

Dossier Moral

Die Grausamkeiten des Führens

Niccolò Machiavelli, der Verfechter der zynischen Machtausübung, findet immer noch Eingang in die Management-Literatur. Sein philosophischer Konterpart, Baron de Montesquieu, zeigt, wie es auch anders gehen kann.

Es gab eine Zeit, da brühten sich Geschäftsführer und sonstige Managementpersönlichkeiten in österreichischen Unternehmen gerne in ihrer Machiavelli-Position: Die Machtausübung ohne Rücksicht auf Verluste, die Hinnahme von Kollateralschäden in Sinne des Ausräumens von Karrieregegnern und die Zementierung der eigenen Rolle.

Dass damit heutzutage kein Unternehmen zu führen ist, kam ihnen nicht in den Sinn. Faktoren wie soziale Intelligenz, Teamwork und Motivation sind weitaus zeitgemäßer als der Standpunkt des alten Machiavelli, wie ein Fürst über seine Lohnabhängigen zu regieren.

Kein Wunder, dass der Begriff des Machiavellismus daher oft als abwertende Beschreibung eines politischen oder sozialen Verhaltens gebraucht wird, das raffiniert, aber ohne ethische Einflüsse von Moral und Sittlichkeit die eigene Macht und das eigene Wohl als Ziel sieht.

Die simple Auffassung Machiavellis war es ja, dass alle anderen Menschen als undankbar gegenüber ihren „Wohltätern“ eingeschätzt wurden und nur ein gewisses „Ehrgefühl“ sie davon abhielte, ihrem Wohltäter zu schaden. Dass dies im modernen Managementumfeld gelinde gesagt eine kindische Position ist, ergibt sich daraus fast schon von selbst.

Eines der Kernprinzipien im machiavellistischen Management ist die Überbewertung von Loyalität. Abwertend interpretiert: Je mehr Jasager der Manager um sich sammelt, desto mehr fühlt er sich in seiner Rolle bestätigt.

„Die, welche ganz zu dir halten und nicht habgierig sind, musst du ehren und lieben“, schreibt Machiavelli beispielsweise im „Der Fürst“,



Niccolò Machiavelli gilt als Begründer einer Lehre, die Macht über Moral stellt. Wenn allerdings das Wohl des Führenden über allem steht, wird der Rest der Mannschaft nicht mitmachen. Foto: Santi di Tito/Wikipedia

seinem kontroversiellen Buch über die Kunst des Führens.

Doch wer will heute nur als Speichellecker seines Dienstgebers angesehen werden? Das Prinzip stammt, mit Verlaub, aus dem 16. Jahrhundert. Im Grunde handelte es sich um die Einkehr des Zynismus in die Führungsrolle, ein Prinzip, das meistens zu Konflikten und weniger zu Lösungen führt.

Alternative Strategien

Es gibt beileibe andere Überlebensstrategien im wettbewerblichen Umfeld. Letzten Endes sind Machiavellisten schwache Charaktere, denen die Umstände ihrer Position erst gestatten, Macht auszuüben, weil es ihnen an Persönlichkeit mangelt. Sobald sie ihren Posten verlieren, verschwinden sie in der Versenkung.

Ganz anders die Prinzipien des Baron de Montesquieu, der beschrieb, wie sich der Ehrgeiz, die Ruhmsucht und die Gier einzelner Menschen in einem politischen und wohl auch in

einem wirtschaftlichen System so umleiten ließen, dass sie sich zum Wohle der Gesamtheit auswirken.

Nach Montesquieus Prinzipien besteht Management vor allem aus Teamarbeit und ist nicht geprägt durch die Führung eines Einzelnen. Dass dies einem Management alten Schlages sauer aufstößt, ist klar. Denn die Bewältigung von Teamarbeit ist eine weit kreativere und größere Aufgabe als die autoritative Führung, und die Resultate sind in den meisten Fällen erheblich besser.

Vertreter des Machiavellismus müssen sich auch damit auseinandersetzen, dass dieses Prinzip nicht zu selten in die Nähe zum Faschismus gerückt wurde, wenngleich es dabei wahrscheinlich über Gebühr vereinnahmt wurde.

Jedenfalls ist die Auffassung, dass Erfolg nur mit Gift und Dolch, Lüge und Verbrechen erreicht werden kann, heute bereits etwas überholt.

Obwohl: Umgelegt auf die heutige Politik findet sich Machiavel-

lismus in seiner ganzen Mannigfaltigkeit wieder, verfeinert vielleicht noch durch die neurolinguistische Programmierung der Fremdschuld-Zuweisung, die von Grasser und Konsorten so gerne gebraucht wird. Dass dadurch letzten Endes nur Rechtsbruch ausgelöst wird, erleben wir ja derzeit.

In der Politik sei alles erlaubt, dekretiert Machiavelli. Es gebe kein Gut und kein Böse – nur taugliche und untaugliche Mittel. Verwerflich sei nur der Mangel an Entschlusskraft – „dass die Menschen weder verstehen, in Ehren böse noch mit Vollkommenheit gut zu sein“. Das Recht zur Grausamkeit hänge „nur davon ab, ob die Grausamkeiten gut oder schlecht angewandt sind“. Und vom richtigen Timing: „Gewalttaten muss man alle auf einmal begehen, damit sie weniger empfunden werden und dadurch weniger erbitern“, rät er.

Ein Ratschlag, der nur zu Verbitterung führen kann.

Arno Maierbrugger