

# Peter Sloterdijk

Unser System beruht auf Verschleierung und Unsichtbarmachung von Macht. Deswegen reagieren wir so schockiert, empört und moralisch betroffen, wenn sich unzensierte Macht zeigt. Nach dem Philosophen und Zeitdiagnostiker Peter Sloterdijk haben Führungsverantwortliche keine Macht, sie haben nur eine grössere Langweileresistenz. So genannte Erfolgsmenschen haben für sich entdeckt, dass sie die Formalismen beherrschen müssen, dass sie die Form abstrahieren und den Inhalt weglassen müssen. Ob Entscheidungen vorteilhafterweise rational oder intuitiv erfolgen, ist für Professor Sloterdijk einerlei, denn die Zukunft kennt niemand, und so sind wir alle – Glücksspieler. Interview: Oliver Prange, Fotos: Marc Wetli

*“Jenseits einer bestimmten Betriebsgrösse stört ein Chef, der etwas von der Sache versteht.”*

*“Die Annahme einer totalen Öffentlichkeit, einer Welt ohne Geheimbereiche, ist unerträglich.”*

*“Der Zyniker informiert andere Leute darüber, dass Ideale Schwindel sind.”*

*“Der Bauch weiss nichts besser als der Kopf.”*

*“Ich bin in meiner Umgebung der arroganteste Typ, den ich kenne.”*

**Herr Sloterdijk, jede Gesellschaft beruht auf Hierarchien, auch ein Unternehmen. Ein Chef ist jemand, der Macht ausüben hat. Was ist das eigentlich: Macht?**

“Macht ist das Vermögen, einen anderen zu einer Handlung zu zwingen, oder – verfeinert ausgedrückt – ihm mit einem Nachteil zu drohen, falls er sich dem Willen des Mächtigen widersetzt. Drohen bedeutet: Man zeigt die Waffen vor, die man gegen den Unwilligen im Ernstfall einsetzen würde. Eine Drohung ist, wie die Strategen sagen, ein bewaffneter Ratschlag. Die moderne

Gesellschaft hat indessen verstanden, dass man zur erfolgreichen Machtausübung nicht Druck benötigt, sondern Zug. Man motiviert den anderen durch Einsicht und Anreiz, durch Inspiration und Attraktion. Motivation ist verinnerlichte Macht. Durch sie wird der Zwang unsichtbar und in eigenen Antrieb verwandelt.”

**Betrachten wir die Machthaber in Wirtschaft und Politik. Sie reden viel von Transparenz, doch sie können es nie allen recht machen, also dürfen sie ihre Absichten zumeist nicht offen legen. Inwiefern müssen Machthaber ihr Vorgehen vernebeln? Inwiefern müssen sie sogar lügen?**

“Sie scheinen davon auszugehen, dass Macht auf klaren Hierarchien beruhe. Leider ist alles viel komplizierter. Moderne soziale Systeme beruhen auf Unsichtbarmachung von Macht. Deswegen reagieren wir so empört und sind moralisch pikiert, wenn in Ausnahmesituationen die nackte Macht sichtbar wird. Wir sind auf das unzensurierte Schauspiel der Macht nicht vorbereitet.”

**Warum unzensuriert? Es gibt doch überall klare Hierarchien – Präsidenten, Firmenchefs, Vorgesetzte.**

“Nach meinem Verständnis haben diese Beispiele mit der Wirklichkeit von Macht ziemlich wenig zu tun. An Führungsaufgaben innerhalb von Betrieben lässt sich der Aggregatzustand von Macht in diffusen modernen Systemen nicht ablesen.”

**Sie sagen, Macht beruht auf Unsichtbarmachung – gleichzeitig predigt die Gesellschaft Offenheit und Transparenz.**

“Die Annahme einer totalen Öffentlichkeit, einer Welt ohne Geheimbereiche, ist unerträglich. Eine gleichmässig ausgeleuchtete Gesellschaft würde uns als totalitäre Hölle erscheinen. Das Intransparente ist zunächst das Private, und von dem wollen wir keinesfalls, dass es durchleuchtet werde. Privatheit funktioniert wie ein Immunsystem oder eine geschützte Datenbank – normalerweise wünschen wir nicht, dass Hacker und Viren in diese Reservate eindringen.”

