

# 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 konterkariert 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 von einander 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 *Parteiwesen*-Buchs lautet: »Der tatsächliche Herrschaftscharakter der Führer« (S. 87).<sup>1</sup> Die Formulierung scheint klar, lässt einen

<sup>1</sup> 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 stutzen. 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 »Herrschend« 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; Herrschend schließlich ist ein komplexes Tun. Zudem: »Herr« und »Herrschaft« sind Substantive, »herrschend« 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

<sup>2</sup> 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 untersuchender Regelhaftigkeit.<sup>3</sup>

Michels' Begriffe der Oligarchie und der Oligarchisierung haben demgegenüber diesen kumulativen Charakter. Das »eherne Gesetz« verschrankt 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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> 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 immannenten 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 Positionsnehmer 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

<sup>6</sup> »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.

<sup>7</sup> 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 zuwächst 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 Einzigsten angewiesen bin.« (S. 82, Hervorhebung im Original)

Ich halte diese Verwendung des Herrschaftsbegriffs für ganz und gar unsinnig. Das Anbietungsmonopol 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

<sup>8</sup> 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 angebaren 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. Wohlgeklärt: Ich werfe Michels nicht vor, dass er nicht den Weberschen Herrschaftsbegriff verwendet – 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: Wirtshausschlagerei). 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,

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 Funktionsautomatik des Systems sichergestellt wird.

Demgegenüber unterliegen Führungs-/Gefolgschaftsverhältnisse ganz anderen Gesetzmäßigkeiten. Führen ist nicht nur ein Entscheiden, sondern aktives Vorangehen 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 übermäßig 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 Vorangehen, ein unmittelbares Neuordnen der Situation. Der Führer agiert immer im Hier und Jetzt. Im Unterschied zu oftmals

<sup>11</sup> Ich orientiere mich hier an der berühmten Unterscheidung von Kierkegaard (1992).

entfernten »situationsentzogenen« 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>

<sup>12</sup> 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

<sup>13</sup> 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 Gehorsamspflicht 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 Anerkenntheit 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 aufkroyierten 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 Gehorsamspflicht der Untergebenen. Kurzum: Er führt durch Herrschen.

und den Machtpräsenz 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 – organisationssozialistischen – 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 institutio nelle 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)

Dennnoch 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 Parteiarbeit 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 Verständigung 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 verstktem 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 Mittel 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

<sup>15</sup> Zur formalen Differenzierung der Vertretungsmuster vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 167ff.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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 abweichen den 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 Verratsbezichtigungen 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* Befehls gewalt 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,

<sup>18</sup> 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 Gehorsamspflicht 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 »Einpitscher« oder »Zuchtmaster« 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 Haarspaltereien. 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 Spalte 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 – Selbstäuschung 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)