



Autor: **Walter R. Kaiser**

Art: Vortrag, erweiterter Text

eMail: kaiser.autor@t-online.de
Homepage: www.kaiser-forum.de
Fon: 0171-2353863
Anschrift: Schulstr. 12, 71296 Heimsheim

Alle Rechte am Text gehören dem Autor.
Dieser Vortragstext basiert auf dem Buch „Demut oder pure Macht“ des Autors.

Demut und Macht
Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Inhaltsübersicht

1 Einleitung	3
1.1 Bernd Stromberg – Westentaschen Fürst	3
1.2 Bedeutung und Google	3
2 Die Methoden des Benedikt von Nursia	4
2.1 Wer ist dieser Benedikt?	4
2.2 Gehirnwäsche der Mönche	4
2.3 Das Joch der Regeln	5
2.4 Führungstechniken des Abtes	6
2.5 Der Mönch als disziplinierter Klostermitarbeiter	8
3 Die Methoden des Nicolló Machiavelli	9
3.1 Wer ist dieser Machiavelli?.....	9
3.2 Die Welt ist voller Pöbel.....	11
3.3 Schein, Sein und Sündenbock.....	11
3.4 Erobern und herrschen.....	12
3.5 Führen und verwalten.....	14
3.6 Glück und Anpassung.....	14
4 Vergleich der Methoden	15
4.1 Das Menschenbild.....	15
4.2 Die Führung.....	15
4.3 Der Untergebene.....	16
4.4 Die Kontrolle	16
4.5 Die Ethik.....	16
5 Folgerungen für heute	16
Literaturhinweise	17

1 Einleitung

1.1 Bernd Stromberg – Westentaschen Fürst

Kennen Sie Bernd Stromberg? Stromberg heißt eine Comedy Fernsehserie des Senders Pro 7, die von 2004 bis 2012 ausgestrahlt worden ist. Bernd Stromberg ist darin die Hauptfigur. Er ist vierzig Jahre alt und Abteilungsleiter der Schadensregulierung bei der fiktiven Capitol Versicherung AG, ein egozentrischer selbstgerechter Macho. Er „tritt nach unten, schleimt nach oben, lügt, baggert, intrigiert und erlaubt sich alles, was seinem obersten Ziel, der persönlichen Machterhaltung, dienlich ist.“¹ Kollegen und Mitarbeiter sind für ihn nur Mittel zum Zweck.

Hätte er als reale Person um 1500 in Italien gelebt, wäre eine politische Karriere für ihn durchaus möglich gewesen. *Niccoló Machiavelli* hätte wahrscheinlich seine wahre Freude an ihm gehabt. Bei *Benedikt von Nursia*, dem Gründer des Benediktinerordens, wäre er so um das Jahr 500 möglicherweise aus dem Kloster geflogen – falls man Stromberg überhaupt aufgenommen hätte.

1.2 Bedeutung und Google

Tausend Jahre beträgt der Zeitunterschied zwischen zwei Texten dieser historischen Personen. Die ältere der beiden Schriften beinhaltet die Regeln des Mönches und Abtes *Benedikt von Nursia*, die Benediktusregel aus dem 6. Jahrhundert. Die andere ist ein kleines Buch mit dem Titel „Der Fürst“, eine politisch-soziologische Studie von Politiker und Schriftsteller *Niccoló Machiavelli* aus dem 16. Jahrhundert. Sagen uns diese Texte heute überhaupt noch irgendetwas?

Gibt man beispielsweise in Google das Begriffspaar „Führung, Benedikt“ ein, erhält man 905.000 Treffer², bei „Führung, Machiavelli“ sind es 737.000 Verweise auf Quellen im Internet. Zum Vergleich: Der, wie er genannt wird, *Hohepriester des Managements*³, *Peter F. Drucker*, bringt es mit der gleichen Wortkombination auf nur 444.000 Internet-Links. Der Heilige *Benedikt von Nursia* aus dem Frühmittelalter (500 – 1.050) und der Realpolitiker und Schriftsteller *Niccoló Machiavelli* aus der Renaissance (15. und 16. Jahrhundert) scheinen den aktuelleren Management- und Führungstheoretiker *Drucker* aus dem 20. Jahrhundert an Bedeutung immer noch zu übertreffen.

Was erwartet Sie? Wir werden den Fragen nachgehen: a) Wer waren die Beiden? b) In welchem Umfeld haben sie ihre Regeln und Ratschläge erteilt? Und c) Können sie heute noch Führungskräften etwas bieten? Zuerst beschäftigen wir uns mit *Benedikt von Nursia*, dann mit *Niccoló Machiavelli*. Danach vergleichen wir die Regeln und Empfehlungen beider nach ausgewählten Kriterien und kommen zu einigen Folgerungen für die heutige Zeit.

¹ FOCUS Magazin, Nr. 7 (11.3.2008): Männer, Macht und Machiavelli

² www.google.de, Zugriff 19.10.2013

³ Jay, Antony: Management und Machiavelli, 1993, 2. Aufl., S. 13

2 Die Methoden des Benedikt von Nursia

2.1 Wer ist dieser Benedikt?



Wenden wir uns zuerst Benedikt zu. *Benedikt* soll um das Jahr 480 geboren und am 21. März 547, also im Alter von 67 Jahren verstorben sein. Der Frankfurter Historiker *Johannes Fried* vermutet allerdings, dass es ihn möglicherweise gar nicht gegeben hat. Er meint: „*Benedikt, die ganze Benedikt-Legende, ist eine Art Implantat im kollektiven Gedächtnis.*“⁴ Es gibt nämlich keine eindeutigen Dokumente. Den frühesten Hinweise findet man in einer Schrift mit dem Titel *Dialoge* von *Papst Gregor I*, genannt der Große. Der

lebte von etwa 540 bis 604. Und diese *Dialoge* halten manche Historiker für eine später geschriebene Fälschung. Andere Historiker jedoch gehen davon aus, dass *Benedikt* tatsächlich existierte.

Gleichgültig, ob *Benedikt* nun eine historische Person ist oder nicht, er hat ein Vermächtnis hinterlassen: Die Benediktusregel. Es ist ein Regelwerk für das benediktinische Mönchsleben im Kloster. Diese Regeln werden von manchen Theologen, Philosophen und Schriftstellern als Vorbild genommen für ein ethisch geführtes Leben und auch für eine sogenannte ethische Führung von Unternehmen.

Was ist Ethik? Hier eine Definition aus einem Lexikon: „*Die allgemeine Ethik wird heute als eine philosophische Disziplin verstanden, deren Aufgabe es ist, Kriterien für gutes oder schlechtes Handeln und die Bewertung seiner Motive und Folgen aufzustellen.*“⁵ Die hier genannten Begriffe Gut und Schlecht sind moralische Begriffe, die sich natürlich von Gesellschaft zu Gesellschaft und auch innerhalb einer Gesellschaft im Laufe der Zeit ändern können. Und als Moral versteht man die teilweise unausgesprochenen Regeln-, Normen und Wertesysteme, die für eine Gesellschaft Verhaltensmaßstab sind. Und die können sich, wie man weiß, ändern. Ethik Moral sind daher relativ, zeitbedingt. Wir werden uns daher bei den folgenden Ausführungen auch etwas mit dem historischen Umfeld beschäftigen müssen.

2.2 Gehirnwäsche der Mönche

Beginnen wir mit den Prozeduren, aufgrund derer Personen in das Kloster aufgenommen und im Kloster gehalten werden sollen. Nicht jeder ist für klösterliches Leben geeignet. *Benedikt* will einigermaßen sicher gehen, dass a) nur geeignete Kandidaten aufgenommen werden und b) diese, wenn sie denn Mönche geworden sind, auch den Ordensregeln gehorchen.