**Kann man in einer Demokratie solche Probleme offen ansprechen, ohne Gefahr zu laufen, die Mehrheit der Wähler, das heisst die Macht zu verlieren?**

“Seit es Computer gibt, haben wir uns mit dem Ausdruck ‘Benutzeroberfläche’ vertraut gemacht, der eines der interessantesten Konzepte der gegenwärtigen Kultur darstellt. Designer von Oberflächen gehen zu Recht davon aus, dass der Benutzer das Privileg beansprucht, ein Gerät zu handhaben, ohne es zu verstehen. Er will mit ihm arbeiten, aber von der Programmierung entlastet sein. Auf die Politik übertragen heisst das: Da auch der Staat eine Benutzeroberfläche ist, muss der Bürger, als User demokratischer Dienste, nicht wissen, wie ein Rechnungshof, ein Auswärtiges Amt, ein Verteidigungsministe-

rium funktioniert. Die Intransparenz dieser Systeme allein macht die Demokratie möglich.”

**In Politik und Wirtschaft wird viel Wert auf die Form gelegt, die Architektur des Gebildes, der Inhalt ist dagegen oft zweitrangig.**

“Die Demokratie entwickelt sich zu einem Dienstleister, analog zur Telecom. Das heisst: der Staat kann und will nicht verantwortlich für das sein, was die Bürger auf seinen Leitungen treiben. Die Stärke des Systems liegt in seinem Formalismus – Freiheit ist ein Folgeprodukt dessen, dass es sich auf Prozeduren beschränkt und von Inhalten fernhält.”

**Welcher Art ist die Führungsperson, die in einem solchen System an die Spitze kommt?**

“Man muss mit einer Reihe verschiedener Karrierepyramiden rechnen. Es gibt Spitzen der Korrektheit, die man durch Anpassung erklimmt, zum Beispiel bei Staats- und Beamtenkarrieren. Die Spitzen der Unkorrektheit hingegen besteigen Künstler und Freiberufler durch Improvisation oder durch den Sinn für die Lücke.”

**Was zeichnet Führungspersonen aus?**

“Führungspersonen besitzen die Fähigkeit, sich für Formfragen zu interessieren. An Erfolgsmenschen aus Politik und Industrie bewundern wir, wie viel Langeweile sie ertragen können. Langweilieresistenz ist ein faszinierendes Phänomen – vor allem, wenn man entdeckt, dass Machtmenschen sich nie wirklich langweilen, sondern immer schon an den nächsten Schritt denken. Der Laie interessiert sich für Inhalte und langweilt sich zu Tode, der Profi für Abläufe hingegen amüsiert sich immer.”

**Wir haben in den letzten Monaten erlebt, dass Manager im Stil von McKinsey mit grossartigen Modellen und blendender Rhetorik aufgetreten sind. Am Ende blieb – wie bei der Schweizer Fluggesellschaft Swissair – ein Scherbenhaufen übrig.**

“Ich denke eher an die Formalisten, die aus den Firmen selbst hervorgehen. McKinsey-Leute sind Formalisten zum Mieten. Sie sind Auftragskiller und gehören einem externen System an. Ein guter Chef wächst immer immanent aus einer Struktur heraus. Dennoch darf er sich von einer gewissen Stufe der Karriereleiter an nicht mehr für Inhalte interessieren. Jenseits einer bestimmten Betriebsgrösse stört ein Chef, der etwas von der Sache versteht.”

**Meinen Sie das zynisch?**

“Ein Chef, der von allem etwas versteht, ist ein Paranoiker; er glaubt, alles begreifen, alles kontrollieren zu müssen. Wer Form und Inhalt trennen kann, vertraut den gut etablierten Prozessen.

Diese funktionieren nur, wenn der Chef nicht hineinpfuscht. Führung bedeutet, laufen lassen, was gut läuft.”

