

[www.iu.de](http://www.iu.de)

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Sozialwissenschaften

Zur Logik der Macht: Ein Plädoyer für eine Erweiterung des Kulturbegriffs im sozioökonomischen Kontext.

**MARTIN WAGNER**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [kerstin.janson@iu.org](mailto:kerstin.janson@iu.org)

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Martin Wagner

ORCID-ID: 0009-0004-8722-6703

IU Internationale Hochschule - Campus Dresden

Schweriner Straße 5

01067 Dresden

Telefon: +49 178 1614883

Email: [martin.wagner@iu.org](mailto:martin.wagner@iu.org)

**IU Discussion Papers, Reihe: Sozialwissenschaften, Vol. 6, No. 1 (JUN 2026)**

ISSN: 2750-0675

DOI: <https://doi.org/10.56250/4136>

Webseite: <https://repository.iu.org>

# ZUR LOGIK DER MACHT: EIN PLÄDOYER FÜR EINE ERWEITERUNG DES KULTURBEGRIFFS IM SOZIOÖKONOMISCHEN KONTEXT.

Martin Wagner

## ABSTRACT:

*The problem addressed in this discussion paper can be outlined in terms of the following contradictions: no rule can be justified without a breach of that rule; no legal binding force without privilege; no formal organizational structure without an informal one; no power without force. Every structure-stabilizing element derives its justifiability only through reference to its structure-destabilizing counterparts, as expressed in the principle of negative affirmation: Any system can be reduced to absurdity by taking its values and rules literally. In an economic context, this principle is known as “working to rule.” This raises the question: How can social systems be described, structured, and manifested without the very means of system description, structuring, and manifestation simultaneously having a destabilizing—indeed, system-destroying—effect? Using the example of the conceptual pairing of “power” and “violence,” this problem is examined in order to derive categories for an expanded concept of culture; possibilities for appropriately addressing the problem are then discussed using the example of the socioeconomic context.*

*Die Problemstellung dieses vorliegenden Discussion Papers lässt sich in folgenden Widersprüchen skizzieren: keine Regel lässt sich ohne Regelbruch begründen, keine Rechtsverbindlichkeit ohne Privileg, keine formale ohne informale Organisationsstruktur, keine Macht ohne Gewalt. Jedes strukturstabilisierende Element erhält erst durch Verweis auf strukturdestabilisierende Gegenstücke seine Begründbarkeit, ausgedrückt im Prinzip der negativen Affirmation: Jedes System lässt sich durch Wörtlichnehmen seiner Werte und Regeln ad absurdum führen. Im wirtschaftlichen Kontext ist dieses Prinzip als ‚Dienst nach Vorschrift‘ bekannt. Hieraus ergibt sich die Frage: Wie lassen sich soziale Systeme beschreiben, strukturieren und manifestieren, ohne dass sich die Mittel der Systembeschreibung, -strukturierung und -manifestation gleichzeitig destabilisierend, ja systemzerstörend auswirken? Am Beispiel der Begriffspaarung Macht und Gewalt wird diese Problemstellung erörtert, um Kategorien für einen erweiterten Kulturbegriff abzuleiten und am Beispiel des sozioökonomischen Kontextes Möglichkeiten eines geeigneten Umgangs mit der Problemstellung diskutiert.*

## KEYWORDS:

*Macht, Gewalt, Kultur, Kulturbegriff, Zivilisation, Systemtheorie, Kommunikation, Organisationssoziologie, Helfende Beziehung*

## JEL classification: P

**AUTOR:**



**Prof. Dr. Martin Wagner** ist seit 2021 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Dresden. Seine Forschungsinteressen liegen vor allem in den Schnittstellen zwischen BWL, VWL, Soziologie und Psychologie. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.

## Einleitung

„Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus.“, heißt es in Artikel 20 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland, einem offenbar uneingeschränkten Anspruch entsprechend. Gleichzeitig zeigen sich Herausforderungen genau in dem Moment, in dem es um die Übertragung dieses Anspruchs in die gesellschaftliche Realität geht. Gerade hier kollidieren Begriffe wie „Werteordnungsdenken und Prinzipiendenken“ (Reese 2013 78ff.), weiter problematisiert als „Rahmenordnungsdenken als Regeldenken“ (ebd.: 192ff.) und letztlich zum Gegensatz zwischen „Macht und Moral“ (ebd.: 246ff.) führend. Dreier (2009) verweist in der Überschrift seines Vortragsbandes ebenso auf Herausforderungen dieser Art, wenn er dem Grundgesetz „Macht und Ohnmacht“ zuweist. Auch bereits frühere Versuche der Verfassungsgebung zeigten Probleme dieser Art, beispielsweise ausgedrückt im „Recht als Tarnung der Macht“ (Ibsen 2017: 352ff.), im Zuge des Hannoverschen Verfassungskonfliktes zwischen 1837 und 1840. Der sich dabei mehr und mehr als zentral herausstellende Machtbegriff wird beispielsweise durch Vorländer (2008: 9ff.) aufgegriffen, indem er von einer „Deutungsmacht“ der Verfassungsgerichtsbarkeit spricht. Köthemann (2014: 99ff.) verknüpft dagegen „Macht- und Leistungswerte“, stellt damit nicht nur einen Leistungsbezug des Machtbegriffs heraus, sondern auch Macht als Ergebnis eines Wertesystems, während „Deutungsmacht“ nach Vorländer (2008: 9ff.) auf Macht als Ergebnis einer Struktur verweist. Werte- und Strukturbezug erinnert wieder an das „Werteordnungsdenken und Prinzipiendenken“ nach Reese (2013: 78ff.).

Dieser kleine Ausschnitt aus dem Diskurs zum Grundgesetz, einem Gesetz, welches der gesamten Bevölkerung im Rahmen seines Geltungsbereiches Orientierung geben soll, deutet auf ein Problem, welches jedem Versuch innewohnt, menschliches Zusammenleben und -arbeiten zu organisieren, sowohl im politischen als auch im betrieblichen Kontext. Vor der Konkretisierung des Problems wird zunächst der Begriff der Macht hinführend skizziert, dessen Klärung jedoch sich als roter Faden durch die vorliegende Untersuchung zieht.

## Hinführung

Wert versus Prinzip, Macht versus Leistung und Macht versus Recht: Diese einleitend vorgestellten vermeintlichen Gegensatzpaare verweisen auf drei Problemaspekte im Umgang mit Macht: Macht kann als „Deutungsmacht“ (Vorländer 2008: 9ff., vgl. auch Nolte 2004) verstanden werden, gerade wenn es darum geht, individuelles und kollektives Verhalten einerseits an sozialisierten Wertesystemen zu bemessen, z.B. an denen von Moral und Religion, oder andererseits an diskursiv entwickelten Wertesystemen, die sich z.B. in Rechtssystemen widerspiegeln.

Des Weiteren kann Macht als das Ergebnis individueller und kollektiver Leistung gesehen werden (vgl. z.B. Köthemann 2014), was jedoch auf ein Bewertungsproblem verweist, welches sich aus dem Leistungsbegriff ergibt, der Frage folgend: Wer definiert und deutet allgemeingültige Leistungskriterien? Kriterien von Moral und Religion werden von Philosophen und Klerikern diskutiert, Kriterien des Rechts dagegen von Gerichten und Parlamenten. Also geht es auch hier, im Kontext eines noch nicht präzisierten Leistungsbegriffs, um „Deutungsmacht“ (Vorländer 2008: 9ff.). Hier deutet sich ein Machtbegriff an, der sich offenbar von Religion und Recht – als Begriff der Konformität – insofern abhebt, als dass er die Abweichung von geltendem Recht und geltender Moral problematisiert.

Zwischenfazit 1: Ein erster Aspekt eines hier zu klärenden Machtbegriffes liegt also zunächst im Recht auf Abweichung von gesellschaftlichen Orientierungssystemen, die sich entweder durch Verweis auf sozialisierte oder durch Verweis auf diskursive Wertesysteme zu legitimieren versuchen.

Wenn nun das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland von „*Staatsgewalt*“ (Art. 20) spricht, ist dies zunächst nicht gleichbedeutend mit einem Machtbegriff, gleichwohl das Grundgesetz an anderen Stellen von „*ermächtigen*“ bzw. „*Ermächtigung*“ (z.B. Art. 45, 71, 72, 80) oder auch von „*Machtstellung*“ (Art. 74, (1), Nr. 16) spricht. Der Gewaltbegriff mag hier jedoch irritieren, da er eher im Strafrecht verortet ist. Keller (2020) unterscheidet dabei verschiedene strafrechtliche Gewaltverständnisse, so zum Beispiel „*Gewalt als Kraftentfaltung*“ (ebd.: 103ff.), „*Gewalt als Einwirkung auf den Körper*“ (ebd.: 110ff.), „*Gewalt als Zwangsausübung*“ (ebd.: 155ff.), „*Verletzungsgewalt*“ (ebd.: 220ff.), Gewalt im Unterschied zu „*Beeinträchtigungen*“ (ebd. 242ff.) sowie „*Gewalt als Freiheitsberaubung*“ (ebd.: 249ff.). Auch wird das Verständnis „*Gewalt durch Unterlassen*“ (ebd. 257ff.) diskutiert.

Das Grundgesetz bedient sich also eines strafrechtlich relevanten Begriffs der Verletzung und Zwangsausübung, der Freiheitsberaubung und des schädigenden Unterlassens, jedoch zur Beschreibung eines freiheitlichen Grundrechts, als einem zentralen Grundsatz demokratischer Wirkungs- und Geltungsansprüche<sup>1</sup>, und verweist dabei auf einen verdichteten Begriffsgegensatz zwischen ‚Macht‘ und ‚Gewalt‘, der sich als Grundgegensatz einer jeden Kultur begründen lässt, worauf noch einzugehen ist. So gesehen, zeigt sich ein Handlungsbedarf im Hinblick auf die Bestimmung des Machtbegriffs als einer „*Logik der Macht*“ (Strecker 2012: 51ff.), als „*Verhältnis von Repression, Konstitution und Legitimität*“ (ebd.), als widersprüchliche kulturelle Systemdynamik verstanden: Wird im politischen und betrieblichen Kontext diese Widersprüchlichkeit einer jeden Kulturentwicklung nicht als solche wahrgenommen und kritisiert, werden sich die Aspekte impliziter Gewalt gegen die Aspekte eines noch zu präzisierenden, zivilisationsfördernden, also expliziten Machtverständnisses durchsetzen. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte ließ sich das bereits an vielen Stellen beobachten, beispielsweise am Trend zunehmend großzügigerer Rechtsauslegung zugunsten wirtschaftlicher Einzelinteressen (vgl. z.B. Rhades 2024, Hutter 1989), am komplexitätsbedingten Trend einer zunehmenden Vermischung von Ursache und Wirkung (Arnold 2024) oder aber auch am Trend einer zunehmenden Vermischung sachlicher und moralischer Entscheidungsaspekte (Zilla 2024).

Zwischenfazit 2: Ein weiterer Aspekt eines hier zu klärenden Machtbegriffes liegt in der Abgrenzung zum Begriff der Gewalt, im Sinne einer widersprüchlichen kulturellen Systemdynamik zwischen zwei gegensätzlichen Sinnzusammenhängen, einerseits dem der Macht als freiheitlichen Grundsatz demokratischer Wirkungs- und Geltungsansprüche und andererseits dem der Gewalt als strafrechtlich relevanten Ausdruck der Verletzung und Zwangsausübung, der Freiheitsberaubung und des schädigenden Unterlassens.

<sup>1</sup> Demokratie wird hier zunächst als ein möglicher Geltungs- und Wirkungsanspruch verstanden, aus einem sozialisierten Wertesystem heraus entstanden und deshalb in seinen Details und Ausprägungen oft widersprüchlich (vgl. z.B. Arndt 2014, Casuso 2013, Danaci 2012). Im Gegensatz dazu können Wertesysteme auch aus Diskursen heraus entstehen und ggf. mit sozialisierten Wertesystemen punktuell in Konflikt geraten. Diskursive Wertesysteme werden oben als Prinzipien bezeichnet. Beide entwickeln sehr unterschiedliche Entwicklungsdynamiken (vgl. z.B. Wagner 2024b).

## Problembeschreibung

Der vorliegenden Untersuchung liegt zunächst die Annahme zugrunde, dass jedes soziale System, in dem sich – bedingt durch etwa Arbeitsteiligkeit des Selbsterhalts – Hierarchien entwickeln, auch eben dieser angesprochene Gegensatz aus Gewalt und Macht manifestiert, einerseits unbewusst motiviert, quasi als Resultat aus der individuellen Sozialisierung hervorgehend, und andererseits bewusst motiviert, quasi als Resultat kollektiver Diskurse hervorgehend, also einerseits sich in Wertesystemen ausdrückend und andererseits in Systemen von Prinzipien. Dieses Macht-Gewalt-Problem zeigt sich in jedem System menschlichen Miteinanders und führt entsprechend strukturverantwortliche Entscheidungsträger, vor allem aus Politik und Wirtschaft, zwingend in eben dieses gegensätzliche Spannungsfeld hinein, da sie einerseits mehr im Fokus der Öffentlichkeit stehen als andere und, andererseits, ihre öffentlich wirksamen Entscheidung überindividuelle mit individuellen Geltungs- und Wirkungsansprüchen zu verknüpfen versuchen. Dies zwingt sie nicht selten, Entscheidungen zugunsten ihres Verantwortungsbereiches zu treffen, jedoch auch gleichzeitig gegen ihre individuellen Interessen, was durchaus zu Befangenheiten und dadurch bewirkte Entscheidungsverzerrungen führen kann (vgl. z.B. Barbirz 2010, Liebermann 2006, Murswiek 2020, Streit 2006).

Im Zentrum dieser Untersuchung steht also das soziale System im Allgemeinen und das politisch-ökonomische System im Besonderen. Deren Umgang mit diesem Gegensatz manifestiert sich oft in der Aufstellung unverbindlicher Verhaltenskodizes bzw. (vgl. z.B. Weibezahn 2012), deren Einhaltung vorausgesetzt und daher oft nicht mehr in Frage gestellt wird. Im Schatten derartig unverbindlicher und oft auch intransparenter Umgangsformen (vgl. z.B. Hubik 2020) etablieren sich leicht Strukturen systematischer Regelabweichung bzw. Privilegierung, die ihrerseits, über die Zeit, oft als (quasi)legitimiert gelten, wie es beispielsweise von so genannten Lobbystrukturen angenommen wird (vgl. z.B. Krämer 1997, Lamprecht 2018, Seibt 2015, Städing 2000, Zeiner 2015).

Regel und Regelbruch, Rechtsverbindlichkeit und Privileg, formale und informale Organisationsstruktur (vgl. z.B. Freygang 1999, Mentzos 1994: 79ff.) oder eben Macht und Gewalt: In diesem Spannungsfeld vollzieht sich (formale) Strukturstabilisierung durch Regulierung (dem Machtverständnis folgend), quasi von außen, und gleichzeitig jedoch auch (informale) Strukturdestabilisierung durch Privileg (dem Gewaltverständnis folgend), quasi von innen, einerseits in einem das Gesamtsystem gefährdenden Ausmaß aber auch andererseits in einem für die Fortentwicklung des Gesamtsystems notwendigem Ausmaß. Dieses Spannungsfeld dient einerseits der Systemgefährdung andererseits aber auch der Systementwicklung sowie als Voraussetzung einer bestimmten, für die Gruppenmitglieder relevanten und verständlichen Bedeutungszuweisung im Rahmen struktureller Entscheidungsbegründung: In diesem Spannungsfeld vollzieht sich nachfolgende Diskussion.