Nun kann man Menschen kontrollieren, indem man sie bedroht oder durch physische Gewalt zwingt. Doch Psychologen wissen und die Alltagserfahrung beweist, dass dies nur solange funktioniert, wie die Androhungen von Gewalt oder generell Sanktionen wirken. Länger und dauerhafter bleiben

⁴ Staas, Christian: Heiliger oder Legende? Benedikt gab es nicht; Interview mit F. Fried in: DIE ZEIT, Nr. 16, 15.4.2010

⁵ www.wikipedia.de: Ethik, Zugriff 2.1.2013

Verhaltensänderungen, wenn man das Denken der Menschen in die gewünschten Bahnen lenken kann, wenn man es von unerwünschten Gedanken „säubert“: Gehirnwäsche.

Die Psychologin und Neurobiologin *Kathleen Taylor* schreibt in ihrem Buch *Brainwashing*, also zu Deutsch: Gehirnwäsche: „*Die totale Kontrolle menschlichen Denkens ist im Grunde eine bössartige Idee. Gehirnwäsche ist das ultimative Eindringen in die Privatsphäre: Sie gewinnt Kontrolle nicht nur darüber, wie Menschen handeln sondern wie sie denken. Sie ruft die tief verborgenen Ängste hervor von Freiheitsverlust, ja sogar vom Verlust der eigenen persönlichen Identität.*“⁶

Kriterien einer Gehirnwäsche sind beispielsweise⁷: Die Person wird von bisherigen Informationsquellen abgeschnitten. Neue Informationen werden vom Manipulator kontrolliert. Auch Belohnung für das gewünschte Verhalten und Bestrafung für Fehlverhalten stehen unter dessen Kontrolle. Es besteht ein intensiver persönlicher Kontakt zum Manipulator. Die Person soll sich zudem hilflos und isoliert fühlen, wird aber regelmäßig ernährt. Vorstellungen, Verhalten und Worte aus der Vergangenheit, die nicht mehr erwünscht sind, werden verspottet und unterdrückt.



Wie sieht das nun mit Blick auf die Eintrittsprozeden der Benediktusregel aus? Die Aufnahmeprozedur steht in Kapitel 58, im hinteren Drittel der 73 Regeln und hat die Überschrift: „*Die Ordnung bei der Aufnahme von Brüdern*“. Und gleich der erste Satz lautet (58,1): „*Kommt einer neu und will das klösterliche Leben beginnen, werde ihm der Eintritt nicht leicht gemacht.*“⁸

Dem Kandidaten wird erst einmal für vier bis fünf Tage der Eintritt ins Kloster verwehrt. Wenn er sich nicht davon hat abschrecken lässt und (58, 3) „*beharrlich klopft*“ darf er für einige Tage als Gast im Kloster wohnen. Ein erfahrener Bruder nimmt ihn unter die Lupe. Er prüft, ob er (58,7): „*Gott sucht*“, „*Eifer hat für den Gottesdienst*“, „*bereit ist zu gehorchen*“, „*fähig ist, Widerwärtiges zu ertragen*“. Wenn der Novize all dies verspricht darf er zwei Monate bleiben. Nach diesen zwei Monaten wird ihm erstmals die Benediktusregel ganz vorgelesen. Dies wiederholt sich weitere zweimal im Abstand von jeweils vier Monaten. Bis hierher hätte der Kandidat das Kloster jederzeit verlassen können. Mit den Worten eines heutigen Personalleiters in einer Firma wäre dies die Probezeit gewesen.

2.3 Das Joch der Regeln

Jetzt aber muss er sich entscheiden. Er weiß, was auf ihn zukommen wird, kann sich später nicht mehr herausreden, nicht mehr das (58, 16) „*Joch der Regel von seinem Nacken abschütteln*“. Es wird eine Aufnahmeurkunde erstellt, nach heutiger Lesart ein Einstellungsvertrag auf Lebenszeit. Es folgt eine Unterwerfungsgeste wie folgt (58,16): „*Dann wirft sich der neue Bruder jedem einzelnen zu Füßen, damit sie für ihn beten.*“

⁶ Taylor, Kathleen: *Brainwashing. The science of thought control*, 2006, Seite XII; eigene Übersetzung

⁷ Zimbardo, P. G.: *Lexikon der Psychologie*, 1983, Seite 614 - 615

⁸ Die Zahlen nennen das Kapitel und die lfd. Nr im Kapitel der Benediktusregeln

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Sein Eigentum muss er vor der Aufnahme an die Armen verschenken oder dem Koster ganz formell als Schenkung vermachen. Er tauscht seine Kleider gegen die Sachen des Klosters, denn (33,3) *„Keiner habe etwas als Eigentum, überhaupt nichts ...“* (33,4) *„Den Brüdern ist es ja nicht einmal erlaubt, nach eigener Entscheidung über ihren Leib und ihren Willen zu verfügen.“* Doch immerhin steht da auch (33,5): *„Alles Notwendige dürfen sie aber vom Vater des Klosters erwarten ...“*

Ein Merkmal der Gehirnwäsche ist, wie wir schon erfahren haben,-die Informationskontrolle. Erreichen kann man das auch, indem man den Kontakt zur Außenwelt einschränkt und kontrolliert. Das Kloster soll daher so ausgestattet sein, dass die Eigenversorgung des täglichen Bedarfs möglich ist. Denn (66,7) *„So brauchen die Mönche nicht draußen herumzulaufen, denn das ist für sie überhaupt nicht gut.“*

Informationskontrolle, Unterwerfungsgesten, Besitzentzug, Regelwiederholungen, Abschottung zur Außenwelt: das sind nicht zu übersehende manipulative Psychotechniken, Methoden der Gehirnwäsche. Man wollte auch nicht Hinz und Kunz, sondern nur solche Personen, die schon eine gewisse Disposition zu einem Leben in Unterordnung und Gehorsam zeigen.

Solche Einstellungsprozeduren sind natürlich nicht mehr auf heutige Verhältnisse in Unternehmen übertragbar. Eine Erkenntnis kann man dennoch aus der rigiden Aufnahmepraxis ziehen: Nur eine sorgfältige Bewerberauswahl kann gewährleisten, dass man die richtigen Leute einstellt. Ehrlichkeit darüber, was von ihm erwartet wird, lohnt sich und schützt den Bewerber vor Überraschungen. Es wird dadurch verhindert, dass die falschen Mitarbeiter ins Unternehmen kommen und durchgefüttert werden müssen.

2.4 Führungstechniken des Abtes

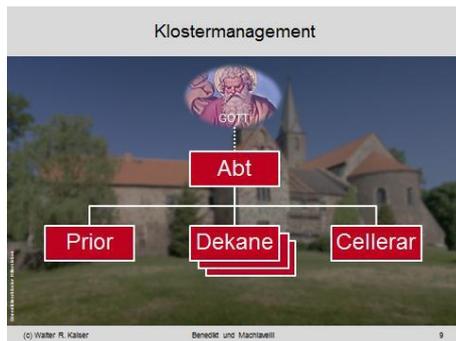
Der Chef des Klosters ist der Abt. Er soll normalerweise einstimmig von der ganzen Gemeinschaft gewählt werden, also in heutiger Lesart von seinen Mitarbeitern. Er kann aber auch durch einen Bischof eingesetzt werden.

Während ein Vorstand oder Geschäftsführer heutzutage seine generellen Weisungen von den Eigentümern bekommt, die real auf dieser Welt vorhanden sind, vertritt der Abt (2,2) *„im Kloster die Stelle Christi, wird er doch mit dessen Namen angeredet ... Abba, Vater.“* (2,4) *„Deshalb darf der Abt nur lehren oder bestimmen und befehlen, was der Weisung des Herrn entspricht.“* Da auch ein Abt in der Regel keinen direkten Zugang zu Gott hat, werden die *„Weisungen des Herrn“* aus der Bibel entnommen. Als eine wichtige Voraussetzung für seine Aufgabe gilt daher: (64,9) *„Er muss das göttliche Gesetz genau kennen, damit er Bescheid weiß ...“*. Der Abt seinen Brüdern keine lange Reden oder Vorträge halten, oder wie man sagt: Wasser predigen aber selbst Wein trinken.-Denn es heißt (2,12): *„Er [also der Abt] mache alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar.“*

Wenn die Klostersgemeinschaft recht klein ist, kümmert sich der Abt um fast alles. Er delegiert im Bedarfsfall Aufgaben direkt an seine Mitbrüder. Nimmt die Mönchszahl zu, zieht der Abt zwischen sich und den einfachen Mönchen eine Führungsebene ein.

