung in der Figuration. Manchmal stehen mächtige Damen blöde in einer Ecke, in die sie sich vielleicht sogar selbst manövriert haben, und ein kleiner Bauer, den niemand beachtet hat, bringt am Ende den gegnerischen König zu Fall.

Der letzte Punkt meiner machttheoretischen Skizze: Vermischung. Als reine Sozialform ist Macht äußerst selten, der pure Machtkampf die Ausnahme. Auch Weber deutet dies in seiner Formulierung bereits an, wenn der Mächtige seinen Willen »innerhalb einer sozialen Beziehung« durchsetzt. Tatsächlich ist Macht häufig mit anderen Beziehungstypen, vor allem mit Arbeit und Liebe legiert, so sehr, dass sie manchmal kaum auseinanderzuhalten sind. Gelingende Arbeitskooperationen, die allen das Äußerste abverlangen, lassen hierarchische Positionsunterschiede in den Hintergrund treten, mit zunehmender Nähe zur Front werden die Beziehungen zwischen Offizieren und Mannschaften informeller. Die Macht verschwindet keineswegs, aber sie verblasst hinter den Orientierungen der gemeinsamen Sache und der Sache der Gemeinschaft.

Noch stärker gilt dies in interpersonellen Verhältnissen. Wronski beklagt in seiner Verliebtheit zu Anna Karenina, »zuwenig gefangen« zu sein. Liebe begründet Abhängigkeit, und wo es Abhängigkeit gibt, gibt es immer auch Macht. Allerdings ist es für Liebesbeziehungen ruinös, wenn die Machtrelevanzen vom situativen Hintergrund ins Zentrum des Wahrnehmungsfeldes gelangen und alles andere einfärben. Sie zerstören die notwendige Fiktion zwangloser Zuneigung und Gemeinsamkeit (vgl. Hahn 1983) und verkehren die Beziehung ins Gegenteil: Aus der Gleichheit der Liebenden macht die Macht Sieger und Besiegte. Deshalb verliert in interpersonellen Machtkämpfen am Ende auch der Gewinner: Liebe und Vertrauen lassen sich nicht erzwingen; mit der Durchsetzung des eigenen Willens vernichtet der Mächtigere zugleich die fundamentale Freiwilligkeit der Anerkennung, auf die es in solchen Verhältnissen letztlich immer ankommt.

Doch damit nicht genug. Es ist keineswegs nur die Macht selbst, die ja als Asymmetrie der Abhängigkeit von Paar zu Paar höchst unterschiedlich verteilt sein kann, sondern bereits der allgegenwärtige, ideologisch geschürte *Machtverdacht*, der die Beziehungen vergiftet. Wenn die Geschlechterverhältnisse über Jahre in Kategorien der sexuellen Gewalt und des Missbrauchs diskutiert werden, so hat dies nicht nur zeitweilig, sondern auf Dauer und für alle dramatische Konsequenzen, die kaum

mehr rückgängig zu machen sind. Machtverdacht macht aus Liebenden Lauernde. Er polt die Wahrnehmung um und verändert die Grammatik des Fühlens. Er gestattet keinerlei Unbefangenheit und raubt den Menschen die Fähigkeit, ihre Rollen und mit ihren Rollen *zu spielen*. Hierin liegt die Ursache für die verheerenden Wirkungen des feministischen Machtdiskurses auf das Zusammenleben von Frauen und Männern in den letzten beiden Jahrzehnten. Es gibt keine politisch korrekte Erotik, und auch kein quotendeutsches Gedicht. So viel zu den Kosten der Entmischung.

## 2. Tücken und Dilemmata

Es dürfte hinlänglich klar geworden sein, dass Macht zwar normal und alltäglich, nichtsdestotrotz aber keine einfache Sache ist. Dies erfährt der Mächtige spätestens dann, wenn er sich unversehens in einer Situation wiederfindet, die er weder gewollt noch vorausgeahnt hat und seiner Kontrolle entgleitet. Plötzlich, ohne dass man so recht wüsste warum, ist er machtlos. Ich komme deshalb nun zu den Tücken der Macht, den mehr oder minder sicht- und erwartbaren, häufig aber auch völlig überraschenden Fallstricken, in denen Mächtige aller Couleur sich verfangen und manchmal heillos verheddern können. Hier gilt nicht nur Murphys Gesetz: Was schief gehen kann, geht schief! – nein, es kann immer noch viel mehr schief gehen, als wir uns überhaupt vorzustellen vermögen.

Allerdings soll man die Vorausschau auch nicht übertreiben. Wer *alle* Schwierigkeiten des Handelns antizipierend zu umgehen trachtet, fängt meist gar nicht erst an. Er betreibt reflektorische Selbsteinschüchterung. Ja mehr noch: Um seine Aggressivität und Entschiedenheit zu bewahren, kann in Machtkämpfen ein gewisses Maß an kognitiver Beschränkung und sogar Dummheit mitunter von großem Nutzen sein. Wo es hart auf hart zugeht, liegt der Vorteil der Dummheit darin, dass sie sich durch nichts in der Welt ablenken und beirren lässt; nachteilig ist hingegen, dass sie leider nur schwer vorgespiegelt und simuliert werden kann: Wissen und Einsicht lassen sich dummerweise nicht abstellen. Einen effektiven Machtvorsprung begründet entschlossene Dummheit deshalb vor allem dann, wenn man wirklich dumm ist.<sup>7</sup>

Da wir als Nicht-Handelnde jedoch von der Pflege der eigenen Bornierungen etwas entlastet sind, möchte ich im Folgenden eine kleine, theoretisch angeleitete Systematik unterschiedlich tückischer Tücken präsentieren, mit denen Mächtige vor allem in politischen Handlungsfeldern häufig und normal konfrontiert sind. Ich unterscheide dabei fünf

7 Eine schöne Analyse der Dummheit hat Richard Utz (2013, S. 161ff.) vorgelegt. [2014]

Varianten, die hier in Stichworten vorweg kurz genannt seien: 1. Inter- und Intra-Machtkonflikte, 2. Gratwanderungen, 3. Dilemmatische Zugzwänge, 4. Nichtintendierbare Erfolgsbedingungen und 5. Double-Binds.

1. Noch relativ einfache und überschaubare Probleme werfen Inter- und Intra-Machtkonflikte auf (vgl. Schneider 1978, S. 55f.). Mit diesen aus der soziologischen Rollentheorie entlehnten Konfliktmodellen sind Konstellationen gemeint, in denen entweder ein Gegensatz zwischen verschiedenen Machtrelationen in einer Figuration (A erhöht seine Macht gegenüber B und verliert dadurch gleichzeitig Macht gegenüber C) auftritt oder die Anwendungen verschiedener Machtmethoden innerhalb einer Beziehung sich wechselseitig blockieren (A kann B nicht gleichzeitig etwas aufzwingen und von ihm freiwillige Einsicht erwarten). Beispiele für Inter-Machtkonflikte gibt es zuhauf: Man kann innenpolitisch punkten und sich dabei außenpolitisch isolieren, man kann als Koalitionspartner reüssieren und dadurch die eigene Parteibasis gegen sich aufbringen oder umgekehrt die Parteibasis konsolidieren und jede Regierungschance verspielen. Und ebenso innerhalb einer Partei: Was die eine Fraktion bejubelt, empört die andere, so dass man sich wohl oder übel für eine Seite entscheiden muss. Macht funktioniert hier gewissermaßen als ein Nicht-Nichtnullsummenspiel: In der komplexen, ja überkomplexen Figuration gibt es bei jeder Aktion stets gleichzeitig Machtgewinne und -verluste, die alle Beteiligten schon im Vorfeld für sich kalkulieren und verrechnen müssen.

Der Paradefall eines Intra-Machtkonflikts ist, wie erwähnt, die mögliche Kollision von Strafmacht und Legitimationsmacht. Sie ist typisch für das Problem der Autorität. Als anerkannte, geachtete Macht ist die Autorität normalerweise nicht autoritär: Sie kann auf die Anwendung »grober« Machtmittel, Drohungen oder Sanktionen, weitgehend verzichten und das Verhalten der Autoritätsgläubigen vornehmlich durch symbolische Operationen, durch das Geben oder Verweigern von Anerkennung, wirksam steuern und beeinflussen.<sup>8</sup> Doch es gibt Ausnahmen: Wenn Not am Mann ist, die Werte zerfallen und die Mäuse auf den Tischen tanzen, *muss* die Autorität durchgreifen, um die durch sie repräsentierte Ordnung und Wertordnung für alle wiederherzustellen. Ohne den autoritären Einsatz der Peitsche verlöre sie jede Reputation. Trotzdem läuft sie dabei ein hohes Risiko. Wird ihr nämlich unterstellt, sie verfolge statt des propagierten Gemeinwohls in Wirklichkeit doch nur eigene Interessen an Pfründen und Macht, so brechen die Abhängigen rasch den Stab. Insofern sind es letztlich die oftmals kaum kalkulierbaren Interpretationen und Situationsdeutungen von unten, die am Ende darüber entscheiden,

8 »Wir wollen von denen, die wir besonders anerkennen, besonders anerkannt werden.« (Popitz 1992, S. 115)

ob sich die autoritäre Autorität in einem Intra-Machtkonflikt wiederfindet oder nicht.

2. Auch Gratwanderungen sind nicht ungefährlich. Ich meine damit zunächst jene schwierigen Drahtseilakte, die Mächtige manchmal ausführen müssen, um von anderen auf den Schild gehoben zu werden oder ihre Hausmacht zu sichern. Wo Machtgewinn und -erhaltung an den Modus der Delegation gebunden sind, ist der Mächtige von der Zustimmung seiner Herkunftsgruppe abhängig. Lässt sie ihn fallen, steht er vor dem Nichts. Wie aber kann die launische Masse der vielen dazu gebracht werden, den einen zu ermächtigen?

Die Theatralik der Repräsentation ist ein heikles und interessantes Terrain.<sup>9</sup> Damit die versammelten Mitglieder ihn zu ihrem Vertreter kürren, muss sich der Kandidat grundsätzlich als einer von ihnen darstellen und sie zugleich überragen. Er spiegelt den Habitus und die Orientierungen der Gruppe und ist gleichzeitig Propagandist seiner selbst. Stellt er die eigene Person und seine besonderen Qualitäten zu sehr ins Rampenlicht, so verletzt er das Ethos der Gleichheit und läuft damit Gefahr, als anmaßend oder arrogant abgestempelt zu werden; stapelt er dagegen zu tief und verzichtet auf das Herausstreichen seiner Talente und Leistungen, so fragt sich die Gruppe irgendwann, warum sie ihn überhaupt wählen soll. Um das Wir der Gruppe als Persönlichkeit auszudrücken, muss er sich immer auch von ihr distanzieren.

Gewiss gibt es für die Bewältigung dieser Inszenierungsaufgabe eine Reihe erprobter Rezepte, auf die der Delegierte bei seinem Auftritt zurückgreifen kann. Diese reichen vom euphemistischen »Wir« und die Beschwörung gemeinsamer Geschichten und Ziele über die Rhetorik der Unentbehrlichkeit und das sorgsam dosierte Selbstlob, bei dem man sich selber oftmals gar nicht erwähnen muss (vgl. Paris 1995, S. 96), bis zur kalkulierten Beschimpfung des Publikums: Der Funktionär beschwert sich bei der Basis, dass die Basis nicht funktioniere – und lässt sich im Amt bestätigen. Dennoch können all diese Strategien aufgrund zahlloser Imponderabilien und Ungewissheiten natürlich immer auch scheitern: Ob der Redner tatsächlich den Ton und die Stimmung der Versammlung trifft, ob er das Verhältnis von Kritik und Beschwichtigung richtig austariert oder umgekehrt die Polemik überzieht, ob er sich zu sehr zurücknimmt oder ihm ausgerechnet jetzt seine Eitelkeit einen Streich spielt – auch hier sind es letztlich die Reaktionen und Empfindungen der vielen, die über die Gratwanderung des einen entscheiden, ihn triumphieren oder abstürzen lassen.

Gelungende Führung ist unter diesen Aspekten stets ein prekärer Balanceakt: zwischen Nähe und Distanz, Vorpreschen und Rücksichtnahme,

9 Vgl. dazu ausführlich Sofsky/Paris 1994, S. 217ff.

Anwesenheit und Abwesenheit. Ja, auch die wirksam eingesetzte Abwesenheit, das gezielte Sich-rar- und dadurch gleichzeitig Auf-sich-aufmerksam-Machen, will gelernt sein. Freilich wird die Abwesenheit von jemandem nur dann registriert, wenn er zuvor besonders anwesend war, wenn seine Worte Gewicht hatten und gehört wurden, auch weil der Raum der Aufmerksamkeit dafür vorhanden war. Und eben diese Bedingung scheint mir unter den heutigen Verhältnissen der Omnipräsenz der Massenmedien zunehmend gefährdet oder bereits suspendiert: Moderne Gesellschaften sind vor allem laute und »erregte« Gesellschaften, in denen die Flut der Botschaften und Bilder kaum mehr jene Tabularasa-Situationen und erlebnisoffenen Räume zulässt, die für Nachklang und Resonanz nötig sind. Speziell das Fernsehen verändert, zumal wenn es sich zu einem Nebenbei-Medium entwickelt, die Darstellungszwänge und -probleme der Mächtigen enorm: Es sorgt für rasche Bekanntheit und nivelliert zugleich Aussagen und Gesichter. Wo der politische Führer allabendlich im Wohnzimmer auf dem Bildschirm erscheint und seine Parteistrategie erklärt, werden die Möglichkeiten der Entstehung von Charisma drastisch reduziert. Die Vorführung der normalen Person und des Alltagsgeschäftes der Macht durchkreuzt die Erfahrung der »Außeralltäglichkeit«, die Max Weber zufolge gerade das Wesen der charismatischen Ausstrahlung, die Aura des Charismatikers, ausmacht.<sup>10</sup> Charisma ist nicht nur das Gegenteil von Populismus (vgl. Soeffner 1993), sondern auch von heutiger Prominenz. Der Charismatiker ist kein Tausendsassa, der sich überall zeigt und in Talkshows herumsitzt; er ist einer, der sich eher zurückzieht und nur sehr gelegentlich äußert, dann aber mit einer Überzeugtheit, einer Intensität des Glaubens an seine Sache und sich selbst, die andere an ihn glauben macht. Ansonsten schweigt er – hörbar. Die Gesetzmäßigkeiten der Massenmedien hingegen erlauben keine anwesende Abwesenheit mehr. Dies gilt sowohl für den Politik- als auch für den Kulturbetrieb: Der einzige Fall eines hörbaren Schweigens, der mir aus letzter Zeit noch bekannt ist, war die Verweigerung Wolfgang Hildesheimers.

3. Andere Probleme und Fallstricke ergeben sich für die Akteure aus dem speziellen Gebrauch der Machtmethode selber. Unter »dilemmatischen Zugzwängen« verstehe ich einen Typus von Risikokonstellationen und Schwierigkeiten, die handlungslogisch aus den formal vorgezeichneten Ablaufmustern und Strukturdynamiken des Konflikts resultieren, also gewissermaßen in der Grammatik der verschiedenen Machtformen

10 Vgl. Weber 1972, S. 142 – Zum gegenwärtigen Stand der Charisma-Forschung vgl. Lipp 1985 sowie Gebhardt/Zingerle/Ebertz 1993.

bereits angelegt sind. Dies sei hier exemplarisch an der Vertracktheit von Drohungen demonstriert.<sup>11</sup>

Niemand muss einem anderen drohen, aber wenn er dies tut, setzt er ein bestimmtes Handlungs- und Beziehungsprogramm in Gang, das ihm unter Umständen rasch entgleiten und sich am Ende gegen ihn wenden kann. Drohen ist stets das bedingte Androhen einer Strafe, die der Drohende selbst veranlassen oder ausführen kann, falls der andere an seinem Widerstand festhält. Der Drohende legt sich fest und bindet sein weiteres Handeln gleichzeitig an die Reaktion des anderen. Damit die Aktion Erfolg hat, muss sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit des Drohenden, seine Drohung wahrzumachen, unbedingt glaubhaft sein: Geht der Bedrohte davon aus, dass der andere blufft, wird er kaum bereit sein, sich dem fremden Willen zu unterwerfen. Doch auch wenn er dem anderen seine Entschlossenheit abnimmt, kann er es ja darauf ankommen lassen und den Konflikt riskieren. Damit stürzt er den Drohenden in ein charakteristisches Folgedilemma: Weil der Bedrohte auf seinem Nein beharrt, steht der Mächtige plötzlich vor der unangenehmen Situation, eine seiner »Vermeidungsalternativen« (Luhmann 1975, S. 22) realisieren zu müssen, also entweder die teure Sanktion zu vollziehen, die er sich eigentlich ersparen wollte, oder umgekehrt auf die Sanktion zu verzichten, also zurückzustecken und nun als zahnloser Papiertiger dazustehen. Der fortdauernde Widerstand des anderen stellt ihn vor die Wahl zwischen Brutalität und Gesichtsverlust. Beides läuft auf eine gravierende Erhöhung seiner Machtkosten hinaus, die er unter Umständen schwer verkraften kann.

Weil die erfolglose Drohung ihn so teuer zu stehen kommt, muss der Mächtige alles daran setzen, seine Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Er muss von vornherein so drohen, dass der andere aller Voraussicht nach einlenken wird. Aber auch dies verstrickt den Drohenden häufig in neue Schwierigkeiten und kann ihn letztendlich aus dem grundlegenden Dilemma der Situation nicht befreien. Um nämlich die Wirksamkeit, den Einschüchterungseffekt der Drohung zu steigern, muss der Drohende seinen Aufwand beträchtlich erhöhen: Er muss klare und unzweideutige Bedingungen setzen und diese gegebenenfalls verschärfen (Ultimatum), seine Selbstverpflichtung vor aller Augen festzurren und sich jedes Hintertürchen verschließen, die Inszenierung der Glaubwürdigkeit durch lautes Säbelrasseln und sichtbares Muskelspiel verstärken – und ist am Ende doch nicht davor gefeit, dass alle diese Anstrengungen fehlschlagen und der Eigensinn des anderen nicht gebrochen werden kann. Mit anderen Worten: Je strikter das Konditional, je rigider die Selbstbindung, je größer die Glaubwürdigkeit und je drastischer die angedrohte Strafe, desto wahrscheinlicher ist zwar einerseits der Erfolg, desto höher sind

11 Vgl. auch im Folgenden Paris/Sofsky 1987.

gleichzeitig aber auch die Risiken und Kosten im Falle des Misserfolgs. Was den Erfolg der Drohung begünstigt, verschärft ebenso das mögliche Folgedilemma. Ja mehr noch: Gerade die geforderte Überdeutlichkeit der Aktion im Vorfeld erschwert nachträgliche Prozeduren des »Un-geschehen-Machens«, an denen *nach* dem definitiven Offenbarwerden des Ungehorsams aber *vor* dem Vollzug der Sanktion manchmal beide Seiten ein vitales Interesse haben. Man kann nicht vorher wilde Drohungen ausstoßen und den anderen anschreien – und dann im Nachhinein so tun, als habe man gar nichts gesagt.

Ähnliches lässt sich auch für die anderen Machtmethoden, Anreize und Legitimierungen, durchspielen. Hier gelten andere Gesetzmäßigkeiten und Zugzwänge, auf die ich jedoch nur kurz eingehe. Anreizsysteme überwinden das Nein des anderen durch das In-Aussicht-Stellen von Belohnungen und Gratifikationen<sup>12</sup> und kehren damit die Ressourcenökonomie des Machteinsatzes im Vergleich zu Drohungen geradezu um: Drohungen sind billig, wenn sie erfolgreich sind, und teuer, wenn sie fehlschlagen; bedingte Versprechen hingegen sind billig, wenn das Angebot abgelehnt, und teuer, wenn es angenommen wird (vgl. Schelling 1960, S. 177). Gewiss können Anreizsysteme trotz ihrer hohen Kosten den Gehorsam und die Loyalität der Abhängigen leichter auf Dauer stellen; gleichzeitig aber züchten sie, sobald die Gratifikationen oder deren Steigerung zur Gewohnheit und schließlich unentbehrlich geworden sind, auch eine gewisse Versorgungs- und Anspruchsmentalität der Mindermächtigen, die diese dann, wenn die Ressourcenbasis des Herrn langsam schwindet, schon bei kleineren Einschnitten oftmals zu dramatischen Konfliktreaktionen veranlasst. Insofern ist die durch funktionierende Anreizsysteme erkaufte Ruhe mitunter trügerisch: Die Wirksamkeit leiert aus und nicht selten rebellieren gerade verwöhnte Kinder besonders harsch gegen ihre Eltern.

Auch Legitimierungen werfen häufig Nachschubprobleme auf. Wer andere durch Gründe von ihrem Nein abbringen will, muss ja auch welche haben. Und er muss weitere in der Hinterhand haben, falls der Überredungseffekt nachlässt. Die Chance der Legitimationsmacht setzt strukturelle oder erworbene Asymmetrien der Wissensverteilung voraus, die indes stets variabel sind und sich darüber hinaus durch die Anwendung des Machtwissens selbst schrittweise vermindern können. Dass Wissen per se Macht sei, ist ja ein frommer pädagogischer Wunsch. Wissen ist nur dann als unmittelbares Druckmittel einsetzbar, wenn es sich um exklusives Wissen handelt: Wissen, das der eine hat und der andere nicht, aber braucht. Nur ein Wissens- und Informationsgefälle gibt dem einen

12 Auf die bedeutsamen Differenzen zwischen materiellen und symbolischen Gratifikationen gehe ich an dieser Stelle nicht ein. Vgl. dazu Paris 1995, S. 92ff.

die Möglichkeit, das Unwissen des anderen auszunutzen, ihn etwa mit Erklärungen zu traktieren, die er nicht überprüfen kann, oder ihn, im Falle der Intrige, genau auf dasjenige Gleis zu setzen, das man für ihn vorgesehen hat. Gleichwohl ist vor allem die längerfristige Handhabung der Informationsmacht höchst schwierig und risikoreich: Anders als bei der Amtsmacht, die durch ihren routinemäßigen Vollzug nicht geschmälert wird, birgt nämlich jeder Gebrauch von Wissen und Informationen als Vehikel der Machtausübung grundsätzlich die Gefahr, dass das Wissen auf diese Weise zugleich aus der Hand gegeben, also weniger exklusiv wird und sich somit die Machtdifferenz verringert. Insofern muss die Legitimationsmacht stets dafür Sorge tragen, dass sie immer schon *mehr* weiß als das, was sie gerade sagt. Sie muss dem Abschmelzen ihrer Wissensüberlegenheit durch ständige Wissenszufuhr gegensteuern – und ist natürlich trotzdem keineswegs davor sicher, dass der andere das, was er gestern noch einleuchtend fand und ihn willfährig machte, heute mit Verve verwirft.

4. Die Unwägbarkeit der Akzeptanz von Begründungen deutet indirekt auf eine weitere Art von Schwierigkeiten hin, die ich als »nichtintendierbare Erfolgsbedingungen« klassifiziere. Hierunter sollen solche Probleme und Tücken verstanden werden, die sich für die Akteure in Machtfikurationen systematisch daraus ergeben, dass sie in ihrem zweckrationalen Handeln oftmals auf mentale und affektive Voraussetzungen, Gefühlszustände und Stimmungen rekurrieren müssen, die sich einer bewussten Steuerung und Einflussnahme entziehen, ja durch alle Versuche dazu elementar blockiert werden können. Jon Elster (1987, S. 141 ff.) bezeichnet solche Verhältnisse als »Zustände, die wesentlich Nebenprodukt sind«, Beziehungen also, in denen die Menschen versuchen, etwas zu wollen, was nicht gewollt werden kann. Ein Beispiel ist der Spaß. Wir tun etwas, was uns Spaß macht. Der Spaß ist etwas, das sich »einstellt«, was sich uns gleichsam zugesellt, weil wir ganz in der Sache aufgehen, mit der wir gerade beschäftigt sind. Das Vergnügen, das wir empfinden, ist vorrangig Beiprodukt unseres Handelns und nicht primär sein Zweck. Im Gegenteil: Wenn wir etwas tun, *damit* es uns Spaß macht, macht es uns weniger Spaß. Hierin liegen die Paradoxien des heutigen, sich in immer extremeren Formen darstellenden Freizeit- und Vergnügungsmarktes: Die rabiaten Kasper der »Spaßgesellschaft« verstehen nicht nur keinen Spaß (was anderen Spaß macht und sie selber stört, finden sie gar nicht lustig!), sie verstehen im Grunde auch nichts vom Spaß: Jener kann nicht erjagt werden, und alle Versuche, »um jeden Preis« Spaß zu haben, treiben ihn letztlich ab.

Die These ist nun, dass die für die Ausübung politischer Macht so zentrale Problematik der Glaubwürdigkeit einer ähnlichen Mechanik unterliegt. Auch Glaubwürdigkeit kann im Grunde nicht gewollt oder gar

strategisch »hergestellt« werden, sie ist etwas, was sich als unwillkürlicher Reflex in der Wahrnehmung eines anderen spontan aufdrängt und in der weiteren Beurteilung seiner Person kontinuierlich verfestigt, einfach, weil er uns überzeugt und wir ihm deshalb vertrauen. Jemandem zu glauben, ist im Kern immer das Resultat eines freien, aus der Perspektive des anderen letztlich kontingenten Entschlusses. Was einer wirklich glaubt und welchen Eindruck wir auf ihn machen, können wir im strengen Sinne immer nur vermuten; wir können versuchen, ihm ein günstiges Bild von uns naheulegen, erzwingen können wir diese Wertschätzung nicht.<sup>13</sup> Und typischerweise stellt sich auch hier der Effekt der Glaubwürdigkeit vor allem dann ein, wenn wir uns in dem, was wir tun, ganz auf unsere Sache konzentrieren und das Urteil der anderen zunächst ignorieren: Wer sich darum bemüht, anderen gegenüber glaubwürdig zu erscheinen, wirkt eben darum häufig weniger glaubwürdig. Das Publikum merkt die Absicht und ist deshalb verstimmt.

Es handelt sich hier ohne Zweifel um eine Grundfrage, die, wie Richard Sennett (1983) überzeugend gezeigt hat, bereits im neunzehnten Jahrhundert den Prozess der Herausbildung des modernen Politiksystems entscheidend geprägt und sich seitdem beständig verschärft hat. Wenn die Glaubwürdigkeit einer Person nicht länger an der Frage der Übereinstimmung von Reden und Handeln und der Verantwortung für die – antizipierbaren oder eingetretenen – Handlungsfolgen, sondern stattdessen an der übermittelten Authentizität des Ausdrucks und der dargestellten Emotionen, also am beeindruckenden Auftritt, festgemacht wird,<sup>14</sup> so verändern sich damit zugleich zentrale Voraussetzungen und Handlungsbedingungen politischer Macht, die jetzt immer stärker auf

13 Ähnliches gilt übrigens parallel für die Aufmerksamkeit: Auch hier ist es so, dass etwas unsere Aufmerksamkeit »erregt« oder wir umgekehrt jemandem unsere Aufmerksamkeit »schenken«, wenn wir ihm gebannt zuhören. Gewiss kann man Aufmerksamkeit, etwa durch besonders drastische Inszenierungen, Normbrüche oder Überbietungsreize, auch erzwingen, und doch ist eine derart augenöftigte Aufmerksamkeit häufig eine, die rasch erlahmt, also am Ende nicht besonders aufmerksam ist. – Zur brillanten Analyse der Marktdynamik solcher Prozesse vgl. Franck 1998.

14 Ich bin nicht sicher, ob man wie Sennett tatsächlich von einem gesellschaftlichen Substituierungs- oder Ersetzungsverhältnis der beiden Glaubwürdigkeitscodes ausgehen sollte oder ob es sich hier nicht doch eher um eine zweifellose bedeutsame Ergänzung und Akzentverschiebung, also gleichsam um ein Auflastungsverhältnis handelt: So blendend und überzeugend nämlich der unmittelbare Eindruck der Glaubhaftigkeit qua Expression auch sein mag, so sehr scheint mir trotzdem auch in der Gegenwart die Frage nach den konkreten Ergebnissen einer Politik und möglichen Diskrepanzen von Reden und Tun nach wie vor aktuell und keineswegs überholt zu sein.

die Mobilisierung und Zustimmung eines Massenpublikums angewiesen ist. Die rationale Bewertung der Resultate der Machtausübung gerät in den Hintergrund, so dass sich die Persönlichkeitstypik der politischen Führung vor allem nach ihrer aufputschenden oder mäßigenden Funktion in Bezug auf die Massenemotionen und -ressentiments neu ordnet und differenziert (vgl. Kirsch/Mackscheidt 1985). Wo Wahlen entscheiden, hängt in Zukunft alles von der erfolgreichen Lenkung der Willensbildung und Stimmungen des Publikums ab. Doch wie immer der moderne Politiker sein Verhältnis zu den Massen und deren Aufwallungen im Einzelnen bestimmt, er entgeht am Ende nicht der genannten Schwierigkeit, mit dem Versuch der »Herstellung« von Glaubwürdigkeit etwas wollen zu müssen, was letztlich nicht gewollt werden kann.<sup>15</sup>

5. Der letzte Typus von Tücken, auf den ich hier eingehen möchte, sind Double-Binds. Dies sind bekanntlich selbstwidersprüchliche und gleichzeitig jeweils sanktionsbedrohte Handlungsaufforderungen, so dass *jede* der vorgegebenen Reaktionen des Adressaten negativ sanktioniert wird.<sup>16</sup> Was immer der andere tut, er bestätigt die aggressiven Zuschreibungen des Doppelbinders und wird es seinem Gegenüber niemals recht machen können. Beispiele für derartige Konstellationen gibt es nicht nur im privaten, sondern auch im politischen Leben in großer Zahl. Ja, sogar die sozialen und kulturellen Konflikte im Prozess der deutschen Vereinigung weisen oftmals solche Beziehungsstrukturen auf. Etwa: Man wirft dem anderen Besserwisserei vor und verlangt zugleich, dass er es besser weiß. Oder, in West/Ost-Richtung: Man verachtet Unterwürfigkeit, doch wehe der andere unterwirft sich nicht den eigenen Vorgaben und Maßstäben.

Doppelbindungen sind eine Methode, in affektiv hochgeputzten, ressentimentgeladenen Verhältnissen immer Recht zu behalten. Wenn ich dem anderen unterstelle, er sei böse, gibt es für ihn grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Verhält er sich mir gegenüber brüsk und abweisend, so beglaubigt er mein negatives Fremdbild; ist er hingegen freundlich und zuvorkommend, so tarnt er sich nur, denn er ist ja in Wirklichkeit böse. Also muss ich ihn weiterhin so behandeln, als sei er böse, bis er irgendwann die Maske fallen lässt und seine Bosheit offenbart.<sup>17</sup> Ähnlich ergeht

15 Hinzu kommt, dass der Vorwurf mangelnder Glaubwürdigkeit in Wirklichkeit ja oftmals bereits in personalisierend-verleumderischer Absicht, eben als persönlich gemeinter Affront, erhoben und ausgeweitet wird. Vgl. hierzu die gute Beobachtung von Michael Klonovsky 2008, S. 99: »Glaubunwürdig – das ist eigentlich gemeint, nicht unglaubwürdig.« [2013]

16 Zu den formalen Charakterisierungen vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 1969, S. 194ff.; eine umfassende theoretische Grundlegung liefert Bateson 1985.

17 Vgl. zu diesen Provokationstechniken Paris 1989, S. 37f.

es heute den Politikern. Man spricht ihnen jede Kompetenz und Verantwortlichkeit ab – und verlangt von ihnen gleichzeitig Wunder. Man verachtet sie, doch wehe, sie versorgen einen nicht. Menschen, die von der Funktionsweise der parlamentarischen Demokratie kaum eine Ahnung haben, wissen aufs Genaueste um die Bedeutung des Begriffes »Diäten«: Politiker sind skrupellose Selbstversorger, die nur in die eigene Tasche wirtschaften und am Gemeinwohl vollkommen desinteressiert sind. Wenn sie nun die Diäten erhöhen, so bestätigt das ihre Raffgier; verzichten sie jedoch darauf und frieren ihre Bezüge ein, so bezeugt dies nur die Unglaubwürdigkeit ihrer früheren Behauptungen, dass eine Diätenerhöhung notwendig sei. Es ist vollkommen irrig zu glauben, Zugeständnisse könnten dem Ressentiment Einhalt gebieten.

Der Logik des Double-Bind entspricht eine bestimmte, sich gegen widerstreitende Argumente und Erfahrungen von vornherein immunisierende Realitätskonstruktion (vgl. Mehan/Wood 1976). Man deutet die soziale Wirklichkeit in einem eng umgrenzten Raster einiger weniger Kernaussagen, die in ihrer semantischen Struktur und ihrem Allgemeingrad so beschaffen sind, dass sie prinzipiell nicht falsifiziert werden können, dass also jedes mögliche Ereignis und jede denkbare Entwicklung sie in irgendeiner Weise bestätigt. Ein Beispiel ist die grüne Kassandra: Sie malt das Unheil an die Wand und kann, wenn es nicht eintritt, natürlich stets behaupten, es sei lediglich *noch* nicht eingetreten. Da über die Zukunft am Ende nur die Zukunft entscheidet, ist dies grundsätzlich unabweisbar. Und sofort sitzt der Widerpart angesichts der Größe der Gefahren erneut in der Falle des Double-Bind: Jede Versachlichung ist Verharmlosung, keine noch so großen Sicherheitsanstrengungen werden die Angst je beschwichtigen können. Auch der Alarmismus richtet die Dinge immer so ein, dass er schwerlich Unrecht haben kann: Trifft das Unheil ein, ist er bestätigt, bleibt es aus, hat er erfolgreich gewarnt.

Der politischen Macht am Pranger lassen solche Konstellationen kaum eine Chance. Wie führt man Menschen, die Führung offensiv verwerfen und sich zugleich insgeheim danach sehnen? Nicht nur, weil sich auch in den Reaktionen auf Doppelbindungen der paradoxe Charakter der Interaktion oftmals reproduziert; auch die beiden systematischen Wege der Auflösung, nämlich das metakommunikative Freilegen der Widersprüchlichkeit der Erwartungen oder der Abbruch der Beziehung durch Verlassen des Handlungsfeldes, sind dem Politiker weitgehend versperrt. Gewiss kann es ihm manchmal gelingen, einen journalistischen Fallensteller durch eine geschickte Rückfrage oder eine die Vermeidungsalternativen explizierende Antwort zu entlarven. Wo aber die generellen Austauschverhältnisse der Politik durch solche – auch massenmedial geschürten – Wahrnehmungsmuster grundlegend überformt und vorgeprägt sind, steht der Mächtige weithin auf verlorenem Posten. Er kann letztlich nichts anderes tun als zu versuchen, durch das unbeirrte

Insistieren auf der Kärnerarbeit an den Problemen den Vorrang der Sachrelevanzen wiederherzustellen, um auf diese Weise das Double-Bind zwar nicht zu durchbrechen, aber vielleicht ein wenig in den Hintergrund zu drängen.

### 3. *Das Machtspiel der Politik*

»In der Politik geht es erstens um Macht, zweitens um Macht, und drittens um Macht.« Dieses klassische Diktum Ernst Fraenkel's, des Nestors der deutschen Politikwissenschaft, ist nach wie vor uneingeschränkt gültig. Als strategisches Handeln zielt Politik darauf, den eigenen Interessen, Zielen, Wert- und Ordnungsvorstellungen gesellschaftlich Geltung zu verschaffen und sie in einem geregelten Machtspiel durchzusetzen. Es ist damit eingebunden in eine übergreifende Struktur, eine *Sphäre* der Politik, die man als die Gesamtheit all derjenigen Prozesse beschreiben kann, in denen eine Gesellschaft ihre eigene Entwicklung zum Gegenstand bewusster Entscheidungsfindung macht.

In parlamentarisch-demokratischen Systemen unterliegt die Konstituierung politischer Macht einer Reihe von Bedingungen, die für alle Akteure verbindlich sind. Sie ist grundsätzlich legitimierte, also begründete und »ermächtigte« Macht, die in geregelten Verfahren gekürt wird und in ihrer Anwendung des Gewaltmonopols rechtsstaatlicher Kontrolle unterliegt; sie ist ferner geteilte Macht, das heißt, sie unterliegt dem Prinzip der »Teilung der Macht in Mächte« (Marquard 1986, S. 7), die sich gegenseitig kontrollieren und durch ein institutionalisiertes System von *Checks and Balances* in Schach halten; und sie ist schließlich zeitlich begrenzte Macht, die in periodischen Abständen zur Disposition steht und sich erneut legitimieren muss, so dass die Chance des Machtwechsels zur Normalität der Politik gehört. Darüber hinaus wird Macht in diesem Rahmen normativ gerade nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zum Zweck der Herstellung gesellschaftlicher Ordnung, also als Gestaltungsmacht, aufgefasst – eine Vorgabe, an der, allen Verfestigungen von Positionasymmetrien und Pfründen zum Trotz, alle Aktivitäten des politischen Personals kritisch gemessen werden.

Unter diesen komplexen Voraussetzungen kann das Machtspiel der modernen Politik als Gleichzeitigkeit und Überlagerung dreier Konflikttypen beschrieben und analysiert werden, und zwar 1. als programmatische Sachgegnerschaft der Parteien um die Durchsetzung bestimmter gesellschaftlicher Ordnungsmodelle und -entwürfe, 2. als strategische Rivalität von Berufspolitikern um die Erringung politischer Ämter und Führungspositionen und 3. als massenmedial vermittelte Eindruckskonkurrenz gegenüber einem Wahlpublikum, dessen Votum am Ende über die konkrete Machtverteilung, also die jeweiligen parlamentarischen

Kräfteverhältnisse und Funktionsrollen entscheidet. Diese drei Streitformen seien zunächst kurz skizziert und dann in einem komplexeren Bild zusammengefügt.

1. Das Ringen um politische Macht ist zuerst ein Kampf um soziale Ordnung. Verschiedene Parteien, die gleichzeitig diverse Bevölkerungsgruppen und Soziallagen repräsentieren, konstituieren sich als politische Akteure, die auf der Grundlage allgemeiner Programme spezielle Vorschläge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme erarbeiten und darüber in einen ständigen argumentativen Wettstreit eintreten. Ihr Verhältnis ist das einer diskursiv ausgetragenen Gegnerschaft in der Sache, bei der die unterschiedlichen Ordnungsvorstellungen, Wertpräferenzen und Maßnahmenkataloge in Parlament und Öffentlichkeit aufeinanderprallen. Hierzu benötigen sie sachlich angemessene Konzepte, die sich in gute und bessere Argumente mit dem generellen Ziel der Herstellung von Zustimmung und Mehrheiten übersetzen lassen. Der Streit ist vor allem Sachstreit: um die richtige Ordnung, die legitimen Werte, die besten Lösungen.

2. Gleichzeitig ist Politik in der modernen Parteiendemokratie grundsätzlich auch ein Kampf von Personen um Ämter. Die Wege der Parteikarriere sind vorgezeichnet: vom Mitglied zum Delegierten, vom Delegierten zum Funktionär, vom Funktionär zum Parteiführer und zum Spitzenkandidaten. Auf allen Ebenen rivalisieren wenige um die Gunst vieler, um von ihnen in die begehrten Positionen gewählt zu werden. Dabei müssen die ambitionierten Kandidaten in der gegebenen Figuration immer schon eine Vielzahl wechselnder Relationen und Bedingungen berücksichtigen: Sie müssen ihre Hausmacht sichern oder ausdehnen, Sachkompetenzen erwerben und Ressortansprüche anmelden, freie Sessel erspähen und vor allem ihre möglichen Konkurrenten im Auge behalten, um sie bei Gelegenheit auszustechen. Die Sache, um die hier gestritten wird, sind Aufstiegschancen, Positionsmacht und Pfründen.

3. Am Ende jedoch entscheidet der Souverän, das Volk, das seinem Willen in allgemeinen Wahlen Ausdruck verleiht. Alle Bemühungen um die richtige Ordnung, die gangbare Lösung, das angestrebte Amt sind letztlich zum Scheitern verurteilt, wenn der Wahlerfolg ausbleibt. Erst die Mehrheit verhilft den Parteien und ihren Repräsentanten zur Macht. Deshalb müssen sie jenseits aller sonstigen Relevanzen vor allem um die Mehrheit buhlen, die sie unter den gegenwärtigen Gesellschaftsverhältnissen zuallererst über die Massenmedien erreichen. Weil sie nur gewählt werden, wenn sie die Massen gewinnen, werden die Massen fortan zum Hauptadressat ihrer Politik.

Damit verschiebt sich der Fokus der Auseinandersetzung in dramatischer Weise auf den Eindruck, den die Politiker beim Wahlvolk hinterlassen. Politische Inszenierungen wie spektakuläre Versammlungsauftritte

oder Parteitage, das Ritual parlamentarischer Redeschlachten, *Spin-Doctors*, die Fernsehduelle fortspinnen, um dem Publikum seinen ersten Eindruck zu erklären – all das erweist den politischen Kampf unter den Bedingungen einer strukturellen Thematisierungsmacht der Massenmedien als eine immer weiter vorangetriebene Konkurrenz um das Interesse und die Aufmerksamkeit sowohl der Vermittlungsagenturen als auch des Massenpublikums. Die Resultate dieser Entwicklung sind bekannt: Personalisierung, öffentliche Privatheit, Zentrierung auf wenige Kernthemen, die sich leicht affektiv aufladen und polarisieren lassen, Info- und Politainment als neue Formate von Berichterstattung und Politik. Dennoch wäre es falsch, von dieser Umorientierung der Inhalte und Darstellungsformen auf ein generelles Obsoletwerden der anderen Konflikttypen zu schließen. Im Gegenteil: Nichts interessiert Journalisten und Zuschauer mehr als der neueste Stand in Sachen »Kanzlerkandidatur«, und auch die Debatte konkreter Reformvorschläge kann bei einem notorisch geizigen Publikum nach wie vor auf einige Resonanz und Einschaltquoten hoffen. Ja sogar der aktuelle Stand der Eindruckskonkurrenz selbst wird im Politbarometer regelmäßig gemessen und präsentiert.

In diesen komplexen Bezügen und Überlagerungen lässt sich das Machtspiel der Politik vielleicht am besten als »geregeltes Getümmel« beschreiben. Man stelle sich etwa ein riesiges Spielfeld vor, auf dem nicht nur zwei, sondern zehn/fünfzehn Mannschaften unterschiedlicher Größe und Stärke gleichzeitig gegeneinander antreten und um den Sieg ringen. Alle sind sehr entschlossen, denn es geht um viel, weshalb auch innerhalb der Teams Streiterei und Gerangel an der Tagesordnung sind. Zugleich ist allerdings nicht so recht klar, welches Spiel überhaupt gespielt wird: Die einen spielen Fußball, die anderen eher Handball oder Rugby. Schiedsrichter gibt es keine. Zwar sollen gewisse Fairness-Regeln eingehalten werden, die jedoch höchst unscharf definiert sind. Es stehen auch Tore herum, in die die verschiedenen Mannschaften hin und wieder hinein treffen, doch die Anzahl der Tore entscheidet nicht über den Ausgang des Spiels. Wer am Ende tatsächlich gewonnen oder verloren hat, darüber befinden nach Spielschluss die vielen Zehntausende von Zuschauern, die natürlich die ganze Zeit über alles andere als neutral sind, im gewaltigen Stadionrund per Abstimmungs-votum und Akklamation. Dies ist in groben Umrissen die Machtfiguration der modernen Politik.

Zusätzlich erschwert wird das Spiel, um die Verwirrung komplett zu machen, durch eine Reihe weiterer Unklarheiten, Grauzonen und Widersprüchlichkeiten, die für die Funktionsweise politischer Macht in Massendemokratien charakteristisch sind. Schon im politischen Sachstreit ist häufig nur äußerst unscharf zu fixieren, worum es überhaupt geht. Die Fokuse der Auseinandersetzung wechseln abrupt, Themen und Adressaten

werden ständig verschoben,<sup>18</sup> jede der Parteien versucht, die aktuelle Tages- und Schlachtordnung so zu steuern, dass sie im Wettstreit der Argumente die Nase vorn hat. Aber auch dort, wo die diskursive Eingrenzung des Gegenstandes einigermaßen gelingt, unterliegt der Sachstreit in der Politik einer systematischen Restriktion, die ihn vom Sachstreit im engeren, idealtypischen Sinne unterscheidet. Wenn zwei Architekten sich erbittert über die Statik einer Brückenkonstruktion streiten und der eine sich schließlich durchsetzt, die Brücke nach seinen Plänen gebaut wird und sofort danach einstürzt, kann sich der andere zurücklehnen und sagen: »Das war wohl nichts!« Der technische Sachstreit ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass er die Möglichkeit einer unanfechtbaren Entscheidung durch die Sache selbst eröffnet: Welcher von beiden Architekten Recht hat, darüber entscheidet in dem gegebenen Rahmen die einstürzende oder nichteinstürzende Brücke. Und eben diese Perspektive der Teleologisierung des Konflikts, seine definitive Beendigung durch die Reaktionen der Sache selbst, ist im Sachfeld der Politik wenn überhaupt nur in Ausnahmefällen gegeben: Gewiss gibt es stets eine Vielzahl von Prognosen über Problemlösungen und Entwicklungen, die sich bewahrheiten oder fehlschlagen können; worauf aber der konkrete Erfolg oder das Scheitern einer Politik jeweils im Einzelnen zurückzuführen sind, wird aufgrund der unüberschaubaren Komplexität des Zusammenwirkens verschiedener, immer schon wechselseitig verflochtener Faktoren und Ursachen im Gesellschaftsgeschehen niemals mit der gleichen Sicherheit nachzuweisen sein, wie das bei der in Trümmern liegenden Brücke der Fall ist.

Hinzu kommt, dass wir und auch die Akteure selber eigentlich nicht so recht wissen, was ein Politiker, geschweige denn ein guter Politiker ist. Einer gewinnt mit Rattenfängerparolen Wahlen und Mehrheiten, ein anderer hat vielleicht brauchbare Konzepte, fällt aber bei den Delegierten durch. Anders als beim Arzt oder Ingenieur existieren für die Tätigkeit des Politikers kaum klar konturierte Aufgaben- und Erfolgskriterien, die Aufstiegswege und Karrierekanäle sind vielfältig und gewunden, von einer gegliederten und durch fachgemeinschaftliche Kontrollgremien überwachten Ausbildung kann keine Rede sein. Politiker wird man einfach, indem man sich entschließt, in der Politik »mitzumischen«. Politik ist insofern im strengen Sinne kein Beruf, auch Max Webers berühmter Vortrag von 1919 (vgl. Weber 1977) ist ja eher eine Art Tugendkatalog und keinesfalls eine Fixierung von Professionsstandards. Tatsächlich handelt es sich bei der hauptamtlichen Politik in parlamentarischen Systemen nach wie vor um eine »Semiprofession«, die gerade keinen verbindlichen Kanon beruflicher Orientierungen aufweist; Birgitta Nedelmann (1990,

18 Zum ursprünglich in der Industriesoziologie entwickelten Konzept der Inhalts- und Adressatenverschiebung vgl. Euler 1973, S. 57ff.

S. 132f.) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer »normativen Normlosigkeit« der Politikerrolle. Mit anderen Worten: Politiker kann prinzipiell jeder sein, der von anderen auf den Schild gehoben wird und nach der Erringung der Macht die ihm formal zustehenden Entscheidungen trifft.

Die Unwägbarkeiten der Sache und das Fehlen professioneller Kriterien machen das Geschäft des Politikers häufig zu einer hochgradig risikoreichen Angelegenheit. Nichts ist sicher, jederzeit kann sich etwas ereignen, was alle bisherigen Kalkulationen umstürzt und die Karten von Grund auf neu verteilt. Zu Recht hat Karl Heinz Bohrer (1988, S. 34) darauf hingewiesen, dass das Feld der Politik (neben Fußball und Journalismus) eines der wenigen beruflichen Areale in der modernen Gesellschaft ist, auf dem es noch echte Dramen und Abenteuer gibt. Politiker müssen nicht nur dafür geradestehen, was sie selber tun, sondern auch dafür, was in ihrem Verantwortungsbereich geschieht und die Massen erregt. Unwissen oder rechtlich nicht zu beanstandendes Verhalten schützt sie keineswegs davor, öffentlich an den Pranger gestellt und pauschal verurteilt zu werden. Die Massenwahrnehmung folgt einem einfachen Prinzip, das man geradezu als ein Grundgesetz des Sozialen ansehen kann: Leid sucht Schuld. Gegen den plötzlich aufbrechenden und ausufernden Skandal kann sich der moderne, in vielfältige Abhängigkeiten verstrickte Berufspolitiker kaum wappnen. Der Skandal ist wie eine Lawine, die ihn überrollt. Er kann versuchen, ihn auszusitzen, aber über das Gelingen oder Scheitern des Konfliktmanagements entscheiden andere. Mit einem Schlag ist der Mächtige machtlos. Auch alte Hasen, die wissen, wie der Hase läuft, können am Ende nichts dagegen tun, dass ihnen die Sache völlig aus den Händen gleitet und sie über Nacht unversehens als Buhmann dastehen.

Die fortlaufenden Affären und Enthüllungssorgien verweisen auf eine dritte und letzte Problemdimension, die ich als Selbstungewissheit des Publikums bezeichnen möchte. Hierunter fasse ich, wie schon im Abschnitt über das Double-Bind angedeutet, all jene Massenerscheinungen von Dauererregung und Missbrauchsverdacht, wie sie in den westlichen Demokratien spätestens seit den achtziger Jahren gang und gäbe geworden sind. Der moderne Mensch, so die allgemeine Zeitdiagnose, weiß nicht mehr, wer er ist und was er will oder fühlt – und strebt deshalb umso entschiedener nach »Selbstverwirklichung«. Er übersetzt seine Verwirrtheit in Radikalität. Odo Marquard (1986, S. 77ff.) hat von der Gegenwart als einem *Zeitalter der Weltfremdheit* gesprochen. Die Ursache dieser Entwicklung sieht er, im Rückgriff auf die metahistorischen Kategorien Reinhart Kosellecks (1979), in einem aus der Balance geratenen Verhältnis von Erfahrungshintergrund und Erwartungshorizont: Den uferlos wachsenden Erwartungen der Menschen steht ein gleichzeitig ständig abschmelzender Kern verlässlicher Eigenerfahrungen gegenüber,

so dass sie auf die Enttäuschung ihrer »Überhoffnungen« nicht mehr mit Ernüchterung, sondern mit Panik reagieren. Und eben diese gleichsam selbsterzeugte Konfusion schlägt sich im allenthalben grassierenden Politikerhass nieder. Hier von »Verdrossenheit« oder einfachem Schimpfklatz zu reden, ist meines Erachtens eine gefährliche Verharmlosung solcher Selbstverhetzung. Die Politik hat es heute weithin mit panischen Publika zu tun, denen sie es, was immer sie auch versucht, kaum jemals recht machen wird.

Freilich könnte man fragen: Wenn weder die Sache noch die Arbeit noch die Präferenzen der Adressaten der Politik klar sind – warum kann sie dann eigentlich überhaupt funktionieren und die Ordnung erfolgreich ordnen? Die Antwort darauf ist einfach: Es sind die konstitutiven Regeln des Spiels, der institutionelle Rahmen, das Verfahrenskorsett und die Betriebsförmigkeit der Prozesse, die das Getümmel einhegen und begrenzen und in periodischen Abständen dafür sorgen, dass der Streit irgendwann beendet und entschieden wird, also teleologisiert werden kann. Kurzum: Es ist letztlich der Wahltag, der im Machtspiel der Politik die einstürzende Brücke der Architekten ersetzt.

Im Übrigen muss man sich klarmachen, wie sehr unser Blick auf dieses Tohuwabohu natürlich höchst selektiv und eingeschränkt ist. Wir nehmen als Bürger und Zuschauer, ja auch als Wissenschaftler im Normalfall immer nur kleine Ausschnitte des überkomplexen Konfliktgeschehens und der Machtfiguration wahr und blenden notwendigerweise viele andere Aspekte und Fragebereiche aus. Ich möchte deshalb hier abschließend ein einfach konstruiertes formales Schema präsentieren, das es erlaubt, im Gesamtspektrum der Politik verschiedene Handlungssektoren und Konfliktkonstellationen zu identifizieren und uns so bei der Verortung der Einzelprobleme vielleicht helfen kann.

Der Ausgangspunkt ist die von dem amerikanischen Politikwissenschaftler Murray Edelman (1976) eingeführte Unterscheidung von Maßnahmen- und Inszenierungsebene.<sup>19</sup> Dass staatliche Politik auf der einen Seite konkrete Maßnahmeentscheidungen trifft, die bestimmte Verteilungseffekte haben und unter Umständen partikulare Interessen bedienen, auf der Darstellungsebene hingegen sich stets als Sachwalter des Gemeinwohls und allgemein anerkannter Werte und Prinzipien präsentieren muss – dieser Grundgedanke gehört mittlerweile zum kritischen Handgepäck jedes aufgeklärten Normalbürgers und Zeitungslesers. Er lenkt den Blick auf die Ablösungsmechanismen und Verselbständigungstendenzen der politischen Inszenierungen von den Inhalten, auf die Theatralisierung und Personalisierung der Politik, wie sie der gewachsenen Bedeutung der massenmedial vermittelten Eindrucks konkurrenz ja auch entspricht.

19 Vgl. hierzu auch Honneth/Paris 1979.

Zugleich bringt diese Kritik jedoch gewisse kognitive Kosten mit sich. Sie übergeht nicht nur die Tatsache, dass die öffentliche Selbstdarstellung, der geschickt berechnete Auftritt und die ausgefeilte Rhetorik der Überredung bereits in der Antike zum selbstverständlichen Rollenrepertoire des Politikers gehörten;<sup>20</sup> auch der Umstand, dass es in verschiedenen Politikbereichen durchaus unterschiedliche Gewichtungen und Mischungsverhältnisse von Maßnahmen- und Inszenierungsebene geben kann, wird in einer solchen Perspektive verfehlt. Geht man nun davon aus, dass die beiden, ja immer auch aufeinander bezogenen Ebenen grundsätzlich entweder stark oder schwach akzentuiert sein können, so ergibt sich durch logisches Kombinieren folgendes Raster, in dem das zerklüftete Terrain der Politik formal vermessen werden kann:

	Politikfelder			
	I	II	III	IV
Maßnahmenebene	+	+	-	-
Inszenierungsebene	+	-	+	-

Das Schema liefert eine einfache Topographie der Politik. Im Feld I geht es um grundlegende Weichenstellungen der gesellschaftlichen Ordnung und Entwicklung. Maßnahmen mit weitreichenden Folgen, große Reformvorhaben oder Grundsatzentscheidungen der Außenpolitik, werden von den Parteien mit hohem Inszenierungsaufwand breit und kontrovers diskutiert; die öffentliche Resonanz ist stark, jedermann ist in seiner Meinungsbildung tangiert. Hier klaffen Maßnahmen- und Inszenierungsebene kaum auseinander: Die Karten liegen auf dem Tisch, es wird erbittert um die Sache gestritten, sowohl zwischen den Parteien als auch in der Bevölkerung selbst.

Anders im Feld II, das wichtige Maßnahmen mit äußerst geringen Darstellungsanstrengungen der Akteure verbindet. Es gibt weite Bereiche der Politik, die in ihrer laufenden Sacharbeit in hohem Maße von der Öffentlichkeit abgeschirmt sind und in vielen Fällen nur deshalb funktionieren, weil sie deren Relevanzen zunächst ignorieren können. Nicht nur die klassische Geheimdiplomatie, also verdeckte Verhandlungen, die es offiziell gar nicht geben darf, gehört dazu; auch die Detailarbeit der Gesetzgebung in den vielen parlamentarischen Beratungsgremien und Ausschüssen gelingt häufig nur unter solchen Voraussetzungen. Zudem gibt es eine Reihe von Themen und Maßnahmen, die schon aufgrund ihres Spezialisierungsgrades oder ihrer mangelnden Anschaulichkeit für massenmediale Auseinandersetzungen ungeeignet sind. Sie müssen deswegen

<sup>20</sup> Vgl. dazu ausführlich Eisermann 1991, S. 146ff.

übrigens keineswegs weniger folgenreich sein: So können kleine, nur als Verordnungen erlassene Neuregelungen mitunter erhebliche Umverteilungseffekte haben, ohne dass dies in der breiteren Öffentlichkeit überhaupt bemerkt wird.

Demgegenüber ist im Politikfeld III die durch die Massenmedien hergestellte Öffentlichkeit überpräsent, ja gelegentlich das Maß aller Dinge. Dies gilt natürlich vor allem für Wahlkämpfe, aber ebenso für das alljährliche »Sommertheater«, bei dem sich auf der leeren parlamentarischen Bühne auch Hinterbänkler zu profilieren suchen (vgl. Paris 1986). Die Ämterritualität der Politiker wird hier unmittelbar als massenmediales Spektakel ausgetragen, das alles andere in den Hintergrund drängt. Dabei steht die ganz auf die Person ausgerichtete Inszenierung allerdings vor dem systematischen Problem, dass die Entscheidungsmaschinerie weitgehend abgestellt ist und Maßnahmen lediglich antizipiert oder erwogen werden. Dadurch bekommen die bei diesen Auftritten abgepulsten Statements häufig etwas Ermüdendes, ja Geisterhaftes: Alle reden und niemand handelt. Nicht immer hat eine Regierung das Glück, dass im Wahlkampf eine Flut kommt, die ihr zu tun gibt – und damit zugleich die Gelegenheit verschafft, ihre Tatkraft unter Beweis zu stellen.

Sicher steht außer Frage, dass die Bedeutung der Inszenierungsdimension auch im »normalen« Politikbetrieb in den letzten Jahrzehnten immens zugenommen hat. Längst hat nach amerikanischem Muster eine schrittweise Selbstangleichung der Politik an die Funktionsmechanismen und Relevanzstapelungen der Massenmedien stattgefunden, die die eingespielten Routinen der Parteiendemokratie neuen Durchsetzungskalkülen und Darstellungszwängen unterwirft und die Machtfiguration klar zugunsten der Vermittlungsagenturen verschoben hat (vgl. Meyer 2001). Dabei sehe ich das Problem dieser Entwicklung weniger in der professionellen Optimierung der Eindrucks konkurrenz selber, sondern in den Ausstrahleffekten, die diese Praktiken auch für die Politikfelder I und II haben. Wenn auch die großen gesellschaftlichen Auseinandersetzungen mehr und mehr in das Raster der medial vorgegebenen Konfrontationslogik hineingezwängt werden, die Politik also letztlich die Zuspitzungs- und Simplifizierungstechniken der Massenmedien übernimmt und reproduziert, wird die Ausdifferenzierung der Sachprobleme immer schwieriger. Alles was überhaupt diskutiert wird, wird nur noch in Wahlkampfmanier diskutiert. Und ebenso ist der unabdingbare Vorrang der Sachrelevanzen in der alltäglichen Kärnerarbeit der parlamentarischen Ausschüsse und politischen Stäbe in bedenklicher Weise gefährdet, wenn die Einzelberatungen der Gesetze immer schon durch Berechnungen ihrer massenmedialen Präsentation und Durchsetzbarkeit überformt werden. Ein handwerklich schlecht gemachtes Gesetz, das zum Beispiel ein dysfunktionales Anreizsystem institutionalisiert, ist in

seinen gesellschaftlichen Folgen ungleich desaströser als jeder misslungene Fernsehauftritt, der die gesamte Nation erregt.

Bleibt schließlich das interessante Politikfeld IV. Dass auch Unterlassen und Schweigen zur Praxis der Politik gehören, ist spätestens seit der Karriere des »Aussitzens« allen geläufig. (Dabei ist übrigens sachlich und moralisch höchst unterschiedlich zu werten, ob es sich bei dem, was jeweils ausgesessen wird, um Argumente, Probleme oder Koalitionsquerelen handelt.) Ebenso wie im Leben ist es auch in der Politik unerlässlich, sich darüber im Klaren zu sein, was man *nicht* ändern kann. Diese Limitierung zu akzeptieren und die Eigendynamik und Rationalität der gesellschaftlichen Teilsysteme respektieren zu lernen, ist gerade für Politiker außerordentlich schwierig. Die moderne Politik arbeitet unter der handlungsleitenden Fiktion, den letztlich kontingenten Gesellschaftsprozess »machen« und kontrollieren zu können. Sie ist dazu verdammt, das Widerfahrnis zu verdrängen und die Verhältnisse grundsätzlich als Resultat eigenen Handelns und Entscheidens aufzufassen. Sie muss Gestaltbarkeit voraussetzen, auch wo sie weitgehend ohnmächtig ist. Daher der Hang zur Selbstüberschätzung, den sie mit den Massenmedien teilt: Beide sind für die Gesellschaft zweifellos wichtig, aber so wichtig, wie sie sich selber nehmen, sind sie nicht.

Eine kleine Geschichte zum Schluss. Sie soll belegen, dass Politik und Medien, wenn sie sich selber kennen, auch unter heutigen Bedingungen durchaus die Chance haben, im klassischen Sinne aufzuklären und selbst unter der Vorgabe des kleinen Formats eine originelle, nicht-simplifizierende Einfachheit zu praktizieren. Ich erinnere mich an eine heute-Sendung in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre, in der als kleines Personality-Einsprengsel darüber berichtet wurde, wie der damalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker das goldene Sportabzeichen ablegte. Das Kamerateam war bei der Anfahrt zum Stadion in einen Stau geraten und traf erst ein, als der Weitsprung des Bundespräsidenten schon vorbei war. Auf das Ansinnen der Journalisten, für sie vielleicht noch einmal zu springen, reagierte von Weizsäcker mit der Bemerkung, er habe nichts dagegen, bei seinem Weitsprung gefilmt zu werden, aber er habe etwas dagegen zu springen, *um* dabei gefilmt zu werden. Das ist der Punkt. Dass Richard von Weizsäcker in dieser Weise reflektiert antwortete, war vielleicht nicht so überraschend; dass aber statt des versäumten Weitsprungs nun diese Äußerung in den normalen heute-Nachrichten gesendet wurde, empfand ich spontan als Highlight des politischen Journalismus.

(2003)



## Raten und Beratschlagen

Guter Rat ist teuer, lautet eine bekannte umgangssprachliche Wendung. La Rochefoucauld dagegen notierte: »Mit nichts ist man freigebiger als mit gutem Rat.« (1965, S. 18) Ja, was denn nun: billig oder teuer? Die Antwort darauf ist einfach: Guter Rat ist teuer für den, der ihn dringend benötigt, und billig für den, der ihn nicht auszuführen und auszubaden braucht. Ebenfalls aus der Perspektive des Leidtragenden meinte Mark Twain, er gäbe Ratschläge immer weiter; das sei das einzige, was man mit ihnen tun könne.

Die Sache ist anscheinend nicht so problemlos, wie sie zunächst aussieht. Obschon ebenso häufig wie alltäglich, sind Raten und Beraten werden eine vertrackte, mitunter höchst konflikträchtige Angelegenheit. Dabei scheint heute kaum etwas stärker nachgefragt als Ratschläge und Orientierungshilfen: Die Flut der Ratgeberliteratur in Massenauflagen, eine boomende Beratungsbranche im Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialbereich, die Kreation ständig neuer Beratungsberufe einschließlich deren wissenschaftlicher »Fundierung« und Ausbildung – all das verweist auf eine gesellschaftliche Grundströmung, in der die Auflöser überkommener Gewissheiten bei gleichzeitig enorm ausgedehnten Möglichkeiten offenbar zu einer existenziellen Verunsicherung des Lebensgefühls und der Normalitätsvorstellungen breiter Bevölkerungskreise geführt hat. Gerade der »mündige« Bürger erscheint oftmals überfordert und erstrebt deshalb seine »Befreiung aus der Mündigkeit«.<sup>1</sup>

Aus systemtheoretischer Sicht wird die Expansion des Beratungssektors im Allgemeinen als Ergebnis und Folgewirkung funktionaler Differenzierung betrachtet (vgl. Fuchs/Pankoke 1994; Eugster 2000). Die Perfektionierung der Teilsysteme verlangt die Übersetzung der Codes und begründet die Genese des Klienten. Jener kann den fremden Sachverstand nur für sich aktivieren, wenn er in die Rolle des Ratsuchenden schlüpft, der die Expertenautorität des anderen anerkennt. Gleichzeitig induziert das Kommunikationsschema der Beratung einen gewissen Aufschub von Handlungen und Entscheidungen und erleichtert so, zumal unter den Bedingungen hoher Kosten und Risiken, die zeitliche Synchronisierung von Systemfunktionen (vgl. Fuchs/Mahler 2000). Allerdings geht die Soziologie der Beratung in einer solchen gesellschaftstheoretischen Lokalisierung und Funktionsbestimmung keineswegs auf. So gibt es seit den achtziger Jahren eine ganze Reihe qualitativer

1 So der Titel einer am Frankfurter Institut für Sozialforschung herausgegebenen Aufsatzsammlung zur Gegenwartsdiagnose des heutigen Kapitalismus (Honneth 2002).

Untersuchungen von Beratungssituationen, die, vorzugsweise mit ethnomethodologischem und konversationsanalytischem Instrumentarium, die komplexe Interaktionsdynamik von Beratungsgesprächen erforschen und in ihrem variablen Verlauf nachzuzeichnen versuchen (vgl. Bergmann 1980; Nothdurft 1984; Wolff 1986; Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994). Der Schwerpunkt dieser Analysen liegt zumeist auf der Frage, wie sich bestimmte institutionelle Funktionsimperative und Kontextvorgaben in situative Handlungsstrategien und Alltagstechniken des »Impression Management« der Beteiligten übersetzen und darin niederschlagen, wie also die hierarchische Struktur der Beratungssituation sich bis hinein in die Feingliederung der Aushandlungsprozesse durchsetzt und von den Akteuren gleichzeitig virtuos variiert werden kann.

Die vorliegende Studie geht demgegenüber einen anderen Weg. Ihr Thema ist nicht die komplexe Situation oder Funktion von Beratung, sondern das Handlungsmuster des Ratschlags. Die Leitfrage ist, was es eigentlich bedeutet und was sozial geschieht, wenn einer einem anderen etwas rät. Es geht also nicht (oder zumindest nicht primär) um die Vielschichtigkeit und Verschlungenheit des empirischen Handelns als solchem, sondern um die systematische Untersuchung *eines* Handlungstyps, seiner Regelstrukturen, Zugzwänge und Variationsmöglichkeiten. Die Menschen wissen ja, nach einer schönen Formulierung von Foucault, in der Regel ganz gut, was sie tun und auch, warum sie es tun; was sie häufig nicht wissen, ist, was ihr Tun tut. Und eben dies will ich hier für das Handeln des Ratschlags ein Stück weit aufzuklären versuchen, also erforschen, was das Tun »Ratschlag« tut. In diesem Sinne abstrahiert die Analyse zunächst bewusst von institutionellen oder figurativen Kontexten und orientiert sich eher an Argumentationsfiguren der formalen Soziologie und der Sprechakttheorie. Das Ziel ist ein Mosaikstein zur Allgemeinen soziologischen Theorie.

Von diesem Grundverständnis her gliedert sich die Arbeit in folgende Schritte: Der erste Teil rekonstruiert den »reinen Typus« des Ratschlags in seinen zentralen Merkmalen und Funktionsmechanismen und grenzt ihn von benachbarten Interaktionsmustern ab; dies wird im zweiten Abschnitt durch die Diskussion einiger charakteristischer Ausprägungen und Modulationen in unterschiedlichen Beziehungskonstellationen weitergeführt und ergänzt; der dritte Abschnitt behandelt die diversen Reaktionspfade des Empfängers, also die Frage, wie der Rat aufgenommen wird und wie man sich gegen ihn zur Wehr setzen kann; etwas abgesetzt davon wird im vierten Teil der Versuch unternommen, die vorgestellte Strukturanalyse des Ratschlags ansatzweise auch für die Untersuchung professioneller Beratungsprozesse und -probleme in verschiedenen Kontexten (Schuldnerberatung, Organisationsberatung, Politikberatung) auszuwerten und fruchtbar zu machen; und im fünften und letzten Abschnitt wird der Gedankengang durch die kontrastive analytische Skizze

der Praxis des »Beratschlagens« als gleichsam konsensuelle Alternative zum Ratschlag noch einmal gebündelt und abgerundet.

### 1. Die Struktur des Ratschlags

Niemand muss einem anderen einen Rat geben, doch wenn er dies tut, setzt er damit ein bestimmtes Handlungsprogramm, eine charakteristische Definition und Dynamik der Beziehung in Gang, der er im Folgenden ausgesetzt ist und die er in Rechnung stellen muss. Allgemein gilt: Handlungen stiften Beziehungen, und Beziehungen erfordern Handlungen. Wer jemanden liebt oder gar gelobt hat, ihm »in guten und in schlechten Zeiten« beizustehen, kann, wenn dem anderen ein Unglück widerfährt und er darüber verzweifelt, nicht einfach sagen: »Das ist dein Problem!« Liebe und Verheiratetsein rauben einem die Freiheit zum Ratverzicht. Umgekehrt konstituiert jeder Rat unabhängig von der vorgängigen Rahmung des Verhältnisses eine elementare soziale Beziehung: Er spaltet die Akteure in den, der den Rat gibt, und jenen, der ihn empfängt. Subjekt des Ratschlags der eine, Adressat und Objekt der andere. Handlungen und Beziehungen stehen so in einem komplexen und spannungsreichen Wechselverhältnis, in dem je eigene Strukturen und Gesetzmäßigkeiten aufeinandertreffen und sich miteinander verquicken, wobei die Schwierigkeit der soziologischen Analyse eben darin besteht, dass sie das, was sich empirisch immer schon mischt und überlagert, begrifflich zu separieren und auseinanderzuhalten hat.

Was ist ein Rat, möglicherweise sogar ein »guter«? Für die Beantwortung dieser Frage schlage ich folgende, zunächst am Alltagsverständnis ansetzende Definition vor: *Ein Ratschlag ist eine unmittelbar an eine Person gerichtete Sprechhandlung, die darauf abzielt, den anderen durch eine bestimmte Verhaltensempfehlung bei der Bewältigung eines für ihn dringlichen Problems zu unterstützen und ihm hierzu einen ihm selbst bislang nicht präsenten Lösungsweg aufzuzeigen.*<sup>2</sup> In diese verdichtete Formulierung sind einige zentrale Bestimmungen und indexikalische Merkmale eingegangen, die nun im Einzelnen diskutiert werden sollen.

1. *Persönliche Adressiertheit.* Wer einem anderen etwas rät, konstituiert damit eine personale Beziehung. Der Urheber des Ratschlags ist ebenso wie der Empfänger stets eine konkrete Person. Ratschläge im vollen Sinne des Wortes gibt es nur zwischen Individuen. Institutionen oder

2 Diese Definition korrespondiert mit der sprachlichen Normalform des Ratschlags: »Wenn du h tust, dann q« (wobei h eine Handlung oder Unterlassung bedeutet, die der Adressat ausführen soll, um ein von ihm positiv bewertetes Ereignis q herbeizuführen). Vgl. Wunderlich 1976, S. 282.

Kollektive können anderen Kollektiven nichts raten, und auch, wenn ein Einzelner einer Gruppe in flammender Rede eine bestimmte Handlungsweise nahelegt, wird er sich zwar vielleicht einer gewissen Ratschlag-Rhetorik bedienen, trotzdem werden wir das, was er tut, nicht das Erteilen eines Rates nennen. Stattdessen ist die soziale Grundsituation des Ratschlags typischerweise die *Dyade*: Man »nimmt den anderen beiseite« und sondert ihn von den Dritten ab, um ihm dann »unter vier Augen« jenen Rat zu geben, den man für ihn bereithält.

Ratschläge gehören also nicht in die Öffentlichkeit. Sie setzen eine – wie immer gestaffelte – persönliche *Nähe*, ein Vertrauensverhältnis voraus, das die Anwesenheit eines Publikums nur in Ausnahmefällen erlaubt.<sup>3</sup> Idealtypisch sind die Akteure unter sich. Deshalb ist das Medium des Ratschlags üblicherweise das direkte Gespräch, mitunter auch der Brief. Weil der Rat sich im Normalfall auf ein persönliches Problem des anderen bezieht, verlangt er die eingehende Kenntnis des Problems *und* des anderen, eben die Existenz einer persönlichen Beziehung und eines entsprechenden Kanals der Kommunikation. Es ist diese (unterstellte) Quasi-Intimität des Verhältnisses, die Ratsituationen zumindest dort, wo sie nicht in interpersonelle Kontexte eingebettet sind, häufig so prekär und konflikträchtig macht. Allgemein gilt: Je enger und vertrauensvoller das Verhältnis, desto qualifizierter ist in der Regel der Rat, und desto größer sind im Übrigen auch seine Chancen, dass er beim Adressaten Gehör findet.<sup>4</sup>

Diese restriktive Fassung des Ratschlags hat einige Konsequenzen. Die erste ist, dass die sogenannte »Ratgeberliteratur« im Grunde gar keine Ratschläge gibt. Da sie sich – zwar nach Zielgruppen segmentiert – an ein grundsätzlich anonymes Publikum wendet, weisen die darin angebotenen Verhaltensvorschläge und Empfehlungen stets einen Allgemeinheitsgrad auf, der ihren Ratanspruch im engeren Sinne dementiert.

3 Trotzdem gibt es natürlich nicht selten öffentliche Handlungsaufforderungen, die sich selbst Ratschläge nennen und als solche maskieren. Diese verfolgen jedoch zumeist einen anderen Zweck: Sie wollen den anderen brüskieren und bloßstellen, indem sie vor aller Augen aussprechen, was dieser offenbar nicht geleistet hat oder nicht zu leisten imstande war. Man denke hier etwa an die vielen, häufig kaum ernst gemeinten »Ratschläge«, mit denen sich Opposition und Regierung in parlamentarischen Redeschlachten bedenken, um sich selbst als überlegen und kompetent und die Gegenseite als hilflos und überfordert darzustellen.

4 Allerdings kann sich ein Rat auch an viele Einzelne wenden, die gleichermaßen mit einem akuten Problem konfrontiert sind. Ein Beispiel wäre etwa die Empfehlung eines Radioreporters, der anlässlich eines Staus den betroffenen Autofahrern rät, eine bestimmte Umfahrroute zu wählen. Grundsätzlich wird es sich bei solchen Ratschlägen für viele jedoch immer nur um relativ einfache Probleme und relativ einfache Ratschläge handeln. [2013]

Tatsächlich handelt es sich hier um eine Form massenmedial vermittelter Kollektivbelehrung, die sich zwar häufig als Vorführung und Diskussion exemplarischer Einzelfälle präsentiert,<sup>5</sup> grundsätzlich aber gerade nicht um persönlichen Rat.<sup>6</sup>

Weitere Probleme, auf die noch zurückzukommen ist, ergeben sich im Hinblick auf das Verhältnis von Ratschlägen und institutionalisierter oder professioneller Beratung. Obwohl in der Regel dyadisch strukturiert, begegnen sich die Akteure hier in vorfixierten Funktionsrollen. Die formelle Definition und Standardisierung der Situation legt eine Relevanzstaffelung fest, die einen »persönlichen« Austausch nur in engen Grenzen zulässt. Gewiss reden wir gemeinhin vom »ärztlichen Rat«, um dessentwillen wir eine Sprechstunde aufsuchen. Worum es dann in der direkten Konsultation zwischen Arzt und Patient aber wirklich geht, sind eher Informierungen, praktische Erklärungen und Begründungen, die gemeinsame Entscheidungen vorbereiten. Um einen eigentlichen Rat im hier thematisierten Sinne handelt es sich erst, wenn der Arzt die offerierten medizinischen Alternativen mit unmittelbar persönlichen Präferenzsignalen versieht oder mir ergänzend zu unserer Übereinkunft über das weitere Vorgehen beim Hinausgehen empfiehlt, mal wieder Urlaub an der Nordsee zu machen: Das sei gut für Lunge und Seele.

