

# Management

«Wer dauerhaften Erfolg haben will, muss sein Verhalten ständig ändern.»

**Niccolò Machiavelli** (1469–1527), italienischer Staatsmann und Schriftsteller

## Inbegriff des Bösen

**Macht** Machiavellistische Manager werden gehasst. Dennoch sind sie oftmals extrem erfolgreich – zumindest in der kurzen Frist.

ANNA CATHERIN LOLL

UBS-Händler «Broker-B» zeigt sich im Chat beeindruckt von «Trader-1»: «Kumpel, du wirst verdammt gut in diesem Libor-Spiel. Denk an mich, wenn du auf deiner Jacht in Monaco bist», schreibt er seinem Kollegen. Die kriminelle Zinsmanipulation lief über mehrere Jahre, Händler der UBS waren dabei Hauptakteure.

Als Verantwortlicher gerät aber auch der damalige UBS-Präsident Marcel Ospel immer stärker in die Kritik. Alt-Bundesverwaltungsrichter Hans-Jacob Heitz spricht gegenüber dem Finanzportal Finews von einer «machiavellistischen Verblendung Ospels».

### Ohne Moral und Mitgefühl

Es ist keine schmeichelhafte Bezeichnung. Rücksichtslos, hinterhältig und schlau – Machiavellisten gelten geradezu als Inbegriff des Bösen. Moral und Mitgefühl scheint es für sie nicht zu geben, sondern nur das Ziel der Ausweitung der eigenen Macht. Die Psychologie spricht von der «dunklen Triade der Persönlichkeitsstruktur». Machiavellismus sei eng verwandt mit Psychopathie und Narzissmus.

Das Konzept ist in den Schriften des italienischen Politikers und Schriftstellers Niccolò Machiavelli angelegt (siehe Kas-

ten). Die Banker, die den Libor-Wert zu ihren Gunsten verfälscht haben, können sich durchaus bei ihm Bestätigung suchen. Denn Manipulation gehört Machiavellis Ansicht nach zum Spiel um Macht und Status. Ein kluger Machthaber dürfe sein Wort nicht halten, wenn ihm dies schade, schrieb er 1513 in seinem Werk «Il Principe» (Der Fürst). Ein Herrscher müsse «sowohl den Menschen wie die Bestie zu spielen wissen». Wo gedroht werden muss, da muss gedroht werden. Wo geschmeichelt, geschmeichelt. Nach Machiavelli darf es dem Herrscher nicht darum gehen, geliebt zu werden, sondern unangefochten zu herrschen.

Seine amoralischen Überlegungen und klinisch-kühlen Analysen stiessen in den letzten 500 Jahren die Menschen gleichermaßen ab, wie sie faszinierten. Psychologen und Managementtheoretiker beschäftigen sich heute immer wieder mit der Idee des gewissenlos zielorientierten Menschen. Denn auch wenn sie kaum jemand mag, scheinen Machiavellisten in der Arbeitswelt bisweilen äusserst erfolgreich zu sein. Oft sind sie charismatische Persönlichkeiten. Ihre amoralische Durchsetzungsfähigkeit kann durchaus Bewunderung hervorrufen. Laut Studien sind Machiavellisten deshalb bessere Unternehmensgründer, erfolgreichere Immobilienmakler, Investmentbanker und Vertriebsleute. Im oberen Management können sie besonders in Krisensituationen gefragt sein.

«Machiavellisten verfügen durchaus über einige Eigenschaften, welche in der Arbeitswelt gefragt sind», sagt denn auch Frank Belschak, assoziierter Professor für Personalwesen an der Amsterdam Business School. Machiavellisten sei das Gefühl von Schuld fremd, erklärt er. Dadurch könnten sie vergleichsweise objektive Entscheidungen treffen.

Dabei gilt jedoch ein Grundsatz: Kurzfristig und kontrolliert kann Machiavellismus von Vorteil sein. Langfristig wirkt er meist zerstörerisch. «Bisweilen braucht es einen Sensenmann als Turnaroundsmanager», sagt Elmar Wiederin, Senior Partner des Beratungsunternehmens Boston Consulting Switzerland. «Es macht aber einen grossen Unterschied, ob man ein Unternehmen führt, dem es gut geht, oder ob man noch ein paar Monate Zeit hat, etwas drastisch zu verändern, bevor einem die Banken die Kreditlinie kündigen.»