Demut und Macht

Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli



Da gibt es einmal den Prior. Er ist der Stellvertreter des Abtes und, so würde man heute sagen, streng weisungsgebunden. Denn (65,16): „*Er tue nichts gegen den Willen oder die Anordnung des Abtes.*“ Dennoch kann es vorkommen, dass der Prior sich als zweiter Abt fühlt, (65,2) „*vom bösen Geist des Stolzes aufgebläht*“. Das tritt oft dann auf, wenn der Bischof sowohl Abt als aus Prior ausgewählt und eingesetzt hat, um vielleicht den Abt über den Prior auszuspionieren. Als Problemlösung wird hier folgendes empfohlen (65,11): Es

ist „*angebracht, dass der Abt die Ämter in seinem Kloster nach eigenem Ermessen besetzt.*“ Auf heutige Verhältnisse angewandt bedeutet dies, dass Eigentümer oder Aufsichtsgremien sich aus Personalentscheidungen unterhalb der Ebene Geschäftsführer oder Vorstände heraushalten sollten.

Dann gibt es noch die Dekane. Es sind sozusagen die Abteilungsleiter des Klosters und verantwortlich für die Führung einer Gruppe von zehn Brüdern. Dekane sind dem Abt direkt unterstellt. Als wichtiges Auswahlkriterien gilt (20,21): „*Als Dekane sollen nur solche ausgewählt werden, mit denen der Abt seine Last unbesorgt teilen kann.*“ Doch auch ein Abt kann bei der Auswahl daneben greifen. Es gibt dann Eskalationsstufen bis hin zur Absetzung (21,5) denn es heißt: „*Wenn einer der Dekane Tadel verdient, ... werde er einmal, ein zweites und ein drittes Mal zurechtgewiesen; wenn er sich nicht bessern will, wird er abgesetzt, und ein anderer, der geeignet ist, soll an seine Stelle treten.*“

Ähnliches gilt auch für den Prior. Bessert der sich auch nach weiteren Disziplinierungsmaßnahmen nicht (65,20) „*werde er seines Amtes als Prior enthoben*“. Und ist der danach immer noch aufmüpfig und ungehorsam (65,21) „*werde er sogar aus dem Kloster gestoßen*“. Benedikt formuliert es an anderer Stelle noch deutlicher (28,8): „*Ein rüdiges Schaf soll nicht die ganze Herde anstecken.*“

Unendliche Geduld und die Augen verschließen vor Fehlverhalten gehören bei der Personalführung des Abtes also nicht zu den empfohlenen Tugenden. Feigheit in der Personalführung, sich drücken vor unangenehmen Personalentscheidungen ist unerwünscht.

Eine Funktion unterhalb des Abtes darf nicht unerwähnt bleiben: Der Cellerar. Man könnte ihn etwa gleichsetzen mit dem Leiter des Finanz- und Rechnungswesen. Er sorgt dafür, dass die Infrastruktur des Klosters funktioniert. Er verwaltet das Sach- und Geldvermögen sowie die Gerätetechnik. Er ist zuständig dafür, dass die Mönche in der Klosterkantine, dem Refektorium, genügend auf den Tisch bekommen und auch nicht in Lumpen herumlaufen müssen. Er soll, wie es heißt, (31,1) „*reifen Charakters*“, „*weise*“, „*nüchtern*“, und „*nicht verschwenderisch sein*“. Natürlich kann der Cellerar Aufgaben an geeignete Brüder weiter delegieren.

Und wenn er einmal den Bitten eines seiner Brüder nicht nachkommen kann oder will, (31,13) „*dann schenke er ihm wenigstens ein gutes Wort*“. Denn, so würde man heute sagen, eine allzu schroffe unbegründete Ablehnung wirkt sich negativ auf die Motivation des Mitarbeiters aus. Nun wird auch berücksichtigt, dass der Abt zwar Vertreter Christi auf Erden ist, aber keineswegs allwissend. Rat ist gefragt (3,1): „*Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht. Er soll den Rat der Brüder anhören.*“ Also nicht der Prior, ein Dekan oder der Cellerar werden vorgeschoben, der Abt selbst steht vor seine

Mannschaft, seinen Mitbrüdern. Nach dem Rat gibt es jedoch keinen Mehrheitsbeschluss, mit dem die Verantwortung verschoben werden kann. (3,5) *„Vielmehr liegt die Entscheidung im Ermessen des Abtes: Was er für heilsamer hält, darin sollen ihm alle gehorchen.“* Benedikt hält sich hier an einen Spruch im Buch *Jesus Sirach (32,24)*, ein Text aus den sogenannten Apogryphen⁹, der lautet: *„Tu nichts ohne Rat, so gereuts sich nicht nach der Tat.“*

Die Verantwortlichkeit ist eindeutig und unmissverständlich geregelt. Denn es heißt (2,7): *„So wisse der Abt: Die Schuld trifft den Hirten, wenn der Hausvater an seinen Schafen zu wenig Ertrag feststellen kann.“* Ertrag bedeutet hier sowohl geistiger Ertrag im Sinne des christlichen Glaubens aber auch wirtschaftlicher Ertrag durch die physische Arbeit: *„Ora et labora“* – *„Bete und Arbeite“*, lautet ja das Motto der Benediktiner.

2.5 Der Mönch als disziplinierter Klostermitarbeiter

Benedikt hatte wohl erkannt, dass Herumlungern und Langeweile für die klösterliche Disziplin nicht förderlich sein können. Daher schreibt er auch (48,1): *„Müßiggang ist der Seele Feind. Deshalb sollen die Brüder zu bestimmten Zeiten mit Handarbeit, zu bestimmten Stunden mit heiliger Lesung beschäftigt sein.“* Siebenmal am Tag, im Abstand von drei Stunden sind diese *„heiligen Lesungen“* vorgesehen (16,2). Auch über das Jahr ist festgelegt, wann welche Lesungen und Rituale durchzuführen sind. Wegen angeblich wichtiger Tätigkeiten dem Gebet fernbleiben, kommt nicht infrage, denn (43,3): *„Dem Gottesdienst soll nichts vorgezogen werden.“*

Kein Bruder kann sich herausreden, dass etwas nicht zu seinem Aufgabenbereich gehöre. Es gilt (53,19): *„Wer Hilfe braucht, soll sie erhalten; wer jedoch frei ist, übernehme gehorsam jeden Auftrag.“* Drückebergerei oder Arbeitsverweigerung waren also nicht angesagt. Und wenn es heißt (43,18) *„Keiner darf sich herausnehmen, vor oder nach der festgesetzten Zeit eigenmächtig etwas zu essen oder zu trinken“*, dann kann man das durchaus auch im Sinne einer strengen Pausenregelung interpretieren.