Zwischenfazit 3: Der hier zu klärende Machtbegriff wird zunächst grundsätzlich jedem sozialen System zugeordnet, in dem Einzelpersonen – wie auch immer legitimiert – Entscheidungen überindividuelle Geltung zu treffen haben. Im Fortgang der Untersuchung werden politische und vor allem wirtschaftlichen Systeme zunehmend problematisiert.

## Grundannahmen

Dieses Spannungsfeld zwischen Regel und Regelbruch, zwischen Rechtsverbindlichkeit und Privileg, zwischen formaler und informaler Organisationsstruktur, also zwischen Macht und Gewalt gilt es nun näher zu beleuchten, zu verdichten und einer Konkretisierung bzw. Erweiterung des Begriffs der Kultur zuzuführen, zunächst am Beispiel des wirtschaftlichen Kontextes demonstriert. Hierfür werden nachfolgend einige Grundannahmen vorgestellt und begründet.

### SELBSTÄHNLICHKEIT DER SYSTEMLOGIKEN

Die erste Grundannahme stellt die Selbstähnlichkeit<sup>1</sup> menschlicher Denk- und Handlungssphären heraus (Peitgen et al. 2004, Mandelbrot 1991). Die Argumentation beginnt zunächst auf einer intrapsychischen Ebene und thematisiert Internalisierungs- und Externalisierungsprozesse des Individuums, bezogen auf seine soziale Umgebung. Mentzos (2011: 43 und 47) beschreibt Internalisierung als Prozesse, „die dazu führen, daß sich die Erfahrungen innerhalb von Objektbeziehungen in bleibenden intrapsychischen Strukturen niederschlagen.“; Externalisierung als „Gegenstück der Internalisierungsvorgänge“. Diese „intrapsychischen Strukturen“ (Mentzos 2011: 43 und 47) sind also gleichzeitig Ursache und Folge von Internalisierungs- und Externalisierungsprozessen, welche sich notwendigerweise in Strukturen interpersonaler Interaktionsmuster widerspiegeln und somit als in gewisser Weise selbstähnlich bezeichnet werden können: Unsere intrapsychische Struktur, unsere Wahrnehmungs-, Urteils-, Abwehr-, also unsere Kommunikationsmuster zeigen bzw. reproduzieren sich in Vorgängen der zwischenmenschlichen Beziehungsentwicklung und wirken sich rückwirkend wieder auf jene aus, sodass Angleichungsprozesse, im Hinblick auf die jeweiligen Systemlogiken, stattfinden<sup>2</sup>. Derartige Muster interpersonaler Beziehungsentwicklungen können dabei regional ähnliche Systemlogiken entwickeln, beispielsweise in Form gemeinsamer sozialisierter und diskursiver Wertesysteme ausgedrückt und durch Inklusions- und Exklusionsprozesse vermittelt, womit Institutionalisierungsprozesse beschrieben wären. Diese sind also, in ihrer Systemlogik, den entsprechend beteiligten Entwicklungsprozessen von einerseits interpersonalem Beziehungsmustern und andererseits intrapsychischen Mustern des individuellen Wahrnehmens, Urteilens, Abwehrens und Kommunizierens selbstähnlich<sup>3</sup>.

Diese erste Grundannahme geht also davon aus, dass sich die Funktionslogiken unserer Psyche, hier einer Mikroebene zugeordnet, durch Prozesse der Internalisierung und Externalisierung auf die interpersonale Ebene, hier einer Mesoebene zugeordnet, übertragen und wiederum durch Inklusions- und Exklusionsprozesse auf die institutionale Ebene, hier einer Makroebene zugeordnet. So lassen sich Sachverhalte der intrapsychischen, der interpersonalen und der institutionalen Betrachtungsebene als

<sup>1</sup> Kraler (2012) verfolgt ein eher mathematisches Verständnis der Selbstähnlichkeit, als eine Eigenschaft von Objekten, auf unterschiedlichen Betrachtungs- bzw. Vergrößerungsebenen ähnliche Strukturen aufzuweisen. Im vorliegenden Beitrag wird dies auf die soziopsychologischen Mikro-, Meso- und Makroebenen (vgl. Schubert und Klein 2020) übertragen.

<sup>2</sup> Diese selbstähnlichen Systemlogiken stellen ebenso eine Grundvoraussetzung jeglicher Sozialisierungsprozesse dar.

<sup>3</sup> Hauptargument zur Begründung der Selbstähnlichkeitsannahme ist der Verweis auf die Annahmen der Sprachlichen Relativität (Werlen 2002). Die Struktur der Muttersprache dient hierbei als systemlogische Vorgabe für alle drei Prozessdynamiken, sowohl der intrapsychisch, der interpersonal als auch der institutionalen Ebene. Über Sozialisierungsprozesse werden die symbolischen Bedeutungszuschreibungen der institutionalen Ebene, über die interpersonale Ebene der Eltern-Kind-Beziehung, an das Individuum weitergegeben und bestimmen demnach die Systemlogik dessen intrapsychischer Struktur. Diese wiederum bestimmt die Struktur des sich entwickelnden Wahrnehmens, Urteilens und Kommunizierens, wirkt somit, quasi strukturell selbstbestätigend, zurück auf die interpersonale Ebene und von dort wiederum auf die institutionale Ebene.

in ihrer (muttersprachlich bedingten) Systemlogik selbständig begründen. Wesentlich erscheint dabei die ableitbare Annahme eines bewussten bzw. formalen Anteils dieser Systemlogik (institutionale Betrachtungsebene/ Makroebene), eines vorbewussten Anteils (interpersonale Betrachtungsebene/ Mesoebene) und eines unbewussten bzw. informalen Anteils dieser Systemlogik (intrapyschische Betrachtungsebene/ Mikroebene).

Zwischenfazit 4: Der hier zu klärende Machtbegriff setzt also system- also sozialisierungs- bzw. sprachlogische Gemeinsamkeiten voraus, intrapsychische, interpersonale und institutionale Betrachtungsebenen gleichermaßen einbeziehend (Selbständigkeitsanspruch). Macht muss sich also im Rahmen sozialisierter<sup>1</sup> und daraus hervorgehender, diskursiv entwickelter<sup>2</sup> Werte- und Regelsysteme äußern, sowohl in Ansprüchen der Konformität als auch in Ansprüchen der Abweichung<sup>3</sup>.

## GRUNDPRINZIP DER ÄSTHETISCHEN DIFFERENZ

Sozialisierte und diskursiv entwickelte Regel- und Wertesysteme können also als strukturelle Voraussetzungen eines Machtbegriffs begründet werden, die einerseits als mögliche Bewertungsmaßstäbe individuellen und kollektiven Handelns gelten können, andererseits aber auch als Vereinfachungen der individuell wahrgenommenen und kollektiv wirksamen Wirklichkeit (vgl. z.B. Kluck 2014). Vereinfachung bedeutet hierbei, dass neben den beschriebenen system- bzw. sprachlogischen Gemeinsamkeiten auch unvermeidbare Unterschiede zwischen intrapsychischer, interpersonaler und institutionaler Betrachtungsebene zu berücksichtigen sind. Diese unvermeidbaren Unterschiede lassen sich im Begriff der Ästhetische Differenz nach Bazon Brock (1986: 161) zusammenführen.

Diese zweite Grundannahme, als Annahme einer partiellen Unvereinbarkeit von individuellem Wahrnehmen (intrapyschische Ebene) und kollektiv kommunikativer Orientierung (interpersonale und institutionale Ebene), ist auf das Grundprinzip der Ästhetischen Differenz zurückzuführen. Bazon Brock (1986: 161) beschreibt dieses „als das Verhältnis von intrapsychischen Prozessen [...] und deren sprachlicher Vergegenständlichung in Wort- und Bildsprachen“ bzw. als die „Differenz von Bedeutung und Vergegenständlichung, von Gedanken und Sprache, von Konzept und Realisierung“. Die Ästhetische Differenz „bleibt unaufhebbar“ (ebd.). Diese unaufhebbare Differenz zwischen intrapsychischer Vorstellung und interpersonal und institutional sprachlicher Vergegenständlichung erzwingt quasi eine Interpretationsbedürftigkeit individueller Wahrnehmungen, im Zuge kollektiver (kommunikativer) Bedeutungszuweisung, welche wiederum als ‚Auslegungshoheit individueller Wirklichkeit im Interesse kollektiver Orientierung‘ (Nolte 2004) in Erscheinung treten kann, oder aber, der Begriffslogik nach Nolte (2004) folgend, als ‚Durchsetzungshoheit kollektiver Wirklichkeit im Interesse individueller Orientierung‘.

Zwischenfazit 5: Die vorliegende Untersuchung orientiert sich nun am Machtverständnis nach Nolte (2004), als ‚Auslegungshoheit individueller Wirklichkeit im Interesse kollektiver Orientierung‘, von der sich nun ‚Durchsetzungshoheit kollektiver Wirklichkeit im Interesse individueller Orientierung‘ als Ge-

<sup>1</sup> Beispielsweise die Frage betreffend: Was ist gerecht?

<sup>2</sup> Beispielsweise die Frage betreffend: Was ist Recht?

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von Devianz gesprochen, jedoch überwiegend in Bezug auf kriminell abweichendes Verhalten: „Unter dem Begriff der ‚Devianz‘ können Verhaltensweisen oder Einstellungen verstanden werden, welche von allgemein anerkannten, normativen Erwartungen einer Gesellschaft abweichen und entsprechend einer informellen oder formellen Sanktionsdrohung unterliegen.“ (Krumpal und Berger 2020: 1). Im vorliegenden Beitrag wird für abweichendes Verhalten vorrangig auf den Begriff des Privilegs verwiesen, um sich zunächst nicht auf kriminelles Verhalten zu beschränken.

waldbegriff abgrenzen lässt. Dies ergibt sich aus der Unvereinbarkeit zwischen intrapsychischer und institutionaler Auslegungsebene (Ästhetische Differenz nach Brock (1986: 161). Hierdurch wird die Frage nach der Legitimation der interpretierenden Instanzen aufgeworfen (vgl. auch Bourdieu 2014: 10ff.), bezogen auf deren intrapsychische und institutionale Auslegungshoheit, und auf deren interpersonale Durchsetzungshoheit, und somit auch die Frage nach der Legitimierbarkeit des Regelbruchs (vgl. Kabalak et al. 2005, Winter 2009).

## TRINITÄT DER RELATIONALEN BESTIMMTHEIT

*„Dem Blick in die abendländische Geistesgeschichte zeigt sich, dass sich schon sehr früh zwei gegenläufige Theorietraditionen unverbunden gegenüberstehen, das Verständnis von „persona“ als eine absolute und autonome einerseits und die Annahme ihrer grundlegend relationalen Bestimmtheit andererseits.“*

Rothe (2006: 50) verweist mit dieser Aussage auf die Herausforderungen im Umgang mit der wissenschaftlichen Begründbarkeit des Individuellen, als Subjekt oder Person, ausgehend von ersten Auseinandersetzungen dazu, wie sie im theologischen Kontext geführt wurden<sup>1</sup>: *„Zum einen ging es um die Frage nach der Trinität Gottes, also darum, wie denn dieser Gott, über den die biblischen Aussagen als Vater, Sohn und Hl. Geist reden, genauer zu verstehen sei. Die zweite große Auseinandersetzung war eine christologische, nämlich die Frage nach den zwei Naturen von Jesus, die Überzeugung, dass er zugleich ganz Gott und ganz Mensch sei.“* (ebd.: 53)

Subjekt und Objekt, bei Rothe (2006: 50) beschrieben als „zweit Naturen“ lassen sich also nicht absolut, aus sich selbst heraus als „persona“ oder „Gott“ bestimmen, sondern nur durch Verweis auf ihre Beziehung zueinander (Relation). Dies bedingt zwingend die Unterscheidbarkeit beider Naturen und setzt somit an die oben beschriebene Annahme der Ästhetischen Differenz an, auf die Unumgänglichkeit der Differenz zwischen Subjekt und Objekt und der dadurch zwingend bewirkten Entstehung von Beziehungen, als Ausdruck eines bedeutungsauslösenden Austausch- bzw. Ausgleichsversuches zwischen Subjekt und Objekt.

„Naturen“ (Rothe 2006: 53) können nun vielerlei Gestalt annehmen und in jedem Fall begrifflichen Ausdruck finden. Diese Begriffe wiederum, mit denen wir uns selbst zu beschreiben pflegen, verweisen, von uns selbst ausgehend, zur jeweils anderen Person, beziehen diese in ihrer Andersartigkeit und somit Bedeutsamkeit in unsere Selbst- und Weltverständnis ein, womit weder Person noch Begriff ohne den jeweiligen Bezug zum Nächsten bestimmt werden kann: Die Trinität der relationalen Bestimmtheit geht also davon aus, dass sowohl Subjekt als auch Objekt, in ihren jeweils symbolischen Repräsentationen, allein nicht bestimmbar sind, sondern erst durch die Herstellung einer Beziehung zwischen ihnen, als Ausdruck ihrer Unterschiedlich- bzw. Andersartigkeit. So steht die theologische Trinität aus Vater, Sohn und Heiliger Geist ebenso für diesen Anspruch wie auch eine sprachwissenschaftlichen Trinitäten aus einerseits Syntax, Semantik und Pragmatik oder andererseits Subjekt, Objekt und Prädikat.

<sup>1</sup> Da die (trinitäre) Bestimmbarkeit Gottes stets für die die Legitimierung von Macht und Gewalt auf Seiten der Kleriker notwendig war und ist, als Auslegungshoheit der Wirklichkeit anderer (Nolte 2004) verstanden, und Machtbegründung im wirtschaftlichen und politischen Kontext (gleichermaßen als soziale Systeme verstanden) nach ähnlichen Mustern funktionieren muss, wird hier auf den theologischen Kontext verwiesen. Es handelt sich dabei um die älteste Auseinandersetzung mit Bestimmbarkeit des Individuellen, die bis heute an Relevanz nicht eingebüßt hat.

Für die hier vorliegende Diskussion zeigt sich diese Trinität der relationalen Bestimmtheit als eine zentrale Logik des menschlichen Zusammenlebens, sowohl die Beziehung zwischen Subjekt und Objekt allgemein betreffend, als auch die differenzierte Charakterisierung der Beziehungsmuster selbst betreffend, quasi als Trinität der relationalen Bestimmbarkeit unterer Ordnung.

