

**Michael  
Schmitz**

# **Psychologie der Macht**

**Kriegen,  
was wir  
wollen**

**K&S**

# Inhalt

Persönliche Einflüsse . . . . .	11
---------------------------------	----

## Teil 1

<b>Macht – Wie sie die Welt im Innersten zusammenhält . . . .</b>	<b>13</b>
---	-----------

Die Anatomie der Macht . . . . .	15
----------------------------------	----

Was ist Macht? . . . . .	15
--------------------------	----

Grundlagen der Macht. . . . .	18
-------------------------------	----

Warum geben Menschen Macht nach? . . . . .	23
--	----

Nutzen und Verführungen der Macht . . . . .	27
---	----

Machtkämpfe . . . . .	29
-----------------------	----

Paradoxien der Macht . . . . .	30
--------------------------------	----

Macht über uns selbst. . . . .	33
--------------------------------	----

Was wir wollen . . . . .	35
--------------------------	----

Orientierung . . . . .	40
------------------------	----

Das innere Team . . . . .	42
---------------------------	----

Der Wille zur Macht . . . . .	45
-------------------------------	----

Ordnung und Unterordnung . . . . .	48
------------------------------------	----

Macht und Machtmissbrauch. . . . .	50
------------------------------------	----

Schwankendes Selbstbewusstsein. . . . .	55
---	----

Die Macht der Gefühle . . . . .	60
---------------------------------	----

Was uns wichtig ist. . . . .	62
------------------------------	----

Logische Gefühle und unlogischer Verstand . . . . .	64
---	----

Angst, die lähmt. Stolz, der aufrichtet. . . . .	68
--	----

Leitgefühle und Bauchentscheidungen . . . . .	71
---	----

Macht ausüben durch Gefühle . . . . .	74
---------------------------------------	----

Managermacht und -ohnmacht . . . . .	77
--------------------------------------	----

Wie Vorgesetzte ticken. . . . .	79
---------------------------------	----

Der Versuch, alles im Griff zu haben. . . . .	84
---	----

Nett sein reicht nicht! . . . . .	87
-----------------------------------	----

Machtmelange . . . . .	91
------------------------	----

Die Mitarbeitermacht, gebraucht zu werden . . . . .	93
Wie Freunde in der Macht verloren gehen . . . . .	99
Geld regiert die Welt! Oder doch nicht? . . . . .	104
Mehr Geld = Mehr Glück . . . . .	105
Haben sie das verdient? . . . . .	108
Gründer-Tücken . . . . .	111
Arme Mächtige in der Politik . . . . .	115
M&A: Machtrausch und Akquise . . . . .	117
Firmenübernahme als Besatzung. . . . .	120
Wie Machtgier blind macht . . . . .	123
The Giving Pledge . . . . .	125

## Teil 2

<b>Macht – Die gefährliche Geliebte . . . . .</b>	<b>129</b>
Wie Macht Menschen verändert. . . . .	131
Karussell der Korruption . . . . .	132
Mächtige sind die besseren Lügner. . . . .	138
Mächtige haben weniger Skrupel. . . . .	140
Minister Gnadenlos . . . . .	145
... Kontrolle ist besser . . . . .	149
Machthunger und Machtstucht . . . . .	154
Das System Kohl . . . . .	158
Macht erwächst aus machen . . . . .	161
Der Machiavelli-Irrtum . . . . .	164
Machtakrobatik in der Politik . . . . .	170
Menschenfischer . . . . .	171
Über das Merkeln . . . . .	174
Versprechungen statt Kompetenz. . . . .	178
Sympathieboni . . . . .	180
Gezänk statt Streitkultur. . . . .	182
Profilierungsfallen . . . . .	185
Krisenmanager und Sinnestäucher . . . . .	186
Politik der Schmerzvermeidung . . . . .	189

Medienmacht . . . . .	193
Wer benutzt wen? . . . . .	194
Brender gegen Schröder . . . . .	196
Die Gier nach Skandalen . . . . .	199
Eitle Selbstdarsteller . . . . .	201
Öffentlich-rechtliche Partejournalisten . . . . .	204
Narzissten und Psychopathen an der Macht . . . . .	206
Der Neutronen-Bomber . . . . .	207
Genialität und Wahnsinn . . . . .	209
Produktive und destruktive Narzissten . . . . .	212
Kaltblütige Karrieristen . . . . .	215
Die Macht des Bösen und das Böse an der Macht . . . . .	219
Menschliche Abgründe . . . . .	221
Der »normale« Mord . . . . .	222
Schwankendes Selbstbewusstsein. . . . .	225
Böse Idealisten und ihre willigen Helfer . . . . .	227
Wie gute Menschen Monster werden . . . . .	231
»Spaß und Spiel« in Abu Ghraib . . . . .	234
Anders Behring Breivik – Monster, Mörder, Geisteskranker?. . . . .	236
Politische Motive . . . . .	238