Nun sind Mönche auch Menschen und daher nicht unfehlbar. Fehler bei der handwerklichen Arbeit können vorkommen. Wer allerdings versucht, die vor anderen zu verbergen, der muss mit Konsequenzen rechnen. (46,1-4) *„Wenn jemand bei irgendeiner Arbeit ... einen Fehler macht und nicht unverzüglich kommt, ... um seinen Fehler zu bekennen, sondern wenn der Fehler durch einen anderen bekannt wird, dann treffe ihn eine schwere Strafe.“*

Fehler liegen im sachlich-objektiven Bereich. Sogenannte Verfehlungen (23,1-5) liegen im Verhaltensbereich, wie: Trotz, Ungehorsam, Hochmut, Murren. In solchen Fällen wird der Mönch von seinem Vorgesetzten zuerst zweimal unter vier Augen ermahnt. Bessert er sich nicht, wird er öffentlich zurechtgewiesen. Hilft auch das nicht, wird er zeitweise vom gemeinsamen Essen oder Gebet ausgeschlossen. Und fruchtet auch das nicht, gibt es eine *„körperliche Strafe“*, also Prügel, Rutenschläge. Uneinsichtige Wiederholungstäter riskieren, dass sie sogar aus dem Kloster ausgeschlossen werden. Die Anweisung ist eindeutig (28,6): *„Wenn er [gemeint ist der uneinsichtige Bruder] sich aber auch so nicht heilen lässt, dann erst setzt der Abt das Messer zum Abschneiden an.“* *Benedikt* begründet seine Regel mit einem Bibelzitat (1. Korinther 5,13), das lautet: *„Verstoßt den Bösen aus eurer Mitte“*.

⁹ Apogryphen = alte christliche Texte, die nicht in den Kanon der Bibel aufgenommen worden sind

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Selbst wenn in der klösterlichen Gemeinde Fehler oder Verfehlungen nicht entdeckt werden und der Bruder sie auch nicht bekennt, bleibt die ultimative Kontrolle durch die höchstmögliche Instanz. Denn (7,13): „*Gott blickt vom Himmel zu jeder Stunde auf ihn [also den Menschen] und sieht an jedem Ort sein Tun. (7,15) Der Herr kennt die Gedanken der Menschen*“. Zumindest das schlechte Gewissen bleibt dem Mönch und die Angst vor dem Jüngsten Gericht.

Jedoch steht der Abt bis zuletzt in der Pflicht, sich um die verfehlenden Brüder besonders zu kümmern. Denn (27,5): „*Der Abt muss sich sehr darum sorgen und mit Gespür und großem Eifer danach streben, dass er keines der ihm anvertrauten Schafe verliert*“. So schnell wird also keiner aufgegeben.

Eines scheint bei allem offensichtlich: Einhaltung von Arbeitszeit- und Pausenregelungen, disziplinierte Arbeit, Gehorsam gegenüber Vorgesetzten, Akzeptanz und willige Unterordnung unter betriebliche Regelungen sind kaum vorstellbar ohne die Vorbereitung dieser Verhaltensweisen in den christlichen Klöstern.

Der Soziologe und Sozialökonom *Max Weber (1864-1920)* ist überzeugt, dass diese Tugenden den Kapitalismus mit vorbereitet haben. Er schrieb 1904 in seiner soziologischen Studie mit den Titel *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*: „*Denn indem die Askese aus den Mönchszellen heraus in das Berufsleben übertragen wurde und die innerweltliche Sittlichkeit zu beherrschen begann, half sie an ihrem Teil mit daran, jenen mächtigen Kosmos der modernen ... Wirtschaftsordnung [zu] erbauen, der heute den Lebensstil aller Einzelnen ... mit übermächtigem Zwang bestimmt,*“ und er fügt noch hinzu „*... bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht ist.*“¹⁰

3 Die Methoden des Niccoló Machiavelli

3.1 Wer ist dieser Machiavelli?

Kommen wir nun zu *Niccoló Machiavelli*. Machen wir einen Zeitsprung von 1000 Jahren, vom Italien des Jahres 500 in das Jahr 1500. Italien ist politisch zerklüftet in viele kleine Staaten. Dennoch war die Situation für viele Jahre einigermaßen stabil. Es gab größere Einheiten wie etwa Mailand, Venedig, Florenz, Siena und den Kirchenstaat, die sich gegenseitig in Schach hielten. Sie achteten sorgfältig darauf, dass ein anderer sich keinen der kleineren unter den Nagel riss. So waren auch die kleinen Stadtrepubliken meist vor Übergriffen sicher. Doch Intrigen, Mord, Verbannungen, Folter, erhöhte Kriminalität gehörten auch im „normalen“ Leben leider zur Tagesordnung. Dies war das Umfeld, in dem ein gewisser *Niccoló Machiavelli* groß wurde, lebte und arbeitete.

Machiavelli schrieb am 10. Dezember 1513 einen längeren Brief an *Francesco Vettori*, seines Zeichens Botschafter der Republik Florenz in Rom. *Machiavelli*, er ist jetzt 44 Jahre alt, hat eine Studie verfasst darüber (S. 12), „*was Herrschaft ist, welche Arten es davon gibt, wie man sie erwirbt und erhält und warum man sie verliert.*“¹¹ Er hat den Text innerhalb von nur sechs Monaten zusammengeschrieben, auf seinem kleinen Landsitz etwa fünfzehn Kilometer südwestlich von Florenz. Dorthin hat er sich

¹⁰ Weber, Max: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, 2005 [1904], S. 159

¹¹ Die folgenden Seitenangaben beziehen sich auf die Ausgabe des Insel Verlages, 2001, 1. Auflage

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

zurückgezogen mit seiner Frau und Kindern, nachdem er seine politischen Ämter verloren hatte. In Wohlstand lebte *Machiavelli* nicht.

Er möchte das Buch einem Mitglied des reichen Familienclans der *Medici* widmen in der Hoffnung, dass er wieder eine gut bezahlte Stelle erhält. Er redet nicht darum herum, sondern schreibt (S. 13): „*Es zu widmen drängt mich auch die Notlage, die mich verfolgt, denn ich verzehre mich, und lange kann ich so nicht bleiben, ohne durch Armut verächtlich zu wirken. Ich wünschte, dass diese Medicis mich langsam anstellten ...*“

Niccoló Machiavelli



- 1469, 3. Mai, geboren in Florenz
 - Vater erfolgloser Anwalt; Familie verarmt
 - Unterrichtung durch Privatlehrer
- 1498 Sekretär und Vorsteher der Zweiten Staatskanzlei
 - Außen- und Verteidigungspolitik Republik Florenz
 - Verschiedene diplomatische Missionen
 - Aufbau einer Bürgerwehr
- 1512 Verlust seiner öffentlichen Ämter
 - Medici kehren nach Florenz zurück (1494 vertrieben)
 - Inhaftierung und Folter
- 1513 Rückzug auf Landgut (15 km von Florenz)
 - Buch „Der Fürst“ publiziert postum 1532
 - Versuch Rückkehr in öffentliche Ämter
 - Verschiedene kleinere Missionen
- 1527, 21. Juni, Todestag in Florenz

(c) Walter R. Kaiser Benedikt und Machiavelli 19

Wer ist dieser *Machiavelli*, dessen Name zu einem Synonym für rücksichtslosen Machtgebrauch geworden ist? Ein Blick auf ein paar Eckdaten seines Lebens: Geboren wurde *Machiavelli* am 3. Mai 1469 in Florenz. Sein Vater war Anwalt, leider kein besonders erfolgreicher. Unterrichtet wurde *Machiavelli* dennoch durch Privatlehrer. Am 15. Juni 1498 wird er, mit 29 Jahren, Sekretär und Vorsteher der Zweiten Staatskanzlei in Florenz. Zuständig war *Machiavelli* für Außen- und Verteidigungspolitik.

Kurz vorher, im Mai, war der Dominikanermönch und Bußprediger *Girolamo Savonarola* (1542 – 1498) zuerst gehängt und dann verbrannt worden. Er war vier Jahre lang de facto informeller Herrscher in Florenz gewesen. Die Verwaltungen wurden danach von seinen Anhängern gesäubert. Dadurch ist die Stelle frei geworden, um die sich *Machiavelli* erfolgreich beworben hat. Des einen Freud – des anderen Leid!

Verschiedene diplomatische Missionen führten ihn in andere Länder. *Machiavelli* schien ein geschickter Gesprächs- und Verhandlungspartner gewesen zu sein. Seine Missionen waren sehr vielfältig und führten ihn zu Papst, Kaiser und Königen.