## **ZWISCHENFAZIT ZUM MACHTBEGRIFF**

Der hier zu klärende Machtbegriff zeigt sich in nachfolgend zusammengefassten Aspekten:

- Macht als legitimes Recht auf Abweichung von gesellschaftlichen Orientierungssystemen, wie zum Beispiel denen der Religion oder der Justiz
- Macht als jedem sozialen System innewohnend, in dem Einzelpersonen – wie auch immer legitimiert – Entscheidungen überindividueller Geltung zu treffen und somit zwischen subjektiven (individuellen) und objektiven (kollektiven) Interessen zu unterscheiden haben.
- Macht als system- bzw. sprachlogische Einheit, intrapsychische, interpersonale und institutionale Betrachtungsebenen gleichermaßen einbeziehend (Selbstähnlichkeitsanspruch) und sich in sozialisierten und diskursiv entwickelten Werte-, Regel- und Prinzipiensystemen abbildend
- Macht als Abgrenzung zum Begriff der Gewalt, im Sinne einer widersprüchlichen kulturellen Systemdynamik zwischen zwei gegensätzlichen Sinnzusammenhängen, einerseits dem der Macht als freiheitlichen Grundsatz demokratischer Wirkungs- und Geltungsansprüche (Macht als individuelle Auslegungshoheit kollektiver Wirklichkeit) und andererseits dem der Gewalt als strafrechtlich relevanten Ausdruck der Verletzung und Zwangsausübung, der Freiheitsberaubung und des schädigenden Unterlassens (Gewalt als individuelle Durchsetzungshoheit kollektiver Wirklichkeit).

Diese Unterscheidung zwischen individueller Auslegungshoheit (Macht) und individueller Durchsetzungshoheit (Gewalt) gegenüber kollektiven Wirklichkeiten verweist auf die Problematik der Grenzen der Regelkonformität und somit auf die Legitimierung von Regelsetzung und Regelbruch (Privileg), als Kernproblem eines jeden Kulturverständnisses, worauf nachfolgend näher einzugehen ist.

## **Kulturverständnisse**

Nachfolgend werden verschiedene Kulturverständnisse vorgestellt und diese dann einerseits mit dem Gewalt-Macht-Gegensatz und andererseits mit den vorgestellten Grundannahmen zusammengeführt, um ein erweitertes Kulturverständnis zu skizzieren und zu begründen.

## **KULTUR ALS KOMMUNIKATIVES BEZIEHUNGSGEFLECHT**

Der Kultur- und Kunstanalytiker Bazon Brock (2002: 221) beschreibt Kulturen als „*durch Kommunikation aufrechterhaltene Beziehungsgeflechte zwischen Menschen, durch welche Verbindlichkeit in der Antizipation von Verhalten und Handlungen der Beteiligten erreicht werden soll.*“. Kommunikation bedeutet hierbei „*Orientierung in einer Welt, die man nicht zu verstehen braucht*“ (Brock 2002: 518 ff.). Wir Menschen müssen also kommunizieren, „*weil wir weder uns noch andere noch die Welt tatsächlich verstehen können*“ (ebd.). Dies ist die Konsequenz der bereits andiskutierten Ästhetischen Differenz (Brock 1986: 161).

Innerhalb dieser verbindlichen (kulturellen) Orientierungen ohne Verstehen, verstanden als kommunikationsgetriebenes Beziehungsgeflecht, erhöht sich besagte Verbindlichkeit mit der Exklusivität dieser Beziehungsgeflechte. Exklusivität meint hier die Entfernung der Wirklichkeitsverständnisse dieser Beziehungsgeflechte zur kollektiven Wirklichkeit der kulturellen Umgebung, hergestellt z.B. durch gezielte Fiktionen und Ideale, als „kontrafaktische Potenz“ (ebd.) verstanden: *„Also muß in das kulturelle Selbstverständnis eine Vielzahl von ganz spezifischen, exklusiven Selbstbeschreibungen eingebaut werden, durch die die Unterscheidung einer Kultur in den Augen ihrer Mitglieder von allen anderen zu sichern ist.“* (ebd.). Nach Brock entsteht Identität von Kulturen also über die Frage, wie weit diese sich von der kulturenübergreifenden Realität entfernen können (Exklusivitätsanspruch), ohne ihre Kommunikationsverbindlichkeit und damit ihre Handlungsfähigkeit zu verlieren. Je mehr das gelingt, desto exklusiver sind die Beziehungsgeflechte und desto verbindlicher ihre kulturellen Identitäten. Dies geschieht über kulturinterne Glaubenssätze, Werte, Selbstbeschreibungen und Prinzipien, die von den Mitgliedern ritualisiert bekannt und inszeniert werden (z.B. Parlamentswahlen, Demonstrationen, Karneval, etc.). Diese Exklusivität schützt die Kultur vor Identitätsverlust.

Im Zuge dieser kulturellen Selbstvergewisserung, Identität durch Exklusivität bzw. kollektive Bedeutung durch kommunikativ inszenierte Abweichung, wächst die Gefahr der religiös oder ideologisch<sup>1</sup> induzierten Kultureskalation, die nicht selten zur Selbsterstörung führt, woraus sich die Notwendigkeit *„zur Einhegung exklusiven kulturellen Selbstverständnisses“* (ebd.: 222) ergibt, und zwar durch *„strikte Säkularisierung von Kultur“* (ebd.). Zunächst gilt es, *„Voraussetzungen für die Beschreibung je spezifischer kultureller Selbstwahrnehmung und der aus ihnen abgeleiteten Privilegien zu schaffen“* (ebd.) und ritualisiert zu inszenieren, womit auch hier auf den Gegensatz zwischen Regel und Regelbruch, zwischen Rechtsverbindlichkeit und Privileg, zwischen Macht und Gewalt verwiesen wird, als zwei Seiten einer Medaille, der Medaille der Kultur.

Der Kampf zwischen Regel und Regelbruch, zwischen Recht und Privileg, zwischen Macht und Gewalt zeigt sich im Kulturkampf: *„Die rigiden Muster der Kulturkämpfe und ihrer Funktion für die Rationalisierung politischer, sozialer und ökonomischer Konflikte kann nur aufgeben, wer auch in kultureller Hinsicht strategisch denkt, also bereit ist, die Selbsterstörung nicht mehr als Beweis für die Richtigkeit der eigenen kulturellen Positionen zu halten (nach dem Denkmuster „Je mehr Widerstand eine kulturelle Minderheit bei der Durchsetzung ihres Exklusivitätsanspruchs erfährt, desto großartiger, ja einmaliger und unaufgebbarer sei eben ihr kulturelles Selbstverständnis“).“* (ebd.: 223). Der Kulturkampf, als Erzwingungsstrategie verstanden (hiermit dem Begriff der Gewalt verknüpft) wird als Wirkungsprinzip der Kultur verstanden und die Strategie (hier mit dem Begriff der Macht verknüpft) als Wirkungsprinzip der Zivilisation. Denn *„strategisch hat zu denken, wer mit dem Scheitern der eigenen Vorhaben gerade deshalb rechnet, weil er das Scheitern zu verhindern sucht.“* (ebd. 222-223), ganz im Sinne der europäischen Aufklärer, die wussten, *„daß sie nur durch eines widerlegt werden würden: durch ihren Erfolg.“* (ebd.: 313). Und hier zeichnet sich eine zentrale Herausforderung zivilisierter Kulturentwicklung im Brock'schen Sinne ab, übertragen auf den Unternehmenskontext: das systematisch verhinderte Scheitern zum Maßstab des Erfolgs zu erheben.

<sup>1</sup> Ideologien und Religionen sind in diesem Verständnis dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre jeweiligen Selbst- und Fremdansprüche unter Verweis auf letztbegründende Instanzen zu autorisieren pflegen. Im Falle der Religionen handelt es sich meist um letztbegründende Instanzen jenseitiger Art mit Ewigkeitsansprüchen, im Falle der Ideologie beziehen sich diese letztbegründenden Instanzen auf das Diesseits.

## KULTUR ALS HELFENDE BEZIEHUNG

Ein eher strukturalistisches Kulturverständnis vertritt der Psychologe Edgar H. Schein (Schein und Schein 2018: 14ff.). Kultur sei dabei ein Muster grundlegender Annahmen einer Gruppe von Menschen, als Ergebnis eines Lernprozesses aus der Vermittlung zwischen gruppenexternen Anforderungen und gruppeninternen Integrationsversuchen. So entstehen kollektiv akzeptierte Standards des Verhaltens, Wahrnehmens, Denkens und Fühlens, als Ausdrücke geeigneter Umgangsformen mit den Herausforderungen des gemeinsamen Alltags. Diese lassen sich wiederum drei miteinander verknüpften Ebenen zuordnen, den oben skizzierten Mikro-, Meso- und Makroebenen ähnlich. Gewissermaßen an der Oberfläche, der höchsten BewusstseinsEbene, werden die sichtbaren Verhaltensweisen benannt sowie andere physische Gegenstände, Artefakte und Erzeugnisse. Hierzu zählen beispielsweise Kommunikationsmuster von Unternehmensmitarbeitern, Firmenlogo, Fabrik- und Bürolayout, verwendete Verfahren und Methoden aber auch die Rituale der Alltagsgestaltung und Mythen zur Selbstlegitimierung. Darunter, als Ebene reduzierten Bewusstseins, liegen so genannte Moralvorstellungen, kollektive Werte oder Tugenden, wie beispielsweise Ehrlichkeit und Loyalität, als Orientierungen für kulturkonformes Verhalten. Die tiefsten und zugleich am wenigsten bewusste Ebene enthält alles für selbstverständlich Erachtete, als Ergebnis der Sozialisierung, als eine Art Grundannahmen des kulturellen Selbst- und Fremdverständnisses. Diese werden in der Regel nicht hinterfragt oder diskutiert und können sich somit als letztbegründende Instanzen manifestieren. Entsprechende Versuche des Hinterfragens und Diskutierens, zum Beispiel im Zuge der Adoleszenz, werden mit zum Teil erheblichen kollektiven Widerständen des kulturellen Umfeldes versehen. Dieses Kulturverständnis nach Schein (2018) ist im Unternehmenskontext weit verbreitet (Fatzner 2023), da es ermöglicht, verschiedene Herausforderungen im Umgang mit bewussten und unbewussten Aspekten der Unternehmenskultur zu beschreiben und damit auch zu kommunizieren. Allerdings lassen sich gerade Systemdynamiken als Folge von Macht und Gewalt, von Regel und Regelabweichung, nur bedingt mit diesem Schein´schen Modell abbilden, gleichwohl er in einem anderen Zusammenhang, dem der Prozessberatung, den Begriff der „*Psychodynamik der helfenden Beziehung*“ (Schein 2010: 51ff.) eingeführt hat, der auch Macht- und Gewaltdynamiken, zumindest in Grenzen, zugänglich ist. Dabei bezieht er sich zunächst auf das Verhältnis zwischen Arzt und Patient, als einem repräsentativen Beispiel einer helfenden Beziehung höchster Psychodynamik. Die Suche nach Hilfe und die Hilfeleistung an sich führen zwei Perspektiven zusammen, einerseits in Form der Erwartungen des Helfenden und andererseits in Form der Erwartungen des Hilfesuchenden. Beide Erwartungen weichen zwingend voneinander ab, wie oben bereits im Abschnitt zur ‚Ästhetischen Differenz‘ begründet wurde. Sowohl der Helfende, in seinen Erwartungen zur Reaktion des Hilfesuchenden, als auch der Hilfesuchende, in seinen Erwartungen zur Reaktion des Helfenden, können also enttäuscht oder überrascht werden, was verschiedene Abwehr- und Widerstandsmechanismen auszulösen im Stande ist, die sich zum Beispiel in Ablehnung aufgrund gegenseitiger Abhängigkeit oder auch in Erleichterung aufgrund der Anwesenheit einer helfenden bzw. verständnisvollen Person ausdrücken können (Schein 2010: 52f.)<sup>1</sup>. Auch geht er auf Übertragungsprozesse ein, die „*auf tieferen, unbewussten Projektionen [beruhen] von denen vorerst weder Berater noch Klient etwas ahnen.*“ (ebd.: 53)<sup>2</sup>. Kultur im Schein´schen Verständnis, als kollektiv akzeptierte Standards des Verhaltens, Wahrnehmens, Denkens und Fühlens, lässt sich also auch als System verschiedener helfender Beziehungen auslegen,

<sup>1</sup> Hier sei weiterführend auf die Analysen Michael Balints (2001) zur Beziehungsdynamik zwischen Arzt, Patient und Krankheit verwiesen.

<sup>2</sup> Weiterführend zu Übertragungs- und Gegenübertragungsanalyse sei beispielhaft auf König (1996 und 1998) verwiesen.

die jeweils ihre eigene Psychodynamik der helfenden Beziehung entwickeln und sich darüber hinaus, einer wiederum eigenen Psycho- oder Soziodynamik folgend, wechselseitig beeinflussen.

## KULTUR ALS ZIVILISATORISCHER PROZESS

Ein drittes Kulturverständnis liefert Weber (1951: 27), im Sinne eines historisch gefassten, zivilisatorischen Prozesses: *„Wird derart das in jene Kulturganzheiten mit ihren faßbaren Sozialstrukturen gegliederte Geschehen in diesem Betracht zu einer Einheit, weil eingestellt in einen Einheitsstrom, so bedeutet doch dieser zivilisatorische Prozeß, so soll er künftig heißen, der das Geschichtsgeschehen durchzieht und trägt, nichts anderes als die Darbietung veränderter Mittel für den Sozialaufbau, eine veränderte physische und geistige Objektwelt für die seelisch-geistige Gesamtformung: durch beides nichts anderes als eine jeweils veränderte Umwelt, in die kulturelles Wollen und Verhalten gestellt ist.“*. Weiter schreibt Weber (ebd.): *„Immer wieder springt eine neue seelisch-geistige Haltung gegenüber dem Daseinsstoff auf, sucht sie eine neue Kulturphysiognomie zu schaffen oder die Abwandlung einer alten.“*. Hier stellt sich der Bezug bzw. die Wechselwirkungen zwischen subjektiv empfundenen, individuellen Haltungen und einer offenbar als objektiv vorausgesetzten, kollektiven Umgebung heraus, eingebunden in einen historischen „Einheitsstrom“ (ebd.), der Kultur als Ganzheit von Sozialstrukturen erscheinen lässt.