Nicht nur die Situation entscheidet, ob Machiavellisten erfolgreich sind oder nicht. Auch die Firmenkultur und das Umfeld spielen eine Rolle. Ein Steve Jobs sei sicherlich nicht der umgänglichsste Chef gewesen. Trotzdem habe er Apple zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Welt gemacht. Technische Verwerfungen gebe es heute halbjährlich, nicht alle 100 Jahre. Das erfordere bisweilen ein schnelleres, zum Teil auch härteres Management.

### Alles andere schadet

Langfristig scheint Machiavellismus jedoch mehr zu schaden, als er nützt. Studien belegen ebenfalls, dass Anfangserfolge bei Unternehmensgründungen von stark machtorientierten Menschen sich nicht immer fortsetzen. Unter einem stark übersteigerten Selbstbewusstsein hinsichtlich seiner eigenen, scheinbar überragenden Fähigkeiten kann der Realitätssinn leiden, warnen die Wissenschaftler. Dies spiegelt sich in der Praxis wider. Helmut Maucher,



ehemaliger Präsident von Nestlé, hält jedenfalls nichts von Machiavellisten im Management. Auf Kosten von Moral und Ethik seien nur kurzfristige Erfolge möglich. «Möchte man langfristigen Erfolg haben, muss man sich anständig verhalten», sagt er. Sicherlich müsse ein Manager auch harte Massnahmen ergreifen können, zum Beispiel bei einer nötigen Reorganisation. Doch das habe immer mit Augenmass, sozialer Verantwortung und nicht abrupt zu geschehen. Alles andere schade langfristig dem Image der Firma und der Motivation der Mitarbeitenden. Er selbst habe beispielsweise in Grossbritannien einmal eine Fabrik verschenkt, um wenigstens einen Teil der Arbeitsplätze zu erhalten. «Machiavellismus lohnt sich nicht», so Maucher.

### Machiavellisten haben einige Eigenschaften, die im Job gefragt sind.

Auch Frank Belschak sieht Probleme bei unkontrollierten Ellenbogen-Karrieristen. «Machiavellisten handeln immer – und das ist die Gefahr fürs Unternehmen –, immer im eigenen Interesse», erklärt der Professor. Es gebe jedoch einen Ausweg, solange ein Vorgesetzter erkenne, mit wem er es zu tun habe. Denn im Gegensatz zum Psychopathen könne man Machiavellisten mit klar kommunizierten Zielvereinbarungen prinzipiell gut lenken. «Wenn ein Machiavellist weiss, dass Teamfähigkeit und Ehrlichkeit belohnt wird, Rücksichtslosigkeit und Korruption nicht, wird er sich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit danach richten», so Belschak. Ein Problem habe ein Unternehmen allerdings, wenn er bis ganz nach oben an die Spitze komme. «Wer kontrolliert ihn dann?», fragt Belschak.

Jemand wie Marcel Ospel scheint jedenfalls unantastbar zu sein. Gemäss Medienberichten sicherte er sich in seiner Austrittsvereinbarung mit einer Klausel ab. Die UBS, die jetzt im Libor-Skandal 1,4 Milliarden Franken Strafe zahlen muss, kann den Verantwortlichen demnach für Verfehlungen nicht mehr belangen.

## «Machiavelli geisselte Ehrgeiz und Gier»



**Volker Reinhardt**  
Professor für Geschichte an der Universität Freiburg im Breisgau

### Wie machiavellistisch war Machiavelli?

**Volker Reinhardt:** Machiavellismus bedeutet, dass jemand für ein Ziel über Leichen geht und vor keiner Grausamkeit zurückschreckt. Dieses Gedankengut ist in Machiavellis Schriften angelegt. Allerdings rechtfertigt aus seiner Sicht nicht jeder Zweck skrupelloses Vorgehen. Auch kann man seine Ideen nicht einfach auf die Wirtschaft übertragen.