2. *Asymmetrie*. Der Ratschlag teilt die Welt in zwei Klassen von Menschen: Ratgeber und deshalb Ratkompetente einerseits, Orientierungssuchende und darum Ratbedürftige andererseits. Der Rat des einen ist die Ratlosigkeit des anderen, letztere ist im Tun des ersten immer schon vorausgesetzt. Aus diesem Grund wird die Situation sofort heikel, wenn der Rat *nicht* gesucht wurde: Er erscheint dann als etwas Aufgezwungenes, dem anderen Aufgenötigtes, das ihn automatisch in eine Lage versetzt, die seinem bislang nicht in Frage gestellten Selbstbild und der kulturell vorgegebenen Norm individueller Handlungsautonomie diametral widerspricht. Jemandem etwas raten, heißt, ihm zu sagen, was er tun könnte oder sollte – und ihm damit gleichzeitig zu sagen, dass man davon ausgehe, dass er es selbst nicht wisse.

5 Dies gilt z. B. für die üblichen Beratungsrubriken in Illustrierten, in denen ein namentlich vorgestellter Experte (»Dr. Sommer«) auf – im Übrigen häufig fingierte – Leserbriefe antwortet.

6 Diese Differenz entspricht in gewisser Weise der von Max Weber in seiner Religionssoziologie getroffenen Unterscheidung von Predigt und Seelsorge: Während sich die Predigt als autorisierte Belehrung über Grundfragen des Glaubens und der Ethik stets an die gesamte Gemeinde richtet, bezweckt die Seelsorge »die religiöse Pflege der Individuen«, die ebenso wie die Beichte nur im unmittelbaren Austausch mit dem einzelnen Gläubigen möglich ist. Vgl. Weber 1972, S. 283.

Hierin liegt das Selbsterhöhende jedes Ratschlags: Der Ratgeber versetzt sich in eine Position, die es ihm erlaubt, dem anderen einen Lösungsweg aufzuzeigen, den dieser selbst nicht sieht. Er beansprucht kognitive Überlegenheit. Wo jener orientierungslos ist, traut er sich grundsätzlich eine erfolversprechende Vorgabe zu. Zwar muss der Vorschlag keineswegs endgültig und bereits »der Weisheit letzter Schluss« sein, doch die prinzipiell unterstellte Asymmetrie der Zuschreibungen und Fähigkeiten bleibt von solchen relativierenden Einschränkungen unberührt. Ohne dieses Apriori eines systematischen Kompetenzgefälles können wir nicht von einem Ratschlag sprechen.

Hinzu kommt eine Reihe weiterer struktureller Asymmetrien der Situation, die in die Beziehungsdefinition der Akteure eingehen (vgl. Baumann 1993, S. 85ff.). Während der Ratsuchende sich unter einem mehr oder minder starken Problemdruck befindet, ist der Ratgeber von solcher Belastung frei. Da er nicht selbst involviert ist, ist er auch emotional weniger betroffen. Er ist nicht tangiert vom Wechselbad der Gefühle wie Wut, Zorn und Kummer, dem der andere ausgesetzt ist. Auch sein Selbstbewusstsein ist nach wie vor ungebrochen: Selbstsicher der eine, unsicher der andere. Und das Risiko, dass am Ende keine oder eine falsche, das Problem vielleicht sogar verschlimmernde Lösung gefunden wird, trägt allein der Empfänger.

Freilich variieren all diese Dimensionen der Ungleichheit mit den jeweiligen Rahmungen der Beziehung und Situation. Wenn ich eine Autorität um Rat frage, ist in der Autoritätszuschreibung die fundamentale Distanz zum anderen schon vorausgesetzt (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 25). Und weil sie Autorität ist, hat das, was sie mir empfiehlt, von vornherein besonderes Gewicht. Die Asymmetrie ist solange kein Problem, wie ich sie selber unterstelle und anerkenne. Im Gegenteil: Durch den kompetenten Rat dessen, dem ich eine größere Kompetenz zuschreibe als mir selbst, will ich ja gerade die fremde, überlegene Kompetenz für mich nutzbar machen. Erst wenn mir diese Kompetenz angemäÙt erscheint oder der gegebene Rat mich unter Umständen ratloser hinterläÙt als zuvor, rücken die Relevanzen der Asymmetrie in den Vordergrund und färben die Beziehung grundsätzlich negativ ein.

3. *Problembezug.* Ratschläge sind kein Selbstzweck. Sie referieren stets auf sachliche Blockaden und Probleme, die eine mehr oder minder dringliche Lösung erheischen. Wo alles in Ordnung ist, braucht man niemandem etwas zu raten.<sup>7</sup> Ratlosigkeit gibt es nur angesichts gravierender

<sup>7</sup> Im Ausnahmefall kann sich ein Rat jedoch auch auf positive Erlebnisse beziehen, die durch das Befolgen der Verhaltensempfehlung ermöglicht werden. Dies wäre etwa der Fall, wenn mir ein Freund angesichts einer von mir

Probleme, mit denen man unmittelbar konfrontiert ist und deren Lösung einen selbst überfordert.

Dabei kann das, was jeweils das »Problem« ist, natürlich höchst Unterschiedliches sein. Es kann von einfachen Orientierungsproblemen in einer fremden Stadt<sup>8</sup> über handwerklich-technische Schwierigkeiten, Arbeitsblockaden bei Dissertationen, Streitigkeiten in Familie und Paarbeziehungen bis hin zu existenziellen Krisensituationen von Verzweiflung und Suizidgefahr reichen. Grundsätzlich ist hier zwischen Sachschwierigkeiten und persönlichen oder psychischen Problemen zu unterscheiden: Während der sachbezogene Rat sich inhaltlich primär auf die Dimension der Ressourcenbeschaffung und -aktivierung bezieht und darauf beschränken kann, muss die interpersonelle Hilfestellung in weit stärkerem Maße die individuellen Dispositionen, die mentalen Voraussetzungen und *Fähigkeiten* des anderen in Rechnung stellen. Das Problem ist hier vorrangig ein Problem der seelischen Verfassung und des Gemütszustands der anderen Person. Nicht nur, was sinnvollerweise zu tun wäre, sondern was der andere kann oder vielleicht können kann, also der Horizont seiner Möglichkeiten, steht im Zentrum der Erwägung und Aufmerksamkeit.

Deshalb zeigt sich das Dilemma, ja die Tragik des Rats am schärfsten im Angesicht der Verzweiflung. Der Verzweifelte ist, nach der bekannten Formel von Søren Kierkegaard, einer, der nicht derjenige sein kann, der er ist, und gleichzeitig nicht derjenige werden kann, der er sein möchte.<sup>9</sup> Was immer er versucht und wie sehr er sich anstrengt, er findet keinen Ausweg. Mehr noch: Der Verzweifelte verzweifelt auch am Rettenden, hat jedes Zutrauen auf Rettung verloren (vgl. Sofsky 1996, S. 77). Verzweiflung ist als radikale Entwurzelung des Selbst eine Art tiefster

geplanten Reise dazu rät, einen bestimmten Ort wegen eines Kunstwerks oder seiner unvergleichlichen Aussicht aufzusuchen. [2013]

8 Allerdings wird man, wenn ich als Ortskundiger einem Ortsunkundigen die gewünschte Auskunft erteile, noch nicht von einem Rat sprechen können. Ein Ratschlag im hier definierten Sinne würde es erst, wenn ich zusätzlich zu der erbetenen Information dem anderen empfehle, doch lieber eine etwas andere Strecke zu fahren, um Baustellen oder Staus zu vermeiden, die Beziehung also »persönlicher« aufgefasst wird. (Das Beispiel zeigt, dass nicht jede kognitive Hilfe die Form eines Ratschlags annehmen muss.)

9 Vgl. Kierkegaard 2002, S. 20: »Ein Verzweifelnder will verzweifelt er selbst sein. [...] Das Selbst, das er verzweifelt sein will, ist ein Selbst, das er nicht ist (denn das Selbst sein wollen, das er in Wahrheit ist, ist ja gerade das Entgegengesetzte der Verzweiflung), er will nämlich sein Selbst von der Macht losreißen, die es setzte. Aber dies vermag er trotz allen Verzweifeln nicht; trotz aller Anstrengung der Verzweiflung ist jene Macht die stärkere und zwingt ihn, das Selbst zu sein, das er nicht sein will.« – Zur näheren Diskussion vgl. Theunissen 1993.

Ratlosigkeit, die von ihrem Leid überwältigt ist und sich im Extremfall der Agonie gegen jeden Rat abgedichtet hat.

Ohne Rat-Zugänglichkeit kann auch der beste Ratschlag nicht helfen, das Problem zu lösen. Aber auch wo der Rat willkommen ist, bleibt die grundsätzliche Asymmetrie des Verhältnisses schon dadurch erhalten, dass das in Frage stehende Problem bereits in der Weise der Thematisierung eindeutig *personell attribuiert* wird. Einen Rat gibt es nur, wenn von vornherein klar ist, um wessen Problem es sich handelt: Es ist ausschließlich das Problem des Empfängers, nicht des Ratgebers. Dieser macht es nur insofern »zu seiner Sache«, als er sich Gedanken darüber macht, auf welchem Wege das Problem des anderen vielleicht zu beheben sei. Und ebenso ist das Tun, das der Rat empfiehlt, immer das Tun des Beratenen, das diesem in eigener Verantwortung obliegt.

Dennoch ist der Beitrag, den guter Rat für eine Problemlösung leisten kann, keineswegs marginal. Er besteht vor allem im Anstellen und Initiieren von *Überlegungen*, wie eine erfolgreiche Problemlösung aussehen kann. Während der Ratlose von dem Wunsch beseelt ist, sein Problem loszuwerden, zugleich aber nicht weiß, wie er dies bewerkstelligen soll, vermag der Ratgeber, gerade weil er nicht unmittelbar tangiert ist, verschiedene Lösungsperspektiven gedanklich zu antizipieren und die beste dem anderen als Handlungsvorschlag zu unterbreiten. Damit tut er für ihn einen bedeutsamen Schritt. Denn erst das Überlegen transformiert das Wünschen in ein Wollen und eröffnet so die Möglichkeit substantieller Entscheidungen (vgl. Bieri 2001, S. 61ff.). Raten ist kognitive Hilfe zum Überlegen, Anleitung zur Neustrukturierung des Wahrnehmungsfeldes in Hinblick auf eine bislang versperrte Problemlösung. Der Rat zentriert die Realitätsdefinition und Problemsicht des anderen neu und erlaubt ihm zugleich, sein Lösungsverlangen in einen konturierten Willen zu übersetzen.

4. *Aufrichtigkeit/Uneigennützigkeit*. Soll der andere den Rat annehmen, so muss er davon überzeugt sein, dass es dem Ratgeber ausschließlich darum geht, ihn bei der Bewältigung seines Problems zu unterstützen. Jener muss ernsthaft und aufrichtig darum bemüht sein, ihm zu helfen. Argwöhnt er dagegen, dass der andere mit seinem Rat gleichzeitig (oder vielleicht sogar vorrangig) eigene Motive verfolgt, so wird er kaum bereit sein, die Empfehlung des anderen als Ratschlag zu akzeptieren und den Vorschlag umso misstrauischer prüfen.

Zu illustrieren ist dies etwa an einem ethnographischen Projekt über Hochschulpolitik (Nullmeier/Pritzlaff/Wiesner 2003), in dem der Präsident einer Universität von einem Projektmitarbeiter, der ihn über mehrere Wochen als »hospitierender Forscher oder forschender Praktikant« begleitete, in seiner konkreten Machtausübung vor Ort beobachtet wurde. Es ging also um die exemplarische Analyse mikropolitischer

Strategien des Führungshandelns in einer lose verkoppelten Organisation. Das Ergebnis: Einen Großteil seiner Zeit tingelt der Präsident durch die Gremien der Institute und Fachbereiche und verteilt dort Ratschläge. Die Technik des »autoritativen Ratschlags« ist seine bevorzugte Methode der informellen Vorbereitung kollektiv bindender Entscheidungen, die zugleich spezifisch universitätstypische Steuerungsschwierigkeiten aufgreift und berücksichtigt (Wiesner 2001, S. 155f.).<sup>10</sup> Freilich ist offenkundig, dass diese »Ratschläge« in Wirklichkeit gar keine Ratschläge sind: Sie dienen vor allem der frühzeitigen Informierung der Betroffenen und Abhängigen über die Präferenzen der Hochschulleitung und geben ihnen so Gelegenheit, ihre eigene Position bereits im Vorfeld darauf abzustimmen. Nicht die erfolgreiche Problemlösung der Ratbedürftigen, sondern deren Vorweganpassung an die Planungen der hierarchischen Spitze ist der Sinn der Aktion. Wenn ein Herr seinen Unterstellten, auf deren Kooperation er zugleich angewiesen ist, etwas rät, wird man kaum von seiner Uneigennützigkeit ausgehen können. So beiläufig oder wohlmeinend väterlich der Ratschlag auch daherkommen mag – stets ist die darin enthaltene implizite Drohung allen präsent und geläufig.

Allerdings ist die Interessenlage nicht immer so offensichtlich wie hier. Außerdem variiert sie natürlich mit dem jeweiligen Kontext und der Grunddefinition der Beziehung. So wird in starken interpersonellen Verhältnissen (Liebe, Freundschaft) der Rat immer auch auf der Folie der wechselseitigen Solidaritätsverpflichtungen wahrgenommen, die die Partner übernommen und ausgehandelt haben. Dass der andere sich tatsächlich um eine adäquate Problemlösung bemüht, erscheint umso überzeugender, je mehr er mir zusätzlich zu dem gegebenen Rat auch praktische Hilfe offeriert: Das Hilfsangebot beglaubigt die Uneigennützigkeit, aber auch die fordernde Ernsthaftigkeit des Ratschlags. Wenn in mir jedoch der Verdacht aufkommt, der andere wolle sich mit seinem Rat im Grunde nur vor der unmittelbaren Hilfe, zu der er eigentlich verpflichtet wäre, drücken, mich also mit Rat »abspeisen«, so bezweifle ich die Aufrichtigkeit und Uneigennützigkeit des Ratschlags und werde die Beziehung überdenken. Wer jemandem wirklich helfen will, versucht alles, um ihm »mit Rat und Tat« zur Seite zu stehen. Rat ohne Tat hingegen ist für den Ratgeber billig, so dass eigennütziges Kalkül im Hintergrund womöglich nicht ausgeschlossen werden kann.

10 »Autoritativ« sei der Ratschlag des Präsidenten insofern, als alle Beteiligten um das Ausmaß seiner Entscheidungsmacht wissen und zugleich ein stillschweigendes Einvernehmen darüber herrscht, ihm den schieren Machtgebrauch nach Möglichkeit zu ersparen (Wiesner 2001, S. 158). – Zum normativ verschleierte Charakter der Machtpraxen an Hochschulen vgl. auch Paris 2001.

5. *Verantwortungstransfer*. Der Ratschlag ist ein Vorschlag. In seiner Gegenüberstellung der illokutionären Akte des Ratens und des Warnens betont Searle (1971, S. 104), dass der Ratschlag gerade keine direkte Handlungsaufforderung ist. Wohl hat er eine gewisse Nähe zum »Drängen« und Bedrängen, doch die Entscheidung darüber, ob er den Rat beherzigt oder nicht, liegt ausschließlich beim Empfänger. Der Rat empfiehlt ein bestimmtes Tun, aber er verlangt es nicht.<sup>11</sup>

Der Ratschlag lässt dem anderen die Freiheit der Wahl und der Bestimmung über den weiteren Fortgang. Ob er den Rat annimmt oder ablehnt, ob ihm der angesonnene Weg einleuchtet und zu denken gibt und wozu er sich am Ende tatsächlich entschließt – das alles ist grundsätzlich eine Angelegenheit des Empfängers, nicht des Ratgebers. Dieser verfügt ja, wenn es ein echter Ratschlag ist, über keinerlei Druckmittel, um das Vollziehen des Rats zu erzwingen. Und trotzdem stellt sich natürlich die Frage, wer denn, wenn es eventuell schiefgeht, für die Konsequenzen der Befolgung des Ratschlags einzustehen und diese zu verantworten hat?

Aus der Sicht des Ratgebers ist die Antwort klar: Weil allein der Empfänger entscheidet, trägt er auch die alleinige Verantwortung. Rechtlich ist dies speziell für professionellen Rat eindeutig geregelt und die Haftung ausgeschlossen.<sup>12</sup> Andererseits erlegt die im persönlichen Rat vorausgesetzte Quasi-Intimität des Verhältnisses auch dem Ratgeber eine gewisse *Sorge* und moralische Teilverantwortung dafür auf, welche Auswirkungen die Befolgung des Rats für den anderen hat. Endet alles in einem Fiasko, so ist auch der Ratgeber keineswegs völlig aus dem Schneider. Gewiss, er hat nur einen Rat gegeben und die Entscheidung über die Ausführung dem anderen überlassen, aber er hat eben auch *diesen* Rat gegeben, ohne den der andere möglicherweise sehr anders gehandelt hätte. Raten ist gezieltes Beeinflussen, das, obschon es die Freiheit der Entscheidung grundsätzlich nicht antastet, den Ausgang der Geschichte nicht ignorieren kann.

Um solchen indirekten, nachträglich geltend gemachten Haftungsansprüchen oder Vorwürfen zu entgehen, wird der Rat oftmals in einer

11 Dennoch kann, worauf noch zurückzukommen ist, der Entschiedenheitsgrad der Empfehlung natürlich stark variieren. Wunderlich (1976, S. 281) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einem starken und einem schwachen Ratschlag, wobei der starke Rat die Situation von vornherein so konstruiert, dass *nur* durch die Befolgung des Rats eine erfolgreiche Problemlösung zu erwarten sei.

12 Vgl. BGB § 675 Abs. 2: »Wer einem anderen einen Rat oder eine Empfehlung erteilt, ist, unbeschadet der sich aus einem Vertragsverhältnis, einer unerlaubten Handlung oder einer sonstigen gesetzlichen Bestimmung ergebenden Verantwortlichkeit, zum Ersatz des aus der Befolgung des Rates oder der Empfehlung entstehenden Schadens nicht verpflichtet.«

Form präsentiert, die ihn gleichsam vorbeugend verwässert oder gar delemientiert. Die strikte Konditionalstruktur wird gelockert und weicht einer Vielzahl sprachlich-syntaktischer Variationen und Ausdrucksmöglichkeiten (vgl. Rehbein 1977, S. 322ff.; Wunderlich 1981). Bei Ratschlägen regiert häufig der verschlungene Konjunktiv: »Ich an deiner Stelle würde ...«; »Wenn du mich fragen würdest, könnte ich dir vielleicht empfehlen ...«; »Eventuell könnte man überlegen, ob ...« usw. In all diesen Wendungen tritt der Ratgeber als Subjekt und Urheber des Ratschlags mehr oder minder zurück und hält sich eine breite Hintertür offen. Um trotz der Delegation der Verantwortung nicht doch verantwortlich gemacht zu werden, wirft er gewissermaßen rhetorische Nebelkerzen und gibt den Rat von vornherein so, dass der andere ihn später kaum festnageln kann.

6. *Empathie/Flexibilisierung der Perspektiven*. Kein Rat ohne Einfühlung, ohne Empathie. Weil jeder Rat einem anderen rät, was er tun soll, ist für den Ratgeber die Übernahme der Perspektive des anderen konstitutiv. Dem Rat läuft ein Verstehen, genauer: ein Bemühen um Verstehen, voraus, ohne das es keine erfolgreiche Problemlösung geben kann. Die prägnanteste Formulierung dessen, was die eigentliche Leistung und Anstrengung der Empathie ausmacht, habe ich bei dem Schweizer Dichter Ludwig Hohl gefunden. Dieser notiert in seinen *Nuancen und Details* (1939/1942) unter dem Stichwort EIN GUTES TUN:

»Das, was man selber nicht braucht, was aber ein anderer, der anders ist, braucht, als notwendig erkennen können.« (Hohl 1990, S. 49)

Das ist Empathie. Ein radikales Abstrahieren von den eigenen Bedürfnissen zugunsten der vollständigen Anerkennung des Brauchens und der anderen Sichtweise eines anderen.<sup>13</sup> Die empathische Einstellung ist eine fundamentale Geöffnetheit, der Versuch eines möglichst weitgehenden Sich-Hineinversetzens in die kognitiven Orientierungen und das emotionale Erleben des anderen, ohne indes die eigene Perspektive dabei aufzugeben. Rogers (1980, S. 77f.) betont stets den Als-ob-Charakter der Operation, die therapeutische Kompetenz, die Welt des anderen, in die

13 Nicht nur der Vollständigkeit halber sei hier auch noch das Pendant EIN ÜBLES TUN zitiert: »Einem aus seiner Vergangenheit eine Schleppe machen, alle Steine hineinlegen, die man finden kann, dann zubinden – und beweisen, wohin dieser nicht gehen kann.« (Hohl 1990, S. 49) – Man könnte hieraus ableiten, wie ein möglichst bösartiger Ratschlag auszusehen hätte: Es müsste einer sein, der unter der Fassade der Hilfsbereitschaft die Problemlösung für den anderen durch das Auftürmen von Schwierigkeiten und das gleichzeitige Bestreiten seiner Fähigkeiten zusätzlich erschwert und ihm auf diese Weise die Ausweglosigkeit seiner Lage umso drastischer vor Augen führt.

man so tief und vorurteilsfrei wie möglich einzutauchen bereit ist, jederzeit wieder verlassen zu können. Empathie ist also gerade nicht zu wechseln mit Identifikation: Die zeitweise Suspendierung der eigenen Perspektive verfolgt letztlich den Zweck, in der umfassenden Übernahme der Weltsicht und Dispositionen des anderen einen verstehenden *und gleichzeitig relativierenden* Zugang zu seiner Realität zu gewinnen und die darin gegebenen Handlungschancen auszuloten. Nicht nur, wie er die Welt wahrnimmt und empfindet, sondern auch seine Fähigkeit oder Unfähigkeit, auf sie einzuwirken und zum Objekt zielgerichteten Handelns zu machen, ist Gegenstand der empathischen Aufmerksamkeit.

In einem Leitfaden für professionelles Schreiben in den Sozialwissenschaften berichtet Howard S. Becker von seiner Begegnung und der Zusammenarbeit mit Blanche Geer in einem von Everett Hughes geleiteten medizinsoziologischen Forschungsprojekt. Dort heißt es:

»Sie nahm das Schreiben außerordentlich ernst und brachte mir in heftigen Auseinandersetzungen über einzelne Wörter und Begriffe in unseren verschiedenen Fassungen eine Menge bei. Wir führten wundervolle und endlose Diskussionen miteinander, z. B. über den Begriff der ›Perspektive‹, ein Wort, dem im theoretischen Begriffsapparat unserer Studie eine zentrale Bedeutung zukam. Strittig war das Verb, das im Zusammenhang mit ›Perspektive‹ verwendet werden sollte. ›Hatten‹ die Menschen eine Perspektive, ›nahmen‹ sie eine Perspektive ›ein‹ oder ›legten‹ sie eine Perspektive ›an‹? Die Nebentöne der genannten Vokabeln erwiesen sich als deutlich verschieden und unterscheidbar, sobald man genauer hinsah. Und so lautete die Frage nicht mehr: welches Wort war richtig?, sondern: was wollten wir sagen? Die von uns diskutierten Stilfragen entpuppten sich als Theoriefragen, mußten also theoretisch geklärt werden.« (Becker 1994, S. 127)

In diesen unterschiedlichen Akzentuierungen und Sinnbezügen von »Perspektive« sehe ich einen zentralen Schlüssel für ein vertieftes Funktionsverständnis des Ratschlags. Ratlosigkeit ist ein Eingemauertsein in die Perspektive, die man hat. Der Ratlose sieht keinen Ausweg, weil er ausschließlich auf *seine* Perspektive restringiert ist und darin auf Gedeih und Verderb verharrt. Er ist gleichsam heillos in seine eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen verstrickt. Ratgeben hingegen setzt voraus, empathisch die Perspektive des anderen einzunehmen und parallel dazu die Perspektive, die man selbst mitbringt oder entwickelt, beizubehalten: Erst im Abgleich und dem In-Beziehung-Setzen der beiden Perspektiven ist der Rat überhaupt möglich.<sup>14</sup> Und er

14 Häufig ist es leichter, die fremde Perspektive einzunehmen als die eigene zu durchbrechen. Deshalb sind wir nicht selten ratkompetent für andere und ratlos für uns selbst.

wird vermutlich umso besser ausfallen, wenn derjenige, der den Rat erteilt, qua Vorwissen und Sachkenntnis darüber hinaus in der Lage ist, die potentielle Lösung des Problems auch von der Sache her zu denken, also an das Problem eine geeignete Perspektive anzulegen.

Im Ratschlag geht es also stets um eine Annäherung und das Zusammenführen dreier verschiedener Perspektiven: Der Ratgeber muss sich einfühlen in die Perspektive des anderen, ohne die eigene aufzugeben, und er hat ferner die unumgänglichen Relevanzen der Sache zu eruieren und aufzugreifen, um – und dies wäre eine vierte Verb-Kombination – dem Empfänger eine Lösungsperspektive seines Problems *zu eröffnen*.

In dieser letzten Wendung zeigt sich freilich auch, dass die unterschiedlichen, kognitiv miteinander zu verbindenden Perspektiven keineswegs gleichwertig und gleichgewichtig sind, sondern dass am Ende alles darauf ankommt, ob es gelingt, die Perspektive des anderen zu flexibilisieren oder nicht. Es gibt also einen klaren Vorrang der Empathie. Ohne den empathischen Anschluss an die Perspektive, die Weltsicht, Gestimmtheit, das Können oder vielleicht Können-Können des anderen bleibt jeder, sachlich noch so gut begründete Lösungsvorschlag folgenlos. Denn es ist ja der andere, der den Rat annehmen muss und das Problem durch seine Entscheidung für ein bestimmtes Handeln aus der Welt schaffen soll.

Es geht also bei jedem Rat primär um die »Lockerung« und Neujustierung der Perspektive des Empfängers. Die andere Sicht des Problems ist die Grundbedingung und der erste Schritt seiner Lösung. Der Ratschlag initiiert einen veränderten Aufbau des Wahrnehmungsfeldes, der die bisherigen Relevanzstapelungen durchbricht und das Gefühl der Ausweglosigkeit mindert – ein Effekt, der zuweilen auch dadurch erreicht werden kann, dass jemand lediglich durch die intensive Aufmerksamkeit und das geduldige Zuhören einer ihm vertrauensvoll zugewandten und geöffneten Person dazu ermuntert wird, seine Perspektive *zu reformulieren* und sich auf diesem Wege selbst von dem destruktiven Kreislauf seiner Gedanken zu lösen. So kommt es mitunter vor, dass ein Ratsuchender sich nur durch die bloße Anteilnahme des anderen aus seiner Verzweiflung herauswinden kann. Obwohl in Wirklichkeit gar kein Rat gegeben wurde, hat er dennoch das Gefühl, kompetenten Rat erhalten zu haben (vgl. Mercier 2004, S. 20).<sup>15</sup> Sprechen ist, nach einer bekannten Formulierung von John Dewey, Handeln ohne zu handeln. Weil ihn die empathische Anwesenheit des anderen dazu zwingt, situativ dessen Perspektive zu übernehmen und gleichzeitig die eigene zu verobjektivieren, erschließt sich ihm in einer solchen Konstellation manchmal spontan eine neue Perspektive auf den Gegenstand, die er zuvor nicht

15 Man denke hier auch an die schöne Passage über das Zuhören-Können in Michael Endes *Momo* (1973, S. 15f.).

gesehen oder angelegt hatte. (Und in ähnlicher Weise kann natürlich auch das »Spiegeln« der eigenen Perspektive in den Umformulierungen und Verbalisierungen des anderen<sup>16</sup> die gleiche Wirkung hervorrufen.)

Andererseits ist das Gelingen der Empathie zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Problembewältigung. Wenn der Rat in die Irre führt, bleibt das Problem ungelöst und der andere damit allein. Insofern muss ihm der Rat zuallererst eine Sachschneise schlagen. Der Ratgeber ist gleichsam ein virtueller Führer, einer, der nicht selbst vorangeht, sondern nur einen Weg aufzeigt und ihn dem anderen empfiehlt. Ebenso wie das Führen muss der Rat die Relevanzen des anderen *und* des Ziels systematisch miteinander verknüpfen und in eine aussichtsreiche Lösungsperspektive integrieren.<sup>17</sup> Am Ende ist es das sachliche Ergebnis, das über die Qualität des Ratschlags entscheidet und an dem sie retrospektiv gemessen wird. Obwohl grundsätzlich nicht instrumentell definiert, ist der gute Rat einer, der, wenn er befolgt wird, das Problem tatsächlich löst.

## 2. Variationen und Modulationen

Die Varianten und Umstände des Rats sind vielfältig. Er kann stark oder schwach, offen oder verdeckt, erbeten oder aufgedrängt sein. Je nach Kontext und Rahmung, situativen Motiven und vorgängiger Beziehungsgeschichte wird ein Ratschlag sehr unterschiedlich ausfallen und akzentuiert werden. Rekapituliert man die eingeführten Strukturmerkmale unter diesem Aspekt, so sind es vor allem die Probleme von Nähe und Distanz, die unterstellte Asymmetrie von Wissen und Fähigkeiten sowie der Transfer der Verantwortung, die auch im Hinblick auf die Verschleifung mit benachbarten Handlungsmustern als Hauptursachen der sprachlichen und sozialen Variationsmöglichkeiten gelten können. Ich beschränke mich im Folgenden auf einige theoretisch angeleitete Grundüberlegungen.

Wichtig ist zunächst die wechselseitige Substituierbarkeit der konditionalen Sprechakte (vgl. Wunderlich 1976, S. 272ff.). Ebenso wie Ratschläge weisen auch Drohungen, Warnungen oder bedingte Versprechen eine Wenn-dann-Struktur auf, die einen bestimmten Ablauf der Zukunft konstruiert und ihn zugleich an das weitere Tun des Adressaten bindet. So können Drohungen, die dem anderen einen empfindlichen, von einem selbst zu veranlassenden Nachteil in Aussicht stellen, wenn er sich dem eigenen Willen nicht fügt (vgl. Paris/Sofsky 1987), leicht als Ratschläge

<sup>16</sup> Vgl. grundlegend Rogers 1972; zur linguistisch-pragmatischen Analyse von Umformulierungen in Telefonberatungen vgl. Bührig 1996, S. 123ff.

<sup>17</sup> Vgl. auch meine Charakterisierung des Führens in Paris 2003b.

maskiert werden: Wenn mir ein Vorgesetzter hochgradig erregt und mit knurrendem Unterton rät, eine bestimmte Arbeit, deren Ergebnis er für eine Dienstbesprechung braucht, unbedingt termingerecht fertigzustellen, so handelt es sich offensichtlich nicht um einen Rat. Ich weiß ja, was mir blüht, wenn ich der Aufforderung nicht nachkomme. Die sprachliche Normalform des Ratschlags kaschiert im Verständnis beider Akteure die Drohung, nimmt ihr dadurch allerdings auch ihre Überdeutlichkeit und mildert sie so etwas ab.

In ähnlicher Weise funktioniert eine ausdrückliche Warnung (»Pass auf!«) gleichzeitig als impliziter Ratschlag, empfiehlt sie mir doch das Unterlassen eines Handelns oder einer Einstellung, deren acht- und gedankenlose Fortsetzung für mich unter Umständen sehr gefährlich werden könnte. (Von einem echten, vollständigen Rat unterscheidet sie sich dadurch, dass das antizipierte Problem zwar personell attribuiert wird, vom anderen aber noch gar nicht als solches identifiziert und wahrgenommen worden ist.)

Man kann also so tun, als würde man jemandem etwas raten, obwohl man in Wirklichkeit etwas ganz anderes tut, und ebenso kann man jemandem indirekt etwas raten, ohne dass die Äußerung die Vollgestalt eines Ratschlags annehmen müsste. So haben zum Beispiel ein *Tipp* oder ein *Hinweis* oft durchaus Ratcharakter und vermeiden gleichzeitig die im Rat virulenten Probleme der Asymmetrie und Verantwortung. Wer einem anderen einen Tipp gibt, nimmt sich selbst längst nicht so wichtig wie ein Ratgeber. Der Tipp ist eine kurze, gezielte Sachinformation, die dem anderen vielleicht nützlich sein kann. Einen Tipp kann man auch ungefragt geben, ohne dass man deshalb den Vorwurf der Zudringlichkeit fürchten müsste; schon die Beiläufigkeit, mit der er angebracht wird, lässt ein interpersonelles Problem gar nicht entstehen. Im Tipp sind weder die Fiktionen der Gleichheit noch die der Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit des anderen gefährdet.<sup>18</sup>

Demgegenüber rückt bei einer ausdrücklichen *Empfehlung* das Subjekt der Äußerung stärker in den Vordergrund.<sup>19</sup> Anders als der Tippgeber tritt der Empfehlende nicht hinter der Sache zurück und unterstellt die kognitive und soziale Asymmetrie. Wer etwas empfiehlt, weist einen Weg, von dem er behauptet, dass er gangbar sei. Die Empfehlung ist bereits ein schwacher Rat, der allerdings noch nicht besonders dringlich daherkommt und dem anderen, indem er ihm nur eine Erwägung

18 Eine andere, noch schwächere Variante ist der *indirekte Tipp*, bei dem man die betreffende Information in anderen Kontexten des Gesprächs geschickt so lanciert, dass man darauf hofft, der andere würde das darin enthaltene Problemlösungspotential selber erkennen und später für sich nutzen können.

19 Zur typologischen Abgrenzung von Tipp, Empfehlung und Ratschlag vgl. auch Hindelang 1978, S. 414ff.

nahelegt, alle Möglichkeiten offenlässt. Einer Empfehlung kann man nachkommen – oder auch nicht; sie hat, als »bloße« Empfehlung, immer auch ein Element des Unverbindlichen, das späteren Komplikationen vorbeugt. Ähnliches gilt für den *Vorschlag*, der dem anderen zunächst ohne eigene Präferenzsignale eine oder mehrere Alternativen offeriert, zwischen denen er auswählen und sich so oder anders entscheiden kann (vgl. Rehbein 1977, S. 316ff.). Beide, Empfehlung und Vorschlag, werden vom Empfänger ebenso wie der Tipp vor allem nach Kriterien ihrer instrumentellen Brauchbarkeit beurteilt und schränken seine Freiheit noch nicht gravierend ein.

Dies ist beim *starken Ratschlag* (nur wenn du h tust, dann q) vollkommen anders. Hier ist das Problem, auch in seiner personalen Attribuierung, scharf konturiert, seine Lösung oder Bearbeitung duldet keinen weiteren Aufschub. Weil die Zeit drängt, bekommt der Rat nun etwas unmittelbar Aufforderndes, Bedrängendes. Obschon immer noch Rat, der dem anderen formal die Entscheidung freistellt, gewinnt die Äußerung unter der Hand den Charakter einer indirekten Nötigung: Der Ratgeber übersetzt den Problemdruck, unter dem der andere steht, gewissermaßen in einen persönlichen Druck, den Rat zu befolgen. Zugleich suggeriert er, dass es im Grunde nur *einen*, nämlich den von ihm aufgezeigten Weg der Problemlösung gäbe. Die Aufgabe des anderen sei, in der gegebenen Situation alle verfügbaren Ressourcen und Handlungsenergien in diese Richtung zu bündeln und sich durch keinerlei Alternativenüberlegungen davon ablenken zu lassen.

Der starke Rat konstruiert und konstituiert eine starke Beziehung. In ihm ist der »reine Typus« des Ratschlags gleichsam überprägnant ausgebildet, und zwar so sehr, dass er keine situativen Modulationen mehr zulässt. Die große Nähe und Quasi-Intimität des Verhältnisses korrespondieren mit einer scharfen Akzentuierung der Asymmetrie und der Verengung auf einen einzigen Lösungsvorschlag, dies allerdings mit der Konsequenz einer absehbaren *Folgediffusion der Verantwortung*: Wer einen anderen bedrängt, unbedingt einen bestimmten Handlungspfad einzuschlagen, kann sich später im Falle des Misserfolgs nicht so einfach aus der Affäre ziehen. Je stärker der Rat, desto exponierter der Ratgeber, desto schwächer der Transfer der Verantwortung. Indem der Ratgeber den anderen direkt auf ein konkretes Tun festzulegen versucht, verpflichtet er sich indirekt gleichzeitig, für den Ausgang der Geschichte auch selber mit geradestehen.

Hier zeigt sich, dass die Strukturmerkmale des Ratschlags nicht nur sehr unterschiedlich ausgeprägt und akzentuiert sein können, sondern darüber hinaus gerade in diesen Variationsmöglichkeiten systematisch verflochten sind. Wo der Rat schwach und die Distanz relativ groß, das Problem zwar präsent, aber nicht alles überschattend ist und Eigennutz als Motiv ausgeschlossen werden kann, ist die Autonomie des

Empfängers meist noch nicht ernsthaft gefährdet und die Separierung der Verantwortung intakt. Umgekehrt kann in einer akuten Notsituation bei einer engen persönlichen Bindung der Akteure starker Rat auch für den Ratgeber teuer werden, weil er offensiv die alleinige Kompetenz an sich reißt und sich damit auch selbst nicht unwesentlich in die Pflicht nimmt. (Ob er zu dieser Teilverantwortung nachher noch steht oder nicht, steht freilich auf einem anderen Blatt und kann selbst wiederum Gegenstand verwickelter Aushandlungsprozesse sein.)

Allerdings hängt die Bandbreite möglicher Variationen nicht nur von der jeweiligen Differenzierung und Kombination der Merkmale ab. Mindestens ebenso bedeutsam ist hierfür sicherlich, welche grundlegenden Strukturbedingungen die Äußerung rahmen und wie sie in ihrer Handhabung insbesondere durch die größere oder geringere Machtdifferenz der Akteure determiniert und eingefärbt ist. Die Grundthese ist, dass Ratschläge einen sehr anderen Charakter annehmen, je nachdem, ob sie von oben nach unten oder zwischen Gleichen oder extern, also gewissermaßen etwas nach unten versetzt von der Seite erfolgen.<sup>20</sup>

Der *Ratschlag von oben nach unten* scheint zunächst kaum Probleme aufzuwerfen. Er umschreibt die übliche Konstellation, bei der man, wenn man in existenziellen Dingen nicht weiter weit, eine Autorität um Rat fragt. Die Autorität gilt als ratkompetent, weil sie Werte repräsentiert, die man auch selbst bejaht (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 26f.), und darüber hinaus über einen Fundus von Wissen und Erfahrungen verfügt, die einem selber fehlen. Als »weise« Autorität verbindet sie Qualitäten wie Weitsicht und Tugend, Lebensklugheit und Erfolg.<sup>21</sup> Insofern ist die Asymmetrie hier gerade kein Hindernis, sondern unerlässliche Bedingung der Konsultation: Nur *weil* ich den anderen als Autorität anerkenne, erbitte ich seinen Rat. Dennoch muss die Antwort der Autorität die Zuschreibung auch bestätigen: Um das entgegengebrachte Vertrauen nicht zu enttäuschen, muss der Rat ernsthaft und überlegt sein, darf

20 In der Machtrichtung von unten nach oben sind Ratschläge sehr selten. Eltern pflegen ihre Kinder, Vorgesetzte ihre Untergebenen, Professoren die Studenten nicht um Rat zu fragen. Äußerungen dieses Typs mögen vereinzelt vorkommen, sie sind dann aber stets ein offenkundiger Bruch der »normalen« Situations- und Beziehungsdefinition, der entsprechende Restitutionsanstrengungen erfordert. Weil die Asymmetrie des Ratschlags das vorgegebene Machtgefälle offensiv umkehrt, können sie entweder nur in indirekter, kaschierter Form erfolgen oder sie kündigen eben ein grundsätzliches Aufbegehren des Mindermächtigen, also eine gravierende Revision des Abhängigkeitsverhältnisses an.

21 Vgl. Popitz 1992, S. 113: »Der Rat von Personen mit Prestige gilt mehr als der Rat gewöhnlicher Sterblicher. Es ist der Rat eines Erfolgreichen. Indem man diesem Rat folgt, schließt man sich an den Erfolg an.«

die Autorität das Ansinnen des Ratsuchenden keinesfalls auf die leichte Schulter nehmen. Mindestens ebenso wichtig wie der Rat selbst werden deshalb Signale der Geöffnetheit und Empathie, vielleicht auch der Absonderung von den Relevanzen des Alltags sein, die das aufrichtige Bemühen der Ratautorität unterstreichen und die persönliche Grundierung des Verhältnisses ratifizieren.

Wie sehr das Gelingen des Rats von dieser interpersonellen Dimension abhängig ist, lässt sich umgekehrt an solchen Fällen aufzeigen, in denen der Ratgeber jemand ist, der zwar formal eine übergeordnete Position einnimmt, gleichzeitig aber nur wenig Ansehen und Anerkennung genießt. Wenn ein nichtgeachteter Machthaber einem etwas rät, ist der Rat stets suspekt. Weil er in der Regel aufgedrängt wird, gibt es meist gute Gründe, die Uneigennützigkeit zu bezweifeln. Dass derjenige, der das Sagen hat, deshalb schon kompetent sei, ist eine Grundannahme, die Mindermächtige nur selten unbefragt akzeptieren. Da die Asymmetrie der Macht hier nicht mit der im Autoritätsverhältnis vorausgesetzten Wertgemeinschaft korrespondiert, erscheint das Erteilen des Rats oftmals als bloße Anmaßung von Kompetenz, eine Arroganz, die im Übrigen spätere Komplikationen um Haftung und Rechenschaft kaum zu fürchten hat.

In ganz anderer Weise prekär ist der *Rat zwischen Gleichen*. Dies ist sicher die häufigste und am weitesten verbreitete Variante: Man zieht wegen eines ernststen Problems einen Freund oder eine Freundin zu Rate, oder gibt ihm auch ungefragt einen Rat, wenn sein Problem aufs Tapet kommt. Die persönliche Nähe verringert die Schwelle und erleichtert die Übernahme der Perspektive des anderen, birgt aber gleichzeitig ein erhöhtes Konfliktrisiko: Indem der Ratschlag die ursprünglich Gleichen in situativ Ungleiche, nämlich Ratkompetente und Ratbedürftige, verwandelt, rückt das Problem der Asymmetrie unversehens in den Vordergrund. Und weil der Rat in der personalen Attribuierung des Problems implizit gerade keine Gemeinsamkeit der Betroffenheit konstruiert, wird er auch unter Gleichen nicht selten als indirekte Zurücksetzung oder Abweisen von Verantwortung interpretiert und beargwöhnt.

Deshalb ist der Rat des Freundes immer auch etwas heikel. Einerseits verlangt es die Freundschaft, den anderen mit seinem Problem nicht allein zu lassen; andererseits gefährdet der Rat jedoch die Fiktionen von Autonomie und Egalität. Um die Gefahr der Brüskierung abzuschwächen, wird der Rat unter Gleichen daher häufig in der Weise moduliert, dass er in seiner Konditionalstruktur aufgeweicht, durch Beiläufigkeitssignale entdramatisiert oder durch eine selbstdementierende Wendung in seinem Beziehungssinn verwässert wird (»Ich will dir ja nichts raten, aber ...«). Man versteckt sich als Ratsubjekt hinter einem Tipp oder Hinweis oder weicht, wo dies nicht möglich ist, in der Formulierung auf allerlei gewundene Konjunktive aus, die jede Hintertür offenlassen.

Dennoch bleibt dies stets eine schwierige Gratwanderung: Sowohl der Rat als auch der Ratverzicht kann vom anderen als Affront und persönliche Geringschätzung aufgefasst werden, die das Vertrauensverhältnis unterminieren.<sup>22</sup>

Um diese widersprüchlichen Impulse von Nähe und Asymmetrie, empathischem Sich-zu-eigen-Machen des Problems des anderen bei gleichzeitigem Festhalten an der Delegation der Verantwortung, interaktiv aufzunehmen und ausbalancieren zu können, tendiert der Rat unter Gleichen oftmals dazu, fließend in ein gemeinsames Beratschlagen überzugehen, das die Fallstricke des Ratschlags zugunsten einer konsensuellen Suche nach Lösungen zu vermeiden sucht.<sup>23</sup>

Ein Grenz- und Sonderfall ist der Rat von außen. Da Ratschläge völlig Fremder die seltene Ausnahme sind, ist der *externe Ratschlag* normalerweise bereits dadurch entschärft, dass die Akteure sich hier in klar definierten Funktionsrollen begegnen und der Vorrang der Sachrelevanz eindeutige Erfolgskriterien vorgibt. Da er in der Regel nachgefragt wird, ist das Eingeständnis der Nicht-Autonomie und Ratbedürftigkeit des Empfängers kein Problem; ebenso wird der andere ja gerade wegen seines Expertenstatus konsultiert. Dennoch steht die zugeschriebene Sachautorität mehr noch als die Persönlichkeitsautorität stets unter dem Vorbehalt der Bewährung: Ob einer das, was er können muss oder soll, auch tatsächlich kann, wissen wir immer erst im Nachhinein – und in diesem Fall sogar: erst nachdem der Rat befolgt worden ist.

Um die Unterstellung der Kompetenz zu befestigen, muss der Expertenrat klar und schnörkellos sein. Sachlichkeit und Entschiedenheit sind oberstes Gebot, längere Legitimierungen dagegen fehl am Platz: Wer etwas legitimiert, erklärt es damit indirekt für legitimierungsbedürftig und nährt so häufig den Zweifel, den er zerstreuen will (vgl. Paris 1998, S. 115). Trotzdem können beiläufig eingeflochtene, scheinbar jedermann einleuchtende Gründe und fachsprachlich drapierte Problembeschreibungen den unbefragten Eindruck der Sachverständigkeit bestärken und bei Bedarf aufpolieren. Kurzum: Die externe Sachautorität inszeniert sich als jemand, der, wenn er wollte, sich jederzeit legitimieren könnte, dies aber gar nicht nötig hat.

Andererseits ist der Ratgeber von außen positional nicht besonders mächtig. Wenn er kein Anbietersmonopol hat, haben Kunden oder Klienten die Wahl. Wichtig sind deshalb, neben dem Vermeiden von Arroganz, immer auch Signale von Vertrauenswürdigkeit und Seriosität. Der Rat muss, im Ton wie in der Formulierung, stets eine prekäre Balance

22 Andererseits gilt, dass starke persönliche Anteilnahme und ein belastbares Vertrauen sich oftmals dadurch auszeichnen, dass sie vor einer gewissen schonungslosen Offenheit und Konfliktbereitschaft gerade nicht zurückschrecken.  
23 Vgl. unten Abschnitt 5.

halten: Er muss selbstbewusst sein, darf aber nicht anmaßend klingen, er muss anschließen an die Präferenzen des anderen und trotzdem den Vorrang der Sachrelevanzen durchsetzen. Erleichtert wird dies durch die andere Rahmung: Wo der Rat zwischen Gleichen in einem gemeinschaftlichen Beratschlagen mündet, nähert sich der externe Ratschlag der Grundsituation der Beratung an.

### 3. Reaktionsmuster

Wer einen Rat bekommt, kann darauf höchst unterschiedlich reagieren. Einer ist dankbar, der andere empört, ein dritter gleichgültig. Der Empfänger kann ihn befolgen oder in den Wind schlagen, sich gegen ihn verwahren oder sofort vergessen. Doch für welche Alternative er sich auch entscheidet, er hat nicht die Freiheit, *nicht* zu reagieren. Wann immer jemand die Äußerung seines Gegenübers als »Ratschlag« interpretiert, kommt er nicht umhin, sie in seinem eigenen Verhalten aufzunehmen und in irgendeiner Weise zu beantworten.

Es gibt natürlich die Möglichkeit, die Situation gar nicht erst eintreten zu lassen. Man hat zwar ein Problem, steuert das Gespräch aber so, dass der Ratschlag ausbleibt. So kann man ungebetenem Rat beispielsweise in der Regel einfach dadurch vorbeugen, dass man bereits im Vorfeld durchscheinen lässt, dass man die Kompetenzen des anderen nicht sonderlich hoch einschätzt. Wer soeben als blöd hingestellt worden ist, wird sich nicht unbedingt bemüht fühlen, dem anderen etwas zu raten.<sup>24</sup> Die Vorweg-Umkehrung der Asymmetrie verhindert die unerwünschte Aktion. Ähnlich funktioniert der antizipative Gegenrat, der freilich in Wirklichkeit eine Drohung ist: Man rät dem anderen, einem ja nichts zu raten, und hat fortan seine Ruhe.

Schon diese Beispiele zeigen, dass die unmittelbare Reaktion auf Ratschläge in hohem Maße davon abhängig ist, wie in der konkreten Situation die *soziale Initiative* verteilt ist. Wo der Rat nachgefragt oder sogar »erbeten« wird, ist der Empfänger darauf eingestellt und entsprechend disponiert: Er beurteilt ihn nach seiner Ernsthaftigkeit, der empathischen Qualität und dem inhaltlichen Lösungspotential. Personale Nähe, Asymmetrie und Verantwortungstransfer sind generell akzeptiert und daher nicht unmittelbar konfliktträchtig. Umgekehrt bedeutet ein Rat, der einem aufgedrängt wird, nicht nur den Oktroi eigener Rat- und Hilfsbedürftigkeit, sondern darüber hinaus eine prinzipielle Infragestellung

<sup>24</sup> Dies setzt freilich voraus, dass die Diskreditierung auch als solche registriert worden ist. Manche sind ja gar nicht in der Lage zu bemerken, dass sie gerade als blöd hingestellt worden sind – und werden sich dann vom Aufdrängen ihrer Ratschläge auch nicht abhalten lassen.

von Selbständigkeit und Autonomie. Ähnlich wie jedes Geschenk immer auch einen indirekten Angriff auf die Autonomie des Beschenkten darstellt, erzeugt der ungebetene Rat stets eine mehr oder minder prekäre, im Extremfall außerordentlich spannungsreiche Neudefinition der Beziehung, die allen Beteiligten ein hohes Maß an Takt<sup>25</sup> und mitunter sehr aufwändige Aktivitäten zur Restitution der situativen Normalität abverlangt.

Nicht immer muss jedoch, wer um Rat fragt, auch Rat wollen. Es gibt nicht selten den Fall, dass jemand, der einen anderen zuvor um einen Rat gebeten hat, sich ihn im Nachhinein energisch verbittet und darüber empört. Die Ursache dieses Unmuts lässt sich leicht am Scheitern der Flexibilisierung der Perspektiven klarmachen: In Wirklichkeit ging es dem Ratsuchenden nämlich gar nicht um einen Ausweg aus einer für ihn ausweglosen Situation, sondern um die Bestätigung derjenigen Lösungsperspektive des Problems, die er sich selbst schon zurechtgelegt hatte. Und indem ihm der Rat nun diese Bestätigung verweigert und ihn stattdessen durch eine andere Option irritiert, sieht er sich genötigt, seine mitgebrachte Orientierung gegen die vermeintliche Einmischung von außen zu verteidigen. Er verwahrt sich gegen den Rat, um nicht neu überlegen zu müssen und an der Perspektive, die er hat, unbeirrt festhalten zu können.

Grundsätzlich stehen dem Empfänger drei Reaktionsalternativen zur Auswahl: Annahme, Zurückweisung und Indifferenz. Ist der Rat willkommen, so muss man sich zunächst nur erkenntlich zeigen: Man honoriert die Empathie und das Bemühen des anderen, indem man signalisiert, dass man den Rat ernst nimmt und den Überlegensanstoß aufgreift. Ebenso wie der andere mir bei meiner Problemerkzählung zugehört hat, höre ich nun ihm zu und gebe ihm das Gefühl, vielleicht auf ihn zu hören. Persönliche Aufmerksamkeit und Sachkonzentration fallen zusammen. Die Aufnahme ratifiziert die im Ratschlag enthaltene Quasi-Intimität und fokussiert die Wahrnehmung zugleich auf die angebotenen Lösungsmöglichkeiten.

Keinesfalls ist es nötig, besondere Bekundungen der Dankbarkeit zu zeigen. Dies würde nur den Akzent von der Inhalts- auf die Beziehungsebene zurückverlagern. Im Gegenteil: Wer sich artig für einen Ratschlag bedankt, baut damit meistens vor, dass er ihn vermutlich nicht befolgen wird.<sup>26</sup> Stattdessen demonstrieren gestisch-mimische Begleitsignale des Innehaltens und der Reflexion die Bereitschaft, sich auf die angezielte Lockerung und Transformierung der Perspektiven einzulassen. Das

25 Eine schöne Charakterisierung des Takts gibt Plessner 1981, S. 107f.

26 Es gibt freilich auch eine wegwerfend-ironische Art des Sich-Bedankens, die den Rat unmittelbar zurückweist und diese Zurückweisung gerade nicht kaschiert.

situative Gelingen des Rats verschafft beiden, dem Ratgeber ebenso wie dem Empfänger, ein eigentümliches Gefühl der Befriedigung: Obwohl die personale Attribuierung des Problems nicht zur Debatte steht, stiftet das *gemeinsame* Überlegen einen atmosphärischen Gleichklang, eine Gemeinsamkeit, in der sich stark empfundene Nähe und Vertrautheit mit dem Anvisieren einer praktischen Lösung verbinden.

Ganz anders stellt sich die Situation bei den negativ eingefärbten Reaktionen, also Ablehnung, Empörung und Entrüstung dar. Gewiss gibt es auch Formen einer taktvollen Zurückweisung, die die Nichtannahme des Rats ohne größere Komplikationen überspielen. Wo man sich jedoch ausdrücklich jede Einmischung verbittet und der Rat ohne Umschweife in den Wind geschlagen wird, ist der Konflikt unübersehbar. Die Abwehr des Rats ist hier zugleich eine unverhüllte Brüskierung des Ratgebers als Person: Jener hat sich in die Problemlage des anderen eingefühlt und erntet dafür jetzt Ärger und Missachtung. Indem der Empfänger das Entgegenkommen des anderen mit unverhohlener Aggression quittiert und dessen psychische Investitionen abrupt entwertet, verletzt er die Basisnorm des »Wie du mir, so ich dir« und setzt damit auf einen Schlag eine neue, grundlegend veränderte Situationsdefinition durch: Nicht das Problem des Beratenen, sondern dessen Geringschätzung des Ratgebers steht fortan im Zentrum der Interaktion und des Wahrnehmungsfeldes.<sup>27</sup>

Die möglichen Motive der Zurückweisung können überaus vielfältig sein und lassen sich entlang der eingeführten Strukturmerkmale leicht rekonstruieren. Die Verringerung der Distanz kann als unbotmäßige Annäherung und Zudringlichkeit interpretiert, die Asymmetrie als arrogante Überheblichkeit verworfen werden. Man traut dem anderen den nötigen Sachverstand nicht zu, mag seine Uneigennützigkeit bezweifeln oder zumindest argwöhnen, er wolle sich mit seinen Ratschlägen vor praktischer Hilfe drücken. Weil er den Rat ja nicht auszuführen braucht und keinerlei Risiko eingeht, hat er gut reden. Auch die wirkliche Bereitschaft zur Empathie und die Ernsthaftigkeit des Bemühens um eine tragfähige Lösung können bestritten werden.

Andere Ursachen sind in der Person des Empfängers zu suchen. Die Unterstellung der Ratbedürftigkeit erscheint ihm als persönliche Kränkung und bedroht das – auch kulturell geforderte – Selbstbild von Eigenverantwortlichkeit und Autonomie. Obwohl ratlos mag er sich seine Ratlosigkeit nicht eingestehen. Oder: Weil er *sein* Problem sowieso viel besser kennt als der andere, sieht er sofort, dass der Rat nichts taugt. Ja mehr noch: Wenn der andere in seinem Rat wie selbstverständlich Fähigkeiten und Ressourcen voraussetzt, von denen man übergenuau weiß, dass man darüber nicht verfügt, so schlägt die Erbitterung über das eigene

27 Diese Konstellation entspricht in gewisser Weise der Situation beim Zurückweisen eines Lobs (vgl. Paris 1995, S. 98).

Nichtkönnen und seine verfestigten Blockaden nicht selten in empörte Zurückweisung um. Es sind solche Ratschläge, die manchmal als »Schläge« empfunden werden. Nicht nur der physische Schmerz, auch die seelische Pein unterliegt einer Grenze der Empathie, die wir willentlich nicht beeinflussen können. Wer wirklich am Abgrund steht und verzweifelt ist, vermag in den guten Ratschlägen Nicht-Verzweifelter zuweilen nur Hohn und Erniedrigung zu erblicken.<sup>28</sup>

Um den Konflikt zu umgehen und den Affront in Grenzen zu halten, wird die Ablehnung des Rats oft kaschiert und verschliffen. Häufig verschafft ein nonverbaler Reaktionsruf, etwa ein Signal des Stutzens oder der Überraschtheit (vgl. Goffman 2005, S. 176f.), erst einmal Abstand und Zeitgewinn. Sodann steht der Empfänger vor der diffizilen interaktiven Aufgabe, den illokutionären Sinn der Aktion durch den besonderen Anschluss seiner Reaktion so zu verändern, dass die situative Normalität gewahrt bleibt und die offene Brüskierung vermieden wird. Mit anderen Worten: Er muss den Rat zurückweisen, ohne ihn direkt zurückzuweisen. Gute Dienste leistet in dieser Situation die Technik einer *reaktiven Remodulierung* der früheren Sprechäußerung: Man behandelt den Rat des anderen so, als sei es nur ein Tipp oder eine unverbindliche Empfehlung gewesen, die man unter Umständen in Erwägung ziehen könne. Starker Rat kann auf diesem Wege stillschweigend abgeschwächt, schwacher Rat in einen bloßen Vorschlag rückverwandelt werden. Dem Rat wird so seine Überdeutlichkeit genommen und dem anderen eine Brücke gebaut, über die er gehen kann – oder auch nicht.<sup>29</sup>

Eine andere Methode ist die Relativierung des Rats durch Umformulieren seines propositionalen Gehalts. So kann man, ähnlich wie bei Reaktionen auf Komplimente (vgl. Pomerantz 1978), den Fortgang der Geschichte auch dadurch zu steuern versuchen, dass man den Inhalt des Rats in seiner Antwort zwar einerseits aufnimmt, ihn aber gleichzeitig in ein verändertes Bezugs- und Bewertungssystem einordnet und auf

- 28 Eine Frau, die seit langem in der Telefonseelsorge arbeitet, erzählte mir, dass sie bei ihren Anrufen nicht selten mit einem Gesprächsverlauf konfrontiert sei, bei dem sich die anfängliche Erleichterung der Klienten über einen empathischen Kontakt oft schon nach kurzer Zeit in eine grundsätzlich aversionsgeladene und aggressive Grundhaltung transformiere – eine Situation, die mitunter sogar in wüsten Beschimpfungen ende, sie solle auf ihrem warmen Sessel doch nicht so tun, als ob sie sich tatsächlich in die Situation der Anrufenden hineinsetzen könne. Kommentar meiner Informantin: »Und im Grunde haben sie ja recht.«
- 29 In ähnlicher Weise kann natürlich auch der Ratgeber selber als Reaktion auf Zurückweisungsreaktionen solche nachträglichen Remodulierungen vornehmen, um den Konflikt zu entschärfen und den Gesichtsverlust in Grenzen zu halten.

diese Weise unter der Hand neu justiert. Ohne dem anderen direkt zu widersprechen, verschiebt man einfach die inhaltlichen Vorgaben und Maßstäbe. Schlechten und überflüssigen Rat stellt man als grundsätzlich gut, aber am Ende nicht gut genug hin, die Gründe des anderen leuchten ein, aber vielleicht gäbe es ja noch eine bessere Lösung.

All diese Strategien der Neutralisierung weisen in Richtung Indifferenz. Die dritte Möglichkeit, einem Rat zu begegnen, ist das virtuose Überspielen der Aktion durch Verpuffenlassen und gezielte Ignoranz.<sup>30</sup> Man hört sich den Rat an und überhört ihn zugleich, etwa indem man, nach einer Anschlussfloskel, unvermittelt ein anderes Thema einführt. Dies ist in der Regel ein geschickter Schachzug, bürdet er doch, indem er die aktuelle Beziehungsdefinition in der Schwebe lässt, dem anderen die Entscheidung darüber auf, ob er auf den neu eröffneten Interaktionspfad einschwenken oder auf der früheren Ratgeber/Empfänger-Konstellation beharren will. Dies zwänge ihn nicht nur zu einer überdeutlichen Wiederholung, sondern würde gleichzeitig seine Kosten im Fall einer definitiven Zurückweisung noch einmal erhöhen. Die Voraussetzung einer solchen Taktik ist freilich, dass ich selbst gegenüber meinem Problem eine einigermaßen souveräne Haltung einnehme und die Ratlosigkeit nicht besonders groß ist. Gleichgültigkeit muss man sich leisten können. Und auch dann ist die Gefahr eines möglichen Ekklats keineswegs gebannt: Nicht nur die Zurückweisung, auch das Übergehen des Rats kann vom anderen als persönliche Brüskierung und Missachtung aufgefasst werden, die er nicht einfach wegstecken will.

Soweit die Diskussion der verschiedenen Reaktionsstränge. Dabei dürfte deutlich geworden sein, dass die zentralen Weichenstellungen der Interaktion trotz aller Kontingenz des weiteren Verlaufs häufig bereits mit den unterschiedlichen Akzentuierungen der Strukturmerkmale erfolgen und dadurch vorgezeichnet sind: Starker Rat konstituiert eine starke Beziehung, die im Annahmefall eine intensive Bindung erzeugt, bei Ablehnung jedoch ein hohes Konfliktrisiko läuft; schwacher und beiläufiger Rat kann hingegen ebenso gut wohlwollend aufgenommen wie neutralisiert und gekontert werden, ohne dass dadurch die situative Normalität bereits ernsthaft gefährdet oder gar eine grundsätzliche Neudefinition der Beziehung eingeleitet würde.

Im Übrigen muss man sich immer vor Augen halten, dass von der unmittelbaren Reaktion auf den Ratschlag keineswegs auf die langfristige Wirkung und das tatsächliche Handeln des Empfängers im Nachfeld geschlossen werden kann. Ob er den Überlegensanstoß aufgreift und

30 Als *gezielte* Ignoranz ist diese Ignoranz freilich nicht ignorant. Insofern setzt sie einiges schauspielerisches Talent voraus. Wäre ich tatsächlich ignorant, gäbe es für mich ja auch keinen Reaktionszwang, dem ich nachkommen müsste.

weiterverfolgt, sich die angesonnene Perspektive und Problemsicht zu eigen macht und wie er letztlich entscheidet, kurzum: ob er den Rat beherzigt und am Ende befolgt oder nicht, das alles steht auf einem anderen Blatt. Man ist sicher gut beraten, hier mit großen Diskrepanzen zu rechnen: Manch einer entrüstet sich gegen den Rat und verbittet sich ihn energisch, um ihn späterhin nichtsdestotrotz zu befolgen. Und ein anderer nimmt ihn dankbar und aufmerksam auf – und hat ihn im nächsten Moment schon wieder vergessen.

#### 4. Professionelle Beratung

Auf die grundlegende Differenz zwischen Rat und Beratung wurde bereits hingewiesen: Der Ratschlag ist ein bestimmter Typus von Handlung, Beratung eine komplexe Situation. Gewiss ist der Rat stets sozial situiert, wie umgekehrt die Beratung wechselseitig aufeinander bezogenes Handeln, also soziale Interaktion ist. Ob aber im variablen Gesprächsverlauf der Beratung tatsächlich Ratschläge im engeren Sinne gegeben werden, kann empirisch eher bezweifelt werden. Zudem ist die Dynamik der Beratungsinteraktion natürlich unendlich verschlungener und variantenreicher als der einfache Austausch des Ratschlags, der hier formal untersucht wurde. Trotzdem kann es in diesem Rahmen vielleicht nützlich sein, einige Elemente der Strukturanalyse des Ratschlags versuchsweise auch auf diverse Konstellationen von »Beratung« (Schuldnerberatung, Organisationsberatung, Politikberatung) anzuwenden, um deren Funktionsweise und Problemlagen zu erhellen. Es versteht sich, dass dies nur höchst selektiv und skizzenhaft erfolgen kann.

Generell ist die Situation der Beratung ein gutes Beispiel dafür, in welchem hohem Maße unser Tun und Verhalten durch Kontextvorgaben und Funktionsimperative von Organisationen kanalisiert und gesteuert wird. Wir agieren in Rollen. Die institutionelle Rahmung der Situation und ihre Vernetzung mit anderen Situationen konfrontiert uns mit klaren Erwartungsstrukturen und Handlungsvorschriften, die wir nicht ignorieren können und in die wir uns einzupassen haben. Die Situation wird dadurch standardisiert und versachlicht, die Freiheitsgrade des Handelns werden begrenzt und von beiden Seiten durch instrumentelle Erfolgskalküle überformt. Wie virtuos Berater und Klient ihre Rollen in ihrem konkreten *role-making* auch handhaben, variieren und ausgestalten mögen, stets bleibt die Beziehung Teil des vordefinierten Rollensystems, in dem die Interaktion stattfindet.

Hinzu kommt die Professionalität der Beratung und des Beraters. Diese wird gleichzeitig unterstellt *und* inszeniert: Der Klient vertraut auf die Kompetenz des Beraters, der dies seinerseits in seiner Selbstdarstellung und Kommunikationsstrategie subtil aufgreift und bestätigt (vgl.

Nothdurft 1994). In die Wahrnehmung des Klienten von seinem Gegenüber geht indirekt ein ganzes Bündel von Zuschreibungen und Hintergrundvoraussetzungen ein: Vertrauen in die fachgemeinschaftlich überwachten Standards der Ausbildung, die Sachgerechtigkeit der Rekrutierung und das allgemeine Funktionieren der Institution, darüber hinaus aber auch: Vertrauen in die persönliche Integrität und die Seriosität der Berufsausübung. Personales Vertrauen und Systemvertrauen sind systematisch miteinander verschränkt und färben je nach ihrer besonderen Ausprägung die Grunddefinition der Beziehung ein.<sup>31</sup>

Damit ist klar: Ebenso wie der Rat ist auch die Situation der Beratung durch eine fundamentale Asymmetrie, ein mehr oder minder starkes Macht- und Kompetenzgefälle gekennzeichnet. Das Beraten des einen ist das Beratenwerden des anderen. Dennoch erscheint die Asymmetrie zumindest dort, wo Berater nicht zugleich auch Entscheider sind, insgesamt weniger prekär, weil sie als *strukturelle* Asymmetrie der Funktionsrollen positional vorausgesetzt ist und somit situativ nicht erst im Handeln hergestellt wird. Rollenhaftigkeit und Professionalität funktionieren als Vehikel der Versachlichung und reduzieren von vornherein die interpersonelle Aufladung der Interaktion, die im Ratschlag so konfliktrichtig ist.

Ähnliche Überschneidungen und Modifizierungen ergeben sich auch bei den anderen Merkmalen. Wie sehr der Prozess der Beratung durch die konstitutiven Perspektivendivergenzen der Beteiligten strukturiert und geprägt wird (vgl. Schröder 1994) und der Beratungserfolg grundsätzlich an der sukzessiven Flexibilisierung der Perspektive des Klienten festgemacht werden kann, lässt sich in der Sozialen Arbeit etwa am Beispiel der *Schuldnerberatung* demonstrieren (vgl. Schruth u.a. 2003). Dort besteht das größte Hindernis und die Hauptschwierigkeit der Beratung ja oftmals darin, die subjektiven Konstruktionen von »Zukunft« und den Zeithorizont, in dem der Klient eine Lösung seines Überschuldungsproblems anstrebt, nachhaltig zu verändern und auf einen realistischen Tilgungsplan abzustimmen. Um von ihren Schulden möglichst rasch herunterzukommen, neigen viele Klienten dazu, sich in ihrer Lebensführung allzu sehr und zu drastisch einzuschränken und mitunter sogar das Minimum des täglichen Bedarfs anzugreifen. Wenn sie dies dann nicht durchhalten oder etwas Unvorhergesehenes geschieht, verschulden sie sich erneut, um die Löcher zu stopfen. Damit ist der Damm der Entschlossenheit gebrochen und mit jedem Rückschlag erlahmt ihre Hoffnung und Energie, das Problem jemals in den Griff zu bekommen oder gar endgültig lösen zu können.

31 Zur analytischen Differenzierung der Arten und Funktionsweisen von Vertrauen vgl. Luhmann 1973.

Um diesen destruktiven Regelkreis zu durchbrechen, steht die Schuldnerberatung vor der Aufgabe einer weitreichenden Neuausrichtung und Umstrukturierung des Wahrnehmungsfeldes: Der Klient muss lernen, eine andere Sichtweise seines Problems zu entwickeln und die verkrampfte Fixierung auf eine kurzfristige Lösung aufzugeben. Das vollständige Aufsummieren der Schulden und ihrer absehbaren Entwicklung, die Informierung über Umschuldungschancen und rechtliche Auswege, die Festlegung realistischer Rückzahlungsmargen, Ziele und Zwischenziele bei gleichzeitigem Einplanen von Puffern – all das dient der Sache nach nichts anderem als dem schrittweisen Aufbau veränderter Kognitionen und Relevanzstaffelungen, die die ursprüngliche Klientenperspektive relativieren. Hierzu muss der Berater immer schon gleichzeitig die Perspektive des anderen einnehmen und seine eigene, durch Fachkompetenz geschulte Perspektive an dessen Problem anlegen. Die Übernahme der Fremd-, das Beibehalten der Eigen- und das Entwickeln einer einzelfallbezogenen Sachperspektive fallen im Betreuungsverhältnis zusammen und bestimmen die inhaltliche Ausrichtung der Gesprächsführung.

Trotzdem stellt sich aufgrund der formalen Standardisierung der Situation stets die Frage der möglichen Reichweite der Empathie. Da die Problemlage des Klienten in der Regel durch ein ganzes Bündel zusammenhängender und sich wechselseitig verstärkender Faktoren (Wohnverhältnisse, Ehe- und Familiensituation, Arbeitslosigkeit u. a. m.) gekennzeichnet ist und die individuellen Barrieren oftmals eben auch in psychischen Konflikten und Fixierungen bestehen, wird in den sozialpädagogischen Debatten der Schuldnerberatung seit längerem ein »ganzheitlicher Ansatz« (vgl. Kuntz 2003, S. 39ff.) gefordert und vertreten, der über die notwendige Vernetzung und Kooperation der Betreuungsinstanzen hinaus die umfassende Einbeziehung der Gesamtsituation und des biographischen Erfahrungshintergrunds des Klienten anstrebt. Die grundlegende Schwierigkeit und Überforderungsgefahr eines solchen Konzepts ist freilich offensichtlich: Sie besteht vor allem darin, dass mit der Intensivierung der empathischen Übernahme der Klientenperspektive gleichzeitig indirekt der Vorrang kognitiv-praktischer Hilfestellungen zurückgedrängt und die Grunddefinition der Beratung sowohl im Selbstverständnis der Berater wie den Erwartungshaltungen der Klienten mit quasi-therapeutischen Ansprüchen überfrachtet wird.<sup>32</sup> Gewiss ist es richtig, dass keine Beratung erfolgreich sein kann, die nicht an die

32 Dieses Problem stellt sich in veränderter Gestalt auch in anderen Beratungskontexten, etwa in Konstellationen einer innerinstitutionellen wissenschaftlichen Begleitberatung, in der die Asymmetrie der Beratungssituation oftmals durch Elemente von Kollegialität und Informalität abgemildert und zur Interaktionsform einer »trivialisierter Therapie« verschliffen wird (vgl. Bude 1988).

subjektive Problemsicht und Alltagsrelevanzen der Klienten anzuschließen vermag. Und doch gelingt die angezielte Flexibilisierung der Perspektiven oftmals dort am besten, wo nicht so sehr das Eruiieren und behutsame Verändern der Perspektive, die man immer schon hat und mitbringt, sondern das entschlossene Vorgeben und Eröffnen einer neuen, Schritt für Schritt realisierbaren Sachperspektive im Vordergrund steht.

Das Problem des Anschlusses dominiert auch das weitgefächerte Feld der *Organisationsberatung*. Wo immer Organisationen Funktions- und Zielerreichungsprobleme haben, steht heute eine Vielzahl hochspezialisierter kommerzieller Beratungsangebote unterschiedlicher wissenschaftlicher Provenienz und Ausrichtung zur Auswahl. Freilich ist schon der Oberbegriff programmatisch unklar, ja irreführend: »Organisationsberatung« berät keine Organisationen, sondern Entscheider in Organisationen bei der Lösung von Organisationsproblemen. Anschluss bedeutet deshalb hier zunächst und vor allem: Übernahme der Perspektive der hierarchischen Spitze und der von ihr gesetzten Problemvorgaben und Erfolgskriterien.

Allerdings ist auch die Spitze von der Krise betroffen und der Problembezug der Beratung zumeist alles andere als klar konturiert. Reformen, Rationalisierungen und Sanierungsprogramme sind gleichzeitig Fokus längerfristiger innerbetrieblicher Auseinandersetzungen, in denen auf den verschiedenen Hierarchieebenen jeweils bestimmte Interessenskalküle, mikropolitische Strategien von Gruppen und einzelnen, Benachteiligungs- und Entlassungsängste usw. auf dem Spiel stehen. Verabschiedet man sich vom Bild der Organisation als einer möglichst reibungslos funktionierenden Maschine und betrachtet sie stattdessen als »natürliches System«, d. h. als empirische, sich ständig verändernde Machtfiguration mit wechselnden Koalitionen, in denen heterogene Akteure auf unterschiedlichen Bühnen (Vorder-, Hinter- und Unterbühne) und Handlungsebenen (*talk, decision, action*) agieren,<sup>33</sup> so erweist sich der Gegenstand und das Betätigungsfeld der Beratung sogleich als hochsensibles, vielfach vermintes Gelände, in dem der Berater von vornherein mit grundsätzlich widerstreitenden Perspektiven und Problemdefinitionen rechnen muss.