Auch Brock (2002: 28) vertritt ein ähnliches zivilisatorisches Verständnis der Kultur, wenn er sagt: *„Unsere Formel war die der negativen Affirmation, also die hundertfünfzigprozentige Übertreibung, welche den Kulturkämpfen, wie sie etwa damals in Vietnam ausgetragen wurden, eine auf die Alltagspraxis gerichtete Zivilisationsstrategie entgegenstellte.“*. Hierbei geht er vom Kampf, als einer zentralen, politischen Ausdrucksform der Kultur, aus: *„Die Kritik der Ideologie der Kulturkämpfe war deshalb für uns das eigentlich Politische.“* (ebd.: 29). Politisch ist Kultur auch deshalb, weil sie *„notwendig mit Grenzziehungen, mit Ausgrenzungen“* (ebd.: 32) arbeitet, was *„zu einem fortgesetzten Morden und Schlachten“* (ebd.) führt. Kultur wird in dem Moment zur Zivilisation, in dem sie Toleranz zeigt, als *„ein Produkt des Zivilisationsdenkens! Kultur und Zivilisation sind in der europäischen Geschichte immer antagonistisch angetreten.“* (ebd.: 33). Gerade durch zunehmende Multikulturalität heutiger regionaler und überregionaler Lebensgemeinschaften<sup>1</sup>, *„wie wir sie in unserer heutigen Gesellschaft vorfinden, kann es jedenfalls nicht mehr um kulturelle Identitäten, getragen von Religionszugehörigkeiten, ethnischen und genetischen Abstammungen gehen. Vielmehr muss man sich auf Gesetzmäßigkeiten analog zu denen der Naturrevolution beziehen. Eine dieser kulturrevolutionären Gesetzmäßigkeiten ist die extragenetische Vererbung: die Einflußnahme auf die Nach-uns-Kommenden durch kulturelles Schaffen, wie es in Mitteleuropa seit der Aufklärung des 18. Jahrhunderts entwickelt wurde. Die Kenntnis kultureller Übertragungsmechanismen ist für die Entwicklung einer universalen Zivilisation unverzichtbar, etwa beim Aufbau von Institutionen, die für die kulturelle Übertragung über die Generationsgrenzen hinaus zuständig sind, wie etwa Museen.“* (ebd.: 137). Das Museum ebenso wie der Denkmalschutz gelten hierbei als europäisch-westliche Beispiele von Institutionen extragenetischer Vermittlung kultureller Merkmale und das generationenübergreifend, als ein *„Auf-Dauer-Stellen“* (ebd.), ein Aufbewahren bzw. Verfügbarhalten kultureller Merkmale, *„außerhalb von Familien-, Stammes- oder Religionszugehörigkeiten und auch außerhalb von spezifischen Kunstauffassungen, die von politischen oder wirtschaftlichen Interessengruppen dominiert werden.“* (ebd.). Museen und Denkmale dienen also dem extragenetischen Lernen und ermöglichen die

<sup>1</sup> Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5062/umfrage/entwicklung-der-auslaendischen-bevoelkerung-in-deutschland/>, abgerufen am 23.09.2024

Herstellung einer Differenz zwischen der eigenen, regional verorteten Kulturalität und einem extrakulturellen, überregionalen Maßstab zivilisatorischer Entwicklung. Diese Differenzierung zwischen intra- und extragenetischem Lernen, zwischen Kultur und Zivilisation, ermöglicht jedem Individuum, gleich welcher Herkunft und kultureller Prägung, der eigene Kulturalität, durch Bezugnahme zur jeweils anderen, Bedeutung zuzuweisen, ohne auf gewaltsame Erzwingungsversuche in Kulturkämpfen zurückgreifen zu müssen. Ein wesentliches Merkmal zivilisatorischer Entwicklungsbemühungen ist also die Bereitschaft, individueller Kulturalität durch Verweis auf konkrete Unterschiede zu anderen Kulturalitäten, Bedeutung zuzuweisen und diese wiederum als kulturellen Übertragungsmechanismus zu manifestieren.

## ZUSAMMENFÜHRUNG

Aus diesen drei angedeuteten Verständnissen ergeben sich für diese Diskussion wesentliche Kulturasperte. So gilt Kultur, erstens, als durch Kommunikation bewirktes Beziehungsgeflecht zwischen Menschen. Nach Brock (2002: 518ff.) heißt Kommunikation dabei „*Orientierung in einer Welt, die man nicht zu verstehen braucht*“, was bedeutet: Wir müssen miteinander kommunizieren, „*weil wir weder uns noch andere noch die Welt tatsächlich verstehen können*“ (ebd.). Zweitens zeichnet sich jenes Beziehungsgeflecht durch Formen einer „*exklusiven Selbstbeschreibungen*“ (ebd.: 221) aus. Exklusivität stellt also erst die Differenzierung zur Umwelt, als Abweichung von deren Regeln, also als Privileg heraus, als Voraussetzung einer jeden individuellen und kollektiven Zuweisung von Bedeutung, verdichtet im Anspruch der Trinität der relationalen Bestimmtheit (Rothe 2006: 50ff.). Die Art dieser Differenzierungsversuche kennzeichnet den Reifegrad der Zivilisierung<sup>1</sup>: Differenzierung durch Kulturkämpfe (Gewalt), als Versuche der rigiden Durchsetzung eigener Geltungs- und Wirkungsansprüche gegenüber andersartigen kulturellen Ansprüchen, zeigt, im hier verfolgten Verständnis, eine geringe Reife, Kulturstrategien (Macht) dagegen einen höheren Reifegrad, da diese mit dem Scheitern der eigenen Geltungs- und Wirkungsansprüche rechnet, also das reflektierte, erkenntnisfördernde Scheitern selbst zum Erfolgskonzept der eigenen Kultur erklärt<sup>2</sup>. Drittens zeigen sich diese Differenzierungsversuche auf verschiedenen Bewusstseinssebenen, die in sich Widersprüche hervorbringen und somit eine „*Psychodynamik der helfenden Beziehung*“ (Schein 2010: 51ff.), als kleinste Funktionseinheit einer jeden Kultur verstanden, bewirken. Und viertens erscheint diese kleinste Funktionseinheit, als eine sich ständig verändernde, „*neue seelisch-geistige Haltung gegenüber dem Daseinsstoff*“ (Weber 1951: 27), als „*neue Kulturphysiognomie [...] oder die Abwandlung einer alten*“ (ebd.).

<sup>1</sup> Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass hier nicht die konkreten kulturellen Ausprägungen im Zentrum einer reifenden Entwicklung stehen, sondern der Umgang mit den Unterschieden und Abweichungen anderer kultureller Ausprägungen gegenüber den eigenen kulturellen Ansprüchen. Da Aus- und Abgrenzung stets zwingende Bestandteile einer jeden Kulturentwicklung darstellen, muss sich die Legitimation von Formen der Ab- und Ausgrenzung auf den Umgang mit abweichenden Kulturansprüchen beziehen und somit auf die Art und Weise der kulturellen Würdigung dieser abweichenden Kulturansprüche. So kann diese Funktionslogik zivilisatorischer Reife durch unterschiedliche kulturelle und normative Annahmen auch zu unterschiedlichen Einschätzungen und Urteilen gelangen, bei gleichbleibender Funktionslogik, da letztere sich eben auf den würdigenden Umgang mit kulturellen Abweichungen fokussiert, nicht auf gewaltsame Durchsetzungsstrategien einer kulturell normativen Annahme gegen eine andere.

<sup>2</sup> Gewalt wird hier als grundsätzliches Gegenbild von Zivilisation verstanden: Beispielsweise haben auch hochgradig organisierte und industrialisierte Gesellschaften extreme Formen politisch kultureller Gewalt hervorgebracht, da ihre industriellen Entwicklungslogiken stets nach innen und nach außen gerichtete Gewaltstrukturen hervorbringen müssen (vgl. Entfremdungsproblematik in bspw. Lohmann 2019, Bialluch 2011), um Andersartigkeit und kulturelle (ideologische, religiöse) Abweichungen zu unterbinden.

Weiterführend werden nun diese Kulturaspekte mit der oben beschriebenen Rahmenbedingung der Selbstähnlichkeit der Systemlogiken, in ihren drei Betrachtungsebenen, zu einem erweiterten Kulturbegriff zusammengeführt (Abbildung 1), darauf folgend zu einer soziotechnischen ‚Logik der Macht‘ überführt und hinsichtlich möglicher Konsequenzen diskutiert.

## Zum erweiterten Kulturbegriff

Die hier zu erarbeitende Erweiterung eines Kulturbegriffs spannt zwei Dimensionen auf: Die Prozesse der Kulturentwicklung werden den drei erläuterten Kommunikationsebenen, in ihren selbstähnlichen Systemlogiken, gegenübergestellt (Abbildung 1).

Dabei lassen sich drei Prozessschritte der Kulturentwicklung beschreiben: Schritt 1 kennzeichnet die Entwicklung eines kommunikativen Beziehungsgeflechtes von einer reinen Struktur der ‚Orientierung ohne Verstehen‘ hin zu einer Orientierungsstruktur zur exklusiven Selbstbeschreibung, in welcher das Privileg als Voraussetzung einer wie auch immer gearteten Bedeutungszuweisung fungiert und weiterführend sich als Kerngegenstand jeglicher Kulturkämpfe herauskristallisiert (vgl. z.B. auch Fischer 2014). Schritt 2 beschreibt eine darauf aufbauende konfliktgetriebene Bewusstwerdung des eher unbewussten und zivilisatorisch unreiferen Differenzierungsform des (willkürlichen) Privilegs hin zu zunehmend bewussteren und damit zivilisatorisch reiferen Umgangsformen mit Gegensätzen und Widersprüchen innerhalb der kulturinternen und -übergreifenden Ausdifferenzierung. Am Ende des Schrittes 3 steht die ‚Helfenden Beziehung‘, als kleinste kulturelle Funktionseinheit, die ihrerseits regionalspezifische Psychodynamiken hervorruft.

Diese drei Schritte der Kulturentwicklung lassen sich nun den drei Kommunikationsebenen selbstähnlicher Funktionslogiken gegenüberstellen, woraus sich drei Wirkprinzipien eines erweiterten Kulturbegriffs ableiten. Mit Hilfe der Ich-Zustände nach Berne (1995) lassen diese sich nun konkretisieren<sup>1</sup>: Auf der intrapsychischen Mikroebene wirkt das unbewusste Bedürfnis nach Selbstwirksamkeitserleben, entsprechend dem Berne´schem Kind-Ich<sup>2</sup>. Auf der interpersonalen Mesoebene wirkt dagegen das bewusste Bedürfnis nach Selbstwirksamkeitserfahrung, dem Berne´schen Erwachsenen-Ich<sup>3</sup> entsprechend, und auf der institutionalen Makroebene wirkt das ebenso bewusste Bedürfnis nach Selbstwirksamkeitserkenntnis, dem Berne´schen Eltern-Ich<sup>4</sup> entsprechend. Selbstwirksamkeit bezieht sich dabei auf die Möglichkeit, dass das Individuum konkrete Änderungen seiner Umgebung als von sich selbst verursacht erlebt, erfährt und erkennt. Erleben ist dabei auf sinnlich wahrnehmbare Kontraste bezogen. Erfahren entsteht, darauf aufbauend, durch Beobachtung musterhafter Wiederholung des Erlebten und Erkenntnis, wiederum darauf aufbauend, durch symbolische, meist sprachliches Repräsentationsvermögen des Erfahrenen. Zwischen Mikro- und Mesoebene wird über Internalisierungs- und Ex-

<sup>1</sup> Der Verweis auf das Drei-Instanzen-Modell (Ich-Zustände) nach Berne (1995) wird beispielhaft herangezogen, um die Schritte der Kulturentwicklung mit möglichen Schritten der Persönlichkeitsentwicklung zu verknüpfen, aufbauend auf die bereits begründete Selbstähnlichkeitsannahme, und somit die Greif- und Nachvollziehbarkeit dieser Zusammenhänge zu erleichtern.

<sup>2</sup> Nach Berné (1995) zeigt das Kind-Ich drei verschiedene Ausprägungen: Das angepasste Kind-Ich äußert sich nachgiebig und rücksichtsvoll, das rebellische Kind-Ich dagegen trotzig und provozierend und das freie Kind-Ich kreativ, spontan und spielerisch.

<sup>3</sup> Nach Berné (1995) zeigt sich das Erwachsenen-Ich rational, hinterfragend und logisch analysierend.

<sup>4</sup> Nach Berné (1995) unterteilt sich das Eltern-Ich in ein moralisierendes, strafendes, Grenzen setzendes also eher kritisches Eltern-Ich und in ein unterstützendes, behütendes, ermutigendes also eher fürsorgliches Eltern-Ich.

ternalisierungsprozesse kommuniziert, zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene über Prozesse der introjektiven und projektiven Identifizierung und zwischen Meso- und Makroebene über Inklusions- und Exklusionsprozesse.

Prozess der Kulturentwicklung	Schritt 1: Kommunikation als orientierendes Beziehungsgeflecht		Schritt 2: Vom Beziehungsgeflecht zu Differenzierungsversuchen		Schritt 3: Von Differenzierungsversuchen zur "Psychodynamik der helfenden Beziehung"	
	Kommunikation als Beziehungsgeflecht: "Orientierung ohne Verstehen"		Beziehungsgeflecht als exklusive Selbstbeschreibung: Das Privileg als Folge von Differenzierungsversuchen und als Voraussetzung der Bedeutungszuweisung und Gegenstand von Kulturkämpfen (Gewalt vs Macht)		Differenzierungsversuche auf verschiedenen Bewusstseinssebenen, die in sich Widersprüche hervorbringen und somit eine „Psychodynamik der helfenden Beziehung“ bewirken	
	Aspekte der Kulturphysiognomie		Kind-Ich und intrapsychische Abwehr Selbstwirksamkeitserleben		"Psychodynamik der helfenden Beziehung" als kleinste Funktionseinheit, als eine sich ständig verändernde, „neue seelisch- geistige Haltung gegenüber dem Daseinsstoff“, als „neue Kulturphysiognomie [...] oder die Abwandlung einer alten“.	
	Betrachtungsebenen		Erwachsenen-Ich und interpersonale Abwehr Selbstwirksamkeitserfahrung		Eltern-Ich und institutionale Abwehr Selbstwirksamkeitserkenntnis	
Mikroebene: Intrapsychische Ebene		Kind-Ich und intrapsychische Abwehr Selbstwirksamkeitserleben				
Mesoebene: Interpersonale Ebene		Erwachsenen-Ich und interpersonale Abwehr Selbstwirksamkeitserfahrung				
Makroebene: Institutionale Ebene				Eltern-Ich und institutionale Abwehr Selbstwirksamkeitserkenntnis		
Kommunikationsprozesse (selbstähnliche Systemlogiken)		Internalisierung & Externalisierung		Introjektive & projektive Identifizierung		
				Inklusion & Exklusion		

Abbildung 1: Zusammenführung Kulturphysiognomie und Systemlogiken

## Zur Logik der Macht

Nun gilt es, die oben skizzierte Matrix des erweiterten Kulturbegriffs entsprechend einer ‚Logik der Macht‘ zu befüllen und vom Begriff der ‚Gewalt‘ abzugrenzen, ausgehend von einer eher allgemeinen Betrachtung, hinführend zum Beispiel des wirtschaftlichen Kontextes. Die nachfolgende Erläuterung erfolgt dabei noch deutlich vereinfacht, orientiert an der in Abbildung 1 dargestellten Matrix. Etwaige thematische Überscheidungen, Vielfalt unterschiedlicher notwendiger Rahmenbedingungen oder weniger trennscharfe begriffliche Unterscheidungen, wie man sie in der Praxis finden würde, können hier zunächst noch nicht ausreichend berücksichtigt werden. Es geht zunächst um die Begründung eines theoretischen Rahmens zur Orientierung einer möglichen Kritik bestehender, auch nebeneinander agierender kultureller Regel- und Steuerungslogiken, wie wir sie in unserer wirtschaftlichen und politischen Realität als wirksam erleben.