### Inwiefern?

Reinhardt: Die Wirtschaft interessierte Machiavelli nicht besonders. Ihm ging es immer und ausschliesslich um den starken Staat. Alles hatte sich seinem Zweck unterzuordnen. Machiavellis Ideal war die kriegerische Republik, die sich durch ständige Expansion gesund hält. Schwache Führer waren Machiavelli ein Dorn im Auge. Er war davon überzeugt, dass die Menschen von Natur aus destruktiv sind. Deshalb sollte ein starker Fürst oder eine kluge Republik die zerstörerischen Kräfte im Inneren bündeln und nach aussen lenken. Will man diese Ideen nun auf die Arbeitswelt von heute übertragen, muss man sich bewusst sein,

dass man sich damit von dem historischen Machiavelli entfernt.

*Doch wenn man sich auf das Gedanken-spiel einlässt?*

Reinhardt: Historisch wäre man dann sicher nahe an Machiavelli, wenn man sein Gemeinwohlideal mit dem Unternehmenswohl gleichsetzt.

*Und den absolutistischen Fürsten mit dem Manager?*

Reinhardt: Gewissermassen ja. Allerdings muss auch hier beachtet werden, dass Machiavelli nie das Privatwohl des Fürsten im Auge hatte, sondern immer den stabilen Staat. Der Staat ist von der Moral freigesprochen. Der Einzelne jedoch nicht. Hier wird Machiavelli oft missverstanden. Der Fürst war letztlich auch nur Mittel zum Zweck. Zieht man nun die Parallele zur Arbeitswelt, wäre sein Ideal sicher kein Manager, der sich auf Kosten der Firma einen individuellen Vorteil verschafft. Von ihm hätte Machiavelli nichts gehalten. Im Gegenteil geisselt er Ehrgeiz und Gier als zerstörerische Kräfte für das Gemeinwohl.

*Ein Manager im Sinne von Machiavelli wäre also ein verantwortlicher Chef?*

Reinhardt: Auf jeden Fall wäre es ein Chef, der alles dem Firmenzweck unterordnet. Alles andere wäre zweitrangig, auch Moral und Gesetzestreue. Wenn es dem Unternehmen nützt, würde der Manager moralisch handeln. Wenn es jedoch das Unternehmen stärker voranbringen sollte, Kunden zu bestechen, würde er dies tun.

INTERVIEW: ANNA CATHERIN LOLL

### ZENTRALE THESEN

#### Politiker, Staatsfeind, Autor

**Gute behandeln oder zerstören:** «Es ist festzustellen, dass die Menschen entweder gütlich behandelt oder vernichtet werden müssen. Wegen geringer Unbill rächen sie sich, wegen grosser vermögen sie es nicht.»

**Lieber gefürchtet als geliebt:** «Die Liebe hängt an einem Bande der Dankbarkeit, das, wie die Menschen leider sind, bei jeder Gelegenheit zerreisst (...). Die Furcht vor Strafe lässt aber niemals nach.»

**Gebrauch von Grausamkeit:** «Darum müssen alle Gewalttaten auf einmal geschehen, da sie dann weniger empfunden und eher vergessen werden. Die Wohltaten aber müssten nach und nach erwiesen werden, damit sie sich besser einprägen.»

**Lügen ist erlaubt:** «Ein kluger Herrscher kann und soll daher sein Wort nicht halten, wenn ihm dies zum Schaden gereicht.»

**Verstellung nötig:** «Freilich ist es nötig, dass man (...) in der Verstellung und Falschheit ein Meister ist.»

**Alles rechtfertigt den Erfolg:** «Ein Fürst sehe also nur darauf, wie er sich in seiner Würde behauptet; die Mittel werden stets für ehrbar befunden und von jedermann gelobt werden. Denn der Pöbel hält es stets mit dem Schein und dem Ausgang einer Sache, und die Welt ist voller Pöbel. Die wenigen Klügeren aber kommen nur dann zur Geltung, wenn die grosse Menge nicht weiss, woran sie sich halten soll.»