

Eva Stützel

# MACHT VOLL VERÄNDERN

*Rang und Privilegien in  
»hierarchiefreien« Projekten*

Mit Illustrationen von  
Alix Einfeldt

# Inhalt

<b>1. Keine Macht für Niemand!</b>	9
1.1. Meine eigene Macht- und Privilegien-Geschichte	10
1.2. Unsere kollektive Geschichte mit Macht	13
1.3. Begriffsklärungen	16
1.4. Die Paradigmen „Macht Über“ und „Macht Mit“	20
1.5. Menschenbild und Ethik	22
<b>2. Macht korrumpiert!</b>	27
2.1. Das Power Paradox	27
2.2. Macht verändert die Wahrnehmung	32
2.2.1. Macht lenkt den Blick weg von den Einzelnen auf abstrakte, größere Zusammenhänge	32
2.2.2. Macht verführt zu Selbstüberschätzung	33
2.2.3. Die Kraft der Rolle	33
<b>3. Die Perspektive der Prozessorientierten Psychologie</b>	37
3.1. Einführung	37
3.1.1. Verschiedene Realitätsebenen	38
3.1.2. Deep Democracy	39
3.2. Rang und Privilegien	41
3.2.1. Vier plus eine Dimensionen von Rang	43
3.2.2. Rangsignale	49
3.2.3. Paradoxie, Fluidität und Kontextabhängigkeit	51
3.2.4. Hoher Rang ist eine Droge	57
3.2.5. Schlüssel: Rangbewusstsein	58

<b>4. Weitere inspirierende Ansätze</b> .....	69
4.1. Die Quellen-Prinzipien.....	69
4.1.1. Was ist eine Quelle?.....	70
4.1.2. Quellen zwischen Top-Down und Bottom-Up.....	72
4.1.3. Herausforderungen für Quellen.....	73
4.1.4. Übergabe der Quellen-Rolle.....	75
4.1.5. Das Ostern des Projektes.....	76
4.2. Kritische Betrachtung der Quellenprinzipien.....	77
4.2.1. Meine Reaktionen auf die Quellenprinzipien.....	77
Quellengeschichte des Ökodorfs Sieben Linden.....	80
4.2.2. (Wie) Passt es doch zusammen?.....	82
4.2.3. Kann immer nur eine Person Quelle sein?.....	84
4.2.4. Die Bedeutung der Quelle bewusst machen.....	87
4.3. Growth Mindset.....	88
Mia-Irenes Geschichte.....	90
<b>5. Bewusster Umgang mit dem eigenen Rang</b> .....	93
5.1. Bewusster Umgang mit eigenem hohem Rang.....	94
5.1.1. Feedback ist die wichtigste Zutat!.....	94
5.1.2. Hoher Rang und Verantwortung.....	97
5.1.3. Geh in den niedrigen Rang!.....	99
Paul's Geschichte.....	101
5.1.4. Teile Deinen Rang!.....	106
5.1.5. ...splaining.....	106
5.1.6. Ich bin doch keine Rassistin!.....	108
5.2. Bewusster Umgang mit eigenem niedrigen Rang.....	111
5.2.1. Entwickeln des eigenen „Sense of Power“.....	112
Emels Geschichte.....	113
5.3. Typische Rangprobleme und praktische Tipps dazu.....	119
5.3.1. Hoher psychologischer und sozialer Rang und wenig struktureller Rang.....	119