Im Jahr 1512 kehrten die *Medicis* nach Florenz zurück, aus dem sie vor Jahren vertrieben worden waren. *Machiavelli* wurde denunziert. Man unterstellte ihm, dass er gegen die *Medici* gearbeitet habe. Er wurde inhaftiert, gefoltert und nur durch einen Gnadenakt wieder freigelassen. Doch er war natürlich nun alle seine Ämter und damit auch sein Einkommen los. Das ist auch der Grund gewesen, weshalb er sich 1513 unfreiwillig auf seinen Landsitz zurückgezogen hat.

Gewidmet hatte *Machiavelli* sein Buch *Lorenzo de' Medici* (1492 – 1519, der ab August 1513 in Florenz regierte. *Machiavelli* wollte ihn in den Stand setzen (S. 17) „... in kurzer Frist all das zu erfassen, was ich [also *Machiavelli*] in vielen Jahren und unter so vielen Mühen und Fährnissen erfahren habe.“ *Machiavelli* starb am 22. Juni 1527 im Alter von 58 Jahren in Florenz. Rückblickend ist man der Überzeugung, dass *Machiavelli* mit seinem Buch „Der Fürst“ und weiteren Schriften die moderne politische Theorie begründet habe.

3.2 Die Welt ist voller Pöbel



Das Menschenbild *Machiavellis* ist nicht gerade positiv. Und nur auf diesem Hintergrund und der damaligen politischen Situation kann man die folgenden Verhaltens- und Handlungsempfehlungen für den Fürsten verstehen und einordnen. Er meint über die Menschen allgemein (S. 83): „*Denn man kann von den Menschen insgesamt sagen, dass sie undankbar, wankelmütig, falsch, feig in Gefahren und gewinnsüchtig sind.*“ Und etwas weiter schreibt er (S. 87): „*... die Menschen sind so einfältig ... dass der,*

welcher sie hintergeht, stets solche findet, die sich betrügen lassen.“ Und nur wenige Seiten danach (S. 89): „*Denn der Pöbel hält es stets mit dem Schein und dem Ausgang einer Sache; und die Welt ist voller Pöbel.*“

Steigen wir nun ein in einige Aussagen des Buches. Man an dieser Stelle schon einmal festhalten, dass *Machiavellis* Fürst einem Eigentümer-Unternehmer am nächsten kommt, also einem geschäftsführenden Gesellschafter in einer GmbH oder einem Vorstand mit eigenen Aktien einer Aktiengesellschaft und schwachem Aufsichtsrat. Die Anleitungen *Machiavellis* könnten in vielen Punkten heutzutage auch für den Boss eines Mafia-Clans gelten.

3.3 Schein, Sein und Sündenbock

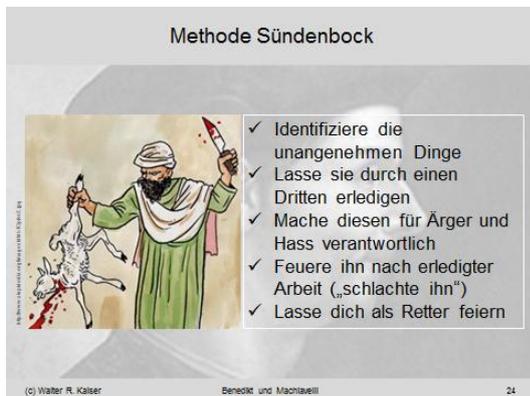
Der Schein, also das richtige Image sei für das Regierungsgeschäft recht wichtig. So nennt Machiavelli fünf Eigenschaften, die man zumindest dem Anschein nach haben sollte (S. 88): „*Alles was man von ihm [also dem Fürsten] sieht und hört, muss Mitleid, Treue, Menschlichkeit, Redlichkeit und Frömmigkeit ausstrahlen. (...) Jeder sieht, was du scheinst, wenige fühlen, was du bist.*“ (S. 89) *Denn der Pöbel hält es stets mit dem Schein ...*“ Man müsse aber, so *Machiavelli*, diese Eigenschaften gar nicht haben. (S. 88) „*Ja ich wage zu sagen, dass es sehr schädlich ist, sie zu besitzen und sie stets zu beachten.*“ Daher muss man „*... zwar nicht vom Guten lassen, wo es möglich ist, aber auch das Böse tun, wenn es sein muss.*“

Doch diese Gratwanderung zwischen Sein und Schein gelingt nicht jedem, denn (S. 87) „*... es ist nötig, dass man diese Natur geschickt zu verhehlen versteht und in der Verstellung und Falschheit ein Meister ist.*“ *Machiavelli* fordert auch unmissverständlich zum Wortbruch auf (S. 87): „*Ein kluger Herrscher kann und soll ... sein Wort nicht halten, wenn ihm dies zum Schaden gereicht, und die Gründe, aus denen er es gab, hinfällig geworden sind.*“

Nun könnte man dem noch zustimmen, denn wenn die Gründe entfallen sind, dann wäre das so etwas wie: Wegfall der Geschäftsgrundlage. Die bisherige Übereinkunft wäre zumindest in Frage gestellt. Allerdings muss man aufpassen, denn (S. 87): „*Einem Fürsten wird es nicht an guten Gründen Fehlen, um seinen Wortbruch zu beschönigen.*“ Wenn man also keine „guten Gründe“ hat, dann muss man halt welche erfinden. Ein Fürst müsse gleichzeitig die Eigenschaften eines Löwen und eines Fuchses zeigen, meint *Machiavelli*. Der Löwe steht für Stärke, der Fuchs für List und Verschlagenheit.

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Was aber, wenn man offensichtliche Grausamkeiten begehen muss, um seine Herrschaft zu festigen oder Zucht und Ordnung wieder herzustellen?. Das wäre natürlich höchst abträglich für das Image eines Fürsten. *Machiavelli* beschreibt die Vorgehensweise an einem konkreten Vorfall, wie er es öfters in seinem Buch tut. Es ist hier die Methode „Sündenbock“.



Der Herzog von Mailand, *Francesco Sforza* (1401 – 1466), hatte die damalige Region Romagna erobert, ein Gebiet zwischen Apenninen und Adria, in dem Orte liegen wie San Marino, Ravenna, Imola und Rimini. Die bisherigen Herrscher hatte er, so schildert es *Machiavelli*, (S. 46) „töten lassen, soviel er erreichen konnte, und nur ganz wenige waren entkommen.“ Wegen der Unfähigkeit der vorherigen Herrscher herrschte (S.44) „Straßenraub, Händel und allerlei Frevel.“ Es musste also hart durchgegriffen werden,

um wieder Ordnung herzustellen. *Sforza* ernannte einen gewissen *Ramiro d’Orco* zum Statthalter, einen (S. 44) „grausamen und erfahrenen Mann“. Er gab ihm alle erforderlichen Vollmachten. Der räumte dann innerhalb kurzer Zeit rücksichtslos auf.

Sforza befürchte nun, dass dadurch einiges an Hass erzeugt worden war, für den er nicht verantwortlich sein wollte. Durch ein von ihm speziell eingesetztes Gericht wurde *Ramiro d’Orco* zum Tode verurteilt. *Sforza* ließ ihn (S. 45) „in Cesena auf dem Marktplatz in zwei Stücke zerrissen ausstellen, mit einem Stück Holz und einem blutigen Messer zur Seite. Der Graus dieses Anblicks befriedigte das Volk für eine Weile und hielt es in Respekt.“ Die Regel, die *Machiavelli* aus diesem Beispiel ableitet ist (S. 93), „dass die Fürsten alle harten Maßnahmen durch andere ausführen lassen und die Gnadensachen sich selbst vorbehalten sollen.“

Zumindest symbolisch werden heute noch manche Sanierer von Unternehmen oder Unternehmensbereichen in Stücke zerrissen und für dieses Unternehmen erledigt. Wer also, so könnte man für heutige Verhältnisse folgern, Drecksarbeit in seiner Firma zu erledigen hat, beauftragt dazu am besten einen Dritten. Den feuert man anschließend wegen erwiesener Grausamkeiten wie Lohnkürzungen, Entlassungen, Werksschließungen und steht dann selbst vor der Mannschaft gut da.