Obwohl die Überkomplexität natürlicher Systeme externen Beobachtern immer nur einen kleinen Ausschnitt der sozialen Realität wahrzunehmen gestattet, hat die beauftragte Agentur in der Regel kaum Schwierigkeiten, die konkurrierenden Deutungen der Betriebsmisere für sich zu hierarchisieren. Sie hält sich einfach an die basale Problemsicht ihrer

33 Zu den organisationssoziologischen Prämissen vgl. Scott 1986; Neuberger 1995; Brunsson 1989; Friedberg 1995. – Zum hier verwendeten Figurationsbegriff vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 13f.

Auftraggeber, also Vorstand und Management. Ja mehr noch: Schon in die Auswahl des Beraters und des durch ihn repräsentierten Paradigmas geht oftmals eine mehr oder minder explizite Vorwegdiagnose des Managements (oder einer Managementfraktion) ein, die bestimmte Optionen und Strategien im organisationsinternen Machtspiel favorisiert und andere gar nicht erst auf die Tagesordnung bringen will. Kurzum: Man beauftragt den, von dem man denjenigen Rat erwartet, den man hören will. Aus dem Blickwinkel der Führungsetage ist die herangezogene Beratung jenseits aller Sachfragen und -probleme immer schon ein Vehikel ihrer Entscheidungen und Nicht-Entscheidungen,<sup>34</sup> fungiert der externe Berater im Machtgerangel der Organisation als potentieller Bündnispartner, der für sich genommen zwar eine relativ schwache Position einnimmt, bei festgefahrenen Fronten und Blockaden aber mitunter das Zünglein an der Waage sein kann. Und ebenso umgekehrt: Um ihren Auftraggeber nicht zu enttäuschen, muss sich die Beratung von vornherein in dessen Interessen- und Legitimierungskalkül verorten und läuft somit Gefahr, zum bloßen »Managementappendix« (Froschauer 2002, S. 120) zu degenerieren.

Neben den sachlichen Diffusionen des Problembezugs und der Überformtheit der Asymmetrie durch die Bedingungen der lokalen Machtordnung kann auch die Konstruktion der Verantwortung eine schwierige Frage und Gegenstand verwickelter Aushandlungsprozesse sein. Zwar kann der Berater für die Folgen der Umsetzung seiner Expertise nicht unmittelbar zur Rechenschaft gezogen werden; dennoch hat er schon aus Gründen der Verteidigung seiner Position am Beratermarkt ein vitales Interesse daran, dass sich sein Rat als »guter« Rat und eben nicht als Fehlschlag und Fehlinvestition erweist. Er tut deshalb gut daran, seinen Rat nicht allzu konkret und spezifisch zu fassen und sich in seinen Organisationsdiagnosen und Prognosen allerlei Interpretationsspielräume offenzuhalten: Ausgehend von diversen »Szenarien«, die die zentralen Einflussgrößen und Variablen in mathematischen Modellen durchspielen und evaluieren, werden verschiedene »Optionen«, Maßnahmebündel und »Strategien« offeriert, die eine Optimierung der Zielerreichung mehr oder minder wahrscheinlich machen. Ob die Programme tatsächlich in dem anvisierten Sinne wirken, steht freilich auf einem anderen Blatt: So kann die Veränderung und Neujustierung von Anreizsystemen manchmal einen starken Motivationsschub auslösen, der allerdings schon nach kurzer Zeit wieder versiegt; Strukturreformen der Aufbauorganisation zeitigen mitunter paradoxe Effekte, etwa wenn die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen unter der Hand zu erneuter Zentralisierung führt (vgl. Kühl 2001); und nicht selten ist auch die Konstellation, dass Reforminitiativen der Spitze, die unter Umständen sogar

34 Zum Konzept der *non-decisions* vgl. Bachrach/Baratz 1977.

von der Mitarbeiterbasis gestützt werden, von den Mittelrängen verbal aufgegriffen und gleichzeitig praktisch sabotiert werden.

Um sich vor retrospektiven Schuldzuweisungen zu schützen, vollbringt die Organisationsberatung oft einen schwierigen Drahtseilakt: Sie formuliert ihre Ergebnisse einerseits wenig konkret und vieldeutig, tut dies gleichzeitig aber so, dass sie, etwa unter Aufbietung des gesamten Registers fachsprachlicher Rhetorik, stets den Anschein von analytischer Klarheit, Komplexitätsbeherrschung und Wissenschaftlichkeit erweckt. Sie betont ihre »Objektivität« und bedient Fiktionen von Rationalität, Planbarkeit und Effizienz, die die Verantwortlichen brauchen, um ihre realpolitischen Ziele und Strategien durchzusetzen (vgl. Neuberger 2002; Kieser 2002). Vagheit ist in diesem Fall Stärke: Die Beratung erlaubt vorläufig plausible Antworten auf unübersehbare Organisationsprobleme und initiiert untergründig eine neue, immer weiter spezifizierte Problemwahrnehmung, die weiteren Beratungsbedarf erzeugt. Auf diese Weise nährt die Beratung sich indirekt selbst und stellt in der unbestimmten Bestimmtheit ihrer Prognosen vorsorglich sicher, dass sie, was auch immer geschieht, letztlich in irgendeiner Weise bestätigt ist, also im Grunde nicht irren kann.

Organisationsberatung funktioniert somit häufig als eine subtile Methode der Herstellung von Unfehlbarkeit: Hat die empfohlene Reformstrategie Erfolg und greifen die vorgeschlagenen Maßnahmen, so beweist dies die Qualität der Beratung; bleiben die Effekte jedoch aus, so kommen als mögliche Ursachen nur weitere intervenierende Variablen, die sich einer Kontrolle entziehen, oder Mängel der Umsetzung in Betracht. Auch der beste Rat kann, wenn man ihn schlecht befolgt, die Probleme nicht lösen. Man muss die Dinge einfach nur immer schon so einrichten, dass man sich Erfolge ans Revers heften, Misserfolge dagegen delegieren kann.<sup>35</sup>

35 Von der kommerziellen Organisationsberatung ist die empirische Organisationssoziologie auch dort, wo sie in Organisationsentwicklungen eingebettet ist, klar zu unterscheiden. Sie ist, etwa in der von Friedberg (1995) entwickelten konzeptionellen Gestalt, gleichzeitig anspruchsvoller und bescheidener: Das methodische Leitprinzip ist, dass die »lokale Ordnung« einer Organisation nur über die systematische Rekapitulierung und Rekonstruktion der Perspektiven *aller* relevanten Akteure in der Figuration erschlossen werden kann, was eine entsprechend aufwändige und »neutrale« Feldforschung verlangt. Die Ergebnisse einer solchen Forschung sind und bleiben zunächst feldspezifisch und geben auch keine Rezepte für erfolgreiche Problemlösungen vor. Dennoch können die Resultate für die Akteure unter Umständen »nützlich« sein, sofern sie ihnen die Möglichkeit bieten, ihre überkommenen Perspektiven zu relativieren, festgefahrene Konfliktlinien und Patt-Situationen zugunsten neuer Diskurse, Gruppenbildungen und Sachkoalitionen zu überwinden

Bleibt noch als drittes Beispiel das heikle Terrain der *Beratung der Politik*:

»Fürstenberatung ist das Allerschwerste. Und zwar nicht für die Berater, sondern für den Fürsten. Denn wie soll er herausfinden, ob die Berater ihm wirklich sagen, was sie denken, und ob sie denken, was sie wissen? Werden sie ihm nicht vielmehr sagen, wovon sie glauben, daß er es hören will, oder wovon sie denken, daß es ihnen nützt, wenn er danach handelt?« (Kaubé 2004)

Die Beratung der Macht, die die Ordnung ordnet, konstituiert eine eigentümliche Beziehungsstruktur. Der Ratgeber ist hier nicht nur Ratgeber, sondern auch Knecht. Wissensüberlegenheit und überragende Fähigkeiten sind legiert mit Abhängigkeit und Mindermächtigkeit, die Ehrgeiz und Intriganz züchten. Deshalb muss der Fürst grundsätzlich misstrauisch sein und sich genau überlegen, wem er Zugang gewährt. Und auch dann kann er niemals ganz sicher sein, wie weit er am Ende vertrauen kann und aus welchen Motiven sich die Loyalität des Beraters tatsächlich speist.<sup>36</sup>

Umgekehrt ist jedoch auch der Fürst von seiner Umgebung abhängig und auf den Zufluss von Informationen angewiesen. Die direkte Macht unterliegt ständiger Einflussnahme und indirekter Beeinflussung und könnte ohne den Vorraum von Zuträgern und Beratern gar nicht existieren (vgl. Schmitt 1994, S. 17ff.).<sup>37</sup> Die Abhängigkeit ist also immer auch reziprok: Ratbedürftigkeit und Ratbereitschaft, empathischer Anschluss und persönliche Adressiertheit des Rats sind in dieser Konstellation von Anbeginn mit einer Vielzahl mikropolitischen Strategien, figurativer Optionschancen und Interessenkalkülen verwoben, die die Gegenseite kaum durchschauen kann und die grundlegende Ambivalenz des Verhältnisses noch einmal erhöhen.

Für den (potentiellen) Ratgeber ist dies ein schwieriges Unterfangen: Um den Zugang zum Machthaber zu gewinnen, muss er ihn für seinen Rat zugänglich machen. Er muss sich ihm annähern, ohne sich aufzudrängen, selbstbewusst seinen Sachverstand und sein Können und dessen

und auf diesem Wege eine grundlegend veränderte Organisationswirklichkeit auszuhandeln.

- <sup>36</sup> Luhmann erwähnte (nach Auskunft von Peter Fuchs) in seiner Vorlesung gegen den älteren Vorschlag, wenn der Fürst wissen wolle, was seine Berater wirklich denken und meinen, so solle er sie in einem Vorraum versammeln und ihre Unterhaltung heimlich durch ein Loch in der Wand belauschen. Nur wenn sie glaubten, dass er nicht da sei, könne er ihre wahren Ansichten erfahren.
- <sup>37</sup> Zur machttheoretischen Diskussion und Einordnung dieses Grundgedankens des späten Carl Schmitt vgl. Han 2005, S. 90ff.

möglichen Nutzen präsentieren und dabei gleichzeitig seine Unterwürfigkeit beteuern, er muss sich in die Weltsicht, Sorgen und Stimmungen des Fürsten einfühlen, ohne ihm das Gefühl zu geben, er wolle sich einschmeicheln.<sup>38</sup> Doch wie geschickt er es auch anstellen mag, stets entscheidet am Ende die Willkür der Gunst. Selbst wenn ihm der Zugang gelingt, kann das Vertrauen jederzeit wieder entzogen werden. Deshalb ist der Berater gleichsam zum Erfolg verdammt: Führt sein Rat ins Debakel, schützt ihn nichts und niemand davor, für die Folgen unnachgiebig zur Rechenschaft gezogen zu werden. Gerade die frühere Nähe und Quasi-Intimität des Verhältnisses schlagen nun in unkontrollierte Wut und Aggression um.<sup>39</sup> So schwebt über allen Ratschlägen das Damoklesschwert der Sanktionsgewalt des Herrn, die den Transfer der Verantwortung nach Belieben außer Kraft setzen kann.

Denn die Macht des Beraters reicht an die des Herrn nie heran. Der eine rät, der andere entscheidet und schafft durch seine Entscheidung eine neue, veränderte Wirklichkeit. Mächtig ist der Berater nur durch das Tun des Machthabers, der seinem Rat folgt. Und trotzdem hat er die Macht der Beeinflussung: Er kann wesentlich, ja entscheidend darüber bestimmen, wie dieser von seiner Macht Gebrauch macht.<sup>40</sup>

38 Hierzu hat Heinz Bude (2001) eine schöne Interpretation der Widmung vorgelegt, die Machiavelli seinem *Il Principe* vorangestellt hat.

39 Man denke hier etwa an die Shakespeare'schen Königsdramen, in denen so mancher Ratgeber seine Ratschläge nicht besonders lange überlebt.

40 Grundlagentheoretisch stellt sich hier die Frage der Verortung des Ratschlags im Spektrum der empirisch und analytisch zu unterscheidenden Machtformen und -methoden. Ist der Rat eine Machtmethode oder nur eine der Beeinflussung? Legt man die Webersche Definition von Macht als Durchsetzung des eigenen Willens auch gegen Widerstreben (Weber 1972, S. 28) zugrunde, so scheint die Sache klar: Wer jemandem etwas rät, übt damit keine Macht aus, weil es ihm nicht darum geht, den eigenen Willen dem anderen aufzuprägen und dessen Gegenwillen zu brechen oder strategisch zu überwinden. Indem der Rat dem anderen die Freiheit lässt, ihn zu befolgen oder nicht, ist er lediglich eine Methode der mehr oder minder starken Beeinflussung, die ihn in eine bestimmte Richtung lenkt. Auf den zweiten Blick stellen sich jedoch Zweifel ein: So kann der Ratgeber in den von ihm vorgegebenen Problemdefinitionen beispielsweise solche Lösungswege lancieren, die seinen eigenen Interessen entgegenkommen und die anderer verletzen, ohne dass diese die Möglichkeit hätten, ihr Gegeninteresse bzw. ein daraus resultierendes Widerstreben zu artikulieren. Ja mehr noch: Auch die Interessen des Beratenen können im Ratschlag implizit verletzt und unterlaufen werden, wenn die Beeinflussung ihm eine Welt- und Situationsdeutung oktroyiert, die willentlich darauf gerichtet ist, ihn auf eine bestimmte Wahrnehmung seiner Interessen festzulegen und andere, mit denen ein Gegenwille verbunden sein könnte, von vornherein auszuschließen. Mit anderen Worten: Auch ohne direkte Entscheidungsmacht

Diese Verhältnisse ändern sich, wenn an die Stelle des Fürsten eine demokratisch gewählte Regierung tritt. Im Machtspiel der modernen Politik überlagern sich systematisch drei Konfliktformen: Der programmatische Streit der Parteien um Ordnung und Werte ist vermengt mit der Ämterrivalität ambitionierter Politiker, über deren Erfolg oder Misserfolg letztlich das Votum eines Wahlvolks entscheidet, dessen Präferenz- und Meinungsbildung in der gegenwärtigen Gesellschaft wesentlich durch die Massenmedien beeinflusst und gesteuert wird. Sachstreit, Ämterrivalität und massenmedial vermittelte Eindrucks konkurrenz durchdringen sich wechselseitig, und an all diesen Fronten des politischen Konflikts existiert heute ein breitgefächertes Beratungsangebot, das von den verschiedenen Institutionen und Akteuren selektiv nachgefragt wird.

Sieht man von Spezialfeldern wie Image- oder Wahlkampfberatung einmal ab, so bezieht sich das weitgespannte Netz der Politikberatung hauptsächlich auf die wissenschaftliche Problemexplikation, Maßnahmenspezifizierung und Folgenabschätzung anstehender politischer Entscheidungen. Wenn langfristig krisenhafte und gleichzeitig überkomplexe Entwicklungen oder akute Herausforderungen unübersehbaren Entscheidungsbedarf schaffen, richten Legislative oder Exekutive neben ihren normalen Stäben besonders qualifizierte Beratergremien ein, die hier sachverständige Klarheit herbeiführen sollen. Allerdings sind schon die Aufgabenstellung und der Problembezug dieser Kommissionen häufig politisch umstritten und werden deshalb meist eher allgemein formuliert; und auch die Adressiertheit der Expertise, also die Frage, wessen Perspektive der Rat übernehmen und an welche Relevanzstaffelungen er anschließen soll, ist, wie sich spätestens bei der Veröffentlichung der Ergebnisse zeigt, im figurativen Machtfeld der Politik keineswegs klar definiert und festgelegt.

kann der Berater die kognitive Agenda des Beratenen und unter Umständen auch die konkrete Ausformung seiner Affekte und Motive (vgl. Baumann 1993) bestimmen und auf diese Weise Thematisierungsmacht oder gar Manipulationsmacht ausüben. Der Rat dirigiert den anderen in eine bestimmte Richtung und bringt ihn damit von anderen Wegen ab. Sobald wir also einen um diese symbolische Dimension erweiterten Machtbegriff, wie er etwa von Pierre Bourdieu oder Steven Lukes vertreten worden ist, an den Ratsschlag anlegen, werden die Grenzen zwischen Einflussnahme und Machtausübung, zwischen Lenkung und Fremdbestimmung, fließend. Doch wie man die grundbegrifflichen Abgrenzungen letztlich im Einzelnen auch vornehmen mag, in jedem Fall wird der Machtsinn, die latente oder manifeste Strategiegeladenheit eines Rats immer nur aus der empirischen Figuration des jeweiligen Feldes rekonstruiert und erschlossen werden können. – Zur umfassenden Diskussion der hier angesprochenen kategorialen Probleme der Machttheorie und Machtforschung vgl. Höfle 1997, S. 390ff.

Hinzu kommt der Dissens der Experten. Unterschiedliche disziplinäre Zugänge und innerdisziplinär konkurrierende Paradigmen, diametrale Grundwerte, Fachfronten und persönliche Animositäten des *Homo Academicus* führen auch im Sachstreit der Großen nicht selten zu Blockaden und Minderheitsvoten und lassen eine Einigung nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner zu. Dabei stärkt die Uneinigkeit der Wissenschaftler zunächst die Stellung der Politik: Diese kann den Dissens der Experten insofern in eine Machtquelle verwandeln, als er ihren Definitionsspielraum erweitert und sie ihn in ihren eigenen Legitimations- und Glaubwürdigkeitsstrategien bereits antizipieren und einbauen kann; gleichzeitig läuft sie damit jedoch Gefahr, die allgemeinen Fiktionen und Basiserwartungen von Rationalität und Sachgerechtigkeit, die ihre wissenschaftlichen Berater ja stärken sollen, auf lange Sicht zu destruieren und sich damit am Ende ins eigene Fleisch zu schneiden (vgl. Bogner/Menz 2002).

Die Politik macht mit den diversen Beratungsgremien vor allem – Politik. Weil sich politische Entscheidungen nicht in Wahrheitsfragen auflösen lassen (Neidhardt 2004, S. 20) und die institutionelle Zuordnung der Rollen und Entscheidungskompetenzen, also die eindeutige Separierung der Verantwortung nie zur Debatte steht, sind die politischen Akteure frei, ob sie die Empfehlungen aufgreifen, mehr oder minder stark modifizieren oder schlicht ignorieren wollen. Selbst wenn die Expertise nicht zur Legitimationsbeschaffung taugt, hat sie ihre Hauptfunktionen – Aufschub der Entscheidung und Diskussionsverlagerung – bereits erfüllt. Auch hier gilt, dass man oftmals nur auf denjenigen Rat hört, den man sowieso hören wollte. Ob also der Rat der Experten in den politischen Entscheidungsgremien und öffentlichen Debatten tatsächlich einen weiterführenden Reflexions- und Überlegensanstoß gibt und dort eine Flexibilisierung der Perspektiven einleitet, ist stets eine empirische Frage.

Auf der Seite der Wissenschaft stellt sich das Problem als Übergang auf ein anderes Terrain und Wechsel des teilsystemischen Codes. Die politische Vorgabe des Problembezugs rahmt auch die internen Beratungen und erheischt politisch umsetzbare Lösungsvorschläge. Damit ist die Wissenschaft nicht länger frei, die Sache, um die es geht, ausschließlich nach ihren eigenen Relevanzkriterien zu konstruieren und den Diskurs daran auszurichten. Schon in die Entwicklung der Fragestellung und erst recht in die Abschlussformulierung der Expertise geht ein Sensorium der – auch massenmedial ausgerichteten – Legitimierung und Durchsetzbarkeit ein, das die Wissenschaftlichkeit der Beratung dem Beratungsauftrag unterzuordnen droht. Um beratungstauglich zu sein, gerät die Wissenschaft in Versuchung, ihre Unabhängigkeit, gewiss oftmals wider Willen, schleichend zur Disposition zu stellen und damit implizit auch ihren möglichen, eben wissenschaftlich be-

grenzten Beitrag zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme schuldig zu bleiben.

Nicht eine direkte oder indirekte Politisierung der Wissenschaft, sondern eine von außen induzierte Schwächung ihres Selbstbezugs scheint hier das Hauptproblem. Kurzum: Wissenschaftliche Politikberatung wird letztlich um tragfähiger und erfolgreicher, besser: folgenreicher sein, je mehr sie in den Grenzziehungen ihrer Aussagen primär ihrem eigenen Referenzsystem verhaftet bleibt und sich der Übernahme des Codes der Politik verweigert (vgl. Neidhardt 2004).

### 5. *Beratschlagen als Konsensmodell*

Raten ist eine Handlung, Beratung eine Situation, Beratschlagen eine kollektive Praxis. Ein Vergleich der Begriffe und Sachverhalte ist mithin ein Vergleich von Äpfeln und Birnen – ein probates Verfahren, denn um die Apfelhaftigkeit des Apfels zu erforschen, *muss* man ihn mit Birnen vergleichen; hierfür machte ein Vergleich mit anderen Äpfeln gar keinen Sinn (wohl aber für die Bestimmung von Apfelsorten). Deshalb soll in diesem letzten Abschnitt in Ergänzung und zur Abrundung der Analyse des Ratschlags das gleichzeitig ähnliche und doch ganz andersartige Tun des Beratschlagens im Lichte der eingeführten Strukturmerkmale kontrastierend diskutiert und die Gesamtproblematik abschließend gesellschaftstheoretisch eingeordnet werden.

Beratschlagen ist eine Gruppenaktivität. An die Stelle der persönlichen Adressiertheit des Rats tritt hier das Zur-Diskussion-Stellen von Lösungsvorschlägen in einer größeren Runde. Die Dyade ist aufgesprengt, die Redebeiträge sind grundsätzlich an alle Anwesenden gerichtet. Nicht die Quasi-Intimität zwischen Ratgebendem und Empfänger prägt den Beziehungsaspekt der Kommunikation, sondern die kollektive Verbundenheit und das *Wir* der Gruppe. Rat stiftet persönliche Nähe und läuft damit oftmals Gefahr, als auf- oder zudringlich empfunden zu werden. Das gemeinschaftliche Beratschlagen bewegt sich dagegen im »normalen« Horizont des informellen Austauschs der Gruppe und ist vom Risiko einer Überlastung durch Interpersonalität weit weniger tangiert.<sup>41</sup>

Trotzdem ist das Beratschlagen häufig von den Alltagsroutinen der Gruppe getrennt und definiert eine besondere Situation. Auch zum Beratschlagen zieht man sich zurück, um ein Problem zu erörtern, das alle angeht. Oder man nutzt eine Gremiensitzung mit klarer Tagesordnung.

41 Mit der Situation der Beratung teilt das Beratschlagen den Primat der Sachlichkeit, nicht aber den Formalitätsgrad und die Rollenhaftigkeit der Interaktion.

Der Sachgegenstand der Beratung ist allen präsent und fokussiert den Inhalt der Diskussionsbeiträge. Gleichzeitig zeichnet sich die Problemdefinition jedoch dadurch aus, dass das Problem von vornherein als kollektives Problem aufgefasst wird, also nicht eindeutig personell attribuiert ist: Es handelt sich stets um das Problem der Gruppe, nicht eines einzelnen, und selbst dann, wenn einer davon stärker betroffen sein sollte als andere, so macht es die Gruppe in ihrer Debatte zu einem Problem aller, um über Möglichkeiten solidarischer Abhilfe nachzusinnen. Dies ist ein fundamentaler Unterschied zur Situation des Ratschlags: Es ist hier gerade nicht so, dass einer ratlos ist und der andere Rat weiß, sondern alle sind mehr oder minder ratlos und suchen gemeinsam nach Lösungen.

Allerdings ist das Problem, über dessen Lösung beratschlagt wird, meist nicht besonders dringlich. Es kündigt sich eher an und ist in seinen Konturen noch wenig konkret. Deshalb ist schon die Eingrenzung des Problems in solchen Beratungen oft ein schwieriges Unterfangen, nimmt das Beratschlagen nicht selten den Charakter eines »Palavers« an: Alle reden verschieden zur Sache und zu verschiedenen Sachen. Weil das Problem noch nicht »auf den Nägeln brennt«, können die Diskutanten es sich leisten, weitschweifige Erläuterungen vorzunehmen, Einfälle und Ideen »in den Raum« zu stellen und ergebnisorientierte Zentrierungen eine Zeit lang zu vermeiden. Mit anderen Worten: Der gemeinsame Sachbezug droht auszufransen oder gar im erhitzten Disput, der sich mitunter an Nebensächlichkeiten oder persönlichen Animositäten einzelner Mitglieder festmacht, ganz verlorenzugehen. Während dem Rat die Tendenz innewohnt, in der vorgegebenen Problemdefinition des Ratgebers kaum einen sachlichen Spielraum zuzulassen und so gleichsam eine kognitive Überspezifizierung vorzunehmen, besteht beim Beratschlagen eher die umgekehrte Gefahr einer ungenügenden Abgrenzung und Unterspezifizierung des diskutierten Problems.

Auch das Grundproblem der Asymmetrie ist im Beratschlagen weitgehend entschärft. Die strikte Dichotomie von Ratkompetenz und Ratbedürftigkeit ist aufgehoben zugunsten einer relativen Ratkompetenz aller. Die Rederechte sind gleich verteilt, alle hören sich die verschiedenen Beiträge an, können zustimmen oder widersprechen. Zwar wird die Diskussion häufig von einzelnen dominiert und kann (ebenso wie zum Beispiel *small talk*) indirektes Austragungsfeld von Statuskämpfen und Rivalitäten in der Gruppe sein, doch wird dadurch die prinzipielle Egalität der Teilnehmer nicht in Frage gestellt. Im Idealfall ist das gemeinsame Beratschlagen ein Diskurs, in dem, nach der bekannten Formulierung von Jürgen Habermas, am Ende der »zwanglose Zwang des besseren Arguments« den Ausschlag geben soll. Gewiss schließt auch das Beratschlagen eine asymmetrische Verteilung von Wissen, Kompetenz und Inkompetenz keineswegs aus; diese wird aber von vornherein dadurch

abgemildert, dass sie grundsätzlich gradualisiert vorgestellt wird und im variablen Verlauf der Beratung situativ ausgeglichen werden kann: Wer gerade etwas sagt, schlüpft in die Rolle des Ratwissenden und sucht alle anderen, deren größere oder geringere Unschlüssigkeit er unterstellt, von der Triftigkeit seiner Argumente zu überzeugen; sobald aber ein anderer ihm antwortet oder jenseits der bisherigen Beiträge eine andere Problem-sicht und Sachperspektive entwickelt, kehren sich die Dialogrollen wieder um und die Asymmetrie des Kompetenzgefälles wird, weil sequenziell begrenzt, tendenziell nivelliert und aufgehoben.

Und auch die anderen Dimensionen der Asymmetrie sind in der kollektiven Praxis des Beratschlagens nur am Rande präsent: Nicht einer ist selbstsicher und die anderen nicht, sondern alle sind gleichzeitig sicher und unsicher, involviert oder (relativ) distanziert, emotional aufgewühlt oder gelassen. Das Risiko eines Fehlschlags trägt die Gruppe als ganze und nicht einer allein. Beratschlagen in der Gruppe unterliegt der Norm der Solidarität: Es ist Teil des Teilens und Helfens, das die Leistungen und Lasten der Mitglieder auf lange Sicht gleich verteilen und ausgleichen will.

Sicher klingt das alles arg idealisiert. Denn auch dort, wo eigentlich der »zwanglose Zwang des besseren Arguments« regieren sollte, sind die Einzelperspektiven und Interessen der Diskutanten realistischerweise ja keineswegs suspendiert. Mithin kann die Unterstellung der Uneigennützigkeit der individuellen Beiträge häufig mit Fug und Recht bezweifelt werden. Lösungsvorschläge haben es oftmals so an sich, dass sie einem oder einigen stärker nützen als anderen und die Kosten unter der Hand ungerecht verteilt oder auf Abwesende abgewälzt werden, mit denen dann Folgekonflikte programmiert sind. Entsprechend geht in die Wahrnehmung der verschiedenen Redebeiträge ein geschärftes Sensorium dafür ein, wem die antizipierte Sachlösung letztendlich nutzt und ob hier tatsächlich »interesselose« Vorschläge gemacht werden oder nicht. Das Beratschlagen bewegt sich so gleichsam im Zwischenfeld von kommunikativem und strategischem Handeln. Weil auch Beratschlagende im Medium des Beratschlagens häufig Mikropolitik betreiben, ist es allemal opportun, die eigene Blauäugigkeit in Grenzen zu halten und die Basisunterstellungen der Aufrichtigkeit und Uneigennützigkeit ebenso wie beim Ratschlag stets kritisch zu hinterfragen.

Etwas anders stellt sich demgegenüber die Frage der Folgehaftung und Verantwortung dar. Auch hier scheint das Problem zunächst entdramatisiert: Weil die Sache, um die es geht, grundsätzlich die Angelegenheit aller ist, müssen für die vereinbarte Lösung auch alle geradestehen. Die Kollektivität der Betroffenheit und die Konsensualität der Entscheidung verhindern, zumindest im Prinzip, individuelle Zurechnungen von Gründen und Verantwortlichkeiten. In Beratschlagungen dominiert, neben dem ebenfalls üblichen Konjunktiv, der Gebrauch des »Wir« (»Wir

müssen/könnten/sollten ...«; »Ich denke, wir wären gut beraten, wenn ...« usw.). Allerdings gerät das rhetorische Gruppen-»Wir« nicht selten in Gefahr, zu einem euphemistischen »Wir« zu werden, etwa wenn von vornherein feststeht, wer den gefassten Beschluss nach außen zu vertreten und umzusetzen hat.<sup>42</sup> Und auch im umgekehrten Fall, bei dem die Delegation noch aussteht, lässt die Diskussionsfreude oft deutlich nach, wenn es schließlich an die Verteilung der Vertretungsfunktionen und Arbeitsaufgaben geht. Wo nominell alle gleichermaßen verantwortlich sind, fühlt sich häufig niemand so recht verantwortlich. Man schiebt die Verantwortung hin und her, bis sie am Ende bei demjenigen bleibt, der, oft aus Pflichtgefühl, die am wenigsten entschlossene Gegenwehr leistet. Auch das Beratschlagen kennt ein strukturelles Verantwortungsproblem, aber es ist weniger ein Transfer- als ein Streuungsproblem.

Der größte Unterschied zum Ratschlag liegt zweifellos in der weitgehenden Entlastung von den Notwendigkeiten und Fallstricken der Empathie. Der Kreis beratschlagt »zur Sache«: Jeder bringt seine Sicht der Dinge ein und wägt die Argumente der anderen im Hinblick auf eine möglichst optimale Lösung. Alle stellen ihre Beiträge »in den Raum« und übernehmen gleichsam die Perspektive der Gruppe, nicht aber eines einzelnen. Mehr noch: Nur *weil* ich darauf verzichte, mich in die Perspektive jeweils nur eines anderen hineinzuversetzen, bin ich in der Lage, die virtuelle Gruppenperspektive einzunehmen. Zwar gibt es in solchen Beratungen immer auch »wunde Punkte« oder persönliche Empfindlichkeiten einzelner, die man besser nicht berührt und die in der Diskussion taktvoll umschifft werden müssen, doch jenseits dieser allgemeinen Vorgabe der Vermeidung individueller Brüskierungen steht allein das gemeinsame Bemühen um eine tragfähige Lösung im Vordergrund. Der Vorrang der Sachrelevanzen begründet einen klaren Primat des Kognitiven und funktioniert somit zugleich als Versuch, die emotionale Beziehungsdynamik in der Figuration zumindest zeitweise stillzustellen.

Auch beim Beratschlagen geht es letztlich um eine Flexibilisierung der Perspektiven. »Flexibilisierung« meint hier aber weniger ein Aufsprengen der Perspektive, die man hat, als eine Vervielfältigung der Perspektiven, die es gibt. Indem jeder versucht, seine Perspektive auf das Problem den anderen darzustellen und sie nötigenfalls angesichts triftiger Gegen-

42 Deshalb dringen diejenigen, die von den Konsequenzen und Auswirkungen des Beschlusses stärker als andere tangiert sind, schon während der Beratung oftmals auf eine realistische Folgenabschätzung und heben die Verantwortlichkeit der Gesamtgruppe für die Entscheidung hervor. Während die Gruppe zum Radikalismus neigt, muss der Delegierte stets Realist bleiben und sie in ihren hochfliegenden Ambitionen mitunter auch deutlich bremsen und zu rechtstutzen (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 198ff.).

gründe zu differenzieren, werden alle ermuntert, neue und ungewohnte Perspektiven an das Problem anzulegen, um schließlich zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen, in der die unterschiedlichen Perspektiven »aufgehoben« sind. Insofern entspricht die reine Form und Normstruktur des Beratschlagens der von Habermas vorgestellten »idealen Kommunikationssituation«: Alle haben die gleichen Chancen, sich einzubringen, und sind als kompetente Sprecher/Hörer und zugleich vernunftbegabte Wesen dazu befähigt, den propositionalen Gehalt der Einzelbeiträge im Hinblick auf ihre sachliche Richtigkeit und Geltungsgründe zu überprüfen, um sich auf diesem Wege am Ende auf einen gemeinschaftlichen Konsens zu einigen, der idealerweise ausschließlich aufgrund von freiwilliger Einsicht und Überzeugtheit und nicht durch Druck oder Manipulation zustandekommt. Der Abgleich und Ausschluss der verschiedenen Sachperspektiven ist normativ gebunden an das Grundprinzip diskursiver Vernunft.

Auf die vielfältigen Restriktionen dieser Utopie der Machtfreiheit und die unhintergehbaren Differenzen von idealer und realer Kommunikation wurde, etwa bezogen auf universitäre Seminarsituationen und Gremienberatungen (vgl. Paris 2001, S. 212ff.), oft hingewiesen. Vor allem stellt sich auch für das Beratschlagen das Grundproblem, wie denn innerhalb des konsensustheoretischen Paradigmas ein *Ende* der Diskussion, also die Überwindung des Hiatus zwischen Reden und Tun, angesichts der ja nie auszuschließenden Möglichkeit weiterer und vielleicht besserer, unter Umständen aber auch rein strategisch platzierter Argumente systematisch konzipiert und praktisch legitimiert werden kann.<sup>43</sup> Bekanntlich kann man sowohl eine Sache zerreden als auch andere totreden. Irgendwann muss die Praxis des Beratschlagens in eine Praxis jenseits des Beratschlagens einmünden. Während der Rat das Handeln von vornherein delegiert, kommt das Beratschlagen nicht umhin, sein eigenes Nachfeld ständig zu reflektieren und praktisch organisieren zu müssen.

Im Übrigen kann auch das »demokratische« Beratschlagen die Beteiligten ratloser hinterlassen als zuvor. Nicht selten gehen alle frustriert in dem Gefühl auseinander, der Lösung des Problems keinen Schritt näher gekommen zu sein. Ob der Aufstieg und die Normalisierung des »herrschaftsfreien Diskurses« seit den siebziger Jahren die Menschen selbstsicherer und verantwortlicher gemacht hat, mag mit Fug bezweifelt werden. Odo Marquard (1986) hat von der Gesellschaft der Gegenwart als einem Zeitalter der Weltfremdheit gesprochen. Der moderne Mensch, so die allgemeine Zeitdiagnose, weiß nicht mehr, wer er ist

43 Hierauf hat Harald Weinrich (1972) im Kontext der Diskussion um »Habermas und Luhmann« schon früh aufmerksam gemacht. Der Kern des Arguments ist, dass Konsensbildung Führung nicht substituieren kann.

und was er will oder fühlt – und strebt deshalb umso entschiedener nach »Selbstverwirklichung«. Er übersetzt seine Verwirrtheit in Rigorismus und Verstiegtheit. Die tiefere Ursache dieser Entwicklung sieht Marquard, im Rückgriff auf die von Reinhart Koselleck (1979, S. 349ff.) eingeführten metahistorischen Kategorien, in einem aus der Balance geratenen Verhältnis von Erfahrungsraum und Erwartungshorizont: Den immens gewachsenen Ansprüchen und Erwartungen der Menschen steht ein ständiges Abschmelzen des Kerns verlässlicher Eigenerfahrung und fraglosen Orientierungswissens gegenüber, so dass sie auf die Enttäuschung ihrer »Überhoffnungen« nicht mehr mit Ernüchterung und der Herausbildung von Realitätssinn, sondern mit Panik reagieren.

Das Grundproblem erscheint in dieser Perspektive der Verlust des Gefühls für das Maß. Und weder das Dauerberaten mit Gleichgesinnten noch die flächendeckende Ausweitung von Beratungsangeboten scheinen hier Abhilfe zu schaffen. Im Gegenteil: Gerade die Überfülle der Informationen, die in funktional differenzierten Gesellschaften mit dem enormen Fortschritt technisch-wissenschaftlicher Möglichkeiten einhergeht, stürzt die Menschen vor allem in risikoreichen Situationen, etwa bei einer Schwangerschaft, in das Dilemma, einerseits mit der Aufgabe der Selektion des verfügbaren Wissens hoffnungslos überfordert zu sein und gleichzeitig eine »selbstbestimmte« Entscheidung treffen zu sollen. Die Angst vor der Ungewissheit verstärkt die Abhängigkeit von den Experten, ohne dass sie dadurch gemindert würde. Um nachher nicht die Schuld zu haben, darf man kein Beratungsangebot auslassen. Sorgen und Wünsche werden auf diese Weise in Dienstleistungsbedürfnisse umgewandelt, deren Befriedigung die Verantwortung im Ergebnis jedoch stets zurückdelegiert und somit die Ratlosigkeit und das Gefühl des Ausgeliefertseins oft noch weiter erhöht (vgl. Samerski 2004).

Der expandierende Beratungsmarkt lebt von der Fiktion der rationalen Plan- und Kontrollierbarkeit der zentralen Lebensrisiken und der eigenen Biographie. Um dem Widerfahrnis und den Kontingenzen einer offenen Zukunft zu begegnen und die durch die geminderte Prägekraft religiöser Überzeugungen aufgerissene Sinnlücke zu schließen, greifen die Menschen in großem Umfang auf Informations- und Beratungsangebote zurück, die ihnen angesichts der ausgeweiteten Optionschancen Orientierung versprechen und ihre Wahlen erleichtern sollen. Dabei zeigt die Beratungsszene jenseits kulturpessimistischer Globaldiagnosen ein durchaus uneinheitliches Bild: So haben in den letzten beiden Jahrzehnten sowohl der Wildwuchs als auch die Professionalität der Beratung zugenommen, und insgesamt dominiert neben oft spektakulärer Scharlatanerie ein entmoralisierend-pragmatischer Zug der Beratungspraxis, die sich selbst eher pluralistisch definiert und Sinnmonopole zurückweist (vgl. Bergmann/Groll/Wiltschek 1998). Dennoch stellt sich natürlich stets das Problem der Selektivität der Klienten, also die Frage, ob

denn die wirklich Rat- und Orientierungslosen den Zugang zu den professionellen Angeboten überhaupt finden. Dass es sich bei der Konjunktur der Beratungsbranche nur um die Spitze eines Eisbergs moderner Weltfremdheit handelt, lassen etwa die Massenaufgaben und Buchmarktanteile der Ratgeberliteratur vermuten, die sich ja dadurch auszeichnet, dass sie ohne direkten Ratkontakt auskommt und anonym konsumiert werden kann. Und auch hier scheint die Annahme plausibel, dass die darin gegebenen Hinweise und Empfehlungen den nicht ganz so Ratlosen vielleicht nützen und weiterhelfen können; die existenziell Verwirrten aber verwirren sie möglicherweise umso mehr.

Der Boom der Beratungsbücher gibt zudem einen Hinweis auf eine zeittypische Lösungsoption der angesprochenen Kluft von Erfahrung und Erwartung. Rat und Beratung sollen Erfahrungsdefizite ausgleichen, ohne dass man deshalb seine Erwartungsansprüche zurückschrauben müsste. Die darin vorausgesetzte Asymmetrie ist nämlich so dosiert, dass sie dem Selbstbild des modernen Menschen als eines autonomen und eigenverantwortlichen Handlungs- und Entscheidungssubjekts noch nicht zuwiderläuft und damit grundsätzlich kompatibel ist. Beratungsbedarf kann man sich leichter attestieren als Hilfe- oder gar Therapiebedürftigkeit. Der Entscheidungsvorbehalt des Ratschlags gibt dem Empfänger die Möglichkeit, die Revisionen des Selbstbildes zu begrenzen und somit unbeirrt an seinen Ideologien von Autonomie und Selbstverwirklichung festzuhalten. Was er letztendlich tut, bleibt allein seine Sache. Unablässig Rat einzuholen, und dies womöglich anonym, ist in einer Kultur der Unabhängigkeit und Autonomie eine einfache Methode, sich seine Verwirrtheit mehr oder weniger einzugestehen und gleichzeitig der damit verbundenen Kränkung vorerst ausweichen zu können.

Die Untersuchung des Ratschlags liefert nicht nur einen Beitrag zu einer allgemeinen Interaktionstheorie. Sie wirft auch ein Schlaglicht auf das gesellschaftstheoretische Grundproblem der Entwicklung und Weitergabe von Traditionen, also die Frage nach dem Fortbestehen und Wandel mentaler Prägungen und der Bedeutung der mündlichen Kommunikation in diesem Prozess. Wer rät, entwirft stets einen virtuellen Fortgang der Geschichte. Er verknüpft sinnhaft die Vergangenheit mit der Zukunft, die freilich immer auch eine andere sein könnte. In diesem Assoziationsrahmen hat Walter Benjamin in seinem berühmten Essay *Der Erzähler* von 1936 die Figur des Geschichtenerzählers in die Nähe des Ratgebers gerückt:

»Sie [die Erzählung, R.P.] führt, offen oder versteckt, ihren Nutzen mit sich. Dieser Nutzen mag einmal in einer Moral bestehen, ein andermal in einer praktischen Anweisung, ein drittes in einem Sprichwort oder in einer Lebensregel – in jedem Fall ist der Erzähler ein Mann, der dem Hörer Rat weiß. Wenn aber ›Rat wissen‹ heute altmodisch im Ohre zu

klingen anfängt, so ist daran der Umstand schuld, daß die Mittelbarkeit der Erfahrung abnimmt. Infolge davon wissen wir uns und anderen keinen Rat. Rat ist ja minder eine Antwort auf eine Frage als ein Vorschlag, die Fortsetzung einer (eben sich abrollenden) Geschichte angehend. Um ihn einzuholen, müßte man zuvörderst einmal erzählen können. (Ganz abgesehen davon, daß ein Mensch einem Rat sich nur soweit öffnet, als er seine Lage zu Wort kommen läßt.) Rat, in den Stoff gelebten Lebens eingewebt, ist Weisheit. Die Kunst des Erzählens neigt ihrem Ende zu, weil die epische Seite der Wahrheit, die Weisheit, ausstirbt.« (Benjamin 1977, S. 388)

Gewiss ist der Erzähler kein Ratgeber im engeren, hier untersuchten Sinne. Doch indem er erzählt, stiftet und verkettet er Sinn und lädt ein zum Nachdenken, Fortspinnen und Überlegen. Er zeigt, dass es andere, ja unzählige andere Perspektiven gibt als die, die man immer schon hat und mitbringt. Der Erzähler tradiert nicht nur Erfahrung, er imaginiert auch Neues. Und er vermittelt etwas, was man früher »Haltung« genannt hat (vgl. Bollnow 1956, S. 154ff.). Wissen und Informationen lassen sich in Lexika oder auf elektronischen Datenträgern speichern; für die Fortführung und Tradierung jener »ererbten Lebenshaltungen, Gefühlsgehalte, Einstellungen [...], die den Fonds des Lebens ausmachen«, gilt hingegen, dass sie wesentlich unbewusst durch gelebtes Vorbild, Milieuwirkung oder Gewohnheiten von Generation zu Generation übermittelt werden (Mannheim 1964, S. 538). Nicht das ausdrücklich durch Erziehung Gewollte, sondern das gleichsam subkutan und habituell Übertragene, etwa die besondere Atmosphäre eines Raumes oder der Klang einer Stimme (vgl. Moser 1976, S. 23f.), ist das (vorläufig) Entscheidende jeder Sozialisation und biographischen Grundprägung. Und auch der mündliche Rat und die darin aufbewahrte Vertrautheit persönlicher Bindung gehören zu diesem Repertoire, ohne die eine stete Weitergabe und das Modifizieren von Traditionen auch in der modernen Gesellschaft nicht gedacht werden können.

Rat und Erzählung referieren auf die Geschichtenförmigkeit des Sozialen. »Alle Geschichten sind miteinander verbunden«, sagt der englische Schriftsteller John Berger (zitiert nach McCann 2004, S. 12). Sie kreuzen und überschneiden sich und sind im ständigen Auf und Ab, dem ewigen Pulsieren des Prozesses der Vergesellschaftung (vgl. Simmel 1984, S. 13f.) systemisch und empirisch verwoben. Insofern ist der Ratsschlag ein immer nur künstlich isoliertes und isolierbares Handlungsmuster: Er ist im Fluss des Tuns und Geschehens stets eingebettet in die soziale Figuration und die persönlichen und sachlichen Verflechtungen der Akteure, ihre unverwechselbaren Biographien und die Episoden ihrer Gemeinsamkeit, auf die er sich empathisch bezieht und die er gleichzeitig fortschreibt. Der qualifizierte Rat ist nie eilfertig. Er hört zu und wägt ab, ist sich selbst oftmals keineswegs sicher. Man erkennt ihn am

Tonfall: Er ist ernst und bestimmt, einfühlsam, ohne sich aufzudrängen, und er lässt dem anderen die völlige Freiheit der Entscheidung. Gerade deshalb kann man (manchmal) auf ihn bauen. Für die wirklich wichtigen Dinge im Leben brauchen wir, die Einzelnen ebenso wie die Gesellschaft, nach wie vor guten Rat.

(2005)



# Frechheit

Frechheit siegt – nicht immer, aber immer öfter. Deshalb erscheint sie heutzutage vielen attraktiv. Anderen hingegen ist sie ständiger Stein des Anstoßes, Anlass für Dauerentrüstung und allgemeine Verfallsklage. Beides hängt naturgemäß zusammen und verstärkt sich wechselseitig: Die Frechheit des einen ist die Wutentbranntheit oder resignative Verachtung des anderen; umgekehrt tut, wer sich empören will, gut daran, überall Frechheiten aufzuspüren und darauf zu lauern.

Freilich ist häufig unklar, wann ein bestimmtes Verhalten frech ist oder nicht. Manchmal bleiben auch massive Ungehörigkeiten unbemerkt und daher ungeahndet; in anderen Fällen, wo die Nerven blank liegen, wird auch der kleine, womöglich unbeabsichtigte Fauxpas als grobe Respektlosigkeit aufgefasst und unnachgiebig sanktioniert. Mit Interpretationsdivergenzen ist also, nicht nur zwischen den unmittelbaren Kontrahenten, stets und selbstverständlich zu rechnen. Dennoch müssen bestimmte Bedingungen und Kriterien erfüllt sein, damit ein konkretes Verhalten oder eine Attitüde erfolgreich als »frech« etikettiert werden kann.

## 1. Elemente der Frechheit

Frechheit ist eine Handlungsqualität. Jemand ist frech, wenn er in einer speziellen Weise agiert und damit zugleich eine charakteristische Beziehung definiert. Tut er das regelmäßig und häufiger, so kann es sein, dass ihm das Attribut »frech« fortan als Persönlichkeitsmerkmal attestiert wird. Doch auch dann steht und fällt die Zuschreibung mit der ständigen Bewertung und Neubewertung seiner Handlungen. Worin bestehen nun die eigentümlichen Merkmale frechen Handelns?

1. *Offensiver Normbruch.* Wir bezeichnen ein Tun (im Normalfall ein Handeln, mitunter auch eine Geste oder Expression, etwa ein Grinsen) als frech, wenn es eine situativ geltende Sittennorm bricht und moralische Standards von Anstand und gegenseitigem Respekt verletzt. Frechheit missachtet – die Geltung einer Regel, die Integrität einer Person, den Wert einer Ordnung. Und diese Störung erregt Missfallen, das die gewohnte Ordnung und Normalität restituiert sehen will.

Wichtig ist, dass es nicht Rechts-, sondern Sittennormen sind, die verletzt werden.<sup>1</sup> Zwar können auch Rechtsbrüche, zum Beispiel ein »dreister« Bankraub, Elemente der Frechheit aufweisen; dennoch bezieht sich

1 Zu den normtheoretischen Unterscheidungen vgl. Bahrtdt 1984, S. 48ff.

diese Charakterisierung nur auf die Ausführung und nicht auf die Qualität des Normbruchs. Außerdem ist auch die Abweichung von der Sittennorm trotz aller Aufmerksamkeit, die sie auf sich zieht, insgesamt eher schwach dosiert. Der Freche verletzt die Norm, aber so, dass er zugleich damit spielt. Wer frech ist, hat keine Manieren und verhält sich ungehörig, aber er begeht kein Verbrechen. Weshalb sich auch die Sanktionsdrohung zunächst noch im Rahmen hält: Der Freche wird zurechtgewiesen, nicht bestraft.

Die Qualifizierung eines Handelns als »frech« geht ferner davon aus, dass der beobachtete Normbruch bewusst und beabsichtigt war. Frech ist, wer sich willentlich über geltende Verhaltensstandards hinwegsetzt oder sie ignoriert. Insofern setzt Frechheit die zumindest rudimentäre Kenntnis der Regeln und Anstandsnormen, die sie missachtet, voraus. Wer von dem, was sich gehört, sowieso keine Ahnung hat, ist nicht frech. Genauer: Er ist nicht einmal frech.

2. *Überraschung und Abruptheit.* Frechheit überrascht. Sie erwischt den anderen auf dem falschen Fuß und hat deshalb gute Chancen, sich durchzusetzen. Der demonstrative Normbruch verändert auf einen Schlag die bisherige Definition der Situation und prägt allen Beteiligten eine neue Relevanzstaffelung auf. Wo vorher fraglose Normgeltung vorherrschte, sind sich die Akteure über den Fortgang und das Ergebnis der Interaktion plötzlich im Ungewissen. Dabei hat der Freche grundsätzlich die besseren Karten: Weil er den anderen überrascht, ist er selber ja vorbereitet. Unabhängig von der sonstigen Machtverteilung durchkreuzt die Frechheit die vorgegebenen Rollenabläufe, funktionieren Initiative und Tempovorteil als situative Machtressourcen. Während sich der eine noch perplex und verduzt zu orientieren sucht, hat der andere bereits gewonnen.

Es ist diese Asymmetrie der Zeitlichkeit, die dafür verantwortlich ist, dass die Erfolgsaussichten der Frechheit sinken, sobald sich die Aktion öfter wiederholt oder gar zur Gewohnheit geworden ist. Wer Frechheit antizipiert, ist nicht mehr überrascht. Er kann sich auf den wahrscheinlichen Normbruch einstellen und seine Reaktion besser kalkulieren. Gerade die Frechheit, die gesiegt hat, hat es beim nächsten Mal deutlich schwerer.

3. *Schwache Konfliktorientierung/Durchsetzungskalkül.* Frechheit ist stets eine kleine Machtprobe. Und zwar in der Regel von unten nach oben, mitunter aber auch zwischen Gleichen. Der Freche riskiert den Konflikt, er sucht die Konfrontation mit den Etablierten, also denjenigen, die die Normen im Rücken haben, oder weicht ihr zumindest nicht aus. Indem er bewusst gegen eine Norm verstößt, weiß er um die Gefahr der Sanktion. Allerdings ist die Abweichung bei aller Gewalttheit und Sichtbarkeit der Aktion von vornherein so inszeniert und dosiert, dass

auch der Verzicht auf eine Reaktion der Umgebung und ein Ausbleiben der Sanktion nicht ganz unwahrscheinlich sind, der Freche also durchaus hoffen kann, mit seiner Aktion durchzukommen. Der Ausgang der Geschichte ist offen, er lässt es einfach darauf ankommen.

Die Ursachen dieser relativ guten Gewinnaussichten sind vielfältig. So kennen Sittennormen nur in Ausnahmefällen autorisierte, zur Initiative verpflichtete Sanktionierer. Wenn einer sich danebenbenimmt und aus der Rolle fällt, ist häufig unklar, wer für die Wiederherstellung der Normgeltung eigentlich zuständig ist. Wo es keinen unmittelbaren Hausherrn und Hauptverantwortlichen für die Situation, etwa Gastgeber oder Kneipenwirt, gibt, muss jemand aus der Gruppe oder ein zufällig Anwesender aktiv werden. Wenn aber nominell alle verantwortlich sind, reagiert oftmals niemand. Das Phänomen ist aus der sogenannten *bystander*-Forschung gut bekannt: Anfangs greift keiner ein, weil alle unsicher sind und Angst haben, möglicherweise das Falsche zu tun – und danach greift man nicht ein, weil man ja auch vorher nicht eingegriffen hat.

Denn auch der Sanktionierer wagt sich vor und geht ein beträchtliches Risiko ein. Wer Frechheit pariert und in die Schranken zu weisen versucht, legt sich nicht nur mit dem Frechen an, sondern macht häufig auch die Erfahrung, von den Umstehenden allein gelassen zu werden. Die Aktion des Delinquenten profitiert von der Gleichgültigkeit, auch der Feigheit und Ruhebedürftigkeit der Dritten. Zustatten kommt ihm dabei, dass die missachtete Norm meist nur unscharf konturiert ist und die spielerische Verletzung der Regel unterm Strich noch nicht so gravierend und folgenreich ist, so dass auch ein Übergehen der Abweichung und der Verzicht auf eine sanktionierende Reaktion für die Aufrechterhaltung der Situation unter Umständen funktional sein kann. Der Grund dafür ist einfach: Nicht nur der Normbruch, auch die Sanktion, die die Ordnung wiederherstellen will, schafft aktuell Unordnung und gefährdet die Fiktion der Normalität. Das kann der Freche antizipieren und für seine Zwecke ausnutzen. Weil er den Streit nicht scheut, hat er die Gewohnheit und Trägheit der anderen zunächst auf seiner Seite.

Gleichwohl ist die Konfliktorientierung begrenzt. Die Frechheit will gewinnen, aber nicht eskalieren. Ein Vergleich mit dem Handlungsmuster der Provokation kann das verdeutlichen (vgl. Paris 1989). Obwohl Frechheit häufig provoziert, ist dies nicht ihre erste Absicht. Sie will den anderen übertölpeln und die Situation für sich entscheiden, ohne jedoch den großen Streit vom Zaun zu brechen. Während der Provokateur versucht, eine Überreaktion des Machthabers zu stimulieren, durch die dieser sich entlarvt und die ihn – zumal in den Augen Dritter – grundsätzlich delegitimiert, ist die Frechheit von solchen komplexen strategischen Überlegungen und figurativen Kalkülen frei. Das bedeutet auch: Sie ist weniger reaktionsangewiesen und insofern unabhängiger als die Provokation. Sie zielt nicht auf die öffentliche Bloßstellung und

Gegenstigmatisierung der Herrschenden, sondern hat ausschließlich die Durchsetzung ihrer unmittelbaren Interessen und Ambitionen im Sinn.

4. *Selbstvertrauen*. Der Freche weiß, was er tut, sein Handeln ist entschieden und eindeutig. Der demonstrative Normbruch legt ihn fest, es gibt für ihn kein Zurück. Gleichzeitig prägt er allen anderen *seine* Definition der Situation, seine Weichenstellung der Geschichte auf. Es ist dieses Moment von Risikobereitschaft, Mut und Entschlossenheit, das dem Frechen oftmals auch dort, wo man sein Tun grundsätzlich missbilligt, eine gewisse – offene oder versteckte – Achtung und Anerkennung einbringt. Egal was man von ihm halten mag, ein bestimmtes Maß an Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit kann man ihm nicht absprechen.

Von jemandem oder einer Aktion zu sagen: »Das ist aber frech!«, ist in vielen Fällen nicht nur ein Tadel. Obwohl die Abgrenzung überwiegt, ist der Unterton des Respekts nicht zu überhören. Und häufig speist sich die Anerkennung der Unverfrorenheit aus dem Gefühl eines Mangels, der Einschätzung nämlich, dass man selbst zu einem solchen Verhalten niemals imstande wäre. Der Freche traut sich etwas, und das heißt immer auch: Er traut sich etwas zu. Es ist gar nicht so selten, dass Freche um ihre Frechheit durchaus ein bisschen beneidet werden.

Allerdings ist die Grenze zwischen Selbstvertrauen und Selbstüberhebung oft fließend. Der Freche mag entschlossen und konfliktbereit sein, aber er hat wenig Distanz zu sich selbst. Gerade sein Egozentrismus, seine affektive Direktheit, verschafft ihm den Vorsprung. Zwar überblickt er die Situation und nutzt rigoros seine Chancen, doch gleichzeitig vermag er die Regeln von Anstand und Takt nur deshalb so konsequent zu verletzen, weil er sich um die Befindlichkeit, die Bedürfnisse und Perspektive der anderen nicht schert. Frechheit ist, im wörtlichen Sinne, Rücksichtslosigkeit: Blockiertheit und Abwesenheit von Empathie. Insofern ist das Selbstbewusstsein der Frechheit eigentümlich brüchig und restriktiert: Es findet seine Bestätigung jenseits der willkommenen Empörung der «Spießer» nur in der unmittelbaren Durchsetzung seiner Ziele, im aktuellen Erfolg – und braucht deshalb häufig das Publikum anderer, ebenfalls frecher Kumpanen, von denen es seine subkulturelle Anerkennung bezieht.

5. *Situationsbeschränktheit*. Ein Vorteil des Frechen ist, dass er ganz und gar in der Gegenwart agiert. Frechheit setzt Wachheit, auch eine gute Portion Leichtsinn voraus, eine habituelle Zuversicht, dass man die Situation schon irgendwie meistern wird. Das Selbstvertrauen des Frechen ist zuallererst ein Vertrauen in seine Schlagfertigkeit. Auch wenn die Überumpelungstaktik nicht aufgehen sollte, fühlt er sich allemal abgebrüht genug, um mögliche oder wahrscheinliche Reaktionen der Gegenseite erfolgreich kontern zu können.

Der Nachteil dieser Konzentration auf das Hier und Jetzt ist die Überschätzung des Sieges. Der Triumph der Frechheit ist nur von kurzer Dauer. Zwar ist der andere unterlegen und geht düpiert vom Feld, gleichzeitig ist er jedoch für das nächste Mal gewarnt. Vor allem aber: An der ursprünglichen Machtverteilung, den vorgegebenen Asymmetrien von Ressourcen, Rechten und Pflichten, ändert der Erfolg der Frechheit zunächst nichts. Er ist beschränkt auf die Situation und das Genießen des Augenblicks. Weil aber der Normbruch tatsächlich unbeantwortet bleibt, kann sich der Freche für einen Moment einbilden, die Sanktionsmacht zu überragen, selbst Herr der Norm zu sein. Insofern verschafft ihm sein Sieg oftmals die Illusion einer Macht, die er in Wahrheit nicht hat: Obwohl er die unmittelbare Kraftprobe zu seinen Gunsten entschieden hat, sind die etablierten Hierarchien und Stärkeverhältnisse, die strukturellen Mechanismen der Herrschaft, nach wie vor intakt.

Frechheit hat keine normkonstituierende Kraft. Der Freche stört die Ordnung und testet sie spielerisch aus – mehr nicht. Eine neue oder andere Ordnung hat er nicht im Sinn. Im Gegenteil: Er *braucht* die überkommenen Sittennormen als Folie der Abgrenzung und Selbstdarstellung. Ohne die, die keinen Spaß verstehen und Respekt fordern, verliert die Respektlosigkeit ihren Reiz. Damit ist dem Frechen eine schwierige Gratwanderung aufgegeben: Der Normbruch soll einerseits eindeutig wahrgenommen und registriert, andererseits aber nicht sanktioniert werden. Bleibt der Aktion die Aufmerksamkeit versagt, so stößt die Attitüde ins Leere. Auch die Frechheit unterliegt daher dem Gesetz der Intensitätssteigerung bei Nichtbeachtung: Um die Empörung des Publikums sicherzustellen und der Gewöhnung entgegenzuwirken, muss sie immer noch eine Dreistigkeit draufsetzen und kann auf längere Sicht doch nicht verhindern, dass alle sich irgendwann mehr oder minder gelangweilt abwenden und der Freche am Ende der einzige ist, der sich für seine Frechheit noch interessiert.

## 2. Reaktionen

Der Zusammenprall mit der Frechheit kann sich sehr verschieden entwickeln. Manchmal verpufft die Aktion und verläuft rasch im Sande, ein andermal tritt sie eine Lawine los und mündet im großen Krieg. Tatsächlich ist die Frechheit ja stets nur ein Teilelement im Gesamtgemisch sozialer Konflikte und Spannungen, so dass ihre Folgewirkungen je nach Vorgeschichte und Konstellation naturgemäß extrem variieren.

Dennoch lassen sich in der unmittelbaren Situation einige typische Reaktionspfade unterscheiden. Zuweilen kommt es vor, dass die Frechheit bereits im Vorfeld gewittert wird. Dann kann man sie kontern, bevor es sie überhaupt gibt: Man signalisiert selbst Aggressivität und

Sanktionsentschlossenheit und gibt dem potentiell Frechen damit die Gelegenheit, dass er seine Ressourcen und Absichten vielleicht noch einmal überprüft. Wo Frechen demonstriert wird, dass der andere den Affront schon erwartet und sie mit Nachsicht kaum rechnen können, kann der Konflikt häufig erfolgreich vermieden werden.

Anders ist die Situation, wenn die Überraschung gelingt und der Normbruch bereits erfolgt ist. Alles ist jetzt von dem Reaktionsdilemma bestimmt, das der Freche dem anderen aufnötigt: Entweder er beantwortet die Aktion mit Entrüstung, qualifiziert den anderen ab und droht mit Sanktionen (die aber, wie der Freche nur allzu gut weiß, oft nicht vollzogen werden), oder er hält sich zurück und schützt möglicherweise Indolenz vor, und der Freche hat gewonnen. Kurzum: Der Freche zwingt den anderen, eine seiner »Vermeidungsalternativen« (Luhmann 1975, S. 22f.) zu realisieren; wofür auch immer er sich entscheidet, in jedem Fall steigen seine Machtkosten.

Dabei ist die offensive verbale Missbilligung und Zurechtweisung meistens der eher unwahrscheinliche Weg. Er ist nicht nur erschwert durch die Unklarheit der Zuständigkeit und die hohe Hürde der Initiative, sondern wird darüber hinaus durch die gleichzeitige Geltung anderer konkurrierender Sittennormen gestützt und nahegelegt: Sobald nämlich einer versucht, den Frechen in die Schranken zu weisen, erfolgt postwendend die Retourkutsche, der andere solle ihn gefälligst in Ruhe lassen und sich um seine eigenen Angelegenheiten kümmern. Der Schachzug ist ebenso simpel wie erfolgreich: Der den anderen stört und belästigt, verbittet sich jede Einmischung. Er beruft sich auf den Schutz der Privatheit, und plötzlich steht nicht er, sondern der andere als Normbrecher da.

Dennoch kann die Begünstigung des Frechen durch die Normen der Serialität die übliche Reaktionszurückhaltung nur zum Teil erklären. Der Hauptgrund des Gewährenlassens ist zweifellos das kaum kalkulierbare Konfliktrisiko, das der Sanktionierende eingeht und ihm möglicherweise hohe Kosten beschert. Ob der Freche die Zurechtweisung hinnimmt oder noch einen draufsetzt und die Situation eskaliert, kann man vorher nicht wissen. Auch die Sanktion ist ein definitives Suspendieren der Normalität, mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen.

Deshalb bleibt, gerade um der Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung willen, der Normbruch des Frechen oft ungeahndet. Obwohl er den Übergriff klar registriert hat, schluckt der andere seinen Ärger herunter und manövriert sich in die Rolle des Unbeteiligten, den das alles nichts angehe. Ehe er etwas riskiert und sich exponiert, tut er lieber nichts und macht gute Miene zum bösen Spiel. Gründe, die das Unterlassen rechtfertigen, finden sich rasch: Der Anlass sei zu geringfügig, fehlende Unterstützung durch Dritte, andere eigene Prioritäten. Doch so virtuos wie die Technik der nachträglichen Selbstüberredung auch handhaben, am Ende

geht nichts daran vorbei, dass der Freche ungeschoren davonkommt und die Machtprobe für sich entschieden hat.

Gleichwohl kann die Strategie der gezielten Ignoranz (die natürlich nicht ignorant ist) mitunter einen Teilerfolg verbuchen. Wenn nämlich die Inszenierung der Nichtbeachtung überzeugend gelingt, so ist der Sieg des Frechen doch ein Stück geschmälert. Das Ziel der Frechheit ist ja: Aufmerksamkeit ohne Sanktion. Wird ihm also trotz seiner situativen Durchsetzung gleichzeitig die Aufmerksamkeit entzogen, so steht der Freche, der mit seiner Aktion alleine bleibt, immer auch etwas blöde in der Gegend herum.

Grundsätzlich ist es freilich auch möglich, das Reaktionsdilemma aufzusprengen. »Dritte Wege« jenseits von Sanktionierung oder Sanktionsverzicht eröffnen sich vor allem dort, wo die Antwort auf den Normbruch eine überraschende, kreative Wendung bekommt und die Situation von allen Beteiligten spontan so uminterpretiert werden kann, dass die Eskalation vermieden wird. Vor allem im Frühstadium des Konflikts gibt es manchmal die Chance, den Normbruch in der Weise aufzufangen, dass man die Aktion einfach als etwas anderes nimmt, als was sie gemeint war, und nunmehr versucht, den Ball geschickt zurückzuspielen. Anstatt die auferlegten Relevanzen von Abweichung und Sanktion zu übernehmen, deutet der Reagierende die Situation als eine Art Spiel, bei dem es jetzt umgekehrt darum geht, den anderen zu düpiieren und auszutricksen.

Ein Beispiel ist die Waffe der Lächerlichkeit. Wenn Freche häufig versuchen, Autoritäten auf die Schippe zu nehmen und vor aller Augen lächerlich zu machen, so ist die Situation des Angegriffenen einerseits besonders heikel: Setzt er sich doch mit jeder harschen Sanktion zusätzlich dem Verdacht aus, keinen Spaß zu verstehen. Und trotzdem kann es ihm zuweilen gelingen, im Aufgreifen der Aktion den Spieß umzudrehen und die Situation so zu modulieren, dass am Ende nicht er, sondern der Freche im Regen steht und die lachenden Dritten die Seite gewechselt haben. Eine Berliner Hauptschullehrerin erzählte mir einmal folgende Geschichte: Ein Schüler kramte ständig auffällig unter seiner Bank. Auf die Frage, was er dort mache, antwortete er quer durchs Klassenzimmer: »Ich hol mir einen runter!« Darauf die Lehrerin: »Na dann komm doch nach vorn, damit wir alle was davon haben.«

Gewiss ist der rasche, gut sitzende Konter die seltene Ausnahme. Er ist sehr voraussetzungsreich und stellt hohe, oftmals zu hohe Anforderungen an die Wachheit und Schlagfertigkeit des Reagierenden. Ohne eine stabile Rollenidentität, situative Selbstsicherheit, Risikobereitschaft und nicht zuletzt eine gewisse spielerische Distanz zu den geltenden Regeln und Sittennormen – wenn man so will: eine gute Portion Frechheit – ist er nicht zu bewerkstelligen. Doch gerade an dieser Flexibilität fehlt es dem Normfixierten am meisten. Um den Normbruch ohne direkte

Sanktion gleichsam in die Normalität einzugemeinden und die Frechheit in dieser Weise parieren zu können, muss man selbst über eine bestimmte innere Freiheit, eine nonchalante Souveränität gegenüber den Zwängen der Situation verfügen und bereit sein, für die Aufrechterhaltung der Ordnung auch mit unkonventionellen Mitteln zu streiten.

### 3. *Wer ist frech?*

Das Spektrum der Frechheit und der mit ihr vermischten Attitüden ist weit gespannt. Es reicht von spitzbübischer Gewitztheit, Ausgefuchstheit und Cleverness, Grobheit, Unverfrorenheit und Taktlosigkeit bis zum Auftrumpfen von Schamlosigkeit und Vulgarität. Sie ist deshalb trotz ihrer offenkundigen Affinität zu Jugend und Unterschicht sozial breiter gestreut als man gemeinhin glaubt. So ist sie beispielsweise durchaus nicht immer mit Rohheit oder Unvermögen gepaart, sondern kann im Gegenteil in Verbindung mit virtuosem Können und anderen Talenten mitunter sogar eine gewisse Eleganz hervorbringen (man denke etwa an Paul Newman und Robert Redford im Film *Der Clou*). Und auch das »kecke« Kompliment, das ja keineswegs zutreffen muss, um zu wirken, enthält stets ein – freilich gering dosiertes – Element von Frechheit, von Normverletzung innerhalb der souveränen Handhabung einer Konvention, ohne das die gewünschte Aufmerksamkeit verfehlt wird.

Dennoch sind das Sondermischungen und Ausnahmefälle. Das Zentrum der Frechheit – gewissermaßen ihr Begriff – ist die Verletzung von Basisnormen eines respektvollen Umgangs zwischen Individuen, ein offensiver und häufig öffentlicher Verstoß gegen Grundregeln von Anstand und Höflichkeit. Diese Opposition ist in der Charakterisierung der Frechheit immer schon vorausgesetzt. Der Freche hat keine Manieren, der Gegenpol der Frechheit ist die Höflichkeit.

Höflichkeit ist ein überaus komplexes Konstrukt. Als soziale Erfindung par excellence erlaubt sie einen regelhaften und zugleich kreativ-konfliktträchtigen Austausch auch zwischen Fremden und Unbekannten, ein Artikulieren, Abgleichen und Verfolgen individueller, oft gegengerichteter Interessen. Erwartbarkeit und Verhaltenssicherheit sind verschränkt mit der Chance subtiler persönlicher Differenzierung und Ausgestaltung; gerade die Vermeidung von Nähe ermöglicht es, Distanzen auszutarieren und sich vielleicht näherzukommen.<sup>2</sup> Die Manieren haben so eine gleichsam osmotische Funktion: Sie schützen einen Raum von Intimität und Privatheit und halten die Grenzen zu den anderen gleichzeitig variabel und durchlässig.

2 Zur »hygienischen Funktion« des Takts vgl. Plessner 1981, S. 107ff.

Ihr höfischer Ursprung offenbart jedoch zugleich einen latenten Herrschaftssinn: Die Normen der Höflichkeit gebieten Achtung und Respekt nicht nur zwischen Gleichen, sondern auch und gerade zwischen Ungleichen. Das heißt: Sie fixieren indirekt das etablierte System ungleicher Ränge und Abhängigkeiten. Nur deshalb kann der geschickt willkürliche, ja kryptische Gebrauch der Etikette für den König als ein überaus geschmeidiges Machtmittel funktionieren, mit dem er den Adel ständig neu fraktionieren und die diversen Machtgruppen gegeneinander ausspielen kann.<sup>3</sup> Damit haften den Sittennormen des Umgangs, die ja vor allem als Formvorgaben der Affektkontrolle entwickelt und verfeinert werden, stets eine eigentümliche Ambivalenz an: Als Höfliche begegnen sich auch Ungleiche und Verschiedene als situativ Gleiche und bekunden einander wechselseitig Toleranz und Respekt.

Dem machen Frechheit, »Impertinenz«, Unverschämtheit ein Ende. Das Gegenregister zur Höflichkeit verwirft offensiv die Gebote eines respektvollen Umgangs und inszeniert den Normbruch als Expression individueller oder kollektiver Besonderheit: Ich bin frech, also bin ich. Insofern ist die Verletzung der Sittennorm immer auch eine mehr oder minder hilflose Attitüde der Selbstbehauptung und des Aufbegehrens der Außenseiter gegen die Etablierten. Der Freche missachtet die Normen derer, die auf ihn herabsehen. Als schwache Methode der Selbststigmatisierung (vgl. Lipp 1985) ist die Frechheit bestrebt, Stigma in Charisma zu verwandeln und den Spieß der Diskriminierung umzudrehen.

Frechheit ist das Auftrumpfen der Mindermächtigen. Sie kompensiert Statusunterlegenheit und Ressourcendefizite durch Überraschung und Entschlossenheit. Die Chuzpe der Außenseiter verweigert den Etablierten ostentativ den Respekt und freut sich an ihrer Verdatterung. Die Etablierten hingegen, die fest im Sattel sitzen, haben Frechheit nicht nötig und verwenden das Etikett fast ausschließlich als kulturelles Abgrenzungs- und Distanzierungssignal nach unten: Vermischt mit Rohheit, Ungehobeltheit und Vulgarität dient es fortan als Kontrastfolie der eigenen Wohlanständigkeit und Distinguiertheit. Die Frechen – das sind die Ungezogenen, die auf ihre Unerzogenheit noch stolz sind. (Allerdings verletzen auch Etablierte nicht selten die Sittennormen und benehmen sich besonders nach unten respektlos und flegelhaft; und trotzdem wird ein solches Verhalten dann nicht als frech, sondern als Selbstherrlichkeit und Arroganz empfunden.)

Die Ursache der Frechheit ist dieser Auffassung nach vorrangig in elementaren Mängeln der Erziehung, einer »schlechten Kinderstube« zu suchen. Es ist daher vor allem die Etabliertheit des Alters, das sich über die Frechheit der Jugend, den »Rotzlümmel« oder die »freche Göre« erregt. »Alte Männer und Frauen standen an ihren Fenstern und beobachteten

3 Vgl. Elias 1983 sowie die schönen Beispiele bei Canetti 1960, S. 336f.

uns, um sicherzugehen, dass wir im Vorbeigehen keine Bonbon- oder Kaugummipapiere auf ihre Rasen warfen. Sie beschimpften uns, wenn wir es taten, und schienen enttäuscht, wenn wir es nicht taten.« (Tesich 2005, S. 96f.) Nichts ist konstanter als die allgemeine Klage über die angebliche Verderbtheit und Verkommenheit der nachfolgenden Generation: Frechheit als Grundtopos der Kulturkritik. Wo immer sich Erwachsene über jugendliche Normbrüche entrüsten, mischt sich in ihren Ruf nach Ordnung und Maßregelung stets auch ein unterschwelliger Neid auf solche Unbekümmertheit und den in diesen Aktionen zum Ausdruck kommenden impulsiven Vitalismus ein.

Die andere Distinktionsfront ist die der Klassen und Schichten. Frech ist, wer sich nicht zu benehmen weiß und deshalb nicht dazugehört. Die souveräne, gleichsam zur zweiten Natur gewordene Beherrschung der Umgangsnormen ist nicht nur der wichtigste Indikator der Zugehörigkeit, sie bekräftigt darüber hinaus das Gruppenethos und die Geltung der Werte, in denen sich die gefühlte Zusammengehörigkeit des sozialen Kreises manifestiert. In diesem Sinne sind die Konventionen der Sittennormen nicht einfach nur relativ disponible Übereinkünfte, auf die sich Menschen geeinigt haben, um ihren sozialen Austausch zu regulieren; stattdessen verdichten sich in ihnen zugleich die basalen Werte und Maßstäbe der Anerkennung, die der sozialen Ordnung einschließlich der darin enthaltenen Prinzipien von Über- und Unterordnung zugrunde liegen. Und dies ist auch der Grund, weshalb die freche Verletzung der Sittennorm in manchen Fällen sogar härter und unnachgiebiger sanktioniert wird als der offene und direkt schädigende Rechtsbruch: Die aufreizende Frechheit des Delinquenten wird hier als generelle Diskreditierung und Angriff auf den Wertkern der Ordnung interpretiert, die als kultureller Grundrahmen und Alltagsgerüst der Gesellschaft um jeden Preis verteidigt werden muss.