### **Teil 3**

<b>Macht – Die Voraussetzungen für echte Leadership . . . . .</b>	<b>241</b>
Was ist Wissen noch wert? . . . . .	243
Denkblockaden guter Gewohnheit . . . . .	245
Die Grenzen des reinen Verstandes . . . . .	247
Der Verlust des universellen Wissens . . . . .	249
Komplex statt kompliziert. . . . .	252
Führung und Macht. . . . .	255
Allein, verlassen und verloren . . . . .	257
Kontraproduktive Vielredner . . . . .	261
Die Suche der Gurus nach Wahrheit . . . . .	265

Die Kunst, sich zu verständigen . . . . .	268
Integrität bewahren . . . . .	271
Charismatiker und Verführer. . . . .	275
Kollaboration in neuer Dimension. . . . .	277
Dharma und die Tücken der Moral in der Politik . . . . .	281
Abschied von Illusionen. . . . .	283
Danksagung. . . . .	286
Anmerkungen und Quellen. . . . .	287
Literatur . . . . .	296

## Persönliche Einflüsse

Macht bin ich im Laufe meines Lebens auf sehr verschiedene Weise begegnet. In unterschiedlichen Situationen, Berufen und Rollen, mit variierenden Ambitionen. Oft nicht sehr reflektiert. Irgendwann wollte ich mich nicht mehr mit Betrachtungen von Phänomenen zufriedengeben, sondern verstehen, wie Macht sich entfaltet, was ihre Quellen und Konstanten sind, was sie mit Menschen und Beziehungen macht.

Verschiedene Berufe, die ich ausübe und ausgeübt habe, sind eng an Macht gekoppelt: Ich war lange Journalist, bin seit vielen Jahren Management-Coach und unterrichte als Professor für Psychologie und Management an der Lauder Business School, einer internationalen Wirtschaftsschule.

Der Journalismus verschaffte mir das Privileg, viele Politiker in ihren Kämpfen um Macht aus der Nähe beobachten zu können. Gerhard Schröder, zum Beispiel, lernte ich kennen, als er noch am Zaun des Kanzleramtes in Bonn rüttelte und rief: »Ich will hier rein«, Angela Merkel, als die DDR zusammenbrach und sie sich noch schüchtern der Politik näherte. Ich hatte damals das Glück, Korrespondent des ZDF in Ost-Berlin zu sein, als dort große Geschichte gemacht wurde. Auf Korrespondentenposten in Wien und Washington und als ZDF-Chefreporter begegnete ich Ministern, Regierungs- und Staatschefs auf Reisen, in Hintergrundgesprächen, in internen Runden und Kabinetten, auf internationalen Konferenzen. Ich konnte verfolgen, was politische Entscheidungen bewirken oder nicht bewirken. Als Kriegsreporter im ehemaligen Jugoslawien und im Golf sah ich Macht in brutalster Art.

Als Management-Coach arbeite ich mit Menschen, die Macht in der Wirtschaft ausüben, als Firmenbesitzer, Geschäftsführer, Unternehmensvorstand. Ihnen allen geht es

um Macht. Sie wollen sich durchsetzen, gegenüber Mitarbeitern und Kollegen, gegen Konkurrenz auf dem Markt. Wer als Manager erfolgreich sein will, muss wissen, wie Macht funktioniert. Und er muss dazu eine persönliche Haltung entwickeln.

An der Lauder Business School unterrichtete ich »Leadership«. Meine Studenten wollen später Führungsfunktionen übernehmen. Sie werden Macht beanspruchen. Sie müssen lernen, wie sie das erfolgreich tun können, je nach Situation und Umfeld. Ich biete ihnen meine Coaching-Erfahrung, die auf sehr verschiedenen Branchen, Unternehmensgrößen und Ländern beruht, und das, was die Wissenschaft zur Erkenntnis über Führung und Macht beizutragen hat.