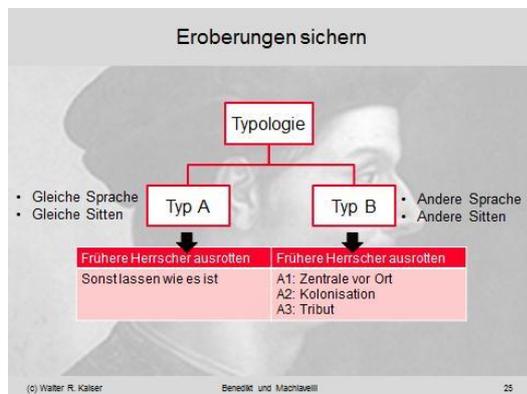
3.4 Erobern und herrschen

Zur Zeit *Machiavellis* kam es auch vor, dass ein Fürst das Gebiet eines anderen überfallen hat – mit oder ohne formelle Kriegserklärung. Man könnte heute sagen: durch feindliche Übernahme eines anderen Unternehmens. Erobern war das eine, anschließend die Macht sichern das andere. Was hält hier *Machiavelli* für uns bereit?

Wenn ein neuer Fürst aus der Familie kommt, dann sieht er keine zu großen Schwierigkeiten. Es würde genügen, wenn man die (S. 20): „*Errungenschaften der Vorfahren unangetastet lässt und bei allen Ereignissen sich in die Verhältnisse schickt; wodurch mancher Fürst von durchschnittlichem Geschick sich stets auf seinem Throne halten kann.*“ Wir kennen das heute aus Familienunternehmen,

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

bei denen beispielsweise Sohn oder Tochter als Gesellschafter-Geschäftsführer die Firma angemessen leiten, ohne herausragende Fähigkeiten zu besitzen.



Heraufordernder wird es, wenn es sich um eine Eroberung, in unserem heutigen Sinne um eine feindliche Übernahme handelt. Dabei unterscheidet *Machiavelli* grundsätzliche zwei Situationen: a) Sprache und Sitte sind gleich und b) das Eroberte hat andere Sprache und andere Sitten. „Sprache und Sitte gleich“ würde bedeuten, man erwirbt ein Unternehmen in der gleichen Branche mit etwa der gleichen Firmenstruktur und – kultur. Die Untergebenen, sprich Mitarbeiter, brauchen sich beim neuen Fürsten, sprich neuen

Eigentümer, nicht groß umzustellen. Für sie ändert sich nichts oder nur wenig, weil (S. 22) „... wenn man den Einwohnern [heute: Mitarbeitern] im Übrigen ihre alten Einrichtungen lässt ... so leben sie ruhig.“ (S. 89) „Denn solange man den Menschen Gut und Ehre nicht raubt, sind sie zufrieden.“

Die bisherigen Herrscher, sprich Alteigentümer, könnten zu einem Problem werden. Die Empfehlung *Machiavellis* ist recht radikal (S. 22): „Um sicher zu herrschen, genügt es, die Familie des früheren Herrschers auszurotten.“ Nun hätte man heute sicherlich einige Probleme, diese Aufforderung zur Ausrottung wortwörtlich auszuführen. Heutzutage bedeute es: kaltstellen, jeglichen Einfluss nehmen.

Kritischer ist es beim Fall „Sprache und Sitte verschieden“. Auch hier wird empfohlen, die bisherigen Herrscher, also Eigentümer, möglichst umgehend aus dem Verkehr zu ziehen. Dann gibt es zwei Alternativen zur Sicherung von Macht und Einfluss. Eine Möglichkeit ist (S. 23), „... dass der Eroberer seinen Wohnsitz dort aufschlägt. Dadurch wird der Besitz gesichert und dauerhaft.“

Eine zweite Alternative wäre, wie es *Machiavelli* nennt, Kolonien zu gründen. Der neue Fürst, sprich neue Eigentümer, besetzt wichtige Schlüsselpositionen mit eigenen Leuten. Dafür müssen natürlich die bisherigen Stelleninhaber oder Funktionsträger das Unternehmen verlassen. Denn (S. 23) „Die Vertriebenen bleiben zerstreut ... und können ihm nicht schaden, und alle übrigen beruhigen sich rasch, da sie ja nicht geschädigt sind, oder sie fürchten sich, dass es ihnen ebenso ergehen möchte wie jenen, sobald sie sich auflehnen.“

Wenn nun Neuerungen im dem eroberten Gebiet, also Unternehmen, eingeführt werden müssen, genügt es nicht, nur auf den guten Willen der Einwohner, sprich Mitarbeiter, zu bauen. Mit Widerstand ist zu rechnen. (S.38) „Denn die Neuordner haben alle die zu Feinden, die sich in der alten Ordnung wohl befinden und [nur] laue Mitstreiter in denen, welche bei der Neuordnung zu gewinnen hoffen.“ *Machiavelli* vergleicht die „Neuordner“ mit Propheten. Sein Rat ist auch hier unmissverständlich (S. 38): „Daher haben alle bewaffneten Propheten den Sieg davongetragen, die unbewaffneten aber sind zugrunde gegangen ... Darum muss der Plan so angelegt sein, dass man, wenn der Glaube der Menge versagt, mit Gewalt nachhelfen kann.“ *Machiavelli* unterscheidet einen rechten und falschen Gebrauch von Grausamkeiten. (S. 53): „Ein rechter Gebrauch der Grausamkeit ... ist der, wenn das Böse ein einziges Mal ... geschieht, dann aber aufhört ... Ein Missbrauch nenne ich es, wenn das Böse am Anfang gering ist, mit der Zeit aber eher zunimmt als nachlässt.“

Anders sieht es aus mit Wohltaten. Hier hat *Machiavelli* den Rat bereit (S. 53-54): „*Gewalttaten müssen auf einmal geschehen, da sie dann weniger empfunden und eher vergessen werden. Die Wohltaten aber müssen nach und nach erwiesen werden, damit sie sich besser einprägen.*“ Wenn man dann auch noch, wie vorher beschrieben, die Drecksarbeit, also Gewalttaten von Dritten erledigen lässt und sich selbst die Wohltaten vorbehält, ist man fein raus. Auch das soll in Unternehmen heutzutage noch vorkommen.

3.5 Führen und verwalten

Nun braucht natürlich auch ein Fürst Geld, um alles Mögliche zu finanzieren: Hof, Minister, Dienstboten, öffentliche Straßen und Gebäude. Die Wirtschaft musste angekurbelt und am Laufen gehalten werden. Motivation war gefragt. *Machiavelli* rät daher dem Fürsten (S. 110): „*Ferner soll ein Fürst die Tüchtigkeit lieben und die Trefflichen in jedem Fache ehren. Er soll seine Bürger anfeuern, ihrem Berufe emsig zu obliegen. ... er soll jeden dazu ermuntern und alle belohnen, welche die Stadt oder den Staat auf irgendeine Weise bereichern wollen.*“ Dies klingt nun doch fast wie eine Aufforderung an heutige Politiker, auch daran zu denken, wie das zu Verteilende zustande kommt.

Der Fürst sollte sich auch nicht der Illusion hingeben, dass, nur weil er Fürst ist, er alles besser weiß. Minister führten das Tagesgeschäft und sollten seine Ratgeber sein. Für das Image des Fürsten wäre es schädlich, wenn er sich mit Dummköpfen umgeben würde. Denn (S. 111): „*Das erste Urteil, das man sich über einen Herrscher und über seinen Verstand bildet, beruht auf den Personen, die ihn umgeben.*“ Speichlecker und Schmeichler sind also nicht gefragt – obwohl die natürlich kurzfristig für einen Fürsten, wohl auch für Manager – angenehme Zeitgenossen sind.