#### 4. *Frechheit, Informalisierung, Gleichgültigkeit*

Dass die Chancen der Frechheit mit der Ausdehnung der »Normfächerung« (Popitz 2007, S. 123) einer Gesellschaft, der zunehmenden Pluralisierung ihrer Werte und Binnenkulturen steigen, leuchtet unmittelbar ein. Je weniger klar ist, was sich »eigentlich« gehört, desto größer die Erfolgsaussichten der Ungehörigkeit. Andererseits erhöht sich jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass der Normbruch gar nicht als solcher wahrgenommen und registriert wird, so dass die Frechheit, um nicht zu verpuffen, sich beständig steigern und intensivieren, also besonders frech sein muss. Dies wiederum vergrößert die Gefahr der Sanktion, gleichzeitig aber auch das Konfliktrisiko eines potentiellen Sanktionierers. Obwohl die Qualität der Normbrüche und auch der Ärger darüber zunimmt,

sinkt die Bereitschaft des Eingreifens. Das Ergebnis ist eine Grundstimmung »depressiver Toleranz« (Kaube 2007), eine Situation, in der Frechheit und demonstrative Respektlosigkeit allgegenwärtig scheinen und überhandnehmen und trotzdem kaum mehr mit sanktionierenden Reaktionen oder Zurechtweisungen rechnen müssen.

Wie ist es dazu gekommen? Maßgeblich scheinen mir hierfür drei längerfristige Entwicklungen zu sein, die, obwohl aus unterschiedlichen Quellen gespeist, sich bereits im Entstehungsprozess überlagern und in ihren Effekten kumulieren.

Da ist zum ersten die seit den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts forcierte Herausbildung eigenständiger Jugendkulturen und Protestmilieus. Ohne den Siegeszug der Jugendlichkeit in der modernen Gesellschaft, der sich keineswegs nur den Selbstbehauptungsansprüchen der Nachkriegsgenerationen, sondern vor allem den Expansionen von Popindustrie und Jugendmarkt verdankt, wäre die Karriere der Frechheit nicht möglich gewesen. Sie findet heute in den Subkulturen der *peers* ihre wichtigste Stütze. Frechheit schafft Situationen, die als kleine Geschichten von Abenteuer und Durchsetzung erzählt und wiedererzählt werden können. Gleichzeitig verändert sich unter der Hand die Motivationsgrundlage des Handelns: Es geht nun nicht mehr so sehr um den Bruch und die Verletzung der etablierten Sittennormen, sondern umgekehrt um die Konformität mit den abweichenden Normen der Subkultur, also ein Signal der Zugehörigkeit. Frechheit ist fortan etwas kulturell Gefordertes, das entsprechend trainiert werden muss. Und je strikter die Identitätsbindung an die Subkultur, desto vollständiger die Übernahme des Verhaltenskodexes. Dies führt mitunter zu einem Typus von Frechheit als Dauerhabitus und Gewohnheit, der von den Normen, die er beständig desavouiert, nichts mehr weiß.

Ermöglicht und begleitet wird dieser Abweichungskonformismus der Jugend zweitens durch tiefgreifende Wandlungsprozesse der Kultur, die unter den Stichworten einer weitreichenden Entstrukturierung und Informalisierung der sozialen Beziehungsmuster zusammengefasst werden können. Der »postmaterialistische« Wertwandel manifestiert sich vor allem in einer grundsätzlichen Diskreditierung jedweder Standardisierung und Förmlichkeit. In der heutigen, hedonistisch gewendeten Moderne erscheint der Mensch permanent aufgefordert, sich jenseits angeblich starrer Rollen und Konventionen als autonomes Subjekt aufzufassen und zu verwirklichen. Die überkommenen Formen eines gesitteten Umgangs auch zwischen Fremden und Unbekannten gelten da nur als Hindernis des authentischen Erlebens und Auslebens der unmittelbaren Emotionen und Bedürfnisse. Dies ist der hintergründig gemeinsame Nenner unterschiedlichster Orientierungen und Sozialtypen. Sprayer, Glatzen, Emanzen – alles die gleiche Sorte: Sie belästigen alle Welt mit ihrer Selbstverwirklichung. Die Methoden sind verschieden, das Prinzip ist dasselbe.

Wo aber Form und Tradition unter generellem Entfremdungsverdacht stehen, ist man den Normverletzungen der Frechheit eigentümlich hilflos ausgeliefert. Dies führt zur dritten und letzten Ermunterungsquelle der Frechheit, die ich als grundlegende Selbstungewissheit, eine Art Wertresignation der Etablierten und der dominanten Kultur insgesamt bezeichnen möchte. Informalisierung, Normkonfusion und erhöhtes Konfliktrisiko verstärken sich wechselseitig und verdichten sich schließlich zu einer Grundhaltung müder Abgestumpftheit und Gleichgültigkeit, die kaum mehr rückgängig zu machen ist. Wer nicht mehr weiß, wer er ist und was seine Maßstäbe sind, kann sie schwerlich anderen gegenüber vertreten und durchsetzen. Ehemals antiautoritäre Berufsjugendliche sind nicht besonders geeignet für die Restitution pädagogischer Autorität. Und die gleiche Verwirrung zeigt sich in den Geschlechterbeziehungen: »Frauen und Kinder bei gleicher Qualifikation zuerst in die Boote!« Wenn Frauen das in den Normen der Höflichkeit aufbewahrte Ethos der Ritterlichkeit offensiv als Diskriminierung ablehnen, gleichzeitig aber nach wie vor höflich und zuvorkommend behandelt werden wollen, sorgen die Männer dafür, dass sie gar nicht da sind.

Die gegenwärtigen Erosionen der Normalität auf die epidemische Ausbreitung der Frechheit zurückzuführen, scheint mir also nur teilweise richtig. Frechheit ist eine dosierte Verletzung geltender Normen, die die bestehende Ordnung desavouiert und unsere Alltagsgewohnheit untergräbt. Aber sie propagiert keine neue Ordnung oder angeblich befreite Verhältnisse. Das ist bei der heutzutage grassierenden, längst in die dominante Kultur eingewanderten ideologischen Bescheuertheit anders (Beispiele wären etwa die politisch korrekte Wetterkarte, das bisexuelle Quotendeutsch u. a. m.). Hier wird in einer charakteristischen Mischung von Borniertheit und Heilsgewissheit versucht, den geforderten Normwandel per Dekret von oben um jeden Preis zu erzwingen. Das Selbstbewusstsein der Frechheit ist von der penetranten Selbstgerechtigkeit der neuen Normsetzer deutlich zu unterscheiden. Der Freche ist kein Gesinnungstäter. Er übt sich nicht in Daueragitation und betreibt keine Kaderbildung, sondern will sich einfach nur durchsetzen und dabei seinen Spaß haben. Frechheit ist oft nervig und lästig, aber die Siege und Folgewirkungen potenziertes Versteigens sind letztlich sehr viel schlimmer.

(2007)

## Die Autoritätsbalance des Lehrers

Nichts bleibt, wie es ist. Das kann man, je nach Standpunkt, Interesse oder Gemütslage, begrüßen oder beklagen, an der unumstößlichen – gleichsam ultrastabilen – Tatsache der Fragilität aller sozialen Ordnung kommt niemand vorbei. Freilich kann der Wandel, der immer und ohnehin stattfindet, höchst unterschiedliche Formen und Intensitätsgrade annehmen: Das Spektrum reicht vom beinahe unbemerkten Hinübergleiten in einen anderen Aggregatzustand über bewusst eingeleitete Reformen größeren oder geringeren Zuschnitts bis zum plötzlichen, manchmal vollkommen unerwarteten Zusammenbruch ganzer institutioneller Systeme und Grundordnungen.

Je rascher und tiefgreifender die Veränderung, umso mehr stellt sich das Problem der Autorität. Autorität ist zunächst konservativ: Sie lebt gewissermaßen vom Fortbestehenwollen des Bestehenden, ja sie *ist* eine seiner stärksten Beharrungskräfte. Andererseits vermag auch derjenige Autorität zu erringen, der eine überlebte, morsche und diskreditierte Ordnung stürzt und neue Ordnung schafft. Nicht nur die Verteidigung von Institutionen, sondern auch deren oftmals außerordentlich schmerzhafteste Erneuerung, bedarf der Autorität.

Die neuere Geschichte der Schule ist ein gutes Beispiel. So können die anhaltende Krise und unübersehbaren Turbulenzen des deutschen Bildungssystems in den letzten Jahrzehnten unter macht- und organisationssoziologischen Gesichtspunkten als ein mehrdimensionaler, sich aus verschiedenen Quellen speisender *kumulativer Prozess des Verfalls von Autorität* (und zugleich als mehr oder minder hilflose Versuche ihrer Restitution) beschrieben werden. Es scheint, als habe in dieser Zeit eine Entwicklung stattgefunden, die die traditionellen – organisatorischen *und* kulturellen – Fundamente der Institution weitgehend unterhöhlt und zum Teil fortgespült hat, ohne dass eine neue, tragfähige Grundlage, die den heutigen gesellschaftlichen Anforderungen gerecht würde, schon erreicht wäre. Die alte Normalität erscheint unwiderruflich zerstört, aber eine neue will sich partout nicht einstellen.

Im Folgenden wird versucht, einige Aspekte dieser Entwicklung unter autoritätstheoretischem Blickwinkel aufzuklären. Dabei gehe ich von der Leitthese aus, dass die »normale« Funktionsfähigkeit der Schule, die sich im Kern in gelingenden Unterrichtsprozessen und einer produktiven, d. h. gleichzeitig sach- und personenförderlichen Definition des Lehrer/Schüler-Verhältnisses manifestiert, in erster Linie durch eine spezifische Autoritätsbalance des Lehrers gekennzeichnet ist, in der formelle Positionsmacht, fachliches und didaktisches Sachwissen und bestimmte Anforderungen der persönlichen Statur gleichgewichtig austariert sind und

in der Wahrnehmung aller Beteiligten zu einer unbefragten, kompakten Einheit verschmelzen. Und eben diese Balance scheint mir heute weithin verlorengegangen oder zumindest nachhaltig erschwert. Um diese Einschätzung zu begründen, sind zunächst einige grundlagentheoretische Klärungen nötig.

### *1. Elemente und Typen der Autorität<sup>1</sup>*

Alle Autorität beruht auf Bejahung und Anerkennung, einer spezifischen Form von Akzeptanz. Nur wo jemand, sei es eine konkrete Person oder ein Positionsinhaber, allgemeine, d. h. in der Regel von vielen geteilte Achtung und Wertschätzung genießt, können wir von Autorität sprechen. (Und umgekehrt: Niemand, den wir gering schätzen oder gar verachten, kann für uns eine Autorität sein.) Ohne dieses Grundelement von ungezwungener, im Prinzip aus freien Stücken entgegengebrachter Achtung und Anerkennung gibt es keine Autorität.

Das, was geachtet wird, ist die Überlegenheit der Autorität und damit die Macht, die sie über uns ausübt. Autorität ist grundsätzlich anerkannte, geachtete Macht. Der Anerkennung einer fremden Überlegenheit entspricht die Selbstzuschreibung eigener Unterlegenheit; die Grundmerkmale des Autoritätsverhältnisses sind daher Asymmetrie und Distanz. Freilich wird keineswegs alle Macht als Autorität angesehen und akzeptiert: So wird ein »autoritäres«, die formalen Machtbefugnisse betonendes Gebaren oftmals gerade als Mangel an Anerkanntheit und Souveränität, also als Defizit von Autorität interpretiert. Insofern sind Autoritäten normalerweise nicht autoritär: Weil sie anerkannt sind, können sie auf den Einsatz »grober« Machtmittel (Drohungen, Sanktionen) in der Regel verzichten und die Fügsamkeit der Unterlegenen durch den subtilen Gebrauch von Lob und Tadel, also das Geben und Nehmen von Anerkennungen steuern. »Wir wollen von denen, die wir besonders anerkennen, besonders anerkannt werden.« (Popitz 1992, S. 115) Eines der wichtigsten Motive der Anerkennung einer Person als Autorität ist die Anerkennungsbedürftigkeit der Unterlegenen selber.

Hinzu kommt die Abhängigkeit von Leistungen, die die Autorität erbringt und die gleichzeitig die Grundlage ihres Prestiges darstellen. Dies gilt in erster Linie für das Gewähren von Schutz und Sicherheit. Die Autorität aktiviert den »Ordnungswert« der Macht (Popitz 1992, S. 224), sie schafft, reproduziert und verteidigt Ordnung und bannt damit die Schrecken der Anomie. Die Ordnung der Autorität ist eine Ordnung, in

1 Die folgenden Ausführungen rekapitulieren einige frühere Arbeiten (Sofsky/Paris 1994; Paris 2002; Paris 2003b) und spezifizieren die Argumentation im Hinblick auf die hier behandelte Fragestellung.

der man sich einrichten und es sich vor allem *bequem* machen kann. Sie ermöglicht die Herausbildung von Gewohnheiten, die die Erledigung von Alltagsaufgaben durch Übungsgewinne und Kräftersparnis erleichtern, und installiert Regeln, die das Verhalten anderer erwart- und berechenbar machen und uns so von beschwerlichen Orientierungsproblemen entlasten. Wir vertrauen der Autorität, weil sie uns einen stabilen Handlungsrahmen garantiert, der unserem Alltag Struktur und Sicherheit gibt.

Trotzdem geht die Achtung und Ehrerbietung, die der Autorität entgegengebracht wird, in der Anerkennung ihrer Ordnungsfunktion nicht auf. Konstitutiv für die Autoritätsgeltung ist vielmehr, dass die so geschaffene Ordnung gleichzeitig eine *Wertordnung* ist, dass die Autorität also Werte repräsentiert, die man ausdrücklich bejaht und denen man auch selbst zustrebt. Erst diese Legierung von Ordnung und Wertordnung begründet den Nimbus der Autorität als einer über alle persönliche Kontingenzen herausgehobenen »objektiven Instanz« (vgl. Simmel 1983, S. 102f.). Sie ist in den Augen ihrer Anhänger gewissermaßen eine überpersönliche Persönlichkeit, eine Verkörperung all jener Werte und Tugenden, an denen sie sich auch selbst orientieren und die sie im Vorbild der Autorität verwirklicht sehen.

Es ist dieses Vorbild/Nachbildungsverhältnis, das der intakten Autorität unbefragte Legitimität sichert und sie zunächst gegen jede Kritik immunisiert. Dies kann sich jedoch über Nacht ändern. Anerkennung ist eine unsichere und fragile Ressource, die jederzeit entzogen werden kann. Mit der asymmetrischen Struktur des Autoritätsverhältnisses sind Auseinandersetzungen programmiert. Dabei nehmen Autoritätskonflikte oft den Charakter antiautoritärer »Ablehnungsbindungen« (Sennett 1985, S. 34f.) an: Die fraglose, mit dem Verzicht auf Selbständigkeit bezahlte Anerkennung der Autorität weicht einer abrupten, nicht selten überentschiedenen Ablehnung all dessen, was sie repräsentiert. Und häufig wird der Streit durch die repressiven Reaktionen der Autorität auf solche »Undankbarkeit« noch verschärft. Das Ergebnis ist oftmals eine kaum mehr zu stoppende Spirale des Autoritätsverlusts: Weil sie sich nur noch mit dem direkten Einsatz der Peitsche, also mit »bloßer Macht« zu behaupten vermag, schwindet die Anerkennung der Autorität rapide und verringert damit zugleich ihre Chance, das Verhalten der Unterlegenen durch Zustimmung oder Ablehnung zu regulieren und ihr Anerkennungsstreben in Fügsamkeit zu verwandeln.

Allerdings muss nicht jedes Durchgreifen der Autorität – und hier zeigt sich bereits das Problem der Gratwanderung! – automatisch einen dramatischen Achtungs- und Ansehensverlust nach sich ziehen. Im Gegenteil: Wenn alle Beteiligten davon ausgehen, dass die harsche Sanktion der Autorität nicht einfach nur ihrem Eigennutz und persönlichen Machtbedürfnissen dient, sondern im Interesse der durch sie repräsentierten

Ordnung und Wertordnung unerlässlich ist, so vermag eine solche Aktion die Intensität der Autoritätszuschreibung sogar noch zu steigern. Denn auch der Verzicht auf den Einsatz der verfügbaren Machtmittel kann die Anerkennung mindern und am Ende vollends ruinieren. Autorität ist nicht, wer um jeden Preis Frieden hält und versucht, Konflikte so weit wie möglich zu vermeiden, sondern wer sie wenn nötig auch mit hohem Risiko austrägt und den als legitim angesehenen Prinzipien der Ordnung entschlossen Geltung verschafft.

Fragt man nun genauer nach der Reproduktion und Funktionsweise von Organisationen, so lassen sich grundsätzlich drei Dimensionen der Autoritätsanerkennung unterscheiden. Da ist zum ersten die *Amtsautorität* des Positionsinhabers, also die generalisierte Anerkennung der formalen Machtbefugnisse, die mit einer übergeordneten Stellung in einer Institution verbunden sind. Man gehorcht dem Vorgesetzten selbstverständlich und routinemäßig, eben weil er der Vorgesetzte ist, und akzeptiert damit gleichzeitig die eigene positionale Unterlegenheit. Dabei steht der Inhaber *eines* Amtes immer schon für die funktional ausdifferenzierte Verflechtung der Ämter, die Institution als Ganze. Insofern erstreckt sich die Anerkennung der Amtsautorität über den einzelnen Positionsinhaber hinaus stets auf den gesamten Rahmen des Regelsystems, die institutionellen Strukturen und operationellen Ablaufmuster der Organisation. Die Respektierung der Amtsautorität ist somit die indirekte Anerkennung der prägenden Kraft der Institution, in die wir uns jeden Tag erneut einpassen und die wir auf diese Weise in unserem Handeln reproduzieren.

Wichtig ist, dass die Amtsautorität im Organisationsalltag normalerweise *kein* Thema ist. Sie wird von allen Beteiligten als Hintergrundbedingung vorausgesetzt und bedarf, außer bei besonderen Ritualen der Amtseinsetzung oder des Ausscheidens, keiner ausdrücklichen Bestätigung. Wo man sich explizit auf sie berufen oder sie gar einklagen muss, ist sie bereits brüchig. Denn sie ist ja letztlich nichts anderes als das generalisierte Vertrauen in die Geltung der konstitutiven und regulativen Regeln, die die Organisation als Funktionssystem zusammenhalten und in die gleichzeitig unsere Gewohnheiten eingehakt sind.

Amtsautorität hat jemand nur solange, wie er das Amt besitzt. Sie ist primär das Ansehen des Amtes und der Institution, nicht der Person des jeweiligen Amtsinhabers. Obschon (worauf noch zurückzukommen ist) empirisch keineswegs persönlichkeitsindifferent, beruht die Geltung der Amtsautorität grundsätzlich auf dem Prinzip der Austauschbarkeit der Positionsinhaber, also der Trennung von Amt und Person. Dies ist beim zweiten Autoritätstypus, der *Sachautorität*, anders. Hier bezieht sich die Autoritätszuschreibung auf die Anerkennung eines überlegenen Sachwissens und benachbarter Talente, etwa des Organisierens, und damit auf Eigenschaften und Fähigkeiten einer konkreten Person. Jemand ist für

mich Sachautorität, wenn er etwas weiß und kann, was ich selber nicht kann, aber brauche. Ich achte ihn als kompetenten und versierten Fachmann, als Experte auf einem bestimmten Gebiet, der spezielle Probleme und Aufgaben zu lösen vermag, die für mich bedeutsam sind und gleichzeitig meine eigenen Fähigkeiten übersteigen.

Allerdings hat die Wissensüberlegenheit auch ihre Tücken. So erfolgt die Zuschreibung von Sachautorität gewissermaßen immer nur auf Kredit, d. h. man unterstellt die fachliche Kompetenz des anderen nur solange, wie sie sich in unmittelbaren Problemlösungen bewährt. Er muss sich stets erneut als Fachmann beweisen, um als Sachautorität anerkannt zu bleiben. Häufen sich hingegen unübersehbare Fehler und Misserfolge, so wird das Vertrauen rasch entzogen. Darüber hinaus wird der Wissensabstand durch den Gebrauch und die Vermittlung von Wissen systematisch verringert: Wo einer Wissen demonstriert, gibt er es ja gleichzeitig aus der Hand und verwandelt die ursprüngliche Asymmetrie tendenziell in symmetrische Gleichheit. Dies ist ein grundlegender Unterschied zur Amtsautorität, die durch ihren gewohnheitsmäßigen Gebrauch nicht gemindert, sondern sogar unterstrichen wird. Sachautorität, die sich durch Wissen behauptet und es auf diese Weise immer auch ihrer Exklusivität beraubt, ebnet demgegenüber die Überlegenheit auf lange Sicht ein und bedarf somit der ständigen Aufstockung, um die Wissensdistanz aufrechtzuerhalten.

Bleibt als dritter Autoritätstyp das *Charisma*, die persönliche Autorität im engeren Sinne. Hier sind der Vorbildcharakter und die Wertrepräsentanz der Autorität am stärksten ausgeprägt. Man folgt und gehorcht der Autorität, weil man sie als Person bewundert, weil sie Dinge vollbringt, die man bisher für unmöglich gehalten hatte, und einen auch selbst zu Taten und Leistungen anspornt, die man sich zuvor nicht zugetraut hatte (vgl. Turner 1995). Dabei ist die Bedeutung des Charisma in formalen Organisationen zumeist auf seine gemäßigte, gleichsam bürokratisch gebändigte Variante eingeschränkt: Die starke Führung und Strahlkraft der Persönlichkeit darf die eingeschliffenen Funktionsroutinen der Organisation nicht gefährden. Dies gilt besonders für das Risiko der Polarisierung. Indem das Charisma ein strikt persönliches Führungs-/Gefolgschaftsverhältnis installiert und Belegschaften oder Kollegien häufig in Anhänger oder Gegner aufspaltet, erhöht es nicht selten das interne Konfliktniveau und birgt dabei vor allem die Gefahr, dass sich der stets notwendige Sachstreit in emotional aufgeladene Rivalität oder gar Feindschaft verwandelt.

Dennoch ist die Bedeutung der Persönlichkeit, ihrer individuellen Ausstrahlung und Stärke, auch in bürokratisierten Organisationsabläufen nicht zu unterschätzen. Auch moderne Arbeitsorganisationen funktionieren weithin als Höfe, in denen persönliche Loyalitäten und informelle Gruppenbildungen über Aufstieg und Erfolg entscheiden und die

sachlichen Kooperationen durch interpersonelle Zuschreibungen und Beziehungsmuster überformt sind. Außerdem werden in der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder Amt und Person stets zusammengedacht, wird vom Inhaber einer herausgehobenen Position typischerweise zugleich eine bestimmte persönliche Statur gefordert, um das Amt »bekleiden« zu können. Unterschreitet er dieses Niveau, schwinden seine Chancen, bei seinen Mitarbeitern fraglosen Gehorsam zu finden, rapide. Umgekehrt kann ein Positionsinhaber, dessen persönliches Ansehen die Höhe seiner Position überragt, die ihm Unterstellten mitunter zu Leistungen und Anstrengungen motivieren, die das Maß des formal Geforderten und Erwartbaren weit übersteigen.

Hier zeigt sich, dass die unterschiedenen Typen der Autorität im Alltag von Organisationen empirisch immer schon verzahnt und aufeinander verwiesen sind. Im Bild der Autorität sind die Elemente der Amtsinhaberschaft, ihres fachlichen Könnens und der besonderen Qualitäten ihrer Person von vornherein verschmolzen und werden in den normalen Interaktionsroutinen gerade nicht separiert. Andererseits ist ein gewisses Spannungsverhältnis und latentes Konfliktpotential zwischen den Autoritätstypen unverkennbar: So kann eine charismatische Autorität ihren Ruf mitunter dadurch erhöhen, dass sie, wenn es die Sache erfordert, im Einzelfall die bürokratischen Regeln bricht, die die Grundlage der Amtsauctorität darstellen.

Konfliktträchtig sind somit vor allem Konstellationen, in denen die verschiedenen Autoritätsquellen sich nicht mehr wechselseitig ergänzen und zu *einem* Strom der Anerkennung zusammenfließen. Stattdessen werden die Wahrnehmung und die affektive Einfärbung der Verhältnisse durch eine grundlegende Heterogenität, ein Auseinanderdriften der unterschiedlichen Dimensionen von Achtung und Wertschätzung bestimmt. So kann ich beispielsweise trotz grundsätzlicher Anerkennung der Institution dem einzelnen Positionsinhaber die geforderte Sachautorität oder eine entsprechende Minimalstatur absprechen oder umgekehrt seinen persönlichen Einsatz und sein Engagement auch dort schätzen und anerkennen, wo die Identifikation mit der Organisation längst zerbrochen ist.

Und dies kompliziert sich noch einmal, wenn wir die elementare Tatsache der *Gradualität* aller Anerkennung berücksichtigen. Gewiss gibt es die mentale Wasserscheide von Achtung und Nichtachtung, Wertschätzung oder Verwerfung, Bejahung oder Ablehnung. Trotzdem können die Übergänge nicht nur durch allerlei subkutane, uns selbst oftmals kaum bewusste Mischungsverhältnisse und Koexistenzen vorbereitet sein, auch jenseits der Scheidelinie gibt es empirisch ja immer nur ein Mehr oder Weniger, eine Abstufung der Intensität, und darüber hinaus ein ständiges Oszillieren der Prozesse der Anerkennung, deren Dynamik somit niemals stillgestellt ist. Kurzum: Die Zuschreibung von Autorität ist unabhängig davon, worauf sie sich im Einzelnen bezieht, stets schwankend und

fragil, sie kann gesteigert oder zurückgenommen, stabilisiert oder ausgezehrt werden, und es sind keineswegs nur das Handeln und die Beziehungen der unmittelbar Beteiligten, sondern ebenso die Prägekraft der äußeren Umstände und des umfassenden, freilich selbst als Akteursfiguration aufzufassenden Gesellschaftskontextes, die den Ausgang der Geschichte bestimmen.

## 2. *Das Machtfeld des Lehrers*

Überträgt man nun diese organisationssoziologischen Konzepte auf die Institutions- und Situationsanalyse schulischer Bildungsprozesse, so ergibt sich für das Mischungsverhältnis der Lehrerautorität allgemein folgendes Bild.

Das Ansehen des Lehrers ist das Ansehen der Schule. Die Autorität seiner Stellung als Lehrer ist eine unmittelbare Auswirkung und Konsequenz der größeren oder geringeren Wertschätzung der Institution Schule insgesamt. Dabei ist die generalisierte, fraglos vorausgesetzte Respektierung der schulischen *Machtverhältnisse*, insbesondere des Positionsgefälles von Lehrern und Schülern und der formalen Sanktionsbefugnisse des Lehrers, zentral. Lehrer zu sein, heißt nicht nur zu unterrichten, es bedeutet immer auch in einem elementaren Sinne, den Schülern Leistungen abzuverlangen und diese zu bewerten. Einen Lehrer als Lehrer, also dessen Amtsauctorität anzuerkennen, heißt daher, ihm unabhängig von seiner Person aus innerem Einverständnis das Recht und die Pflicht zuzusprechen, in eben diesem fordernden und bewertenden Sinne gegenüber den Schülern tätig zu werden.

Die Anerkennung des Lehrers ist indirekt das selbstverständliche Akzeptieren des geschichtlich gewachsenen Funktions- und Rollensystems Schule. Ohne dass wir es uns klarmachen, speist sich unser Alltagswissen von dem, was ein Lehrer ist, auch aus der schieren Dauer und Objektivität der Institution, also dem Umstand, dass die Schule spätestens seit Einführung der allgemeinen Schulpflicht zum unverzichtbaren Institutionengefüge und Inventar moderner Gesellschaften gehört. Sie ist als Grundtatsache des gesellschaftlichen Lebens und jeder Biographie gar nicht mehr wegzudenken. Nicht die Anerkennung der Schule als solcher, sondern einer bestimmten Schule oder Schulform steht heute zur Diskussion. Weil jeder von uns einen prägenden Teil seines Lebens in der Schule verbracht hat, ist es uns schlechthin unmöglich, *keine* Vorstellung von einem sinnvollen Funktionieren von Schule und Unterricht zu haben.

Ein weiteres Grundelement der Institution ist die Zertifizierung des Wissens und der erbrachten Leistungen. Die Anerkennung der Schule verlängert sich im Wert der ausgestellten Zeugnisse. Indem der Lehrer Leistungen abverlangt und nach einem standardisierten System benotet,

ermöglicht er Schülern, Eltern und anderen Organisationen einen generalisierten Leistungsvergleich. Zugleich erhöhen oder verringern die vergebenen Noten die Zugangschancen der Schüler zu weiterführenden Ausbildungsinstitutionen oder beruflichen Karrierekanälen und wirken so als soziale Selektionsmechanismen. Mit anderen Worten: Die Benotungspraxis des Lehrers ist, im Bewusstsein aller Beteiligten, außerordentlich folgenreich. Wesentlich für die Wahrnehmung der Machtfunktion des Lehrers ist daher vor allem der Umstand, dass er in seinen dokumentierten Bewertungen gleichzeitig über Lebenschancen und biographische Weichenstellungen entscheidet, die später nur mit großem Aufwand revidiert werden können.

Der Kern der Amtsautorität des Lehrers besteht mithin in seinem Recht und der Pflicht zur Benotung, also der institutionell übertragenen Definitionsmacht, die er in der Bewertung von Leistungen und Lernfortschritten der Schüler ausübt. Und hierin liegen gleichzeitig die zentralen *Sanktionschancen*, die ihm für die Maßregelung abweichenden Verhaltens in der heutigen Schule zur Verfügung stehen: Nachdem die körperliche Züchtigung endgültig abgeschafft und tabuisiert ist, kann er im Alltag des Unterrichts neben verbalen Ermahnungen und Zurechtweisungen im Grunde immer nur mit schlechten Noten oder dem Infragestellen der Versetzung drohen. Sicher gibt es in stärkeren Fällen zusätzlich die Möglichkeit eines offiziellen Eintrags ins Klassenbuch, der Benachrichtigung der Eltern oder bei Dauerstörung des Ausschlusses vom Unterricht, der bis zum endgültigen Schulverweis reichen kann. Dennoch erscheint oftmals zweifelhaft, ob die Aufrechterhaltung der schulischen Ordnung, die Selbstverständlichkeit ihres Funktionierens, auf diese Weise sichergestellt werden kann. Obwohl die Institution nach wie vor ein gestaffeltes Instrumentarium sozialer Kontrolle bereithält, sind die formale Amtsmacht und Machtfülle des Lehrers im Verhältnis zu früheren Zeiten heute stark eingeschränkt und vor allem in ihrer fraglosen Anerkennung unterminiert.

Etwas weniger problematisch stellt sich die Situation bei der zweiten Autoritätsgrundlage, der Sachautorität dar. Diese gründet ja in dem überlegenen, durch langjährige Ausbildung erworbenen Fachwissen, das der Lehrer im Unterricht anwendet und weitergibt. Wenn er also ein bestimmtes Fach unterrichtet, wird die generelle Zuschreibung, dass er dafür auch entsprechend qualifiziert sei, normalerweise nicht in Zweifel gezogen. Trotzdem kommt er nicht umhin, seine Sattelfestigkeit und Versiertheit im Fach, etwa durch die Art der Wissensvermittlung oder in der originellen Aufbereitung des Stoffs, subtil zu demonstrieren. Obwohl der Wissensabstand grundsätzlich nicht zur Debatte steht, entwickeln Schüler oftmals ein feines Gespür für die Frage, ob ein Lehrer in seinem Fach »zu Hause« ist oder nicht. Und es ist eben diese Grundeinschätzung, die die weiteren Anerkennungsprozesse kanalisiert und letztlich über die

Bereitschaft entscheidet, im Lehrer ein fachliches Vorbild zu sehen und seinen Wissensvorsprung zum Ansporn eigenen Lernens zu machen.

Bei der Inszenierung der Sachautorität lassen sich grundsätzlich zwei – entgegengesetzte – Strategien unterscheiden. Im ersten Fall wird die Wissensüberlegenheit des einen vorzugsweise in der Weise herausgekehrt, dass dem anderen gerade sein Nichtwissen und Unvermögen umso deutlicher vor Augen geführt wird: Die Kompetenz des einen ist die Inkompetenz des anderen. Bei der zweiten, sozusagen »fördernden« Variante beschränkt sich die Sachautorität hingegen darauf, lediglich einen bestimmten Wissensabstand und Wissensunterschied zu konstruieren, also auch das Wissen des Unterlegenen als solches zu respektieren und aufzunehmen. Während die erste Methode auf Angst und Schrecken als Gehorsamsmotive setzt (weil der andere alles und ich selber nichts weiß), referiert die zweite auf das Bedürfnis der Selbstanerkennung des Unterlegenen, wobei die Intensität der Autoritätszuschreibung zusätzlich dadurch erhöht wird, dass der andere es sich offenbar leisten kann, in der Demonstration eigenen Wissens auf jeden Einschüchterungsgestus zu verzichten.

Hier zeigt sich, dass die Sachautorität eines Lehrers keineswegs nur an der Größe und dem Ausmaß des Fachwissens festgemacht wird. Wesentlich ist vor allem das didaktische Geschick, mit dem er das Wissen vermittelt. Er muss seine fachliche Kompetenz durch das Bemühen ergänzen, die Schüler im Unterricht zu erreichen und für das Fach zu interessieren. Dabei geht es häufig nicht so sehr darum, die Schüler zu motivieren, sondern umgekehrt darum, Demotivierungsprozesse zu verhindern. Jemanden motivieren zu wollen, unterstellt ja, dass er nicht von sich aus motiviert sei. Wo aber stattdessen an eine natürliche Neugier und einen zumindest diffus vorhandenen Wissensdurst angeknüpft werden kann, ist nicht das Erwecken, sondern das Erlahmen von Aufmerksamkeit das Problem.

Die Weitergabe von Wissen und das Organisieren von Lernen sind bekanntlich außerordentlich vielschichtige Prozesse. Um als Sachautorität respektiert und anerkannt zu werden, bedarf es für den Lehrer einer spezifischen Mischung von Fachwissen und persönlichem Präsentations- und Vermittlungsgeschick, die vor allem ein Talent ist und die man sich meines Erachtens nur begrenzt durch didaktisches Training aneignen kann. Unterrichten erfordert immer auch ein Gespür für Stimmungen und Situationen, die rasch umschlagen können und für deren Lösung es keine allgemein anwendbaren Rezepte gibt. Dennoch ist ein gelingender Austausch sicher nicht unabhängig von der fachlichen Identität, die der Lehrer in den Unterricht einbringt. Wir können andere nur für das interessieren, wofür wir uns selbst interessieren und was uns inhaltlich umtreibt. Es ist so vor allem die Verankerung in der Sache, die Leidenschaft für das Fach, die den Lehrer befähigt, seinen Unterricht so zu gestalten,

dass der Funke auf die Schüler überspringt. Beides muss zusammenkommen: Funken *und* Entflammbarkeit. Funken ohne Entflammbarkeit sind Perlen vor Säue, Entflammbarkeit ohne Funken mündet in Ödnis und Lethargie. Und wo es schließlich weder Funken noch Entflammbarkeit gibt, geht man am besten nach Hause.

Die fachliche Souveränität des Lehrers zeigt sich besonders in der kreativen Aufbereitung des Stoffes. Diese kann allerdings je nach spezifischem Gegenstand oder Unterrichtsinhalt höchst unterschiedliche Anforderungen an ihn stellen. Hierzu könnte man analog zum technischen Erfolg von Werkmeistern (vgl. Durand/Touraine 1979) vielleicht folgende Leitlinie aufstellen: Ist der Stoff überkomplex, kognitiv möglicherweise zu anspruchsvoll und schwierig, so muss ihn der Lehrer vereinfachen, ihn gewissermaßen verlangweilen und dadurch für die Schüler rezipierbar machen; ist er hingegen relativ einfach, langweilig und wenig inspirierend, so muss er ihn umgekehrt durch zusätzliche Herausforderungen verkomplizieren, um so das eigentlich Uninteressante interessant zu machen. Kurzum: Er muss die Gefahren und Defizite der Sache durch eigene Anstrengungen kompensieren und darf die vorgegebenen Relevanzen des Stoffes in seiner didaktischen Präsentation gerade nicht verlängern – eine pädagogisch sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Ist ein Lehrer als Sachautorität etabliert, so eröffnet ihm dies neue Möglichkeiten, das Lern- und Leistungsverhalten der Schüler durch positive Anreize, also durch Belohnung und Belobigung, wirksam zu steuern. Er gewinnt Gratifikationsmacht, die über die stets notwendigen kleinen Ermunterungen und Würdigungen schulischer Leistungen weit hinausgehen kann. Eine gute Bewertung oder gar ein coram publico ausgesprochenes Lob von jemandem, der in seiner fachlichen Qualität und Reputation allseits anerkannt ist, zählen doppelt und dreifach. Freilich darf die Autorität vom Mittel der besonderen Hervorhebung und Auszeichnung einzelner Leistungen nur sehr überlegt und dosiert Gebrauch machen: Jede Inflationierung des Lobs schadet und führt über kurz oder lang zu seiner Entwertung. Die besonders qualifizierte Wertschätzung muss der besonderen Leistung und außergewöhnlichen Anstrengung vorbehalten bleiben und kann so die alltäglichen standardisierten Bewertungsroutinen keinesfalls ersetzen.

Eng verbunden mit der fachlichen Anerkennung des Lehrers sind auch die ihm entgegengebrachte Achtung und sein Ansehen als Person. Oder auch umgekehrt: Wo wir es mit einer starken Persönlichkeit zu tun haben, neigen wir dazu, ihr von vornherein all jene Sachkompetenzen und Qualifikationen zuzuschreiben, die für die Ausübung ihrer Funktion erforderlich sind. Vertrauen ist zuallererst eine interpersonelle Qualität, eine spontane Bereitschaft des Anerkennens und Folgens. Wir schließen uns jemandem an, dem wir in einem gegebenen Wertspektrum bestimmte außergewöhnliche, uns selbst und andere überragende Eigenschaften

und Fähigkeiten attestieren und den wir uns deshalb zum Vorbild nehmen. Dabei entwickelt sich oftmals eine Art Sog der Gefolgschaft, in dem auch sachliche Orientierungen und Weichenstellungen kaum mehr rational überprüft, sondern in Fortsetzung der persönlichen Loyalität einfach verlängert werden: Wir finden das gut, was diejenigen gut finden, die wir gut finden. Auf diese Weise können charismatische Lehrer oder ältere, bewunderte Mitschüler manchmal geradezu biographische Bedeutung gewinnen. Man verortet sich selbst im Horizont der Person, die man über alles schätzt und der man unbedingt nachzueifern sucht.

Wichtig sind auch die durch eine starke Persönlichkeit initiierten und vermittelten Gruppenprozesse. Charisma stiftet Gemeinschaft. Aus einer Vielzahl heterogener Einzelner bildet sich eine verschworene Anhängerschaft, in der sich alle gegenseitig unterstützen und in ihrem Leistungswillen bestärken. Nicht die Gruppe kürt eine Autorität, sondern die Autorität schafft selbst erst die Gruppe und ihren Zusammenhalt. Gleichwohl kann es unter Umständen angezeigt sein, dass die Autorität die ihr gegenüberstehende Gruppe im Interesse einer Einbeziehung der Außenseiter individualisiert und einer allzu kompakten Gruppenbildung gegensteuert. Doch wie immer der Lehrer auf die unterschiedlichen Ausgangslagen, Bedürfnisse und Erwartungen der Schüler reagiert, in jedem Fall ist es stets eine Frage der persönlichen Anerkennung und Statur, in welchem Maße er die Möglichkeit hat, das Lern- und Leistungsverhalten der Schüler durch subtile persönliche Aufmerksamkeiten und Anerkennungen zu steuern und damit gleichzeitig seinen Ordnungsentwurf des Unterrichts durchzusetzen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass das Machtfeld des Lehrers nur zum Teil durch die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen – Amtsmacht, Sachwissen, persönliche Statur – charakterisiert und bestimmt ist. Stattdessen gewinnen diese Machtmittel ihre konkrete Bedeutung und Reichweite immer nur im Kontext einer komplexen *Figuration*, in die sein Handeln eingebettet ist und in der es von verschiedenen Bezugsgruppen kontinuierlich bewertet wird. So können die Anerkennungsströme und -intensitäten zwischen einzelnen Schülern und Schülerfraktionen, Lehrerkollegen, Direktor und Schulbehörde und unterschiedlich ausgerichteten Gruppen der Elternschaft ja erheblich differieren oder sogar diametral entgegengesetzt sein. Was der eine schätzt, erbost den anderen und lässt einen Dritten gleichgültig. Entsprechend vielfältig und variabel sind daher die für die spezifische »lokale Ordnung« (Friedberg 1995) bestimmenden individuellen oder kollektiven Strategien der Selbstbehauptung und die damit verbundenen Koalitionsmöglichkeiten. Nicht nur, was er ist und kann, sondern auch, wer ihn als Verbündeter stützt oder fallen lässt und unter welchen Rahmenbedingungen er agiert, ist für die konkreten Handlungschancen des Lehrers entscheidend. Die Zuschreibung oder Aberkennung von Autorität ist somit nur *ein* Element in einem sich

ständig verändernden dynamischen Beziehungsgeflecht, in dem die Ressourcen und Trümpfe der Akteure sich immer wieder verschieben und die Karten im Machtspiel stets neu gemischt werden.

### 3. *Limitierungen und Korrosionen*

Allgemein gilt: Autorität ist immer fragil. Achtung und Anerkennung können wachsen oder schwinden, Vertrauen wird in der Regel langsam aufgebaut und kann unter Umständen auf einen Schlag vernichtet werden. Und ist es erst einmal zerstört, so ist es meist nur mit großen Anstrengungen zu restituieren. An die Stelle eines generalisierten Basisvertrauens in die Rationalität und Verlässlichkeit von Institutionen, die Kompetenz ihrer Funktionsträger und ihre Integrität als Person tritt eine Ausgangsdisposition von pessimistischem Fatalismus, von argwöhnischem Belauern und Misstrauen, die die Wahrnehmung aller Akteure aggressiv einfärbt und die Handlungsmöglichkeiten der Verantwortlichen weiter verringert. Wo die Normalität einer Ordnung für die Individuen grundsätzlich aus den Fugen geraten scheint und ihre Kontingenzerfahrungen und Orientierungsprobleme ein bestimmtes Maß übersteigen, schwinden die Aussichten auf eine Selbsterneuerung des Systems rapide.

Vom Ausmaß und der Begrenztheit der Lehrermacht war bereits die Rede. Ebenso wie in anderen Erziehungskontexten ist im institutionellen Arrangement der Schule die fundamentale Asymmetrie von Educans und Educandus, also das in komplementären Rollen fixierte Status- und Machtgefälle von Lehrern und Schülern vorausgesetzt. Dabei liegt der Machtkern der Lehrerrolle in der autorisierten Abforderungs- und Beurteilungskompetenz von Leistungen, die die Schüler in den verschiedenen Fächern zu erbringen haben und an denen ihre individuellen Lernfortschritte gemessen werden. Ohne dieses Recht und die Pflicht, den Schülern bestimmte Leistungen abzuverlangen und diese in irgendeiner Weise (im Regelfall: nach einem standardisierten Notensystem) zu bewerten, können wir nicht von Schule und Unterricht sprechen. Alle schulische Wissensvermittlung erfolgt somit in einem vorgegebenen Rahmen von Motivierung und Disziplinierung durch Bewertung.

Hinzu kommt die Verantwortung des Lehrers für die Ordnung der Situation. Um überhaupt unterrichten und kompetent Wissen weitergeben zu können, muss er eine gewisse Normalität der Klassensituation herstellen und aufrechterhalten, also ein gedeihliches Lern- und Unterrichtsklima schaffen, das freilich rasch umkippen kann und durch allerlei Störungen gefährdet ist. Fragt man nach den mit seiner Position verbundenen Drohpotentialen und Sanktionschancen, mit denen er auf abweichendes Verhalten einzelner oder mehrerer Schüler reagieren kann, so kann er neben verbalen Appellen oder Missbilligungen und anderen situativen

Techniken der Disziplinierung (auf die noch zurückzukommen ist) vor allem mit dem – meist lediglich angedeuteten – negativen Ausschöpfen seines Ermessensspielraums der Notengebung, der offiziellen Benachrichtigung der Eltern (blauer Brief), der Anzeige beim Direktor oder als vorläufig letztem Mittel dem aktuellen Hinauswurf aus dem Unterricht drohen. Allerdings steht und fällt die Wirksamkeit einer Drohung mit dem Abschreckungswert der in Aussicht gestellten Strafe. Es gibt nicht nur die leere Drohung, die am Ende nicht wahrgemacht wird, sondern auch die ins Leere laufende Drohung, die den Delinquenten gar nicht abschreckt (vgl. Paris/Sofsky 1987). Wem schlechte Noten egal sind, weil er sich längst damit abgefunden und alle Lernanstrengungen aufgegeben hat, ist mit der Aussicht eines Mangelhaft nicht zu beeindrucken; und ebenso wird jemand, der eigentlich sowieso lieber schwänzen würde, den Verweis aus dem Unterricht nicht unbedingt zum Anlass nehmen, seine Einstellungen zu Schule und Unterricht zu überprüfen.<sup>2</sup>

Auch die Drohung der Mitteilung an die Eltern ist heute oftmals ein stumpfes Schwert. Sie setzt nämlich eine Reaktion der Eltern voraus, die die schulischen Anforderungen an Leistung und Disziplin als grundsätzlich legitim erachtet und durch eigene Einflussnahme zu ergänzen versucht, um die Hindernisse des Lernens zu überwinden. Doch gerade dieses in früheren Zeiten selbstverständliche Bündnis von Lehrern und Eltern scheint heute weithin zerbrochen: Wenn schlechte Noten des Filiius nicht mehr Ermahnungen, sondern Telefonate mit dem Anwalt zur Folge haben, um die Praxis der Notengebung rechtlich überprüfen zu lassen; wenn die eine Elternfraktion reflexartig angeblichen »Leistungsterror« der Schule beschwört und eine andere Gruppe von Eltern umgekehrt pädagogische Laxheit und Laissez-faire-Haltungen gegenüber ihren aufsässigen Kindern beklagt, dem Lehrer also jene Erziehungs- und Disziplinierungsaufgaben zuschanzen will, die sie sich selbst nicht mehr zutrauen – in all diesen Fällen korrespondiert die Verweigerung der Schüler gleichzeitig mit einer generellen Aversion und Abwehrhaltung der Eltern, die der Schule im Allgemeinen und dem einzelnen Lehrer im Besonderen jeden Vertrauenskredit verweigern, so dass ein fruchtbares Zusammenwirken der Sozialisationsinstanzen unmöglich wird.

Die Erosion der Amtsautorität ist somit nichts anderes als die Folge eines tiefgreifenden Achtungs- und Ansehensverlusts der Schule, wie er in den letzten zwei/drei Jahrzehnten in weiten Kreisen unserer Gesellschaft gang und gäbe geworden ist. Dieser keineswegs abgeschlossene Prozess war alles andere als monokausal, in ihm verschränken sich

2 Dennoch kann durch die Sanktion die Glaubwürdigkeit und die Abschreckungswirkung der Drohung für die anderen Schüler ausdrücklich erneuert und unterstrichen werden. (Dies ist bekanntlich der Unterschied von Spezial- und Generalprävention.)

weitreichende ökonomische Veränderungen und Verwerfungen der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse, die politischen Dauerkapriolen der Bildungsreform sowie elementare kulturelle Umwälzungen und Mentalitätsverschiebungen etwa im Zusammenhang mit der Durchsetzung und dem Siegeszug der neuen Medien. Sowohl von außen als auch von innen wurde die überkommene Normalität der Schule (und Schulformen) grundsätzlich und polemisch in Frage gestellt und die Funktionsweise der Institution unter einen permanenten Veränderungs- und Erfolgsdruck gesetzt – eine Belastung, die sie auch bei breiterer gesellschaftlicher Rückendeckung kaum ohne größere Blessuren überstanden hätte.

Doch gerade diese elementare Loyalität wurde ihr nachhaltig entzogen, und dies häufig nicht zuletzt durch die Lehrer selbst. Besonders für die Nach-68er-Generation von Lehrern war charakteristisch, dass sie in ihrem beruflichen Selbstbild und ihrer Definition der Lehrerrolle nicht nur ein Basisverständnis von Opposition und Abgrenzung von traditionellen »autoritären« Rollenmustern zugrunde legten, sondern dass darüber hinaus in ihrem Verhalten nicht selten Elemente einer grundsätzlichen Rollenverschleifung und Entdistanzierung gegenüber der Schülerschaft eine zentrale Bedeutung erlangten. Das Ressentiment gegenüber der »alten Schule« mündete in eine mehr oder minder eingestandene Ablehnung der eigenen Positionsmacht und des strukturellen Arrangements der Schule insgesamt. So entstand die paradoxe Figur eines Lehrers, der sich in der Ausübung seiner Berufsrolle gleichzeitig ständig von dieser Rolle zu distanzieren versucht, sich also in gewisser Weise selbst dementiert: ein Lehrer, der auf Gedeih und Verderb keiner sein will und deshalb in Wirklichkeit ein schlechter Lehrer ist.

»Was man mit schlechtem Gewissen tut, gerät auch danach.« (Plessner 1981, S. 24) Wo die Machtrolle des Lehrers mit einer tiefsitzenden Machtscheu des Rollenträgers zusammentrifft, sind Konflikte und persönliche Krisen unausweichlich. Weil er die Rolle innerlich ablehnt, kann er sie gerade nicht souverän ausgestalten und unter Umständen mit ihr spielen. Das Ergebnis ist oftmals eine Art Zickzack-Kurs, bei dem die ursprüngliche antiautoritäre Emphase angesichts von Enttäuschungen und Zurückweisungen unvermittelt in das Gegenteil eines rigorosen Unterrichtsregimes umschlägt und, nach dem Scheitern auch dieser Kehrtwendung, am Ende in eine emotional distanzierte Grundhaltung von abgestumpfter Resignation und Gleichgültigkeit einmündet, die den Schulalltag nur noch »über die Runden« bringt. Wenn der Amtsinhaber selbst die Autorität seines Amtes nicht anerkennt und sich mit der Institution, die er repräsentiert, allenfalls gebrochen identifiziert, kann er die fraglose Akzeptanz seiner Positionsmacht bei anderen umso weniger voraussetzen.

Darüber hinaus kann die Fragmentierung der Amsautorität natürlich noch eine Vielzahl weiterer Ursachen haben. Die generalisierte Achtung gegenüber einer Institution beruht ja auch auf den Momenten von Tradition und Objektivität, mit denen sie als gesellschaftliche Grundtatsache wahrgenommen wird. Wir anerkennen, was ist, weil es immer schon so war und gar nicht weggedacht werden kann. Auch die Vorstellung von Stabilität und eingeschliffenem Funktionieren ist eine Quelle der Autorität des Gegebenen. Werden nun aber die Strukturen und Ablaufmuster der Organisation unter einen permanenten Neuausrichtungs- und Veränderungsdruck gestellt, so darf man sich nicht darüber beklagen, wenn das Basisvertrauen in die Institution nach und nach schwindet und irgendwann ganz aufgelöst ist. Und genau das ist hier geschehen: Nachdem die Schule seit den siebziger Jahren unter ständig wechselnden Vorgaben in eine Dauerbaustelle der Bildungsreform verwandelt wurde, kann sie nie mehr sein, was sie einmal war: eine ehrwürdige Einrichtung, der man seine Kinder anvertraut, weil sie ihnen wesentliches Rüstzeug für das spätere Leben vermittelt.<sup>3</sup>

Reformen haben stets ein Doppelgesicht: Sie suspendieren eine überkommene Normalität, um ein neue zu etablieren. Gleichzeitig bedrohen sie die Gewohnheiten, die in die früheren Zustände eingehakt waren. Deshalb werden sie im Vorfeld oft beargwöhnt und nur bei starkem Problemdruck als zunächst ungedeckter Wechsel auf die Zukunft akzeptiert. Für das Gelingen von Organisationsreformen ist daher entscheidend, dass die Umstellung möglichst rasch und konsequent vollzogen wird und eine neue Stabilität der Situation entsteht, mit der man fortan rechnen und an der man sich ausrichten kann. Bleibt diese Stabilität jedoch aus, weil die Reform, kaum dass begonnen wurde, schon wieder umgesteuert oder auf eine andere Berechnungsgrundlage gestellt wird, so erlahmt die Bereitschaft der Anpassung und des geforderten Zusatzengagements rapide und weicht einer Haltung, die zwischen einem gleichgültigen Über-sich-ergehen-Lassen und abwartendem Mitmachen schwankt. Weil nichts so heiß gegessen wie gekocht wird, spielt man auf Zeit und setzt darauf, dass die übereifrigen Köche sich demnächst sowieso wieder zerstreiten und die ganze Suppe von neuem angerührt wird. Man kennt solche Verhältnisse aus der Planwirtschaft: Wenn der Plan sich ständig ändert, ist Planerfüllung schwierig. Menschen nehmen häufig große Anstrengungen auf sich, um sich unausweichlich veränderten Verhältnissen anzupassen, aber sie ertragen den Umbruch nicht als Dauerzustand, in dem sie sich stattdessen der Willkür der Entscheider ausgeliefert fühlen. Wo die Strukturen und Ablaufmuster der Institution einem

3 Zu den praktischen Paradoxien und ideologischen Funktionen von Reform und »Reformgeist« in der heutigen Pädagogik und Bildungspolitik vgl. den schönen Artikel von Liessmann (2006).

ständigen Wechsel von »Innovationen«, »Implementierungen«, »Organisationsentwicklungen« usw. ausgesetzt werden, wird neben den überkommenen und bewährten Funktionsroutinen auf mittlere Sicht auch das *Bild* der Institution zerstört, das ihrer allgemeinen Anerkennung und Wertschätzung zugrunde liegt.

Doch damit nicht genug. Zusätzlich zu den Korrosionen der Amtsautorität ist auch die Sachautorität des Lehrers in den letzten Dekaden tiefgreifenden Anfechtungen und Relativierungen ausgesetzt worden, die die Vermittlung von Wissen und Bildungsinhalten unter völlig neue gesellschaftliche Voraussetzungen stellen und die geforderte Autoritätsbalance erschweren. So haben die Einführung und die allgemeine Durchsetzung der neuen Informationstechnologien in weiten Bereichen der Arbeitswelt und die massenhafte Ausweitung dramatisch veränderter Formen des Medienkonsums bei vielen Schülern zu einer grundsätzlichen Bedeutungsverschiebung und Umwertung schulischen Wissens geführt, die die fraglose Akzeptanz der Sinnhaftigkeit traditionellen Lernens und darüber hinaus die generelle Wertschätzung von Bildung nachhaltig untergraben. Hinzu kommen die Verwerfungen und Unwägbarkeiten des Arbeitsmarktes, die als diffuse Zukunftsängste im Hintergrund stehen und heute oftmals schon die Lernhaltungen und Einstellungen im Grund- und Sekundarbereich prägen. Wenn aber alles angebotene oder vermittelte Wissen einem – höchst unsicheren – beruflichen Nutzenkalkül unterworfen wird, so ist damit indirekt eine weitreichende, mehr oder minder bewusste instrumentelle Selbst Einschränkung des eigenen Lernens verbunden und bedeutet im Kern eine rigorose Abwertung von Wissen und Können überhaupt.<sup>4</sup>

Die an vielen Einzelercheinungen beobachtbare Erosion des Leistungsprinzips, die Transformation der gegenwärtigen Gesellschaft von einer Leistungs- in eine Erfolgsgesellschaft (vgl. Neckel 2008), hat auch in der Schulwirklichkeit tiefe Spuren hinterlassen. Die Geringschätzung eines Wissens und Könnens, das seinen Zweck in sich selber findet, wird nicht nur durch die von oben wie von unten favorisierte Reduktion von Bildung auf Ausbildung befördert; sie findet eine weitere – und vielleicht mächtigere – Stütze in den vielfältigen jugendkulturellen Haltungen von Spontaneität, Erlebniskonsum und »Cleverness«, die jede Beharrlichkeit unterminieren und der schulischen Orientierung an kontinuierlichem Lernen und Sachdisziplin entgegenstehen.<sup>5</sup> Hierin liegt eine

4 Zum Selbstinstrumentalismus heutiger Jugendlicher vgl. auch meine frühere Argumentation in Paris 1990, S. 15ff.

5 Der tiefere Grund dieser Schwierigkeit liegt freilich auch im Sachtypus der Lehrerarbeit und der geforderten Schülerleistungen selbst. Anders als in der späteren Erwerbsarbeit dient die Bewältigung fachlicher Aufgaben hier nicht dem Erreichen eines sachlichen Zieles, sondern erhält seinen Sinn immer nur in der

grundlegende Selbstblockade heute verbreiteter Ausbildungshaltungen: Wo Schüler glauben, im Ringen um späteren beruflichen Erfolg Fleiß und Können durch Cleverness ersetzen zu können, setzen sie sich auf ein gefährliches Gleis. Gewiss: Frechheit siegt! Einmal, zweimal, beim dritten Mal jedoch nicht mehr. Nur in Verbindung mit Wissen und Können zahlt die Gewitztheit sich aus. Cleverness, die nichts kann und dann auf den Bauch fällt, verwandelt sich in Wut.

Die Anerkennung der Sachautorität des Lehrers wird unter diesen Voraussetzungen von zwei Seiten bedroht und relativiert. Er vermittelt Wissen, dessen berufliche Verwertbarkeit er nicht garantieren kann und dessen Stellenwert im normativen Horizont von »Bildung« kaum mehr anerkannt und respektiert wird. Und gleichzeitig steht sein Bemühen, bei den Schülern Interesse und Neugier für das Fach zu wecken, das er unterrichtet, in unmittelbarer Konkurrenz zu den Relevanzen der peers und der Subkulturen oder den Verlockungen des Erlebnismarktes. Gewiss war dies seit je ein Grundproblem der Pädagogik: Kinder und Jugendliche leben im Hier und Jetzt und sind mit vagen Versprechungen oder Ermahnungen, die ihre spätere Zukunft betreffen, kaum zu beeindrucken.<sup>6</sup> Wie können sie also dazu gebracht werden, ihre Aufmerksamkeit zu fokussieren und ihr Interesse auf Dinge zu richten, die sie aktuell (noch) nicht interessieren? Man sieht: Das Problem ist sehr alt, aber es erfährt unter den heutigen Bedingungen auf den verschiedenen Stufen schulischen Lernens eine neue, dramatische Zuspitzung.

laufenden Bewertung und Kontrolle des individuellen Leistungsniveaus. Alle »Produkte« (z. B. Klassenarbeiten) haben stets nur die Funktion eines Spiegels von Wissen und Fähigkeiten, so dass die damit verbundenen Anstrengungen und Mühen oftmals gerade nicht als sachlich begründete Erfordernisse, sondern als mehr oder minder willkürliche Leistungsvorgaben des Lehrers erscheinen. Bernhard Bueb teilt hierzu in seiner Streitschrift *Lob der Disziplin* (2006) eine interessante Beobachtung mit: So habe es in Salem selbst in den Hochzeiten der antiautoritären Revolte, als im Unterricht alles drunter und drüber ging, in zwei Bereichen – der Schulfeuerwehr und dem auf schulvergleichende Wettkämpfe ausgerichteten Sporttraining – niemals ernsthafte Disziplinprobleme gegeben. Wo es mithin allen einsichtige sachliche Prämissen und Erfolgsziele gab, der Labor- und Trockenschwimmcharakter des Unterrichts also aufgehoben war, war die Bereitschaft zur Anerkennung einer vorgegebenen Amts- und Sachautorität ungebrochen.

6 So heißt es zum Beispiel in den Vorlesungen Friedrich Schleiermachers von 1820/21: »Für die Zukunft hat dies Alter noch wenig Sinn, und es kann ihm nur mit wenig Erfolg die Zumutung gemacht werden, etwas um der Zukunft willen zu tun.« Darum werde dies für die Jugend immer ein schwaches Motiv sein, ja es sei »ganz gegen den Charakter der Jugend, sich Vorstellungen zu machen, was sie in diesem oder jenem zukünftigen Fall würde erlernt haben müssen« (Schleiermacher 2000, S. 293).

Nimmt man nun beide Entwicklungen – die tiefgreifende Fragmentierung der Amtsautorität bei gleichzeitiger Relativierung des angebotenen Sachwissens – zusammen, so steht der Lehrer weithin auf verlorenem Posten. Er versteht sich als Einzelkämpfer, und er ist es auch. Denn Lehrerarbeit ist, aller Kooperations- und Vernetzungsappelle zum Trotz, prinzipiell Einzelarbeit. Schulen (und Hochschulen) sind ihrem Grundaufbau nach »lose verkoppelte Organisationen« (vgl. Weick 1976), ihr Funktionsprinzip ist nicht das Miteinander, sondern das serielle Nebeneinander der verschiedenen Abteilungen und Positionsinhaber.<sup>7</sup> Jeder arbeitet für sich und letztlich auf eigene Rechnung und Verantwortung. Vor der Klasse, bei der konkreten Stoffauswahl und Unterrichtsvorbereitung, beim Korrigieren und Bewerten der Klassenarbeiten, den persönlichen Einzelinstruktionen – in allen Kernbereichen seiner beruflichen Tätigkeit ist der Lehrer in einem elementaren Sinne allein. Gewiss gibt es Absprachen, kollegiale Abstimmungen und curriculare Vorgaben, die Umsetzung erfolgt jedoch immer individuell, und zwar nach Maßgabe des eigenen pädagogischen Könnens und Selbstverständnisses. Es ist dieses strukturelle Auf-sich-Gestelltsein, das dafür verantwortlich ist, dass dieser Beruf an den einzelnen Lehrer einerseits besonders hohe Persönlichkeitsanforderungen an intrinsischer Motivation und Gewissenhaftigkeit stellt, für die er jedoch andererseits mit zeitlichen Dispositionsspielräumen und dem großen Privileg einer weitgehend selbständigen Sachgestaltung des Unterrichts entschädigt wird.

Der Schlüssel für einen gelingenden Unterricht liegt deshalb vor allem in der Persönlichkeit des Lehrers. Der pädagogische Erfolg variiert mit seiner Fähigkeit, aufgrund seiner fachlichen Autorität eine persönlich maßgeschneiderte, gleichsam individuelle Didaktik zu entwickeln und die Schüler auf diesem Wege für ein Fach zu interessieren. Sowohl die konkrete Handhabung der Amtsautorität als auch die besondere Ausprägung und Inszenierung der Sachautorität sind in der Wahrnehmung der Schüler in letzter Instanz eine Funktion der Persönlichkeitsautorität des Lehrers: Ist er als Person respektiert und anerkannt, so folgt man ihm auch in der Ausübung seiner institutionellen Rolle und seinen fachlichen Vorgaben. Glaubwürdig ist ein Lehrer dann, wenn er mit der ihm verliehenen Amtsmacht gerecht und verantwortlich umgeht und sich überzeugend für das Fach, das er unterrichtet, engagiert.

7 Die Serialität ist übrigens kein Mangel, der möglichst überwunden werden sollte, sondern umgekehrt die Voraussetzung dafür, dass Schulen und Hochschulen auch dann noch weitgehend funktionsfähig bleiben, wenn es zwischen der Arbeit der einzelnen Abteilungen oder Positionsinhaber zum Teil gravierende Divergenzen oder Qualitätsunterschiede gibt. Es macht gerade die Stärke und Elastizität lose verkoppelter Organisationen aus, dass sie Kooperationen zwischen ihren Mitgliedern zwar ermöglichen, aber nicht erzwingen.

Mit den beschriebenen Korrosionen schulischer Normalität erhöhen sich nun die Belastungen und Anforderungen an den persönlichen Einsatz des Lehrers dramatisch. Er soll den Ansehensverlust von Schule und Wissen gewissermaßen durch seine Persönlichkeit ausgleichen und ist damit nicht selten überfordert. Gerade die mit der Permanenz der Reformen einhergehende Rhetorik von Aufbruch und heroischer Anstrengung wirkt hier lähmend und kontraproduktiv: Der pädagogische Alltag kann nicht auf Dauer als Kampf aufgefasst werden, irgendwann ist jeder Held ausgelaugt und erschöpft. Heldentum gibt es nur, wenn es dem Nicht-Alltäglichen und Außergewöhnlichen, eben der Ausnahmesituation vorbehalten bleibt, als kurzzeitige Anspannung und Mobilisierung aller Kräfte, um eine akute Krise zu überwinden und neue Normalität herzustellen. Menschen sind oft zu großen Anstrengungen und Anpassungsleistungen bereit, wenn sie von deren Unumgänglichkeit überzeugt sind und irgendwann Licht am Ende des Tunnels sehen. Wo sich aber keine Teleologisierung des Prozesses abzeichnet und die Arbeit als Kampf gegen Windmühlen erscheint, ist die unerlässliche Entwicklung stabiler – institutioneller *und* persönlicher – Alltagsroutinen gefährdet, die am Ende auch die Sachqualität der Arbeit sicherstellen und ohne die keine funktionierende Organisation auskommen kann.

#### 4. *Unterrichten zwischen Herrschen und Führen*

Das institutionelle Arrangement der Schule ist eine Machtordnung. Und dies in zweierlei Hinsicht: Zum einen handelt es sich um eine formale Organisation mit klaren Regeln der Mitgliedschaft und hierarchisch gestaffelter Positionsmacht, wie sie etwa in der bürokratischen Oberaufsicht des Direktors und der funktionalen Eingebundenheit in eine übergreifende Figuration von Behörden und anderen Institutionen des Bildungssystems zum Ausdruck kommt. Andererseits ist auch das Lehrer/Schüler-Verhältnis (wie jedes andere Erziehungsverhältnis) eine grundsätzlich asymmetrische Machtbeziehung, in der der Mächtigere über die Chance verfügt, »den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen«,<sup>8</sup> wobei die Beziehung hier freilich durch den Vorrang und die Mitgegebenheit anderer, uneigennütziger Motive (etwa der Förderung und des Helfens) modifiziert und überformt wird. Das Scharnier zwischen den beiden Interaktionssystemen ist die Amtsmacht des Lehrers, die ihn mit

8 Dies ist bekanntlich die klassische Machtdefinition Max Webers (1972, S. 28). Auf die weitreichenden Implikationen und Interpretationsmöglichkeiten (etwa des Wörtchens »auch«) oder die diversen Abgrenzungsprobleme von Macht und Herrschaft (als institutionalisierter Macht) gehe ich hier nicht näher ein.

bestimmten Sanktionsrechten ausstattet und somit, ob er will oder nicht, auch sein pädagogisches Handeln gründiert.

Jenseits der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten besteht eine Grundaufgabe des Lehrers in der Herstellung und dem Aufrechterhalten situativer Ordnung. Hierzu muss er Techniken und Gewohnheiten sozialer Kontrolle entwickeln, die einen stabilen Rahmen des Unterrichts schaffen und auch ihm selbst eine gewisse Sicherheit geben. Friedrich Thiemann (1985) hat sie detailliert untersucht: Durch charakteristische Modulationen der Stimme, ein hochselektives Blickverhalten, das sowohl die Gruppe im Auge behält als auch den einzelnen Unruhestifter fixiert, typische Bewegungen im Raum, etwa das Auf- und Abgehen am Pult, der Kontrollgang zwischen den Tischreihen oder die Platzierung im Rücken der Klasse – in all diesen Methoden der Disziplinierung geht es nicht nur um die Behauptung von Macht, sondern vor allem um die immer wieder neu zu bewerkstelligende Hervorbringung und Stabilisierung einer geordneten Situation, die für alle Beteiligten eine tragfähige Handlungsgrundlage darstellt und zugleich die Voraussetzung sachlicher Konzentration und Aufmerksamkeit ist. Kurzum: Der Lehrer muss seine Amtsmacht in Ordnung und Normalität übersetzen, ohne die es letztlich keinen produktiven Unterricht geben kann.

Dennoch ist für das Gelingen von Wissensvermittlung und Lernprozessen entscheidend, dass die Machtrelanzanzen im Hintergrund bleiben. »Zwang inspiriert zu nichts« – so das Motto des unkonventionellen Pädagogen und Klaviervirtuosen Franz Liszt. Wesentlich für das Entstehen einer gedeihlichen »pädagogischen Atmosphäre« (Bollnow 1964) ist vielmehr das Zusammenspiel ganz verschiedener Eigenschaften, Gefühls- und Stimmungslagen der Akteure, ein Gemisch, das nur schwer geplant oder bewusst erzeugt werden kann und in dem sich eine Grunddisposition von ungerichteter Neugier und »Erwartungsfreudigkeit« der Schüler mit der Hingabe des Lehrers an das von ihm unterrichtete Fach verbindet. Auch hier scheinen in letzter Instanz Persönlichkeitsmomente ausschlaggebend zu sein: Es sind vor allem das eigene Interesse, seine leidenschaftliche Überzeugtheit und das Eintreten für sein Fach, die den Lehrer dazu befähigen, auch die Schüler für einen bestimmten Gegenstand zu interessieren, ja vielleicht sogar zu begeistern.

Lehren und Unterrichten sind unter diesem Aspekt in erster Linie Sachführerschaft. Der Lehrer unterrichtet die Schüler in einem Fach: Er macht sie mit etwas bekannt, was ihnen bislang unbekannt war und für das er sie interessieren will. Im Idealfall: Sachführerschaft als Verführung zur Sache. Lange Zeit war der Begriff der Führung in der deutschen Nachkriegsgesellschaft (nicht nur) in der Pädagogik aus naheliegenden Gründen tabu. Das war in der Weimarer Republik noch sehr anders gewesen: Dort war die Vorstellung von Erziehung als einer besonderen Ausprägung von Führen und Geführtwerden und dem Lehrer als Führer

sowohl in den grundlagentheoretischen Debatten und Kontroversen als auch in den konzeptionellen Begleitdiskussionen reformpädagogischer Schulversuche durchaus geläufig und verbreitet, und dies keineswegs nur von konservativer oder reaktionärer Seite.<sup>9</sup> Und auch heute ist die Problematik in der Sache ja nicht dadurch erledigt, dass man den Begriff aufgrund seiner historischen oder vermeintlich autoritären Konnotationen zwanghaft umgeht.

Unterrichten als Führen heißt: Einführen in ein Wissensgebiet, Hinführen zu bestimmten Fragestellungen, Vorführen fachlichen Denkens und sachlicher Problemlösungen. Der Führer setzt Ziele, weist einen Weg und geht auf ihm voran. Dabei ist der Führer oftmals gleichzeitig Vorbild, also eine Autorität, der man nacheifert. Trotzdem müssen Führungs- und Vorbildfunktion nicht unbedingt zusammenfallen. Max Scheler (1957, S. 259) bestimmt die zentrale Differenz von Vorbildern und Führern in der Chance der »Situationsenthobenheit«: Vorbild und bewunderte Autorität kann für uns auch jemand sein, der davon nichts weiß, ja sogar historische Persönlichkeiten oder literarische Kunstfiguren, Cäsar und Lord Jim, können auf diese Weise Vorbildcharakter gewinnen. Demgegenüber agiert der Führer immer im Hier und Jetzt, ist alle Führung ein Führen in einer konkreten Situation. Deshalb muss sich der Führer stets zum Führen entschließen: Führen kann nur, wer auch führen will und das damit verbundene Risiko (und zugleich: die Verantwortung für andere) offensiv annimmt und übernimmt. Es gibt keine sich selbst dementierende Führung. Es ist dieses Moment von definitiver Festlegung und Entschlossenheit, die Bejahung der Führerrolle, das die Voraussetzung jedes gelingenden Führungshandelns ist, wobei die Akzeptanz und Folgebereitschaft der Geführten freilich sehr stark davon abhängen wird, ob der Führer in seiner fachlichen Qualifikation und persönlichen Statur, eben als Sachautorität und Persönlichkeit, fraglos anerkannt ist oder nicht.

Denn über den Erfolg oder das Scheitern der Führung entscheiden letztlich die Folgenden. Folgen heißt, sich jemandem anzuvertrauen, dem man vertraut und dem man gleichzeitig zutraut, in unwirtlichem Gelände den richtigen Weg zu finden. Man attestiert ihm überlegene Fähigkeiten (der Orientierung und des Meisterns von Schwierigkeiten), die man sich selber abspricht, und ordnet sich ihm deshalb freiwillig unter. Allerdings tanzen auch Folgende nicht selten aus der Reihe. Trotz genereller Folgebereitschaft sind die spontanen Bedürfnisimpulse und die Anziehungskraft der Ablenkungen zu groß. Die Notwendigkeit und Verantwortung der Führung verlangt bei Bedarf die Disziplinierung der

9 Vgl. etwa die Neuauflagen und Nachdrucke von Litt (1965) und Petersen (1984).

Folgenden, also den Einsatz der zuhandenen Machtmittel.<sup>10</sup> Mit anderen Worten: Um führen zu können, muss der Lehrer zumindest kurzzeitig immer auch wieder herrschen. Er muss die Klasse disziplinieren und Abweichler zur Raison bringen, um die Situation im Griff zu behalten und in der Sache fortfahren zu können. Und unterliegt dabei stets dem Paradox der Sanktion, aktuell Unordnung schaffen zu müssen, um die Ordnung wiederherzustellen.

Das Geschick eines erfolgreichen Unterrichts liegt unter machtssoziologischen Gesichtspunkten also darin, dass der Lehrer von seiner Amtsmacht und seiner Definitionsmacht der Situation in der Weise Gebrauch macht, dass in der Wahrnehmung und im Erleben der Schüler die Machtrelevanzen verblassen und gegenüber den Anforderungen und Verlockungen der Sache in den Hintergrund treten. Dies gelingt ihm vor allem durch überzeugende Führung: Wenn die Schüler ihn als Sachautorität anerkennen und als Persönlichkeit achten, ist auch die selbstverständliche Geltung der Amtsauctorität in der Regel kein Problem. Wo hingegen die Amtsauctorität gemindert oder gar vollständig zerbrochen ist und das Defizit gleichzeitig nicht durch eine entsprechende Stärkung der Sachführerschaft ausgeglichen werden kann, ist die Abwärtsspirale des Autoritätsverlusts kaum zu stoppen.