Keiner kann zu Macht alles sagen und schon gar nicht das letzte Wort beanspruchen, dazu ist das Thema zu komplex. Ich habe in diesem Buch berücksichtigt, was die Psychologie und die Managementlehre zur besseren Einsicht offerieren. Dazu gebe ich mein Erfahrungswissen, auch das aus eigenen Verwicklungen in Machtkämpfe. Geschrieben habe ich wie ein Journalist, sodass die Texte verständlich und leicht zu lesen sind.

Mit dem Buch möchte ich dazu beitragen, Macht besser zu verstehen, den Nutzen, den sie schaffen, und den Schaden, den sie anrichten kann. Macht betrifft uns alle. Jeder von uns muss sein persönliches Verhältnis zu Macht klären. Die Lektüre dieses Buches soll helfen, Orientierung zu finden.

## **Teil 1**

**Macht –  
Wie sie die Welt  
im Innersten  
zusammenhält**



# Die Anatomie der Macht

*Macht können wir nicht ausweichen. Ob wir wollen oder nicht, wir werden unaufhörlich in Machtspiele oder Machtkämpfe hineingezogen. Oft zetteln wir sie selber an. Aus Lust oder aus Frust. Der Begriff Macht ist anrühlich und elektrisierend zugleich. Er aktiviert aufgeladene Ambivalenzen. Macht und Machtmissbrauch liegen so eng beieinander, dass wir das eine kaum ohne das andere denken können. Doch wir müssen Macht erobern. Ohne Macht sind wir ohnmächtig. Nur mit Macht kriegen wir, was wir wollen.*

## Was ist Macht?

Der Begriff Macht weckt eine Fülle unterschiedlicher Assoziationen: Herrschaft, Gewalt, Zwang, Kampf, Unterdrückung, Eroberung, Kraft, Unterwerfung, Befehl und Gehorsam, Manipulation, Recht, Willkür, Freiheit ebenso wie Unfreiheit. Macht hat mit all dem zu tun. Doch sie ist nicht auf einzelne Aspekte zu reduzieren. Sie kommt in diversen Varianten daher, stets begleitet von Unterordnung und Gegenmacht.

Die Psychologie der Macht erklärt die verschiedensten Verhältnisse und Facetten der Macht. Ihre Erkenntnisse sind nutzbar, um sich in Machtauseinandersetzungen zurechtzufinden, Widerstände und Verführungen zu erkennen, eigene Ziele besser zu verstehen und zu erreichen.

Als mächtig gelten Konzernchefs, Gewerkschaftsbosse, Banker, Hedgefonds, Ratingagenturen, Minister, Leiter von Behörden, Zeitungsverleger, Chefredakteure, Theater- und

Opernintendanten, Universitätspräsidenten, Vorsitzende von großen Sportvereinen oder gemeinnützigen Einrichtungen. Sie üben Macht aus und bedienen Kaskaden der Macht. Sie geben Verantwortung weiter an Personen, die Funktionen auf nachgeordneten Ebenen der jeweiligen Organisation ausüben, und diese setzen die abgestufte Distribution der Macht fort. So entstehen Hierarchien, so werden sie erhalten. Mit ihrer Funktion avancieren Mitarbeiter, differenziert nach ihrem jeweiligen hierarchischen Rang, zu Teilhabern der Macht. Wie stark die Macht ist, hängt ab von persönlichen Eigenschaften und der Position im Gefüge, mehr noch von der Macht der Organisation. Das gilt auch für die, die an ihrer Spitze stehen.

In Institutionen der Politik, der Wirtschaft, in Verbänden oder Vereinen erscheint Macht besonders ausgeprägt. Sie zeigt sich in Entscheidungsmacht, der Verfügung über Budgets und Personal, in Weisungsbefugnissen, Einkommen, Privilegien und Insignien, in Ansehen und Netzwerken, mit denen Machthaber – über den eigenen unmittelbaren Bereich hinaus – Einfluss geltend machen.

Macht gibt es ebenso in persönlichen Beziehungen, obwohl viele Menschen meinen, da sollte sie nichts zu suchen haben. Doch geht es auch dort (meist) nicht um machtneutrale Sympathie, Zuneigung oder Liebe. Macht wird spürbar, wenn Interessen aufeinanderprallen, darum gerungen wird, wer sich mit eigenen Bedürfnissen und Wünschen durchsetzt, und wenn dazu die entsprechenden Mittel eingesetzt werden. In einer Familie kann die Kontroverse darum gehen, wer eher für die Kinder und den Haushalt zuständig ist oder berufliche Ambitionen verfolgen darf. Oft sind die Ergebnisse solcher Auseinandersetzungen nicht das Resultat gütlich verhandelter Übereinkunft. Sie entstehen, weil einer sich gegen den anderen durchsetzt. Auf dessen Kosten. Wer in einer Beziehung um Zuneigung ringen muss, verfügt über weniger Macht als der, dessen Zuneigung begehrt wird. Wer sich vergeblich um

Zuneigung oder Liebe bemüht, erlebt sich als macht- und wertlos.