Machiavelli empfiehlt dem Fürsten (S. 113), Männer zu berufen, „*die ihm die Wahrheit sagen, aber nur über die Dinge, nach denen er fragt... Er muss Sie aber über alles befragen ... und dann seinen eigenen Entschluss fassen.*“ Ungebetener Rat ist nicht erwünscht, schon gar nicht Meinungen, die dem Fürsten aufgedrängt werden, weil der Beratende sich dadurch einen Vorteil verspricht.–Denn *Machiavelli* weiß aus eigener Erfahrung (S. 114): „*Jeder Berater wird stets an seinen eigenen Vorteil denken ... Andere wird er [also der Fürst] nie finden.*“

3.6 Glück und Anpassung

Zu *Machiavellis* Zeit herrschte in weiten Kreisen der Bevölkerung die Überzeugung, dass Gott das Leben des Menschen vorherbestimmt habe. (S. 117) „*Woraus sich ergäbe, dass es nicht verlohnte, sich auf der Welt anzustrengen, sondern dass man sich in das Schicksal ergeben müsse.*“ Als Realist weiß zwar *Machiavelli*, dass Erfolg und Misserfolg auch von Umständen abhängen, die von der betreffenden Person, nicht kontrolliert oder beeinflusst werden können. Diesen Teil nennt er Glück.

Er ist aber generell von der Willensfreiheit der Menschen überzeugt und meint daher (S. 117): „*... so halte ich es für wahr, dass das Glück die Hälfte unserer Handlungen bestimmt, die andere Hälfte jedoch ... uns anheimfällt.*“ Glück und damit Erfolg habe nach *Machiavelli* nur der (S. 118), „*... dessen Handlungsweise dem Charakter der Zeit entspricht, während der Unglück hat, der mit seiner Zeit im Widerspruch steht.*“ (S. 119) „*... ändern sich aber die Verhältnisse, so geht er zugrunde, weil er seine Handlungsweise nicht ändert.*“

Demut und Macht

Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Handlungs- und Verhaltensempfehlungen sind also immer zeitbedingt. Was heute sinnvoll und erfolgreich ist, muss es nicht auch morgen sein. Für Firmen gilt oft: Der Anfang des Misserfolges ist der Erfolg. Er verführt dazu, künftig weiter so zu verfahren, wie man es in der erfolgreichen Vergangenheit getan hat. Insolvenz, Überschuldung oder sogar betrügerischer Bankrott sind manchmal die bedauernswerten Folgen.

4 Vergleich der Methoden

Vergleiche		
		
Kriterium ↓	Benedikt von Nursia	Niccoló Machiavelli
Menschenbild	positiv	negativ
Führung	patriarchalisch, fürsorglich	diktatorisch, autoritär
Untergebene	selektiert, wenige	unselektiert, viele
Kontrolle	intrinsisch (von innen)	extrinsisch (von außen)
Ethik	Gesinnungsethik	Handlungsethik
Polaritäten	Gut - Böse (Gott)	Erfolg - Misserfolg (Markt)

(c) Walter R. Kaiser Benedikt und Machiavelli 27

Wir haben nun einige wesentliche Punkte der Empfehlungen *Benedikt von Nursias* und *Niccoló Machiavellis* kennen gelernt. Wir können jetzt ein paar Vergleiche ziehen um herauszuarbeiten, wo sich diese beiden unterscheiden. Fünf Kriterien werden im Folgenden betrachtet und kurz gegenüber gestellt: Menschenbild, Führung, Untergebene, Kontrolle und Ethik.

4.1 Das Menschenbild

Benedikt hat vom Grundsatz her ein positives Menschenbild. Der Mensch ist für ihn Ebenbild Gottes, wenn auch mit ein paar Konstruktionsfehlern. Die sollen dadurch überwunden oder kompensiert werden, dass der Bruder in einen festen Tages- und Jahresablauf eingebunden wird mit strengen Verhaltensvorschriften. Für *Machiavelli* ist (S. 89) „die Welt voller Pöbel.“ Die Menschen sind (S. 83) „undankbar, wankelmütig, falsch, feig“ und (S. 87) „einfältig“. Sie suchen den kurzfristigen Vorteil. Man kann sich nicht wirklich dauerhaft auf sie verlassen. Man muss mit diesen negativen Eigenschaften rechnen, sie in die eigenen Überlegungen als Fürst einbeziehen.

4.2 Die Führung

Benedikts Führungsstil könnte man patriarchalisch nennen. Der Chef, hier der Abt, ist die klassische Vaterfigur, die sich letztlich um alles kümmert, auch um das private Wohl. Das gegenseitige Verhältnis ist gekennzeichnet durch Loyalität, Treue und Dankbarkeit. Unbedingter Gehorsam gegenüber dem Vorgesetzten ist die andere Seite der Münze. Für Fehler und Verfehlungen sind Stufen der Disziplinierung vorgesehen bis hin zum Ausschluss aus der Gemeinschaft. Man ist aber prinzipiell bereit zu verzeihen.

Der von *Machiavelli* propagierte Führungsstil ist diktatorisch, autoritär. Der Vorgesetzte, hier der Fürst, ordnet an, befiehlt. Er erwartet, dass seine Befehle ohne Widerspruch ausgeführt werden. Rat wird zwar eingeholt, aber nur auf Initiative des Fürsten. Der Fürst soll eher gefürchtet als geliebt werden, aber keinesfalls gehasst. Jedoch muss auch der Fürst beachten, dass er letztlich die Unterstützung seines Volkes braucht, um sich in seiner Position zu halten. Das schränkt, rein aus Nutzenerwägungen, seine Willkür ein.

4.3 Der Untergebene

Bei *Benedikt* durchlaufen die potentiellen Kandidaten für ein Klosterleben eine umfangreiche Aufnahme-prozedur. Es wird abgeklopft, ob sie die gewünschten Eigenschaften mitbringen. Erst nach mehreren Monaten der Prüfung werden sie aufgenommen. Die Brüder wissen, dass es ihnen danach nicht einmal erlaubt ist (33,4), „nach eigener Entscheidung über ihren Leib und ihren Willen zu verfügen.“

Bei *Machiavelli* muss der Fürst mit den Untertanen leben, die nun einmal da sind. Er hat kaum Möglichkeiten, unerwünschte Personen auszuschließen. Zwar kann er sie aus seinem Herrschaftsgebiet verbannen, ins Gefängnis werfen oder umbringen lassen. Aber das sind, im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung seines Fürstentums, immer nur Ausnahmen. Die Anforderungen an seine Untertanen sind daher geringer, als an Brüder in einem Kloster. Wenn nicht gegen den Fürsten opponiert, wird weitgehend in Ruhe gelassen.

4.4 Die Kontrolle

Bei *Benedikt* ist im Kloster eine gegenseitige persönliche Kontrolle der Brüder möglich. Es wird erwartet, dass man Fehler und Verfehlungen seinem Vorgesetzten sofort meldet. Wenn nicht, ist mit Sanktionen zu rechnen. Die ultimative Kontrolle ergibt sich aus dem Glauben an einen allmächtigen, allwissenden und alles sehenden Gott. Die Furcht vor Verdammung und Höllenqualen führt zu einer, wie man heute sagen würde, intrinsischen Kontrolle.

Machiavelli geht aufgrund seines negativen Menschenbildes nicht davon aus, dass sich die Bürger ohne Zwang und harte Bestrafungen, oder zumindest die Furcht davor an die Anweisungen des Fürsten halten. Entscheidend ist nicht das, was ein Untergebener denkt, sondern wie er sich erkennbar verhält. Abschreckende öffentliche Hinrichtungen zeigen dem Bürger, was einen erwartet, wenn man sich dem Fürsten widersetzt. Sie halten so die Bevölkerung aus Angst vor gleicher Strafe in Schach.