Führung ist hier, wie in anderen Bereichen auch,<sup>11</sup> stets eine Gratwanderung. Sie muss Nähe und Distanz austarieren, den Überblick behalten und gleichzeitig auf den Einzelfall eingehen, sie muss sich einfühlen in die Orientierungen der Folgenden und zugleich unbeirrt an bestimmten Sachzielen festhalten. Der Lehrer setzt Standards, die er vor allem selbst erfüllen und denen er gerecht werden muss. Führung ist eine Leistung, die jemand für andere erbringt und durch die er sie zugleich zu eigenen Leistungen anspornt. Und das heißt umgekehrt: Bleibt der Lehrer diese Leistung schuldig, so wird nicht nur die Leistungsbereitschaft der Schüler erlahmen, er verliert auch die persönliche Achtung und Anerkennung, die die Voraussetzung für jeden erfolgreichen Neuanfang sind.

Damit ist klar: Wenn die Autoritätsbalance des Lehrers heute durch eine Vielzahl äußerer und innerer Entwicklungen, durch grundlegende Veränderungen der Figuration und des kulturellen Umfelds von Mentalitäten und Motivationen, in einem elementaren Sinne bedroht und gefährdet scheint, so zwingt ihn dies vor allem, die Machtaspekte der Lehrerrolle auch gegen seinen Willen und seine pädagogische Überzeugung verstärkt zur Geltung zu bringen und sich dadurch gleichzeitig daran zu hindern, den Unterricht primär als Sachführerschaft zu begreifen und zu organisieren. Wenn Schüler und Umstände ihm vorrangig die

10 »Der Zwang zur Führung ist die Pflicht zur Macht« (Plessner 1981, S. 121).

11 Vgl. hierzu etwa die von Oswald Neuberger (1990, S. 90ff.) aufgelisteten Rollendilemmata betrieblicher Führung.

Aufgabe zudiktieren, zuallererst situative Ordnung zu schaffen und diese gegen Störungen zu verteidigen, so werden dadurch unweigerlich seine Energie und sein Engagement für die Sache gemindert, durch die er seine Autoritätsgeltung bei den Schülern wiederherstellen könnte. Kurzum: Je mehr er gezwungen ist zu herrschen, desto weniger ist er in der Lage zu führen.

Als Faustregel gilt mithin: Wer nicht führen will, muss herrschen. Man kann diese Maxime aber auch umdrehen und als Grundprinzip erfolgreichen Lehrens und Unterrichtens die Devise ausgeben: Wer nicht herrschen will, muss führen!

Sicher ist dieses Bild überzeichnet. Ob die skizzierten Prozesse und Entwicklungen tatsächlich in dem behaupteten Ausmaß zutreffen, ob sie irreversibel sind oder nur Ausschläge einer Pendelbewegung darstellen, die sich auch wieder abschwächen kann und irgendwann zu einer (vorläufigen) Ruhe kommt – all das sind offene empirische Fragen. Gleichwohl scheint mir unabweisbar, dass die »alte« Normalität der Schule (und ebenso: der Hochschule) durch die Reformlawinen der letzten Jahrzehnte und die Permanenz der Umstrukturierungen weitgehend zerstört worden ist. Heute sind, so scheint es, Krise und Umbruch Dauerzustände, die kaum mehr die Herausbildung tragfähiger Routinen gestatten. Andererseits ist nichts so konstant wie die Phantasie und der Einfallsreichtum der Menschen zur Verteidigung, Modulierung und Anpassung ihrer Gewohnheiten. Jenseits aller Aufgeregtheiten und konservativen Rufen nach Werten und Maßstäben gilt, dass Werte nicht beschworen, sondern nur praktiziert werden können. Und dass dort, wo sie tatsächlich praktiziert und vorgeführt werden, am Ende gar nicht zu verhindern ist, dass neue Autorität entsteht oder verlorengegangenes Ansehen schließlich doch restituiert werden kann.

(2009)



# Gleichheit

## Ein systematisches Argument

Seit über zweihundert Jahren macht die Menschheit eine wiederkehrende Erfahrung: Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit – Repression. Diese kann, wo alle materiellen und ideologischen Machtmittel in einer Hand konzentriert sind, im Extrem bis zum staatlich organisierten Terror (etwa des Thermidor oder der Stalinschen Säuberungen) reichen; sie kann aber auch, wo lediglich eine gewisse kulturelle Hegemonie errungen wurde, die vergleichsweise milde und für die Demokratie insgesamt noch nicht wirklich bedrohliche, sondern eher blöde und lästige Gestalt der Political Correctness annehmen. Dennoch: Die Bereitschaft zur Unterdrückung abweichender Meinungen, die sich dem Zur-Herrschaft-Gelangen des Guten entgegenstellen, ist groß und ungebrochen. Und: Wo gehobelt wird, fallen Späne, das Heil ist nicht nun mal nicht zum Nulltarif zu haben.

Die Ursachen dieser regelmäßigen Verkehrung von hochmoralischen Motiven in Skrupellosigkeit und Selbstgerechtigkeit sind vielfältig und im Grunde bekannt. Sie reichen von der Radikalisierungsdynamik sozialer Bewegungen und dem damit einhergehenden Realitätsverlust in Gruppen (Heinrich Popitz) über das »eiserne Gesetz der Oligarchie« (Robert Michels) bis zur dehumanisierenden Konsequenz totaler Emanzipation als »Emanzipation vom Gewissen« (Dolf Sternberger). Gerade die Berufung auf »letzte Werte« als unmittelbare Richtschnur des Handelns öffnet der Hybris der Selbstermächtigung Tür und Tor. Dabei sind es in der Werttrias der Französischen Revolution vor allem die unbedingten Verfechter der Gleichheit, die, nach einer kurzen Phase euphorischer Wertvermischung, nur allzu bereit sind, die Freiheit (anderer) einzuschränken und sie schließlich unter dem Banner der Bekämpfung der Ungleichheit zu suspendieren: Freiheit, die Ungleichheit hervorbringt, ist ihnen nichts wert, und auch die Hilfen der Brüderlichkeit gelten in ihren Augen nur für die aktuellen oder potentiellen Anhänger der Gleichheitspartei.

Warum birgt gerade der Wert der Gleichheit dieses zerstörerische und häufig selbstzerstörerische Potential? Ich möchte dieser Frage hier anhand zweier analytischer Unterscheidungen (binäre und graduelle Ungleichheit, explizite und implizite Gleichheit) nachgehen und auf dieser Grundlage ein systematisches Argument entwickeln. Wohlgermerkt: Es ist nur *ein* Argument, das allerdings beansprucht, die innere Zwiespältigkeit und unaufhebbare Widersprüchlichkeit des Gleichheitsprinzips aufzuklären, und mit dem ich gleichzeitig versuche, der für die Protagonisten

der Gleichheit oftmals charakteristischen Mischung von destruktivem, hochfahrendem Rigorismus und existenzieller persönlicher Verzweiflung auf die Spur zu kommen. Das theoretische Leitmotiv ist die Frage nach der Entstehung und Perpetuierung einer spezifisch modernen, vielleicht auch postmodernen Bösartigkeit. Oder anders ausgedrückt: Wie funktioniert Gesellschaftsvergiftung im Namen der Gleichheit?

### 1. Binäre und graduelle Ungleichheit

In den philosophischen Diskussionen um Ungleichheit und Gerechtigkeit, wie sie im Anschluss an John Rawls' *Theory of Justice* (Rawls 1975) geführt wurden, herrscht seit längerem weitgehende Übereinstimmung darüber, dass die Erörterung von Problemen der Gleichheit oder der Begrenzung oder gar Abschaffung ungleicher Lebensverhältnisse sofort schief und unfruchtbar wird, wenn nicht von vornherein das Referenzsystem geklärt und der konkrete Bezugsrahmen angegeben wird, in dem der Wert der Gleichheit realisiert werden soll. Insofern ist die Frage nach der Gleichheit stets zu spezifizieren als »Gleichheit – im Hinblick worauf?« (Equality of What?), wobei dies in letzter Zeit öfter durch die weit grundlegendere Frage nach der Legitimität des Gleichheitsprinzips überhaupt (Why Equality?) ergänzt und unterlaufen wird. Zwischen Gleichheit und Gerechtigkeit besteht in dieser Perspektive nicht nur ein Spannungsverhältnis, sondern ein – zumindest latenter – Gegensatz: Wenn die Durchsetzung der Gleichheit ungleiche Anstrengungen und Leistungen grundsätzlich nivelliert, ist das ungerecht.<sup>1</sup>

Von solchen Unterscheidungen und Fragestellungen sind die rigorosen Anhänger der Gleichheit freilich weit entfernt. Mehr noch: Sie sind daran vollkommen desinteressiert. Es ist ja gerade das Grundgesetz der Bewegungsbewegtheit, keinerlei normative Differenzen und Dilemmata zuzulassen und die jeweils favorisierten Werte im Dienste der Affektkonservierung zu einem einheitlichen ideologischen Brei zu verrühren. Ohne diesen Automatismus der Wertverschleifung gibt es keine Homogenität und Kompaktheit des Glaubens, und diese sind wiederum die Voraussetzung für das Gelingen von Propaganda und Selbstagitiation. Wer sich um jeden Preis einbilden will, für eine gerechte Welt zu kämpfen, tut also gut daran, seine kognitiven Bornierungen zu pflegen und sich über diese Dinge nicht allzu viel Gedanken zu machen.

Das Geschäft des Soziologen ist indes ein anderes. Er muss aufdecken und zerlegen, was gemeinhin untergepflügt wird. Und in der Tat nimmt

1 Vgl. zu dieser Debatte den von Angelika Krebs herausgegebenen Sammelband *Gleichheit oder Gerechtigkeit. Texte der neuen Egalitarismuskritik* (Krebs 2000).

die Problematik der sozialen Ungleichheit und der Streit um ihre Überwindung einen sehr anderen Charakter an, wenn wir danach fragen, um welchen Typus von Ungleichheit es sich jeweils handelt und in welcher Hinsicht Gleichheit angestrebt wird. Hierzu schlage ich die Unterscheidung von binärer und gradueller Ungleichheit vor.

Der Begriff der binären Ungleichheit bezieht sich auf gesellschaftliche Verhältnisse, in denen zwischen verschiedenen Kategorien von Menschen (Individuen oder Gruppen) grundsätzliche, durch eine klare Trennlinie definierte Unterschiede hinsichtlich elementarer Freiheiten der Lebensgestaltung und sozialer Teilhabechancen bestehen, die in der Regel durch Herrschaftsstrukturen institutionell fixiert und abgesichert sind. Sie beruht auf dem Prinzip: Was der eine darf, ist dem anderen verwehrt. Der Prototyp ist das Gewähren oder Vorenthalten, der Besitz oder Nichtbesitz von Rechten. Gleichheit konkretisiert sich hier als Status- und Freiheitsgleichheit im Gebrauch verbriefter Rechte und den damit einhergehenden Möglichkeiten von Einflussnahme und Selbstbehauptung. Dabei handelt es sich stets um ein eindeutiges Entweder-Oder: Entweder man hat ein Recht, das man nach Gutdünken wahrnehmen kann, oder man ist davon ausgeschlossen. Es gibt kein Dazwischen. Diejenigen, die das Recht genießen, sind untereinander gleich und ungleich im Verhältnis zu denen, denen es verwehrt ist. Binäre Ungleichheit treibt einen eisernen Keil zwischen die Menschen und spaltet sie in verschiedene, vor allem: verschiedenwertige Sozialkategorien und Klassen.

Wichtig ist, dass dieser Typus von Ungleichheit keinerlei Interpretationsspielräume offenlässt. An den schieren Tatsachen von Privilegierung und Diskriminierung gibt es nichts zu deuteln; die ungleiche Zuordnung der Rechte und der damit verbundenen Lebenschancen ist ein institutionalisierter, für alle offensichtlicher Tatbestand. Streit kann es hier nicht um das Faktum als solches, sondern nur um mögliche Gründe und Fragen der Legitimierbarkeit geben (auch gute Gründe sind ja durchaus denkbar, etwa für den Entzug der bürgerlichen Ehrenrechte bei verurteilten Straftätern). Und ebenso hat das Eintreten und der praktische Kampf für die Beseitigung der Ungleichheit aus der Sicht aller Beteiligten ein klares, unzweifelhaft definiertes Ziel: Die angestrebte Gleichheit ist hergestellt, wenn den zuvor von einem Recht Ausgeschlossenen dieses Recht nun offiziell und auf Dauer zugestanden wird, also alle das gleiche Recht haben und davon uneingeschränkt Gebrauch machen können.

Eine solche unzweideutige Teleologisierung des Prozesses ist beim Kampf gegen den anderen Typ von Ungleichheit, die graduelle Ungleichheit, gerade nicht möglich. Im Gegenteil: Hier hört der Streit gewissermaßen nie auf. Graduelle Ungleichheit bezieht sich allgemein auf die kontrastive Identifizierung verschiedener Lebensumstände, die durch einen größeren oder geringeren Abstand des Lebensniveaus und der Bedürfnisbefriedigung als Konsequenz einer ungleichen Verteilung von

Ressourcen gekennzeichnet sind. Der Prototyp ist die Kluft zwischen Arm und Reich. Die einen verfügen über Ressourcen, denen die anderen entbehren. Trotzdem ist die konkrete Ressourcenverteilung niemals endgültig, sondern stets im Fluss: Es gibt immer wieder Gewinner und Verlierer, Auf- und Absteiger, Umverteilungen der Vorteile und der aufgebürdeten Lasten. Arme können etwas hinzugewinnen, Reiche langsam oder plötzlich verarmen, vor allem in der Mitte ist häufig unklar, wohin die Entwicklung geht. Entsprechend geschärft sind die Sinne und Aufmerksamkeiten gerade bei den annähernd Gleichen und im Status Benachbarten: Graduelle Ungleichheit wird besonders dort übergenau registriert und affektiv aufgeladen, wo Aufsteiger und relativ Privilegierte plötzlich mit früher undenkbareren Unsicherheiten und Einbußen konfrontiert sind und insgesamt eher kleine Abstände sich möglicherweise vergrößern.

Ein Grundmerkmal dieser Ungleichheit ist ihre Relativität. Es gibt gerade keine definitive Scheidelinie wie im Fall vorenthaltener Rechte, sondern immer nur fließende Übergänge eines Mehr oder Weniger an Ressourcen und entsprechend die Notwendigkeit einer – stets bestreitbaren und daher umkämpften – Festlegung von Zäsuren. Ungleichheit ist hier vor allem eine Frage der Interpretation, ein Ergebnis von Wahrnehmungen und Verständigungsprozessen betroffener oder interessierter Akteure. Georg Simmel hat das in seinem kleinen, luziden Text über *Rosen. Eine soziale Hypothese* von 1897 schön beschrieben.<sup>2</sup> Vorgestellt wird eine dörfliche Idylle, eine Ansammlung von Häuschen mit anliegenden Gärten, einige Besitzer haben darin Rosen und züchten sie, andere nicht. Das fällt zunächst nicht weiter auf, irgendwann wird es aber doch registriert und es regt sich erster Unmut. Ein Agitator tritt auf den Plan und verkündet das Menschenrecht auf Rosen. Er findet Gehör, zwei Parteien bilden sich und ein wilder Kampf bricht los, der mit dem vollständigen Sieg der Fortschrittspartei endet. Alle haben nun Rosen und alle sind gleich.

Doch damit ist die Geschichte keineswegs zu Ende. Kaum ist der Erfolg errungen und der Ausgleich hergestellt, stechen den Anhängern der Gleichheit plötzlich neue Unterschiede ins Auge: Einige Rosen gedeihen besser und duften verführerischer als andere, sei es, weil sie den besseren Boden oder das sonnigere Plätzchen haben – und wiederum bohrt sich der Stachel der Benachteiligung und das elementare Gefühl des Zukurzgekommenseins tief in die Seelen der Menschen. Nach einer kurzen Phase der Anpassung an das veränderte Lebensniveau erscheinen die neuen, kleineren Abstände nicht weniger unerträglich als vorher die großen. Und die aggressive Erbitterung der erneut ausbrechenden

2 Vgl. dazu auch meinen Kommentar in der *Freibeuter*-Rubrik »Blick zurück nach vorn« (Paris 1997).

Rebellionen steht denen der früheren Kämpfe in nichts nach. Nicht die objektiven Tatsachen der Ungleichheit, sondern die subjektiv wahrgenommenen Unterschiede von Besitz, Erfolg oder Glück treiben die Menschen an und bestimmen unser Sehnen und Tun, bis wir – irgendwann, vielleicht – zu der Einsicht gelangen, »daß das Leiden, dem wir nach außen entfliehen wollten, uns von innen her nachjagt« (Simmel 1998, S. 62).

Simmels soziologisches Märchen betont die definitorischen Aspekte der Ungleichheit. Es ist gleichsam eine Vorwegnahme des berühmten Satzes des amerikanischen Soziologen W. I. Thomas: Wenn Menschen eine Situation als real definieren, ist dies in seinen Konsequenzen real. Sicher hat das Thomas-Theorem auch seine Tücken: Nicht alles, was wirklich ist, wird von Menschen auch als wirklich definiert (weshalb sie sich oftmals an ihren selbstgezimmernten Wirklichkeiten die Köpfe einrennen), und ebenso ist ihre Freiheit, soziale Wirklichkeit willkürlich, gewissermaßen nach Belieben zu definieren, am Ende doch recht begrenzt: Wenn mir jemand zaghaft etwas ins Ohr flüstert, kann ich ihn nicht anblaffen, er solle aufhören zu brüllen. Trotzdem ist die Bandbreite möglicher und kollektiv erfolgreicher Definitionen und Umdefinitionen im Wahrnehmungsfeld gradueller Ungleichheit natürlich enorm. Differenzen wie solche im Fall der Rosen werden sich jederzeit und überall aufspüren lassen. Wo immer sich Unterschiede oder Verschiedenheiten zwischen Menschen als ungleichgewichtige Verteilung von Ressourcen und Asymmetrie von Vor- und Nachteilen oder Nutzen und Kosten darstellen, können sie grundsätzlich als gesellschaftlich hervorgebrachte Ungleichheit konstruiert und entsprechend skandalisiert werden.

## 2. *Strategische Vermischung*

In den Auseinandersetzungen um die Verwirklichung der Gleichheit kommt den Theorielieferanten und Definitoren der Ungleichheit mithin eine zentrale Rolle zu. Sie lenken die Massenwahrnehmung und geben den Kämpfen die Richtung, vor allem die konkreten Feindbilder vor. Und auch nach dem Sieg haben sie weiter das Sagen: Zusammen mit den praktischen Organisatoren der Bewegung sind sie, nach einer bekannten Formulierung von George Orwell, die »gleicheren Gleichen«. Sie prägen ihren Deutungsrahmen allen anderen auf und bestimmen nicht nur, was Ungleichheit, sondern auch, was Gleichheit bedeuten soll.

Ein Grundprinzip dieser Propaganda ist die Verwischung des Unterschieds von binärer und gradueller Ungleichheit. Beides darf gerade nicht auseinandergehalten werden. Der Kampf um die Gleichverteilung von Ressourcen und Lasten sei im Wesentlichen dasselbe oder eine einfache Verlängerung des Kampfes um elementare Teilhabechancen und

vorenthaltene Rechte. Scheinbar kleine Begriffsverschiebungen und -verschleifungen leisten hier gute Dienste: Die ältere »Gleichberechtigung« wird unter der Hand als »Gleichstellung« oder »Gleichbehandlung« lanciert, wobei zweckmäßigerweise offenbleibt, was eine »Stellung« oder »Behandlung« im Einzelnen ausmachen soll; darüber wird je nach Bedarf neu zu befinden sein.

Ein instruktives Beispiel lieferte im März 2009 die Grünen-Politikerin Renate Künast, als sie anlässlich einer Festveranstaltung zum 100-jährigen Bestehen des Frauenwahlrechts im ZDF die Ansicht vertrat, ein ähnlich motivierendes Ziel der Frauenbewegung könne heute das konsequente Eintreten für die Realisierung einer vierzigprozentigen Frauenquote bei politischen und wirtschaftlichen Spitzenämtern sein. Warum, so wäre zu fragen, vierzig Prozent und nicht 42,5? Und warum wirtschaftliche und politische Spitzenämter (wo beginnt die Spitze?) und nicht Grundschullehrer oder Strafgefangene (Frauenquote neunzig bzw. vier Prozent)? Und wer garantiert uns, dass nach großen gesellschaftlichen Anstrengungen, in denen die vierzig Prozent tatsächlich erreicht wurden, Frau Künast es sich nicht plötzlich anders überlegt und eine neue Vorgabe aus dem Hut zaubert? Wo die Ideologen die Kriterien der Ordnung und die Standards der Legitimität festlegen und die von ihnen oktroyierten Planziele jederzeit revidiert werden können, tut man gut daran, erst einmal einen Tee zu trinken und seine Begeisterung und den unbedingten Eifer der Planerfüllung vielleicht doch etwas zu dämpfen.

Das Beispiel zeigt, in welchem Ausmaß die Beseitigung gradueller Ungleichheit willkürlichen Interpretationen Tür und Tor öffnet. Je nachdem, welches Vergleichsraster an einen – ebenfalls selektiv ausgewählten – Wirklichkeitsausschnitt angelegt wird, erscheint die Ausgangslage der Ungleichheit in einem völlig anderen Licht. Entsprechend kann man durch geschicktes Manipulieren der Maßstäbe die Wahrnehmung der Situation grundsätzlich so zu steuern versuchen, dass man selbst von vornherein als Opfer und Benachteiligter dasteht und entsprechend Kompensation fordern kann. Hier sind dem Einfalls- und Erfindungsreichtum kaum Grenzen gesetzt. So kann man sich beispielsweise bereits dann als »Verlierer« fühlen, wenn andere erheblich mehr gewonnen haben als man selbst; und ebenso verbucht manch einer lauthals als Verlust, was er in Wirklichkeit nie besessen hat (vgl. Paris 2010). Wenn Menschen primär in längst selbstverständlich gewordenen Ansprüchen denken und empfinden, gesellt sich zur Disposition der Unerfülltheit und des Mangels häufig das Grundgefühl der Benachteiligung und Zurücksetzung.

Agitatorisch aufgefangen wird dieses Gefühlsgemisch heute vor allem in einem ausgeweiteten Begriff von Diskriminierung. In ihm wird die programmatische Vermischung von binärer und gradueller Ungleichheit besonders augenfällig, ja, er *ist* gewissermaßen die begrifflich eingekapselte Gestalt dieser Strategie. Nur deshalb konnte er den irgendwann

verbrauchten »Missbrauch« als politisch-moralische Totschlagkategorie ablösen und beerben. Diskriminierung – das meint heute längst nicht mehr die systematische Benachteiligung bestimmter, nach naturalen, religiösen oder ethnischen Merkmalen definierten Menschengruppen durch das Vorenthalten oder Verwehren zentraler gesellschaftlicher Teilhaberechte, sondern bezieht sich im mittlerweile verallgemeinerten politisch korrekten Sprachgebrauch in einem generalisierten Sinne auf *jede* – tatsächliche oder auch nur eingebilddete – Form der Zurücksetzung, insbesondere alle materiellen Einbußen und Verschlechterungen der Lebenssituation. Schon kleinere Schritte des Abbaus von Privilegien können so als »Diskriminierung« angeprangert werden, wobei es objektiver oder objektivierbarer Daten und Kriterien kaum noch bedarf. Stattdessen gilt grundsätzlich das Prinzip Betroffenheit: Diskriminiert ist, wer sich diskriminiert fühlt. Es gibt keine Kränkung und Enttäuschung, keine erfahrene Geringschätzung oder Zurückweisung, die nicht auf diese Weise als gesellschaftliche Benachteiligung gebrandmarkt werden könnte.

Als Resultat einer solchen Etikettierungsstrategie erleben wir heute regelrechte Wettläufe um Diskriminiertheit. Frauen und Rentner, Junge und Alte, Patienten und Apotheker, Ost- und Westdeutsche, Ausländer und Behinderte – sie alle machen Rechnungen auf, in denen sie sich selbst als diskriminiert und die anderen als privilegiert darstellen, begleitet von Dauerposen der Entrüstung und unmittelbaren Forderungen nach Besserstellung und Ausgleich. Kein Politiker, der sich da heraushalten könnte. Und da jede Entscheidung und Neuregelung in der Tat Auswirkungen auf die etablierten Mechanismen gradueller Ungleichheit hat, werden in den hochgeputzten Kampagnen indirekt erbitterte Ressourcenkämpfe ausgetragen, ohne dass die bestimmenden Interessen an Pfründen und Macht öffentlich in Erscheinung träten.

Der ausgeweitete Diskriminierungsbegriff reduziert den gesellschaftlichen Diskurs auf Fragen der Bevorzugung oder Benachteiligung. Weil Benachteiligung in diesem Rahmen ein Vorteil ist, wollen alle benachteiligt sein und bemühen sich, die Ansprüche der Konkurrenten zu diskreditieren. Das Ergebnis ist oftmals eine Situation, in der die Diskriminierungsvorwürfe zwischen den verschiedenen Gruppen und Akteuren gewissermaßen rotieren und zuweilen sogar erfolgreich »umgedreht« werden können, wobei noch in dieser Verkehrung die ideologische Einführung des Diskurses indirekt fortgeführt und bestätigt wird. Dies ist das eigentümlich Perfide an den aufgezwungenen Debatten der Political Correctness: Selbst wo der Nachweis gelingt, dass die angeblich diskriminierenden Strukturen tatsächlich eher in der Gegenrichtung wirken, bleibt mit dem Aufgreifen des überdehnten Diskriminierungsbegriffs das destruktive Relevanzsystem der Wahrnehmung und Verständigung inakt.

### 3. *Arten des Vergleichs*

Wie sehr sich die Handlungssysteme binärer und gradueller Ungleichheit voneinander abheben und auch empirisch einer ganz unterschiedlichen Entwicklungsdynamik unterliegen, zeigt sich besonders in den Prozeduren und Einfärbungen des Vergleichs, die mit den beiden Figurationen verbunden sind. Dass Menschen sich mit anderen vergleichen, gilt immer und überall, aber sie können dies in höchst verschiedener Weise tun. Und je nachdem, wie und mit welcher Intensität und Affektladung sie es tun, wird dies für das Funktionieren und den sozialen Zusammenhalt des Gemeinwesens weitreichende Konsequenzen haben.

Unter den Bedingungen binärer Ungleichheit sind die Fokusse, Anlässe und Richtungen des Vergleichs klar vorgezeichnet. Wem ein Recht vorenthalten wird, der vergleicht sich mit denen, die das Recht haben. Er vergleicht sich jedoch nicht mit denjenigen, denen das Recht ebenfalls verwehrt wird, ebensowenig wie die, die das Recht genießen, sich mit jenen vergleichen, die es gleichfalls innehaben. (Auch der Blick nach unten, von den Inhabern des Rechts auf jene, denen es verwehrt wird, ist weniger durch ein Vergleichen und Abgleichen der Lebensumstände, sondern vorrangig durch ein Machtkalkül geprägt, also die Furcht, seinen bestimmenden Einfluss auf die Gestaltung und den Charakter der Ordnung möglicherweise zu verlieren.) Kurzum: Nur die Unterlegenen und von Teilhaberechten Ausgeschlossenen vergleichen sich in diesem System nach oben, während Vergleiche zur Seite oder nach unten im Grunde keinen Sinn ergeben.

Und auch der Vergleich von unten nach oben ist hier keine Dauerbeschäftigung. Die Scheidelinie der Ungleichheit ist zu offensichtlich und lebensbestimmend, als dass sie Gegenstand permanenter Aufmerksamkeit sein könnte. Gewiss ist das Gefühl der Diskriminiertheit als Hintergrunddisposition von Bedrückung stets präsent, doch jenseits dieser offenbar unabwendbaren Tatsachen arrangiert man sich mit den Verhältnissen und versucht, sich darin so gut es geht einzurichten. (Dies ist übrigens der Grund, weshalb es sich Menschen auch in Diktaturen, die ihnen elementare Freiheiten vorenthalten, mitunter durchaus gemächlich machen können.) Anstatt sich ständig mit denen zu vergleichen, zu deren Welt man ohnehin keinen Zutritt hat, konzentriert man sich auf das Mögliche und das Genießen im Hier und Jetzt. Die Intensität des Vergleichs wird verringert, indem man die Vergleichbarkeit reduziert und andere Orientierungen in den Vordergrund rücken.

Demgegenüber ist im System gradueller Ungleichheit der Vergleich omnipräsent. Wo Menschen unter der Ungleichverteilung von Ressourcen leiden, die ihnen prinzipiell zugänglich sind, vervielfältigen sich die Perspektiven der Distinktion. Gleichzeitig nimmt die Art des Vergleichs

einen grundlegend anderen Charakter an. Grundsätzlich vergleicht sich jetzt jeder mit jedem: Da das Mehr oder Weniger an Ressourcen jederzeit verschoben werden kann und die Mischungsverhältnisse von Vor- und Nachteilen sich in ständiger Bewegung befinden, erfolgt der Vergleich mit den anderen keineswegs nur von unten nach oben, sondern richtet sich stattdessen nach allen Seiten. Vor allem die sozial Ähnlichen und annähernd Gleichen, etwa Nachbarn oder Verwandte, werden ständig im Hinblick darauf beobachtet, ob sich ihre Ressourcenausstattung ändert und sie sich vielleicht irreguläre Vorteile verschafft haben. In allen Blickrichtungen regieren von nun an Argwohn und Misstrauen: Diejenigen, die über mir stehen und mehr haben als ich, könnten sich noch weiter entfernen, die unter mir drängen nach und machen mir meine Besitzstände streitig, und auch die Gleichen von nebenan könnten mich jederzeit übervorteilen. Wenn Menschen sich erst einmal darauf gepolt haben, alle sozialen Verhältnisse in Kategorien von Gewinn und Verlust, Vor- oder Nachteil, Vorseilen oder Zurückbleiben zu interpretieren, können sie nicht mehr damit aufhören.

Wichtig ist, dass diese Haltungen des argwöhnischen Belauerns im Bezugsrahmen gradueller Ungleichheit auch *nach* dem Sieg, also einer erfolgreichen Umverteilung und Herstellung einer wie immer definierten Gleichheit, unverändert fortbestehen. Denn eine schleichende Ungleichverteilung von Ressourcen oder die heimliche Besserstellung des einen zu Lasten des anderen kann sich ja jederzeit wiederholen. Also muss die Einhaltung der Gleichheitsnorm strikt kontrolliert werden, was natürlich sogleich die Anschlussfrage aufwirft, wer denn die Kontrolleure kontrollieren kann und soll. Auch hier zeigt sich noch einmal der grundlegende Unterschied zum Kampf für eine Überwindung binärer Ungleichheit: Ist das Recht für alle erstritten, so sind ab jetzt alle gleich. Die fortan geltende Gleichheit ist, sofern es keine Bestrebungen zur Rücknahme gibt, eine Ein-für-allemal-Gleichheit, d. h. sie umschreibt ein für alle gleichermaßen geltendes Recht, von dem jeder nach Neigung und Gutdünken verschieden Gebrauch machen kann. (Auch der Verzicht auf die Wahrnehmung eines Rechts tastet seinen Wert keineswegs an: Entscheidend ist, dass ich es nutzen könnte.) Die Beseitigung gradueller Ungleichheit ist hingegen, so sie denn einmal gelingen sollte, immer nur momentan und gefährdet, so dass der Streit um die Sicherung der Gleichheit im Prinzip niemals endet.

Doch damit nicht genug. Nicht nur die Objekte und Richtungen des Vergleichs, auch die kognitiven Operationen der Kontrastierung selbst, also die mentalen Prozesse des Vergleichens, unterliegen erheblichen Variationen. Von einer empirischen Phänomenologie des Vergleichens, die in jeder Theorie sozialer Ungleichheit eigentlich eine bedeutsame Rolle spielen müsste, sind wir jedoch, soweit ich sehe, noch weit entfernt. Hierzu einige Stichworte und Vorschläge.

Da wäre auf einer ersten Stufe der punktuelle, kaum bewusste Vergleich, eine Art des Vergleichens, bei dem der spontane Impuls des Abgleichs mit dem anderen nur kurz aufscheint, um das Wahrnehmungsfeld sogleich wieder zu verlassen. Ähnlich wie ein Einfall oder eine Idee die Oberfläche des Bewusstseins manchmal nur streift und trotz aller Bemühung nicht festgehalten werden kann, blitzt auch in der Wahrnehmung anderer zuweilen ein oftmals leicht schmerzhafter Selbstbezug auf, ohne dass er als solcher thematisch würde. Es ist gleichsam ein Vergleich vor dem Vergleich. Wir sehen im anderen plötzlich übergenau, was wir nicht sind – und haben es im nächsten Augenblick schon wieder vergessen.

Demgegenüber ist bei der zweiten Variante, dem explizit registrierenden Vergleich, die Kontrastfolie der Wahrnehmung präsent. Hier nehmen wir den anderen in seinen Lebensbezügen in der Weise wahr, dass wir seine Situation gleichzeitig mehr oder minder deutlich auf uns selber zurückbeziehen, wobei dies häufig bereits mit einer gewissen affektiven Einfärbung verbunden ist. Die Differenz wird klar realisiert und als Erfahrung gespeichert. Ein Beispiel ist die Besichtigung einer fremden Wohnung. Indem wir aufnehmen, wie andere leben, bewerten und verorten wir uns selbst. Im einen Fall sind wir vielleicht froh und erleichtert, einen anderen – in unseren Augen: besseren – Geschmack zu haben, im anderen kann es uns jedoch passieren, dass wir auf der Stelle vor Neid erblassen und dieses Gefühl situativ überspielen müssen.

Vom ausdrücklichen Vergleich ist der routinemäßige, gleichsam mitlaufende Vergleich zu unterscheiden. Dieser ist zunächst eher neutral. So finden beispielsweise unter Kollegen jenseits des gemeinsamen Sachbezugs immer auch bestimmte, parallel vorgenommene Leistungsbewertungen statt, in denen der Sachbeitrag und das Engagement des anderen habituell mit den eigenen Anstrengungen verglichen und abgeglichen wird. Das ist, solange die Relation im Großen und Ganzen stimmt, in der Regel kein Problem: Die Relevanzen des Vergleichs sind hier eher mitgegeben und verbleiben am Innenhorizont der Situation. Werden jedoch gravierende, nicht mehr tolerierbare Diskrepanzen registriert und durch wiederholte Erfahrungen bestätigt, so ändert sich die Struktur des Wahrnehmungsfeldes grundlegend: Die »Faulheit« des anderen und der eigene Mehreinsatz können fortan nicht länger ignoriert werden. Die negativen Züge im Bild des anderen verfestigen sich und färben alle nachfolgenden Interaktionen latent aggressiv ein.

Dieser Mechanismus verstärkt sich noch einmal beim letzten Typus, dem ressentimentgeladenen Vergleich. Hier wird das negative Fremdbild verabsolutiert, ist die kontrastive Wahrnehmung des anderen von vornherein dominiert durch irreversible Vorurteile, Aversionen und Neid. Max Scheler (1978, S. 11 f.) sieht die Grundlage des Ressentiments hauptsächlich in einer besonders aggressiven Form des Neides, den er »Existenzialneid« nennt: Der andere ist nicht nur in Teilausschnitten

seines Besitzes oder Erfolgs, sondern in seiner ganzen Existenz und Lebensweise, seinem ganzen Sein, Objekt eines intensiven Zerstörungswunsches, der sich beim Neider letztlich aus einem elementaren Gefühl eigener Ohnmacht und Minderwertigkeit speist. Das Glück des anderen *ist* mein Unglück, er führt mir unerbittlich vor, was ich nicht bin und niemals sein werde.

Die Operation des Vergleichens wird so zu einem Vehikel zerstörerischer Leidenschaften. Nicht der Vergleich ist böse, sondern die Böseartigkeit funktionalisiert den Vergleich. Und ist diese Spirale erst einmal in Gang gesetzt, so ist sie kaum mehr zu stoppen: Die Zwanghaftigkeit des Vergleichs, das Nicht-nicht-Vergleichen-Können, korrespondiert mit der gesteigerten Intensität der Empfindungen und Aggressionen, die in der Totalisierung der Werte gewissermaßen eine neue Identität hervorgebracht haben.

Offensichtlich ist, dass solche Prozesse gerade unter den Bedingungen gradueller Ungleichheit einen günstigen Nährboden finden. Wer sich rigoros auf Gleichheit polt und seine Wahrnehmung immer stärker in diese Richtung sensibilisiert, kann fortan auch mit kleinen Unterschieden und Abständen geschweige denn mit Kompromissen oder Arrangements nicht länger leben. Für ihn wird alles mehr oder minder eine Frage des Prinzips, das er auf keinen Fall zur Disposition stellen oder gar verraten darf. Radikalismus ist, wie Helmuth Plessner es in *Grenzen der Gemeinschaft* formulierte, »Moralismus der Leistung, Mißtrauen gegen Freude und Genuß, Verachtung des Scheins, des Leichten, alles dessen, was von selbst geht« (Plessner 1981, S. 15). Erst wenn die Gleichheit sichtbar und unwiderruflich hergestellt ist, können andere Dinge im Leben wieder eine Rolle spielen.

#### 4. Explizite und implizite Gleichheit

Explizite Gleichheit bedeutet: Gleiches Recht, gleicher Lohn, gleicher Abwasch. Die Gleichheit ist verwirklicht, wenn alle binäre und graduelle Ungleichheit beseitigt ist. Das ist, wie gezeigt, im Falle binärer Ungleichheit leicht und eindeutig feststellbar, wogegen auf dem Terrain gradueller Ungleichheit, also der asymmetrischen Verteilung von Ressourcen, Vor- und Nachteilen oder Nutzen und Lasten, die Fixierung eines solchen, unbestreitbaren Kriteriums der Zielerreichung eben nicht möglich ist. Die Realisierung der Gleichheit ist hier vor allem eine Frage der Maßstäbe, die an die verschiedenen Ressourcen und Leistungen angelegt werden. Nur was messbar ist, kann so miteinander verglichen werden, dass am Ende definitiv Gleichheit konstatiert werden kann.

Der Streit um die Gleichheit ist mithin zuallererst ein Kampf um die Etablierung von Maßstäben. Egal, ob es die um die Umverteilung von

Ressourcen wie Geld und Entscheidungsmacht, die Bestimmung von Chancen im Bildungssystem oder der Arbeitswelt, um Fragen der Erziehung oder die Aufteilung von Haushaltstätigkeiten geht – stets stellen sich die Probleme von Asymmetrie und Gerechtigkeit aus dem Blickwinkel der unterschiedlichen Interessen, über deren Legitimität natürlich immer gestritten werden kann und muss, jeweils sehr anders dar, je nachdem unter welchem Aspekt und Vergleichskriterium die Ungleichheit diagnostiziert und skandalisiert wird. Da die Wahl der Maßstäbe den einen bevorzugen und den anderen benachteiligen kann, ist die geschickte Lancierung und Durchsetzung eines Maßstabs, der einen selbst begünstigt, von höchster strategischer Priorität. Und gelingt das Manöver, so können sich auf diese Weise nicht selten ohnehin bereits Privilegierte unter dem Deckmantel der Gleichheit weitere Vorteile verschaffen.

Hinzu kommt, dass Vor- und Nachteile, Gewinne und Verluste, Nutzen und Lasten empirisch in der Regel vermischt sind und in ihren vielfältigen Verquickungen gerade nicht separiert werden können. Einer ist in einer Hinsicht bevorzugt, in einer anderen jedoch benachteiligt, beide sind möglicherweise gegenüber Dritten privilegiert oder zurückgesetzt, Vorteile können Nachteile haben und umgekehrt. All das darf jedoch um keinen Preis thematisiert werden. Stattdessen geht es in den polarisierten, moralisch aufgeladenen Auseinandersetzungen darum, von vornherein einen Deutungsrahmen zu installieren, in dem diejenigen Maßstäbe und Berechnungsweisen, die den eigenen Interessen entgegenkommen, immer schon vorausgesetzt werden und konkurrierende Bewertungskriterien gar nicht erst auftauchen. Erfolgversprechend ist hier nicht der Austausch und Abgleich von Argumenten über die Verallgemeinerbarkeit der vorgeschlagenen Kriterien, sondern die raffinierte, häufig durch moralische Pressionen unterstützte Steuerung und Manipulierung der Kommunikationsprozesse – eine Technik, die Geschichten der Ungleichheit durch ein gezieltes Setzen von Punkt, Komma und Ausrufungszeichen grundsätzlich so zu erzählen, dass man sich selbst stets als argloses Opfer von Willkür und Benachteiligung darstellt und daher vehement Kompensation fordern kann.

Deshalb sind Gleichheitsdiskurse häufig Schulen der Verschlagenheit. Weil das Tricksen sich auszahlt, perfektioniert man das Tricksen. Und ist sofort beleidigt, wenn plötzlich Widerstände auftauchen und die bewährte Erpressungstaktik versagt.

Doch nicht nur die Chancen einer manipulativen Verschiebung von Maßstäben schüren den Argwohn, schon das Erfordernis der Messbarkeit expliziter Gleichheit zwingt allen Akteuren eine neue Relevanztafelung auf, die die Quantifizierung von Ressourcen und Leistungen in den Mittelpunkt rückt. Wenn graduelle Ungleichheit so weit wie möglich beseitigt werden soll, muss man ständig rechnen und gegenrechnen, ohne indes je zu einem endgültigen Ergebnis zu kommen. Denn

unabhängig davon, welche konkreten Rechnungen für bestimmte Lebensbereiche und hochselektive Ausschnitte der gesellschaftlichen oder privaten Wirklichkeit aufgemacht werden – weil sich die Bilanzen unter wechselnden Umständen jederzeit wieder verschieben oder durch Einbeziehung neuer Faktoren und Variablen stets auch anders darstellen können, kurzum: weil alle explizite Verteilungsgleichheit grundsätzlich immer nur vorläufig sein kann, hören das argwöhnische Rechnen und Aufrechnen in diesem Feld prinzipiell nie auf. Mit anderen Worten: Wo Menschen alles daran setzen, ausdrückliche und dauerhaft kontrollierte Gleichheit herzustellen, verwandeln sie sich über kurz oder lang in ausschließlich eigeninteressierte, bürokratische Wertpolizisten, deren Alltag vor allem durch Misstrauen und die bohrende Angst geprägt ist, von anderen übervorteilt zu werden.

Man könnte es dabei belassen und sagen: Wenn Menschen sich selber verhetzen, tun sie mir nicht leid. Die eigentliche Gefahr des Gleichheitsfanatismus sehe ich jedoch in einem anderen, weitaus folgenreicheren Mechanismus und Wirkungszusammenhang: der Zerstörung impliziter Gleichheit. Der Begriff der impliziten Gleichheit kennzeichnet einen Typus von Relationen, in denen sich die Interaktionspartner in ihrem wechselseitigen Austausch grundlegend in der Weise aufeinander beziehen, dass sie in ihrem Tun und der Wahrnehmung des anderen von vornherein eine elementare Egalität unterstellen, und zwar ohne dass sie sich diese Voraussetzung ausdrücklich bewusst machen und als Handlungsbedingung realisieren würden. Im Gegenteil: Wird die Gleichheit als solche befragt, ist sie bereits gefährdet. Beziehungen impliziter Gleichheit funktionieren nur, wenn die in ihnen unterstellte Egalität gerade nicht thematisch wird und dem bewussten Willen der Akteure entzogen bleibt.

Die idealtypischen Beispiele sind Liebe und Zusammenarbeit. Interpersonellen Beziehungen wie Liebe oder Freundschaft – Freundschaft ist Liebe ohne Erotik – liegt eine Gegebenheitsweise des anderen als unverwechselbares Individuum zugrunde, in der der andere einerseits begehrtes Liebesobjekt und gleichzeitig selbst liebesfähiges Subjekt ist, auf dessen grundsätzlich aus freien Stücken gewährte Achtung und Zuneigung letztlich alles ankommt. Wenn Menschen sich lieben und eine tiefe Zuneigung füreinander entwickeln, sind sie in einem fundamentalen Sinne gleich: Sie begegnen einander als Gleiche, weil die Gefühle, die sie verbinden, prinzipiell nicht erzwungen werden können und sie daher frei sind, sich dem anderen zuzuwenden oder nicht. Gewiss gibt es die bekannten, häufig qualvollen Asymmetrien der Intensität, die Dramen von Einseitigkeit oder Eifersucht, und auch die Machtrelevanzen der Abhängigkeit mögen im Hintergrund oft eine Rolle spielen. Trotzdem wird durch diese empirischen Variationen und Mischungsverhältnisse der implizite Gleichheitscharakter des reinen Sozialtypus nicht tangiert. Unabhängig von allen sonstigen Bestimmtheiten gilt: Liebe hat die Gleichheit der

Liebenden zur Voraussetzung, und sie kann letztlich nur solange Bestand haben, wie diese unausgesprochene Bedingung erfüllt ist.

Eine ähnliche Dynamik gilt für erfolgreiche Kooperationsprozesse. Der gelingende Sachbezug lässt Statusunterschiede, ja sogar ungleiche Beiträge zum Erreichen des Ziels am Ende verblassen, so dass die Akteure, die den errungenen Sieg feiern, alle Schranken zwischen sich niederreißen und sich dabei in einem elementaren Sinne als Gleiche erleben. Implizite Gleichheit ist hier der Effekt und das Resultat einer gesteigerten Gemeinschaftlichkeit in der Situation des Erfolgs. Ein Beispiel ist etwa der Taumel der Fußballmannschaft nach einem nicht mehr für möglich gehaltenen Sieg. Ekstase und Euphorie suspendieren alle Relevanzen der Ungleichheit. Als ein eifriger Fernsehreporter kurz nach dem Ende des Spiels den Torschützen fragt, ob ihm denn dieser Erfolg in den laufenden Transferverhandlungen vielleicht von Nutzen sein könne, stellt sich bei mir (und, nach seiner unwirschen Antwort zu urteilen, auch bei ihm) unvermittelt das Gefühl einer deutlichen Irritation und Deplatziertheit ein. Dieses Empfinden ist ein empirisches Datum, das, wie jedes andere auch, soziologisch interpretiert werden kann. (»Meine Wahrnehmung ist eine Tatsache, wie die Sonne eine ist«, heißt es bei Ralph Waldo Emerson.) Der Eindruck der Unangemessenheit ergibt sich daraus, dass in der Situation des Erfolgs und der unbändigen Freude der Mannschaft die prinzipielle, als Ergebnis gelungener Kooperation zustande gekommene Gleichheit der Akteure im Vordergrund steht und die Thematisierung möglicher individueller Ressourcengewinne dieses Erleben durchkreuzt.

Die Frage des Reporters zeigt die Zerbrechlichkeit der Verhältnisse. Wo von vornherein Ungleichheiten aufs Tapet kommen und Vor- oder Nachteile im Raum stehen, werden die unterstellten Relationen impliziter Gleichheit sofort prekär. Schon das Bedürfnis nach Explizität konterkariert sie. Wenn immer und überall messbare Gleichheit herrschen soll, wird die unausgesprochene Gleichheit des Liebens und der Zusammenarbeit elementar zur Disposition gestellt. Weil die Forderung definitiver Gleichheit Gleichförmigkeit voraussetzt, ist den rigiden Protagonisten der Gleichheit jede Arbeitsteilung ein Gräuel. Ja, sie können die Perspektive einer ergänzenden Verschiedenheit, wie sie etwa in gelingenden Paarbeziehungen als Herausbildung synchroner Gewohnheiten und Entwicklung je individueller komplementärer Rollen funktioniert und die Kunst des Zusammenlebens ausmacht,<sup>3</sup> nicht einmal denken. Hierin liegt die Hauptursache der Zerstörungen und Verwüstungen, die der allgegenwärtige Gleichheitsdiskurs vor allem auf dem Feld der Geschlechterbeziehungen in den letzten Jahrzehnten angerichtet hat: Er verwandelt

3 Vgl. hierzu die schönen Untersuchungen des französischen Soziologen Jean-Claude Kaufmann (1994; 2008).

Liebende in Rechner und Aufrechner, die ihre Zuneigung an das Entgegenkommen und Wohlverhalten des anderen binden und sich gleichzeitig darüber wundern, warum sie, selbst wenn sie mit ihren Vorstößen Erfolg haben, irgendwie immer unzufriedener werden.

Nicht nur die Verschleifung von binärer und gradueller Ungleichheit, sondern vor allem der strukturell auferlegte Zwang einer ständigen Explizierung und Messung erfolgreich hergestellter Gleichheit erweist sich so als untergründige Mechanik von Aggressionssteigerung und Bösartigkeit. Sie prägt die gesamte Atmosphäre und polt die Menschen auf eine Art des Vergleichens, die in ihnen permanent Argwohn und Misstrauen sät, und dies umso mehr, als sie ihr Ziel letztlich immer verfehlen müssen. Ich denke, dass viele das insgeheim wissen oder zumindest ahnen, gleichzeitig aber in ihren Prinzipien verheddert bleiben. Daher die letztendliche Schalheit des Lebensgefühls, eine abgründige Verbitterung, die sich mal nach außen, verstärkt aber immer wieder nach innen richtet. Es ist das schleichende, nie stillzustellende Gefühl, sein Leben im Grunde verfehlt zu haben, weil das Ziel, dem man sich mit Haut und Haaren verschrieben hat, diesen Preis am Ende nicht wert war.

(2009)



# Herrschen, Führen und das Problem der Delegation

Wenn begrifflich-theoretische Konzepte sich durchsetzen und mitunter sogar über die Fachgrenzen hinaus allgemeine diskursprägende Bedeutung gewinnen, ist dies nicht selten zwiespältig. Gerade ihr Erfolg konkterkariert sie. Sie erscheinen uns einfach *allzu* plausibel und erschweren auf diese Weise unser weiteres kognitives Differenzieren und Fragen. Andererseits unterstreicht es gerade die Bedeutung »klassischer« Axiome und Autoren, dass sie die Disziplin immer wieder zu fruchtbaren – auch kritischen – Interpretationen herausfordern und unter veränderten Bedingungen neue Fragestellungen evozieren (vgl. Weiß 2000).

Robert Michels' »ehernes Gesetz der Oligarchie« gehört in diese Kategorie. Seine Entdeckung vor gut hundert Jahren gilt nach wie vor als eine der Sternstunden der Soziologie (vgl. Neckel u.a. 2010, S. 319ff.), und auch das empirische Material seiner anschaulichen Bestätigung ist ja seither nicht geringer geworden. Dennoch möchte ich hier die Frage aufwerfen, ob die weithin unbefragte Gültigkeit und Prominenz dieses Konzepts sich nicht zu einem erheblichen Teil auch seiner analytisch-kategorialen *Diffusität* verdankt, also dem Umstand, dass insbesondere in den Begriffen der Oligarchie und der Oligarchisierung verschiedene, vor allem in machttheoretischer Hinsicht zu unterscheidende und voneinander abzugrenzende Beziehungstypen und Phänomene systematisch vermischt und miteinander verschweißt werden. Meine These ist, dass im Michelsschen Oligarchiebegriff ganz unterschiedliche Typen und Elemente von Machtbeziehungen gewissermaßen begrifflich verkapselt und eingeschmolzen sind, und dass dabei speziell die nicht zuletzt für das Verständnis von Politik konstitutive Differenz von Herrschen und Führen in grundlegender Weise verfehlt wird.

## 1. Nachfragen zum Oligarchiebegriff

Ich beginne mit einer kleinen sprachlichen Irritation. Die Überschrift des Teils II des *Parteiwesens*-Buchs lautet: »Der tatsächliche Herrschaftscharakter der Führer« (S. 87).<sup>1</sup> Die Formulierung scheint klar, lässt einen

1 Zitate, die lediglich durch Seitenangaben nachgewiesen sind, beziehen sich durchgängig auf Robert Michels' *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens* von 1911; ich zitiere nach der Kröner-Ausgabe in der vierten Auflage (Michels 1989).

auf den zweiten Blick jedoch stützen. Denn rein philologisch betrachtet kann ein Führer zwar gewiss einen bestimmten Charakter, aber keinen Herrschaftscharakter haben. Wenn er faktisch als Herr oder Herrscher agiert, so kennzeichnet dies seine Rolle, nicht die Person.<sup>2</sup> Gemeint ist also der Herrschaftscharakter der Führung, nicht der Führer; oder anders ausgedrückt: Was die Anhänger oder Gefolgsleute eines Führers noch als Führungsverhalten wahrnehmen, kann sich in Wirklichkeit unter der Hand längst in einen anderen Handlungs- und Beziehungstypus, nämlich in ein Herrschaftsverhältnis verwandelt haben.

Der kleine Fauxpas verweist auf ein systematisches, nur selten aufgeworfenes kategoriales Problem: Ich meine die Differenz zwischen »Herr«, »Herrschaft« und »Herrschen« als Gegenstände der Allgemeinen soziologischen Theorie, mit denen sich von vornherein sehr unterschiedliche Akzentuierungen und Fragerichtungen verbinden. Ein Herr ist stets eine konkrete Person mit bestimmten Eigenschaften oder Fähigkeiten, die eine spezielle Positionsrolle innehat; der Herrschaftsbegriff bezieht sich auf eine mehr oder minder stabile soziale Ordnung, ein System oder eine institutionelle Struktur; Herrschen schließlich ist ein komplexes Tun. Zudem: »Herr« und »Herrschaft« sind Substantive, »herrschen« ist ein Verb, wobei die Soziologie in der Regel das Substantiv präferiert: Sie denkt nach wie vor vorrangig in Strukturen und Funktionen als Reproduktionsmechanismen von Gesellschaften und neigt darüber hinaus nicht selten dazu, komplexe soziale Prozesse als anonyme »Entwicklungen« darzustellen und sie auf diese Weise gleichsam substantivistisch zu reifizieren.

Demgegenüber vermeidet eine Prozessanalyse, die die Grammatik des Tuns diverser Akteure in einer Figuration in den Vordergrund stellt, also vorzugsweise in Verben argumentiert, die Gefahren und Restriktionen der Subjektlosigkeit und der vorschnellen Hypostasierung allgemeiner Gesetzmäßigkeiten. Sie nennt Ross und Reiter als Handlungssubjekte und rekonstruiert die mehrdimensionalen Sinnbezüge und damit die wechselseitige Beziehungsdynamik des Handelns einschließlich ihrer beabsichtigten oder unabsichtlichen Folgen und Resultate. Kurzum: Strukturen werden aus Handlungen abgeleitet; ihre Entstehung, Reproduktion und Zerfall sind stets das Ergebnis komplexer menschlicher

2 In seinem früheren Aufsatz *Die oligarchischen Tendenzen der Gesellschaft* von 1908, der zu großen Teilen in das Parteiwesen-Buch eingegangen ist, hatte Michels noch einen anderen Zwischentitel gewählt, nämlich: »Der Herrschaftscharakter der Führer in ihrem Verhältnis zu den Geführten«. Indem diese Formulierung stärker auf die Führerrolle abhebt, ist die Irritation deutlich geringer.

Interaktionen und Beziehungen und deren soziologisch zu untersuchen-der Regelhaftigkeit.<sup>3</sup>

Michels' Begriffe der Oligarchie und der Oligarchisierung haben demgegenüber diesen kumulativen Charakter. Das »eherne Gesetz« verschränkt anthropologische, massenpsychologische und organisationssoziologische Argumente und bündelt sie in einer kompakten, eingängigen Formulierung. Dabei verdanken sich die Anschaulichkeit und Plausibilität der Michelsschen Ableitungen meines Erachtens einer spezifischen Mischung und Überlagerung von präziser Beobachtung<sup>4</sup> und überwältigender Materialfülle auf der einen, begrifflich relativ undifferenzierten Interpretationen und Einordnungen auf der anderen Seite, also einer eigentümlichen Verbindung von Detailgenauigkeit und theoretischer Diffusion.<sup>5</sup> Hinzu kommt eine flüssige, eher journalistische als historische Darstellungsweise, die außerdem – und dies könnte unter anderem die fortdauernde Resonanz und Aktualität des Buches erklären – den in der heutigen Forschungslandschaft dominierenden Ansatz einer international vergleichenden Analyse vorwegnimmt.

Oligarchie bedeutet wörtlich: Cliquenherrschaft, Herrschaft einer kleinen Gruppe über eine große Mehrheit oder Masse. Wenige, gut miteinander vernetzte Mitglieder einer relativ homogenen Gruppe herrschen über eine Vielheit atomisierter Individuen und können ihnen ihre Sonderinteressen aufprägen. Dies gilt nach Michels auch und gerade für die Funktionsweise der parlamentarischen Demokratie und des Parteiwesens: »Die *Demokratie führt zur Oligarchie*, wird zur Oligarchie.« (S. XLIII, Hervorhebung im Original) Bezogen auf die demokratischen Massenparteien, und zwar auch diejenigen, die (in verschiedenen Varianten und Gesinnungsausprägungen) gerade die Überwindung von Klassenherrschaft oder gar die Abschaffung von Herrschaft überhaupt auf

3 Ein exzellentes Beispiel für diese Perspektivenverschiebung ist die Organisationstheorie von Karl E. Weick, die statt der Struktur- und Funktionsanalyse von Organisationen den Prozess des Organisierens in den Mittelpunkt stellt. Vgl. Weick 1985.

4 Man denke hier vor allem an seine brillanten Beschreibungen einzelner Facetten und Charakteristika politischer Rhetorik, etwa die Beobachtung, dass in England, wo das Publikum einen auch in politische Reden eingestreuten Humor besonders schätzt, der Redner dieser Erwartung oftmals dadurch entspricht und entgegenkommt, dass er, wenn er gleich einen Joke machen will, schon vorher kurz das Gesicht verzieht, um seine Zuhörer mimisch auf den kommenden Scherz einzustimmen (vgl. S. 67).

5 Als Beispiele einer solchen schlechten Allgemeinheit vgl. etwa Formulierungen wie »Wer Organisation sagt, sagt *Tendenz zur Oligarchie*« (S. 25, Hervorhebung im Original), oder auch die Rede von einem »Gesetz, das den immanten Hang aller menschlichen Aggregate zur Subklassenbildung ausspricht« (S. XLIII). Hier ließe sich eine Vielzahl weiterer Belege anführen.

ihre Fahnen schreiben, bedeutet dies: Auch sie entgehen letztlich nicht dem Schicksal der Entwicklung einer Funktionärsherrschaft, bei der sich die ursprünglichen Führer der Massen und Mitglieder nach und nach in ihre Herren verwandeln.

Der Begriff der Oligarchie kennzeichnet also einen Herrschaftstypus (etwa in Abgrenzung zur Autokratie), der aus einer sukzessiven Umwandlung von Führungs-/Gefolgschaftsverhältnissen in stabile hierarchische Organisationsstrukturen entsteht, und in der Tat denkt und analysiert Michels den Prozess stets von seinem Ende her: Wo das »eherne Gesetz«<sup>6</sup> sich noch nicht durchgesetzt hat und greifbare empirische Wirklichkeit geworden ist, spricht er vorsichtig von »Tendenz« oder »Entwicklung zu« – und immunisiert sich auf diese Weise gegen Einwände, die auch die Möglichkeit anderer nichtrealisierter Entwicklungsalternativen erwägen, wie dies beispielsweise im Zusammenhang der Erforschung sozialer Bewegungen noch im Vorfeld von Parteigründungen und formaler Organisationsbildung versucht worden ist.<sup>7</sup> Längst nicht alle Proteste und Massenbewegungen münden in Parteien. Von Herren und Herrschaft ist jedoch nur zu reden, wo wir es mit dauerhaften institutionellen Strukturen, einem ausdifferenzierten System gestaffelter Positionsmacht, zu tun haben, das auf dem Prinzip der Austauschbarkeit der Positionsinhaber beruht. Die Könige kommen und gehen, das Königtum bleibt. Gewiss waren die Herren von heute oftmals die gestrigen Führer; ob aber die Führer von heute auch die Herren von morgen sein werden, ist stets eine empirische Frage.

Michels' »Gesetz« besagt also konkret: Alle, auch die demokratische Führerschaft endet in der Herrschaft einer kleinen Funktionärsclique, die fortan ihr Partikularinteresse als Allgemeininteresse ausgibt und gleichzeitig mit der Selbsterhaltung der Organisation die eigene Positionsmacht verteidigt und perpetuiert. Den Motor dieser Entwicklung sieht Michels einerseits in den vertikalen und horizontalen Effekten der Arbeitsteilung, wie sie mit jeder formalen Organisationsbildung verbunden sind; zum anderen verankert er sie (worauf noch zurückzukommen ist) in den sukzessiven Prozessen der Verselbständigung und des Erschließens neuer Machtquellen und Ressourcen in der Mechanik der Delegation. Dabei wird zwischen einer Erhöhung von Machtchancen und der Etablierung von Herrschaft begrifflich jedoch nicht oder nur unzureichend

6 »Ehern« heißt hier soviel wie: »sich am Ende, aber eben erst *am Ende* durchsetzend«; außerdem natürlich: unumstößlich, durch gegenteilige Absichten und noch so guten Willen nicht außer Kraft setzbar.

7 Vgl. etwa Rammstedt 1978, S. 137ff. – Rammstedts Definitionsvorschlag (S. 130) betont gerade den nicht-formalen Charakter sozialer Bewegungen, die gleichwohl auf informelle, quasi-professionelle Führungsgruppen und Aktivistenkerne nicht verzichten können, um als Bewegung in Bewegung zu bleiben.

unterschieden. Dies zeigt sich zum Beispiel an der Diskussion der Machtquelle der Unentbehrlichkeit, die dem Führer durch den Erwerb und die Akkumulierung von Spezialkompetenzen wächst und die Michels folgendermaßen umschreibt:

»Kompetenz ist Herrschaft, da sie in einem Wertzuwachs besteht, der aus dem in ihr enthaltenen Seltenheitswert erhellt [resultiert?, R. P.]. Der Schuster, der mir die Stiefel liefert, ist nicht ohne weiteres mein Herrscher, nur weil er es versteht, Stiefel zu machen. Aber er wird zu meinem Herrscher, wenn ich, z. B. in einer Alpengegend, unter Hunderten oder Tausenden von ebenfalls Inkompetenten auf ihn als den Einzigen angewiesen bin.« (S. 82, Hervorhebung im Original)

Ich halte diese Verwendung des Herrschaftsbegriffs für ganz und gar unsinnig. Das Anbietersmonopol des Schusters eröffnet ihm mir gegenüber Machtchancen – er kann einen stark überhöhten Preis nehmen oder mich vielleicht dazu bringen, für ihn einen Handstand zu machen –, aber er wird dadurch nicht mein Herr. Er vermag, mir seinen Willen aufzuzwingen und mich seiner Willkür zu unterwerfen, aber er gewinnt dadurch keine legitime Befehlsgewalt. Obwohl ich auf ihn angewiesen bin, bin ich doch nicht sein Knecht oder Sklave. Gewiss begründen sein Können und mein Nichtkönnen bei gleichzeitigem Brauchen eine spezifische Abhängigkeit und damit ein – zumindest potentielles – Machtverhältnis; von einem Herrschaftsverhältnis kann aber mangels Legitimität und positionaler Verfestigung keine Rede sein.<sup>8</sup>

Eine gewisse Unklarheit ist hier sozusagen Programm. Michels bündelt in den Begriffen der Oligarchie und der Oligarchisierung eine Vielzahl paralleler und oft miteinander verzahnter Prozesse, deren Gleichgerichtetheit und Kumulationseffekte ihn dazu verführen, analytisch notwendige Differenzierungen zu verschleifen und empirische Interdependenzen mit unscharfen Kategorien zu beschreiben. Dies tut seiner materialen Argumentation zunächst keinen Abbruch, sondern erhöht sogar ihre Plausibilität. Er zeigt überzeugend, wie Führer sich im politischen Prozess häufig in kleine oder größere Despoten und Machthaber

8 Ich verwende den Herrschaftsbegriff hier und im Folgenden sowohl in seiner Alltagsbedeutung als auch in der spezifischen Definition Max Webers: »Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden« (Weber 1972, S. 28). Er ist also vor allem durch die Mechanik von Befehl und Gehorsam gekennzeichnet, die auf institutionalisierter und als legitim anerkannter Positionsmacht beruht. Wohlgemerkt: Ich werfe Michels nicht vor, dass er nicht den Weberschen Herrschaftsbegriff verwende – dies wäre ja überaus unfair und absurd –; meine Kritik legt vielmehr zunächst ein Alltagsverständnis von »Herr« und »Herrschaft« zugrunde, das die Webersche Formulierung in den »Soziologischen Grundbegriffen« allerdings recht gut aufgreift und definitorisch fixiert.

verwandeln und in welchen Schritten dies typischerweise geschieht; und trotzdem werden dabei auf theoretischer Ebene die sachlichen Unterschiede der verschiedenen Handlungs- und Beziehungstypen, insbesondere die Differenzen zwischen Machtgebrauch, Herrschen und Führen, kategorial gerade nicht zureichend berücksichtigt. Solche begrifflichen Abgrenzungen sind jedoch unerlässlich, wenn es darum geht, fließende Übergänge, Mischungsverhältnisse und Überlagerungen im Detail zu untersuchen.

## 2. Machtausübung, Herrschen und Führen

Grundsätzlich sind, mit Max Weber, Macht und Herrschaft zu unterscheiden: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.« (Weber 1972, S. 28) Macht ist demnach der weitere, Herrschaft der engere Begriff. So ist alle Ausübung von Herrschaft gleichzeitig Machtausübung, umgekehrt gilt dies jedoch gerade nicht: Der Räuber, der uns überfällt, ist kein Herr. Machtausübung gibt es nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben und ebenso zwischen Gleichen (Beispiel: Wirtshausschlägerei). Herrschen hingegen erfolgt immer von oben nach unten: Der Herr befiehlt und der Knecht gehorcht. Ferner: Der Herr kann nur *seinem* Knecht, der Vorgesetzte nur seinen Untergebenen etwas befehlen – auf die Unterstellten anderer Herren hat er keinen Zugriff –, und die Gehorsamspflicht jener erstreckt sich nur auf Befehle »bestimmten Inhalts«. Die Befehlsgewalt des Herrn ist also gleichzeitig fixiert und begrenzt. Gewiss kann ein Herr seinen Knecht oftmals auch schikanieren und demütigen, aber dies ist dann eine zusätzliche Ausübung von Macht und persönlicher Willkür, die über das legitime Herrschaftsverhältnis hinausgeht.

Herrschen kann nur, wer eine formale Position innehat, die es ihm erlaubt, anderen Befehle zu erteilen und deren Befolgung zu erzwingen. Keine Herrschaft ohne Herrschaftsbefugnisse, ohne offizielle Autorisierung. Dies setzt eine autorisierende Instanz voraus, die über die Vergabe entscheidet und die Inhaberschaft bestätigt. Der Machtgebrauch ist somit in diesem Rahmen nichts anderes die Wahrnehmung von Kompetenzen und Rechten, die mit einer bestimmten Position in einer vorgegebenen hierarchischen Struktur verbunden sind. Es ist ausschließlich das Amt, das dem Herrn seine Macht verleiht, und er hat diese Macht nur solange, wie er das Amt hat. Dabei bezieht sich die Ausübung der Macht, gewissermaßen der Kernbereich des Herrschens, im Wesentlichen auf zwei, oftmals miteinander verbundene Handlungsfelder: das Treffen verbindlicher Entscheidungen und die Sanktionierung von Fehlverhalten.

Herr ist, wer anderen verpflichtende sachliche Vorgaben aufprägen und Regelverletzungen massiv sanktionieren kann. Auf diese Weise sorgt der Herr für Ordnung – eine Ordnung freilich, die ihn selbst privilegiert und in der die strukturelle Asymmetrie der Entscheidungsrechte und der Verteilung der Machtressourcen nicht angetastet wird.

Zentral für die Macht des Herrn ist mithin eine spezifische Kombination und Legierung von Entscheidungs- und Sanktionsmacht.<sup>9</sup> Der Herr trifft Entscheidungen, die für das gesamte Gemeinwesen bindend sind, und er sichert die fortdauernde Geltung von Regeln und Normen durch glaubwürdige Sanktionsdrohungen. Wichtig ist dabei, dass der Herr nur entscheidet, für die Ausführung der Entscheidung jedoch andere zuständig sind. Das Bestimmen des einen ist das Verhalten der anderen. Befehlen heißt, anderen vorzuschreiben, was sie zwingend zu tun haben. Dies gilt auch und gerade für den Vollzug der Sanktion: Herr ist, wer es nicht nötig hat, sich selber die Hände schmutzig zu machen, der also die Drecksarbeit der Macht grundsätzlich an andere delegieren kann.<sup>10</sup>

Ein wesentliches Moment des Herrschaftsverhältnisses ist seine idealtypische Sprachlosigkeit. Der Herr diskutiert nicht. Sicher muss er den Befehl klar und deutlich aussprechen; eine Antwort oder Kommentierung ist aber gerade nicht vorgesehen. (Wenn es bei der Bundeswehr die Vorschrift gibt, dass der Untergebene den Befehl wiederholen muss,

9 Das bedeutet natürlich nicht, dass andere Machtmethoden (Belohnungsmacht, Legitimationsmacht) in der Praxis des Herrschens keine Rolle spielen; tatsächlich ist – man denke nur an Machiavellis *Il Principe* oder Norbert Elias' »Königsmechanismus« – das Gegenteil der Fall. Trotzdem kann das Offerieren und die Kontrolle über die Verteilung materieller und symbolischer Gratifikationen grundsätzlich immer nur *in Verbindung* und in Kombination mit unangefochtener Strafmacht seine große Wirksamkeit entfalten und ist somit jener gegenüber nachrangig; und für die Legitimationsmacht gilt, dass gute Begründungen und Erklärungen die Beschlüsse des Herrn zwar flankieren können, er im Normalfall aber gerade auf Legitimierungen verzichtet: Etwas zu legitimieren, heißt nämlich, es gleichzeitig für legitimationsbedürftig zu erklären und damit die Voraussetzung fragloser Legitimität zu untergraben. Weil er legitimiert *ist*, hat es der Herr gar nicht nötig, sich in irgendeiner Weise zu rechtfertigen. Gewiss wägt er Alternativen und Gründe und bespricht sich mit seinen Beratern, die Entscheidung aber trifft er allein. Wer Herr ist, erkennt man nicht zuletzt daran, dass er immer das letzte Wort hat. Zur allgemeinen Grammatik der Machtmethoden vgl. auch Paris 2003a, S. 62ff.

10 Allerdings gibt es Ausnahmen, etwa wenn der Pate, statt einen Killer zu beauftragen, einen Verräter vor aller Augen mit einem Billardqueue erschlägt. – Dass der Richter hier unmittelbar als Henker agiert, hat natürlich den Sinn, die Glaubwürdigkeit der Sanktionsdrohung zu unterstreichen und ihren Abschreckungswert zu erhöhen.

bevor er ihn ausführt, so dient dies nur der Vergewisserung des Vorgesetzten, dass der andere ihn auch tatsächlich verstanden hat.) Der Befehl muss befolgt und ausgeführt werden, sonst nichts. Es ist diese sprachlose Mechanik von Befehl und Gehorsam, von Anweisung und überwachtem Tun, die den Kern des Herrschaftsverhältnisses ausmacht und durch die die Funktionsautomatik des Systems sichergestellt wird.

Demgegenüber unterliegen Führungs-/Gefolgschaftsverhältnisse ganz anderen Gesetzmäßigkeiten. Führen ist nicht nur ein Entscheiden, sondern aktives Vorgehen und entschlossenes Handeln. Der Führer ergreift die Initiative und weist einen Weg aus der Krise. Indem er neue Ziele und Zwischenziele setzt, strukturiert er die unstrukturierte Situation, löst Wahrnehmungsdiffusionen auf und verscheucht quälende Ungewissheit. Wo andere angesichts einer übermächtig erscheinenden Gefahr vor Angst gelähmt sind, bündelt er alle Handlungsenergien zur Abwehr der Bedrohung und überführt Angst in Furcht.<sup>11</sup> Weil er die Situation offensiv in die Hand nimmt, gewinnen auch diejenigen, die sich ihm anschließen, ihre Zuversicht und das Gesetz des Handelns zurück. Mehr noch: Indem er ihnen zeigt, dass Dinge, die sie bisher für unmöglich gehalten haben, durch Mut und Tatkraft doch noch erreicht werden können, verschiebt er ihre Risikowahrnehmung und bringt sie auf diese Weise mitunter dazu, »über sich hinauszuwachsen«. Sie werden gleichsam ein anderer und verehren den Führer als Auslöser ihrer Verwandlung (vgl. Turner 1995).

Darüber hinaus schafft der Führer neuen kollektiven Zusammenhalt. Er schweißt die Anhänger zusammen, überwindet deren Vereinzelung und ermöglicht arbeitsteilige Kooperation. Die Folgenden bilden fortan eine verschworene Gemeinschaft, deren wertmäßige Übereinstimmung und emotionale Verbundenheit sich im gemeinsamen Kampf weiter erhöht. Trotz oder gerade aufgrund der unüberbrückbaren Distanz zum Führer erleben sich die Anhänger in einem elementaren Sinne als Gleiche – und fühlen sich zugleich gegenüber jenen »Normalmenschen«, deren Leben im Alltag aufgeht, grundsätzlich überlegen und auserwählt. Das Charisma strahlt ab und verleiht noch dem kleinsten Anhänger den Nimbus der Außeralltäglichkeit. Es ist diese Gleichzeitigkeit von extremer Ungleichheits- und extremer Gleichheitserfahrung, die die Attraktion und interne Gruppendynamik von Führungs-/Gefolgschaftsverhältnissen ausmacht und die etwa in den Radikalisierungsprozessen sozialer Bewegungen noch vor jeder Organisation eine zentrale Rolle spielt.

Führen heißt in diesem Zusammenhang vor allem: Initiative und konsequentes Vorgehen, ein unmittelbares Neuordnen der Situation. Der Führer agiert immer im Hier und Jetzt. Im Unterschied zu oftmals

11 Ich orientiere mich hier an der berühmten Unterscheidung von Kierkegaard (1992).

entfernten »situationsenthobenen« Vorbildern, die von ihrer Autoritätsgeltung für andere mitunter gar nichts wissen, ist er stets eine konkrete, gegenwärtige Person und steht unter dem direkten Zwang der Bewährung (vgl. Scheler 1957, S. 259f.). Alles Führen ist ein Führen in einer Situation, es referiert auf Bedingungen und Umstände, die schlagartig wechseln können und auf die rasch und entschlossenen reagiert werden muss. Führen kann deshalb nur, wer auch führen will, wer also, selbst wenn er dazu gedrängt wurde, sich von einem bestimmten Moment an grundsätzlich dazu entschließt und die Führerrolle offensiv annimmt. Es gibt keine zögerliche, gar sich selbst dementierende Führung. Auch dem Führen liegt ein definitives Sich-Festlegen zugrunde, das in weitreichende Entscheidungen mündet.