Das Repertoire der Machtinstrumente ist in vielen Situationen im Grundsatz gleich. Im Wesentlichen beruht das Arsenal der Mittel auf Belohnung oder Bestrafung. Was jeweils dazu taugt, hängt von der Situation, der besonderen Beziehung der handelnden Personen zueinander und von deren jeweiligen persönlichen Möglichkeiten ab. Die Psychologen Vescio, Snyder und Butz betrachten Macht von den Wirkungen aus, die sie erzielt: »Eine Person verfügt über Macht, wenn er/sie die Möglichkeit hat, andere in psychologisch bedeutsamer Weise zu beeinflussen, sodass sich deren Verhalten, Meinungen, Einstellungen, Ziele, Bedürfnisse, Werte und sonstige Aspekte im Seelenleben ändern.«<sup>1</sup> Beeinflussung kann durch Druck, Umgarnung, Bedürftigkeit, Hilfe, Irreführung, Appelle an Werte oder durch Überzeugung erfolgen.

Je unterschiedlicher die Mittel verteilt sind, umso größer die Unterschiede im Machtpotenzial. Schon die Möglichkeit, Übermacht auszuspielen, mag dazu führen, dass dies gar nicht nötig wird, sofern das Potenzial erkannt und ab und an auch gespürt wird – die Unterordnung findet freiwillig statt, weil die Ungleichheit des Machtpotenzials die Chance nimmt, in Machtauseinandersetzungen zu reüssieren. Macht gehört zu unserem Alltag. Das ist die Banalität der Macht.

Was Macht ausmacht, ist oft nicht unmittelbar zu greifen. Es gibt eine Fülle verwirrender Definitionen, die sich festmachen an einzelnen Aspekten der Macht. Damit wollen wir uns nicht aufhalten. Mit klassischer Schlichtheit notierte Max Weber: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.«<sup>2</sup> Macht ist die Möglichkeit von Einzelnen oder Gruppen, das Verhalten von anderen zu steuern, um eigene Interessen und Vorstellungen durchzusetzen und andere davon zu überzeugen oder dafür zu vereinnahmen. Macht ist

gekoppelt an Ambitionen und an die Mittel, mit denen Ziele erreicht werden sollen. Mit Anlehnung an Letitia Slabu und Ana Guinote können wir sagen: Macht ist, was wir brauchen, um zu kriegen, was wir wollen.<sup>3</sup> Das ist die Essenz der Macht.

## **Grundlagen der Macht**

Macht speist sich aus unterschiedlichen Quellen. Die Psychologen John French und Bertram Raven schlagen zur Einteilung verschiedene Kategorien vor:<sup>4</sup>

*Legitime Macht* – sie ist gegeben mit einer bestimmten Rolle oder Funktion, als CEO oder Richter, Lehrer oder Manager, Priester oder Feuerwehrhauptmann.

*Belohnungs- und Bestrafungsmacht* haben alle, die Vorgesetzte sind oder öffentliches Ansehen beeinflussen, wie zum Beispiel Journalisten; ebenso verfügen Eltern oder Beziehungspartner darüber, sie können mit Aufmerksamkeit, Lob, Zärtlichkeit belohnen und mit Liebesentzug, Zurückweisung, Vorwürfen strafen.

*Expertenmacht* – Experten können andere beeinflussen, indem sie Wissen und Erfahrung zur Verfügung stellen, das andere nicht haben, aber brauchen.

*Referenzmacht* üben Menschen aus, die eine besondere Ausstrahlung haben und in anderen den Wunsch hervorrufen, auch so sein zu wollen; diese Ausstrahlung kann gekoppelt sein an eine Funktion oder ein Amt. Lehrer können sie ebenso genießen wie Chefs oder Politiker, oder wie Prominente aus Sport und Showgeschäft. Macht begründet sich aus Funktionen, Ämtern, Status, Wissen und Persönlichkeit oder aus all dem gemeinsam, in wechselhafter Mischung.

