



*Professor Dr. Gerrick von Hoyningen-Huene,
maat Rechtsanwälte Späth und Partner PartGmbH*

„Die Führungsgrundsätze des Niccolò Machiavelli“

Vortrag am 17. September 2015

Herr Professor Dr. Abbo Junker eröffnete den Abend mit einer kurzen Vorstellung des Referenten. Dieser versuchte zunächst deutlich zu machen, wie er zu diesem, auf den ersten Blick sehr ungewöhnlich erscheinenden, Vortragsthema gekommen ist. Niccolò Machiavelli sei ebenfalls Jurist gewesen. Sein berühmtestes Werk „Il principe“ („Der Fürst“) habe vor kurzem sein 500 jähriges Bestehen gefeiert. Dies habe er zum Anlass genommen, um einen sehr bedeutenden Staatsphilosophen und dessen Hauptwerk genauer zu betrachten. Das Buch „Der Fürst“ umfasse lediglich ca. 100 Seiten. Es habe einen hohen Grad an Bekanntheit erlangt, sei aber auch äußerst umstritten gewesen und werde wohl allzu häufig falsch verstanden. Friedrich der Große habe sogar einen durch Voltaire 1740 veröffentlichten „Antimachiavell“ verfasst.

Nach diesen einleitenden Worten versetzte der Referent die Zuhörer, mittels der Erläuterung einiger Bilder aus der Zeit um 1500, in das Florenz des Machiavelli und der Herrschaft der Medici. Das Werk „Der Fürst“ sei nach seiner äußeren Form an die, in dieser Zeit zahlreichen und üblichen Fürstenspiegel als Erziehungsleitfaden angelehnt. Der Inhalt des „Der Fürst“ sei jedoch nicht wie üblich biblisch gewesen. Der Zweck des Werkes sei vielmehr eine Werbeschrift für das Wissen und Können des Machiavelli. Dies zeige die Kombination aus dem Inhalt und der Widmung „den Fürsten Medici“. Nach dem Referenten habe Machiavelli jedoch wenige Seiten weiter dieses Ziel selbst konterkariert, indem er empfehle bei einem Machtwechsel zunächst alle alten Mitarbeiter zu entfernen.

Bei der Lektüre werde dem Leser auffallen, dass die Überschriften im Buch alle von Staatspolitik handelten – dies sei jedoch nicht zwingend der Inhalt des folgenden Abschnitts. Weiter merkte der Referent an, dass dieses Buch streng genommen rückwärts gelesen werden müsste, da die interessanten Inhalte erst in den hinteren Kapiteln kämen. Dieser Aufbau habe sehr wahrscheinlich eine Zensur des Buches verhindern sollen. Dies sei weitgehend auch geglückt.

Um dieses Werk heute verstehen zu können und für den modernen Leser nutzbar zu machen, seien vor der Lektüre einige Begriffe in die aktuelle Zeit zu „übersetzen“. So müsse etwa „Fürst“ als „Chef“, „necessità“ als „Erforderlichkeit“ und „virtù“ als „Einsatzbereitschaft“ gelesen werden. Zeitlos sei dagegen der Aufruf, dem wirklichen Wesen der Dinge nachzugehen; sich keinen Illusionen hinzugeben. Dies sei auch heute in Unternehmen und der aktuellen Politik zu bedenken. Weiter sage Machiavelli, dass das Unmögliche versucht werden müsse, um das Mögliche zu erreichen. Dieser Mut und Leistungswille sei auch heute wünschenswert.



Eine erfolgreiche Führung müsse sich nach Machiavelli an fünf konkreten und weiteren allgemeinen Führungsprinzipien orientieren. Der Referent widmete sich zunächst exemplarisch einigen allgemeinen Kriterien: So müsste ein neuer Chef anfangs grausam sein, indem er Gegner entwaffne, Mitarbeitern Kompetenzen zuteile oder diese von sich abhängig machte. Weiter sei darauf zu achten, dass Probleme stets im Anfangsstadium gelöst würden. Der Referent sah in dem Verhalten von Bundeskanzlerin Merkel ein prominentes Beispiel der Missachtung dieses Rates. Weiter habe Machiavelli befürwortet Gewalttaten mit einem Schlag auszuführen, Wohltaten dagegen nach und nach zu gewähren. Verstehe man unter Gewalttat eine unbeliebte Maßnahme, wie Entlassungen, klinge auch dieser Rat nicht mehr fremd. Machiavelli riet weiter dazu, als Chef anwesend zu sein und sich konkrete Ziele zu setzen. Im Zusammenwirken mit anderen Menschen sei nach Machiavelli darauf zu achten, seine eigene Auffassung zu verbergen und den Anschein der Frömmigkeit zu wahren. Da alle lügen würden, sei es nicht immer zielführend selbst bei der Wahrheit zu bleiben. Machiavelli verdeutliche dieses Verhaltensmuster mit dem Bild des „wie Fuchs und Löwe sein“. Eine ähnliche Sichtweise finde man auch zu der Frage, ob man Wort, insbesondere also Verträge, halten soll: grundsätzlich sei dies gut, jedoch nicht, wenn der andere vertragsbrüchig werde. Im Rahmen der Personalleitung sei es gut, Unangenehmes zu delegieren – heute etwa an die Personalabteilung – und Angenehmes selbst auszuführen um als Chef in gutem Licht zu erscheinen. Dieses Vorgehen lasse sich beispielsweise auch bei der Informationspolitik von Frau Merkel beobachten. Als letzten Ratschlag aus den allgemeinen Prinzipien gab der Referent mit Machiavelli allen auf den Weg, etwas einmal Entschiedenes nicht zu korrigieren, sondern den Weg weiter zu gehen, da sonst ein Machtverlust drohe.

Anschließend wurden die konkreten Prinzipien vorgestellt. Unter richtigem „Militär“ sei heute ein gutes Marketing zu verstehen und das Dogma, dass nur die eigenen Mitarbeiter gut, vor allem loyal seien. In die Gegenwart übersetzt, hielt er Outsourcing also für gefährlich. Unter dem Aspekt des Militärs wurde auch auf die Bedeutung einer guten Marktforschung und auf das Lernen aus den Taten anderer hingewiesen. Neben guten Gesetzen, welche spätere Probleme verhindern, sei der Umgang mit den Großen besonders gefährlich. Um dabei selbst nicht unterzugehen, müsse man stets Stellung beziehen und bei der Koalitionsbildung darauf achten, sich nicht mit mächtigeren zusammenzuschließen, da diese nur das Ziel verfolgen würden einen Konkurrenten – etwa durch Übernahme – zu beseitigen.

Abschließend betonte der Referent, dass schon Machiavelli die Notwendigkeit einer fortwährenden Loyalitätsprüfung und eines Intelligenztests der Mitarbeiter gesehen habe. Weiter habe er dazu geraten selbst Feindbilder zu schaffen. So wie dies heute beispielsweise zwischen Audi und BMW zu sehen sei. Und letztlich sollte sich jeder vor Schmeichlern hüten. Auch dies erscheine zeitlos.

Felisa Frey
Wissenschaftliche Mitarbeiterin