### IM ALLGEMEINEN

Sowohl im politischen als auch im wirtschaftlichen Kontext lässt sich der in Abbildung 1 skizzierte Zusammenhang zum erweiterten Kulturbegriff wohl als ein im Kern soziales Verhaltens- bzw. Orientierungsmuster herausstellen, der wiederum entweder zentrale oder dezentrale Verwaltungsstrukturen auszubilden vermag. Verwaltungsstrukturen zur Systemstabilisierung zeigen oft eine zentrale Charakteristik, Verwaltungsstrukturen zur Systemfortentwicklung dagegen eine dezentrale Charakteristik. So sind vor allem im ökonomischen Kontext einerseits Unternehmens- und Verbandsstrukturen zu finden, die aufgrund ihrer Arbeitsteiligkeit zentral bzw. hierarchisch verwaltet werden müssen, zur Sicherstellung des Systembestands. Andererseits werden im volkswirtschaftlichen bzw. wirtschaftspolitischen Kontext dezentral bzw. vernetzt verwalteten Strukturen eingefordert, vor allem dann, wenn es um die Ideen<sup>1</sup> der Güter- und Faktormärkte (Neubäumer, Hewel & Lenk 2017: 22-23) geht. Dies versucht man mit der Notwendigkeit der kontinuierlichen Systemfortentwicklung zu begründen<sup>2</sup>.

Im Zentrum der Frage nach der Logik der Macht, im ökonomischen Kontext, geht es also zunächst um die Frage nach der Verwaltungsform und damit um die Art und Weise, wie Entscheidungen und Urteile getroffen und begründet werden, womit die Frage nach dem Maßstab zur Beurteilung der Eignung von Entscheidungen und Urteilen zu stellen ist. Dabei lassen sich grundsätzlich objektivierbar von nicht-objektivierbaren Maßstäben unterscheiden. So können monetäre Maßstäbe, zum Beispiel den der Rentabilität, der z.B. dem der Nachhaltigkeit diametral entgegenstehen kann, als objektivierbare Maßstäbe zentraler und dezentraler Verwaltungsformen gelten. Nicht-monetäre Maßstäbe, wie zum Beispiel religiöser oder ideologischer Natur, die sich eher in Visionen massenmedial inszenieren lassen als durch objektivierbare Kennzahlen, erzeugen dagegen eher zentrale Verwaltungsstrukturen, aufgrund der ausgeprägten Interpretationsbedürftigkeit nicht-objektivierbarer Maßstäbe. Zentralverwaltet erfolgt

<sup>1</sup> Es muss hier von einer Idee gesprochen werden, da der Markt als ein idealisierter und damit rein theoretischer Gegenstand der Markt- und Preistheorie behandelt wird, unter Bedingungen der so genannten Vollkommenheit (vgl. Neubäumer, Hewel & Lenk 2017: 104-105), die realiter jedoch nicht herstellbar sind. Das Marktprinzip setzt den Preismechanismus als wesentliches Merkmal heraus, wodurch ausschließlich das Polypol als im engeren Sinne marktwirtschaftlich zu bezeichnen ist, deren Teilnehmer im Einzelnen keinerlei Einfluss auf die Preisbildung auf dem Markt auszuüben im Stande sind. Reale Wirtschaftsstrukturen neigen jedoch aufgrund ihrer Nicht-Vollkommenheit zur Ausbildung von Oligopolen und Monopolen, da die marktwirtschaftliche Gleichgewichtsmenge stets niedriger ausfällt als die gewinnmaximalen Menge des Unternehmens und zur Abschöpfung der Konsumentenrente stets Absprachen wirksamer sind als der marktwirtschaftliche Preismechanismus. Oligopole und Monopole (vgl. Neubäumer, Hewel & Lenk 2017: 23, 105ff.), als Ausdrucksformen realer Wirtschaftsstrukturen, setzen somit den marktwirtschaftlichen Preismechanismus aus und führen somit das Marktwirtschaftsprinzip ad absurdum.

<sup>2</sup> Schumpeter (1997: 111) spricht in diesem Sinne von der Notwendigkeit einer Neukombination von Produktionsfaktoren, verstanden als innovations-treibende Systemstörung.

die Begründung von Entscheidungen und Urteilen überwiegend über Interpretationsvorgaben im Top-Down-Prinzip, dezentral verwaltet dagegen über Auswertungsdiskurse im Bottom-Up-Prinzip. Peter Kruse (2010: 2) verweist in diesem Zusammenhang auf das Bottom-Up-Prinzip im Zuge der Entwicklung sozialer Netzwerke, als Folge zunehmender Komplexität gesellschaftlicher Entwicklungslogiken: *„Mit der Möglichkeit des spontanen Entstehens von Massenbewegungen durch Resonanzbildung in den sozialen Netzwerken verlagert sich die Macht grundlegend von den Anbietern auf die Nachfrager.“*, womit das Netzwerk als eine hochvernetzte und zur Resonanzbildung fähige Gesellschafts- und Kommunikationsstruktur beschrieben wird, der Bottom-Up-Logik dezentraler Verwaltungsstrukturen folgend: *„Die Machtverschiebung durch das Internet stellt eine große kulturelle Herausforderung dar für alle Organisationen mit primär auf Systemkontrolle und Wettbewerb ausgerichteten Handlungsstrategien.“* (ebd.), eine Herausforderung, die genau diesen Paradigmenwechsel von Top-Down-Kulturalisierung (dem, was oben mit dem Begriff der – sozialisierungsbezogenen – Gewalt skizziert wurde) hin zu Bottom-Up-Kulturalisierung (dem, was oben mit dem Begriff der – diskursbezogenen – Macht skizziert wurde) quasi erzwingt. Dabei entsteht das größere Problem nicht aus der Legitimierung allgemeingültiger Maßstäbe für gesellschaftlich relevante Entscheidungen und Urteile (Macht), sondern aus der Begründbarkeit entsprechender Privilegien (Gewalt), als individuelle Rechte, von diesen legitimierten Maßstäben abweichen zu dürfen.

Hieraus entsteht das, was im organisationssoziologischen Kontext als formale und informale Organisationsstruktur bezeichnet wird (vgl. z.B. Groddeck und Wilz 2015): Formale Organisationsstrukturen (Macht) lassen sich also aus bewussten, diskurserzeugten Wertesystemen heraus begründen (im ökonomischen Kontext orientiert am Wertschöpfungsprozess), informale Organisationsstrukturen (Gewalt) resultieren dagegen aus eher unbewussten und sozialisierungsbedingt widersprüchlichen Wertesystemen (im ökonomischen Kontext orientiert am Umstand der existenznotwendigen Erwerbstätigkeit, meist im Abhängigkeitsverhältnis umzusetzen). Dabei erhalten die diskurserzeugten Wertesysteme jedoch erst durch die Konfrontation mit den sozialisierungsbedingt widersprüchlichen Wertesystemen ihre Bedeutung (vgl. Wagner 2024b) und damit ihre Orientierungsfunktion (Abbildung 1, Schritt 1: Kommunikation als Beziehungsgeflecht), treten damit aber auch aus dem kollektiv Unbewussten heraus und punktuell ins kollektive Bewusstsein hinein, oft einhergehend mit affektiven kollektiven Widerständen der betroffenen Bevölkerungsanteile. Dabei steht die diskursive Weiterentwicklung der bewussten Wertesystemanteile eher im Hintergrund, zugunsten der kollektiven Widerstände gegen das Bewusstwerden dieser unbewussten, sozialisierten Wertesystemanteile<sup>1</sup>. Diese kollektive Widerstandsdynamik kann innerhalb der hier zu skizzierenden ‚Logik der Macht‘ als initiierender Impuls des Übergangs von Gewalt zu Macht, von Wertesozialisierung zu Wertediskurs, von Barbarei zur Zivilisation begründet werden<sup>2</sup>, dem dann Schritt 2 (Abbildung 1: Vom Beziehungsgeflecht zu Differenzierungsversuchen) und Schritt 3 (Abbildung 1: Von Differenzierungsversuchen zur „Psychodynamik der helfenden Beziehung“) folgen.

<sup>1</sup> Im Kontext psychoanalytischer Therapie ist die Analyse von Übertragungs-, Charakter- und Symptomwiderständen bereits seit Jahrzehnten Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung (vgl. z.B. König 1995), die hier in Bezug zu kollektiven Widerstandsformen gesetzt wird. Im Vordergrund stehen dabei besonders Widerstände gegen das Bewusstwerden unbewusster Aspekte des kollektiven Selbstverständnisses.

<sup>2</sup> Gerade im Umgang mit kollektiven Widerständen dieser Art, die sich in der Tradition der europäischen Aufklärung gegen den politischen Status quo richten und somit die diesem zugrundeliegenden Privilegien, als Gegensatz aus Macht und Gewalt, aus Wertediskurs und Wertesozialisierung, problematisieren, zeigen sich heutzutage oft die Strukturen der Gewalt, die offenbar selbst nicht mehr zu erkennen in der Lage sind, wenn sie die Grundbedingungen der eigenen Existenz gefährden. Oft wird dabei ein individuelles Freiheitsverständnis (als Versuch der Scheinlegitimation individueller

Ein allgemeines Verständnis der ‚Logik der Macht‘ stellt also einen Prozess des Bewusstwerdens unbewusster Wertesysteme, also sozialisierter Aspekte des kollektiven Selbstverständnisses in den Fokus, stets einhergehend mit affektiven Widerstandsdynamiken, die oft system- bzw. ordnungsdestabilisierend wirken können und somit dem individuellen Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit, zur Vermeidung existenzieller Willkür, entgegensteht. Dies erklärt, warum derartige Dynamiken oft mit Gewalt, als Wirkprinzip einer Top-Down-Kulturalisierung der Legitimation von Privilegien, beantwortet werden. Diese Prozesse kollektiver (Selbst)Bewusstwerdung, im Zuge der Konfrontation von (diskursbezogener) Macht und (sozialisierungsbezogener) Gewalt führen zur Herausbildung orientierender Beziehungsgeflechte (Abbildung 1, Schritt 1), im politischen Kontext oft auch als Revolutionen bezeichnet, führen dann zu Formen kollektiven Lernens (Abbildung 1, Schritt 2) und zu Formen kollektiver Netzwerkstrukturen (helfender Beziehungen) (Abbildung 1, Schritt 3), Schritte 2 und 3 als Ausdruck zivilisatorischer Entwicklung zu verstehen, von einer Top-Down-Kulturalisierung der Gewalt hin zur Bottom-Up-Kulturalisierung der Macht<sup>1</sup>.

Kultur, als Ausdruck sozialisierter und damit unbewusst wirksamer kollektiver Wertesysteme, erhält ihre Bedeutung, somit ihre zivilisatorische Entwicklungsfähigkeit aber auch ihre politische Nutz- und Missbrauchbarkeit durch Prozesse der punktuellen diskursiven Bewusstwerdung dieser unbewussten Wertesysteme. Missbrauchbarkeit entsteht dann, wenn diese Prozesse diskursiver Bewusstwerdung (Bottom-Up-Kulturalisierung) von Versuchen der (Schein)Legitimation individueller Privilegien (Top-Down-Kulturalisierung) unterminiert werden, als Abweichung von sozialisierten Wertesystemen verstanden<sup>2</sup>. Diskursive Reflexion individueller Privilegien können also ein Mittel zur Problematisierung der Kultur sein, im Zuge kollektiver Zivilisationsbemühungen, aber auch ein Mittel zur (Re)Barbarisierung, je nachdem, ob diese in der Logik der Top-Down-Kulturalisierung erfolgt (Gewaltinteressen) oder in der Logik der Bottom-Up-Kulturalisierung (Machtinteressen). Dies wird nachfolgend am Beispiel des Wirtschaftskontextes noch einmal näher erläutert.

## IM WIRTSCHAFTSKONTEXT

Probleme im Zuge des punktuell kollektiven Bewusstwerdens unbewusster Wertesystemanteile führten gerade im Deutschland der Zeit nach 1945 zu spezifischen Entwicklungen: *„Die Schuld- und Sühngemeinschaft, welche die Deutschen in der Nachkriegszeit bildeten, schuf sich durch Konfrontation mit dem eigenen Scheitern vor allem die Legitimation, sich wirtschaftlich zu erneuern, Geld zu verdienen, Kapital zu bilden, das man ja zur Wiedergutmachung, so die Formel damals, dringend brauchte.“* (Brock 2002: 34). Im Gegensatz dazu steht das strategische Denken, als reifer, zivilisierter Umgang mit individuellen und kollektiven Geltungs- und Wirkungsansprüchen, denn *„strategisch hat zu denken, wer mit*

Privilegien) gegen Formen kollektiver Geltungs- und Wirkungsansprüche, zu denen auch demokratische Ansprüche zählen, in Stellung gebracht (vgl. z.B. Schieritz 2025).

<sup>1</sup> Der sich hier andeutende kritische Verweis auf den aktuellen Konflikt zwischen dem, was unter dem Begriff ‚Demokratie‘ zu verstehen ist (Macht, im Sinne einer Bottom-Up-Logik) und dem, wofür er politisch und wirtschaftlich letztbegründend herangezogen wird (Gewalt, im Sinne einer Top-Down-Logik), ist nicht unbeabsichtigt.

<sup>2</sup> Die aktuell zu beobachtende Häufung politischer Ausnahmen, gerade im Umgang mit militärischen Eskalationsstrategien zur Sanierung der volkswirtschaftlichen Gesamtsituation (vgl. Wagner 2024a), repräsentieren Beispiele derartiger Unterminierungsversuche. Diese können bisweilen absurde Dimensionen erreichen, wenn beispielsweise nach vollzogener Neuwahl der abgewählte Bundestag zur Änderung des Grundgesetzes einberufen wird, mit Unterstützung des Bundesverfassungsgerichtes, da unter dem neu gewählten Bundestag eine solche Änderung nicht mehr möglich gewesen wäre. Dass die angestrebte Grundgesetzänderung die Grenzen der Schuldenaufnahme zur Remilitarisierung aufhebt und somit auch die neue Regierung in die Lage versetzt, durch die nahezu unbegrenzten staatliche Nachfragepotentiale nach Rüstungsgütern das BIP zu steigern (Rüstungsgüter werden erst seit 2014 der Bruttowertschöpfung zugerechnet), weitgehend unabhängig von der privaten Einkommens- bzw. Nachfragesituation nach Konsum- und Investitionsgütern, sei nur am Rande erwähnt.

dem Scheitern der eigenen Vorhaben gerade deshalb rechnet, weil er das Scheitern zu verhindern sucht.“ (Brock 2002: 222-223). Hier steckt der Kern eines für den Wirtschaftskontext konkretisierten, wenn auch widersprüchlichen Kulturbegriffs: Einerseits gilt der Anspruch, vom Ende her zu denken, heißt prometheisch<sup>1</sup>, Erfolg und Scheitern gleichermaßen vorwegnehmend. Andererseits zeigt dieser Anspruch auch Schattenseiten: „Der prometheische homo faber [vgl. Frisch 1962, Anm. d, Verf.,] zeichnet sich zwar aus durch wirtschaftlichen Fortschritt und wissenschaftlich-technische Produktivität, erkaufte dies allerdings durch Ausbeutung natürlicher Ressourcen. Damit tut sich der Grundwiderspruch moderner Industriegesellschaften auf, der die Menschen durch Konsum das System der Entfremdung von sich, der Natur und der Gesellschaft perpetuieren läßt.“ (Wehr 1997: 11). Dem gegenüber steht der „nach-sinnende, unbedachte, aber dafür spontane Epimetheus [...]“ (ebd.: 10). Prometheus und Epimetheus, Proaktivität und Reaktivität: Prometheus berücksichtigt den möglichen Rückblick bereits in der Vorausschau, plant also die Möglichkeit des eigenen Scheiterns mit ein, während Prometheus erst handelt und danach denkt. Das heutige Kulturverständnis einer ausschließlich Erfolge anstrebenden, konstruierenden und honorierenden entspricht also einer epimetheischen Kulturcharakteristik.