Allerdings kann der Führer die Ausführung der Entscheidung nicht einfach an andere delegieren. Führen ist zuallererst eigenes Tun, eine Leistung, die der Führer für die Gemeinschaft erbringt und für deren Erfolg oder Misserfolg er unmittelbar haftbar gemacht wird. Die Autorität des Herrn ist vor allem die Autorität seines Amtes und die Anerkennung der Positionsmacht, von der er routinemäßig Gebrauch macht. Das Ansehen und die Achtung des Führers verdanken sich hingegen der persönlichen Wertschätzung seiner besonderen Fähigkeiten und Anstrengungen, die er für sich und andere auf sich nimmt. Ohne Not lädt er sich die Verantwortung auf und steht für die Folgen seines Handelns gerade. Führen ist, wenn man so will, eine Art Überzeugen nicht durch Argumente, sondern durch Tun. Dies zeigt sich auch an der Differenz von Folgen und Gehorsam: Diejenigen, die sich einem Führer anschließen, tun dies grundsätzlich »aus freien Stücken« und eigenem Entschluss. Sie vertrauen sich ihm an, weil sie ihm überlegene Fähigkeiten attestieren, die sie sich selber absprechen, und ihm zutrauen, die Krise zu überwinden.

Die Motive des Folgens und die des Gehorsams unterscheiden sich also erheblich. Während dem Gehorchen vorrangig ein Kalkül der Sanktionsvermeidung (oft kombiniert mit dem Wahrnehmen von Anreizen) zugrunde liegt, beruht die intrinsische Motivation der Folgenden vor allem auf der Identifikation mit dem Führer und dem Wert der von ihm vorgegebenen Ziele. Indem sie ihm folgen, entlasten sich die Geführten zugleich von beschwerlicher Unsicherheit, lösen Blockierungen auf und gewinnen im Handeln neues Selbstvertrauen. Allerdings verändern sich die Prioritäten, wenn es nicht mehr nur darum geht, sich zum Folgen zu entschließen, sondern das Folgen fortzusetzen, also weiterhin zu folgen: Jetzt auszuscheren würde bedeuten, sich nicht nur einen Irrtum eingestehen zu müssen, sondern auch die bisherigen Investitionen an Zeit und Engagement zu vernichten und darüber hinaus von den früheren Gesinnungsgenossen als Verräter gebrandmarkt zu werden. Es ist diese Verschiebung der Motivationsgrundlage, die dem Führungs-/

Gefolgschaftsverhältnis eine neue Stabilität verleiht und im Ergebnis dazu führt, dass die ursprünglich persönlich dominierte Beziehung sich immer stärker in eine Struktur komplementärer Rollen verwandelt.

Die schrittweise Verfestigung der Dispositionen ist zunächst ein einfaches Resultat von Erfolgen und Wiederholungen. Wer einmal erfolgreich geführt hat, wird im Falle des erneuten Auftretens von Führungsbedarf sofort mit Blicken konfrontiert, die ihn auffordern, die Rolle ein weiteres Mal zu übernehmen. Und auch er selbst wird eher dazu bereit sein, weil er in ähnlicher Situation bereits reüssiert hat. So entwickelt sich nach und nach eine stabile Asymmetrie, die sich in wechselseitigen Zuschreibungen und Erwartungen niederschlägt und schließlich im formalen Akt der Delegation auch organisatorisch auf Dauer gestellt und beglaubigt wird. Führer ist jetzt, wer von anderen dazu bestimmt wird, d. h. von ihnen *ermächtigt* wird, sie fortan zu führen.

Die weitreichenden Konsequenzen dieses Schritts sind – Michels sei Dank – bekannt: Die Komplementarität von Führen und Folgen ist von nun an nicht mehr nur die Aufspaltung sich wechselseitig ergänzender Rollen, sie ist festgeschrieben als ein positionales Machtgefälle, das dem Führer eine Vielzahl von Möglichkeiten eröffnet, die Folgebereitschaft der Anhänger im Bedarfsfall auch zu erzwingen. Er gewinnt also autorisierte, institutionell abgesicherte Macht und bleibt dennoch auf ihre prinzipielle Zustimmung und Anerkennung angewiesen. Dies ist ein grundlegendes Dilemma kontinuierlicher Führerschaft: Um erfolgreich führen zu können, muss der Führer Durchsetzungskraft und Entschlossenheit beweisen und darf sich, schon um die unbedingte Konzentration auf die Sache und damit die Zielerreichung nicht zu gefährden, keineswegs von den – schwankenden – Orientierungen und Stimmungen seiner Anhänger abhängig machen. Gleichzeitig ist er jedoch in all seinen Direktiven darauf angewiesen, dass die Anhänger ihm vertrauen und dies auch weiterhin tun, so dass er sie trotz aller Eigensinnigkeit nicht allzu sehr enttäuschen darf. In dieser prekären Balance von Abhängigkeit und Unabhängigkeit, von unbedingter Selbständigkeit und empathischem Anschluss, liegt eine der größten Herausforderungen des Führers.<sup>12</sup>

12 Vgl. Blau 1964, S. 203: »Stable leadership rests on power over others and their legitimating approval of that power. The dilemma of leadership is that the attainment of power and the attainment of social approval make somewhat incompatible demands on a person. To achieve power over others requires not only furnishing services that make them dependent but also remaining independent of any services they might offer in return. To legitimate a position of power and leadership, however, requires that a leader be concerned with earning the social approval of his followers, which means that he does not maintain complete independence of them.«

Die wechselseitige Abhängigkeit von Führer und Gefolgschaft erlaubt es, mit der Rekonstruktion der Zugzwänge der Situation genauer den Punkt zu fixieren, an dem das Führen aus seiner inneren Logik heraus dahin tendiert, in ein Macht- und Repressionsverhältnis umzuschlagen, ohne dass dies bereits in eine festgefügte Herrschaftsstruktur einmünden würde. Solange der Führer vorangeht und die Folgenden sich ihm freiwillig und aus innerer Überzeugung anschließen, übt er zwar einen überaus starken Einfluss auf sie aus; sofern er seinen Willen jedoch nicht gegen ein Widerstreben durchsetzen muss, ist dies im strengen Sinne noch keine Ausübung von Macht. Dies wird erst dann der Fall, wenn die Folgenden, obwohl ihre generelle Folgebereitschaft vielleicht noch gar nicht in Frage steht, bei der einen oder anderen Gelegenheit beginnen, aus der Reihe zu tanzen, und der Führer dazu gezwungen ist, die Abweichung zu unterbinden und seine Gefolgschaft *zu disziplinieren*.

Mit anderen Worten: Erst das Erlahmen und die – aktuelle oder potentielle – Aufkündigung der Folgebereitschaft nötigt den Führer zur Repression und veranlasst ihn dazu, von den ihm verfügbaren Machtmitteln entschlossen und rigoros Gebrauch zu machen. Und dieser Zwang verstärkt sich in dem Maße, wie die Kompaktheit der Gefolgschaft, also die Geschlossenheit der Reihen, aus der Sicht aller Beteiligten gleichzeitig eine zentrale Bedingung und Voraussetzung der Zielerreichung ist.

Die Machtausübung des Führers resultiert also aus der Notwendigkeit, die Folgenden bei der Stange (oder eben »bei der Fahne«) zu halten und sie im Bedarfsfall wirksam disziplinieren zu müssen. Dabei reicht das Register der Druckmittel und Pressionen, das der Führer aufbieten kann, an die Machtfülle des Herrn jedoch nie heran. Dies zeigt sich etwa an der bei Michels ausführlich diskutierten *Drohung mit der Demission* (S. 42ff.). Herren pflegen ihren Knechten nicht damit zu drohen, ihren Platz demnächst zu räumen. Wenn es dem Führer hingegen mit dieser Ankündigung oftmals gelingt, seine Leute zur Raison zu bringen, so droht er faktisch mit dem Entzug der Orientierungssicherheit und Entlastungen, die die Wahrnehmung der Führerrolle für die Anhänger bedeutet. Anders als der Herr kann der Führer, wenn er nicht gleichzeitig Herr ist, die Fügsamkeit der Folgenden nicht durch harsche Sanktionen erzwingen und als prompten, quasi-automatischen Gehorsam sicherstellen, sondern muss stattdessen vorrangig auf »weiche« Methoden der Legitimationsmacht zurückgreifen.<sup>13</sup> Er kann im Grunde immer nur an die

13 Hier zeigt sich zugleich die andere Bedeutung, die in Kontexten des Führens dem sprachlichen Austausch und dem Beibringen praktischer Erklärungen zukommt. Dies ließe sich im Übergangsfeld von Herrschen und Führen etwa an einem Vergleich verschiedener Handlungstypen betrieblicher Machtausübung des Vorgesetzten in der Bürokratie, nämlich der Differenz zwischen Anordnen, Anweisen und Anleiten, demonstrieren: Anordnen ist, wie schon

gemeinsamen Werte und Gesinnungen appellieren und die Gefolgschaft daran erinnern, dass jede interne Fraktionierung und Zersplitterung die Zielerreichung gefährden würde.

Herrschen und Führen unterliegen nicht nur je eigenen Gesetzmäßigkeiten und Zugzwängen, sie sind darüber hinaus eingebettet in verschiedene Bezugsrahmen und Sinnhorizonte, in denen wir die konkrete Machtausübung verorten. Das Referenzsystem der Herrschaft ist Ordnung. Der Herr sorgt für Ordnung: Er aktiviert den »Ordnungswert« der Macht (Popitz 1992, S. 224) und garantiert einen stabilen Rahmen der Normalität, der uns im Alltag Orientierung und Sicherheit gibt und in den unsere Gewohnheiten eingehakt sind. Das Telos des Herrschens ist die Aufrechterhaltung der Ordnung als einer Struktur, in der die Positionsmacht und die Privilegierung des Herrn ebenso unantastbar sind wie die untergeordnete Stellung und Gehorsampflicht der Abhängigen. Insofern ist Herrschaft dem Wesen nach affirmativ: Sie konserviert eine bestehende Ordnung und das in ihr festgeschriebene System sozialer Ungleichheit.

Die Ordnung der Herrschaft ist nicht nur die Stabilität eines sozialen Gefüges, sondern darüber hinaus eine Ordnung der Gefühle. Diese stellt sich für das Erleben des Herrn freilich sehr anders dar als für die Abhängigen. Wenn der Knecht ihn bedient und umsorgt, kann sich der Herr in seiner ganzen Herrlichkeit sonnen. Der Herr ist vor allem selbstherrlich und genießt die Privilegien, die ihm aus der Arbeit des Knechts zufließen (vgl. Kojève 1975, S. 35f.). Es ist das Glück des satten Behagens, legiert mit dem klaren Bewusstsein jederzeit verfügbarer Macht. Hinzu kommt das Basisempfinden der Legitimität, der allgemeinen Anerkanntheit von Status und Überlegenheit. Dies alles verdichtet sich häufig zu einem Gefühlsgemisch, das sich in einem charakteristischen Selbstbild von elementarer Herausgehobenheit und Distinktion niederschlägt und das sich am Ende bis zur Illusion der Unangreifbarkeit steigern kann.

Demgegenüber leidet der Knecht unter dem Entzug seiner Freiheit und der Ausbeutung durch den Herrn. Er tut, was jener ihm aufträgt, und realisiert die Zwecke des anderen in seinem eigenen Handeln. Dennoch empfindet er diese Fremdbestimmung oftmals nicht nur als Fessel und Leiden. Er muss nicht nachdenken und hat nichts zu entscheiden, trägt

die Barschheit des Tons anzeigt, ein einfacher Befehl, der keinen Widerspruch duldet; Anweisungen hingegen können unter Umständen durch flankierende Erläuterungen und Begründungen unterfüttert sein, die an die vorgegebenen Relevanzen des Untergebenen anschließen und dessen Gehorsamsbereitschaft erhöhen; und das Führungshandeln des Anleitens schließlich ist gerade durch ein Zugleich von praktischem Vormachen und verbaler Begleitkommunikation gekennzeichnet, in die auch Rückfragen und Sachdeutungen des Geführten einfließen können und darin ihren Platz haben.

daher auch keine Verantwortung. Wenn er den Befehl zur Zufriedenheit ausführt, lässt ihn der Herr in Ruhe. Gewiss ist er sich seiner Abhängigkeit und Unterlegenheit jederzeit bewusst, doch jenseits dieser unabwendbaren Tatsache entwickelt er mitunter ein großes Geschick, sich mit den Verhältnissen zu arrangieren und es sich in der einen oder anderen Weise innerhalb der aufoktroierten Ordnung *bequem* zu machen. »Sanft ruhet die Gewohnheit der Macht / auf der Macht der Gewohnheit«, heißt es in einem frühen Gedicht von Hans Magnus Enzensberger. Trotz aller sichtbaren Privilegierung des anderen ist die durch den Herrn repräsentierte Ordnung immerhin eine Ordnung, in der man weiß, wer man ist und womit man zu rechnen hat.

Die oberste Maxime des Herrschens ist die Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung. Alles soll im Prinzip so bleiben, wie es ist: als festgefügte Struktur und reibungsloses Funktionieren des Gemeinwesens. Im Gegensatz dazu zielt alles Führen auf Entwicklung und Veränderung und aktiviert die Relevanzen von Aufbruch und Engagement. Der Führer setzt lohnende Ziele und Wegmarken, die über den Status quo hinausweisen. Er definiert die gesellschaftliche Situation neu und verändert damit zugleich die Wirklichkeitskonstruktionen derjenigen, die sich ihm anschließen. Und er geht selber voran. Während die dem Herrschen korrespondierende Körperhaltung das Sitzen, genauer: das Thronen ist (vgl. Canetti 1985, S. 447f.), stellt sich der Führer an die Spitze seiner Anhänger und stürmt (oder reitet) als erster voran.<sup>14</sup> Er bindet sein Schicksal auf Gedeih und Verderb an die Ideale und die Sache, für die er einsteht. Das Referenzsystem des Führens ist Bewegung, Zielerreichung und Fortschritt – wortwörtlich: ein Fort-Schreiten über die bestehende Ordnung hinaus. Das Führen will siegen und triumphieren – und damit letztlich eine neue Ordnung schaffen.

### 3. *Das Problem der Delegation und die Ambivalenz der Politik*

Zurück zu Michels. Der zentrale Einwand gegen die Michelssche Fassung des Oligarchiebegriffs bestand darin, dass in der Formulierung des »ehernen Gesetzes« zwischen der Ausübung von Macht und Herrschaft

<sup>14</sup> Eine interessante Zwischenfigur ist der Feldherr, der die Schlacht führt. Er geht nicht voran, sondern dirigiert seine Truppen von seinem Feldherrenhügel aus. Als Befehlshaber ist er Herr, als Schlachtenlenker Führer. Er reagiert unmittelbar auf die Vorstöße und Attacken der Gegenseite und trifft seine Entscheidungen nach den wechselnden Erfordernissen der Situation. Die Voraussetzung der Umsetzung seiner Entscheidungen, gewissermaßen das Medium seines Führens, sind indes seine unbefragte Befehlsgewalt und die unbedingte Gehorsampfligkeit der Untergebenen. Kurzum: Er führt durch Herrschen.

und den Machtpraxen des Herrschens und des Führens analytisch nicht genügend differenziert werde und insofern auch der Prozess und die Stufen des Übergangs der Beziehungsformen bei aller Anschaulichkeit der Beschreibung am Ende nur unzureichend erfasst werden könne. Stattdessen identifiziert Michels vor allem zwei Grundmechanismen der Verwandlung von Führungs-/Gefolgschaftsverhältnissen in stabile Herrschaftsstrukturen: Organisation und Delegation. Die Schritte der ersten – organisationssoziologischen – Argumentation sind: Keine Bündelung des Massenwillens ohne Organisation, keine schlagkräftige Organisation ohne Arbeitsteilung und Hierarchie, Verschiebung der Zweck/Mittel-Relation in Richtung Selbsterhaltung der Organisation und institutionelle Verfestigung der internen Machtasymmetrien und Abhängigkeiten. In Michels' eigener Zusammenfassung: »Die Organisation ist die Mutter der Herrschaft der Gewählten über die Wählenden, der Beauftragten über die Auftraggeber, der Delegierten über die Delegierenden.« (S. 370f., Hervorhebung getilgt)

Dennoch reichen die Zwänge der Organisation für die Begründung der Oligarchiebildung in demokratischen Massenparteien nicht aus. Die entscheidende Ursache der internen Verlagerung und Transformation der Macht sieht Michels vielmehr im Prinzip der Delegation selbst. Und hierin liegen ja auch die wesentliche theoretische Ambition und Leistung des Buches, die es zu Recht in den Rang eines soziologischen Klassikers erheben. Mit analytischer Akribie und immensem Insiderwissen arbeitet Michels all diejenigen neuen Machtchancen und Machtquellen heraus, die sich dem Delegierten nach dem formellen Akt der Beauftragung erschließen und den Prozess der Verselbständigung gegenüber den Delegierenden vorantreiben. Das schon in der Wahl zum Ausdruck kommende Vertrauen und die spätere Dankbarkeit der Masse, der Erwerb neuer Kompetenzen, die rhetorische Lenkung der Anhänger und planvolle Erzeugung von Zuschreibungen der Unersetzbarkeit, die Erweiterung des Netzes sozialer Beziehungen, der exklusive Zugang zu Informationen und die Bestimmung der Tagesordnung, die Raschheit des Führungshandelns im Vergleich zur Trägheit der Masse, der Vorsprung durch Übungsgewinne und Routine (»Vom Warmwerden im Amte«) – zu all diesen Effekten und Folgeprozessen der Delegation und der damit einhergehenden Vervielfältigung der Machtchancen auch gegenüber der eigenen Basis ist die Michelssche Argumentation nach wie vor triftig und in ihrer Erkenntnisfülle unerreicht.

Nur: Herrschaft begründet das alles nicht. Es dokumentiert den Prozess der Verselbständigung des Delegierten gegenüber der delegierenden Gruppe, der im Übrigen je nach dem spezifischen Modus der Delegation – vom imperativen über das gebundene Mandat bis zur freien

Repräsentanz – erheblich variiert.<sup>15</sup> Die formelle Beauftragung bedeutet eine Übertragung von Rechten und Ressourcen und somit einen Machttransfer an den Stellvertreter, der fortan in einer anderen Handlungssphäre agiert, aus der ihm weitere Machtquellen zuwachsen. Als autorisierter Inhaber einer Führungsposition ist er von nun an gleichzeitig Führer und Funktionär. Allerdings muss er, um überhaupt Delegierter zu werden und dafür vorgeschlagen<sup>16</sup> worden zu sein, sich ja bereits vorher in der Parteilinie profiliert haben und zumindest als versierter Debattenredner und Wortführer hervorgetreten sein,<sup>17</sup> d. h. er muss schon im Vorfeld Führungsqualitäten gezeigt haben, die ihn als Kandidaten empfehlen. Mit anderen Worten: Das Führen geht der Auswahl und Wahl voraus; es ist nicht erst der Akt der Delegation, der den Prozess der Selbstständigkeit einleitet.

Dennoch gewinnt der Prozess durch die offizielle Beauftragung eine neue Qualität. Vom Führer wird jetzt immer schon erwartet, dass er führt; er ist zur Führung gleichsam positional verpflichtet. Bleibt er den Führungsauftrag schuldig, schwindet sein Ansehen rapide. Entsprechend groß ist der Druck der Bewährung – und dies bedeutet, zumal unter den heutigen Bedingungen der Mediendemokratie, dass er in verstärktem Maße gezwungen ist, sein Handeln und seine Entscheidungen sowohl gegenüber der eigenen Basis als auch vor einem allgemeinen Wahlpublikum als erfolgreiche Führung darzustellen und entsprechend zu inszenieren. Er muss nicht nur führen, sondern gleichzeitig Führung *demonstrieren*. Und da ein wesentliches Kriterium gelingender Führung in den Augen aller Beteiligten gerade in der Fähigkeit zur Mobilisierung und Erhöhung der Folgebereitschaft, also in der Einheit und Geschlossenheit der Anhängerschaft, besteht, kommt der moderne Parteiführer nicht umhin, im Falle innerer Fraktionierungen, dem Aufbrechen ideologischer Grabenkämpfe oder persönlicher Querelen mitunter ein Machtwort zu sprechen und alle ihm verfügbaren Machtmittel zur Disziplinierung seiner Gefolgschaft einzusetzen.

Trotzdem wird er dadurch nicht ihr Herr. Parteien sind, obschon formale Organisationen, freiwillige Vereinigungen. In ihnen schließen sich Menschen zusammen, die gemeinsame Ordnungsvorstellungen haben und sie auf parlamentarischem Weg durchsetzen wollen. Anders als in Arbeitsorganisationen bietet die Mitgliedschaft in einer Partei ein breites

15 Zur formalen Differenzierung der Vertretungsmuster vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 167ff.

16 Zu den weitreichenden Konsequenzen dieser Überlegung auch für die Oligarchieproblematik und die These der »Ohnmacht der Massen« vgl. Sternberger 1986, S. 139ff., bes. S. 171ff.

17 Zum – außerordentlich voraussetzungsreichen – Heraustreten aus der Masse vgl. auch die kleine Studie von Claessens 1989.

Spektrum von Möglichkeiten, sein Engagement und seine Ambitionen individuell zu dosieren, sie auszubauen oder zu begrenzen. Abgesehen von einem Minimum von Verpflichtungen bleibt es dem einzelnen Parteimitglied überlassen, ob und in welchem Rahmen es sich in der Parteiarbeit engagiert – und es ist gerade die Mechanik der Delegation, die es im Fall der Beschränkung von weitergehenden Ansprüchen entlastet und befreit. Entsprechend gering sind letztlich die Druckmittel und Sanktionschancen, die die Führer und Delegierten gegenüber dem abweichenden Mitglied tatsächlich haben: Wo der Herr seinen unwilligen Knecht ohne Umschweife zum Gehorsam zwingen kann, bleiben hier nur die diversen Methoden des Entzugs von Achtung und Anerkennung, also der offene Ausdruck von Ablehnung und persönlicher Geringschätzung, die am Ende freilich bis zum formell geregelten Parteiausschluss führen können.

Und die gleiche Problematik wiederholt sich auf den verschiedenen Stufen und Funktionsebenen des Delegationssystems selbst. Wenn die Delegierten eines Parteitages die Anträge des Vorstands gelegentlich abschmettern oder abtrünnige Abgeordnete unter den Bedingungen des freien Mandats die Wahl eines Regierungschefs verhindern, so kann sie kein Parteivorsitzender oder Fraktionsführer letztlich daran hindern, an ihrer Entscheidung trotz aller Folgewirkungen festzuhalten. Gewiss: Sie werden allen nur denkbaren Pressionen und Anfeindungen, von anfänglicher »Seelenmassage« über parteiinternes Mobbing bis hin zu einem regelrechten Kesseltreiben von öffentlichen Verleumdungen und Verratsbezeichnungen ausgesetzt (vgl. Zastrow 2009), und doch beweisen all diese Mittel und Methoden der Machtausübung im Grunde nur, dass die gewählten Führer im politischen Feld gegenüber den einzelnen Abgeordneten und Mitgliedern der delegierenden Gruppe gerade *keine* Befehlsgewalt haben und es sich insofern bei diesen Beziehungen eben nicht um ein stabiles institutionalisiertes Herrschaftsverhältnis handelt.<sup>18</sup>

Auf eine knappe, Michels variierende Formel gebracht: Das Zusammenspiel von Delegation und Organisation ist die Mutter der Macht,

18 Dieses Defizit an Positionsmacht ließe sich auch an der alltäglichen Parlamentsarbeit und der Stellung des Fraktionsführers aufzeigen. So begründen die Regeln des Fraktionszwangs und der Fraktionsdisziplin tatsächlich ja gerade keine strikte Gehorsampflicht der Abgeordneten gegenüber den Direktiven der Spitze; stattdessen muss ein einheitliches Abstimmungsverhalten von Fall zu Fall oftmals durch den Einsatz geeigneter Überredungskünste und anderer Druckmittel durch den Fraktionsführer erst mühsam hergestellt und herbeigeführt werden. Das heißt: Er muss nur deshalb gelegentlich als »Einpeitscher« oder »Zuchtmeister« agieren, weil er der Fraktion zwar vorsteht, aber nicht ihr Herr ist. (Der Prototyp eines solchen Fraktionsführers war Herbert Wehner.)

nicht der Herrschaft der Gewählten über die Wählenden, der Beauftragten über die Auftraggeber, der Delegierten über die Delegierenden.

Man könnte einwenden, das seien begriffliche Haarsplattereien. Meine These ist jedoch, dass erst solche Differenzierungen es erlauben, die spezifische Fragilität der Politik und das gelegentlich geradezu Tumultartige des politischen Konflikts in modernen Massendemokratien angemessen zu erfassen und zu beschreiben. So besteht eine grundlegende Ambivalenz der Politik in den gegenwärtigen westlichen Gesellschaften darin, dass sich das Spannungsverhältnis von Machtausübung und politischem Gestalten, zwischen Disziplinieren und Führen, auf den verschiedenen Ebenen des parlamentarischen Prozesses zumal in akuten Krisensituationen dramatisch verschärft und die zentrifugalen Kräfte des Systems dadurch erheblich zunehmen. Wer verstärkt damit beschäftigt ist, die eigene Gefolgschaft im Zaum zu halten, hat kaum noch die Kraft und die Chance zum Führen. Dies zeigt sich besonders an der Spitze parlamentarisch verliehener Macht, also dort, wo laut Verfassung Herrschaft und Führung institutionell ineinandergreifen und miteinander verkoppelt sind: Der Bundeskanzler ist einerseits im strengen Sinne Herr der Exekutive – er kann Minister entlassen und verfügt über umfassende Befehlsgewalt –, andererseits bestimmt er zugleich »die Richtlinien der Politik«, hat also einen klaren gesellschaftlichen Führungsauftrag.

Politik changiert stets zwischen den Polen der Machtausübung, des Herrschens und des Führens. Dies gilt auch und gerade für die Funktionsweise der parlamentarischen Demokratie. Auch die Demokratie ist ein spezifisches Herrschaftssystem und damit der Idee der Herrschaftsfreiheit grundsätzlich entgegengesetzt: Sie macht Herrschaft ausdrücklich und begrenzt sie zugleich (vgl. Möllers 2008, S. 21f.). Insofern zielt alles Führen im alltäglichen Kampf der Parteien letztlich auf die Eroberung staatlicher Macht, also auf das Erringen von Herrschaftspositionen, die dann wiederum die Möglichkeit folgenreicher gesellschaftlicher Führung eröffnen.

Eine besondere Schwierigkeit liegt darin, dass die hier unterschiedenen Machtpraxen sich im Prozess des politischen Handelns empirisch in vielfältiger Weise überlagern und miteinander verwoben sind, so dass, etwa in Bezug auf eine konkrete Regierungsmaßnahme, kaum jemals trennscharf zu bestimmen ist, was jeweils Herrschen oder Führen ist. Zwischen dem Ordnen der Ordnung und dem Entwickeln und Weiterentwickeln der Ordnung, zwischen Affirmation des Status quo und Weichenstellung der Zukunft, wird weder in der Außenperspektive und noch weniger im intuitiven »Wirklichkeitssinn« (Isaiah Berlin) und Handlungsvollzug der Akteure selbst eine klare Grenzziehung vorgenommen werden können. Ganz zu schweigen von der – notwendigen – Selbsttäuschung aller Politik, den Prozess der Gesellschaft immer schon als Resultat eigenen Handelns und eigener Entscheidungen auffassen zu müssen.

Wann Machtausübung *bloße* Machtausübung ist, wo das Herrschen aufhört und das Führen beginnt oder umgekehrt, werden wir nie endgültig fixieren können; und doch sind solche Unterscheidungen sinnvoll und unerlässlich, wenn wir den Nebel des Politischen ab und zu etwas lichten wollen.

(2012)

# Raten – Helfen – Empowerment

## Über altruistische Macht

Große, verängstigte Kinderaugen schauen uns an. Im Vordergrund des Plakats der Aktion *Brot für die Welt* steht ein etwa zehnjähriges afghanisches Mädchen in zerlumpten Kleidern, dahinter eine Gruppe weiterer Kinder. Die Textzeile lautet: »Tausend Fragen – eine Antwort: Helfen!« Eine kaltschnäuzige (nicht zynische) Interpretation dieses Satzes könnte lauten: Helfen – gemeint ist hier: Spenden – ist eine Methode, sich weiteres Kopfzerbrechen und die Suche nach Antworten zu ersparen. Wer hilft, beruhigt nicht nur sein Gewissen, er braucht auch nicht weiter zu fragen.

Diese Studie fragt nach dem Helfen. Sie will wissen, was Helfen ist und wie es sozial funktioniert. Ihr Erkenntnisinteresse ist – das Interesse an Erkenntnis. Weder will sie das Helfen optimieren noch davon abraten oder sonst wie bewerten. Obwohl sie in ihrem Grundverständnis eine normative Orientierung der Soziologie am Wert menschlicher Leidverminderung (vgl. von Wiese 1964) durchaus teilt, bleiben solche Überlegungen zunächst eingeklammert.

Die Arbeit ist folgendermaßen gegliedert: In den ersten beiden Abschnitten geht es um die systematische Bestimmung und einen Definitionsvorschlag des Helfens, wobei in Fortsetzung einer früheren Studie über *Raten und Beratschlagen* (Paris 2005b) der Vergleich und die Abgrenzung von Raten und Helfen im Vordergrund stehen; dies führt im nächsten Schritt zu dem Versuch, über die Auffächerung und Differenzierung der charakteristischen Merkmale eine Typologie des Helfens zu entwickeln, die der Bandbreite der empirischen Ausprägungen und Erscheinungsformen gerecht wird; der vierte Abschnitt prüft die Handlungschancen und Alternativen des Hilfsbedürftigen, behandelt also die Frage, wie man auf die Hilfsangebote anderer reagieren kann und in welche Bahnen der Interaktionsverlauf dadurch gelenkt wird; in einem weiteren Schritt werden dann die Veränderungen und Modifikationen erörtert, die dadurch entstehen, dass das Helfen oftmals in Strukturen und Kontexte eingebettet ist, die durch andere Funktionsprinzipien, etwa der Organisationsbildung, Arbeitsteilung und Professionalisierung, gekennzeichnet sind und die Hilfebeziehung überlagern; und dies mündet, ergänzt um einen Exkurs über die Spende, im letzten Abschnitt in eine kritische Auseinandersetzung und Diskussion der »Hilfe zur Selbsthilfe« und der einschlägigen sozialpädagogischen Ansätze des Empowerment, die als machttheoretisches Fazit die Argumentation abrunden.

### 1. Rat und Tat

Am Anfang stehen große Probleme und Not. Wo immer Menschen in eine mehr oder minder akute Notsituation geraten, aus der sie sich mit eigener Kraft nicht befreien können, sind sie verwiesen auf andere, die ihnen helfen. Die Hilflosigkeit des einen erheischt die Hilfe des anderen. Dabei lassen sich grundsätzlich zwei Stufen der Hilfsbedürftigkeit unterscheiden: Im ersten Fall erscheint die Hilflosigkeit vor allem als eine unmittelbare Orientierungslosigkeit und Ungewissheit des Handelns, als Ratlosigkeit, die sich unter Umständen bis zur extremen Form der Verzweiflung steigern kann. Der Ratlose ist jemand, der nicht mehr weiter weiß und deshalb andere um Rat fragt. Er ist mit einem Problem konfrontiert, dessen Lösung seine Ressourcen und Fähigkeiten übersteigt; gleichzeitig hält er allerdings prinzipiell daran fest, dass er die Überwindung des Problems letztlich in eigener Regie bewirken kann. Er sucht beim anderen »guten Rat«, dessen Ausführung jedoch allein seine Sache ist.

Das ist bei der zweiten Stufe, der eigentlichen Hilfsbedürftigkeit, anders. Hier benötige ich nicht nur guten Rat, sondern tatkräftige Unterstützung. Die Notlage hat ein Ausmaß an Schärfe und Dringlichkeit erreicht, dass an eine Überwindung des Problems mit eigenen Mitteln und Ressourcen nicht mehr zu denken ist. Der in dieser Art Hilflose ist darauf angewiesen, dass andere ihm zu Hilfe eilen – und er ist somit von ihnen und ihrer Hilfeleistung abhängig. Wird sie unterlassen, so hat dies in jedem Fall weitreichende Folgen und kann unter Umständen sogar den Tod bedeuten. Es ist dieser starke Begriff von Hilfe und fremder Unterstützung, auf den sich die folgende Analyse konzentriert und der sich ja auch in unserem Alltagsverständnis von Helfen und Hilfsbedürftigkeit widerspiegelt.

Anders als beim Rat, der dem Ratlosen helfen will, sein Problem selber zu lösen, ist die Überwindung der Notsituation jetzt auch Aufgabe und Handlungsziel desjenigen, der dem anderen Hilfe anbietet. Wird sie angenommen, so wird die Beziehung fortan einem veränderten Relevanzsystem unterstellt, d. h. alles, was die Akteure in diesem Rahmen tun und unternehmen, bemisst sich am gemeinsamen Ziel des Hilfeerfolgs. Das Angebot oder die Bitte um Hilfe stehen so am Anfang einer komplexen Interaktion, die das Befinden und Handeln der Akteure in spezifischer Weise prägt und ihnen bestimmte Verpflichtungen und Zugzwänge auferlegt, die sie nicht ignorieren können. Das Helfen konstituiert grundsätzlich eine Situation der Bewährung, und das bedeutet zugleich: Es handelt sich um ein Tun, in dem wir immer auch scheitern können.

Natürlich kann sich auch ein Rat als irrig und untauglich, eben als schlechter Rat, erweisen und unterliegt damit ebenfalls dem Risiko eines Fehlschlags. Dennoch stellt sich die Frage der Zurechnung von Folgen und Konsequenzen hier anders dar: Weil der Rat dem anderen freistellt, ob er ihn befolgen will oder nicht, liegt die Last der Verantwortung hauptsächlich bei ihm. Gewiss kann der Empfänger des Ratschlags den anderen mit dem Ergebnis konfrontieren und ihn zur Rede stellen; dennoch kann jener den letztendlichen Misserfolg stets auch mit Mängeln der Umsetzung oder plötzlich veränderten Rahmenbedingungen begründen und auf diese Weise versuchen, sich selbst aus der Schusslinie zu nehmen. Doch wie immer der Streit um die Legitimierung und Schuldzuweisung auch ausgehen mag, am Ende ist es immer der Empfänger, der für die Folgen seiner Entscheidung einstehen muss und die Sache auszubaden hat. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Raten und Helfen besteht mithin darin, dass in ihnen von vornherein andere Verteilungen und Grenzziehungen der Verantwortlichkeit gelten und als Interpretationsfolie angelegt werden.

Die Ursache dieser Differenz ist die Kluft zwischen kognitiver und praktischer Hilfe, zwischen Reden und Tun. Raten ist kognitives Helfen, und das heißt gleichzeitig auch: aufs Kognitive beschränkte Hilfe. Der Ratschlag ist eine Sprechäußerung, die dem anderen kognitive Zuarbeit und Unterstützung verspricht und zugleich auf diesen Aspekt begrenzt ist. Der Rat empfiehlt dem anderen, was er tun könnte, um sein Problem zu lösen. Tätige Hilfe hingegen umfasst die konkrete Bereitstellung und den Einsatz weiterer Ressourcen und legt selber Hand an. Wo sich der Rat in seinem propositionalen Gehalt, also in seinen inhaltlichen Vorschlägen, immer nur auf die Perspektive und das Tun des anderen bezieht, offeriert der Helfer grundsätzlich eine *eigene* Leistung und ein sonst nicht aktiviertes Handlungspotential, um die Notlage des anderen zu überwinden. Er steht dem anderen nicht nur mit mehr oder weniger gutem Rat, sondern mit all seinen Fähigkeiten, mit allen verfügbaren Möglichkeiten seiner Person zur Seite.

Das Tätigkeitsspektrum des Helfens ist weit gespannt. Es reicht vom Leihen diverser Geldbeträge über das Tragen von Umzugskartons, das direkte Unter-die-Arme-Greifen und Aufrichten Gestürzter bis zum Verabreichen von Medikamenten gegen Beschwerden und Krankheiten. Wie und womit geholfen wird oder geholfen werden kann, ist je nach Notlage sehr verschieden. Immer aber ist es ein konkretes, mit einigem Aufwand verbundenes Tun, das die Substanz des Helfens ausmacht. Ohne dieses Kriterium von Einsatz und Leistung ist der Hilfebegriff sinnlos. Dabei wird die Leistung des Helfens im Prinzip freiwillig, aus freien Stücken erbracht: Die Hilfe wird »erbeten« oder auch »angeboten« –

und sie kann »gewährt« oder auch verweigert werden.<sup>1</sup> Insofern funktioniert die Hilfeleistung als Gabe, bei der man sich und sein Handeln in den Dienst eines anderen stellt. Und auch wenn der Beistand sich auf die kognitive Dimension des Ratschlags beschränkt, ist es ja gerade die Anstrengung des Sich-Hineinversetzens und Überlegens, die den Empfänger veranlasst, das Bemühen des anderen zu honorieren und sich für einen als »hilfreich« empfundenen Rat zu bedanken.

Raten und Helfen sind als soziale Praxen grundsätzlich zu unterscheiden. Dennoch sind sie empirisch oft miteinander verschränkt, geht das eine in das andere über. Wo ein guter Freund oder jemand, den wir lieben, plötzlich in große Schwierigkeiten gerät, können wir ihn mit seinem Problem nicht alleine lassen. Wir überlegen, was wir ihm raten und wie wir ihm vielleicht helfen können. Dies bedarf oftmals keiner Begründung, sondern ist selbstverständlicher Bestandteil der Beziehungsdefinition. In interpersonellen Beziehungen, z. B. Familien- und Verwandtschaftsverhältnissen, und im Binnenraum werthomogener Gruppen gelten abgestufte Beistands- und Solidaritätsnormen, die nicht verletzt werden dürfen. Sicher gibt es auch hier eine große Bandbreite, wie weit solche Verpflichtungen reichen und in welchem Ausmaß sie legitimerweise geltend gemacht werden können; trotzdem stehen sie als Grund-erwartungen stets im Raum, die nur mit hohen Kosten enttäuscht werden können.

Wie sehr Raten und Helfen trotz ihrer Nähe als deutlich verschiedene Handlungstypen zu betrachten sind, lässt sich gut an der Situation erläutern, in der beide auseinanderfallen. Rat ohne Tat ist häufig konfliktträchtig. Wenn in einer Beziehung der Verdacht aufkommt, der andere wolle sich statt der Hilfe, zu der er eigentlich verpflichtet wäre, mit guten Ratschlägen aus der Affäre ziehen, den Hilfsbedürftigen also mit Rat »abspeisen«, wird das Verhältnis sofort heikel und prekär. Wo der Rat die praktische Hilfe ersetzen soll, fühlt sich der andere oftmals vom Ersten brüskiert und im Stich gelassen. Entscheidung und Verantwortung bleiben bei ihm, die Last der Problemlösung trägt er weiter allein. Deshalb weist er den Rat nicht selten zurück und verwahrt sich gegen die Einmischung. Andererseits gibt es freilich auch die Möglichkeit, dass der Diskurs über den Rat im weiteren Verlauf der Interaktion in ein gemeinsames Beratschlagen übergeht, in dem dann auch andere Perspektiven der Unterstützung und Hilfeleistung aufs Tapet kommen. Der Umgang mit dem Rat ist so stets auch ein Fokus des Aushandelns und der Neudefinition der Beziehung.

1 Dies schließt freilich nicht aus, dass andere soziale Zwänge, etwa Berufsethos oder Verheiratetsein, die Freiheit des Helfenden einschränken. Doch dazu später.

Kurzum: Rat und Tat können sich sowohl wechselseitig ergänzen als auch gegeneinander ausgespielt werden. In Anlehnung an eine bekannte Formulierung von John Dewey (»Sprechen ist Handeln ohne zu handeln«) könnte man daher sagen: Raten ist Helfen ohne zu helfen.

## 2. Strukturen des Helfens

Was ist Helfen? Ich schlage hierzu folgende Definition vor: *Helfen ist ein mehr oder minder dringliches direktes Unterstützungshandeln, das darauf abzielt, einen anderen (unter Umständen auch: eine Vielzahl anderer) aus einer unmittelbaren Notlage zu befreien und ihn perspektivisch dazu befähigen soll, innerhalb der gegebenen Möglichkeiten seine Selbständigkeit und Handlungsautonomie zurückzuerlangen und sein normales Alltagsleben fortsetzen zu können.*<sup>2</sup> In diese Bestimmung des Helfens, die gleichzeitig eine komprimierte Fassung unseres Alltagsverständnisses darstellt und daran anschließt,<sup>3</sup> sind einige zentrale Elemente und indexikalische Merkmale eingegangen, die nun im Einzelnen zu diskutieren sind. Dabei wird auch im Folgenden der Vergleich von Raten und Helfen eine wichtige Rolle spielen.

1. *Adressiertheit/Objektbezug.* Helfen ist ein Tun, das sich grundsätzlich an andere richtet, eben jene, die Objekte des Helfens sind. Wir helfen einem oder mehreren anderen. Die Adressaten des Helfens sind andere Menschen (mitunter auch Tiere), die sich in einer speziellen Notlage befinden, aus der sie befreit werden sollen. Der Prototyp des Helfens ist

2 Diese Definition bestimmt das Helfen als einen spezifischen Handlungstyp, der gleichzeitig eine charakteristische Beziehungs- und Interaktionsstruktur installiert, in der sich die Akteure fortan bewegen und auf die sie verwiesen sind. Sie ist einerseits weiter als die in der Sozialpsychologie üblicherweise verwendete Definition von »prosozialem Verhalten« und Altruismus (vgl. Bierhoff 2010, S. 13 ff.), steht aber gleichzeitig im Gegensatz zu allen erweiterten, in meinem Verständnis allzu allgemeinen Verwendungen des Hilfebegriffs, wie sie beispielsweise in Niklas Luhmanns Umschreibung des Helfens als »Beitrag zur Befriedigung der Bedürfnisse eines anderen Menschen« (Luhmann 1991, S. 134) zum Ausdruck kommt. Wenn *jede* arbeitsteilig organisierte Bedürfnisbefriedigung »Hilfe« sein soll, verliert der Begriff seine ohnehin nicht sehr prägnante Kontur und wird damit auch in analytischer Hinsicht untauglich.

3 Eine solche Parallelorientierung am Alltagsverständnis des Helfens ist nicht zu verwechseln mit dem alltäglichen Sprachgebrauch, in dem das Verb »helfen« in diversen Zusammenhängen auftaucht und verwendet wird: Wenn die Verkäuferin an der Käsetheke eines Kaufhauses an mich die Frage richtet »Wie kann ich ihnen helfen?«, so ist das, was sie tut, nachdem ich meine Wünsche geäußert habe, nicht Helfen, sondern Verkaufen.

eine Situation, in der jemand gestürzt ist, und ein anderer eilt herbei, um ihn wieder aufzurichten. Die Adressaten der Hilfe sind selbst handlungsfähige Subjekte, die in ihrem Handeln blockiert sind. Weil sie selber nicht dazu in der Lage sind, ihre Problemsituation zu überwinden, bedürfen sie der Hilfe anderer, die dies für sie bewerkstelligen.

Jemandem zu helfen oder sich von ihm helfen zu lassen, konstituiert eine besondere soziale Beziehung. Weil der andere seine Ressourcen zur Überwindung meiner Notsituation einsetzt, entsteht eine spezifische Nähe und Verbundenheit, die fortan nicht mehr ignoriert werden kann. Zwar müssen daraus nicht immer stabile wechselseitige Verpflichtungsstrukturen erwachsen, wohl aber begründet das Helfen unabhängig von seinem sachlichen Inhalt gewissermaßen eine normative Aufladung der Beziehungsdefinition, die die Akteure bestimmten Zugzwängen unterwirft und ihre Freiheiten einschränkt (vgl. Gouldner 1984, S. 118ff.). Helfen ist insofern immer auch eine Art indirektes »Beziehungsstatement«, und es ist gerade diese Beziehungsdominanz des Tuns, die viele Situationen des Helfens so prekär und konflikträchtig macht.

Mit der Ausrichtung des Helfens an der Grundsituation und Befindlichkeit anderer korrespondiert eine bestimmte Fokussierung der Aufmerksamkeit. Nicht ich und die Befriedigung meiner Bedürfnisse, sondern das Unvermögen und das Leiden des anderen stehen im Zentrum des Wahrnehmungsfeldes. Gleichzeitig überprüfe ich meine Handlungschancen und Ressourcen im Hinblick darauf, inwieweit sie für eine Überwindung seiner Problemlage in Frage kommen. Und sofern ich sie dann auch tatsächlich für ihn aktiviere und einsetze, ist das Helfen in einer ersten Konkretisierung nichts anderes als der »selbstlose« Einsatz eigener Ressourcen für Ziele und Zwecke anderer, die diese aus eigener Kraft nicht realisieren können.

Als adressiertes soziales Handeln umschreibt das Helfen idealtypisch eine Dyade: A hilft B. Dabei können sowohl das Subjekt als auch die Adressaten der Hilfe nicht nur Individuen, sondern auch kollektive Akteure sein. Gruppen können andere Gruppen unterstützen, Staaten gehen mit anderen Staaten Bündnisse ein und stehen ihnen im Kriegsfall gegenüber Dritten zur Seite. Anders als beim Rat, der stets von Person zu Person erfolgt, ist die Hilfebeziehung nicht auf individuelle Akteure beschränkt. Dennoch liegt auch bei Kollektivsubjekten die Beschlussfassung in der Hand konkreter, dafür autorisierter Führer und Amtsinhaber, die über das Ob und Wie der Hilfe und das weitere Geschehen entscheiden. Insofern ist mit dem Übergang von individuellen zu kollektiven Akteuren die grundlegende Grammatik des Helfens keineswegs außer Kraft gesetzt, wengleich sie, worauf noch zurückzukommen ist, durch die Mechanik der Arbeitsteilung und Organisation in wesentlichen Aspekten modifiziert wird.

2. *Asymmetrie*. Ebenso wie der Ratschlag teilt auch das Helfen die Akteure grundsätzlich in Träger zweier komplementärer Rollen: Helfer und (hoffentlich) hilfskompetent der eine, hilfsbedürftig und Empfänger der Hilfe der andere. Jemandem zu helfen setzt voraus, dass ich ihm helfen kann, dass ich also über jene Fähigkeiten und Ressourcen verfüge, die nötig sind, um die Notsituation des anderen zu überwinden. Ohne diese mehr oder minder gravierende Ungleichverteilung von Kompetenzen und Ressourcen ist der Hilfebegriff sinnlos.

Die Hilfebeziehung ist daher, häufig sogar in einem wörtlichen Sinne, ein Verhältnis direkter Über- und Unterlegenheit. Nur wer selber steht, kann dem Gestürzten aufhelfen. Allerdings setzt der Helfer seine Überlegenheit nicht für sich, sondern im Interesse des Unterlegenen ein und versucht, die Ungleichheit situativ auszugleichen: Nachdem der zuvor am Boden Liegende wieder steht und versichert, fortan alleine zurechtzukommen, gehen beide ihre eigenen Wege. Das Ziel des Helfens ist die Überwindung der Hilfsbedürftigkeit des anderen; die zeitweise Unterstützung soll ihn in die Lage versetzen, seinen normalen Alltag wieder aufzunehmen und künftigen Problemen und Schwierigkeiten mit eigenen Mitteln zu begegnen.

Trotzdem verwandelt das Helfen Gleiche in Ungleiche. Die Kompetenz des einen ist das Unvermögen des anderen. Indem jener sich helfen lässt, erkennt er die überlegenen Fähigkeiten des anderen an und gesteht sich zugleich seine Unfähigkeit ein, mit dem Problem selber fertig zu werden. Die Asymmetrie der Kompetenzen erzeugt eine Situation der Abhängigkeit, die oftmals auch als gravierende Zurücksetzung und Kränkung erlebt werden kann. Dabei ist die Anerkennung des Kompetenzgefälles in der Regel umso unproblematischer, je mehr es in den Augen aller Beteiligten als ohnehin vorgegeben und selbstverständlich vorausgesetzt wird, etwa wenn es mit institutionell abgestützten Zuschreibungen von Professionalität oder anderen Formen positionaler Ungleichheit korrespondiert.<sup>4</sup> Überall dort jedoch, wo es sich um soziale Verhältnisse ursprünglich Gleicher und Gleichgestellter handelt, wird die im Helfen einprogrammierte Ungleichheit zu einem latenten Problem, für das die Akteure in den verschiedenen Sequenzen der Interaktion eine tragfähige Lösung finden müssen.

4 So ergab zum Beispiel eine Untersuchung über das Hilfeverhalten von Kindern, dass diese oftmals durchaus bereit waren, Hilfsangebote von Erwachsenen anzunehmen, wogegen Hilfsangebote Gleichaltriger häufig vehement abgewehrt und zurückgewiesen wurden (vgl. Krappmann/Oswald 1988). Während der Kompetenzunterschied im Hinblick auf die Erwachsenen also weitgehend akzeptiert wurde, war er im Verhältnis zu – vergleichbaren – Gleichaltrigen stets Gegenstand zäher Aushandlungsprozesse, in denen immer auch das eigene Selbstbild zur Disposition stand.

Mit der Unterstellung der Hilfskompetenz richten sich hohe Erwartungen an den Helfer. Nun muss er zeigen, ob er tatsächlich kann, was die Situation erfordert. Doch auch vom Hilfsbedürftigen wird erwartet, dass er im Rahmen seiner Kräfte und Möglichkeiten alles tut, um die Problemlösung voranzutreiben und den anderen zu unterstützen. Der Hilfeprozess stellt sich daher immer auch als eine zwar asymmetrische, aber trotzdem wechselseitige Kooperation dar, d. h. er funktioniert als ein »Arbeitsbündnis«, in dem beide Akteure bestimmten Leistungsverpflichtungen unterliegen und Zug um Zug den gemeinsamen Hilfeerfolg anstreben. Trotz der komplementären Gegenüberstellung der Rollen sind die Gesetzmäßigkeiten der Zusammenarbeit und die Norm der Reziprozität keineswegs außer Kraft.<sup>5</sup>

Doch auch jenseits der Spaltung von Kompetenz und Inkompetenz weist die Hilfebeziehung eine Reihe weiterer Asymmetrien auf, die den Verlauf der Interaktion oft stark beeinflussen und in spezifischer Weise einfärben. Da ist einmal der unterschiedliche Grad emotionaler Betroffenheit, also das unmittelbare Leid des Hilfsbedürftigen gegenüber der relativen Affektneutralität des Helfers. Ferner die verschiedenen Relevanzen der Zeit und der subjektiv empfundenen Dringlichkeit, mit der das Problem gelöst werden soll. Vor allem aber besteht eine zentrale Differenz der Akteure häufig in der Frage des Verhältnisses von Freiwilligkeit und Zwang. Wo der eine auf Hilfe angewiesen ist, wird sie vom anderen »gewährt«, d. h. er hat immer auch die Möglichkeit, die Leistung zu verweigern. Gewiss gibt es vielfältige, durch Berufsethos und/oder geltende Rechts- und Sittennormen gestützte Grunderwartungen und Verpflichtungen zur Hilfeleistung, doch wie und in welchem Ausmaß dieser Vorgabe zu entsprechen sei, bleibt stets eine Frage der konkreten Situationsdefinition und ist letztlich kaum durch wirksame Sanktionsdrohungen abgesichert.<sup>6</sup>

Grundsätzlich ähneln die Asymmetrien der Hilfebeziehung denen des Ratschlags und der Beratung (vgl. Paris 2005b, S. 356f.; Baumann 1993, S. 85ff.), dies allerdings mit einer wichtigen Ausnahme. Da der Helfer, nachdem er das Einverständnis des anderen eingeholt hat, ja selbst in das Geschehen eingreift und folgenreich tätig wird, unterliegt auch er fortan den sachlichen und zeitlichen Limitierungen, also dem Stress der Notsituation. Er ist nicht länger entlastet vom Handlungsdruck der Situation,

5 Vgl. hierzu grundlegend Axelrod 1987 sowie Gouldner 1984, S. 79ff. – Zum Konzept des Arbeitsbündnisses vor allem in pädagogischen und sozialarbeiterischen Berufskontexten vgl. Oevermann 2002, S. 39ff.

6 So gelten für den Straftatbestand der unterlassenen Hilfeleistung (§ 323c StGB) eine Reihe von Bedingungen und Einschränkungen, die in den meisten Fällen schwer nachzuweisen sind und daher nur in relativ seltenen Fällen zu einer Anklage führen.

sondern setzt sich ihm stattdessen unmittelbar aus. Obwohl er selbst vom letztendlichen Resultat nicht direkt betroffen ist, trifft er Entscheidungen, die für die Problemlösung und das Schicksal des anderen weitreichende Bedeutung haben. Wo der Urheber des Ratschlags alles Weitere dem Empfänger überlässt, legt der Helfer selbst Hand an – mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen.

3. *Notsituation und Hilfebedarf*. Geholfen wird nur, wo dafür ein Bedarf besteht, wo jemand – umgangssprachlich ausgedrückt - »in der Patsche sitzt«. Ohne Not keine Hilfe. Alles Helfen ist ein Schaffen von Abhilfe: die Überwindung einer Zwangslage oder das Lösen eines Problems. Jemandem zu helfen oder Hilfe anzubieten bedeutet daher stets, sich in die Lage und die Situation des anderen hineinzusetzen und sein Wahrnehmungsfeld in dieser Richtung zu erweitern.

Trotzdem ist die Notlage oder Problemsituation, auf die das Helfen referiert, grundsätzlich die Situation des anderen. Sie ist eindeutig personell attribuiert, und zwar sowohl in ihrem Ursprung als auch in ihren erwartbaren Folgen. Wir helfen jemandem bei der Lösung oder Bewältigung eines ihn betreffenden Problems. Es ist sein und damit nicht unser Problem. Zwar sind wir als Helfender ebenfalls den sachlichen Schwierigkeiten und Anstrengungen der Problemlösung ausgesetzt und in sie verstrickt; insofern ist das Scheitern der Hilfe auch für den Helfer keineswegs leicht zu verkraften und unproblematisch. Dennoch kann er sich häufig damit beruhigen, »sein Bestes gegeben zu haben«. Das am Ende erzielte Ergebnis ist fortan nicht mehr seine Sache; die Konsequenzen des Erfolgs oder Misserfolgs trägt der Hilfsbedürftige allein.

Notsituationen können auf sehr unterschiedliche Weise zustande kommen. Manche entstehen allmählich und werden lange Zeit kaum bemerkt, andere resultieren aus einem unvorhergesehenen Ereignis, das dem anderen widerfährt und ihn plötzlich mit einer Situation konfrontiert, die ihn überfordert. In einigen Fällen ist die Notlage durch frühere Entscheidungen und Weichenstellungen mehr oder minder selbst verschuldet, bei anderen scheiden solche Erwägungen als Ursachenzuschreibung aus. Diese Differenzen prägen häufig auch die Wahrnehmung und Interpretationen des Helfens: Wenn ich die Lage, in der ich mich befinde, letztlich selbst herbeigeführt habe (oder ich mir dies anlaste), so gesellen sich zu den Gefühlen der Hilflosigkeit und Inkompetenz gleichzeitig noch diffuse Empfindungen von Ärger, Selbstvorwürfen und eigenem Versagen, ein Gefühlsgemisch, das sich nicht selten auch in aggressiven Reaktionen und Haltungen gegenüber dem Helfenden niederschlägt. Umgekehrt ist der Helfer von solchen Aufwallungen weitgehend frei und entlastet. Der personalen Zuordnung des Problems entspricht so zugleich eine charakteristische Spaltung der zugrundeliegenden Affekte

und Emotionen, die einer gemeinsamen Definition der Situation oftmals entgegenstehen.

Darüber hinaus kann das, was die Notsituation und den Hilfebedarf im Einzelnen ausmacht, natürlich extrem variieren. So gibt es nicht nur höchst unterschiedliche Stufen und Intensitätsgrade der Hilfsbedürftigkeit, mit denen verschiedene Formen und Ausprägungen des Helfens korrespondieren (vgl. Abschnitt 3), auch der Sachtypus des Problems kann jeweils sehr andere Dimensionen aufweisen, die besondere Anforderungen an die Qualifikation und die persönlichen Kompetenzen des Helfers stellen. Doch worin auch immer die spezielle Notlage des Hilfsbedürftigen besteht – eine Lösung und Besserung gibt es für ihn nur durch das beherzte Eingreifen des anderen, von dem er sich dadurch gleichzeitig abhängig macht.

4. *Uneigennützigkeit*. Idealtypisch ist das Helfen selbstlos. Nicht das Interesse des Helfers, sondern das Los und das Wohlergehen des Hilfsbedürftigen stehen im Zentrum der Interaktion. Auch wenn wir um die reale Komplexität der Absichten und Motive des anderen wissen, so setzen wir doch die prinzipielle Uneigennützigkeit seines Tuns voraus, wenn wir es als Helfen klassifizieren. Eine ähnliche Ausgangslage gilt auch für den Ratschlag: Wenn wir vermuten, dass der andere mit seinem Rat gleichzeitig oder sogar vorrangig eigene Interessen verfolgt und seinen Vorteil sucht, werden wir sofort misstrauisch. Nur wo die eindeutige Orientierung an der Überwindung der Notsituation des anderen fraglos im Vordergrund steht, kann sich die Hilfebeziehung entwickeln.

Die Unterstellung der Uneigennützigkeit ist die Grundlage des Vertrauens, das wir dem Helfer entgegenbringen. Indem wir uns von ihm helfen lassen, vertrauen wir uns ihm an. Wir bauen auf seine Fähigkeiten und seine persönliche Integrität. Aber auch umgekehrt: Ebenso wie der Hilfsbedürftige muss auch der Helfer darauf vertrauen, dass der andere ihm vertraut und dass auch er seinen Beitrag erbringen wird, um das Hilfeziel zu erreichen. Ohne diese wechselseitigen, zunächst nur auf Kredit gewährten Zuschreibungen kann der Hilfeprozess, wie jede andere Form der Zusammenarbeit, kaum gelingen.

Im Erfolg triumphieren beide. Die Notsituation des einen ist überwunden, und der andere hat sich in seinem Handeln bewährt. Unabhängig von der Orientierung am Wohlergehen des anderen empfindet auch er Genugtuung und Stolz. Insofern zieht auch der Helfer einen gewissen »Nutzen« aus seinem Tun: Im entschlossenen Eingreifen und der Erfahrung der Wirkmächtigkeit seines Handelns versichert er sich zugleich seines Könnens und verschafft sich erneut die Gewissheit, Herausforderungen annehmen und erfolgreich meistern zu können. Das Selbstbewusstsein eines Menschen ist vor allem Könnens-Bewusstsein, und zwar umso mehr, als er seine Fähigkeiten nicht nur für sich selbst,

sondern auch für andere einsetzt. Die veränderte Zentrierung des Wahrnehmungsfeldes verscheucht Zweifel und Selbstzweifel und ermöglicht das unmittelbare Auflösen von Sinndiffusionen. Obwohl oder gerade weil wir nicht unmittelbar betroffen sind, verfügen wir als Helfende in höherem Maße über klare und eindeutige Orientierungen und wissen damit zugleich, wer wir sind.

Hinzu kommt die Anerkennung und Bestätigung durch die Gruppe. Als »praktizierte Solidarität« ist das Helfen eingebunden in die grundlegenden wechselseitigen Verpflichtungsmechanismen und Moralvorgaben, die sich aus der Zugehörigkeit zur Gruppe ergeben und in denen sich das Wir der Gruppe wiedererkennt. Wer einem anderen Gruppenmitglied hilft, kann erwarten, dass im umgekehrten Fall auch ihm geholfen werden wird. Nichts erhöht den Gemeinschaftscharakter der Gruppe mehr als das Zusammenstehen und die kollektive Unterstützung Betroffener angesichts von Not und Gefahr. Und auch das Almosen, das dem Bedürftigen anscheinend ohne Aussicht auf Gegenleistung gewährt wird, stärkt den Zusammenhalt<sup>7</sup> und gilt gemeinhin als Tugend und Ausdruck humaner Mitmenschlichkeit. Helfen beglaubigt Güte und moralisches Engagement.<sup>8</sup> In all diesen Aspekten funktioniert das Helfen trotz seiner idealtypisch unterstellten Uneigennützigkeit gleichzeitig als eine indirekte Methode der Selbsterhöhung, eben als ein Tun, in dem sich der Helfende seines Könnens und der Werthaltigkeit seines Handelns vergewissert und dabei zugleich der Achtung und Wertschätzung anderer sicher sein kann.

5. *Verantwortlichkeit/Transfer von Entscheidungsmacht.* Wer jemandem hilft, übernimmt damit Verantwortung. Er greift folgenreich ein und muss für die Konsequenzen einstehen. Hierin liegt der Hauptunterschied zur lediglich kognitiven Hilfe des Rats: Während der Ratschlag die Entscheidung für die Ausführung dem anderen überlässt und ihm damit auch die Verantwortung aufbürdet, kann sich der Helfer der Rechenschaft für die Folgen seines Handelns nicht entziehen. Jeder Fehler, der ihm unterläuft, ist nicht nur in vielen Fällen kaum wiedergutzumachen,

7 Auf die gesellschaftsintegrativen Funktionen und Effekte der Armenfürsorge hat bereits Simmel (1983, S. 371 ff.) hingewiesen; zur systemtheoretischen Ausdifferenzierung dieses Arguments vgl. Luhmann 1991.

8 Erweitert man die Figuration, so ist das Helfen auch in dieser Hinsicht nicht harmlos. Gerade die Unterstellung der Uneigennützigkeit vermag es zuweilen in eine wirksame Machtquelle zu verwandeln. Wer anderen vorführt, dass er den Bedürftigen hilft, bezeugt damit zugleich seine offensichtliche Moralität und Hochherzigkeit – ein Eindruck, der sich unter Umständen vorzüglich intrigant ausnutzen lässt. Man denke hier etwa an den Vicomte de Valmont in Choderlos de Laclos' *Gefährliche Liebschaften*.

er muss für sein Tun auch als Person geradestehen und wird – informell oder sogar offiziell – dafür haftbar gemacht.

Die Verantwortlichkeit des Helfers ergibt sich bereits daraus, dass er für sein Tun autorisiert werden muss. Ohne die Zustimmung des Hilfsbedürftigen, etwa die Erlaubnis eines Gestürzten, ihn zu berühren, darf er gar nicht aktiv werden. Am Anfang jeder konkreten Hilfe steht daher die Frage »Darf ich Ihnen helfen?« (oder: »Kann ich Ihnen helfen?«). Erst nach dieser mehr oder minder ausdrücklichen Autorisierung durch den Betroffenen kann der Helfer eingreifen.<sup>9</sup> Umgekehrt wird in vielen Fällen eine solche Autorisierung allerdings schon dadurch erteilt, dass jemand um Hilfe *gebeten* wird: Demjenigen, der auf eine direkte Aufforderung hin aktiv wird, kann man im Nachhinein schwerlich vorwerfen, diesem Anliegen entsprochen zu haben.

Die Autorisierung des Helfers ist gleichzeitig eine Ermächtigung. Mit der Annahme des Hilfsangebots akzeptiert der Hilfsbedürftige die Tatsache, dass der andere von jetzt an Entscheidungen trifft, die für ihn weitreichende Konsequenzen haben. Er begibt sich gewissermaßen »in die Hände« des Helfenden und beauftragt ihn, in seinem Sinne tätig zu werden. Zugleich macht er sich damit von ihm abhängig und unterwirft sich bis auf weiteres seinen Vorgaben und Direktiven. Gewiss ist dies idealerweise zeitlich begrenzt und sachlich eng auf den Interaktionsrahmen der Hilfebeziehung beschränkt. Und trotzdem geht letztlich nichts daran vorbei, dass die Autorisierung des Helfers einen weitgehenden Transfer von Entscheidungsmacht einleitet, durch den der Hilfsbedürftige immer stärker dem dominanten Willen des Helfers ausgesetzt wird und der von ihm nur unter hohen Kosten rückgängig gemacht werden kann.

Zusammen mit den Asymmetrien der Hilfebeziehung begründet die Autorisierung des Helfers eine konstitutive Abhängigkeit und damit ein Verhältnis, das der Grundbestimmung der Macht sehr nahekommt. Ob schon er prinzipiell nicht im Eigeninteresse agiert, kann der Helfer seinen Willen oftmals auch gegen das Widerstreben des anderen durchsetzen,<sup>10</sup> wobei die Chance, die ihm dies eröffnet, paradoxerweise im direkten Interesse des anderen an der Überwindung seiner Notsituation liegt. Es ist eben diese Angewiesenheit auf Hilfe und der erwartete *Nutzen* des

9 Es gibt freilich auch die Situation, dass der Hilfsbedürftige bewusstlos und daher nicht ansprechbar ist oder in der aus anderen Gründen eine explizite Einwilligung nicht möglich ist. In solchen Fällen erfolgt gleichsam eine Selbstautorisierung, die durch die Umstände erzwungen wird und damit auch nachträglich legitimiert werden kann.

10 Dies ist bekanntlich die klassische Machtdefinition Max Webers: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.« (Weber 1972, S. 28)

Hilfeerfolgs, die den Hilfsbedürftigen vom Helfer abhängig machen und diesem wiederum die Möglichkeit verschaffen, das Verhalten des anderen nachhaltig zu beeinflussen und ihm nötigenfalls seinen Willen aufzuprägen.

Gerade das Eigeninteresse an der Problemlösung wirkt als ein starker Anreiz, die Entscheidungen des anderen bereitwillig zu akzeptieren und sich seinen Anweisungen zu fügen.

Allerdings variiert die Abhängigkeit mit der Dringlichkeit der Notsituation und der größeren oder geringeren Monopolstellung des Helfers. Wo der Hilfsbedürftige die Wahl hat oder die Autorisierung relativ einfach widerrufen werden kann, ist die Machtstellung des anderen letztlich relativ schwach.<sup>11</sup> Wenn er hingegen, sei es aufgrund äußerer Umstände oder wegen seiner besonderen Qualifikation, im Extremfall der Einzige ist, der für die Hilfe in Frage kommt, ist die Abhängigkeit besonders groß. Und darüber hinaus macht es natürlich einen deutlichen Unterschied, ob die Umorientierung des Hilfsbedürftigen vor oder nach der Autorisierung erfolgt: Im letzteren Fall muss er sich nicht nur seinen früheren Irrtum eingestehen, sondern vernichtet eben auch all jene Investitionen, die er bisher in die Beziehung eingebracht hat.

*6. Autonomie und Limitierung.* Helfen ist zielgerichtetes Handeln. Es ist ausgerichtet auf die Überwindung einer Notsituation, die Lösung eines Problems, oder ganz generell: das Wohlergehen des anderen. Das Telos des Helfens ist im allgemeinsten Sinne die Beseitigung der Hilfsbedürftigkeit des anderen. Jener soll durch das Tun des anderen in die Lage versetzt werden, seine Probleme und Schwierigkeiten in Zukunft wieder aus eigener Kraft zu meistern und seinen normalen Alltag fortsetzen zu können.

Gewiss gibt es für die Frage, wie die Perspektive der Wiedererlangung von Selbständigkeit und Handlungsautonomie zu konkretisieren sei, von Fall zu Fall höchst unterschiedliche Antworten. Sie ist selbst Teil des komplexen Aushandlungsprozesses zwischen den Interaktionspartnern um die spezifische Definition der Hilfsbedürftigkeit und die Reichweite der Autorisierung, und sie stellt sich natürlich stets nur im Rahmen vorgegebener Umstände und realistischer Möglichkeiten. Aber auch wenn das Ziel einer vollständigen Wiederherstellung oder Restituierung des Vorzustands der Sache nach illusorisch und somit unerreichbar ist, bleibt das Helfen grundsätzlich darauf gerichtet, zumindest *ein größtmögliches Maß* an Selbstverantwortlichkeit und Autonomie anzustreben

11 Man denke hier beispielsweise an die Möglichkeit, den Arzt mit Beginn eines neuen Quartals zu wechseln oder andere Freunde und Bekannte anzusprechen, die beim Umzug vielleicht helfen könnten.

und innerhalb der gegebenen Grenzen einen gewissen Grad persönlicher Normalität zu ermöglichen.

Hilfsbedürftigkeit ist letztlich nichts anderes als eine mehr oder minder gravierende Einschränkung individueller Handlungsautonomie. Weil er sich aus der Notlage nicht mit eigener Kraft zu befreien vermag, ist der Hilfsbedürftige auf die Unterstützung des anderen angewiesen. Gleichzeitig ist damit jedoch eine einschneidende Revision seiner Alltagswahrnehmung und des eigenen Selbstbildes verbunden: Der Hilfsbedürftige muss anerkennen, dass seine Ressourcen und Fähigkeiten nicht ausreichen, um sein Problem selbst in den Griff zu bekommen, es also allein zu lösen. Doch gerade dies fällt vielen Menschen in der heutigen Kultur, die mit Leitbegriffen der Mündigkeit und Unabhängigkeit operiert, besonders schwer. Auch wenn jemand bereits am Boden liegt, werden Hilfsangebote, etwa von Passanten, häufig abgewehrt: »Ich bin okay, es ist alles okay.« Nichts ist schlimmer, als hilfsbedürftig, auf andere angewiesen zu sein. Das Eingeständnis der Hilfsbedürftigkeit ist eine elementare Kränkung des Selbst, die um jeden Preis vermieden werden soll.

Es ist diese Infragestellung von Selbständigkeit und Autonomie, die Hilfsangebote häufig so heikel und konflikträchtig macht. Wer einem anderen ungefragt seine Hilfe anbietet oder gar aufzudrängen sucht, unterstellt ihn als unfähig, sein Problem selber zu lösen. Anders als beim Ratschlag, der nur eine Verhaltensempfehlung gibt, die der andere ausführen muss, setzt die Unterstellung der Hilfsbedürftigkeit eine weitaus größere Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten voraus. Das Helfen führt dem anderen unmissverständlich vor Augen, wie sehr er von der Notsituation überfordert ist und nur durch das Tun des anderen daraus befreit werden kann.

Der Hilfeerfolg ist ein Ziel, das in der Zukunft liegt. Insofern eröffnet das Helfen zunächst nur die Aussicht auf eine gelungene Problembewältigung – ein Versprechen, dessen Einlösung noch aussteht. Außerdem kann es über die Frage, was jeweils als zureichender Erfolg anzusehen ist, immer auch Interpretationsdivergenzen geben, die das Arbeitsbündnis belasten und mitunter nur schwer aufzulösen sind. Trotzdem ist es in letzter Instanz stets der Hilfsbedürftige, der darüber befindet, ob sein Problem gelöst ist oder nicht. Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet die Fixierung von Teil- und Zwischenzielen, deren Erreichen das Vertrauen stabilisiert und die Zuversicht auf die letztendliche Realisierung des Hilfeziels erhöht.

Ob und in welchem Ausmaß die Hilfe erfolgreich ist, bemisst sich grundsätzlich an der Perspektive des Hilfsbedürftigen. Dennoch ist das Helfen anders als der Ratschlag oder die Beratung weit weniger darauf angewiesen, sich in den anderen hineinzuversetzen und seine Perspektive zu übernehmen. Während der Rat vorrangig auf die Flexibilisierung der Perspektiven des anderen setzt und das Handeln an ihn delegiert,

spielen Empathie und empathische Einfühlung beim Helfen oftmals nur eine untergeordnete Rolle.<sup>12</sup> Stattdessen orientiert sich die Hilfe als praktisches Tun primär am Interesse – man könnte auch sagen: am »objektiven Interesse« – des Hilfsbedürftigen,<sup>13</sup> das dieser im Normalfall selbst artikuliert, unter Umständen seinen aktuellen Wünschen und Bedürfnissen jedoch auch stark widersprechen und entgegenstehen kann. Ein Beispiel ist der Drogensüchtige, der seine Freunde und Familie um Geld anfleht, um sich den nächsten Schuss setzen zu können. Insofern impliziert die Frage, was das Helfen jeweils im Einzelnen bedeutet oder bedeuten kann, immer auch eine Prognose über den weiteren Gang der Ereignisse und ist darüber hinaus eine indirekte Auseinandersetzung über die Interpretation und Legitimität der artikulierten Interessen.<sup>14</sup>

Mit der Wiederherstellung der Handlungsautonomie ist die Hilfe am Ziel. Die Notsituation ist überwunden, weitere Leistungen sind überflüssig. Dies bedeutet jedoch umgekehrt, dass die Teleologisierung des Helfens idealtypisch eine zeitliche und sachliche *Begrenzung* des Engagements und Ressourceneinsatzes vorsieht – eine Bedingung, die empirisch in vielen Fällen allerdings gerade nicht gegeben ist. Deshalb bekommt das Helfen immer dort einen deutlich anderen Charakter, wo an eine Wiedererlangung von Selbständigkeit und Handlungsautonomie von vornherein nicht zu denken ist, wo es also vom Sachtypus des Problems her grundsätzlich nicht limitiert werden kann. Insofern sind dauerhafte Pflege und die Versorgung Abhängiger Grenzformen dieses Handlungstyps, die eigenen Gesetzmäßigkeiten unterliegen und in denen das situative Aushandeln der Erfolgskriterien und Leistungsansprüche oft Gegenstand aufreibender persönlicher Kämpfe und Konfliktinteraktionen ist, die in Extremsituationen bis hin zu Ausbrüchen von Gewalt führen können.<sup>15</sup>

- 12 Ein Sonderfall ist naturgemäß die therapeutische Hilfe, die ja gerade die Behandlung und Linderung seelischer Not zum Gegenstand hat. Dennoch ist auch hier der empathische Anschluss an das Erleben und Fühlen des Patienten lediglich die Voraussetzung für das Einleiten eines Entwicklungsprozesses, an dessen Ende ein tragfähiger Zustand psychischer Gesundheit stehen soll.
- 13 Der Begriff des »objektiven Interesses« ist bekanntlich nicht unproblematisch. Wo er prinzipiell unabhängig von den subjektiven Bedürfnissen und Erfahrungen der Individuen gedacht wird, öffnet er einer repressiven Entmündigung der Abhängigen Tür und Tor; andererseits ist er als analytischer Bezugspunkt und Maßstab verschiedener Einstellungen und Ausprägungen subjektiven Empfindens unverzichtbar, wenn wir der schlechten Alternative von Dezisionismus und Relativismus entgegen wollen.
- 14 Ich erinnere mich an die Formulierung eines Jugendrichters auf einer Tagung über Jugendgewalt: »Es gibt eben manchmal auch Jugendliche, die straft man mit Hilfe und denen hilft man mit Strafe.«
- 15 Einen typischen Eskalationsverlauf beschreibt Collins 2011, S. 209f.