**Der Formalist legt Wert auf die Struktur, doch kann er eine Richtung vorgeben, wenn er den Inhalt nicht versteht?**

“Sie dürfen den Begriff Formalismus nicht so defensiv handhaben. Ein Formalist ist kein Scharlatan – falls Sie das meinen. Ein guter Chef muss vor allem ein guter Kenner von Abläufen sein – und zwar bis zum Ende. Die Blender unter den Kommunikatoren, an die Sie denken, verstehen nur etwas von der Anfangsverführung, aber sie steigen aus, wenn die Sachen konkret und schwierig werden. Externe Kommunikatoren sind Spezialisten für Verführung. Sie tragen Dekolletée ohne Inhalt.”

**Sie meinen also, dass viele Führungsverantwortliche blasse Kommunikatoren sind. Hinter der Maskerade verbergen sich oft Zyniker – als Autor des Bestsellers ‘Kritik der zynischen Vernunft’ ist das Ihr Thema.**

“Es gilt, zwei Arten von Zynikern zu unterscheiden. Die ersten sind Nihilisten, die an nichts glauben, ausser den Erfolg. Die zweiten sind Fatalisten oder anders gesagt: Unternehmer: Sie spielen Schach mit dem Schicksal. Sie nehmen an, und zwar zu Recht, dass die Evolution in vielen Bereichen einen guten Sockel geschaffen hat, auf dem man aufbauen kann. Sie errichten eine Pyramide von der Basis der Wahrscheinlichkeiten bis zur Spitze des Unwahrscheinlichen.”

**Ist ein Zyniker destruktiv?**

“Der Zyniker informiert andere Leute darüber, dass Ideale Schwindel sind. Das ist sehr nützlich: Wer einen Zyniker widerlegen will, muss sich anstrengen.”

**Glauben Sie, dass es zu viele Felix Krulls in den Firmen gibt, zu viele geklonte Chefs?**

“Es gibt selbstverständlich viele Hohlköpfe auf hohen Etagen. Ein ungarischer Spitzenpolitiker meinte nach der Wiedereinführung der Demokratie: ‘Seit ich sehe, wer jetzt für den Staat verantwortlich ist, glaube ich an Gott.’ Im Klartext: Wenn man den Bildungshorizont der Verantwortlichen realistisch beurteilt, muss man auf eine höhere Instanz hoffen. An den Fähigkeiten der Chefs kann es ja nicht liegen, dass etwas funktioniert.”

**Henry Kissinger meinte, dass man sich nicht auf das Rationale stützen darf, sondern sich auf Intuition verlassen muss. Ein Formalist stellt seine Intuition zurück – hat er deshalb weniger Gestaltungskraft?**

“Kissinger ist ein guter Historiker, aber ein unorigineller Denker. Er beruft sich auf die bewährten Meinungen von Vorgängern – in diesem Fall Aristoteles. Dieser hatte dem Idealisten Plato entgegengehalten, es sei bei politischen Entscheidungen unangemessen, sie nach dem Muster mathe-

matischer Evidenz begründen zu wollen. Politik ist der Bereich des Wahrscheinlichen, nicht der der wissenschaftlichen Wahrheit. Erstaunlich, dass man mit solchen schlichten Einsichten eine grosse Karriere bestreiten kann. Bemerkenswerter scheint mir aber die Frage: Warum schreien die Berater, Psychologen und Einflüsterer der Mächtigen gerade heute so laut nach der Intuition?”

### **Weil diese keine haben?**

“Nein, weil man Probleme lösen muss, die nicht wirklich zu lösen sind. Da wir nicht wissen, was die Zukunft bringt, sind wir dazu verdammt, aufgrund von Wahrscheinlichkeitsberechnungen zu handeln. Die Lücke zwischen Wahrscheinlichkeit und Gewissheit lässt sich niemals schliessen, dennoch müssen wir handeln – folglich: ins Handeln springen. Springen bedeutet: trotz unvermeidlicher Untermotivation und Unterinformation eine Entscheidung treffen und diese in die Tat umsetzen. Wir wissen nie genug, um sicher zu sein, dass richtig ist, was wir tun – dennoch tun wir, was wir tun.”