Ausschließlich Erfolge anstrebend und konstruierend entstehen zwangsläufig Kulturen einer arbeitsteiligen Top-Down-Logik, im epimetheischen Sinne, einhergehend mit Erzwingungs- bzw. Durchsetzungsstrategien der Gewalt, als Ausdruck einer (Schein)Legitimierung individueller Privilegien, da Top-Down-Entscheidungssträger wohl für Erfolge, nicht jedoch für Misserfolge zur Verantwortung gezogen werden möchten. Erst die Berücksichtigung des möglichen Scheiterns etabliert Bottom-Up- als Feedback-Strukturen, die, zusammen mit Top-Down-Strukturen, genau das widerspiegeln, was im Wirtschaftskontext beispielsweise als Integrierte Managementsysteme (vgl. Kallmeyer 2020; Krainz 2019) diskutiert wird. Als bereits sozialisiert kann deshalb, gerade in westlich-industrialisierten Kulturen, das Wertesystem des Erfolgs bezeichnet werden, welches sich ursprünglich an objektivierbaren monetären Bewertungsmaßstäben orientierte. Während jedoch bis etwa in die 1950er Jahre sich dieses kollektive Erfolgsverständnis am Schumpeter´schen Unternehmerverständnis (Schumpeter 1997) orientierte, in dem Unternehmertum stets Verschuldung vorangeht, als Ergebnis fremdkapitalfinanziertem Erwerb von Produktionsmitteln, entwickelte sich ab der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts ein Erfolgsverständnis, welches den Shareholder-Value (Rappaport 1999) in den Vordergrund stellte: Vom Erfolg als Ausdruck kollektiver Wohlstandsgenese aus materieller Güterproduktion hin zu Erfolg als Ausdruck individueller Wohlstandsgenese aus immaterieller Dividendenausschüttung, vom prometheischen Erfolgsverständnis hin zu epimetheischen Erfolgsverständnis<sup>2</sup>.

Übertragen auf die oben skizzierte ‚Logik der Macht‘ lässt sich Folgendes konkretisieren: In der Konfrontation des heute wirtschaftspolitisch dominierenden, epimetheischen Erfolgsverständnisses mit dem zuvor gültigen, eher prometheischen Erfolgsverständnis treten einzelne, durchaus widersprüchliche oder sogar schamauslösende Aspekte unseres kulturellen Selbstverständnisses ins kollektive Bewusstsein und charakterisieren damit ein kommunikatives Beziehungsgeflecht (Abbildung 1, Schritt 1),

<sup>1</sup> „Im Prometheus ist ganz eigentlich die menschliche Vorsorge personifiziert, das Denken an morgen, welches der Mensch vor dem Tiere voraus hat.“ (Malli 2002: 55, unter Verweis auf Schopenhauer, Einige mythologische Betrachtungen, a.a.O., S. 468)

<sup>2</sup> Ein langfristig verschuldeter Produktionsunternehmer wird stets den langfristigen Unternehmensbestand einer kurzfristigen Gewinnmaximierung vorziehen, also in seinen Entscheidungen mögliche Ereignisse des Scheiterns einbeziehen. Investoren (Shareholder) sind dagegen an kurzfristig zu maximierenden Gewinnen und entsprechenden Dividenden orientiert, wodurch Entscheidungen zum langfristigen Unternehmenserhalt an Bedeutung verlieren. Unternehmer denken und entscheiden eher prometheisch, Investoren dagegen eher epimetheisch.

zur Orientierung im kollektiven Raum ohne Verstehen. Dies zeigt sich zum Beispiel in politischen Problematisierungen so genannter ‚Kapitalabflüsse aus Deutschland‘ und deren Verknüpfung mit ‚steigender Arbeitslosigkeit‘ und ‚Wohlstandsverlusten‘<sup>1</sup>: Epimetheisches Erfolgsverständnis als Ergebnis der Bewusstwerdung des sozialisierten Wertesystems ‚Arbeitslosigkeit und Wohlstand‘ durch prometheische Problematisierung des ‚Kapitalabflusses aus Deutschland‘. Die angenommenen Zusammenhänge zwischen Kapitalabfluss und Wohlstandsminderung bzw. Steigerung der Arbeitslosigkeit waren nie Gegenstand massenmedial kommunizierter Diskurse zur zivilisationsfördernden Bewusstwerdung unbewusster Wertesystemanteile (einer Bottom-Up-Kulturalisierung folgend), sondern stets Gegenstand massenmedialer Versuche der Umdeutung dieser sozialisierten Wertesystemanteile, jedoch unter Vermeidung der unangenehmen, schambehafteten Bewusstwerdung dieser unbewussten Wertesystemanteile (einer Top-Down-Kulturalisierung folgend). Somit wird die Orientierungsfunktion der entstehenden Beziehungsgeflechte (Abbildung 1, Schritt 1) stets auf Einzelpersonen und deren Wirklichkeitsinterpretationen ausgerichtet<sup>2</sup>, was die Etablierung von Durchsetzungs- und Erzwingungsstrategien als individuelle ‚Akte der Gewalt‘ zur Folge hat. Die nachfolgenden Schritte 2 und 3 (Abbildung 1), als Schritte zur Entwicklung von Strukturen kollektiven Lernens und kollektiver helfender Beziehungen, werden sich somit nur ansatzweise, punktuell zivilisierend entwickeln können, da ihnen die Entwicklung eigener Differenzierungskategorien<sup>3</sup> (Abbildung 1, Schritt 2) und somit helfender Beziehungen (Abbildung 1, Schritt 3), im Sinne einer Bottom-Up-Logik, verwehrt wird.

Ähnliche Entwicklungsmuster lassen sich im Zuge der Entwicklung von Unternehmen beobachten. So zeigen Unternehmen in den frühen Stadien ihres Lebenszyklus Anzeichen eben dieser individuellen ‚Akte der Gewalt‘, da sich die Kriterien, nach denen im Unternehmen wahrgenommen und geurteilt wird, stets an der Person des Gründers ausrichten und somit auch dessen Willkür folgen. Widersprüche und Inkonsistenzen werden ignoriert, tabuisiert, in verdeckten und offenen Konflikten arrangiert und erreichen bisweilen Dynamiken, die existenzbedrohende Dimensionen erreichen können. Dieser Prozess der kollektiven Bewusstwerdung von eher unbewusst ablaufenden Entwicklungen der Vergangenheit, die entsprechenden individuellen Privilegien problematisierend, erfolgt oft im Zuge von Projekten externer Prozess- und Managementberatung, ausgelöst durch das Empfinden des Gründers, sein Unternehmen benötige entwicklungsbedingt Strukturen, um sich weiterentwickeln zu können, Strukturen verstanden als sprachlicher Deutungsrahmen zur Orientierung der Mitarbeiter und Führungskräfte ohne Verstehen (vgl. Brock 2002: 518ff.). Gleichzeitig zeigt der Gründer in dem Moment erhebliche Widerstände gegen eben diese Struktur, sobald diese erfolgreich zu wirken beginnt und ihn selbst mit in den orientierenden Deutungsrahmen einzubinden beabsichtigt. Gründer bzw. Geschäftsführung halten in der Regel an ihren Privilegien fest, sich den Regeln und Standards des Deutungsrahmens widersetzen zu dürfen, womit der individuelle ‚Akt der Gewalt‘, in seiner Top-Down-Logik, in Erscheinung tritt und die Unternehmensstruktur ad absurdum führt. Selbstverständlich werden bestimmte Privilegien bereits innerhalb der Struktur konzeptionell vorgesehen, z.B. erwartbare Havariefälle berücksichtigend, welche somit ihren Willküreindruck erheblich minimieren, da sie in transparenter Weise an konkrete Rahmenbedingungen geknüpft werden. Die Vorwegnahme des eigenen Scheiterns (z.B. erwartbare Ha-

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.friedrich-merz.de/merzmail/merzmail-231/> (abgerufen am 13.03.2025)

<sup>2</sup> Auch die Existenz so genannter ‚Wirtschaftsweisen‘ (vgl. z.B. Arnold 2010) ist aus diesem Blickwinkel in besonderer Weise bedeutsam.

<sup>3</sup> Vergleiche hierzu auch Bourdieu (2014)

variefälle betreffend) setzt diese Form konzeptionell vorbereiteter und begründeter Privilegien, als Umgangsformen in Ausnahmeständen, voraus. Im politischen Kontext lässt sich das Beispiel des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland, Art. 115a-I, benennen.

Übertragen auf die oben skizzierte ‚Logik der Macht‘ lässt sich, bezogen auf den wirtschaftlichen Kontext, Folgendes konkretisieren: Auch im (betriebs)wirtschaftlichen Kontext zeigt sich die Konfrontation eines eher epimetheischen Erfolgsverständnisses des operativen Planungshorizontes mit einem eher prometheischen Erfolgsverständnis des strategischen Planungshorizontes. Dabei treten einzelne Aspekte des unternehmenskulturellen Selbstverständnisses ins kollektive Bewusstsein und skizzieren damit ein kommunikatives Beziehungsgeflecht (Abbildung 1, Schritt 1), zur Orientierung im kollektiven Raum ohne Verstehen. Dies zeigt sich zum Beispiel in Problematisierungen letztbegründender Instanzen der Autorisierung strategischer Entscheidungen und Urteile (z.B. den ‚Markt‘ oder den ‚Wettbewerb‘ betreffend) in Konfrontation mit individuellen bzw. kollektiven Formen der Autorisierung operativer Entscheidungen und Urteile (z.B. Management- und Prozessstandards betreffend): Epimetheisches Erfolgsverständnis als Ergebnis der Bewusstwerdung des sozialisierten Wertesystems ‚Markt und Wettbewerb‘ durch prometheische Problematisierung von ‚Management- und Prozessstandards‘. Die angenommenen Zusammenhänge zwischen ‚Markt und Wettbewerb‘ einerseits und konkreten Management- und Prozessstandards andererseits sind in der Regel nie Gegenstand unternehmensinterner Diskurse zur Bewusstwerdung unbewusster Wertesystemanteile (einer Bottom-Up-Kulturalisierung folgend), sondern stets Versuche auf Seiten der Unternehmensführung zur willkürlichen Umdeutung dieser sozialisierten Wertesystemanteile, jedoch unter Vermeidung der Bewusstwerdung dieser unbewussten Wertesystemanteile (einer Top-Down-Kulturalisierung folgend). Somit wird die Orientierungsfunktion der entstehenden Beziehungsgeflechte (Abbildung 1, Schritt 1) auch hier auf Einzelpersonen und deren Wirklichkeitsinterpretationen ausgerichtet, in diesem Fall auf die Person des Gründers bzw. der Geschäfts- oder Bereichsführung, was die Etablierung unternehmensinterner Durchsetzungs- und Erzwingungsstrategien als individuelle ‚Akte der Gewalt‘ zur Folge hat. Die nachfolgenden Schritte 2 und 3 (Abbildung 1), als Schritte zur Entwicklung von Strukturen kollektiven Lernens und kollektiver helfender Beziehungen, werden sich somit auch hier nur ansatzweise entwickeln können, da ihnen die Entwicklung eigener Differenzierungskategorien (Abbildung 1, Schritt 2) und somit helfender Beziehungen (Abbildung 1, Schritt 3), im Sinne einer Bottom-Up-Logik, verwehrt wird.

## Fazit

Als Problemstellung dieses vorliegenden Discussion Papers stellten sich Widersprüche heraus: Regel und Regelbruch, Rechtsverbindlichkeit und Privileg, formale und informale Organisationsstruktur (vgl. z.B. Freygang 1999, Mentzos 1994: 79ff.), zusammengeführt als Spannungsfeld aus Macht und Gewalt: In diesem Spannungsfeld vollzieht sich (formale) Strukturstabilisierung, quasi von außen nach innen, gleichzeitig jedoch auch (informale) Strukturdestabilisierung, quasi von innen nach außen. Die kann einerseits das Gesamtsystem gefährdend. Andererseits sind Strukturdestabilisierung für die Fortentwicklung des Gesamtsystems notwendig. Im Zentrum dieses Papers steht also der unaufhebbare Gegensatz aus Macht und Gewalt, aus Recht und Privileg, als Ursachen einerseits von Systemgefährdung und andererseits von Systementwicklung.

Macht, als Auslegungshoheit der Wirklichkeit (Nolte 2004) durch Implementierung eines sprachlichen Deutungsrahmens (Framing, vgl. Kühne 2015), zum Zweck der sozialen Verständigung durch Orientierung ohne Verstehen (vgl. Brock 2002: 518ff.), als Ausdruck des so genannten objektiven Pols der intrapsychischen Mikroebene (Mentzos 2009: 251ff.) kollidiert also mit dem, was hier als Gewalt skizziert wurde, als Recht auf Privileg und somit Willkür, zum Zweck der individuellen Selbstwirksamkeitserfahrung bzw. Individualisierung, als Ausdruck des so genannten subjektiven Pols der intrapsychischen Mikroebene (vgl. Mentzos 2009;). Die Begriffe Macht und Gewalt lassen sich also als institutionalisierte Wirkungsformen der bipolaren Struktur der menschlichen Psyche (vgl. Mentzos 2009: 251ff.) bezeichnen, einander vermittelt durch gegenläufige Kommunikationsprozesse selbstähnlicher Systemlogiken (Abbildung 1: Internalisierung & Externalisierung, introjektive & projektive Identifizierung, Inklusion & Exklusion), und somit in ihrer Unvereinbarkeit bestätigen. Dies zeigt sich vor allem im Umgang mit der Widersprüchlichkeit bzw. Mehrdeutigkeit von Sprache und Begriffen, einerseits zur differenzierte Vermittlung von Bedeutungen der Wahrnehmung zur bewussten Förderung der Reflexion (Macht) und andererseits zur undifferenzierten Verschleierung von Bedeutungen zur Erzeugung unbewusster, affektiver Wirkungen (Gewalt).