4.5 Die Ethik

Die Ethik des *Benedikt* beruht auf göttlichen Geboten, die per Definition unveränderbar sind. Entscheidend ist die innere Einstellung des Bruders. Was in guter Absicht geschieht aber dennoch schlechte Folgen hat, ist verzeihbar. Was mit schlechten Absichten durchgeführt wird, obwohl das Ergebnis doch noch positiv ausfällt, ist dennoch verwerflich. Es kommt also hauptsächlich auf die Gesinnung an, die hinter den Taten steckt. Die Ethik des *Benedikt* ist somit eine Gesinnungs-Ethik.

Machiavellis Fürst hat keine Möglichkeiten, die Gesinnung seiner Untertanen so zu erforschen. Er muss die Handlungen nach ihren Ergebnissen beurteilen. Es ist von weitgehend von untergeordneter Bedeutung, welche Motive dahinter stecken. Es kommt hauptsächlich auf das Ergebnis der Handlung an. Denn (S. 165): „Wer handelt, ist dafür verantwortlich, welche Folgen er unabhängig von seinen Absichten herbeiführt.“ Die Ethik des *Machiavellis* ist daher eine Handlungs-Ethik.

5 Folgerungen für heute

Was wären die Folgerungen? Wir leben heute persönlich autonomer. Im Vergleich zu den Zeiten um 500, der Zeit *Benedikts*, oder 1500, der Zeit *Machiavellis*, leben wir auch in einem rechtsicheren.

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Das Kloster mit seinem unbedingten Gehorsam, der Aufgabe der persönlichen Entscheidungsfreiheit ist heute für die meisten Menschen kein Vorbild mehr. Katholiken mögen Mönche noch bewundern, weil sie ihr Leben Gott widmen. Andere sehen Mönche vielleicht als Weltflüchtlinge, die sich vor den Anforderungen des Lebens hinter Klostermauern zurückziehen.

Es gibt sicherlich in der Benediktusregel Punkte, die man übernehmen könnte wie beispielsweise: sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter, Toleranz bei sachlichen Fehlern – wenn sie nicht verheimlicht werden, Eskalationsstufen bei Fehlverhalten bis zur Entlassung, persönliche Verantwortung des Vorgesetzten für die Arbeitsergebnisse und den Kenntnisstand seiner Mitarbeiter, die Bereitschaft zu verzeihen, wenn Reue gezeigt und Besserung wahrscheinlich ist und ein paar mehr.

Die Empfehlungen *Machiavellis* scheinen den heutigen Realitäten wesentlich näher zu kommen. Er rechnet mit den Menschen, wie sie sind, nicht wie sie sein sollten. Er geht aus vom Eigennutz. Er sieht ab von einer Gedankenkontrolle oder gar Gehirnwäsche der Untergebenen und beurteilt nur, wie das Ergebnis aussieht. Der gute Wille reicht ihm nicht – nur die erfolgreiche Tat. Er lässt dem Menschen die Entscheidungsfreiheit, fordert aber auch die Verantwortung. Und er macht deutlich, dass sorgenfreie Führung ein Widerspruch in sich ist.

Vergleiche

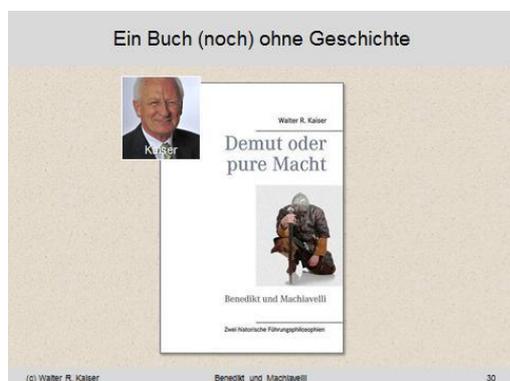
Kriterium ↓	Benedikt von Nursia	Niccoló Machiavelli
Menschenbild	positiv	negativ
Führung	patriarchalisch, fürsorglich	diktatorisch, autoritär
Untergebene	selektiert, wenige	unselektiert, viele
Kontrolle	intrinsisch (von innen)	extrinsisch (von außen)
Ethik	Gesinnungsethik	Handlungsethik
Polaritäten	Gut - Böse (Gott)	Erfolg - Misserfolg (Markt)
Realitätsnähe	★★	★★★★

(maximal 5 ★)

(c) Walter R. Kaiser Benedikt und Machiavelli 28

Machiavellis kleines Büchlein *Der Fürst* beschreibt kein System politischer Philosophie. Es ist empirisch, pragmatisch und praktisch. Allerdings meine ich, dass man heutzutage nur Familienunternehmen mit einem Feudalstaat der Vergangenheit annähernd vergleichen kann, dort also, wo Eigentum und Führung in einer Hand liegen - oder zumindest in der Hand einer Familie. Konzerne funktionieren anders. Könnte ich für die Realitätsnähe, wie bei der Buchbewertung beim Internet-Buchhändler AMAZON, maximal 5 Sterne vergeben, erhielten

Benedikts Regeln 2 und *Machiavellis* Buch *Der Fürst* 4 Punkte. Aber das wäre meine sehr persönliche Bewertung. Sie mögen das vielleicht anders sehen.



Vielleicht möchten Sie sich weiter mit dem Thema beschäftigen. Dazu gibt es die *Benediktusregel* und *Der Fürst* als je kleinformatische Buchausgabe. Man muss sich allerdings an die manchmal etwas antiquierte Sprache gewöhnen.

Wer es einfacher haben möchte und nur diesen Vortrag nochmals nachlesen und vertiefen will, dem genügt vielleicht auch meine kleine Studie in Taschenbuchform mit dem gleichen Titel wie dieser Vortrag.

Literaturhinweise

- Bader, K.-L. (26. 07. 2013). *Macht ohne Moral - und ohne Heuchelei*. Abgerufen am 05. 09. 2013 von <http://www.paz-online.de/Nachrichten/Kultur/Uebersicht/Vor-500-Jahren-schrieb-Niccolo-Machiavelli-Der-Fuerst>
- Benedikt, v. N. (1990 [529]). *Die Regeln des heiligen Benedikt*. Beuron: Beuronischer Kunstverlag.
- Drucker, P. F. (1972). *Die ideale Führungskraft*. Düsseldorf: ECON.
- Drucker, P. F. (1972). *Die Praxis des Managements*. Düsseldorf: ECON.
- Fried, J. (16. 04. 2010). *Heiliger oder Legende? Benedikt gab es nicht*. Abgerufen am 28. 10. 2013 von <http://www.zeit.de/2010/16/GES-Interview>
- Grün, A. (2013). *Menschen Führen - Leben wecken*. München: dtv.
- Hoeges, D. (kein Datum). *Il principe - Ein literarisches Kunstwerk*. Abgerufen am 16. 10. 2013 von <http://www.machieveli-principe.de/index.html>
- Kircher, B. (2007). *Benedikt für Manager*. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Leicht, R. (10. 01. 2013). *500 Jahre "Der Fürst" Die Mechanik der Macht*. Abgerufen am 07. 09. 2013 von <http://www.zeit.de/2013/03/Machiavelli-Principe-Fuerst-500-Jahre/komplettansicht>
- Machiavelli, N. (2001 [1513]). *Der Fürst*. Frankfurt am Main: Insel Verlag.
- Reinhard, V. (2012). *Machiavelli oder Die Kunst der Macht*. München: C. H. Beck Verlag.
- Taylor, K. (2006). *BRAINWASHING. The science of thought control*. Oxford: Oxford University Press.
- Unbekannt. (kein Datum). *Ökumenisches Heiligenlexikon*. Abgerufen am 06. 09. 2013 von http://heiligenlexikon.de/BiographienB/Benedikt_von_Nursia.html
- Weber, M. (1904 [2005]). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Erfstadt: Area Verlag.
- Zimbardo, P. G. (1983). *Lexikon der Psychologie*. Augsburg: Weltbild Verlag.