### **Folglich spielt das Bauchgefühl eine grosse Rolle?**

“Der Bauch weiss nichts besser als der Kopf. Aus dem Bauch heraus werden genau so viele Fehler begangen wie aus dem Gehirn. Verstehen wir uns recht: Tatsächlich weiss der Bauch auf seine Weise eine ganze Menge – in ihm ist ein zweites Gehirn lokalisiert, das auf die Interpretation von Situationen spezialisiert ist. Also sind Bauchinterpretationen in ihrem eigenen Horizont genauso rational wie die neokortikalen Deutungen der Wirklichkeit. Das aktuelle Lob der Irrationalität ist in Wahrheit nur eine neue Wendung in der alten Glückssuche der Menschen: Seit Jahrtausenden bemüht man sich darum, eine sichere Methode zum Erfolg zu finden. Zuerst war der Verstand die Geheimwaffe, dann die Orakel, dann nahm man die Fantasie zur Hilfe, zurzeit wird die Intuition angeworben. Das alles zeigt das verzweifelte Bemühen des Zockers, aus dem Glücksspiel eine Wissenschaft zu machen.”

**Als vor über 20 Jahren ein Bieler Uhrenhersteller die ersten Swatches produzierte, schüttelten alle Rationalisten den Kopf. Mittlerweile ist Swatch eine der meistverkauften Uhren der Welt. Dasselbe Phänomen findet man bei Apple Computer, Nike und anderen. Diese Unternehmer widersprechen allen Meinungsforschungsinstituten und machten zur richtigen Zeit das, was sie für richtig hielten.**

“Dem Erfolg von Swatch stehen 9999 gescheiterte Produkteinführungen gegenüber. Der Hinweis auf eine solche Erfolgsgeschichte funktioniert nur autohypnotisch. Man erzählt diese Geschichte auch nur, weil man andere Menschen motivieren will, ähnlich verrückte Wagnisse einzugehen. Man sucht schon heute die Verrückten von morgen – und unter diesen die wenigen, die erfolgreiche Verrückte gewesen sein werden. Wir

alle – heisst es – können und sollen unser Gewinnspiel gegen die Wahrscheinlichkeit führen, und tatsächlich sind Gewinne nie unmöglich. Aber man sollte die Proportionen beachten: Der Intuitionist erbaut sich an der einen realisierten Chance; der Rationalist behält die 9999 gescheiterten Versuche im Blick. Kreative Menschen sind letztlich nur die besseren Rationalisten.”

**Wir sind also alle Glücksspieler. Welche Rolle spielt die Bildung bei dieser Weltsicht?**

“Je gebildeter einer ist, desto grösser ist sein Synthesedefizit. Wer wenig weiss, muss wenig zusammenreimen. Bildung bedeutet, dass man sehr viele unzusammenhängende Partikel in sich aufgenommen hat. Nur wenige Menschen können verbinden, was sie absorbiert haben – sie sind entscheidend für die soziale Evolution. Sie bauen die heterogenen Partikel zu neuen Texten und Gebilden zusammen. Der Rest ist Nachahmung.”

**Ist diese Denkweise nicht überholt? Man war früher der Meinung, dass die Dynamik des Ganzen aus den Eigenschaften der Teile abgeleitet werden könne. Heute behaupten Physiker wie zum Beispiel Fritjof Capra, dass umgekehrt die Eigenschaften der Teile nur durch die Dynamik des Ganzen verstanden werden könnten. Alles hängt wie in einem Netzwerk zusammen und beeinflusst sich gegenseitig.**

“Ich würde den Zustand eines Unternehmens, das den Rat Fritjof Capras nötig hat, als verzweifelt beschreiben.”

**Sie verfügen über ein enormes Wissen, hat Sie das bescheiden gemacht?**

“Was heisst bescheiden? Ich bin in meiner Umgebung der arroganteste Typ, den ich kenne. Andererseits ist Arroganz nur ein anderes Wort für Neugier.”