5.3.2. Wenig psychologischer und struktureller Rang und hohe Kompetenz	120
5.3.3. Immer diese Besserwiser:innen!	122
5.3.4. Hoher sozialer Rang – dürfen wir ihn einsetzen?	123
<b>6. Gemeinschaftskompas und Rankonflikte</b>	127
6.1. Individuen	128
6.2. Gemeinschaftskultur und Rangbewusstsein	130
6.3. Intention: Ethik und Werte	131
6.4. Struktur	132
6.5. Praxis	135
6.6. Ernte	137
6.7. Welt	138
Marias Geschichte	140
<b>7. Rang in Interaktionen</b>	145
7.1. Rankonflikte und Nervensystem	145
7.1.1. Exkurs zu unserem Nervensystem	145
7.1.2. Rankonflikte und Nervensystem	148
7.1.3. Setze Deinen hohen Rang bewusst ein!	149
7.2. Das Drama-Dreieck	152
7.2.1. Die hohe Macht des Opfers	153
Kristinas Geschichte	155
7.2.2. Täter-Opfer-Umkehr	160
7.2.3. Aussteigen aus dem Drama-Dreieck	161
7.3. Facilitation von Rankonflikten	162
7.3.1. Basis schaffen!	162
7.3.2. Persönliche Rangivalitäten über die Wasserlinie heben	168
7.3.3. Sachliche Meinungsverschiedenheiten lösen	169
7.3.4. Die Rolle der Facilitator:in	170

<b>8. Strukturelle und methodische Inspirationen zum konstruktiven Umgang mit Macht</b>	175
8.1. The Power Matrix	175
8.2. Grundlagen der Soziokratie	177
8.2.1. Werte	178
8.2.2. Prinzipien und Regeln	179
8.3. Kulturveränderung durch Soziokratie	184
8.3.1. Entscheidung in kleinen Gruppen	185
8.3.2. Dynamische Steuerung	186
8.4. Tools aus der Soziokratie, die sensiblen Umgang mit Rangthemen fördern	187
8.4.1. Soziokratische Kreismoderation (SKM)	187
8.4.2. Soziokratisches Feedbackgespräch zu Rollen	191
8.5. Systemisches Konsensieren und ein Schwachpunkt der Soziokratie	192
<b>9. Ein neuer Umgang mit Macht</b>	197
<b>Danke!</b>	200
<b>Literaturverzeichnis</b>	203

## Keine Macht für Niemand!

„Keine Macht für Niemand“ von Ton, Steine, Scherben war einer der bekanntesten Songs aus meiner Jugend in den 70er und 80er Jahren.<sup>1</sup> Wir schmetterten es am Lagerfeuer und waren sicher, das ist unser Lied. Keine Macht sollte uns unterdrücken, wir wollten eine neue Gesellschaft erschaffen, in der es keine Macht gibt!

Es war die Zeit der Hausbesetzungen, der Anti-Atomkraft- und der Friedensbewegung. In vielen Initiativen wurde Anarchie gelebt – eben dieses „herrschaftslose“ Idealbild. Es hat nur in wenigen Fällen funktioniert. Doch in vielen Initiativen und Gruppen, die einen Wandel in unserer Gesellschaft erreichen wollen, ist dieser Ansatz weiterhin geblieben: „Keiner soll hier Macht haben! Wir sind doch alle gleich!“ Mit diesem Anspruch starten viele politische Initiativen, Wohnprojekte, Nachbarschaftsinitiativen, Solidarische Landwirtschaften, Lebensgemeinschaften, Tauschringe, Freie-Schul- oder Kulturinitiativen. Sie eint der Wunsch danach, eine Kultur aufzubauen, in der es keine Dominanz einzelner Menschen über andere gibt. Mit dem Anspruch, deshalb alle gleich zu machen, schütten sie allerdings meiner Erfahrung nach häufig das Kind mit dem Bade aus.

Weil wir keine *Macht Über* andere Menschen wollen, weil Macht verbunden wird mit Machtmissbrauch und unethischem Macht-Streben, wird versucht, ein Modell aufzubauen, in dem es keinerlei Macht gibt. „Du bist mir zu mächtig!“ wird zum Totschlagargument, das vielen Menschen entgegenschlägt, die Gestaltungsinitiative einbringen. Formelle Machtpositionen werden abgeschafft oder von Anfang an vermieden, und so gehen viele davon aus, dass damit das Problem gelöst sei. Auf der anderen Seite bringen viele Menschen ihre Gestaltungskraft nicht ein, weil sie Sorge haben, damit als zu dominant wahrgenommen zu werden. Sie halten ihre Kompetenz ganz bewusst zurück, obwohl sie der Gruppe dienen könnte.

Allerdings wurde selten ein Problem gelöst, indem ein Thema tabuisiert wurde, „weil nicht sein kann, was nicht sein darf“. Denn Menschen sind unterschiedlich, und so sind wir eben nicht alle gleich, sondern wir bringen unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen, Privilegien und Kompetenzen mit. Wenn wir diese ignorieren, dann lösen wir damit überhaupt nichts, sondern wir machen das, was schwierig daran ist, nur weniger greif- und besprechbar. Nicht die Unterschiedlichkeit der Menschen ist das Problem, sondern der unbewusste Umgang damit macht das Thema so brisant. Das Ignorieren der Konsequenzen dieser Unterschiede schafft Unfrieden.

## 1.1. Meine eigene Macht- und Privilegien-Geschichte

Ich lebe und arbeite mein gesamtes Leben lang in Initiativen, die aus dem Paradigma von „Macht ist böse“ kommen. Seit über 30 Jahren lebe und arbeite ich in dem Projekt, das heute „Ökodorf Sieben Linden“ heißt. Ich bin eine Person, die von der Geburtslotterie sehr begünstigt wurde: Im friedvollen und reichen Mitteleuropa geboren, aufgezogen von liebevollen Eltern, die mir immer das Gefühl gaben, angenommen und geliebt zu sein, ohne finanzielle Sorgen aufgewachsen, beschenkt mit Intelligenz und der Fähigkeit, schnell, kreativ und praktisch zu denken, in guten Schulen gewesen, durch Engagement bei den Pfadfinder:innen frühzeitig gelernt, Verantwortung zu übernehmen, .... die Liste ließe sich fortsetzen. Viele Geschenke in meiner persönlichen Geschichte trugen dazu bei, dass ich eine Person bin, die gerne Initiative ergreift und gut Projekte realisieren kann. Ich habe in meinen Initiativen häufig meine Gestaltungskraft einbringen können. Das Wort „Gestaltungskraft“ ist manchen lieber als das böse M-Wort, denn wenn man von Macht spricht, weckt es sofort negative Assoziationen.

Aber ehrlich gesagt, ich bin und war auch mächtig - und das in hierarchiefreien Projekten, wie einer Gemeinschaftsinitiative oder links-politischen Initiativen in der Öko-Szene. Das wurde mir auch immer wieder vorgeworfen. Es gipfelte in dem Vorwurf: „Du solltest zu diesem Thema

nichts im Plenum sagen, denn wenn Du was sagst, beeinflusst Du die Leute zu sehr!“ Da musste ich erstmal tief durchatmen. Darf ich meine guten Argumente nicht mehr vorbringen, weil sie Menschen überzeugen? Für wie urteilsschwach hält diese Person den Rest des Plenums? Welcher Machtkonflikt steckt in diesem Versuch, mir das Wort zu verbieten? Und was ist der wichtige Kern darin, über den ich wirklich nachdenken sollte?

Viel gelernt habe ich zu diesem Thema in meinen Fortbildungen in Prozessorientierter Psychologie. Dieser Ansatz, der urteilsfrei alle Stimmen wahrnimmt und das Bewusstsein über die Prozesse in den Vordergrund stellt, hat mir geholfen, sowohl mein eigenes Verhalten zu reflektieren wie auch viele Auseinandersetzungen besser zu verstehen.

Dieses Buch ist aus der Perspektive einer häufig „Mächtigen“ geschrieben, und ich denke, das merkt man dem Buch auf jeder Seite an. Ich habe auf einem Netzwerktreffen einmal eine „Selbsthilfegruppe für Wirkmächtige in Ökodörfern“ angeboten. Dabei habe ich gemerkt, dass ich mit der Frage: „Wie bringe ich meine Geschenke, die ich mitbekommen habe - und die mir diese Macht verleihen - so in meine Gemeinschaft ein, dass es der Gemeinschaft gut tut?“ nicht alleine bin. Dieses Thema ist für sehr viele Menschen, die ihre Kompetenzen in Projekte einbringen wollen und dort auf die Ablehnung von Macht stoßen, ein brennendes Anliegen.

Seitdem bewegt mich die Machtfrage in verschiedenen Kontexten: ich habe am eigenen Leibe immer wieder gute und schlechte Erfahrungen damit machen können und parallel viel an Literatur dazu verschlungen. Neben dem Besuchen von Fortbildungen in Prozessorientierter Psychologie, Deep Democracy und in Soziokratie habe ich auch in Einzelsessions und Supervisionen an dem Thema gearbeitet.

Seit ich die Fragestellungen um Rang und Macht in meinem ersten Buch zum „Gemeinschaftskompass“ in einem Kapitel vertieft habe, spricht mich fast jede Gruppe, mit der ich arbeite, darauf an, dass auch sie mal zu diesem Aspekt mit mir arbeiten wolle. So durfte ich nicht nur aus den Erfahrungen meiner eigenen Projekte, sondern inzwischen auch aus denen vieler anderer, die ich begleitet habe, lernen.

Die Essenz meiner Erfahrungen nehme ich hier vorweg: Es braucht viel Bewusstheit für das Thema, eine angemessene Ethik, einen achtsamen



Umgang damit und Respekt für alle Beteiligten – dann kann ein konstruktiver Umgang mit „Macht“ gelingen! Es wird leider auch dann nicht ausbleiben, dass es Konflikte darum gibt, das gehört zum Leben und Wachstum dazu. Mit diesem Buch möchte ich dazu beitragen, „Macht“ aus der Tabuzone zu befreien und zu einem konstruktiven Umgang damit einzuladen, weil ich davon überzeugt bin, dass dies ein Schlüssel für gesündere Menschen und blühendere Initiativen und Projekte ist.

Auch wenn ich in vielen Situationen eher in einer privilegierten und einflussreichen Position bin, es gibt auch die andere Seite, Situationen, in denen ich unsicher und/oder rangniedrig war oder bin. Als Mutter eines Frühchens in einer Neugeborenen-Intensivstation, mit Schmerzen in der Kaiserschnittnarbe und voller Angst und Unsicherheit um mein Kind. Die Ärzt:innen und Schwestern wissen, was zu tun ist, ich bin nur hilflos und voller Sorge um das kleine Wesen. Als einzelne Teilnehmerin an einem Tantra-Seminar, in dem ich niemanden kenne und wo ich nicht wirklich weiß, was mich erwartet. Als Schnippelhilfe im Küchendienst; als Neuling und einzige Frau im Gemeinderat einer kleinen ostdeutschen Gemeinde.

Allerdings sind das Ausnahmesituationen. Ich kann es manchmal auch genießen, einfach das zu tun, was mir die Küchenchefin sagt. Es kann auch sehr entspannend sein, den Kopf auszuschalten und gesagt zu bekommen, was man zu tun hat. Aber das fällt mir deshalb leicht, weil ich weiß, dass es auch die anderen Momente gibt.

Damit dieses Buch nicht zu einseitig wird, habe ich für dieses Buch verschiedene Menschen interviewt, die deutlich weniger privilegiert sind als ich und versucht, dadurch andere Perspektiven zu integrieren.

Die Geschichten von Mia-Irene, Maria, Paul, Emel und Kristina sind autorisierte Zusammenfassungen von Gesprächen, die ich mit diesen Menschen geführt habe. Bei manchen wurden im beiderseitigen Einverständnis zum Schutz der Privatsphäre Name und kleine Details geändert.

Ich bitte alle Menschen, die Macht aus einer anderen Perspektive als meiner kennengelernt haben, um Rückmeldungen, was ich in einer zweiten Auflage dieses Buches noch verändern könnte, um die Vielfalt der Perspektiven weiter zu erhöhen.

## 1.2. Unsere kollektive Geschichte mit Macht

Wir kommen aus einer Kultur, in der Rang und Macht historisch mit Machtmissbrauch und *Macht Über* andere verbunden und dementsprechend negativ besetzt sind. Das Thema Macht hat viele Traumata hervorgebracht und unsere Gesellschaft dadurch geprägt. Jahrhunderte der Feudalherrschaft, in der Menschen Leibeigene der Feudalherren waren, die Macht und Gewalt der Inquisition stecken noch in unserem kollektiven Gedächtnis. Unsere Kultur kolonialisierte Gegenden, in denen andere Menschen lebten, und ging selbstverständlich davon aus, dass diese Menschen minderwertig waren. Im letzten Jahrhundert zeigten sich in Deutschland die Gräueltaten des missbräuchlichen Umgangs mit Macht im Nationalsozialismus und der Vorstellung einer Herrenrasse, die mehr Platz brauchte. Mit all diesen Erfahrungen im Gepäck besteht eine riesige Wunde rund um das Thema Macht. Machtmissbrauch und Herrschaft über andere Menschen in der Geschichte unserer Zivilisation haben so viele Traumata hervorgebracht, dass unsere Gesellschaft davon geprägt wird.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass Macht einen schlechten Ruf hat. Seit Jahrtausenden wird Macht auf Kosten der Schwächeren ausgelebt.

Auf diesem Hintergrund entwickelte sich in der linken Szene das Ideal von hierarchiefreien Projekten, in denen es keine Leitungsrollen und keine Menschen geben durfte, die mehr entscheiden dürfen als andere. Hierarchiefreiheit wurde ein hohes Gut. Niemand soll mehr bestimmen dürfen als andere, alle sollen überall mitbestimmen dürfen. So wird es häufig in konsensorientierten Projekten gelebt. Diese Entwicklung führt aber oft zu einer Schwächung dieser Projekte, weil Menschen mit hoher Gestaltungskompetenz dann oft in ihrer Kraft gebremst werden. Gleichzeitig gibt es Menschen mit großen Kompetenzen, die diese, weil sie damit nicht dominieren wollen, bewusst zurückhalten. Auch dies sorgt dafür, dass Projekte nicht in ihre Kraft kommen. Gleichzeitig kosten gemeinschaftliche Entscheidungsfindungsprozesse viel Zeit. In der Folge klagen fast alle Menschen in selbstverwalteten Projekten über Zeitnot und Überlastung. Ist das nicht ein Stückchen eine selbstgemachte Falle, die wir uns mit dem Anspruch an Hierarchiefreiheit stellen? Ich bin davon überzeugt: der Ausstieg aus dem alten Macht-Paradigma, das unsere Gesellschaft seit Jahrtausenden

den prägt, aber auch der Ausstieg aus der Gegenbewegung, die jegliche Macht verteufelt, sind ganz wichtige evolutionäre Schritte.

Ein Modell, das die Entwicklung von kulturellen Grundwerten und Persönlichkeit auf anschauliche Art und Weise illustriert, ist die von Don Beck und Clare W. Graves entwickelte Spiraldynamik. In der Spiraldynamik werden verschiedene ‚Meme‘ identifiziert, die als verschiedene Stadien von Kultur- und Persönlichkeitsentwicklung gesehen werden können. Den verschiedenen Memen ordnen sie Farben zu.

- **Beige:** Überlebenswille - Instinkte und angeborene Sinne bestimmen.
- **Purpur:** Der Stamm gibt Sicherheit und Wärme.
- **Rot:** Ich setze mich durch und befreie mich aus Zwängen.
- **Blau:** Regeln, Pflichten, Strafen geben hierarchische Ordnung vor.
- **Orange:** Leistungsorientiert: Wer viel beiträgt, bekommt viel.
- **Grün:** Gemeinschaft, basierend auf Gleichberechtigung. Liebevolle Verbundenheit.
- **Gelb:** Intelligentes, selbstorganisiertes System für Potenzialentfaltung.
- **Türkis (teal):** Ko-Kreativität,...

In der Spiraldynamik wird betont, dass diese Meme zwar Entwicklungsphasen sind, aber es nicht bedeutet, dass ein Mem deshalb wertvoller ist als ein anderes. Jedes Mem ist wichtig und hat seine Berechtigung in bestimmten Situationen. Die Meme, die auf einer weiter entwickelten Stufe sind, ermöglichen es, die früheren Meme zu integrieren und wertzuschätzen.

Das klassische Macht-Über-Paradigma entstand im blauen Mem - in der Zeit der Feudalherrschaft wurden Macht und Hierarchie durch Geburt



und Herrschaftsrecht geordnet. Mit der Industrialisierung entwickelte sich dann die Leistungsgesellschaft, in der Macht stärker an die Leistung gekoppelt ist. Mit den 68ern und den emanzipatorischen Bewegungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte sich dann das grüne Mem, das Verbundenheit, gemeinsame Entscheidungen und das Ideal: „Wir sind doch alle gleich!“ gestärkt hat. Im grünen Mem werden Hierarchien und Macht häufig gänzlich abgelehnt. Die Herangehensweise an Macht, die ich suche, finden wir im gelben und türkisen Mem wieder.

Frederic Laloux<sup>ii</sup> hat in seinem Grundlagenwerk „Reinventing Organizations“ Prinzipien herausgearbeitet, nach denen sogenannte **teal organisations** (türkise Organisationen) arbeiten. Er hat fünfzig große, erfolgreiche Organisationen untersucht, die in seinen Augen auf einem „teal“ Niveau arbeiten. (In Gesprächen über seinen Ansatz wird fast immer das englische Wort benutzt, daher nutze ich es hier auch.) Dies sind Organisationen, in denen Selbstorganisation großgeschrieben wird und die den Fokus auf die Potenzialentfaltung aller Beteiligten richten. Nicht das Ego steht im Vordergrund, sondern die Sinnhaftigkeit des Handelns.

Ich suchte auf meiner individuellen Forschungsreise als Mächtige in einem konsensorientierten Projekt einen Ausweg aus dem Dilemma zwischen dem Weg aus dem grünen Mem, in dem Macht und Dominanz als etwas Verwerfliches gesehen werden, und dem alten Macht-Paradigma aus orangenem und blauem Mem. In der Sprache der Spiral Dynamics ist meine Frage: Welcher Umgang mit dem Thema ist angemessen und sinnvoll, um im gelben oder gar türkisen Mem anzukommen?

Ich sehe eine große und wichtige gesellschaftliche Aufgabe darin, einen neuen, positiven Umgang mit dem Thema Rang und Macht zu entwickeln. Die Frage, wie eine Gesellschaft aussieht, in der alle Menschen ihr volles Potenzial entfalten und in ihre Gestaltungskraft kommen können, ist wesentlich für einen gesellschaftlichen Wandel. Möge dieses Buch dazu beitragen!

## 1.3. Begriffsklärungen

### Macht

#### Was bedeutet eigentlich der Begriff Macht?

Das, was allen Definitionen, die ich bei meiner Recherche gefunden habe, gemeinsam ist, ist der Blick auf Macht als „die Fähigkeit, Situationen oder Personen zu beeinflussen“.



Diese Definition wird dann – je nach Denkschule – weiter konkretisiert. In meiner Betrachtung lasse ich es bei dieser schlichten Definition.

Ein Blick auf den etymologischen Ursprung des Wortes Macht: Der Slogan „Macht kommt von machen!“ stimmt. Es kommt wohl vom gotischen Verb „magan“ (machen, können, vermögen) oder dem indogermanischen „magh-“ (können, vermögen, fähig sein).<sup>iii</sup> Interessant ist auch der Blick in andere Sprachräume: Im Englischen ist das Wort für Macht das gleiche wie das für Kraft oder Energie: „Power“. Im Spanischen und Französischen ist es gleichbedeutend mit Können: „Poder“ im Spanischen und „Pouvoir“ im Französischen. Diese Worte drücken jeweils positiv bewertete Eigenschaften aus. In dem Moment, wo die Worte aber im Sinne von „Macht“ verwendet werden, sind sie auch in diesen Sprachen negativ belegt.

Warum werden diese an sich positiven Begriffe, wenn sie Macht bedeuten, so negativ gesehen?

Macht ist in den letzten Jahrtausenden eben nicht nur verbunden gewesen mit Aktivität (Machen), Kraft (Power) und dem eigenen Können (Pouvoir/Poder), sondern sehr stark mit privilegierten strukturellen Positionen, die ihre Macht für eigene Zwecke und gegen das Wohl Anderer missbraucht haben.

Das zeigt z.B. auch die Definition von Macht, die Max Weber, einer der bekanntesten deutschen Soziologen, geprägt hat:

**„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“**<sup>iv</sup>

Den „eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ ist eine Definition, die aus Jahrtausende alter Tradition kommt, dass Macht dem eigenen Willen dienen soll, und bewusst auch gegen das Widerstreben anderer durchsetzbar ist. So wird Macht häufig verstanden.

Der extremste Vertreter dieses Machtverständnisses ist wohl Machiavelli, der in „Der Fürst“<sup>v</sup> formuliert: „Es ist für einen Fürsten wichtiger, gefürchtet als geliebt zu sein.“

Niccolo Machiavelli war ein italienischer Philosoph im 15./16. Jahrhundert. Er entstammte einer angesehenen, aber verarmten Familie aus Florenz. Er schrieb das Werk „Der Fürst“ (Il Principe), das mehrere Jahrhunderte als Grundlagenwerk der modernen politischen Philosophie gesehen wurde. Mussolini war wohl ein glühender Verehrer Machiavellis, Hitler wird nachgesagt, dass er dieses Buch begeistert gelesen hat.

Das ist die Kultur, aus der wir kommen, und aus diesem Hintergrund ist es verständlich, dass das Thema Macht häufig tabuisiert und verteufelt wird.

Vielleicht brauchen wir einen neuen Begriff für die Geschenke, die in Wirksamkeit, Kraft, Können, Vermögen, Charisma und Energie liegen? Ich möchte das Thema aus der Tabuzone heben.

Eine der großen Denkerinnen des 20. Jahrhunderts, Hannah Arendt, vertritt ein positiv konnotiertes Machtverständnis, welches sie wie folgt definiert: „Macht entspringt der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält“<sup>vi</sup> Das macht deutlich, dass Macht stets auch ein Resultat des Verhaltens der Menschen ist, die einer Person diese Macht zugestehen. Im Schauspiel sagt man: „Den König spielen die Anderen!“ Man erkennt den König stärker am Verhalten der Menschen um ihn herum als am eigenen Verhalten.

## Gestaltungskraft

Da das Wort ‚Macht‘ viel Widerstand hervorruft, nutze ich stattdessen manchmal das Wort ‚Gestaltungskraft‘. Dieses hat weniger negative Konnotationen und wird nicht mit Machtmissbrauch, sondern einfach mit der innewohnenden Kraft eines Menschen verbunden.

## Selbstwirksamkeit

Die Definition von Macht als „Fähigkeit, Menschen und Situationen zu beeinflussen“, ist interessanterweise sehr nahe an einem ganz wichtigen menschlichen Grundbedürfnis: der Selbstwirksamkeit. Jeder Mensch hat das Bedürfnis, zu spüren, wie er Menschen und Situationen beeinflussen kann.



Bei jedem Baby ist zu beobachten, wie fasziniert es davon ist, wenn es merkt, dass es mit einer Handlung Reaktionen auslösen kann. Das Klappern mit einer Rassel, das Schlagen gegen eine Glocke, das Drücken auf den Lichtschalter: Sobald ein Baby entdeckt, dass das eigene Handeln etwas bewirken kann, wird es mit großer Freude genau diese Tätigkeit wiederholen.

Das gleiche Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit ist auch stets eine Motivation, mit der sich Menschen in selbstorganisierte Projekte begeben: Sie wollen selber mitwirken, selbst organisieren und mitbestimmen, sie wollen ihre eigene Wirksamkeit, ihre eigene Macht spüren. Und gleichzeitig gibt es die Klage, gerade aus selbstorganisierten Projekten, wie wenig Gestaltungsmacht einzelne dort haben. Alles muss mit der Großgruppe abgesprochen werden, das kostet sehr viel Zeit, lähmt und frustriert. Gibt es einen anderen Weg? Diese Frage beschäftigt mich seit Jahrzehnten, und ich denke: Ja! Allerdings braucht es einen neuen Weg, der nicht in die Fallstricke tappt, die das Thema Macht so mit sich bringt.

## Rang

Ich werde später (in Kapitel 3.2.) den Begriff „Rang“, der mich aus der Prozessorientierten Psychologie inspiriert hat und den ich gerne verwende, ausführlich einführen. An dieser Stelle nur vorweg schon einmal eine kurze Definition. Der Begriff „Rang“ steht für mich für „alle Faktoren, die eine Person befähigen, Menschen oder Situationen zu beeinflussen“. Mit der Betonung auf die verschiedenen Faktoren lenkt Rang dabei die Aufmerksamkeit auf Aspekte, die sonst häufig vernachlässigt werden, und die eben nicht immer ausgelebt werden. Dazu an anderer Stelle mehr. Mindell definiert Rang auch als „die Summe aller Privilegien“.

## Privilegien

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der Begriff „Privilegien“. Privilegien sind unverdiente Vorteile, Handlungsmöglichkeiten, die manche Menschen haben, und andere nicht. Privilegien und Rang sind eng verwandt und verknüpft mit der Frage, wieviel Einfluss eine Person auf andere Menschen und Situationen hat. Wir sind uns unserer Privilegien aber häufig gar nicht bewusst, weil wir sie für selbstverständlich halten.

## Gleichheit, Equality, Equity.

Da im Zusammenhang mit Machtkritik häufig betont wird, dass „wir doch alle gleich“ seien, ist es wichtig, auch noch den Begriff „Gleichheit“ zu beleuchten.

Wir Menschen sind uns in vielen Dingen ähnlich, und wir sind natürlich nicht alle gleich. Wir sind groß oder klein, blond oder schwarzhaarig, hell- oder dunkelhäutig, die einen können besser rechnen, die anderen besser laufen! Aber: Wir haben die gleichen Grundrechte. Im Englischen wird zwischen den Begriffen „Equality“ und „Equity“ unterschieden. Equality bezeichnet Gleichheit, Gleichberechtigung, Ebenbürtigkeit. Equity kommt aus dem gleichen Wortstamm, es gibt keine ganz passende Übersetzung dafür. Das Wort kann eher mit Fairness oder angemessener Verteilung übersetzt werden. Von Thomas Jefferson, dem Gründervater der Vereinigten Staaten, ist folgender Spruch überliefert: „There is nothing more unequal than the equal treatment of unequal people.“ (Frei übersetzt: Es gibt nichts ungerechteres als die Gleichbehandlung von ungleichen Menschen.) Hier setzt der Begriff der Equity an. Während Equality gleiche Bedingungen für alle schaffen will, möchte Equity gerechte Ausgangsbedingungen für alle schaffen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Menschen mit weniger Ressourcen andere Unterstützung brauchen als Menschen mit vielen Ressourcen.