Hier zeigt sich die Notwendigkeit, ausgehend von dieser ‚Logik der Macht‘, einen erweiterten Kulturbegriff zu begründen, verstanden als dialektischer Prozess von der Gewalt weg, hin zur Macht, als ein Prozess der punktuellen Bewusstwerdung sozialisierter und deshalb unbewusster Wertesysteme durch Konfrontation mit kollektiven Wertediskursen, der zunächst ein kommunikatives Beziehungsgeflecht zur kollektiven Orientierung in der gemeinsamen Umgebung ohne Verstehen herstellt (Abbildung 1, Schritt 1), als strukturelle Voraussetzung für die Entwicklung von Strukturen kollektiven Lernens (Abbildung 1, Schritt 2) und Strukturen kollektiver helfender Beziehungen (Abbildung 1, Schritt 3). Der Grad zivilisatorischer Entwicklung einer Gesellschaft lässt sich also zunächst am Charakter der dominierenden kommunikativen Beziehungsgeflechte ablesen, der Frage nach der zugrundeliegenden Logik folgend, also einerseits die Top-Down-Logik der Gewalt und andererseits die Bottom-Up-Logik der Macht betreffend. Weiterführend zeigen zivilisatorisch entwickelte Gesellschaften ausgebildete Bottom-Up-Strukturen des kollektiven Lernens und darauf aufbauend Bottom-Up-Strukturen helfender Beziehungen. Die Logik der Kulturalisierung zeigt sich dabei konkret in der Art und Weise, wie individuelle Ansprüche kollektive Geltung beanspruchen, Verbindlichkeit zusichern, sich also autorisieren: Top-Down-Kulturalisierung autorisiert dabei individuelle Ansprüche durch Verweis auf letztbegründende Instanzen, leiten ihre handlungsorientierenden Regeln und Maßstäbe daraus ab, die sich ihrerseits in Verweisen auf kollektive Übereinkünfte zeigen. So verweist beispielsweise ein Kleriker der Katholischen Kirche im Zuge der Autorisierung seiner Ansprüche in erster Linie auf kollektive Übereinkünfte, die z.B. auf Konzilen und Synoden zurückgeführt werden, und diese wiederum auf die letztbegründende Instanz ‚GOTT‘. Bottom-Up-Kulturalisierung dagegen autorisiert ihre Ansprüche durch Verweise auf die individuelle Urheber- bzw. Autorenschaft einzelner Akteure und leiten ihrer handlungsorientierten Regel und Maßstäbe daraus ab, die sich ihrerseits durch Verweise auf kollektive Übereinkünfte zeigen. So verweist beispielsweise ein Wissenschaftler im Zuge der Autorisierung seiner Ansprüche in erster Linie auf kollektive Übereinkünfte, z.B. als Stand der Wissenschaft deklariert, und diese wiederum auf Aussagen und Begründungen einzelner Wissenschaftler (zu Formen der Autorisierung von Ansprüchen, vgl. Brock

2010). Top-Down-Kulturalisierung erfolgt dabei eher epimetheisch, neigt also zur Tabuisierung notwendiger Privilegien durch Gewalt, Bottom-Up-Kulturalisierung erfolgt dagegen eher prometheisch, notwendige Privilegien dabei in die Planung einbindend.

## Thesen zu möglichen Umgangsformen

Die aktuelle politische und ökonomische Situation der westlich industrialisierten Nationen zeigt die beschriebene Diskrepanz zwischen Macht und Gewalt, zwischen Regel und Regelbruch, zwischen Recht und Privileg, zwischen Bottom-Up-Kulturalisierung und Top-Down-Kulturalisierung, in erheblicher Weise. Die Behauptung an sich, zur letztbegründenden Autorisierung individueller Ansprüche und Urteile, scheint das Argument, als Form der Autorisierung durch Verweis auf die individuelle Urheberschaft, abgelöst zu haben, da letzteres doch im prometheischen Sinne die eigene Fehlbarkeit und Täuschbarkeit unmissverständlich herauszustellen im Stande wäre. Die Behauptung dagegen verschiebt die Nachweis- bzw. Begründungspflicht vom Sender der Behauptung weg, hin zum Empfänger und versetzt letzteren in eine Rechtfertigungsnot, der man sich durch Akzeptanz der Behauptung am leichtesten zu entziehen vermag. Dieser Funktionslogik der Top-Down-Kulturalisierung stellt sich nun der Zwang zum Bottom-Up-Prinzip der Kulturalisierung entgegen, als Folge zunehmender kulturenübergreifender Vernetzung gesellschaftlicher Akteure. Wiederholend sei in diesem Zusammenhang auf Kruse (2010: 2) verwiesen: *„Mit der Möglichkeit des spontanen Entstehens von Massenbewegungen durch Resonanzbildung in den sozialen Netzwerken verlagert sich die Macht grundlegend von den Anbietern auf die Nachfrager.“*, unterscheidet sich damit vom hier begründeten Begriff der Gewalt. *„Die Machtverschiebung durch das Internet stellt eine große kulturelle Herausforderung dar für alle Organisationen mit primär auf Systemkontrolle und Wettbewerb ausgerichteten Handlungsstrategien.“* (ebd.), womit die Notwendigkeit zum Paradigmenwechsel von Top-Down-Kulturalisierung (Gewalt) hin zu Bottom-Up-Kulturalisierung (Macht) begründet wurde. Hier schließt sich nun die Frage nach geeigneten Formen des Umgangs mit dieser Notwendigkeit an.

Ausgehend von Abbildung 1 und hinführend zu einem erweiterten Kulturbegriff im Wirtschaftskontext werden nachfolgend Handlungsmöglichkeiten als Thesen formuliert. Sie dienen als Ausgangspunkt einer möglichen fortgesetzten Diskussion.

### PROZESS DER KULTURENTWICKLUNG

Abbildung 1, Schritt 1, Kommunikation als orientierendes Beziehungsgeflecht

These 1: Kommunikation dient niemals dem Verstehen, sondern stets der Verständigung, verstanden als Orientierung in einer Umgebung, die nicht verstanden werden kann. Entscheidungen und Urteile sollten also das Bewusstsein der Unmöglichkeit eineindeutigen Verstehens herausstellen.

Abbildung 1, Schritt 2: Vom Beziehungsgeflecht zu Differenzierungsversuchen

These 2: Exklusivität und Privileg sind Folgen intrapsychischer, interpersonaler und institutionaler Differenzierungsversuche sowie zwingende Voraussetzungen einer jeden kommunikativen Bedeutungszuweisung, gleichzeitig aber auch Gegenstände von Kulturkämpfen (Gewalt vs. Macht). Jedes Beziehungsgeflecht ist als individueller und kollektiver Versuch einer exklusiven, privilegierten Selbstbeschreibung zu verstehen.

### Abbildung 1, Schritt 3: Von Differenzierungsversuchen zur "Psychodynamik der helfenden Beziehung"

These 3: Exklusive, privilegierte Differenzierungsversuche sind das Resultat individueller und kollektiver Grundbedürfnisse nach Sinn und Bedeutung der eigenen Existenz und gesellschaftlichen Verortung. Diese Versuche bedienen sich verschiedener Bewusstseins Ebenen, die so in sich Widersprüche hervorbringen und somit eine ‚Psychodynamik der helfenden Beziehung‘ bewirken.

These 4: ‚Psychodynamik der helfenden Beziehung‘ ist die kleinste Funktionseinheit einer Kultur, in der sich sowohl Macht (Bottom-Up-Kulturalisierung) als auch Gewalt (Top-Down-Kulturalisierung) abbilden können (vgl. Balint 2001). Helfende Beziehungen und somit auch Kulturen können nie planmäßig bzw. programmatisch verändert werden. Über das (Sozio)Design (vgl. Brock 1986: 354) allerdings lassen sich helfende Beziehungen und Kulturen musterhaft beeinflussen.

## **BETRACHTUNGSEBENEN & KOMMUNIKATIONSPROZESSE**

These 5: Mikroebene (intrapsychische Ebene), Mesoebene (interpersonale Ebene) und Makroebene (institutionale Ebene) folgen selbstähnlichen/fraktalen Systemlogiken, können jedoch aufgrund ihrer unterschiedlichen Bewusstseinszustände erhebliche Widersprüche hervorbringen. Diese artikulieren sich einerseits in der Schnittstelle zwischen Mikro- und Mesoebene als „Ästhetische Differenz“ (Brock 1986: 161) und in der Schnittstelle zwischen Meso- und Makroebene als „Psychodynamik der helfenden Beziehung“ (Schein 2010: 51ff.).

These 6: Die intrapsychische Mikroebene entwickelt sich aufgrund von Internalisierungs- und Externalisierungsprozessen, die institutionale Makroebene dagegen aufgrund von Inklusions- und Exklusionsprozessen. Die unmittelbare zwischenmenschliche Verständigung, einerseits zwischen Mikro- und Mesoebene und andererseits zwischen Meso- und Makroebene, entwickelt sich aufgrund introjektiver und projektiver Identifizierungsprozesse.

## **ICH-ZUSTÄNDE & SELBSTWIRKSAMKEIT**

These 7.1: Schritt 1 der Kulturentwicklung (Kommunikation als orientierendes Beziehungsgeflecht) vollzieht sich im Wesentlichen auf der Mikroebene (intrapsychische Ebene), aktiviert deshalb das Kind-Ich (vgl. Berné 1995) sowie damit einhergehende Formen intrapsychischer Abwehr und Bedürfnisse nach Selbstwirksamkeitserleben.

These 7.2: Schritt 2 der Kulturentwicklung (vom Beziehungsgeflecht zu Differenzierungsversuchen) vollzieht sich im Wesentlichen auf der Mesoebene (interpersonale Ebene), aktiviert deshalb das Erwachsenen-Ich (vgl. Berné 1995) sowie damit einhergehende Formen interpersonaler Abwehr und Bedürfnisse nach Selbstwirksamkeitserfahrung.

These 7.3: Schritt 3 der Kulturentwicklung (von Differenzierungsversuchen zur "Psychodynamik der helfenden Beziehung") vollzieht sich im Wesentlichen auf der Makroebene (institutionale Ebene), aktiviert deshalb das Eltern-Ich (vgl. Berné 1995) sowie damit einhergehende Formen institutionalisierter Abwehr und Bedürfnisse nach Selbstwirksamkeitserkenntnis.

## **ZUR LOGIK DER MACHT**

These 8: Die Logik der Macht ist von drei zentralen Prinzipien getragen, dem Prinzip des Kontrastes, dem Prinzip des Privilegs und dem Prinzip der Spiegelung. Innerhalb dieser Prinzipien wird die Unterscheidung zwischen Macht und Gewalt, wie oben bereits eingeleitet, weiter konkretisiert.

These 8.1: Das Prinzip des Kontrastes enthält verschiedene Aspekte:

- Aspekt der Spannung als Ausdruck eines Bedürfnisses nach kontrastiver Wahrnehmung (Berne 1995: 12ff.), nach sozialen Verbindungen (ebd.: 12ff.) und nach Zeitstrukturierung (ebd.: 16ff.):
  - Aus diesem Aspekt der Spannung folgt der Aspekt der Fraktionierung: die Rolle des internen und externen Gegensatzes im Zuge individueller und vor allem kollektiver Identitätsbildung; Gegner- und Feindschaften sind nur dann identitätsstiftend, wenn sie über eine gewisse Dauerhaftigkeit verfügen und in dieser gepflegt und gewürdigt werden, oft in kollektiven Ritualen inszeniert.
  - Ebenfalls aus dem Aspekt der Spannung resultiert der Aspekt der zwischenmenschlichen Konfliktinszenierung: Konfliktinszenierung als zentrale Funktion der Massenmedien und der Politik, als Zuweisung gültiger/ legitimer Bedeutungen zu den interregionalen Kulturunterschieden
- Aspekt der Angst: Angst entsteht aus der Erfahrung unzureichender Beeinflussbarkeit der individuell bzw. kollektiv beobachtbaren Umgebung. Kollektive Unsicherheit erzeugt bisweilen Regressionsprozesse bei Individuen und Kollektiven, deren vorsätzliche Erzeugung als Mittel der ‚Gewalt‘ bezeichnet werden muss.
- Aspekt der Kommunikation: Als Mittel der Orientierung in unbekannter Umgebung, also als Mittel der Macht, wirkt Kommunikation in Form kontrastiven Produkt- und Soziodesigns (Brock 1986: 354).

These 8.2: Aus dem Prinzip des Privilegs lässt sich folgender Aspekt ableiten:

- Aspekt der Aufmerksamkeit: aus der Ästhetischen Differenz kommend, über den Trinitätsansatz: Aufmerksamkeit wird durch kollektiv relevante Differenzen im Wahrnehmen und Urteilen erzeugt (vgl. auch Bourdieu 2023). Diese wiederum sind das notwendige Ergebnis der Ästhetischen Differenz und erzeugt trinitäre Bestimmungszusammenhänge. Privilegien sind höchstwirksame kollektiv relevante Differenzen mit einem Höchstmaß möglicher Aufmerksamkeit. Sie werden individuell und kollektiv als attraktiv wahrgenommen, sind jedoch im Stande, ab einem gewissen Ausbreitungsgrad das Gesamtsystem zu destabilisieren.

These 8.3: Das Prinzip der Spiegelung stellt folgender Aspekt heraus:

- Aspekt der Selbst- und Fremderkenntnis: Unmittelbarkeit über der Mittelbarkeit. Was des Einen Mikroebene, ist des anderen Makroebene. Der Betrachter, selbst stets einer Kultur angehörend, steht niemals außerhalb des trinitären Beziehungsgeflechtes, sondern erzeugt durch seine Beobachtung stets eigene trinitäre Beziehungsgeflechte, was ebenso wieder auf den Aspekt der Ästhetischen Differenz verweist.

## **ERWEITERTER KULTURBEGRIFF IM WIRTSCHAFTSKONTEXT**

These 9: Kultur ist kein lineares Phänomen, welches im Rahmen von Changemanagement-Projekten oder durch gesetzliche Ver- und Gebote programmatisch veränderbar ist. Kultur ist ein komplexes, also

hochvernetztes und selbstreferenzielles Beziehungsgeflecht, welches Muster der kollektiven Orientierung hervorbringt, ohne dass die dahinterliegenden Gesetzmäßigkeiten vom Einzelnen verstanden werden müssen.

These 10: Ashby (1956) beschreibt eine Gesetzmäßigkeit gegengleicher Komplexität. Demnach kann ein System komplexe Unterschiede nur erkennen oder verarbeiten, wenn es selbst eine entsprechend ausreichende Komplexität aufweist. Ist das nicht der Fall, können Muster in komplexen Strukturen nicht erkannt, somit nicht voneinander differenziert und diesen auch keine spezifische Bedeutung zugewiesen werden. Damit wird die Notwendigkeit betont, in Gremien der Systemplanung- und steuerung ausreichend Komplexität vorzusehen, die der Komplexität des zu planenden und steuernden Systems nahekommt.

These 11: Kulturen, als soziale Gebilde zunehmender digitalisierungsbedingter Vernetzungsdichte, Selbstreferenzialität und somit Komplexität, entziehen sich ebenso zunehmend der Top-Down-Kulturalisierung durch Hierarchie und ‚Gewalt‘. Einzelpersonen und Kleinstgruppen werden zukünftig nicht mehr im Stande sein, über den Horizont kleinerer und mittlerer Unternehmen hinausgehend, die Strukturen der Umgebung und deren komplexe Entwicklungsdynamiken zu analysieren und geeignete Maßnahmen des Umgangs zu entwickeln.