Mehr noch: Tatsächlich kann das angestrebte Ziel der Restitution personaler Selbständigkeit und Alltagskompetenz nicht nur verfehlt, sondern sogar in sein Gegenteil verkehrt werden. Wo die in Anspruch genommene Hilfeleistung nach und nach als selbstverständlich vorausgesetzt und in das eigene Geflecht der Gewohnheiten integriert wird, »züchtet« die Hilfe gewissermaßen die Hilfsbedürftigkeit, die sie überwinden will. Die Hilfe des einen ist fortan die Bequemlichkeit des anderen, die jener nicht mehr entbehren will. Es liegt in der Logik dieser Verkehrung, dass der Hilfsbedürftige jetzt sogar ein Interesse am Fortbestand und der Dramatisierung der Notsituation entwickelt, um die Perpetuierung der Hilfeleistung sicherzustellen. Die eigene Abhängigkeit und das eigene Leid werden auf diese Weise in eine Machtquelle verwandelt, die speziell in interpersonellen Verpflichtungsverhältnissen unter Umständen immer weiter ausgeweitet werden kann.<sup>16</sup> Teleologisierung und Limitierung gehören also zusammen: Gerade die Begrenzung der Hilfe ermöglicht das Erzielen möglicher Autonomiefortschritte. Wo hingegen die Hilfe vor allem neue Hilfsbedürftigkeit produziert, führt sie sich selbst ad absurdum.

Soweit der Durchlauf der Merkmale, die sich freilich oft wechselseitig bedingen und überlappen. Dies kann hier mit einem kurzen Abriss des Hilfeprozesses noch einmal verdeutlicht werden. Am Anfang steht stets die Wahrnehmung oder Artikulation der Hilfsbedürftigkeit einer Person, die in eine Notlage oder eine Problemsituation geraten ist, die sie aus eigener Kraft nicht bewältigen kann. Hierauf reagiert das Helfen: Der Helfer bietet dem anderen an, seine Kompetenzen und Ressourcen für die Überwindung der Notsituation einzusetzen, ohne dass damit ein unmittelbarer Nutzen für ihn verbunden wäre. Das in Aussicht gestellte Handeln soll somit, wenn wir vom »reinen« Idealtypus ausgehen, ausschließlich dem Interesse und dem Wohlergehen des anderen dienen.

Geht dieser auf das Angebot ein, so autorisiert er damit den Helfer zu selbständigem, eigenverantwortlichem Handeln und erklärt gleichzeitig seine Bereitschaft, sich dessen Vorgaben und Anweisungen zu fügen. Er akzeptiert die unterstellte Kompetenzüberlegenheit des anderen und transferiert an ihn Entscheidungsmacht. Trotzdem bleibt auch der Helfer auf die begleitende Zuarbeit und Kooperation des Hilfsbedürftigen angewiesen, um im Hilfeprozess voranzukommen. Und obwohl mit der Autorisierung des Helfers der Grundkontrakt der Beziehung etabliert

<sup>16</sup> Dies muss keineswegs immer bewusstes strategisches Kalkül oder bloße Vor Spiegelung sein, sondern kann sich im Laufe der Zeit auch als psychisches Grundmuster einer »erlernten Hilflosigkeit« (Seligman 1979) etabliert haben, bei der die Anpassung an die gegebene Situation früher vorhandene Fähigkeiten verkümmern ließ.

und besiegelt ist, muss der Arbeitskonsens auch im weiteren Verlauf der Interaktion stets reproduziert und bestätigt werden.

Nach der auch vom Helfer noch einmal ratifizierten Ermächtigung erfolgt nun im engeren Sinne die praktische Hilfeleistung: A hilft B. Worin das konkrete Handeln des Helfers im Einzelnen auch besteht, es wird in den Augen aller Beteiligten stets gemessen am schrittweisen Erreichen des Hilfsziels, also der Überwindung der Notlage des Hilfsbedürftigen. Die Teleologisierung des Prozesses gibt gleichzeitig die Relevanzstaffelung vor, an der sich alle Akteure orientieren müssen. Werden Teilerfolge erzielt, so stärkt dies die gemeinsame Zuversicht; Rückschläge hingegen belasten das Verhältnis und erfordern neue Aushandlungen und Legitimierungen.<sup>17</sup> Der Hilfeprozess ist erst dann abgeschlossen, wenn beide Akteure sich grundsätzlich darauf einigen, dass die Notsituation überwunden ist und weitere Leistungen nicht erforderlich sind.

Der Konsens über den Erfolg beendet die Hilfe. Dennoch kann es unter Umständen nötig sein, weitere Hilfe in Bereitschaft zu wissen, sollte die Situation sich wieder verschlechtern. Obwohl sie nicht mehr unmittelbar gebraucht wird, bleibt die Hilfe in Reichweite. Ebenso wie die Entstehung der Notlage im Vorfeld der Interaktion kann auch das Nachfeld der Hilfe Gegenstand von Vorsorgemaßnahmen und Überlegungen sein, die die Akteure anstellen und über die sie gemeinsam beraten. Trotzdem geht die Verantwortung für das Meistern des Alltags und das eigene Leben von jetzt ab wieder auf das selbständige Individuum über, das entsprechend dem modernen Ideal der Mündigkeit autonom handelt und entscheidet und fortan keiner Hilfe mehr bedarf.

### *3. Typen und Variationen*

Die Tätigkeiten und Ausprägungen des Helfens sind überaus vielfältig. Sie reichen vom Aus-dem-Wasser-Ziehen Ertrinkender über das Verabreichen von Medikamenten, Handreichungen im Haushalt oder bei Heimwerkerarbeiten bis zur einmaligen Bereitstellung von Geldmitteln in Gestalt einer Spende. Dabei bieten sich für eine empirische Systematik des Helfens grundsätzlich drei Klassifikations- und Typisierungskriterien an: Diese betreffen das Ausmaß der Hilfsbedürftigkeit, die größere

<sup>17</sup> Grundsätzlich können die einzelnen Schritte ebenso wie beim Ratschlag durch allerlei Legitimierungen und praktische Erklärungen flankiert sein, in denen die Akteure mögliche Interpretationsdivergenzen der Situation klären und ihre Beziehung in gewissem Grade stets neu definieren und aushandeln. Vgl. hierzu bezogen auf das Sequenzmuster des Ratgebens auch die Analyse von Niehaus 2014.

oder geringere Dauer der Hilfeleistung und schließlich den Sachtypus des Problems und der Notsituation.

Wo jemandem, der in Lebensgefahr ist, geholfen wird, wird dieser gerettet. Retten ist ein Helfen, das dem anderen in einer unmittelbaren Bedrohungssituation großer Gefahr uneigennützig beispringt, obwohl der Retter sich dabei selbst oftmals in große Gefahr begibt. Er setzt sein Leben aufs Spiel, um das des anderen zu erhalten. Dabei unterliegt das Retten stets höchster Dringlichkeit: Der Retter sieht den anderen in lebensbedrohlicher Lage und entschließt sich spontan einzugreifen. Alles kommt jetzt auf ihn an, es ist eine Situation, in der jedes Zögern oder gar Unterlassen weitreichende Folgen hätte. Dennoch muss sein Handeln vor allem überlegt und effektiv sein; trotz der Gefahr muss er die Situation rational einschätzen, Risiken kalkulieren und mit weiteren Überraschungen rechnen. Die Hilfsbedürftigkeit des anderen ist derart unübersehbar, dass der Zugzwang der Situation alles andere in den Hintergrund drängt.

Für die Artikulation der Hilfsbedürftigkeit ist es oft schon zu spät. Zumindest ist sie stark eingeschränkt: Der Hilferuf wendet sich undifferenziert an alle, die ihn vielleicht hören könnten, ist Indikator und Expression höchster Not. Er ist kurz und laut, Ruf und Schrei in einem. Eine gesonderte Autorisierung entfällt. Ohne zu fragen packt der Retter zu, das Einverständnis des anderen vorausgesetzt.<sup>18</sup> Ebenso ist die Kommunikation mit dem Hilfsbedürftigen meist extrem reduziert und auf einfache Anweisungen und Befehle begrenzt. Retten ist pures, entschlossenes Handeln. Das Wahrnehmungsfeld ist zentriert auf einen einzigen, entscheidenden Punkt: Tun, was zu tun und was nötig ist, damit der andere überlebt.

Gleichzeitig mit der strikten Teleologisierung des Handelns ist der Einsatz klar limitiert. Wenn die Mund-zu-Mund-Beatmung erfolgreich war und das Überleben gesichert ist, ist die Aktion beendet. Der Retter ist stolz auf den Erfolg, der Erfolg ist sein Sieg. Der gelungene Einsatz beglaubigt sein Können und verschafft ihm ein Gefühl der Selbststeigerung und Selbstmächtigkeit, das oftmals durch die Anerkennung Dritter und den Beifall Umstehender noch verstärkt wird. Wo andere aus Angst oder Unsicherheit untätig blieben, hat er beherzt die Initiative an sich gezogen und griff entschlossen ein.<sup>19</sup> Er setzte sich dadurch nicht nur selbst

18 Manchmal ist diese Bedingung auch nicht erfüllt. Man denke hier etwa an die Situation eines Selbstmörders, der gar nicht gerettet werden will. Dies setzt dann oftmals mühsame Verhandlungen in Gang.

19 Zur Passivität und Untätigkeit Umstehender, die nicht einfach mit Neugier oder Gleichgültigkeit verwechselt werden darf, gibt es mittlerweile eine umfangreiche Forschung, die vor allem die Interaktionsdynamik der Situation in den Vordergrund rückt. Vgl. etwa Neidhardt/Gerhards 1989; zur

der Gefahr aus, sondern übernahm freiwillig die Verantwortung für das Schicksal des anderen und ging damit das Risiko ein, im Falle des Misserfolgs auch selber schuldig zu werden.

In der Ausnahmesituation der Rettung sind alle Merkmale des Helfens wie in einem Brennpunkt zentriert: Die extreme Notlage erfordert die außergewöhnliche Tat. Am anderen Ende der Skala stehen jene unspektakulären Handlungen und Aktivitäten, in den wir anderen, etwa Freunden oder Bekannten, bei allerlei Alltagsproblemen und profanen Schwierigkeiten unter die Arme greifen und unsere Ressourcen für sie einsetzen. Auch diese Art beiläufiger und alltäglicher Unterstützung beginnt mit der Wahrnehmung oder Artikulation der Hilfsbedürftigkeit. Auf ein plötzlich auftretendes Orientierungsproblem oder eine unvorhergesehene Unterbrechung des Handlungsflusses hin erfolgt an einen Anwesenden die spontane Aufforderung: »Kannst du mir mal helfen?« Oft ist es nur eine Handreichung oder ein einfaches Abstützen, was auf diese Weise verlangt wird. Dennoch muss der andere einwilligen und sein eigenes Tun unterbrechen. Er räumt der aktuellen Problemlösung des anderen Vorrang ein und stellt seine eigenen Ansprüche und Bedürfnisse zurück.

Der Charakter der Interaktion zeigt alle Anzeichen des Undramatischen und der Normalität. Wo man sich länger kennt und zusammenlebt, ist die kleine gegenseitige Hilfe eine Selbstverständlichkeit. Jede Ablehnung wäre heikel und begründungsbedürftig. Erleichtert wird diese Alltagsroutine des Helfens durch die Hintergrundnorm der Solidarität, also die Verpflichtung zur Wechselseitigkeit, die die Asymmetrie verkraftbar macht, vor allem aber durch den geringen Aufwand und die Kurzzeitigkeit der Hilfe. Hat man beim Aufhängen eines Bildes dem anderen auf der Leiter den Hammer gereicht, so kann man sich, wenn man sich nicht weiter in Bereitschaft halten soll, wieder den eigenen Angelegenheiten widmen. Andererseits zeigt das Beispiel zugleich das latente Konfliktpotential solcher Alltagsinteraktionen: Misslingt die Limitierung des Helfens und weiten sich stattdessen die Ansprüche des anderen unkontrolliert aus, so entsteht rasch eine kleine Kraftprobe, bei der die bisherige Machtbalance der Beziehung getestet wird und sich unter Umständen auch verschieben kann.

Eingebunden in die Routinen des Alltags ist diese Art von profaner Hilfe von anderen Handlungstypen oftmals kaum separiert. Entsprechend verknüpft und beiläufig sind auch die Signale der Autorisierung oder die Einigung darüber, wann die Hilfeleistung beendet ist. Im Gegenteil: Jede Betonung der Einschnitte und Zäsuren würde nur die Relevanzen der Asymmetrie und Abhängigkeit in den Vordergrund rücken

sozialpsychologischen Diskussion der »pluralistischen Ignoranz« vgl. Bierhoff 2010, S. 151ff.

und damit vielleicht jene »Konsensfiktionen« (vgl. Hahn 1983) gefährden, die für ein gedeihliches Zusammenleben unerlässlich sind. Wo Menschen ständig kooperieren und sich aufeinander verlassen, ist das Helfen als integraler Bestandteil der Grunddefinition der Beziehung kaum der Erwähnung wert.

Im Zwischenfeld von extremer Rettungssituation und selbstverständlicher Alltagshilfe rangieren all jene Problemlagen und Konstellationen, in denen ein Akteur einen signifikanten Anderen ausdrücklich um Hilfe bittet oder sie von ihm angeboten bekommt. Bei diesem Normalfall des Helfens liegt die Notlage klar zutage und duldet keinen weiteren Aufschub. Der offenkundigen Hilfsbedürftigkeit korrespondiert die Anerkennung der Asymmetrie, auch die Autorisierung des Helfers ist in der Regel kein Problem. Gleichzeitig besteht stillschweigendes Einverständnis über das Hilfeziel und die Limitierung der Hilfeleistung. Allerdings ist das Spektrum innerhalb dieses Typs weit gespannt: Es reicht vom Verleihen mehr oder minder größerer Gegenstände oder Geldmittel über das Tragen von Umzugskartons bis zur Nachfrage professioneller medizinischer Hilfe bei einem Arztbesuch. Da die Rahmenbedingungen und Konditionen des Helfens weitgehend konstant und allen Beteiligten präsent sind, ist die Interaktion zumeist auf die gespannte Erwartung von Teilschritten fokussiert, die eine definitive Überwindung der Notsituation wahrscheinlicher machen.

Trotz der klaren Identifizierung und Abgrenzung birgt auch diese Normalsituation des Helfens eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für Konflikte, mit denen gleichzeitig bestimmte Machtchancen verbunden sind. Bleiben Anfangserfolge aus oder tritt sogar eine Verschlechterung ein, so rückt unversehens die möglicherweise unzureichende Hilfskompetenz des anderen ins Zentrum des Wahrnehmungsfeldes. Gewiss wird die Autorisierung nicht sofort widerrufen, doch hat sich der Zweifel erst einmal eingenistet, so verbreitet er sich rasch. Die Vertrauensgrundlage des Arbeitsbündnisses steht zur Disposition; gleichzeitig wird die Asymmetrie des Verhältnisses jetzt stärker als Machtgefälle und Abhängigkeit erlebt. Umgekehrt kann jedoch auch der Helfer bei mangelnder Kooperation damit drohen, die Vereinbarung aufzukündigen und die Hilfeleistung einzustellen. Und da seine speziellen Kompetenzen und Wissensvorsprünge aus der Sicht des Hilfsbedürftigen oftmals eine Ungewissheitszone<sup>20</sup> darstellen, verfügt er stets über eine große Bandbreite von Möglichkeiten, seine Definition der Sachproblematik situativ durchzusetzen und dem anderen zumindest vorläufig als verbindlichen Interpretationsrahmen aufzuprägen.

20 Zum machtheoretischen Konzept der Ungewissheitszone vgl. Crozier/Friedberg 1979.

Dennoch wird die Hilfeinteraktion nur selten abgebrochen. Der Grund dafür liegt in den bereits getätigten Investitionen, die eine vorzeitige Beendigung vernichten würde. Lieber macht man mürrisch und unzufrieden weiter, als sich einzugestehen, auf das falsche Pferd gesetzt zu haben. Zudem verhindert der starke Problemdruck des Hilfsbedürftigen in vielen Fällen die Suche nach Alternativen, und wo darüber hinaus ein Anbietersmonopol der Hilfe besteht, hat er ohnehin keine Wahl. Insofern können die Asymmetrien des Helfens vor allem durch die Verlagerung der Entscheidungskompetenz jederzeit in ein offenes Machtverhältnis umschlagen. Obwohl im Prinzip nicht die Absichten und Ziele des Helfers, sondern die Interessen und die Bedürftigkeit des Empfängers die Interaktion regulieren, ist der Hilfeprozess in seinen verschiedenen Stadien durch vielfältige latente Konfliktlinien gekennzeichnet, die in zugespitzten Situationen den Sachprimat durchbrechen und in direkte Machtaktionen einmünden können.

Ein Sonderfall ist schließlich ein Typus von Hilfe, die gar nicht oder nur bei Bedarf eingreift. Man denke hier etwa an die »Hilfestellung« des Lehrers beim Sportunterricht, der sich bei riskanten Übungen beim Pferdsprung oder am Reck so postiert, dass er den Schüler im Falle eines drohenden Sturzes sicher auffangen und vor Verletzungen schützen kann. Weil der andere um diese Sicherung weiß, kann er sich ganz auf sein Tun und die Übung konzentrieren und dabei häufig auch solche Schwierigkeiten meistern, die er allein vielleicht nicht bewältigt hätte. Schon die Gewissheit, dass im Notfall kompetente Hilfe bereitsteht, erhöht das Selbstbewusstsein und das Vertrauen in das eigene Können – eine Art Hilfe, die bereits hilft, bevor sie überhaupt aktiviert werden muss.<sup>21</sup>

Ein weiteres Differenzierungskriterium des Helfens und der Hilfsbedürftigkeit ist die Zeitachse. So macht es naturgemäß einen großen Unterschied, ob die Hilfe als spontane Aktion und einmaliges Unterstützungshandeln erfolgt oder ob im Gegenteil mit ständigen Wiederholungen oder gar dauerhafter Hilfsbedürftigkeit zu rechnen ist. Wo Fremde einander kurzzeitig helfen, geht danach jeder seiner Wege. Die Hilfeleistung ist sachlich und zeitlich klar limitiert, der Ressourceneinsatz überschaubar. Weitergehende Verpflichtungen sind von beiden Seiten nicht zu erwarten, sowohl die Überlegenheit der Helfers als auch die Einschränkung der Autonomie des Hilfsbedürftigen sind von vornherein auf die Situation beschränkt und können deshalb relativ problemlos akzeptiert werden.

21 Nach einem ähnlichen Prinzip funktionieren zum Beispiel alpine Seilschaften, bei denen einer vorausklettert, während der andere ihn mit dem Seil sichert. Auf diese Weise können beide auch solche Gipfel erreichen, die jeden allein vielleicht überfordert hätten.

Demgegenüber hat das Helfen in Konstellationen permanenten oder sogar steigenden Hilfebedarfs einen gänzlich anderen Charakter. Es gleicht hier dem Kampf gegen Windmühlen. Wo die Teleologisierung des Prozesses unmöglich ist und die verfügbaren Ressourcen abschmelzen oder bereits erschöpft sind, verliert das Helfen seine idealtypische Kontur: Es ist nicht länger ein unmittelbares und in seinem Aufwand begrenztes Unterstützungshandeln zur Wiedererlangung von Selbständigkeit und Handlungsautonomie, sondern eine fortdauernde Begleitung, ein ständiges Auf-Abruf-Bereitstehen und Rundumversorgen des anderen angesichts einer Notlage, der auch der Helfer letztlich hilflos gegenübersteht. Sicher gibt es auch in dieser Situation eine Vielzahl von Tätigkeiten und Handlungsvollzügen, auf die der Begriff des Helfens im engeren Sinne weiterhin zutrifft, und doch ist die Grunddefinition der Beziehung unter diesen Voraussetzungen in wesentlichen Aspekten verschoben.

Hier zeigt sich noch einmal, in welchem Ausmaß eine zentrale Problematik des Helfens stets in der Frage besteht, ob und inwieweit die offerierte oder nachgefragte Leistung sachlich und zeitlich limitiert werden kann oder nicht.

Bleibt noch als drittes Unterscheidungsmerkmal der Sachtypus des Problems oder der Notsituation. Offenkundig ist das, was das Helfen jeweils konkret bedeutet und welche Kompetenzen und Ressourcen dafür mobilisiert werden müssen, im Falle einer finanziellen Notlage etwas sehr anderes als bei einer Autopanne, Alltagsproblemen im Haushalt oder angesichts einer schweren Krankheit. Dabei scheint es mir gleichzeitig trivial und wenig erfolgversprechend, je nach spezifischen Praxisfeldern eine einfache Klassifikation nach »finanzieller Hilfe«, »technischer Hilfe«, »medizinischer Hilfe« usw. vorzunehmen; wohl aber ist eine analytische Unterscheidung sinnvoll, die grundsätzlich zwischen technisch-sachlichen Problemen oder Schwierigkeiten auf der einen Seite und interpersonellen Problemsituationen und Notlagen andererseits differenziert und dies auf die eingeführten Strukturelemente bezieht.

Die Differenz zwischen den beiden Problemklassen besteht vor allem in der unterschiedlichen Chance definitiver Lösungen. Während es bei Sachproblemen trotz eines gewissen Spielraums abweichender Interpretationen letztlich immer die Möglichkeit gibt, relativ eindeutig zu entscheiden, wann ein bestimmtes Problem als behoben gelten kann oder nicht – z. B. wenn das Auto nach einem Motorschaden wieder fahrbereit ist –, scheidet ein solches Kriterium der »Reaktion durch die Sache selbst« bei interpersonellen Konflikten und Notlagen prinzipiell aus. Was hier eine »Lösung« von Problemen heißen kann, ist per se interpretationsabhängig und damit in einem elementaren Sinne durch das subjektive Empfinden und Erleben des Hilfsbedürftigen bestimmt.

Wo der Hilfebedarf sich lediglich auf sachliche Leistungen bezieht, weist die Interaktion häufig nur ein geringes Konfliktpotential auf. Der Bedürftige wendet sich von vornherein an jemanden, von dem er annimmt, dass er über die spezifischen Kompetenzen und Ressourcen verfügt, die eine erfolgreiche Problemlösung wahrscheinlich machen. Schon die Anfrage ist eine indirekte Autorisierung, die keiner weiteren Ratifizierung bedarf. Der technische Charakter des Problems erlaubt die Fixierung klarer Ziele und Zwischenziele, die den Ressourceneinsatz kalkulierbar machen und die Leistung begrenzen. Helfen und das Empfangen der Hilfe sind in diesem Kontext oftmals nicht besonders herausgehobene Aktivitäten, die die Beziehung nur schwach definieren: Der eine hilft dem anderen bei der Beseitigung eines für ihn akuten Problems, doch nach dem Erreichen des Hilfeziels wenden beide sich wieder ihren eigenen Angelegenheiten zu.

Das ist bei interpersonellen Konflikten und seelischer Not, bei denen es prinzipiell keine deutungsunabhängige »Lösung« geben kann, grundsätzlich anders. Ebenso wie jede Beziehungsgeschichte je nach unterschiedlicher Interpunktion der Ereignissequenzen (vgl. Watzlawick u.a. 1969, S. 92ff.) immer auch anders dargestellt und erzählt werden kann, sind auch die Bedeutungen und Sinnbezüge des Helfens in diesem Rahmen stets abhängig vom übergreifenden Erwartungsspektrum und den – häufig divergierenden – Situationswahrnehmungen der Akteure. Mehr noch als in den anderen Typen und Konstellationen tritt hier die Beziehungsdominanz des Helfens in voller Schärfe hervor: Wem wann warum und wie geholfen wird, ist stets integraler Bestandteil des »Handels um die Identitäten« (McCall/Simmons 1974, S. 158) und damit ein wesentlicher Aspekt des immerwährenden Kampfes um Anerkennung und Selbstbehauptung. Nicht selten wird deshalb in interpersonellen Beziehungen die Frage von Beistand und Hilfe in Notsituationen zu einer Art Nagelprobe stilisiert, in der die Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit des anderen getestet wird und bei der sich sein »wahrer Charakter« offenbare.

In dieser Indikatorenfunktion zeigt sich erneut die grundlegende Ambivalenz, die das Helfen insgesamt charakterisiert: Es ist ein Agieren im Interesse des anderen, das zugleich seine Selbständigkeit und Unabhängigkeit bedroht. Dieser Nachteil ist dort, wo statt individueller Autonomie die Relevanzen von Gemeinschaft und Zweisamkeit im Vordergrund stehen, durchaus verkraftbar und oftmals sogar erwünscht. In all den Fällen jedoch, in denen trotz faktischer Leistungserbringung gleichzeitig konfligierende Interessen und Abgrenzungsbedürfnisse untergründig präsent sind und die Situationdefinition einfärben, können die Fragen des Umfangs und der Begrenzung der Hilfe sowie der Legitimität der Erwartungen unter Umständen Gegenstand erbitterter Auseinandersetzungen sein, in denen es am Ende nicht mehr um das tatsächliche Tun und

Leiden, sondern nur noch um schiere Macht, um einfaches Siegen und die Durchsetzung des eigenen Willens geht.

Ein Beispiel ist die Situation der Pflege von dauerhaft Pflegebedürftigen in der Familie. Hier sind alle Strukturmerkmale des Helfens außerordentlich stark ausgeprägt. Der extremen Hilfsbedürftigkeit des Abhängigen korrespondiert die alltagskompetente Überlegenheit der Pflegeperson, die sämtliche Betreuungsaufgaben übernimmt und dabei häufig stark überfordert ist. Gleichzeitig ist der Zeithorizont prinzipiell ungeschlossen und unklar, an eine Wiederherstellung von Selbständigkeit und Handlungsautonomie ist nicht zu denken. Ohne Aussicht auf Besserung und Genesung kann es gerade keine generelle Telelogisierung und Limitierung des Helfens geben, sind stattdessen immer nur kurzzeitige Zäsuren und Unterbrechungen möglich. Die Grundsituation des Helfens und Versorgens bestimmt den gesamten Alltag und durchdringt ihn in allen Poren.

Zusätzlich belastet wird diese Konstellation durch die unhintergehbare Diffusität der Familienbeziehungen.<sup>22</sup> Wo professionelle Helfer durch die rechtlich-organisatorische Rahmung ihrer Arbeit klare Grenzen ziehen können, ist diese Möglichkeit den pflegenden Familienangehörigen versperrt. Da jede Handlung immer schon im fein gesponnenen Netz emotionaler Ansprüche und Verpflichtungen verortet und in diesem Horizont interpretiert wird, kann jede Begrenzung der Hilfeleistung, jedes Insistieren auf eigenen Interessen und Bedürfnissen, prinzipiell als »Undankbarkeit«, Zurücksetzung oder Lieblosigkeit dargestellt und in einen entsprechenden Vorwurf umgemünzt werden. Doch auch umgekehrt kann die Inszenierung der Hilfsbedürftigkeit als hypochondrisch übertrieben oder nur vorgetäuscht verdächtig werden. Deshalb stellt diese Situation außerordentlich hohe Anforderungen an die empathischen Fähigkeiten und das Verhandlungsgeschick aller Beteiligten, die sie jedoch durch den Stress und die physischen oder materiellen Belastungen, die damit häufig einhergehen, oftmals kaum erfüllen können.

22 Wichtig ist hier die von Ulrich Oevermann im Anschluss an Parsons getroffene Unterscheidung von spezifischen und diffusen Beziehungen (vgl. Oevermann 2002, S. 40ff.): Während in spezifischen (Rollen-)Beziehungen ein klares Set positionsgewandelter Erwartungen das Spektrum möglicher Themen eng begrenzt und die Einführung eines außerhalb dieses Bereichs liegenden Themas legitimierungsbedürftig ist, kann in diffusen (interpersonellen) Beziehungen grundsätzlich alles Thema sein, so dass umgekehrt der Ausschluss eines Themas der Legitimierung bedarf. Der Prototyp eines Geflechts diffuser Beziehungen ist für Oevermann die Familie, die insofern gerade *kein* Rollensystem darstellt.

#### 4. Reaktionen

Grundsätzlich konstituiert das Helfen eine komplementäre soziale Beziehung: Es teilt die Akteure in Helfer und Hilfeempfänger. Soll der Hilfeprozess gelingen, müssen beide ihre Stellung in diesem Verhältnis akzeptieren und die Interaktion darauf ausrichten. Freilich sind die Weichen der Geschichte von vornherein anders gestellt, je nachdem ob die Hilfe vom Bedürftigen erbeten und nachgefragt wurde oder ob die Initiative und das Hilfsangebot vom potentiellen Helfer ausgegangen sind.

Wo die Hilfe ausdrücklich gewünscht und nachgefragt wird, scheint das Verhältnis zunächst unproblematisch. Der Hilfsbedürftige ist sich seiner Lage bewusst und akzeptiert die im Hilfeverhältnis vorausgesetzte Asymmetrie von Kompetenzüberlegenheit und Abhängigkeit. Die Bitte ist gleichzeitig eine automatische Autorisierung des Helfers und ermächtigt ihn zum Eingreifen. Trotzdem kann dem Empfänger auch in dieser Situation daran gelegen sein, die Problemdefinition selbst zu bestimmen und die Einschränkung der Autonomie zu begrenzen. Dies zeigt sich zum Beispiel bei alltäglichen Hilfeersuchen in eingestreuten Signalen der Kurzzeitigkeit und Beiläufigkeit, die die Anfrage begleiten: »Kannst du mir *eben mal* helfen?« Trotz ihrer Kargheit und Knappheit weist die Äußerung alle Züge des impliziten Aushandelns auf und knüpft subtil an die gegebene Definition der Situation an. Die Formulierung schiebt den anderen geschickt auf das Gleis der Zustimmung, indem sie den geringen Ressourcenaufwand, die (vorläufige) Einmaligkeit und den alltäglichen Charakter der Hilfeleistung betont.

Hat der potentielle Helfer die Anfrage realisiert, so stehen ihm grundsätzlich zwei Reaktionsalternativen offen: Bejahen und Helfen oder Ablehnen und Weitergehen. Ignoranz und Gleichgültigkeit scheiden aus, vorgespiegelte Ignoranz ist eine Methode der Ablehnung. Geht er also auf den Hilfswunsch des anderen nicht ein, so ist die Interaktion beendet und ein Tun, das wir Helfen nennen, findet gar nicht statt.

Anders ist die Situation, wenn die Initiative von demjenigen ausgeht, der dem anderen seine Hilfe anbietet. Auch hier kann der Hilfsbedürftige das Angebot ablehnen. Dies ist häufig der Fall, wenn das Angebot plötzlich und überraschend erfolgt oder die Dringlichkeit der Notlage verschieden eingeschätzt wird. Dabei können die speziellen Intentionen und Motive der Zurückweisung außerordentlich vielfältig sein: Man sieht sich selbst keineswegs so hilfsbedürftig, wie der andere unterstellt, bestreitet dessen Ressourcen und Hilfskompetenz und negiert so die Asymmetrie oder wehrt vorbeugend mögliche Dankbarkeitsverpflichtungen und Verstrickungen ab, die sich aus der Hilfe ergeben könnten. Doch worin auch immer die besonderen Gründe der Ablehnung bestehen mögen – stets geht es vor allem um die Behauptung und die Verteidigung

der eigenen Autonomie und Selbständigkeit und damit zugleich um die Aufrechterhaltung des um diese Sinnzentren aufgebauten, ja auch kulturell nahegelegten Selbstbildes. Sich nicht helfen zu lassen, transportiert im Kern immer die Botschaft, sein eigener Herr bleiben zu wollen und fremde Hilfe nicht nötig zu haben.<sup>23</sup>

Dennoch muss die Art der Zurückweisung das Angebot honorieren. Das Hilfsangebot offeriert eine uneigennützig Leistung, die die Notlage des anderen überwinden soll. Dies muss der andere berücksichtigen, auch wenn er darauf verzichtet, das Angebot anzunehmen. Er hat sich für das Entgegenkommen in irgendeiner Weise »erkennlich« zu zeigen; dies geschieht etwa durch gestische Begleitsignale oder eine entsprechende Formulierung der Ablehnung. Bleibt eine solche Bestätigung aus, so verletzt er die Grundregel der Reziprozität und darf sich über eine aggressive Gegenreaktion des anderen nicht wundern.

Hier zeigt sich, dass *beide* Reaktionsalternativen des Adressaten, also sowohl die Ablehnung als auch die Annahme des Hilfsangebots, die Selbstlosigkeit des Helfens nicht ignorieren können. Dies gilt allerdings auch für die umgekehrte Gefahr des Autonomieverlusts. So erfolgt auch die Annahme des Angebots nicht selten unter Bedingungen, die dem Verzicht auf Eigenverantwortung und Selbständigkeit Grenzen setzen. Die Autorisierung des Helfers kann mit Vorbehalten verbunden werden, die bestimmte Rahmenbedingungen festlegen und den Transfer der Entscheidungsmacht einschränken. Vor allem aber koppelt der Hilfsbedürftige das Vertrauen, das er dem Helfer entgegenbringt, grundsätzlich an Fortschritte der Überwindung der Notlage. Tritt eine rasche Besserung ein, so wächst auch die Zuversicht, dass der Erfolg letztendlich erreicht werden kann, Rückschläge hingegen nähren Argwohn und Zweifel. Mithin stellt sich nicht nur am Anfang, sondern auch in den späteren Stadien des Hilfeprozesses immer wieder die Aufgabe, die fragile Vertrauensgrundlage der Akteure angesichts vielfältiger Unwägbarkeiten zu erneuern und so die Frage abzuwehren, ob das Arbeitsbündnis der Hilfe auch weiterhin trägt.

Kooperationen bieten auch den Unterlegenen Machtchancen. Schon die angedeutete Möglichkeit der Aufkündigung der Zusammenarbeit ist ein Druckmittel, das freilich vor dem Problem steht, dass derjenige, der

23 Umgekehrt gibt es freilich auch die Situation, dass die Ablehnung des Hilfsangebots seinem Urheber durchaus willkommen ist und von ihm eher erleichtert aufgenommen wird. Erspart sie ihm doch eine Leistung zu fremden Zwecken und schont seine Ressourcen. Insofern halten sich die Kosten einer Ablehnung trotz der persönlichen Zurückweisung für den Anbieter oftmals in Grenzen. Ja, mitunter werden in diesem Sinne auch Pro-forma-Angebote gemacht, die von vornherein damit rechnen, dass der andere seine Autonomie nicht aufgeben will und deshalb das Angebot ablehnen wird.

es anwendet, sich gleichzeitig indirekt als verlässlicher Kooperationspartner disqualifiziert (vgl. Paris/Sofsky 1987, S. 31). Trotzdem schränken die Asymmetrien der Ausgangslage und vor allem die Dringlichkeit des Problems die Einflusschancen des Hilfsbedürftigen erheblich ein. Will er keinen offenen Konflikt mit der Gefahr eines dramatischen Abbruchs der Hilfebeziehung riskieren, so bleiben ihm letztlich nur die diversen Gelegenheiten, an denjenigen Stellen des Hilfeprozesses, in denen der Arbeitskonsens durch praktische Erörterungen und gemeinsames Beratschlagen routinemäßig bestätigt wird, sein aktuelles Befinden und seine Sicht der Dinge durch Gründe und – oftmals wiederholte – Nachfragen in die Interaktion einzubringen.

Demgegenüber ist der Helfer natürlich in einer ungleich stärkeren Position. Gewiss ist er kein Herr im klassischen Sinne, der seinem Knecht Befehle »bestimmten Inhalts« (Weber 1972, S. 28) erteilen und von ihm umstandslos Gehorsam erwarten kann, auch handelt er nicht primär im Eigeninteresse, sondern im Dienst und zum Wohle des Hilfsbedürftigen – doch innerhalb dieser generellen Beziehungsdefinition kann er im Bedarfsfall alle Aspekte der Asymmetrie als probate Machtquellen und Druckmittel einsetzen, um dem anderen, der ihn ja ausdrücklich zu seinem Tun autorisiert hat, die eigene Perspektive aufzunötigen und eine nur scheinbar konsensuelle Entscheidung herbeizuführen. Und wenn schließlich alle »weichen« Methoden der Überredung und Beeinflussung fehlschlagen, so kann er am Ende immer noch damit drohen, die Übereinkunft einseitig aufzukündigen und die Hilfeleistung einzustellen. Wo andere von eigenen Leistungen im Extremfall auf Gedeih und Verderb abhängig sind, genießt derjenige, der diese Leistung gewähren oder verweigern kann, manchmal fast unumschränkte Macht.

Dennoch sind der Willkür im Normalfall meist hohe Hürden und sachliche Grenzen gesetzt. Tatsächlich ist die idealtypische Uneigennützigkeit des Helfens in realen, in der Regel institutionell gerahmten Interaktionssituationen durchaus mit starken Eigeninteressen, normativen Vorgaben und Selbstansprüchen des Helfers vermischt, die einen vorzeitigen Abbruch der Hilfeleistung mit hohen Kosten versehen. Vor allem würde ein solches Verhalten auch die bisherigen Investitionen des Helfers zunichtemachen und damit den Vorteil gefährden, den ein Hilfeerfolg auch ihm eingebracht hätte. In diesem Sinne schadet eine in negativen Reaktionen und Reaktionsreaktionen sich aufschaukelnde Machtprobe am Ende oft sogar beiden: Selbst wenn er sich situativ durchsetzt und behauptet, so ruiniert in solchen Fällen vielfach auch der Gewinner mit den Bedingungen der Zusammenarbeit die Aussicht auf einen letztlich im beiderseitigen Interesse liegenden Erfolg.

Das wichtigste Motiv des Hilfsbedürftigen, die Hilfe anzunehmen und mit dem anderen zu kooperieren, liegt freilich in der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und der Hoffnung auf die Überwindung der

Notsituation. Sie ist zugleich der stärkste Anreiz, die Entscheidungen des anderen zu akzeptieren und sich seinen Vorgaben zu fügen. Trotzdem ist die Ressource der Hoffnung, die ja immer auch in der Persönlichkeitsstruktur verwurzelt ist und damit variiert, in vielen Fällen außerordentlich anfällig und fragil. Oft stirbt sie nicht zuletzt, sondern bröckelt sehr früh. Auch klare Fortschritte können stets als vorläufig oder trügerisch gedeutet werden, es gehört zum Wesen des Misstrauens, dass es im Grunde nie enttäuscht werden kann.<sup>24</sup> Insofern unterliegt auch der Anreiz künftigen Wohlergehens stets starken Schwankungen von Affekten und Stimmungen, die während des Hilfeprozesses in die Reaktionen des Hilfsbedürftigen einfließen.

War die Hilfe erfolgreich, so gebietet die Norm der Reziprozität, sich dafür dankbar zu zeigen.<sup>25</sup> Der andere hat eine Leistung erbracht, ohne die das eigene Problem nicht gelöst, die Notlage nicht überwunden worden wäre. Dabei variiert das – empfundene oder geforderte – Ausmaß der Dankbarkeit naturgemäß mit dem Grad der Hilfsbedürftigkeit und der Größe der Gefahr, der der andere ausgesetzt war: Wem gerade das Leben gerettet worden ist, kann sich danach nicht einfach umdrehen und weggehen. Umgekehrt müssen einfache Handreichungen im Haushalt nicht besonders honoriert werden. Aber auch wenn die Leistung des anderen »kaum erwähnenswert« war und eher beiläufig erbracht wurde, verlangt das Gesetz von Gabe und Gegengabe, dass das Bemühen und das Tun des anderen in geeigneter Weise anerkannt werden und die daraus erwachsenden Verpflichtungen respektiert werden.

Um absehbare Zugzwänge und Verstrickungen in Grenzen zu halten, nimmt der Diskurs über das Helfen häufig einen eigentümlichen Charakter an. Man stapelt, was den eigenen Beitrag angeht, möglichst tief und übt sich in wechselseitigen Bekundungen von Achtung und

24 Vgl. hierzu auch meine Argumentation in Paris 2005c.

25 Simmel (1968, S. 443ff.) betont in seinem *Exkurs über Treue und Dankbarkeit* die vergesellschaftenden Funktionen und die traditionsbildende Kraft der Dankbarkeit, ohne die ein dauerhafter sozialer Zusammenhalt gar nicht möglich wäre. Gleichzeitig hebt er den Umstand hervor, dass es gerade im Bereich des Gebens und Nehmens manchmal nur kleine und äußerst subtile Nuancen sind, die die Aktionen und Reaktionen der Akteure nachhaltig prägen und die Weichenstellung der Interaktion oftmals irreversibel festlegen: »Indem der Andre entweder annimmt oder zurückweist, übt er eine ganz bestimmte Rückwirkung auf den Ersteren. Die Art, wie er annimmt, dankbar oder undankbar, so, daß er schon erwartet hat oder daß er überrascht wird, so, daß er von der Gabe befriedigt ist oder unbefriedigt bleibt, so, daß er sich durch die Gabe erhoben oder gedemütigt fühlt – alles dies übt eine sehr entschiedene, wenn auch natürlich nicht in bestimmten Begriffen und Maßen ausdrückbare Rückwirkung auf den Gebenden, und so ist jedes Geben eine Wechselwirkung zwischen dem Gebenden und dem Empfangenden.« (S. 444)

Bescheidenheit.<sup>26</sup> Zudem nehmen sich die Haltungen und Aktionen der Akteure im Rückblick oft anders aus, markieren doch die verschiedenen Erzählweisen der Geschichte immer auch unterschiedliche Versionen von Urheberschaft und Lastenverteilung. Dies ist für die Folgedefinition der Beziehung von zentraler Bedeutung: Denn je größer die erbrachte Leistung und die eingesetzten Ressourcen, umso stärker ist der normative Druck, das Tun des anderen zu würdigen und sich gegebenenfalls dafür »revanchieren« zu müssen. Sicher variieren der Umfang und das Ausmaß dieser Verpflichtungen je nach sozialem und kulturellem Kontext enorm<sup>27</sup> – doch selbst in extrem formalisierten und versachlichten Beziehungen, in denen das Helfen ohne jede persönliche Nähe und anderweitige Verbindlichkeiten praktiziert wird, ist der Hilfeempfänger genötigt, sich in angemessener Form zu bedanken und die jeweils geltenden Normen der Reziprozität einzuhalten.<sup>28</sup>

Im Bekunden der Dankbarkeit findet die Interaktion ihren vorläufigen Abschluss. Die erfolgreiche Hilfe hat die Notsituation des anderen überwunden und seine Selbständigkeit und Handlungsautonomie wiederhergestellt. Er geht nun seiner Wege und ist für das, was er tut, voll verantwortlich. Mit den Relevanzen des Alltags verblasst die Erfahrung der überstandenen Situation – und auch die Gefühle der Dankbarkeit nehmen ab. Andererseits überdauert die Erinnerung an Hilfe und Beistand

- 26 Umgekehrt kann dies natürlich auch eine Methode des *fishing for compliments* sein, die den anderen indirekt auffordert, die geäußerte Anerkennung zu bekräftigen oder zu steigern.
- 27 Hier ist klar, dass die Spezifizierung der Reziprozitätsnorm für verschiedene Gruppen und soziale Milieus überaus vielgestaltig und facettenreich ist. Sie fällt in stark werthomogenen Gruppen (Familienclans, Jugendgruppen, Verschwörerzirkel) naturgemäß anders aus als in professionellen und institutionellen Kontexten oder bei einmaligen Hilfsituationen zwischen Fremden im öffentlichen Raum. Während im einen Fall schon das Unterlassen von Hilfsangeboten als eklatanter Verstoß gegen die Basisnorm der Solidarität und somit als »Verrat« gewertet werden kann, bleiben in anderen Kontexten übergeordnete Beziehungsdefinitionen wirksam, die die Bedeutung der Dankbarkeitsreaktion herabstufen und mögliche Folgeverpflichtungen eingrenzen.
- 28 Gouldner (1984, S. 102ff.) identifiziert zwei »Minimalanforderungen« oder Grundregeln, die in allen Kulturen auffindbar sind und die Geltung der Reziprozitätsnorm ausdrücken: 1. Man soll denen helfen, die einem helfen, und 2. Man soll jene nicht verletzen, die einem geholfen haben. Während die erste Regel im Binnenraum von Gruppen und Gemeinschaften eine aktive Solidaritätsverpflichtung fest schreibt, fordert die zweite lediglich das Unterlassen einer Schädigung. Wie sehr jedoch auch ein Bruch der zweiten Regel oftmals als schwerwiegende Normverletzung aufgefasst wird, zeigt sich etwa daran, dass Straftaten, bei denen sich der Täter ursprünglich als hilfloses Opfer aus gibt, als besonders verwerflich und verabscheuungswürdig gelten.

nicht selten das Wissen um die konkreten Umstände, die die Hilfe erforderlich machten. Sie wird Teil der Grunddefinition der Beziehung und lagert sich darin ab, wie überhaupt das Helfen ganz unabhängig von seinem spezifischen Inhalt immer auch als eine Art »Seismograph« der Beziehung und Gradmesser des Vertrauens funktioniert, der vor allem über das subtile Austarieren von Nähe und Distanz die Intensität des Verhältnisses anzeigt.<sup>29</sup> Ob und wie uns jemand hilft und wie wir selbst darauf antworten, sagt außerordentlich viel darüber aus, wer wir sind und wie wir den anderen sehen.

### 5. Überlagerungen: Professionalität, Arbeitsteilung, Organisation

Alles Helfen geschieht in Situationen. Es ist somit eingebunden in spezifische Kontexte und Rahmenbedingungen, die es oftmals wesentlich modifizieren. Je nach unterschiedlicher Basisdefinition der Beziehung nimmt es grundsätzlich einen anderen Charakter und eine besondere emotionale Tönung an, denen zugleich ein bestimmter Aufbau des Wahrnehmungsfeldes entspricht. Einmalige Hilfeleistungen gegenüber Fremden im öffentlichen Raum unterbrechen das serielle Nebeneinander der Akteure nur kurz; nach der Versicherung keiner weiteren Hilfsbedürftigkeit und der Entgegennahme des Dankes ist die Interaktion abgeschlossen. Umgekehrt steht in normativ aufgeladenen interpersonellen Beziehungen mit der Frage des Helfens nicht selten der Fortbestand der gesamten Beziehung auf dem Spiel: Wer hier den anderen »im Stich lässt«, muss im Extremfall damit rechnen, dass dieser die Beziehung aufkündigt und jeden weiteren Kontakt abbricht.

Im Zwischenfeld dieser beiden Pole liegt der weite Bereich des Helfens als professionelle Tätigkeit und Berufsausübung. Hier verschränkt und überlagert sich die Struktur des Helfens als Handlungstyp mit grundlegenden Mechanismen der Professionalisierung und Routinisierung, wie sie für spezialisierte Beziehungen im Funktionsgefüge von Institutionen charakteristisch sind. Die Akteure begegnen sich von vornherein in klar umrissenen, positional vordefinierten Rollen, die das Erwartungsset strikt begrenzen und zumindest am Anfang kaum Interpretationsdivergenzen zulassen. Die verschiedenen Schritte sind eindeutig markiert und werden oft auch formal beglaubigt. Wo die Hilfe als Dienstleistung nachgefragt wird, fallen Beauftragung und Autorisierung zusammen. Die Stellung des Hilfsbedürftigen ist von nun an die Rolle des Patienten, Kunden oder Klienten, ebenso wie der Hilfeleistende in einer konturierten, institutionell vorgegebenen Berufsrolle agiert.

29 Als schönes Beispiel persönlicher Hilfe im Verhältnis von Lou Andreas-Salomé und Rainer Maria Rilke vgl. den Aufsatz von Peter Bürger (2014).

Auch die Machtdimension der Beziehung erhält dadurch eine völlig neue Einfärbung. Ein »Arzt« ist nicht einfach nur jemand, der medizinische Hilfe leistet. In seiner Figur kumulieren ein hohes Sozialprestige, seine formale Amtsautorität und die Zuschreibung überlegenen Fachwissens mitunter zu einer Art Hyperautorität und gewinnen so den Nimbus einer »objektiven Instanz« (vgl. Simmel 1983, S. 103), deren Vorgaben und Entscheidungen unangreifbar erscheinen. Dabei sind in der Wahrnehmung des professionellen Gegenübers verschiedene Aspekte von persönlichem Vertrauen und grundlegendem Systemvertrauen, etwa in die Qualität und Seriosität der Ausbildung, stets miteinander verbunden und ergänzen sich wechselseitig.<sup>30</sup> Der andere wird nicht primär als konkrete Person, sondern von vornherein als Träger einer bestimmten, unter speziellen Voraussetzungen erworbenen Berufsrolle (und eines entsprechenden Leumunds) konsultiert; nur unter dieser Bedingung macht es Sinn, in einer weitgehend unüberschaubaren Situation unter konkurrierenden Angeboten eine Auswahl zu treffen und sich den absehbaren Abhängigkeiten und Verfahrensvorgaben zu fügen.

Aufgrund der komplementären Spaltung der Rollen ist die Anerkennung der Asymmetrie gerade *kein* Problem. Wo die situative Ungleichheit von Helfer und Hilfsbedürftigem in einem strukturell vorgegebenen Positionsgefälle verankert und darin eingebettet ist, bleiben Konflikte weitgehend aus. Der andere wird ja gerade wegen seiner Kompetenzüberlegenheit kontaktiert, womit die Selbsteinschätzung eigener Hilfsbedürftigkeit vorausgesetzt ist. Andererseits ist die Aufgabe der Autonomie und Selbständigkeit eng begrenzt: Der Transfer der Entscheidungsmacht ist ausdrücklich auf den erteilten Auftrag beschränkt und kann im Prinzip jederzeit widerrufen werden. Dennoch ist die Rücknahme eher ungewöhnlich und selten. Dabei sind es nicht nur die bisherigen Investitionen und das Eingeständnis, eine falsche Wahl getroffen zu haben, die den Hilfeempfänger von einer Revision abhalten; es ist vor allem die im eigenen Laienstatus verankerte Kompetenzunterlegenheit und Unwissenheit, die die Ungewissheit über den Ausgang steigert und die Abhängigkeit von den professionellen Problemdefinitionen des anderen verstärkt. Weil der fachliche Wissensvorsprung außer Frage steht, bleibt uns im Normalfall nichts anderes übrig, als seinen Anweisungen zu folgen und ihm weiterhin zu vertrauen.

Andererseits ist die professionelle Hilfe nicht einfach eine altruistische Handlung. Der andere erbringt eine Leistung, die finanziell honoriert oder für die er entlohnt wird. Die idealtypische Unterstellung der Uneigennützigkeit ist damit außer Kraft gesetzt; gleichzeitig ist das Eigeninteresse des anderen immer auch eine Quelle von Argwohn und

30 Vgl. zu diesen Unterscheidungen und Verschränkungen Luhmann 1973, bes. S. 50ff.

Zweifel. Wo die Beziehung der Akteure grundsätzlich versachlicht und zumindest im Hintergrund immer auch materiell definiert ist, werden diejenigen Momente des Helfens besonders akzentuiert, die auf einen messbaren, von allen Beteiligten auch formal akzeptierten Hilfeerfolg ausgerichtet sind. Umgekehrt treten hier alle persönlichen Folgerwartungen und Dankbarkeitsnormen zurück: Wenn die Notlage überwunden und das Problem gelöst ist, fühlen wir uns über eine kurze, rituelle Bezeugung des Dankes hinaus dem anderen nicht weiter verpflichtet. Er hat schließlich nichts anderes als seine Arbeit gemacht.

Mit der Entlastung von persönlichen Relevanzen und Beziehungsaspekten geht eine weitere Verschiebung des Verhältnisses einher. Wo der andere lediglich seinen Beruf ausübt und für seine Arbeit bezahlt wird, verwandeln sich die Einstellungen und Erwartungen des Hilfeempfängers oft rasch in eine Haltung des Erhebens von »Ansprüchen« und Forderungen, die der andere zu erfüllen habe.<sup>31</sup> Der Transfer der Entscheidungsmacht funktioniert jetzt als ein generelles Abschieben der Verantwortung; außerdem hat man, wenn Fortschritte ausbleiben, immer schon einen Schuldigen parat. Die Motivation zur Eigenanstrengung erlahmt. Analog zur Mechanik der »erlernten Hilflosigkeit« gehen die Zuversicht und das Vertrauen in die eigenen Kräfte und Fähigkeiten nach und nach verloren, bis schließlich ein Zustand eintritt, in dem die Aufgabe eigener Selbständigkeit und Handlungsautonomie nicht mehr als Mangel erlebt wird, sondern ein Leben jenseits der längst als Dauerlösung akzeptierten Abhängigkeit gar nicht mehr vorstellbar scheint. Die Aspekte der Entmündigung und der Einschränkung eigener Freiheiten spielen im subjektiven Empfinden keine größere Rolle mehr; die Inanspruchnahme der Hilfe gilt fortan als Selbstverständlichkeit, die man in keinem Fall mehr entbehren oder aufs Spiel setzen will.

Sicher variieren die Zwänge und Probleme der professionellen Hilfe stets mit den verschiedenen Arbeitsbereichen und dem Sachtypus der Aufgaben, auf die sich die Leistungen beziehen. Sie stellen sich zwischen rein technischer Hilfe, einer medizinischen Behandlung beim Arzt oder im Krankenhaus oder in einem psychotherapeutischen Setting jeweils sehr anders dar als in pädagogischen Kontexten oder im breit gefächerten Spektrum der Sozialen Arbeit. Und ebenso sind auch die konkreten

31 Zum Umschlagen wiederholt gewährter Hilfe in eine sukzessive Forderungshaltung vgl. bereits Simmel 1983, S. 356f. – Ohnehin ist ein Denken in »Ansprüchen« einer Einstellung und Weltorientierung im Horizont von Freiheiten diametral entgegengesetzt: Mit dem Anmelden und Einklagen von Ansprüchen erwarte ich die Bewältigung meiner Probleme stets von anderen, während die Ausrichtung an Freiheiten von vornherein die eigenen Handlungsmöglichkeiten und den Primat der Eigenverantwortung in den Vordergrund stellt.

Machtchancen, die in diesen Beziehungen virulent sind, in den diversen Handlungsfeldern und Situationen höchst unterschiedlich ausgeprägt: Vor allem dort, wo es bei Anbietungsmonopolen kaum Wahlmöglichkeiten gibt, die Kluft der Kompetenzen nicht zu überbrücken ist oder die Positionsmacht des Helfers oder Beraters gleichzeitig weitreichende Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse einschließt, verdichten sich die Gefühle der Abhängigkeit und Ohnmacht beim Hilfeempfänger oftmals zu einem Syndrom der Ausweglosigkeit und des Ausgeliefertseins, das sich als elementare Grundstimmung in die Selbst- und Fremdwahrnehmung einlagert und eine nüchterne Abwägung möglicher Handlungsalternativen blockiert.

Umgekehrt ist auch die professionelle Hilfe nicht selten enormen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt, denen sie unter Umständen nicht gewachsen ist und die sie von innen zermürben (vgl. Schmidbauer 1977; Schlosser 2002). Das »Dasein für andere« fordert einen Tribut, der die vorhandenen Kräfte auf Dauer übersteigt. Gewiss gibt es im Binnenmilieu der Professionen stets gewisse gruppenspezifische Deutungsmuster und Sittennormen, wie sie etwa in einem bestimmten beruflichen Jargon und mitunter hochdifferenzierten »Alltagstheorien« zum Ausdruck kommen, die gleichzeitig auch als kognitive und emotionale Entlastungsangebote fungieren, die dem Überforderungsdruck entgegenwirken. Trotzdem bleibt überall dort, wo die Kriterien für Fortschritte und Erfolg nur schwach konturiert und in hohem Maße interpretationsabhängig sind und die Hilfe im Wesentlichen als Einzelarbeit ausgeübt wird, der spezielle Umgang mit diesen Problemen, beispielsweise das subtile Austarieren von Nähe und Distanz, am Ende doch der persönlichen Arbeitsauffassung und der Herausbildung individueller Routinen überlassen, in denen jeder für sich einen geeigneten Lösungsweg finden muss.<sup>32</sup>

Weitere Modifizierungen des Helfens ergeben sich aus der Überlagerung und Verschränkung mit Gesetzmäßigkeiten der Arbeitsteilung. Wo der Hilfeprozess als komplexe Organisationsleistung in verschiedene, systematisch aufeinander bezogene Verfahrensschritte und Einzelarbeiten zerlegt ist, ändert sich der Charakter des Tuns grundlegend. Die Beschränkung auf Teilaufgaben erlaubt einerseits die Steigerung von Output und Effektivität durch Übungsgewinne und Routine; gleichzeitig

32 Dies gilt speziell für die Soziale Arbeit, die als »bescheidene Profession« (Schütze 1992) von vornherein im Zwischenfeld von sachlicher Problembewältigung und persönlicher Beziehungsdominanz, von spezifischen Rollen und diffusen Beziehungskontexten, angesiedelt ist und deshalb vom Sachtypus her mit besonderen Hürden und Herausforderungen der Professionalisierung konfrontiert ist. Vgl. hierzu die grundlegenden Aufsätze von Ulrich Oevermann (2000; 2002) und Ulrike Nagel (1993).

schumpft jedoch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, soweit sie den eigenen Arbeitsbereich übersteigt. Die Erledigung der Aufgaben ist zentral koordiniert, unmittelbare Abstimmungen und Kooperationen werden dadurch weitgehend überflüssig. Auf diese Weise erfolgt ein Großteil der Arbeitsschritte und Tätigkeiten ohne jeden Kontakt zum Hilfsbedürftigen. Der soziale und kommunikative Austausch mit ihm ist im Wesentlichen auf die Formalitäten und Verhandlungen der Aufnahme-prozedur und im weiteren Verlauf auf den direkten Hilfeempfang – und das heißt in der Regel: auf das einfache Akzeptieren und Befolgen der verfügbaren Maßnahmen – reduziert.

Mit der arbeitsteiligen Zergliederung des Hilfeprozesses ändert sich der Objektstatus des Empfängers. Er wird weniger als Individuum, sondern als Datenträger wahrgenommen, dessen Hilfsbedürftigkeit in messbare Informationen und Testergebnisse übersetzt wird, die in einer Diagnose zusammengefasst werden. Die Arbeit an der Problemlösung erfolgt nun weitgehend unabhängig von der subjektiven Perspektive des Hilfsbedürftigen; die Beratung über die geeigneten Schritte und Maßnahmen ist ausschließlich Sache der kompetenten Experten; die letztendliche Einwilligung über die vorgeschlagene Behandlung ist oft eine bloße Formsache. Die Arbeitsteilung des Helfens entkoppelt die Strukturmerkmale des Prozesses und zieht eine kaum mehr revidierbare Verschiebung der Machtbalance innerhalb der Hilfebeziehung nach sich: Der mit der Autorisierung verbundene Transfer der Entscheidungsmacht verlängert sich auf eine Vielzahl beteiligter Personen und Instanzen, deren sachgerechtes Handeln der Wahrnehmung und Bewertung des Hilfsbedürftigen über weite Strecken entzogen ist.

Diese Mechanik verstärkt sich noch einmal mit der institutionellen Verfestigung und Verlagerung des Helfens in Organisationen, wie sie für die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft charakteristisch sind. Mit der Entwicklung und Ausweitung von auf Hilfe spezialisierten Sozialsystemen löst sich das Helfen aus elementaren Bindungen und Verpflichtungen von Sippe und Verwandtschaft und verwandelt sich in eine gesellschaftlich bereitgestellte Leistung, auf die im Bedarfsfall alle Mitglieder des Gemeinwesens Zugriff haben. Die Existenz der Hilfesysteme wird so »gleichsam Sicherheitshorizont des täglichen Lebens auf unbegrenzte Zeit in den sachlichen Grenzen der Organisationsprogramme« (Luhmann 1991, S. 141). Gleichzeitig bestimmen und steuern die Gesetzmäßigkeiten funktionaler Differenzierung auch die Binnenstruktur der Organisationen, deren Eigenlogik und »Interesse an sich selbst« auf diese Weise zu Entwicklungsdeterminanten werden, die alle involvierten Akteure als Systemzwänge erfahren, die sie nur unter enormen Anstrengungen und mit hohen Kosten zur Disposition stellen können.

Der Hilfsbedürftige wird damit zum Klienten oder Patienten. Er ist nicht einfach nur der Adressat der Hilfe und das Gegenüber des Helfers,

sondern agiert fortan in einer spezifischen Organisationsrolle, die mit den anderen Rollen systematisch verzahnt und funktional auf sie bezogen ist. Die zentralen Mechanismen der Organisationsbildung – Formalisierung, Spezialisierung und Standardisierung – schlagen unmittelbar auf die Rollendefinition durch und lassen, zumindest im Kernbereich des Erwartungssets, kaum Spielräume der Distanzierung. Das Ergebnis ist ein grundsätzlicher, alles durchdringender Primat der Sachlichkeit (auch im quantitativen Sinne des »Wegschaffens« von Arbeit) – mit der zwangsläufigen, im Übrigen auch durch den bürokratischen Grundsatz der Gleichbehandlung initiierten Konsequenz einer weitgehenden Entpersönlichung der Interaktion.

Organisierte Hilfe funktioniert als Getriebe. Mithin erscheint alles, was im Räderwerk der Programme nicht vorgesehen ist, als potentielle Quelle von Reibungsverlusten und Störungen. Gewiss gibt es eingebaute Puffer und für die einzelnen Teile immer auch etwas »Spiel«, um zu verhindern, dass bereits einige wenige Sandkörner sofort das Ganze blockieren. Trotzdem wirken die institutionalisierten Funktionsketten als unangreifbare, von außen auferlegte Realität, und zwar umso mehr, je stärker die vorgegebenen Rahmenbedingungen gleichzeitig mit individuellen oder kollektiven Arbeitsroutinen und Entlastungsmechanismen verzahnt sind, die sich im Laufe der Zeit herausgebildet haben und den Alltag der Organisation bestimmen. Die Anweisungen und Direktiven des Personals sind auf diese Weise immer schon verschränkt mit der »operationellen Autorität«<sup>33</sup> der vordefinierten Organisationsabläufe; Rückfragen und Legitimierungszwänge können so jederzeit durch Verweise auf sachliche Umstände und Arbeitsbedingungen abgewehrt werden.

Aus der Sicht des Hilfsbedürftigen bedeutet dies eine immense Ausdehnung der Ungewissheitszone. Die Organisation erscheint ihm als ein Labyrinth bürokratischer Regeln und Verfahrensabläufe, die sich seinem Einblick entziehen und deren Rationalität er kaum nachvollziehen kann. Dennoch kann er seine Zustimmung nicht verweigern, ohne die Hilfe als Ganze zu gefährden.<sup>34</sup> Umgekehrt heißt das: Hilfe gibt es nur gegen Anpassung und Willfährigkeit, jede Renitenz kann sofort mehr oder minder subtil sanktioniert werden. Und hat sich der Ruf des Querulanten und »schwierigen Patienten« erst einmal verfestigt, so entwickelt sich rasch

33 Zum Begriff der »operationellen Autorität« vgl. Zündorf/Grunt 1980, S. 126 – Zur Abgrenzung der verschiedenen Typen von Autorität vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 42ff.

34 Dass die Abwägung der Gründe manchmal auch dazu führen kann, das Leiden bewusst auf sich zu nehmen und den Patientenstatus offensiv zu verweigern, zeigen die ergreifenden *Diktate über Sterben und Tod* des Schweizer Staatsrechtlers Peter Noll (1984, bes. S. 123f.).

ein Teufelskreis von Aversionen, Verdächtigungen und Misstrauen, in dem sich der Ärger über die ständige Blockade von Arbeitsroutinen auf der einen und die wiederholte Erfahrung von Ohnmacht und herablassender Entmündigung auf der anderen Seite<sup>35</sup> gegenseitig verstärken und psychisch dramatisiert werden können. Trotz aller Regulierung und Versachlichung der Beziehungen sind die strukturell vorgegebenen Konfliktpotentiale des Helfens auch hier virulent.

Professionalisierung, Arbeitsteilung und Organisation gehören zusammen. Sie sind stets miteinander verschränkt und bedingen sich wechselseitig. Der professionelle Helfer hat sein Fachwissen in gesonderten Ausbildungen erworben und ist in der Organisation in einer spezialisierten Funktionsrolle tätig. Er arbeitet effektiv, weil er sein Tun routinisiert, und er realisiert im Zusammenwirken mit anderen gleichzeitig die Ziele der Organisation. Die Arbeit des Helfens ist in diesem Rahmen einerseits eine normale Berufsarbeit; und trotzdem ist sie zugleich eine besondere Berufsarbeit, eben weil sie das Helfen zum Gegenstand hat.

### 6. Exkurs über die Spende

Spenden ist eine reduzierte, gleichsam »abgespeckte« Form des Helfens. Sie ist reduziert, weil sie sich auf die Bereitstellung von Geldmitteln oder anderen Ressourcen beschränkt und den direkten Kontakt mit dem Empfänger vermeidet.<sup>36</sup> Spenden ist trotz aller Werthaltigkeit im strikten Sinne instrumentelles Handeln. Unser Tun erschöpft sich im Ausfüllen und Absenden eines Überweisungsformulars. Wir spenden allein.<sup>37</sup> Helfen in der Form des Spendens ist grundsätzlich eine isolierte, auf einer individuellen Entscheidung beruhende Aktion, bei der wir im Normalfall einer Organisation eine bestimmte Geldmenge zur Verfügung stellen, die sich dafür verpflichtet, in Not geratenen oder von einer Katastrophe betroffenen Menschen mit diesen Mitteln zu helfen.

35 Vgl. hierzu als drastisches Beispiel den Erfahrungsbericht von Sonja Seymour Mikich (2012).

36 Dieser Begriff von Spende unterscheidet sich von dem weiteren Verständnis von Spende und Spenden, wie er in der umfassenden, auch historisch ausgerichteten Untersuchung von Andreas Voß über *Betteln und Spenden* (Voß 1993) zugrunde gelegt wird. Er beschränkt sich auf das, was Voß als indirekte oder »vermittelte Spende« behandelt, bei der die Spende über einen Dritten an den Empfänger weitergeleitet wird.

37 Dies gilt auch dann, wenn viele spenden, die Namen der Spender mitunter öffentlich bekannt gemacht werden und die Gesamtsumme der Spenden als Beweis der Wertgemeinschaft gefeiert wird. In der Vielheit des Handelns ist die Serialität der Akteure keineswegs suspendiert.

Ein konstitutives Element der Spende ist ihre Freiwilligkeit. Niemand zwingt uns zu spenden – außer vielleicht unser eigenes Gewissen, das wir auf diese Weise »beruhigen«. Der Zweck der Spende ist die Unterstützung Bedürftiger außerhalb der eigenen Gruppe oder Gemeinschaft; sie ist gleichzeitig ein Verzicht auf die eigennützige Verwendung der bereitgestellten Ressourcen. In dieser »Selbstlosigkeit« der Spende liegt ihr moralischer Impetus und, wie bei jedem Helfen, die Chance mentaler Befriedigung und Selbsterhöhung. Und je großzügiger die Spende, desto stärker die Selbstbestätigung. In seiner Spende zeigt sich der Spender als jemand, dem das Leid anderer nicht gleichgültig ist und der für die Linderung ihrer Not auch selber dazu bereit ist, gewisse Einschränkungen in Kauf zu nehmen.

Die Motive des Spendens können überaus vielfältig und, wie die philosophischen Kontroversen über das Mitleid belegen,<sup>38</sup> auch moralisch höchst ambivalent sein. In ihnen vermischen und überlagern sich Elemente der Empathie und der Selbststeigerung, der Betroffenheit und Entlastung, der Güte und Kälte. Die Ursachen dieser Zwiespältigkeit sind Sachlichkeit, Limitierung und Distanz. Die Hilfe der Spende ist grundsätzlich eingeschränkt auf den einfachen Transfer von Ressourcen, deren konkrete Verwendung an die vermittelnde Organisation delegiert wird. Die Umwandlung und Aktivierung der Ressourcen, die spezielle Ermittlung des Hilfebedarfs, Transport und Beschaffung der Hilfsgüter – all das liegt in der Hand und Verantwortung der beauftragten Organisation, deren Funktionsweise den Blicken und dem Urteil des Spenders weitgehend entzogen ist. Er ist mithin darauf angewiesen, die Überprüfung des Erfolgs durch generalisiertes Systemvertrauen zu ersetzen, und ist damit gleichzeitig davon entlastet, sich als Person weiter engagieren zu müssen.

Spenden ist somit eine Art des Helfens, die von vornherein strikt limitiert ist. Mit der Überweisung des Geldbetrags ist die Hilfeleistung abgeschlossen. Für die sachgerechte Ausführung des Helfens sind andere zuständig, irgendwelche Folgeverpflichtungen gibt es nicht. Die Spende ist in der Regel ein einmaliger Akt;<sup>39</sup> sie nutzt die Mechanik der Arbeitsteilung als präventive Begrenzung und zur Abwehr weiterer Forderungen. Als grundsätzlich freiwillige Aktion hält sich die Spende alle Möglichkeiten offen. Es ist diese Verschränkung von freiem Entschluss, Einfachheit und Limitierung, gewissermaßen die Verbindung von Großzügigkeit und

38 Vgl. hierzu den weit ausholenden facettenreichen Essay von Henning Ritter (2004).

39 Zwar verfolgen die Hilfsorganisationen zur Verstetigung ihrer Ressourcenbasis häufig die Strategie, regelmäßige Spenden einzuwerben, haben damit aber meist nur geringen Erfolg. – Den Aspekt des Vermeidens einer permanenten Unterhaltsverpflichtung betont auch Voß 1993, S. 141.

Vorbehalt, die die Spende als schwache, weil reduzierte Form des Helfens charakterisiert und die gleichzeitig ihre besondere Attraktion ausmacht.

Sozial ermöglicht werden diese Unkompliziertheit und die rasche Erledigung der Spende durch das Wesensmerkmal der Kontaktvermeidung.<sup>40</sup> Man tut Gutes und ist dennoch mit dem Leid nicht unmittelbar konfrontiert. Ein zentrales Element ist dabei auch der Ausschluss jeder Gefahr und Bedrohlichkeit, die vom Hilfsbedürftigen ausgehen könnten. Die Not und das Elend sind weit weg, und ob sie tatsächlich gelindert werden, liegt fortan nicht mehr in der eigenen Verantwortung. Indem der Spender die Ausführung der Hilfe an andere delegiert, ist er selbst davon entlastet. Mehr noch: Er kann zu Recht davon ausgehen, dass die professionelle Organisation den speziellen Erfordernissen der Hilfe weit besser entsprechen wird als er es jemals könnte. Technische Hilfe bedarf des Technischen Hilfswerks und nicht laienhafter Hilfsbereitschaft und Engagiertheit. Sofern die Geldspende lediglich eine fungible Ressource bereitstellt, verlagert sie alle Fragen der Sachgerechtigkeit und Angemessenheit auf die Organisation und vertraut ihrem effektiven Funktionieren und der Kompetenz ihrer Spezialisten.

Umgekehrt muss die Organisation dafür sorgen, dass der Spendenfluss nicht versiegt. Um das allgemeine Bewusstsein des Hilfebedarfs wachzuhalten, ist es unerlässlich, geeignete, oft klischeehafte Bilder des Elends<sup>41</sup> massenmedial zu verbreiten und dem Erlahmen der Aufmerksamkeit durch gezielte oder periodisch wiederholte Kampagnen entgegenzuwirken. Die – höchst selektive – Darstellung der Not und des Leidens wird kombiniert mit geschickten, auf eine Vielzahl von Affekten und Tiefenmotiven referierenden Appellen an die Hilfsbereitschaft des Adressaten, der sich zu einer Spende entschließen soll.<sup>42</sup> Hat er sie dann getätigt und die Überweisung ausgeführt, sind weitere Fragen unerwünscht: Wo die eigentliche Hilfe als Organisationszweck ausgelagert ist, beschränkt sich der Kontakt lediglich auf die Bereitstellung der Ressourcen einerseits und ihre autonome Verwendung durch die Organisation andererseits.

40 Dies gilt im Übrigen auch für den reduzierten Kontakt der direkten Spende, wie er beispielsweise in der Äußerung eines bettelnden Obdachlosen zum Ausdruck kommt: »Sie zahlen ja dafür, dass sie mich nicht anschauen müssen.«

41 Man denke hier etwa an die Figur der »madonnenhaften Flüchtlingsmutter« mit darbendem Kind (vgl. Inhetveen 2010, S. 152f.). – Die Bilder des Leids haben stets eine eigentümliche Doppelfunktion: Sie wollen aufschrecken und erschrecken und leiten gleichzeitig die kompensatorische Abwendung ein. Gerade die mediale Dramatisierung befestigt die anschließende Verdrängung und Kontaktvermeidung.

42 Zur Argumentationsstruktur und Rhetorik solcher Spendenaufrufe vgl. Voß 1993, S. 91ff.

Die Abschottung und Entkoppelung der Handlungsbereiche hat weitreichende Konsequenzen. Um ihr Organisationsziel zu verfolgen, muss die Organisation zuallererst ihre Selbsterhaltung sichern und vor allem ihren finanziellen Eigenbedarf decken. Aus der Sicht der Organisation hat das »Interesse an sich selbst« grundsätzlich Vorrang vor der Realisierung aller anderen Zwecksetzungen – ein Problem, das sich auch und gerade für altruistisch ausgerichtete Organisationen stellt. Ohne Organisation keine Hilfe, gleichzeitig aber auch: Ohne Spendenaufkommen keine Organisation. Die Organisation steht daher stets unter einem starkem Erfolgs- und Bewährungsdruck: Damit die Spendenbereitschaft nicht erlahmt, muss sie trotz des entgegengebrachten Vertrauens immer auch den Nachweis erbringen, dass sie die zur Verfügung gestellten Ressourcen effizient einsetzt und tatsächlich wirksame Hilfe geleistet wird.

Die ursprünglich dyadische Beziehung zwischen dem Helfer und dem Hilfsbedürftigen erweitert sich unter diesen Umständen in eine komplexe Figuration. Diese ist nicht nur gekennzeichnet durch die Separierungsmechanismen der Professionalisierung, Arbeitsteilung und Organisation, sondern bezieht sich darüber hinaus auch auf gesellschaftliche und politische Akteure, die ganz andere Interessen mit der Hilfesituation verbinden. So haben, um die Spendenbereitschaft wachzuhalten, oftmals alle Beteiligten ein Interesse an eindringlichen, aufrüttelnden Bildern des Leids, die über die Massenmedien, die selbst Teil und (möglicherweise gelenkter) Akteur in der Figuration sind, verbreitet werden. Dies führt zum Beispiel in Bürgerkriegssituationen mitunter zu absurd anmutenden Konstellationen: Um zusätzliche Ressourcen zu beschaffen, sind es die Kriegsparteien selbst, die Journalisten in die Flüchtlingslager einladen, um über das Elend der Zivilbevölkerung zu berichten; und da die Hilfsorganisationen später nachweisen müssen, dass die durch die Spenden finanzierten Hilfsgüter tatsächlich auch vor Ort ankommen, kommen sie nicht umhin, oftmals horrende Wegezölle an die Konfliktparteien zu entrichten, die auf diese Weise ihre Kriegskasse wieder neu auffüllen (vgl. Münkler 2001, S. 37f.).

Gewiss sind dies Extremfälle. Doch auch sonst erscheint die Arbeit der Hilfsorganisationen zwiespältig und sieht sich in letzter Zeit zunehmend kritischen Kommentaren ausgesetzt.<sup>43</sup> Im Zentrum dieser Kritik steht neben den üblichen Vorwürfen der Ressourcenverschwendung, Korruption oder Bürokratie vor allem das Argument der Züchtung und Perpetuierung des Hilfebedarfs durch langfristig disfunktionale Angebote und Leistungen, also das Grundmuster der »erlernten Hilflosigkeit«. Wo Hilfe dauerhafte Abhängigkeit schafft und am Ende jede Eigeninitiative

43 Vgl. als ein Beispiel von vielen den Artikel von Dirk Asendorpf: Wenn Helfer zu sehr helfen. In: Die Zeit vom 7.7.2005; ferner verschiedene Beiträge zum Schwerpunktthema Hilfe in: brand eins 10/2005.

erstickt, verkehrt sich ihr Sinn ins Gegenteil. Es kommt daher immer auf ihre konkrete Ausgestaltung an, also darauf, ob sie tatsächlich geeignet ist, die aktuelle Notlage des anderen so zu überwinden, dass das perspektivische Ziel der Wiederherstellung von Selbständigkeit und Handlungsautonomie so weit wie möglich realisiert werden kann.

Von all dem will die Spende kaum etwas wissen. Sie beschränkt sich darauf, den Hilfsorganisationen die für ihre Arbeit benötigten Ressourcen bereitzustellen, ermöglicht ihnen also das Helfen. Sie hilft zu helfen. Das ist keineswegs wenig und soll hier nicht herabgesetzt werden. Aber es ist gleichzeitig auch eine Art Ablass dafür, dass man sich vom Leiden und der Not der vielen nicht weiter irritieren lässt und die Last des Helfens an andere delegiert.

### *7. Empowerment als Ideologie*

Ein Hauptproblem des Helfens besteht, wie anfangs angesprochen, in der Frage der prinzipiellen Begrenzung und Begrenzbarkeit der erforderlichen Hilfeleistung. Diese Frage hat eine sachliche, zeitliche und soziale Dimension. So sind materielle Ressourcen gemeinhin knapp und zudem fungibel für andere Verwendungszwecke, so dass der Hilfeinsatz bei geringerem Bedarf wahrscheinlicher ist; auch die zeitliche Belastung ist leichter zu akzeptieren, wenn ein Ende absehbar ist und sie klar kalkuliert werden kann; und das Gleiche gilt für das größere oder geringere Ausmaß sozialer Verbindlichkeit, also für die Frage, ob die Hilfe als einmalige oder jederzeit aufkündbare Leistung gegenüber Fremden erbracht wird oder ob sie umgekehrt in übergreifende, normativ gestützte Verpflichtungsstrukturen eingebettet ist, wie sie insbesondere für interpersonelle Beziehungen, etwa Clan- oder Familienverhältnisse, kennzeichnend sind. In jeder dieser Hinsichten nimmt das Helfen einen sehr anderen Charakter an, je nachdem wie die Rahmenbedingungen objektiv und subjektiv definiert sind.

All diese Schwierigkeiten und Gründe kumulieren häufig in der Präferenz eines Prinzips, das gemeinhin als »Hilfe zur Selbsthilfe« bezeichnet wird. In ihm kommen die Strukturmerkmale der Teleologisierung und Limitierung am stärksten zum Tragen: Ziel alles Helfens sei es, die Hilfsbedürftigkeit des anderen dauerhaft zu überwinden und ihn in die Lage zu versetzen, seine Probleme in Zukunft selbständig zu meistern und sein normales Alltagsleben wieder aufnehmen zu können. Ähnlich wie beim Prinzip der Subsidiarität steht dahinter der Grundgedanke, dass fremde Hilfe legitimerweise nur dann in Anspruch genommen werden soll, wenn die eigenen Kompetenzen und Ressourcen für eine erfolgreiche Problemlösung nicht ausreichen.

Streng genommen ist der Begriff der Selbsthilfe unsinnig: Helfer und Hilfsbedürftiger können nicht ein und dieselbe Person sein. A hilft B und nicht A. Wenn ich gestürzt bin und dann wieder aufstehe, so helfe ich mir nicht selbst, sondern ich stehe einfach wieder auf. Sich selber zu helfen bedeutet in diesem Kontext vor allem, nicht auf die Hilfsbereitschaft und Leistungen anderer angewiesen zu sein. Tatsächlich taucht die Äußerung »Ich kann mir schon selber helfen« typischerweise dann auf, wenn es jemandem darum geht, ungebetene Hilfsangebote abzuwehren. Sich helfen zu lassen erscheint ihm als eine elementare Zurücksetzung und Kränkung des Selbst. Um jeden Preis verteidigt er seine Unabhängigkeit und beharrt starrsinnig darauf, sich aus eigener Kraft wieder aufrichten zu können.

Demgegenüber fällt das Akzeptieren der eigenen Hilfsbedürftigkeit leichter, wenn man sie als einen vorübergehenden Zustand definiert, dessen Ende absehbar ist. Die Annahme der Hilfe erfolgt unter der Voraussetzung, sie möglichst rasch wieder loszuwerden – eine Haltung, die auch dem Begrenzungsinteresse des Helfers entgegenkommt. Dieser kann davon ausgehen, dass der andere die eigene Hilfsbereitschaft nicht ausnutzen wird und darüber hinaus gewillt ist, seinen Teil zum Arbeitsbündnis der Hilfe beizutragen. In der Formel der »Hilfe zur Selbsthilfe« ist damit im Grunde nur die teleologische Struktur *jedes* Helfens angesprochen und akzentuiert, nämlich die Tatsache, dass das Helfen idealtypisch darauf ausgerichtet ist, die Handlungsautonomie des anderen als einer mündigen und für sein Leben letztlich selbst verantwortlichen Person wiederherzustellen und die Unterstützung auf dieses Ziel zu begrenzen. Am Ende geht es darum, dass die Notsituation des anderen in der Weise überwunden wird, dass er gleichzeitig seine Freiheit wiedererlangt, selber sein Glück zu suchen und in der ihm gemäßen Weise am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

Das Grundmotiv einer solchen Einstellung ist das Antizipieren und die Vermeidung der Entmündigung, die als latentes Problem in Hilfebeziehungen stets virulent ist. Sofern der Hilfsbedürftige auf die Hilfe des anderen angewiesen ist (oder dies von sich glaubt), hat jener immer die Chance, diese Abhängigkeit auszunutzen und die Beziehung trotz ihrer altruistischen Rahmung in ein mehr oder minder direktes Machtverhältnis zu verwandeln. Es ist der Helfer, der den Fortgang der Interaktion bestimmt und die Beziehung dominiert. Umgekehrt kann aber auch der andere versucht sein, es sich in seiner Lage bequem zu machen, die Abhängigkeit unter Umständen sogar zu genießen und schließlich jene Fähigkeiten einzubüßen, die nötig wären, um ein selbstverantwortliches Leben wieder aufzunehmen. Ihm dies nach Möglichkeit zu versperren, ist daher ein legitimes Anliegen jeder verantwortungsvollen Hilfeleistung.

Als eine mögliche Antwort auf diese Problematik hat in den theoretischen und konzeptionellen Debatten der Sozialen Arbeit der Begriff des

»Empowerment« eine große Karriere gemacht. Ursprünglich in Kontexten der Gemeindepsychologie<sup>44</sup> entwickelt, wurde er Anfang der neunziger Jahre aus den USA importiert und fungiert seitdem im Verständnis seiner Protagonisten als zukunftsweisendes Programm, das anstelle der traditionellen, als vorrangig repressiv vorgestellten Auffassung von Sozialer Arbeit den »aufrechten Gang« (Heiner Keupp) und die Chancen der Mündigkeit der Klienten in den Mittelpunkt rückt.<sup>45</sup> Dabei verdanken sich die Eingängigkeit und Attraktion dieses Konzepts<sup>46</sup> vor aller inhaltlichen Konkretisierung dem eigentümlich unscharfen und schillernen Charakter dieser Begriffsprägung: Anders als im Deutschen hat das englische Wort »power« ja sehr viel stärker die Doppelbedeutung von »Macht« und »Kraft«; die Rhetorik des Empowerment kann daher zwischen diesen semantischen Polen virtuos pendeln und changieren. Das ohnehin breite Assoziationsspektrum der Begriffe wird auf diese Weise noch einmal erweitert und vermag gleichzeitig feste gedankliche Lagerungen zu erzeugen, die die analytischen Zwänge von Trennschärfe und Differenzierung unterlaufen und darüber hinaus den Vorzug haben, sich präventiv gegen Kritik abschirmen. Empowerment, das heißt immer schon beides: Machtzuwachs und Rückgewinnung von Stärke – wer könnte etwas dagegen haben?

Das Register des Empowerment lässt sich stichwortartig folgendermaßen charakterisieren: Es geht um Autonomie, Selbstbestimmung, »Selbst-Bemächtigung« (Herriger 2006, S. 13), Selbstverantwortung, Stärkung von Eigeninitiative, Partizipation, Emanzipation von Kontrolle, Engagement und soziale Bewegung. Machtverhältnisse sollen zugunsten der Abhängigen und Unterdrückten revidiert und verschoben, die Handlungschancen Betroffener durch einen Zugewinn von Ressourcen systematisch erhöht und erweitert werden. Wichtig ist zudem die Erschließung neuer politischer Artikulationsmöglichkeiten und Praxisperspektiven, die es den Akteuren erlauben, ihre gemeinsamen Interessen zu konturieren und sie in der gegebenen Figuration der Institutionen und Professionen offensiv zur Geltung zu bringen.

Die normative Schlagseite der Begrifflichkeit ist offensichtlich. Empowerment ist vor allem ein Wertappell: Signalbegriff für eine Attitüde, die die »Einseitigkeiten« der vermeintlichen Sachzwänge und

44 Vgl. hierzu die Darstellung bei Keupp 1997, S. 191ff.

45 Vgl. als Überblick Herriger (2006) sowie die Aufsatzsammlung von Keupp (1997). – Ich beziehe mich im Folgenden vor allem auf den häufig als programmatischen Grundlagentext angeführten Aufsatz von Rappaport (1985).

46 Ich zögere, hier die Begriffe »Konzept« oder »Ansatz« zu verwenden, da damit eine theoretisch-begriffliche Konsistenz und Homogenität vorgespiegelt wird, die in diesem Fall meines Erachtens gerade nicht gegeben ist.

Professionalisierungsvorgaben sozialer Arbeit vehement ablehnt<sup>47</sup> zugunsten einer Perspektive, die die – auch politische – Selbstorganisation der Betroffenen unterstützt und dabei zugleich den Subjektstatus der Klienten ernst nimmt und rehabilitiert. Auf diese Weise verbinden die Vertreter und Protagonisten des Empowerment, etwa Julian Rappaport, ihre normative Emphase mit einer prinzipiellen Kritik an der Selbstbeschränkung und machtpolitischen Blindheit herkömmlicher Konzepte der Sozialen Arbeit. Während die traditionelle Sozialarbeit den Klienten entweder nur unter den Aspekten der »Bedürftigkeit« (*needs*) oder seiner »Rechte« (*rights*) betrachte, komme es darauf an, beide Stränge zusammenzuführen und die Selbstbestimmung der Akteure vor allem durch die Zuführung neuer Ressourcen zu fördern oder überhaupt erst zu ermöglichen. Denn: »Rechte ohne Ressourcen zu besitzen, ist ein grausamer Scherz.« (Rappaport 1985, S. 268)<sup>48</sup>

Die Ausrichtung auf Selbstbestimmung konkretisiert sich in dieser Perspektive vor allem in den beiden Dimensionen der Umverteilung bestehender und/oder Erschließung neuer Ressourcen auf der einen Seite und der sukzessiven Erhöhung politischer Einflusschancen andererseits. Dabei orientiert sich das Verständnis von Politisierung vor allem am Vorbild der »neuen sozialen Bewegungen«, wie sie seit den achtziger Jahren in vielen Facetten und Spielarten in immer neuen Anläufen aufgetreten sind. Zuwachs an Kompetenz und Selbstbemächtigung erscheinen nach dieser Auffassung als zwangsläufige Konsequenz eines Engagements, das im organisierten Protest gegen die herrschenden Zustände aufbegehrt

47 So heißt es z. B. bei Rappaport zum Grundverständnis sozialer Arbeit, »daß wir [...] eher eine soziale Bewegung als eine Berufsgruppe sein sollten. Wir müssen unseren Sinn für Handlungsnotwendigkeiten wiedererlangen und die Tendenz, ›einseitig‹ zu werden, vermeiden.« (1985, S. 257) Vgl. hierzu auch Keupp 1997, S. 47f.

48 Die in dieser Formulierung zum Ausdruck kommende Relativierung von Rechten leuchtet mir prinzipiell nicht ein. Dies kann etwa am Beispiel der Meinungsfreiheit gezeigt werden. So wird die Bedeutung des Grundrechts auf freie Meinungsäußerung keineswegs dadurch geschmälert, dass ich zu den allermeisten Fragen und Problemen mangels Wissen (Ressourcen) gar keine Meinung habe. Entscheidend ist für mich (und ein funktionierendes demokratisches Gemeinwesen) vielmehr, dass ich eine Meinung, wenn ich denn eine hätte, frei und ohne jede staatliche Zensur äußern und zur Diskussion stellen *könnte*, also grundsätzlich die Möglichkeit hätte, von meinem Recht auf freie Meinungsäußerung jederzeit nach Gutdünken Gebrauch zu machen. Rechte sind Freiheiten, die für alle gelten und nicht an die Verfügung oder Nichtverfügung von Ressourcen gebunden sind oder durch deren Fehlen entwertet werden. (Davon unbeschadet ist das Rawls'sche Argument, dass eine würdige Existenz und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben eine Minimalausstattung an Ressourcen voraussetzt.)

und die eigene Situation nicht länger als unabwendbar und schicksalhaft auferlegt, sondern umgekehrt unter dem Aspekt ihrer – kollektiven – Veränderbarkeit betrachtet.

Die ungelösten Probleme und Schwierigkeiten einer solchen Neujustierung der Sozialen Arbeit sind freilich unverkennbar. Lässt man die Wertrhetorik und den normativen Rahmen der Argumentation einmal beiseite, so zeigt sich rasch, dass die angebliche Überwindung der »Einseitigkeit« und Vervielfältigung der Perspektiven sich in Wirklichkeit eher als eine polarisierende Verengung und Simplifizierung der Problemwahrnehmung darstellt, wie sie für die Handlungslogik von Protestbewegungen charakteristisch sind. So neigt dieser Typ von Bewegungen nicht nur zur Konstruktion handlicher Feinbilder – nicht Ursachen, sondern Verursacher müssen dingfest gemacht und an den Pranger gestellt werden –; in der gemeinschaftlichen Mobilisierung der Affekte verfestigt sich auch ein Weltbild, in dem jedwede Ungleichheit und (empfundene) Benachteiligung immer schon als »Diskriminierung« interpretiert wird und entsprechend skandalisiert werden kann.

In dieser Hinsicht läuft der Anspruch des Empowerment, mit dem Perspektivenwechsel der Sozialen Arbeit gleichzeitig eine Erweiterung und Differenzierung der Problemwahrnehmung vorzunehmen, letztlich darauf hinaus, die professionellen Routinen und unbereitbaren Restriktionen der Sozialen Arbeit durch eine ausufernde Rhetorik des Engagements und die kognitiven und affektiven Selbstbornierungen sozialer Bewegungen zu ersetzen.

Die Gefahr einer solchen Politisierung<sup>49</sup> liegt nicht nur in der – offenen oder verdeckten – Entprofessionalisierung der Sozialen Arbeit (und damit verbunden: der Vernachlässigung ihrer Kernaufgaben); sie bietet darüber hinaus ein Einfallstor für die Anlagerung ganz anderer Profilierungsbestrebungen und Interessen, die sich alle unter dem Dach des Empowerment versammeln und neu legitimieren können. Empowerment ist nicht zuletzt ein Etikett für »Progressivität«. Gerade die Unbestimmtheit und Heterogenität des Registers macht es für die verschiedensten Projekte und Berufsfelder (vom Coaching über neue Beratungswege bis zur Erlebnispädagogik) attraktiv, auf den Zug aufzuspringen und sich in diesem Rahmen zu verorten.<sup>50</sup>

49 Um Missverständnissen vorzubeugen: Dass die Soziale Arbeit ihre Interessen und die ihrer Klienten im politischen Feld offensiv vertreten und gegenüber den relevanten Akteuren geltend machen muss, versteht sich von selbst.

50 Mit einer solchen Zuordnung ist freilich über die sachliche Qualität und Sinnhaftigkeit der konkreten Projekte noch wenig gesagt. Insofern gilt meine Kritik nur dem »ideologischen Überbau«, schließt also keineswegs aus, dass die Praxisansätze und Einzelinitiativen, die unter diesem Etikett firmieren, unter Umständen ganz anders zu bewerten sind.

Dies gilt auch für den Flickenteppich der theoretischen Fundierung. Tatsächlich ist von einer »Theorie« des Empowerment noch weniger zu reden als von gemeinsamen und verbindenden Elementen der Praxis. Stattdessen mixt und kombiniert das Empowerment als typisches Kind der Postmoderne die unterschiedlichsten, mitunter sich sogar widersprechenden Versatzstücke und Teilelemente diverser Grundlagentheorien und Zeitdiagnosen, die es anschließend zu hyperthoretisch klingenden Formulierungen zusammenführt, die allerdings, wie Friedhelm Neidhardt es einmal in Bezug auf Alain Touraine dezent ausdrückte, »nicht immer auch den Vorteil besitzen, verständlich zu sein« (Neidhardt 1985a, S. 193).

Dass trotz dieser Kopfschmerzen die Attraktion des Empowerment nach wie vor ungebrochen scheint, hängt auch mit Gründen zusammen, die den Aufstieg der Postmoderne in den Sozialwissenschaften insgesamt begünstigt haben. Ein solches Denken und Argumentieren erlaubt es nämlich, sich durch Aneignung einiger weniger Denkfiguren und einer bestimmten Redeweise von den Niederungen der Detailarbeit zu entlasten und darüber hinaus den Anschein von Progressivität mit einem Gefühl theoretischer Allmacht zu verbinden. Auch Dilettanten und Stümper können sich so als Großtheoretiker vorkommen. Das Empowerment bietet damit eine einzigartige Möglichkeit, Mängel und Defizite an Professionalität zu kaschieren und sie stattdessen als Kritik und Fortschrittlichkeit auszugeben.

Hinzu kommt, für Sozialarbeiter besonders wichtig: Es befreit von der stigmatisierenden Zuschreibung, Agent der sozialen Kontrolle zu sein. Tatsächlich sind viele Positionen und Handlungsfelder der Sozialen Arbeit ja gerade dadurch gekennzeichnet, dass die Gewährung konkreter Hilfen und Unterstützungsleistungen gleichzeitig mit diversen Aufsichts-, Überwachungs- und Disziplinierungsfunktionen verschränkt ist, die die Abhängigkeit des Klienten noch einmal erhöhen. Die Asymmetrien des Helfens sind oftmals legiert mit einem steilen, administrativ und organisatorisch fixierten Machtgefälle – und es gehört zu den schwierigsten Aufgaben und Anforderungen der sozialen Berufe, die verschiedenen Ansprüche und Erwartungen sachgerecht auszutarieren und hier die richtige Balance zu finden (vgl. Müller 2001). Deshalb gibt es, ähnlich wie bei Lehrern, auch in diesen Arbeitsbereichen nicht selten Tendenzen einer gewissen, manchmal offen zur Schau getragenen Selbstdementierung, die die Ambivalenzen der Berufsrolle zu negieren sucht und in der ihre Machtaspekte abgelehnt werden. Auch hierfür stellt das Empowerment offensichtlich eine geeignete Legitimationsfolie dar.

Es scheint allerdings, als habe die Konjunktur des Empowerment ihren Höhepunkt bereits überschritten. So mehren sich in letzter Zeit Stimmen, die das emanzipatorische Potential des Empowerment in Frage stellen und die sachliche Affinität zu diversen Reformstrategien des

»aktivierenden Staats« in den Vordergrund rücken (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2002). Die Selbstorganisation der Betroffenen entlässt sie aus ihrer Klientenrolle und erlaubt so die sukzessive Begrenzung und Zurücknahme staatlicher Leistungen. In einer ähnlichen Perspektive hat Ulrich Bröckling die zentralen Argumentationsmuster des Empowerment einer ideologiekritischen Analyse unterzogen und auf das zugrundeliegende Menschenbild hin befragt (vgl. Bröckling 2003; 2004). Sein Befund: Trotz aller Beschwörung von Engagement und Bewegung propagiert das Empowerment letztlich ein Ideal des Selbstmanagements und des »unternehmerischen Selbst«, das, ähnlich wie der »Arbeitskraftunternehmer« des heutigen Lohnarbeiters (Voß/Pongratz 1998), seine brachliegenden Ressourcen und Fähigkeiten optimal entwickeln und verwerten soll.

Auch das kritische Verständnis von Macht ist unter diesem Aspekt problematisch. Es beschränkt sich zum einen auf einen Ressourcenbegriff von Macht, der es erlaubt, den Erfolg der Projekte an messbaren Kriterien von Umverteilung und Zugewinn auszurichten; andererseits konzentriert sich die Fragestellung vorrangig auf die sozialpsychologischen Konsequenzen und Folgewirkungen von Machterfahrungen, also die sozialen und psychischen Verfestigungsprozesse erlittener Ohnmacht. Stärkung von Selbstbestimmung und Wiedererlangen von Mündigkeit heißen deshalb hier: Steigerung der Machtpotentiale der Machtlosen – machtlos auch durch die fürsorgliche Belagerung professioneller Helfer als Agenten der sozialen Kontrolle. Mit der Unterstützung von Eigeninitiativen, lokaler Selbstorganisation und politischen Basisbewegungen soll die Neuausrichtung der Sozialen Arbeit diesen Kreislauf unterbrechen und auch die Gesellschaft als ganze gerechter machen. Dies ist nach Bröckling jedoch eine grundlegende Selbsttäuschung: Indem das Empowerment versucht, die Asymmetrien des Helfens zu suspendieren und die Abhängigkeit der Klienten zu überwinden, verstärkt es in Wirklichkeit oftmals bestehende Unterschiede und Ungleichheiten, sofern diejenigen Klientengruppen, die nicht in solchen Projekten involviert sind, de facto ausgeschlossen werden und damit den herrschenden Verhältnissen umso schutzloser ausgeliefert sind.

Man kann die Kritik jedoch auch überziehen. Am Ende seines Empowerment-Artikels im *Glossar der Gegenwart* formuliert Bröckling mit Foucaultschem Furor: »Auch Aufrichten ist Zurichten.« (2004, S. 62) Was soll das?<sup>51</sup> Wenn jedes Helfen und alles Unter-die-Arme-Greifen unter Disziplinierungsverdacht gestellt wird, ist jede altruistische Regung sinnlos. Sicher kann man, wenn man es darauf anlegt, die heutige Gesellschaft immer auch als ausuferndes, überdimensionales Machtgeflecht beschreiben: Wer Macht sucht, wird sie, zumal wenn er sie »ausfransend« definiert, überall finden. Jemandem, der am Boden liegt, aufzuhelfen, ist

51 Vgl. hierzu auch die kritischen Anmerkungen von Schimank 2005, S. 304f.

keine Machtaktion. Es bedeutet nicht, seinen Willen zu brechen oder ihn sonst irgendwie dirigieren zu wollen. Mein Handeln ist in seinem Interesse. Und dies umso mehr, wenn er mich, sofern möglich, dazu autorisiert. Sicher ist er in gewisser Weise von mir abhängig, vor allem wenn ich der Einzige bin, der gerade zugegen ist. Auch könnte ich versuchen, die Abhängigkeit noch im Nachhinein auszunutzen und ihn mit der Verpflichtung zur Dankbarkeit zu erpressen. Aber ich richte ihn doch nicht zu!

Ein altes afrikanisches Sprichwort lautet: »Die beste Medizin des Menschen ist der Mensch.« Helfen ist eine Grundform des Tuns und zugleich ein elementarer Mechanismus der Vergesellschaftung. Ob das Hobbessche *homo homini lupus* – übrigens eine gravierende Untertreibung dessen, was Menschen anderen antun – oder umgekehrt das Prinzip der gegenseitigen Hilfe (Kropotkin 1999) die Essenz des Sozialen ausmacht, kann hier offenbleiben. Grundsätzlich jedenfalls gilt: Keine Gesellschaft ohne Ordnung, und keine Ordnung ohne Macht. Gleichzeitig aber auch: Keine Gesellschaft ohne Beistand und Hilfe, doch auch hier: Keine Hilfe ohne die Chance der Macht. Helfen und Unterdrücken, Beistehen und Gewalt sind irreduzible menschliche Möglichkeiten. Niemand muss, aber jeder kann in dieser Weise handeln. Für den anderen gibt es freilich stets eine klare Präferenz: Wo immer Menschen in Not und Elend geraten und das Leid übermächtig wird, ist es gut, wenn sich jemand findet, der ihnen helfend zur Seite steht.

## Danksagung

Wenn wissenschaftliche Arbeiten wie die hier zusammengestellten Aufsätze über einen Zeitraum von mehr als 25 Jahren an verschiedenen Orten in wechselnden Arbeitszusammenhängen entstanden sind, ist es kaum möglich, alle Personen aufzuzählen, die in der einen oder anderen Weise daran beteiligt waren. Ich weiß ja selbst oftmals nicht, woher ich manche Dinge weiß (oder zu wissen glaube) oder von wem ich sie letztlich übernommen habe. Trotzdem gibt es natürlich einige, bei denen ich sicher bin, dass ich ohne sie und den Austausch mit ihnen diese Stücke nicht hätte schreiben können. Dies gilt in erster Linie für Wolfgang Sofsky, mit dem der Kontakt seit unserem Göttinger DFG-Projekt nie abgerissen ist und dessen – oft harsche – Anmerkungen und Kritik meine Arbeiten stets mitgeprägt und befruchtet haben. Sowohl die Entdeckung des Forschungsfeldes als auch das »Strickmuster« dieser Aufsätze verdanke ich unserem damaligen Projekt, dessen Grundansatz ich in gewisser Weise bis heute weiterverfolge.

Ein weiterer Grundzug der Aufsätze verdankt sich Verpflichtungen und Anforderungen der Lehre, wie sie insbesondere für Fachhochschulen charakteristisch sind. Dort erlahmt die mitgebrachte theoretische Neugier der Studenten rasch, wenn die analytischen Werkzeuge nicht stets an materialen Beispielen erprobt und veranschaulicht werden. Diese Art der Lehre hat mich trotz der hohen Belastung davor bewahrt, allzu sehr in die Moden und Theoriekonjunkturen des Faches verwickelt zu werden, und mir stattdessen die Chance eröffnet, jenseits des Mainstreams eine Nische zu besetzen und so bei meiner Sache zu bleiben. Zugleich habe ich hier in Freunden und Kollegen, oftmals auch aus anderen Disziplinen, überaus kompetente Diskussionspartner gefunden, die mich im Kampf mit der Sache begleitet und bei der harten Arbeit des Schreibens geduldig unterstützt haben. Dies gilt insbesondere für Dieter Masberg, Lutz Rothermel, Jürgen Wolf und Annette Mulkau, bei denen ich mich dafür herzlich bedanke.

Trotz meines Einzelgängertums ist die Verbindung (und letztlich auch: die Loyalität) zum Fach nie abgerissen. Wenngleich höchst selektiv und mitunter über längere Zeit unterbrochen – ohne die Kontakte und Diskussionen mit Sighard Neckel, Richard Utz oder die von Tilman Allert organisierten Frankfurter Tagungen, auf denen einige der Beiträge in ersten Fassungen vorgetragen wurden, sähen diese Arbeiten gewiss anders aus. Herzlichen Dank auch diesen entfernten Geburtshelfern, die mir so etwas wie einen inneren Kompass oder eine »atmosphärische Sicherheit« beim Anfertigen der Stücke gegeben haben.

## DANKSAGUNG

Hinzu kommen, was oft vergessen wird, die direkten oder vermittelten Wirkungen der Verankerung in Institution und Betrieb und der damit verbundenen Absicherung und Freiheit. Dank schulde ich deshalb auch dem Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen der Hochschule Magdeburg-Stendal, der die hier vorgelegten Studien durch die Gewährung von Forschungssemestern befördert und die Drucklegung des Bandes unterstützt hat.

# Literatur

- Aabendroth, Michael, u.a. (1979): Hafenarbeit. Eine industriesoziologische Untersuchung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in den bremischen Häfen. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Adamzik, Kirsten (1984): Sprachliches Handeln und sozialer Kontakt. Tübingen: Narr.
- Adler, H. G. (1960): Selbstverwaltung und Widerstand in den Konzentrationslagern der SS. In: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte 8 (3), S. 221–236.
- Alemann, Heine von (1986): Fetzen. In: Merkur Nr. 445, 40 (3), S. 265–270.
- Anders, Günther (1968): Die Antiquiertheit des Menschen. Über die Seele im Zeitalter der zweiten industriellen Revolution. München: Beck.
- Apel, Karl-Otto (1976): Die Kommunikationsgemeinschaft als transzendente Voraussetzung der Sozialwissenschaften. In: Ders.: Transformation der Philosophie. Bd. 2, Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 220–263.
- Arendt, Hannah (1970): Macht und Gewalt. München: Piper.
- Asendorpf, Dirk (2005): Wenn Helfer zu sehr helfen. In: Die Zeit vom 7.7.2005.
- Austin, J. L. (1975): How to Do Things with Words. 2. Aufl., Cambridge/Mass.: Harvard University Press.
- Axelrod, Robert (1987): Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg.
- Bachelard, Gaston (1987): Poetik des Raumes. Frankfurt/M.: Fischer.
- Bachrach, Peter, Morton S. Baratz (1977): Macht und Armut. Eine theoretisch-empirische Untersuchung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bahrtdt, Hans Paul (1971): Wissenschaftssoziologie – ad hoc. Düsseldorf: Bertelsmann.
- Bahrtdt, Hans Paul (1984): Schlüsselbegriffe der Soziologie. München: Beck.
- Bailey, Frederick G. (1977): Morality and Expediency. The Folklore of Academic Politics. Oxford: Blackwell.
- Bamm, Peter (1974): Eines Menschen Zeit. München: Knaur.
- Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Baumann, Peter (1993): Macht und Motivation. Zu einer verdeckten Form sozialer Macht. Opladen: Leske + Budrich.
- Becker, Albrecht, Willi Küpper, Günther Ortman (1988): Revisionen der Rationalität. In: Willi Küpper, Günther Ortman (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 89–113.
- Becker, Howard S. (1981): Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens. Frankfurt/M.: Fischer.

- Becker, Howard S. (1994): Die Kunst des professionellen Schreibens. Ein Leitfaden für die Geistes- und Sozialwissenschaften. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Becker, Jurek (1994): Amanda Herzlos. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Benjamin, Walter (1977): Der Erzähler. In: Ders.: Illuminationen. Ausgewählte Schriften 1. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 385–410.
- Berger, Peter L., Thomas Luckmann (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M.: Fischer.
- Bergmann, Jörg R. (1980): Interaktion und Exploration. Eine konversationsanalytische Studie zur sozialen Organisation der Eröffnungsphase von psychiatrischen Aufnahmegesprächen. Universität Konstanz (Diss.).
- Bergmann, Jörg R., Michaela Groll, Ska Wiltschek (1998): Sinnorientierung durch Beratung? Funktionen von Beratungseinrichtungen in der pluralistischen Gesellschaft. In: Thomas Luckmann (Hg.): Moral im Alltag. Sinnvermittlung und moralische Kommunikation in intermediären Institutionen. Gütersloh: Bertelsmann, S. 143–218.
- Bergmann, Werner (1981): Die Zeitstrukturen sozialer Systeme. Eine systemtheoretische Analyse. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bettelheim, Bruno (1980): Aufstand gegen die Masse. Die Chance des Individuums in der modernen Gesellschaft. München: Kindler.
- Bierhoff, Hans-Werner (2010): Psychologie prosozialen Verhaltens. Warum wir anderen helfen. 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Bieri, Peter (2001): Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens. München-Wien: Hanser.
- Blau, Peter M. (1964): Exchange and Power in Social Life. New York u.a.: Wiley.
- Blumenberg, Hans (1986): Lebenszeit und Weltzeit. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bogner, Alexander, Wolfgang Menz (2002): Wissenschaftliche Politikberatung? Der Dissens der Experten und die Autorität der Politik. In: Leviathan 30 (3), S. 384–399.
- Bohrer, Karl Heinz (1988): Nach der Natur. Über Politik und Ästhetik. München-Wien: Hanser.
- Bollnow, Otto Friedrich (1956): Das Wesen der Stimmungen. 3. Aufl., Frankfurt/M.: Klostermann.
- Bollnow, Otto Friedrich (1964): Die pädagogische Atmosphäre. Untersuchungen über die gefühlsmäßigen zwischenmenschlichen Voraussetzungen der Erziehung. Heidelberg: Quelle & Meyer.
- Bollnow, Otto Friedrich (1997): Mensch und Raum. 8. Aufl., Stuttgart u. a.: Kohlhammer.
- Boulding, Kenneth E. (1963): Towards a Pure Theory of Threat Systems. In: American Economic Review 53 (2), S. 424–434.
- Bourdieu, Pierre (1988): Homo academicus. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre, Jean-Claude Passeron (1971): Die Illusion der Chancengleichheit. Stuttgart: Klett.

- Bourdieu, Pierre, Jean-Claude Passeron (1973): Grundlagen einer Theorie der symbolischen Gewalt. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2003): You are not responsible for being down, but you are responsible for getting up. Über Empowerment. In: *Leviathan* 31 (3), S. 323–344.
- Bröckling, Ulrich (2004): Stichwort »Empowerment«. In: Ders. u.a. (Hg.): *Glossar der Gegenwart*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 55–62.
- Brückner, Peter (1970): Provokation als organisierte Selbstfreigabe. In: Hermann Giesecke u.a.: *Politische Aktion und politisches Lernen*. München: Juventa, S. 175–235.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester u.a.: Wiley.
- Bude, Heinz (1988): Beratung als trivialisierte Therapie. Über eine Form »angewandter Aufklärung« im Angestelltenverhältnis. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 34 (3), S. 369–380.
- Bude, Heinz (2001): *Die Macht des Beraters*. In: Holger Andreas Leidig (Hg.): *Leidenschaften. Symposium für Hans Peter Dreitzel zum 65. Geburtstag*. Berlin: dissertation.de, S. 157–163.
- Bueb, Bernhard (2006): *Lob der Disziplin. Eine Streitschrift*. Berlin: List.
- Bührig, Kristin (1996): *Reformulierende Handlungen. Zur Analyse sprachlicher Adaptierungsprozesse in institutioneller Kommunikation*. Tübingen: Narr.
- Bürger, Peter (2014): *Die Lust am gemeinsamen Erkennen. Lou Andreas-Salomés Antwort auf Rilkes Kriegsgesänge*. In: *Sinn und Form* 66 (1), S. 21–27.
- Burke, Peter (1993): *Ludwig XIV. Die Inszenierung des Sonnenkönigs*. Berlin: Wagenbach.
- Burkolter-Trachsel, Verena (1981): *Zur Theorie sozialer Macht. Konzeptionen, Grundlagen und Legitimierung, Theorien, Messung, Tiefenstrukturen und Modelle*. Bern u.a.: Haupt.
- Cahoon, Delwin, Ed M. Edmonds (1980): The watched pot still won't boil: Expectancy as a variable in estimating the passage of time. In: *Bulletin of the Psychonomic Society* 16 (2), S. 115–116.
- Canetti, Elias (1960): *Masse und Macht*. Hamburg: Claassen.
- Claessens, Dieter (1968): *Rolle und Macht*. München: Juventa.
- Claessens, Dieter (1977): *Gruppe und Gruppenverbände. Systematische Einführung in die Folgen von Vergesellschaftung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Claessens, Dieter (1989): *Heraustreten aus der Masse*. In: *Ästhetik und Kommunikation* Nr. 70/71, 18 (4), S. 97–106.
- Clausen, Lars (1981): *Schlangen. Exkursion in den Quellensumpf der Theorien*. In: Heine von Alemann, Hans Peter Thurn (Hg.): *Soziologie in weltbürgerlicher Absicht. Festschrift für René König zum 75. Geburtstag*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 307–322.

- Cohen, Phil (1979): Territorial- und Diskursregeln bei der Bildung von »Peer-Groups« unter Arbeiterjugendlichen. In: John Clarke u.a.: Jugendkultur als Widerstand. Milieus, Rituale, Provokationen. Frankfurt/M.: Syndikat, S. 238–266.
- Collins, Randall (2011): Dynamik der Gewalt. Eine mikrosoziologische Theorie. Hamburg: Hamburger Edition.
- Crott, Helmut (1979): Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Crozier, Michel, Erhard Friedberg (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Dahme, Heinz-Jürgen, Norbert Wohlfaht (2002): Aktivierender Staat. Ein neues sozialpolitisches Leitbild und seine Konsequenzen für die soziale Arbeit. In: neue praxis 32 (1), S. 10–32.
- Dreitzel, Hans Peter (1980): Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Eine Pathologie des Alltagslebens. 3. überarb. Aufl., Stuttgart: Enke.
- Durand, Claude, Alain Touraine (1979): Die kompensatorische Rolle der Werkmeister. In: Lutz Zündorf (Hg.): Industrie- und Betriebssoziologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 119–157.
- Edelman, Murray (1976): Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Eisermann, Gottfried (1991): Rolle und Maske. Tübingen: Mohr.
- Elias, Norbert (1983): Die höfische Gesellschaft. Untersuchungen zur Soziologie des Königtums und der höfischen Aristokratie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Elias, Norbert (1988): Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie. Bd. 2. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Elias, Norbert, John L. Scotson (1990): Etablierte und Außenseiter. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Elster, Jon (1987): Subversion der Rationalität. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Ende, Michael (1973): Momo. Stuttgart: Thienemanns.
- Enzensberger, Hans Magnus (1999): Leichter als Luft. Moralische Gedichte. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Eugster, Reto (2000): Die Genese des Klienten. Soziale Arbeit als System. Bern u.a.: Haupt.
- Euler, Hanns Peter (1973): Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb. Düsseldorf: Bertelsmann.
- Faye, Jean-Pierre (1977): Theorie der Erzählung. Einführung in die »totalitären Sprachen«. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1976): Mikrophysik der Macht. Über Strafjustiz, Psychiatrie und Medizin. Berlin: Merve.
- Foucault, Michel (1977): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (2005): Analytik der Macht. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Franck, Georg (1998): *Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf*. München-Wien: Hanser.
- Friedberg, Erhard (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Fritz, Hans-Joachim (1982): *Menschen in Büroarbeitsräumen. Über langfristige Strukturwandlungen büroräumlicher Arbeitsbedingungen mit einem Vergleich von Klein- und Großraumbüros*. München: Moos.
- Froschauer, Ulrike (2002): Was heißt »Steuerbarkeit«? Verblässende Mythen zielgerichteter Kommunikation in Organisationen. In: Klaus Neumann-Braun (Hg.): *Medienkultur und Kulturkritik*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 112–132.
- Fuchs, Peter, Eckart Pankoke (1994): *Beratungsgesellschaft*. Schwerte: Katholische Akademie.
- Fuchs, Peter, Enrico Mahler (2000): Form und Funktion von Beratung. In: *Soziale Systeme* 6 (2), S. 349–368.
- Garfinkel, Harold (1956): Conditions of Successful Degradation Ceremonies. In: *American Journal of Sociology* 61 (5), S. 420–424.
- Gebhardt, Winfried, Arnold Zingerle, Michael N. Ebertz (1993) (Hg.): *Charisma. Theorie – Religion – Politik*. Berlin-New York: de Gruyter.
- Geertz, Clifford (1980): *Negara. The Theatre State in Nineteenth-Century Bali*. Princeton: Princeton University Press.
- Geiger, Theodor (1964): *Vorstudien zu einer Soziologie des Rechts* (1947). Neuwied-Berlin: Luchterhand.
- Glucksmann, André (1984): *Philosophie der Abschreckung*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Goffman, Erving (1969): *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Goffman, Erving (1971): *Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Goffman, Erving (1972): Über die Merkmale totaler Institutionen (1957). In: Ders.: *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 13–123.
- Goffman, Erving (1974): *Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving (1981): *Strategische Interaktion*. München-Wien: Hanser.
- Goffman, Erving (2005): *Rede-Weisen. Formen der Kommunikation in sozialen Situationen*. Konstanz: UVK.
- Gouldner, Alwin W. (1984): *Reziprozität und Autonomie. Ausgewählte Aufsätze*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gouldner, Alvin W., E. R. Newcomb (1968): Eine Untersuchung über administrative Rollen. In: Renate Mayntz (Hg.): *Bürokratische Organisation*. Köln-Berlin: Kiepenheuer & Witsch, S. 239–248.
- Habermas, Jürgen (1969): *Protestbewegung und Hochschulreform*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Hahn, Alois (1983): Konsensfiktionen in Kleingruppen. Dargestellt am Beispiel von jungen Ehen. In: Friedhelm Neidhardt (Hg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 210–232.
- Han, Byung-Chul (2005): Was ist Macht? Stuttgart: Reclam.
- Harsanyi, John (1965): Messung der sozialen Macht. In: Martin Shubik (Hg.): Spieltheorie und Sozialwissenschaften. Frankfurt/M.: Fischer, S. 190–215.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1970): Phänomenologie des Geistes (1807). Werke Bd. 3. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Heidegger, Martin (1983): Zur Erörterung der Gelassenheit (1944/45). In: Ders.: Aus der Erfahrung des Denkens 1910–1976. Gesamtausgabe Bd. 13. Frankfurt/M.: Klostermann, S. 37–74.
- Heider, Fritz (1977): Psychologie der interpersonalen Beziehungen. Stuttgart: Klett.
- Heinemann, Klaus, Peter Ludes (1978): Zeitbewusstsein und Kontrolle der Zeit. In: Kurt Hammerich, Michael Klein (Hg.): Materialien zur Soziologie des Alltags. Sonderheft 20 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 220–243.
- Heinrich, Peter, Horst Bosetzky (1984) (Hg.): Blechdosen, Holzbänke und dunkle Flure? Beschreibungen unterschiedlicher Warteräume in Berliner Behörden. Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin.
- Helfer, Christian (1965): Über »Dienst nach Vorschrift« als rechtssoziologisches Problem. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 17 (1), S. 98–105.
- Herriger, Norbert (2006): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 3. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Hindelang, Götz (1978): Auffordern. Die Untertypen des Aufforderns und ihre sprachlichen Realisierungsformen. Göppingen: Kümmerle.
- Hirschman, Albert O. (1993): Entwicklung, Markt und Moral. Abweichende Betrachtungen. Frankfurt/M.: Fischer.
- Hörisch, Jochen (1991): Die verdutzte Kommunikation. Literaturgeschichte als Problemgeschichte. In: Merkur Nr. 513, 45 (12), S. 1096–1104.
- Hösle, Vittorio (1997): Moral und Politik. Grundlagen einer politischen Ethik für das 21. Jahrhundert. München: Beck.
- Hohl, Ludwig (1990): Nuancen und Details. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (1985): Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (Hg.) (2002): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Honneth, Axel, Rainer Paris (1979): Zur Interaktionsanalyse von Politik. In: Leviathan 7 (1), S. 138–142.
- Horai, Joann, James T. Tedeschi (1969): The Effects of Credibility and Magnitude of Punishment upon Compliance to Threats. In: Journal of Personality and Social Psychology 12 (2), S. 164–169.

- Hradil, Stefan (1980): Die Erforschung der Macht. Eine Übersicht über die empirische Ermittlung von Machtverteilungen durch die Sozialwissenschaften. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Husserl, Edmund (1966): Zur Phänomenologie des inneren Zeitbewusstseins (1893–1917). Gesammelte Werke Bd. 10. Den Haag: Nijhoff.
- Inheteen, Katharina (2010): Der Flüchtling. In: Stephan Moebius, Markus Schroer (Hg.): Diven, Hacker, Spekulanten. Sozialfiguren der Gegenwart. Berlin: Suhrkamp, S. 148–160.
- Japp, Klaus P. (1984): Selbsterzeugung oder Fremdverschulden. Thesen zum Rationalismus in den Theorien sozialer Bewegungen. In: Soziale Welt 35 (3), S. 313–329.
- Jaspers, Karl (1946): Die Idee der Universität. Berlin: Springer.
- Kaube, Jürgen (2004): Was rät der Rat? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.2.2004.
- Kaube, Jürgen (2007): Depressive Toleranz. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31.3.2007.
- Kaufmann, Jean-Claude (1994): Schmutzige Wäsche. Zur ehelichen Konstruktion von Alltag. Konstanz: UVK.
- Kaufmann, Jean-Claude (2008): Was sich liebt, das nervt sich. Konstanz: UVK.
- Keupp, Heiner (1997): Ermutigung zum aufrechten Gang. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- Kierkegaard, Søren (1992): Der Begriff Angst (1844). Ditzingen: Reclam.
- Kierkegaard, Søren (2002): Die Krankheit zum Tode (1849). 4. Aufl., Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.
- Kieser, Alfred (2002): Wissenschaft und Beratung. Heidelberg: Winter.
- Kirsch, Guy, Klaus Mackscheidt (1985): Staatsmann, Demagoge, Amtsinhaber. Eine psychologische Ergänzung der ökonomischen Theorie der Politik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Klonovsky, Michael (2008): Jede Seite ist die falsche. Aphorismen und Ähnliches. Grevenbroich: Lichtschlag.
- Kogon, Eugen (1983): Der SS-Staat. Das System der deutschen Konzentrationslager. 13. Aufl., München: Heyne.
- Kojève, Alexandre (1975): Hegel. Eine Vergegenwärtigung seines Denkens. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Koselleck, Reinhart (1979): Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kracauer, Siegfried (1990): Über Arbeitsnachweise. In: Ders.: Aufsätze 1927–1931. Schriften Bd. 5/2, Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 185–192.
- Krappmann, Lothar, Hans Oswald (1988): Probleme des Helfens unter Kindern. In: Hans-Werner Bierhoff, Leo Montada (Hg.): Altruismus – Bedingungen der Hilfsbereitschaft. Göttingen: Hogrefe, S. 206–223.
- Krebs, Angelika (2000) (Hg.): Gleichheit oder Gerechtigkeit. Texte der neuen Egalitarismuskritik. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kriesi, Hanspeter (1984): Die Zürcher Bewegung. Bilder, Interaktionen, Zusammenhänge. Frankfurt/M.-New York: Campus.

- Kropotkin, Peter (1999): *Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt* (1902). Grafenau: Trotzdem-Verlag.
- Kühl, Stefan (2001): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53 (3), S. 467–496.
- Külpe, Bernhard (1965): *Theorie der Drohung*. Stuttgart-Köln: Kohlhammer.
- Kuntz, Roger (2003): Schuldnerberatung ist Sozialarbeit. In: *Schruth u.a.* 2003, S. 38–52.
- Laplanche, Jean, Jean-Bertrand Pontalis (1972): *Das Vokabular der Psychoanalyse*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- La Rochefoucauld, François de (1965): *Maximen und Reflexionen* (1664). Stuttgart: Reclam.
- Lau, Christoph (1985): Zum Doppelcharakter der neuen sozialen Bewegungen. In: *Merkur* Nr. 442, 39 (12), S. 1115–1120.
- Lec, Stanislaw Jerzy (1982): *Alle unfrisierten Gedanken*. München: Hanser.
- Levine, Robert (1998): *Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen*. München: Piper.
- Lichtenberg, Georg Christoph (1992): Ein Schluck von Vernunft. Aus den *Sudelbüchern* (1765ff.). Oschersleben: Ziethen.
- Liessmann, Konrad Paul (2006): Stichwort »Reform«. In: Agnieszka Dzierzbicka, Alfred Schirlbauer (Hg.): *Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement*. Wien: Löcker, S. 236–244.
- Lipp, Wolfgang (1985): *Stigma und Charisma. Über soziales Grenzverhalten*. Berlin: Reimer.
- Litt, Theodor (1965): *Führen oder Wachsenlassen. Eine Erörterung des pädagogischen Grundproblems* (1927). Stuttgart: Klett.
- Luhmann, Niklas (1971): Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: *Ders.: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 143–164.
- Luhmann, Niklas (1973): *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1975): *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1977): Macht und System. Ansätze zur Analyse von Macht in der Politikwissenschaft. In: *Universitas* 32 (5), S. 473–482.
- Luhmann, Niklas (1987): Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In: *Ders.: Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 212–215.
- Luhmann, Niklas (1991): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: *Ders.: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 4. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 134–149.
- Luhmann, Niklas (1999): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen* (1964). 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- Lukes, Steven (1974): *Power. A Radical View*. London: Macmillan.
- Mann, Leon (1969): Queue Culture: The Waiting Line as a Social System. In: *American Journal of Sociology* 75 (3), S. 340–354.

- Mannheim, Karl (1964): Das Problem der Generationen (1928). In: Ders.: Wissenssoziologie. Berlin-Neuwied: Luchterhand, S. 509–565.
- Marquard, Odo (1986): Zeitalter der Weltfremdheit. Beitrag zur Analyse der Gegenwart. In: Ders.: Apologie des Zufälligen. Philosophische Studien. Stuttgart: Reclam, S. 76–97.
- Martin, Josef (1974): Antike Rhetorik. Technik und Methode. München: Beck.
- Mauss, Marcel (1990): Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften (1923/24). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- McCall, George, J. L. Simmons (1974): Identität und Interaktion. Untersuchungen über zwischenmenschliche Begegnungen im Alltagsleben. Düsseldorf: Schwann.
- McCann, Colum (2004): Hungerstreik. Zwei Seestücke. Hamburg: Mare.
- Mehan, Hugh, Houston Wood (1976): Fünf Merkmale der Realität. In: Elmar Weingarten u.a. (Hg.): Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 29–63.
- Mehrabian, Albert (1987): Räume des Alltags. Wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Mercier, Pascal (2004): Nachtzug nach Lissabon. München-Wien: Hanser.
- Meyer, Thomas (2001): Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch das Mediensystem. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Michels, Robert (1908): Die oligarchischen Tendenzen der Gesellschaft. Ein Beitrag zum Problem der Demokratie. In: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 27 (1), S. 73–135.
- Michels, Robert (1989): Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens (1911). 4. Aufl., Stuttgart: Kröner.
- Mills, C. Wright (1962): Die amerikanische Elite. Gesellschaft und Macht in den Vereinigten Staaten. Hamburg: Holden.
- Möllers, Christoph (2008): Demokratie – Zumutungen und Versprechen. Berlin: Wagenbach.
- Moser, Tilmann (1976): Gottesvergiftung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Müller, Siegfried (2001): Erziehen – Helfen – Strafen. Das Spannungsverhältnis von Hilfe und Kontrolle in der Sozialen Arbeit. München: Juventa.
- Münkler, Herfried (2001): Krieg und Politik am Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Konrad Paul Liessmann (Hg.): Der Vater aller Dinge – Nachdenken über den Krieg. Wien: Zsolnay, S. 16–43.
- Nagel, Ulrike (1993): Hilfe als Profession. In: Lutz Leisering u.a. (Hg.): Moderne Lebensläufe im Wandel. Beruf – Familie – Soziale Hilfen – Krankheit. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, S. 149–162.
- Neckel, Sighard (1999): Blanker Neid, blinde Wut? Sozialstruktur und kollektive Gefühle. In: Leviathan 27 (2), S. 145–165.
- Neckel, Sighard (2008): Flucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft. Frankfurt/M.-New York: Campus.

- Neckel, Sighard u.a. (2010) (Hg.): Sternstunden der Soziologie. Wegweisen-  
de Theoriemodelle des soziologischen Denkens. Frankfurt/M.-New York:  
Campus.
- Nedelmann, Birgitta (1990): Über die Offensivwirkung des Zuvielwissens:  
Politische Devianz. In: Hans Oswald (Hg.): Macht und Recht. Festschrift  
für Heinrich Popitz zum 65. Geburtstag. Opladen: Westdeutscher Ver-  
lag, S. 121–140.
- Neidhardt, Friedhelm (1983): Gruppierungsprobleme sozialwissenschaftlicher  
Forschungsteams. In: Ders. (Hg.): Gruppensoziologie. Perspektiven  
und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und  
Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 552–573.
- Neidhardt, Friedhelm (1985a): Einige Ideen zu einer allgemeinen Theorie  
sozialer Bewegungen. In: Stefan Hradil (Hg.): Sozialstruktur im Um-  
bruch. Karl Martin Bolte zum 60. Geburtstag. Opladen: Leske + Budrich,  
S. 193–204.
- Neidhardt, Friedhelm (1985b): Gründe, einen trouble-maker zu loben. Lau-  
datio auf Hans Albert. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozial-  
psychologie 37 (1), S. 175–178.
- Neidhardt, Friedhelm (1986): Kollegialität und Kontrolle – am Beispiel der  
Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft. In: Kölner Zeitschrift  
für Soziologie und Sozialpsychologie 38 (1), S. 3–12.
- Neidhardt, Friedhelm (1991): Laudatio zur Verleihung des Arthur-Burk-  
hardt-Preises 1991 an Renate Mayntz. In: Kölner Zeitschrift für Soziolo-  
gie und Sozialpsychologie 43 (2), S. 402–404.
- Neidhardt, Friedhelm (2004): Möglichkeiten und Grenzen der Politikbera-  
tung. In: Deutsche Gesellschaft für Bildungsverwaltung (Hg.): Bildungs-  
politik und Expertenmacht – Glanz und Elend der Politikberatung im Bil-  
dungswesen. Dokumentation der 24. DGBV-Jahrestagung vom 20. bis 22.  
November 2003 in Halle. Bonn: DGBV, S. 11–24.
- Neidhardt, Friedhelm, Jürgen Gerhards (1989): Schwindende Bereitschaft  
der Großstadtbevölkerung zu gegenseitiger Bürgerhilfe bei Straftaten oder  
Unglücksfällen – Gründe und Abhilfemöglichkeiten. Expertise für die Se-  
natsverwaltung für Inneres. Studien zur Innenpolitik. Berlin.
- Neuberger, Oswald (1990): Führen und Geführtwerden. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, Oswald (1995): Von sich reden machen. Geschichtsschreibung in  
der organisierten Anarchie. In: Volmerg u.a. 1995, S. 25–72.
- Neuberger, Oswald (2002): Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen  
der Beratung. In: Michael Mohe u.a. (Hg.): Consulting – Problemlösung  
als Geschäftsmodell. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 135–161.
- Niehaus, Michael (2014): Logik des Ratgebens. Eine Standardversion zur  
Beschreibung eines Typs von Sprechaktsequenzen. In: Ders., Wim Peeters  
(Hg.): Rat geben. Zu Theorie und Analyse des Beratungshandelns. Biele-  
feld: Transcript, S. 9–63.
- Nietzsche, Friedrich (1966): Jenseits von Gut und Böse (1886). In: Ders.:  
Werke Bd. 2. München: Hanser, S. 563–759.
- Noll, Peter (1984): Diktate über Sterben und Tod. Zürich: Pendo.

- Nothdurft, Werner (1984): » ... äh folgendes Problem äh ...«. Die interaktive Ausarbeitung »des Problems« in Beratungsgesprächen. Tübingen: Narr.
- Nothdurft, Werner (1994): Kompetenz und Vertrauen in Beratungsgesprächen. In: Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994, S. 184–228.
- Nothdurft, Werner, Ulrich Reitemeier, Peter Schröder (1994): Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge. Tübingen: Narr.
- Nullmeier, Frank, Tanja Pritzlaff, Achim Wiesner (2003): Mikro-Policy-Analyse. Ethnographische Politikforschung am Beispiel Hochschulpolitik. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Overmann, Ulrich (2000): Dienstleistung der Sozialbürokratie aus professionalisierungstheoretischer Sicht. In: Eva-Marie von Harrach u.a.: Verwaltung des Sozialen. Formen der subjektiven Bewältigung eines Strukturkonflikts. Konstanz: UVK, S. 57–78.
- Overmann, Ulrich (2002): Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Margret Kraul u.a. (Hg.): Biographie und Profession. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 19–63.
- Offe, Claus (1980): Konkurrenzpartei und kollektive politische Identität. In: Roland Roth (Hg.): Parlamentarisches Ritual und politische Alternativen. Frankfurt/M.-New York: Campus, S. 26–42.
- Ortmann, Günther (1995): Heuchelei, Bigotterie, Intrige. Eine Apologie. In: Volmerg u.a. 1995, S. 99–136.
- Paris, Rainer (1981): Soziale Bewegung und Öffentlichkeit. In: Prokla Nr. 43, 11 (2), S. 103–128.
- Paris, Rainer (1986): Das politische »Sommertheater«. Zur Karriere eines Begriffs. In: Vorgänge Nr. 82, 25 (4), S. 16–19.
- Paris, Rainer (1989): Der kurze Atem der Provokation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 41 (1), S. 33–52 (in diesem Band).
- Paris, Rainer (1990): Die neuen Gesichter der Jugend. In: Prokla Nr. 80, 20 (3), S. 7–27.
- Paris, Rainer (1991): Solidarische Beutezüge. Zur Theorie der Seilschaft. In: Merkur Nr. 513, 45 (12), S. 1167–1174 (auch in Paris 1998).
- Paris, Rainer (1995): Die Politik des Lobs. In: Birgitta Nedelmann (Hg.): Politische Institutionen im Wandel. Sonderheft 35 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 83–107 (in diesem Band).
- Paris, Rainer (1996): Negatives Organisieren. Das Muster der Intrige. In: Freibeuter Nr. 70, S. 62–74 (auch in Paris 1998).
- Paris, Rainer (1997): Distinktion und Ungleichheit. Kommentar zu Georg Simmel »Rosen. Eine soziale Hypothese«. In: Freibeuter Nr. 72, S. 117–120.
- Paris, Rainer (1998): Stachel und Speer. Machtstudien. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Paris, Rainer (1999): Konsens, Fiktion und Resonanz. Über einige Wirkungsbedingungen ritueller Kommunikation. In: Josef Kopperschmidt, Helmut Schanze (Hg.): Fest und Festrhetorik. Zu Theorie, Geschichte und Praxis der Epideiktik. München: Fink, S. 267–280 (auch in Paris 2005a).

- Paris, Rainer (2001): Machtfreiheit als negative Utopie. Die Hochschule als Idee und Betrieb. In: Erhard Stöltzing, Uwe Schimank (Hg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 194–222 (in diesem Band).
- Paris, Rainer (2002): Über die Schwierigkeit zu loben. Dilemmata pädagogischer Autorität heute. In: Gertrude Brinek, Alfred Schirlbauer (Hg.): Lob der Schule. Wien: WUV-Universitätsverlag, S. 11–23.
- Paris, Rainer (2003a): Tücken der Macht. Das Beispiel der Politik. In: Konrad Paul Liessmann (Hg.): Die Kanäle der Macht. Herrschaft und Freiheit im Medienzeitalter. Wien: Zsolnay, S. 61–98 (in diesem Band).
- Paris, Rainer (2003b): Autorität – Führung – Elite. Eine Abgrenzung. In: Stefan Hradil, Peter Imbusch (Hg.): Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen. Opladen: Leske + Budrich, S. 55–72 (auch in Paris 2005a).
- Paris, Rainer (2005a): Normale Macht. Soziologische Essays. Konstanz: UVK.
- Paris, Rainer (2005b): Raten und Beratschlagen. In: sozialer sinn 6 (2), S. 351–388 (in diesem Band).
- Paris, Rainer (2005c): Vom Mißtrauen. In: Merkur Nr. 673, 58 (5), S. 424–430.
- Paris, Rainer (2010): Der Verlierer. In: Stephan Moebius, Markus Schroer (Hg.): Diven, Hacker, Spekulanten. Sozialfiguren der Gegenwart. Berlin: Suhrkamp, S. 443–450.
- Paris, Rainer, Wolfgang Sofsky (1987): Drohungen. Über eine Methode der Interaktionsmacht. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37 (1), S. 15–39 (in diesem Band).
- Petersen, Peter (1984): Führungslehre des Unterrichts. Konzepte und Erfahrungen (1937). Weinheim und Basel: Beltz.
- Plessner, Helmuth (1975): Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie (1928). 3. Aufl., Berlin-New York: de Gruyter.
- Plessner, Helmuth (1981): Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus (1924). In: Ders.: Gesammelte Schriften V. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 7–133.
- Plessner, Helmuth (1985): Zur Soziologie der modernen Forschung und ihrer Organisation in der Deutschen Universität – Tradition und Ideologie (1924). In: Ders.: Gesammelte Schriften X. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 7–30.
- Pomerantz, Anita (1978): Compliment Responses. Notes on the Co-operation of Multiple Constraints. In: Jim Schenkein (Hg.): Studies in the Organization of Conversational Interaction. New York-San Francisco: Academic Press, S. 79–122.
- Popitz, Heinrich (1980): Die normative Konstruktion von Gesellschaft. Tübingen: Mohr.
- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht. 2. erw. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Popitz, Heinrich (2007): Soziale Normen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Popitz, Heinrich (2011): *Allgemeine Soziologische Theorie (1966/67)*. Konstanz: Konstanz University Press.
- Preißer, Rüdiger (1994): Die Außeralltäglichkeit der deutschen Hochschulen: Hochschule als paradoxe Bürokratie. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 16 (2), S. 151–186.
- Rammstedt, Otthein (1975): Alltagsbewußtsein von Zeit. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 27 (1), S. 47–63.
- Rammstedt, Otthein (1978): *Soziale Bewegung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rappaport, Julian (1985): Ein Plädoyer für die Widersprüchlichkeit: Ein sozialpolitisches Konzept des »empowerment« anstelle präventiver Ansätze. In: *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis* 17 (2), S. 257–278.
- Rawls, John (1975): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rehbein, Jochen (1977): *Komplexes Handeln. Elemente zur Handlungstheorie der Sprache*. Stuttgart: Metzler.
- Ritter, Henning (2004): *Nahes und fernes Unglück. Versuch über das Mitleid*. München: Beck.
- Rogers, Carl R. (1972): *Die nicht-direktive Beratung*. München: Kindler.
- Rogers, Carl R. (1980): Empathie – eine unterschätzte Seinsweise. In: Ders., Rachel L. Rosenberg: *Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 75–93.
- Roth, Günther (1987): *Politische Herrschaft und persönliche Freiheit*. Heidelberg: Max Weber-Vorlesungen 1983. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Samerski, Silja (2004): Entmündigende Beratung. Über die Aufforderung zur »selbstbestimmten Entscheidung«. In: *Merkur* Nr. 658, 58 (2), S. 180–184.
- Sartre, Jean-Paul (1967): *Kritik der dialektischen Vernunft*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Scheler, Max (1957): *Vorbilder und Führer (1911–21)*. In: Ders.: *Schriften aus dem Nachlaß*. Bd. 1. Bern: Francke, S. 255–344.
- Scheler, Max (1978): *Das Ressentiment im Aufbau der Moralen (1912)*. Frankfurt/M.: Klostermann.
- Schelling, Thomas C. (1960): *The Strategy of Conflict*. Cambridge/Mass.: Harvard University Press.
- Schelsky, Helmut (1960): *Einsamkeit und Freiheit. Zur sozialen Idee der deutschen Universität*. Antrittsvorlesung vom 24.6.1960. Münster: Aschendorff.
- Schelsky, Helmut (1971): *Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen*. 2. erw. Aufl., Düsseldorf: Bertelsmann.
- Schimank, Uwe (1997): Leistungskontrollen für Professoren? In: *Leviathan* 25 (2), S. 151–158.
- Schimank, Uwe (2000): *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurs-theoretische Soziologie*. Weinheim-München: Juventa.
- Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Erhard

- Stölting, Uwe Schimank (Hg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 223–242.
- Schimank, Uwe (2005): »Wissen ist Nacht« – Das »Glossar der Gegenwart«. In: *Soziologische Revue* 28 (4), S. 301–308.
- Schleiermacher, Friedrich (2000): *Texte zur Pädagogik* (1813–26). Kommentierte Studienausgabe. Bd. 2. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Schlosser, Eva Maria (2002): Gefangen im Labyrinth des Helfens. In: *Diakonie Report*, Heft 2, S. 18–23.
- Schmidbauer, Wolfgang (1977): Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schmitt, Carl (1963): *Der Begriff des Politischen* (1932). Berlin: Duncker & Humblot.
- Schmitt, Carl (1994): Gespräch über die Macht und den Zugang zum Machthaber. Gespräch über den neuen Raum. Berlin: Akademie Verlag.
- Schneider, Hans-Dieter (1978): *Sozialpsychologie der Machtbeziehungen*. Stuttgart: Enke.
- Schöne, Albrecht (1965): Über politische Lyrik im 20. Jahrhundert. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schröder, Peter (1994): Perspektivendivergenzen in Beratungsgesprächen. In: *Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994*, S. 90–182.
- Schruth, Peter, u.a. (2003): *Schuldnerberatung in der Sozialen Arbeit*. Weinheim u.a.: Juventa.
- Schütze, Fritz (1992): Sozialarbeit als »bescheidene« Profession. In: Bernd Dewe u.a. (Hg.): *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Opladen: Leske + Budrich, S. 132–170.
- Schulz, Wolfgang, Hartmut Espe (1982): Der Einfluß von Stimmungs- und Persönlichkeitsfaktoren auf das Raumerleben. In: *Psychologie und Praxis* 26 (3), S. 99–108.
- Schwartz, Barry (1975): *Queuing and Waiting. Studies in the Social Organization of Access and Delay*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, Marvin B., Stanford M. Lyman (1976): *Praktische Erklärungen*. In: Manfred Auwärter u.a. (Hg.): *Seminar: Kommunikation, Interaktion, Identität*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 73–114.
- Scott, W. Richard (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Searle, John R. (1971): *Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Seemann, Hans-Jürgen (1988): Zur Typologie des Wartens. In: *Psychologie heute*, Heft 7, S. 42–45.
- Seligman, Martin E. P. (1979): *Erlernte Hilflosigkeit*. München u.a.: Urban & Schwarzenberg.
- Selle, Gert (1993): *Die eigenen vier Wände. Zur verborgenen Geschichte des Wohnens*. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Senghaas, Dieter (1972): *Rüstung und Militarismus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Sennett, Richard (1983): *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannie der Intimität*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Sennett, Richard (1985): *Autorität*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Seymour Mikich, Sonja (2012): *Wie die Klinik krank macht*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 8.6.2012.
- Simmel, Georg (1983): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (1908). 6. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- Simmel, Georg (1984): *Grundfragen der Soziologie* (1917). 4. Aufl., Berlin-New York: de Gruyter.
- Simmel, Georg (1998): *Rosen. Eine soziale Hypothese* (1897). In: Ders.: *Momentbilder sub specie aeternitatis. Philosophische Miniaturen*. Heidelberg: S. 59–62.
- Snow, Robert P., Dennis Brisett (1986): *Pauses. Explorations in Social Rhythm*. In: *Symbolic Interaction* 9 (1), S. 1–18.
- Soeffner, Hans-Georg (1993): *Geborgtes Charisma. Populistische Inszenierungen*. In: *Gebhardt/Zingerle/Ebertz* 1993, S. 201–219.
- Sofsky, Wolfgang (1983): *Die Ordnung sozialer Situationen. Theoretische Studien über die Methoden und Strukturen sozialer Erfahrung und Interaktion*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sofsky, Wolfgang (1992): *Serialität. Zur Soziologie des Nebeneinander*. Universität Göttingen (unveröff. Habilitationsvortrag).
- Sofsky, Wolfgang (1996): *Traktat über die Gewalt*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Sofsky, Wolfgang, Rainer Paris (1994): *Figurationen sozialer Macht. Autorität – Stellvertretung – Koalition*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Sommer, Robert (1967): *Sociofugal Space*. In: *American Journal of Sociology* 72 (6), S. 654–660.
- Spengler, Oswald (1950): *Der Untergang des Abendlandes. Umriss einer Morphologie der Weltgeschichte* (1923). 76. Aufl., München: Beck.
- Sprenger, Reinhard K. (1990): *Soll der Chef mit Lob regieren?* In: *Harvard manager* 12 (4), S. 4–12.
- Sprenger, Reinhard K. (1991): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Steinert, Heinz (1984): *Sozialstrukturelle Bedingungen des »linken Terrorismus« der 70er Jahre*. In: *Fritz Sack, Heinz Steinert: Protest und Reaktion. Analysen zum Terrorismus* Bd. 4/2. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 388–601.
- Stenger, Horst (1978): *Das Verhalten alter Menschen auf Kreuzberger Amtsfloren und in einem Kaufhausrestaurant – Analyse zweier Formen von Settings*. Freie Universität Berlin (unveröff. Diplomarbeit).
- Sternberger, Dolf (1986): *Herrschaft und Vereinbarung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Strecker, David (2012): *Logik der Macht. Zum Ort der Kritik zwischen Theorie und Praxis*. Weilerswist: Velbrück.
- Tesch, Steve (2005): *Ein letzter Sommer*. Zürich: Kein & Aber.
- Theunissen, Michael (1982): *Selbstverwirklichung und Allgemeinheit. Zur Kritik des gegenwärtigen Bewußtseins*. Berlin: de Gruyter.

- Theunissen, Michael (1993): *Der Begriff Verzweiflung. Korrekturen an Kierkegaard*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Thiemann, Friedrich (1985): *Schulszenen. Vom Leiden und Herrschen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Touraine, Alain, u.a. (1982): *Die antinukleare Prophetie. Zukunftsentwürfe einer sozialen Bewegung*. Frankfurt/M.-New York: Campus.
- Trilling, Lionel (1980): *Das Ende der Aufrichtigkeit*. München-Wien: Hanser.
- Turner, Stephen (1995): *Charisma und Gehorsam. Ein Risikoerkenntnis-Ansatz*. In: *Berliner Journal für Soziologie* 5 (1), S. 67–87.
- Utz, Richard (1997): *Soziologie der Intrige. Der geheime Streit in der Triade, empirisch untersucht an drei historischen Fällen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Utz, Richard (2013): *Blind Dates. Soziologische Begegnungen mit dem Alltäglichen*. Heidelberg: Manutius.
- Veyne, Paul (1993): *Weisheit und Altruismus. Eine Einführung in die Philosophie Senecas*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Volmerg, Birgit, u.a. (1995): *Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen*. Freiburg i. Br.: Kore.
- Voß, Andreas (1993): *Betteln und Spenden. Eine soziologische Studie über Rituale freiwilliger Armenunterstützung, ihre historischen und aktuellen Formen sowie ihre sozialen Leistungen*. Berlin-New York: de Gruyter.
- Voß, G. Günter, Hans J. Pongratz (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1), S. 131–158.
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin, Don D. Jackson (1969): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Weber, Max (1967): *Wissenschaft als Beruf (1919)*. 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie (1922)*. 5. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1977): *Politik als Beruf (1919)*. 6. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- Weick, Karl E. (1976): *Educational organizations as loosely coupled systems*. In: *Administrative Science Quarterly* 21 (1), S. 1–19.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Weigert, Andrew J. (1981): *Sociology of Everyday Life*. New York-London: Longman.
- Weinrich, Harald (1972): *System, Diskurs und die Diktatur des Sitzfleisches*. In: *Merkur* Nr. 292, 26 (8), S. 801–812.
- Weinrich, Harald (1997): *Lethe. Kunst und Kritik des Vergessens*. München: Beck.
- Weiß, Johannes (2000): *Wozu noch Klassiker?* In: Richard Münch u.a. (Hg.): *Soziologie 2000. Kritische Bestandsaufnahme zu einer Soziologie für das 21. Jahrhundert. Soziologische Revue Sonderheft 5*. München: Oldenbourg, S. 11–16.

- Wellershoff, Dieter (1983): *Infantilismus als Revolte. Zur Theorie des Blödelns*. In: Ders.: *Von der Moral erwischt. Aufsätze zur Trivialliteratur*. Frankfurt/M.: Fischer, S. 95–125.
- Wiese, Leopold von (1964): *Der Mensch als Mitmensch*. Bern-München: Francke.
- Wiesner, Achim (2001): *Der autoritative Ratschlag. Eine mikropolitische Analyse präsidialen Führens einer Universität*. In: *hochschule ost – leipziger beiträge zu hochschule & wissenschaft* 10 (2), S. 154–166.
- Wolff, Stephan (1986): *Das Gespräch als Handlungsinstrument. Konversationsanalytische Aspekte sozialer Arbeit*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 38 (1), S. 55–84.
- Wright, Georg Henrik von (1974): *Erklären und Verstehen*. Frankfurt/M.: Fischer Athenäum.
- Wunderlich, Dieter (1976): *Studien zur Sprechakttheorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Wunderlich, Dieter (1981): *Ein Sequenzmuster für Ratschläge – Analyse eines Beispiels*. In: Dieter Metzging (Hg.): *Dialogmuster und Dialogprozesse*. Hamburg: Buske, S. 1–30.
- Zastrow, Volker (2009): *Die Vier: Eine Intrige*. Berlin: Rowohlt.
- Zillig, Werner (1982): *Bewerten. Sprechakttypen der bewertenden Rede*. Tübingen: Niemeyer.
- Zündorf, Lutz, Manfred Grunt (1980): *Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen. Die sozialen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Untergebenen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen*. Frankfurt/M.-New York: Campus.

# Nachweise

- Einleitung: Macht als Interaktion. Originalbeitrag.
- Drohungen. Über eine Methode der Interaktionsmacht. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39 (1), 1987.
- Der kurze Atem der Provokation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 41 (1), 1989.
- Die Politik des Lobs. In: Birgitta Nedelmann (Hg.): Politische Institutionen im Wandel. Sonderheft 35 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag 1995.
- Machtfreiheit als negative Utopie. Die Hochschule als Idee und Betrieb. In: Uwe Schimank, Erhard Stölting (Hg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001.
- Warten auf Amtsfluren. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53 (4), 2001.
- Tücken der Macht. Das Beispiel der Politik. In: Konrad Paul Liessmann (Hg.): Die Kanäle der Macht. Herrschaft und Freiheit im Medienzeitalter. Wien: Zsolnay 2003.
- Raten und Beratschlagen. In: sozialer sinn. Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung 6 (2), 2005.
- Frechheit. In: Karl Heinz Bohrer, Kurt Scheel (Hg.): Kein Wille zur Macht. Dekadenz. Merkur Sonderheft Nr. 700, 61 (8/9), 2007.
- Die Autoritätsbalance des Lehrers. In: Alfred Schäfer, Christiane Thompson (Hg.): Autorität. Paderborn: Schöningh 2009.
- Gleichheit. Ein systematisches Argument. In: Merkur Nr. 723, 63 (8), 2009.
- Herrschen, Führen und das Problem der Delegation. In: Harald Bluhm, Skadi Krause (Hg.): Robert Michels' Soziologie des Parteiwesens. Oligarchien und Eliten – die Kehrseiten moderner Demokratie. Wiesbaden: Springer VS 2012.
- Raten – Helfen – Empowerment. Über altruistische Macht. Originalbeitrag.

Alle Beiträge wurden neu durchgesehen und gelegentlich leicht überarbeitet. Wo in wenigen Fällen nachträglich neue Anmerkungen eingefügt wurden, ist dies durch in eckige Klammern gesetzte Jahresangaben [ ] kenntlich gemacht.