Was in den bisherigen Kategorien allerdings fehlt, ist *Eigentum und Besitz*. Auf die Bedeutung materieller Ressourcen wies bereits der Nationalökonom John Kenneth Galbraith

hin. Zusätzlich führte er *Persönlichkeit* an und betonte die Wichtigkeit institutioneller Verankerung, die er als Kategorie *Organisation* aufführte.<sup>5</sup> Damit lässt sich weiterdenken.

Zur Kategorie *Persönlichkeit* können wir Eigenschaften zuordnen, die Zugang zu Macht erleichtern, wie zum Beispiel Eloquenz, Hartnäckigkeit, Fokus, Selbstbewusstsein, Charme, Charisma, Energie, Ausdauer, Handlungswille, Durchsetzungskraft, auch Egoismus bis hin zu Rücksichtslosigkeit. Wie die jeweiligen Eigenschaften – oder besser: die Kombinationen von Eigenschaften – zur Geltung kommen, hängt ab von der Personenkonstellation und der Situation. Unter verschiedenen Umständen sind unterschiedliche Eigenschaften eher gefragt und effektiv. Einige, wie Selbstbewusstsein, Hartnäckigkeit, Durchsetzungskraft, spielen immer eine Rolle. Verschieden freilich bleibt, je nach Lage, ihre optimale Ausprägung.

Macht verlangt – zur Eroberung, Ausübung und Absicherung – koordinierte Aktion, also Unterstützer, willfähige Helfer, Vollstrecker, die sich als zusammengehörig empfinden, sich für gleiche Ziele und Werte einsetzen und dafür aufeinander abgestimmte Aufgaben übernehmen. Macht muss strukturiert und organisiert werden. Macht verlangt Organisation. Eine effektive Organisation wird selbst zur Quelle von Macht. Wer in einer Organisation eine Funktion übernimmt, erhält, abhängig von der hierarchischen Einstufung, ein Stück Organisationsmacht. Psychologen vernachlässigen diesen systemischen Zusammenhang leicht, wenn sie zu eng auf Individuen schauen. Die Bedeutung von Eigentum und Besitz entgeht ihnen nahezu völlig.

Großes Geld kauft fast alles. Reiche erwerben sich gesellige Unterhaltung, Liebhaber, Lobbyisten und Politiker. Sie bestehen durch Sponsoring und Mäzenatentum. Wer aus reichem Hause kommt, genießt in vielfacher Hinsicht bessere Startbedingungen, um aufzusteigen. Dafür sorgt schon der Ruf

der Familie. Dazu kommt (meist) bessere Bildung, förderliche Netzwerke, größere Unabhängigkeit.

Als sich mit dem Niedergang des Sozialismus die politische Linke nahezu auflöste, wurden Unternehmermacht und Privateigentum kaum noch infrage gestellt. Mancher – wie Francis Fukuyama – verkündet schon das Ende der Geschichte.<sup>6</sup> Seit der 2008 ausgebrochenen Krise freilich wird Kapitalismuskritik wieder lauter. Sogar in der *FAZ* und auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos ist sie schon zu vernehmen. »Der Kapitalismus erlebt eine echte Krise ... eine Vertrauenskrise«, diagnostiziert Gerhard Cromme, Aufsichtsrats-Chef bei Siemens und bei Thyssen-Krupp, Mitglied des Aufsichtsrates auch bei der Allianz, ein Mann, der das System personifiziert. Als Ursache ortet er vor allem das Gebaren der Finanzwirtschaft.<sup>7</sup>

Unkontrollierte Finanzmacht wird zunehmend als eine Ursache für hemmungslose Abzocke und all die sozialen Turbulenzen gesehen, in die wir weltweit geraten sind.

Wer für das Umfeld, in dem er agiert, über Eigenschaften verfügt, die als Führungsqualitäten gewertet werden, und versteht, Gelegenheiten auszunutzen, um Ansprüche durchzusetzen, und das zudem als Vorteil für andere darstellen kann, der steigt rasanter auf. Reputation wird zum Machtfaktor. Deswegen investieren Machtmenschen so viel in Imagepflege. Mächtige wollen als wohlütig erscheinen.

Wer aufsteigt in Schaltstellen und Organisationsmacht erwirbt, bildet sich schnell ein, auch diese Macht seiner Persönlichkeit zu verdanken. Er darf sogar darauf hoffen, dass die anderen das genauso sehen, vor allem wenn er sich selbstbewusst, von sich überzeugt, präsentiert. Das beeindruckt und wirkt – sofern Selbstbewusstsein nicht in Arroganz umkippt. Sowohl Machthaber als auch Machtanpasser schreiben Status und Einfluss persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten zu, obwohl diese zu einem wesentlichen Maße aus der

Funktion für die Organisation entstehen. Ohne Organisation fehlt Wirksamkeit, egal über welche Persönlichkeitsmerkmale Machtambitionierte verfügen mögen. Macht ist immer nur im sozialen Kontext zu verstehen. Und den müssen Ambitionierte verstehen, um Macht zu erlangen und zu erhalten.

Organisationsmacht wird auf Funktionäre übertragen und muss von ihnen zum Zweck des Unternehmens, der Organisation, der Partei, des Verbandes exekutiert werden. Persönliche Ambitionen sollen Amtsträger unterordnen. Vorstandsvorsitzende von Organisationen heißen deshalb im internationalen Sprachgebrauch auch *Chief Executive Officer*. Stehen persönliche Interessen im Vordergrund, verüben sie Machtmissbrauch. Woher ihre Macht tatsächlich stammt, wird offensichtlich, wenn Funktionen verloren gehen, Ämter aufgegeben werden, Rollen ausgespielt sind. Macht und Machtillusion liegen mitunter dicht beieinander. Entmachtete sind desillusionierte, traurige Gestalten.

Macht nährt sich selbst. Sie stärkt Selbstwirksamkeit und Selbstwert. Sie verschafft Ansehen, Anerkennung, Anhänger. Machtinhabern wird gehuldigt. Für sie besteht ein eigenes Protokoll. Sie erhalten Insignien und Privilegien – standesgemäße Büros, Autos, Flugtickets, Hotels, Geschäftsessen, Dienstpersonal. Manche bekommen Chauffeure, Kofferträger, eigene Aufzüge, Türöffner. Sie erfreuen sich der Macht. In diesem Sinne kann Macht an sich ein Ziel sein. Was sonst durch sie zu erreichen ist, mag für Machtlüsterne und Machtverwöhnte nachgeordnet sein – oder werden.

Doch wir müssen nicht nur an die Spitze von Hierarchien schielen. Da Macht immer relativ ist, kann sie schon auf niedrigerer Stufe persönliche Ansprüche erfüllen. Es kommt eben auf die Ansprüche an. Entscheidend ist, dass sie ein Verhältnis von »oben« und »unten« etabliert.

Mächtige bemühen sich eifrig darum, persönliche Interessen zu verschleiern. Verschleierung beginnt schon mit der

Wortwahl. Niemand möchte als machthungrig gelten. Politiker behaupten, ihnen ginge es nicht um Status und Macht, sondern um das Gemeinwohl. Unternehmen verbergen ihr Profitstreben. Schon den Begriff Profit vermeiden sie. Sie erklären, Gewinne nutzen der Entwicklung des Unternehmens und die wiederum diene dem allgemeinen Wohlstand.

Jeder, der über etwas verfügt, was andere möchten, aber selbst nicht haben, genießt Machtvorteile. Je größer und vielfältiger die persönlichen und von anderen begehrten Ressourcen, umso größer die Macht. Da aber jeder nicht nur besitzt, sondern auch begehrt, wechseln Machtverhältnisse. Asymmetrien definieren »über« und »unter«. Sie können sich, je nach Situation oder Personenkonstellation, dramatisch verschieben und geradezu umkehren. Reichtum kann Liebe nicht kaufen. Liebe kann beweisen, wie machtlos Reichtum sein mag. Wer Zwang und Gewalt ausübt, mag Gehorsam, Anpassung oder Bekenntnisse bewirken, aber keine Zustimmung, Überzeugung oder Verinnerlichung von Werten. Ein Chef kann Mitarbeitern befehlen, sie unter Druck setzen, abstrafen, womöglich zu Handlungen bringen, die sie freiwillig nie ausüben würden, aber er kann sie nicht zu Engagement, Kreativität und Loyalität zwingen.

Schon geringe Macht kann kollektiv zur Gegenmacht werden, die Übermacht aushebelt. Besonders wenn sie wirksam kommuniziert wird und sich viele verbinden. Das ist mit neuen Kommunikationsmitteln, durch das Internet und Smartphones, leichter geworden. Untergebene können Leistung verdeckt verweigern und Projekte scheitern lassen, Konsumenten sich zum Waren- oder Firmenboykott entschließen, der Unternehmen in Krisen treibt. Beharrlicher Volksaufstand stürzt Diktatoren.