These 12: Sind also komplexe Zusammenhänge Gegenstand politischer und ökonomischer Entscheidungsprozesse, sind Entscheidungsgremien mit höchstmöglicher (gegengleicher) Komplexität zu stellen, nach dem Prinzip der Bottom-Up-Kulturalisierung durch Netzwerk und ‚Macht‘. Dies ist erreichbar, beispielsweise mit Entscheidungspersonen unterschiedlicher Sozialisierung und Bildung, verbunden mit geeigneten Formen der Moderation und mit der Etablierung von Planungs- und Steuerungssystemen nach dem Netzwerk- bzw. Genossenschaftsprinzip (vgl. Roca 2020).

These 13: Gleichwohl entsteht mit zunehmender Komplexität der Entscheidungs- bzw. Steuerungsgremien das Folgeproblem der Bewertung. Ähnlich wie in traditionellen Entscheidungen unter Risiko sind auch hier systematisch Fehler- und Einflussmöglichkeiten zu erfassen und entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung bzw. frühzeitigen Erkennung eines möglichen Scheiterns vorzusehen (vgl. Belcaro 2025).

These 14: Dies führt zurück zum Anfang, zum Grundgegensatz zwischen Regel und Regelbruch, Rechtsverbindlichkeit und Privileg, formale und informale Organisationsstruktur, Top-Down- und Bottom-Up-Kulturalisierung, zusammengeführt im Spannungsfeld aus ‚Macht‘ und ‚Gewalt‘: Aus diesem Grundgegensatz lässt sich die abschließende These ableiten, dass Systemgefährdung und Systementwicklung nur als zwei Seiten ein und derselben Medaille zu denken und anzuwenden sind. Beides wird durch punktuelle Bewusstwerdung unbewusster Anteile sozialisierter Wertesysteme durch Wertediskurse bewirkt. Die sich hieraus ergebende Frage lautet nun: Wie und durch wen sind solche Wertesystemdiskurse zu gestalten, damit sich Gesellschaft in Richtung Zivilisation entwickelt und nicht zurück in die Barbarei fällt? Dies sei ein möglicher Weg zur Fortsetzung des hier angeregten Diskurses.

## Literaturverzeichnis

- Arndt, Friedrich J. (2014): *Modi des Demokratischen*: zum Verhältnis von Macht und Demokratie. Diss., Baden-Baden: Nomos.
- Arnold, Lea (2010): *Unabhängige Wirtschaftspolitik*: wissenschaftliche Politikberatung seit 1968 am Beispiel der Fünf Wirtschaftsweisen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Arnold, Torben (2024): *Neue Technologien für die Bundeswehr*: Handlungsnotwendigkeiten durch technische Innovationen. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Onlinepublikation auf swp-berlin.org, URL: <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2024A14/>, abgerufen am 20.09.2024.
- Ashby, William. R. (1956): *An introduction to Cybernetics*. New York: Wiley.
- Balint, Michael (2001): *Der Arzt, sein Patient und die Krankheit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Barbirz, Felix (2010): *Institutionelle Befangenheit*: Eigeninteressen von Subjekten öffentlicher Verwaltung als Einfluss auf die Verwaltungsentscheidung. Baden-Baden: Nomos.
- Belcaro, Pier. L. (2025): *9-Object-Model FMEA*: ein Denkmodell zur Erstellung von technischen Risikoanalysen. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Berne, Eric (1995): *Spiele der Erwachsenen*: Psychologie der menschlichen Beziehungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bialluch, Christoph (2011): *Das entfremdete Subjekt*: subversive psychoanalytische Denkanstöße bei Lacan und Derrida. Diss., FU Berlin, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Bourdieu, Pierre (2014): *Kunst und Kultur*. Zur Ökonomie symbolischer Güter. Berlin: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (2023): *Die feinen Unterschiede*: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brock, Bazon (1986): *Ästhetik gegen erzwungene Unmittelbarkeit*. Köln: DuMont.
- Brock, Bazon (2002): *Der Barbar als Kulturheld*. Ästhetik des Unterlassens. Kritik der Wahrheit. Köln: DuMont Literatur und Kunst Verlag.
- Brock, Bazon (2010): *Utopie und Evidenzkritik*. Hamburg: Philo Fine Arts.
- Casuso, Gianfranco (2013): *Dimensionen der Exklusion*: sozialphilosophische Beiträge zu Demokratie und Macht. Diss., Freiburg i. Br.: Alber.
- Danaci, Deniz (2012): *Die Macht sozialer Identitäten*: Einstellungen und Abstimmungsverhalten gegenüber Minderheiten in der Schweiz. Diss., Baden-Baden: Nomos.
- Dreyer, Horst (2009): *Macht und Ohnmacht des Grundgesetzes*: sechs Würzburger Vorträge zu 60 Jahren Verfassung. Aufsatzsammlung, Berlin: Duncker & Humblot.
- Fatzer, Gerhard (2023): *Würdigung von Edgar H. Schein*. Onlinepublikation auf coaching-magazin.de, URL: <https://www.coaching-magazin.de/news/2023/wuerdigung-edgar-schein>, abgerufen am 20.09.2024.
- Fischer, Susanne (2014): *Diktatur und (Doppel-)Moral?*: Einblicke in das Sexual- und Familienleben der deutschen Herrschaftselite zu Zeiten des Nationalsozialismus und des SED-Regimes. Diss., Stuttgart: Steiner.

- Freygang, Lars (1999): *Formale und informale Netzwerkstrukturen im Unternehmen*. Diss., Wiesbaden: DUV.
- Frisch, Max (1962): *Homo faber*. Frankfurt a. M. : Suhrkamp.
- Groddeck, Victoria von; Wilz, Silvia Marlene (2015): *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hubik, Franz (2020): *Dividende trotz Staatshilfe – Autokonzerne stehen in der Kritik*: BMW, Daimler und VW schütten Milliarden an ihre Aktionäre aus, obwohl sie Kurzarbeit in Anspruch nehmen. Das sorgt in der Politik für Diskussionen. Onlinepublikation auf handelsblatt.com, URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/bmw-haelt-an-ausschuettung-fest-dividende-trotz-staats-hilfe-autokonzerne-stehen-in-der-kritik/25720114.html>, abgerufen am 20.09.2024.
- Hutter, Michael (1989): *Die Produktion von Recht: eine selbstreferentielle Theorie der Wirtschaft, angewandt auf den Fall des Arzneimittelpatentrechts*. Habil., Tübingen: Mohr.
- Ibsen, Jörn (2017): *Macht versus Recht: der Hannoversche Verfassungskonflikt 1837-1840*. Diss., München: C.H. Beck.
- Kabalak, Alihan; Klett, David; Priddat, Birger P. (2005): *Regeln und Regelbruch in Systemtheorie und Institutionenökonomie*. Friedrichshafen: Zeppelin Universität.
- Kallmeyer, Wolfgang (2020): *Integrierte Managementsysteme: Schritte zum nachhaltigen Erfolg*. Köln: TÜV Media.
- Keller, Rainer (2020): *Strafrechtlicher Gewaltbegriff und Staatsgewalt*. Diss., Berlin: Duncker & Humblot.
- Kluck, Steffen (2014): *Pathologien der Wirklichkeit: ein phänomenologischer Beitrag zur Wahrnehmungstheorie und zur Ontologie der Lebenswelt*. Diss., München: Alber.
- Köthemann, Dennis (2014): *Macht und Leistung als Werte in Europa: über gesellschaftliche und individuelle Einflüsse auf Wertprioritäten*. Diss., Wiesbaden: Springer VS.
- König, Karl (1995): *Widerstandsanalyse*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- König, Karl (1996): *Gegenübertragungsanalyse*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- König, Karl (1998): *Übertragungsanalyse*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Köthemann, Dennis (2014): *Macht und Leistung als Werte in Europa: über gesellschaftliche und individuelle Einflüsse auf Wertprioritäten*. Diss., Wiesbaden: Springer VS.
- Krainz, Alexander (2019): *Integrierte Managementsysteme, TQM, Kultur*. Brunn am Gebirge: TÜV Austria Fachverlag.
- Kraler, Christian (2012): Selbstähnlichkeiten in der Lehrer/innenbildung. In: Kraler, Christian; Schnabel-Schüle, Helga; Schratz, Michael; Weyand, Birgit (Hsg.): *Kulturen der Lehrerbildung: Professionalisierung eines Berufsstands im Wandel*. Münster: Waxmann, 2012, S. 41-72. (Herausgeberband, Sammelband)
- Krämer, Klaus (1997): *Strategisches Agieren mit internationalen Organisationen*. Diss., Frankfurt am Main: Lang.
- Krumpal, Ivar; Berger, Roger (2020): *Devianz und Subkulturen*. Wiesbaden: Springer.
- Kruse, Peter (2010): *Beitrag zur öffentlichen Anhörung am 5. Juli 2010 der Enquete-Kommission Internet und digitale Gesellschaft*. Deutscher Bundestag, Ausschussdrucksache 17(24)004-H.

- Kühne, Rinaldo (2015): *Emotionale Framing-Effekte auf Einstellungen: eine theoretische Modellierung und empirische Überprüfung der Wirkungsmechanismen*. Diss., Baden-Baden: Nomos.
- Lamprecht, Thomas (2018): *Die Beziehungen zwischen der Automobilindustrie und der Politik - Wie wird Einfluss genommen und welche Regulierungsmöglichkeiten bestehen?* Diss., Berlin: Freie Universität Berlin.
- Liebermann, Sascha (2006): *Kulturelle Verankerung und politische Loyalität von Unternehmensführern: Konstitutionstheoretische Überlegungen zu einer vernachlässigten Dimension in der Globalisierungsdebatte*. Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (Herausgeber), Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Lohmann, Georg (2019): *Die Ambivalenz der Indifferenz in der modernen Gesellschaft: Marx und Simmel*. Online publiziert: 25. Juni 2019, Wiesbaden: Springer
- Malli, Dorothe (2002): *Faust und Prometheus: zur Ikonographie des phantastischen Films*. Diss., Bochum: Universität.
- Mandelbrot, Benoît B. (1991): *Die fraktale Geometrie der Natur*. Basel: Birkhäuser.
- Mentzos, Stavros (1994): *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mentzos, Stavros (2009): *Lehrbuch der Psychodynamik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mentzos, Stavros (2011): *Neurotische Konfliktverarbeitung*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Murswiek, Dietrich (2020): *Befangenheit von Organmitgliedern der Europäischen Zentralbank: Rechtsgutachten*. Freiburg: Universität.
- Neubäumer, Renate; Hewel, Brigitte; Lenk, Thomas (Hsg.) (2017): *Volkswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nolte, Kristina (2004): *Der Kampf um Aufmerksamkeit: wie Medien, Wirtschaft und Politik um eine knappe Ressource ringen*. Diss., Frankfurt a.M.: Campus-Verlag.
- Peitgen, Heinz-Otto; Jürgens, Hartmut; Saupe, Dietmar (2004): *Chaos and Fractals*. New Frontiers of Science. New York: Springer.
- Rappaport, Alfred (1999): *Shareholder-Value: ein Handbuch für Manager und Investoren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reese, Birgit (2013): *Die Verfassung des Grundgesetzes: Rahmen und Werteordnung im Lichte der Gefährdungen durch Macht und Moral*. Diss., Berlin: Duncker & Humblot.
- Rhades, Moritz (2024): *Waffenlieferungen als Staatsräson?* Berlin: Fachinformationsdienst für internationale und interdisziplinäre Rechtsforschung Staatsbibliothek zu Berlin.
- Roca, René (2020): *Naturrecht und Genossenschaftsprinzip als Grundlagen für die direkte Demokratie*. Oberrohrdorf-Staretschwil, Schweiz: Verlag FIDD.
- Rothe, Friedericke (2006): *Zwischenmenschliche Kommunikation. Eine interdisziplinäre Grundlegung*. Habil., Wiesbaden: GWV.
- Sankt-Victor, Richard von (1980): *Die Dreieinigkeit. Übertragung und Anmerkungen von Hans Urs von Balthasar*. Einsiedeln: Johannes Verlag.
- Schein, Edgar H. (2010): *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Bergisch Gladbach: EHP.

- Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2018): *Organisationskultur und Leadership*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schieritz, Mark (2025): *Zu dumm für die Demokratie?: wie wir die liberale Ordnung schützen, wenn der Wille des Volkes gefährlich wird*. München: Droemer.
- Schubert, Klaus; Klein, Martina (2020): *Das Politiklexikon*. Lizenzausgabe, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn: Dietz.
- Schumpeter, Josef Alois (1997): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 9. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot.
- Seibt, Alexandra (2015): *Lobbying für erneuerbare Energien: das Public-Affairs-Management von Wirtschaftsverbänden während der Gesetzgebung*. Diss., Wiesbaden: Springer VS.
- Städig, Marc (2000): *Politische Unternehmensstrategien in der Europäischen Union: politisches Verhalten internationaler Unternehmen, untersucht am Beispiel der Großkundenrabatt-Diskussion in der Telekommunikationsbranche*. Diss., Jena: Universität.
- Strecker, David (2012): *Logik der Macht: zum Ort der Kritik zwischen Theorie und Praxis*. Diss., Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Streit, Thilo (2006): *Entscheidung in eigener Sache*. Diss., Berlin: Duncker und Humblot.
- Vorländer, Hans (Hsg.) (2008): *Die Deutungsmacht der Verfassungsgerichtsbarkeit*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wagner, Martin (2024a): „Konsum ist schädlich für das wirtschaftliche Wachstum und unnötig für die Konjunktur“ (Hans-Werner Sinn): Vier Dilemmata des marktwirtschaftlichen Neoliberalismus. Discussion Paper, Erfurt: IU Internationale Hochschule.
- Wagner, Martin (2024b): „Markenpolitik in übersättigten Märkten: Zur soziotechnischen Logik der Markenentwicklung“ Discussion Paper, Erfurt: IU Internationale Hochschule.
- Wagner, Martin (2024c): *Vom Management zum Unternehmertum: Wertschöpfung in komplexen Gesellschaften als zentrale Herausforderung für den regionalen Mittelstand*. Discussion Paper, Erfurt: IU Internationale Hochschule.
- Weber, Alfred (1951): *Kulturgeschichte als Kultursoziologie*. Frankfurt am Main: Büchergilde Gutenberg.
- Wehr, Helmut (1997): *Prometheus und Epimetheus. Zwei antagonistische Prototypen des Umgangs mit "Umwelt"?* In: Ethik und Unterricht, Frankfurt: Friedrich Verlag, 1997, No. 3, 10-12.
- Weibezahn, Martin (2012): *Ethische Standards in der Verwaltung: ein Beitrag zu Funktion und Legitimation des Amtes in der Bundesrepublik Deutschland unter Einbeziehung der angelsächsischen Perspektive*. Diss., Berlin: Duncker & Humblot.
- Werlen, Iwar (2002): *Sprachliche Relativität*. Tübingen: A. Francke, UTB.
- Winter, Norbert (2009): *Regelbruch als Faktor erfolgreicher Unternehmensentwicklung*. München: GRIN Verlag.
- Zeiner, Judith (2015): *Die Beeinflussung des europäischen Gesetzgebungsprozesses durch Lobbying: eine empirische Analyse am Beispiel der Unternehmensteuerharmonisierung*. Diss., Würzburg: Universität.
- Zilla, Claudia (Hsgn.) (2024): *Feministische Außen- und Entwicklungspolitik konkret: Anforderungen und Potenziale*. Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik, Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit.