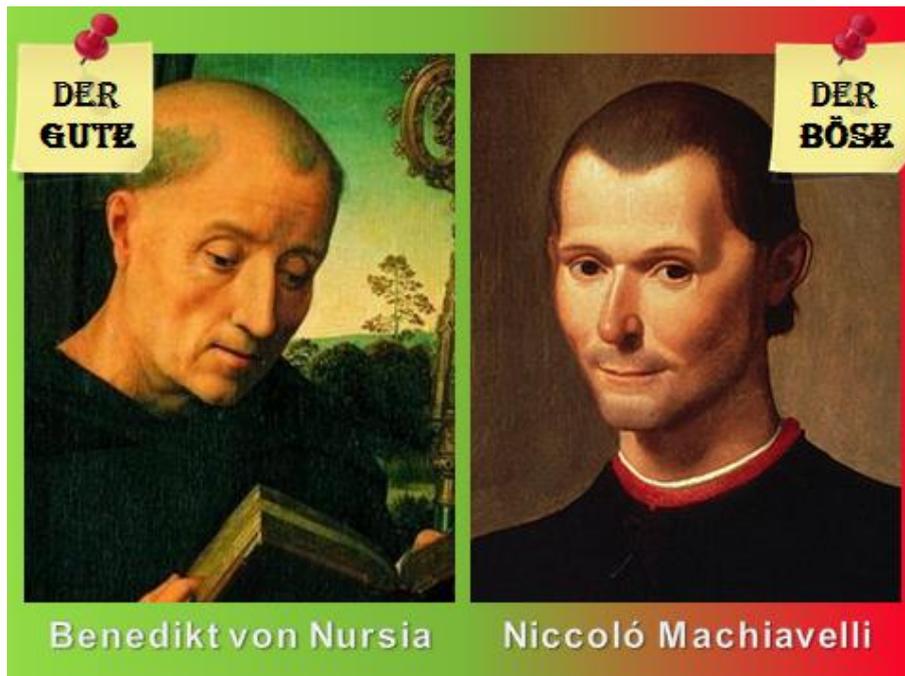


Demut oder Macht

Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli



Autor: **Walter R. Kaiser**

Art: Vortrag

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

Druckdatum: 10.5.2014

Copyright: Das Recht am Text gehört ausschließlich dem Autor.
Der Text darf jedoch unverändert mit folgender
Quellenangabe weitergegeben werden:

*Kaiser, W. R. (10.5.2014): Demut oder pure Macht,
Vortragsmanuskript, www.sfp-mittelstand.de*

Inhaltsübersicht

1 Einleitung	3
2 Die Methoden des Benedikt von Nursia.....	4
2.1 <i>Wer ist dieser Benedikt?</i>	4
2.2 <i>Gehirnwäsche der Mönche</i>	5
2.3 <i>Das Joch der Regeln</i>	6
2.4 <i>Führungstechniken des Abtes</i>	7
2.5 <i>Der Mönch als disziplinierter Klostermitarbeiter</i>	10
3 Die Methoden des Nicolló Machiavelli	13
3.1 <i>Wer ist dieser Machiavelli?</i>	13
3.2 <i>Die Welt ist voller Pöbel</i>	14
3.3 <i>Schein, Sein und Sündenbock</i>	15
3.4 <i>Erobern und herrschen</i>	17
3.5 <i>Führen und verwalten</i>	19
3.6 <i>Glück und Anpassung</i>	20
4 Vergleich der Methoden	21
4.1 <i>Das Menschenbild</i>	21
4.2 <i>Die Führung</i>	21
4.3 <i>Der Untergebene</i>	22
4.4 <i>Die Kontrolle</i>	22
4.5 <i>Die Ethik</i>	23
5 Folgerungen für heute	23
Literaturhinweise	26

Demut und Macht

Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

1 Einleitung

Die Bedeutung von Wissenschaftlern wird heute auch danach beurteilt, wie oft sie bzw. ihre Publikationen zitiert worden sind. Es ist der *Science Citation Index (SCI)*, der Zitier-Index für wissenschaftliche Publikationen. Man kann daraus grob schließen, wie bedeutsam sie für das entsprechende Fachgebiet sind. Für *Benedikt von Nursia* oder *Niccoló Machiavelli* gilt das nicht. Beide sind schon sehr lange tot. Es gibt aber ein modernes Werkzeug, mit dem man annähernd herausfinden kann, ob und wie intensiv man sich noch mit ihnen beschäftigt: Google.

Gibt man beispielsweise das Begriffspaar „Führung, Benedikt“ ein, erhält man 905.000 Treffer¹, bei „Führung, Machiavelli“ sind es 737.000 Verweise auf Quellen im Internet. Zum Vergleich: Der, wie er genannt wird, *Hohepriester des Managements*², *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.

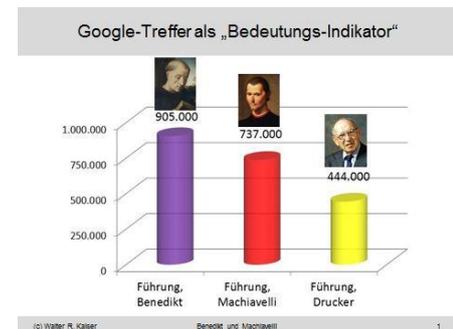
Sowohl *Benedikt* als auch *Machiavelli* haben für Führungskräfte ein Vermächtnis hinterlassen. Es sind die *Benediktusregeln*, die das Leben im Kloster regeln sollen. Und es ist politische Studie *Der Fürst*, in der *Machiavelli* einem Mitglied des florentinischen Medici-Clans Ratschläge erteilen möchte, wie man ein Fürstentum zu regieren hat.

In diesem Spiel, der auf den ersten Blick offensichtlichen Gegenätze, klebt bei *Benedikt* das Schild „Der Gute“ und bei *Machiavelli* „Der Böse“. Aber wie es so mit Pauschalurteilen ist, sie geben nur zum Teil den wahren Sachverhalt wieder. Es ist wie mit der Bibel: Ob Brutali oder Softi – jeder findet Textstellen, die ihn in seinem Verhalten bestätigen. Der Brutali mehr im Alten, der Softi mehr im Neuen Testament. Man sucht eben dort seine Rosinen, wo man sie finden will. Dies gilt auch für einige Autoren, die sich mit dem einen oder anderen unserer beiden Kandidaten beschäftigen.

Die folgenden Ausführungen den Fragen nach: 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? Wir werden uns zuerst mit *Benedikt von Nursia*, dann mit *Niccoló Machiavelli* beschäftigen. Danach ziehen wir einige Vergleiche und Folgerungen.

¹ www.google.de, Zugriff 19.10.2013

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



2 Die Methoden des Benedikt von Nursia

2.1 Wer ist dieser Benedikt?

Am 18. Mai 1944 endete der verbittert geführte Kampf um den Monte Casino. Das ist ein kleiner Berg zwischen Rom und Neapel, nur 516 Meter hoch. Es begann am 17. Januar 1944 und kostete 20.000 deutschen und 15.000 alliierten Soldaten das Leben. Das Gebäude auf dem Berg wurde dabei fast vollständig zerstört. Es war die zweite Zerstörung. Die erste fand im Jahr 577 statt durch die Langobarden, nur 48 Jahre, nachdem der Mönch *Benedikt von Nursia* auf dem Berg im Jahr 529 sein erstes Kloster geründet hatte: die Abtei Monte Cassino, das Mutterkloster der Benediktiner. Wer war dieser Benedikt? Weshalb ist er nicht in Vergessenheit geraten wie viele andere ungenannte Mönche seiner Zeit?

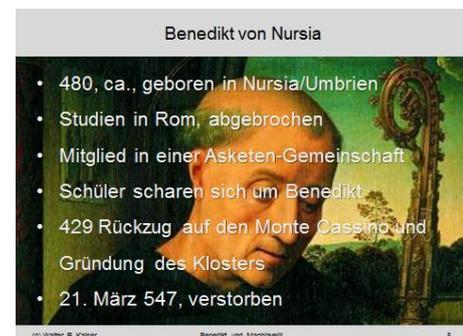
Benedikt soll um das Jahr 480 geboren und am 21. März 547, also im Alter von 67 Jahren verstorben sein. Der Frankfurter Historiker *Johannes Fried* vermutet allerdings, dass es ihn möglicherweise gar nicht gegeben hat. Er meint: „*Benedikt, die ganze Benedikt-Legende, ist eine Art Implantat im kollektiven Gedächtnis.*“³ 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 Benediktusregeln. Und auch wer bis heute noch nichts von ihnen gehört oder gelesen hat, dem ist vielleicht die Aufforderung: „Beten und arbeiten“, oder lateinisch: „*Ora et labora*“ bekannt. Doch auch diese Worte werden zwar Benedikt zugeschrieben, sollen aber erst im späten Mittelalter aufgetaucht sein. Dennoch: Sie sind der Kern der Regeln 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 Kurzfassung aus dem Internet-Volkslexikon WIKIPEDIA: „*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.*“⁴ Die hier genannten Begriffe Gut und Schlecht sind

³ Staas, Christian: Heiliger oder Legende? Benedikt gab es nicht; Interview mit F. Fried in: DIE ZEIT, Nr. 16, 15.4.2010

⁴ www.wikipedia.de: Ethik, Zugriff 2.1.2013



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

moralische Begriffe, die sich 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 damit wird ein Problem deutlich für die Handlungsempfehlungen des *Benedikt von Nursia* und später des *Niccoló Machiavelli*. Man kann sie nicht so einfach auf die heutige Zeit übertragen. Vieles was im Mittelalter normal oder üblich war, ist heute nicht mehr akzeptabel. Ethik und Moral sind 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 auch die Alltagserfahrung in Familie und Unternehmen zeigt – dass dies nur solange funktioniert, wie die Androhungen von Gewalt oder generell Sanktionen wirken. Länger und dauerhafter bleiben 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 bösartige 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.*“⁵

Gehirnwäsche ist ein relativ neuer Begriff. Er wurde 1950 geprägt durch einen Artikel des US-amerikanischen Journalisten und CIA⁶-Mitarbeiter *Edward Hunter* (1902 – 1978). Während des Korea-Krieges (1950 – 1953) hatte man festgestellt, dass gefangene und wieder freigelassene Angehörige der US-Armee sozusagen zum Kommunismus konvertiert waren. Sie waren in den Lagern „umerzogen“ worden durch körperliche

⁵ Taylor, Kathleen: *Brainwashing. The science of thought control*, 2006, Seite XII; eigene Übersetzung

⁶ CIA = Central Intelligence Agency, US-amerikanischer Geheimdienst

Gehirnwäsche ist Gedankenkontrolle



Dr. Kathleen Taylor

„Gehirnwäsche gewinnt Kontrolle nicht nur darüber, wie Menschen handeln, sondern wie sie denken.“

(c) Walter R. Kaiser

Benedikt und Machiavelli

6

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Bedrohungen oder Misshandlungen und manipulative Psychotechniken. Auch wieder in Freiheit blieben viele von ihnen überzeugte Vertreter der kommunistischen Ideen und waren sogar bereit, ihr Land zu verraten.

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 Benediktusregeln aus? Die Aufnahme-prozedur 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

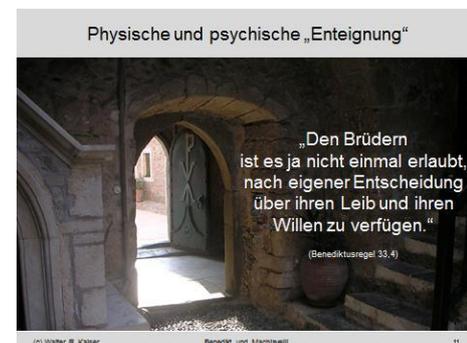
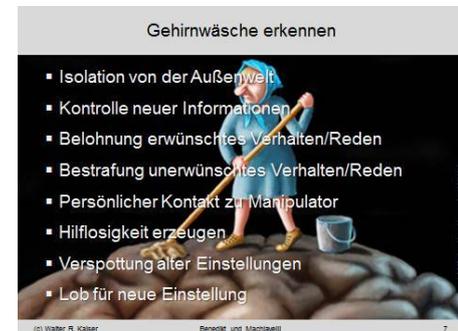
Dem Kandidaten wird erst einmal für vier bis fünf Tage der Eintritt ins Kloster verwehrt. Wenn er sich nicht davon hat abschrecken lässt und (58, 3) „*beharrlich klopft*“ darf er für einige Tage als Gast im Kloster wohnen. Ein erfahrener Bruder nimmt ihn unter die Lupe. Er prüft, ob er (58,7): „*Gott 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 werden ihm erstmals die Benediktusregeln ganz vorgelesen. Dies wiederholt sich weitere zweimal im Abstand von jeweils vier Monaten. Insgesamt hat der Kandidat die Regeln nun dreimal gehört. Während dieser Zeit steht der Novize weiter laufend unter Beobachtung. Doch 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.*“ Sein Eigentum muss er vor der Aufnahme an die Armen verschenken oder dem Koster

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

ganz formell als Schenkung vermachen. Er tauscht seine Kleider gegen die Sachen des Klosters, denn (58,25): „*Von diesem Tag an hat er nicht einmal das Verfügungsrecht über seinen eigenen Leib.*“ Noch deutlicher steht es in Kapitel 33 mit dem Titel: „*Eigenbesitz des Mönches*“: (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 ...*“

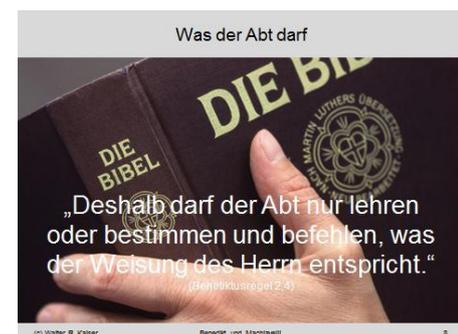
Ein Merkmal der Gehirnwäsche ist, wie wir schon erfahren haben, die Informationskontrolle. Erreichen kann man das auch, indem man den Kontakt zur Außenwelt einschränkt und kontrolliert. Das Kloster soll daher so ausgestattet sein, dass die Eigenversorgung des täglichen Bedarfs möglich ist. Denn (66,7) „*So brauchen die Mönche nicht draußen herumzulaufen, denn das ist für sie überhaupt nicht gut.*“ Und wenn es unumgänglich ist, dass ein Mönch Aufgaben jenseits der Klostermauern zu erledigen hat, dann ergeht die Anweisung (67,5): „*Auch nehme sich keiner heraus, einem anderen alles zu erzählen, was er außerhalb des Klosters gesehen und gehört hat, dann das richtet großen Schaden an.*“

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. Im Vergleich zu den damaligen Lebensumständen mag dies ein angemessener Preis gewesen sein für ein behütetes und materiell einigermaßen abgesichertes Leben – keinesfalls aber war es ein selbstbestimmtes. Denn nach dem Klostereintritt konnten die Mönche nicht mehr (33,4) „*... über ihren Leib und ihren Willen zu verfügen.*“

Solche Einstellungsprozeduren sind natürlich nicht mehr auf heutige Verhältnisse in Unternehmen übertragbar. Eine Erkenntnis kann man dennoch daraus ziehen. #Regel: 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 ist nach heutiger Lesart der Alleinvorstand des Unternehmens Kloster oder nach US-amerikanischem Verständnis der alleinige CEO, Chief Executive Officer. Allerdings wird der Abt einstimmig von der ganzen Gemeinschaft gewählt, also in heutiger



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Lesart von seinen Mitarbeitern. Jedenfalls wäre dies der Normalfall. Er kann aber auch durch einen Bischof eingesetzt werden.

Während der Vorstand 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 angedredet ... 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 ...“.

Nicht gewünscht ist, dass der Abt seinen Brüdern lange Reden oder Vorträge hält oder Wasser predigt aber selbst Wein trinkt. Denn es heißt #Regel (2,12): „Er [also der Abt] mache alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar.“ Der Abt soll also das gewünschte Verhalten vorleben, sichtbares Vorbild sein. Und um ein Burn-out des Abtes zu verhindern, lautet eine weitere Empfehlung: #Regel (64,16): „Er sei nicht stürmisch und nicht ängstlich, nicht maßlos und nicht engstirnig, nicht eifersüchtig und allzu argwöhnisch, sonst kommt er nicht zur Ruhe.“

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.

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“. Wenn dies eintreten sollte (65,9) „laufen auch ihre Untergebenen ins Verderben, wenn sie den Parteien schmeicheln“. Das tritt oft dann auf, wenn der Bischof sowohl Abt als auch Prior ausgewählt hat, um vielleicht den Abt über den Prior auszuspionieren. Als Problemlösung wird hier folgendes empfohlen #Regel (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



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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): *„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. Der wird allerdings (65,18) *„bis zu viermal mit Worten zurechtgewiesen“*. Bessert er sich auch nach weiteren Disziplinierungsmaßnahmen nicht (65,20) *„werde er seines Amtes als Prior enthoben“*. Und ist er 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 räudiges 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. Konsequente Abmahnungen bis zur Entlassung gibt es also schon im Kloster der Benediktiner. 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 einem Leiter des Finanz- und Rechnungswesen, dem auch das Facility Management untersteht. Er sorgt dafür, dass die Infrastruktur des Klosters funktioniert. Er verwaltet das Sach- und Geldvermögen sowie die Gerätetechnik einschließlich der heiligen Altargeräte. Er ist zuständig dafür, dass die Mönche in der Klosterkantine, dem Refektorium, genügend auf den Tisch bekommen und auch nicht in Lumpen herumlaufen müssen. Ihm ist auch die klösterliche medizinische Abteilung zugeordnet. 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*



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Entscheidung im Ermessen des Abtes: Was er für heilsamer hält, darin sollen ihm alle gehorchen.“ Es gibt also dann keine Diskussionen und Ratschläge mehr zu dem betreffenden Thema. Es ist entschieden. Es geht nun um die Umsetzung. (3,12) „*Wenn weniger wichtige Angelegenheiten des Klosters zu behandeln sind, soll er [der Abt] nur die Ältesten um Rat fragen.*“ Benedikt bezieht sich auf einen Spruch im Buch *Jesus Sirach (32,24)*, ein Text aus den Apogryphen⁹, der lautet: „*Tu nichts ohne Rat, so gereuts's 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.

Natürlich kann auch ein Abt abgesetzt werden, obwohl er Stellvertreter Christi ist. Geschehen ist das beispielsweise im 16. Jahrhundert im Kloster Maulbronn. Das Kloster, eines der Zisterzienser allerdings, wurde von einem Abt namens *Eisenfuß* geleitet. Über seine religiös-geistigen Eigenschaften ist wenig bekannt. Doch überliefert ist, dass er nicht besonders gut mit dem Geld des Klosters umgehen konnte. Er wurde wegen Verschwendung abgesetzt. Als letzte Rettung soll er den Mythen umrankten *Doktor Faustus* angestellt haben, damit der in seiner Alchemistenküche aus unedlem Metall Gold herstellt. Was natürlich misslungen ist.

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). Es beginnt mit einem Gebet zu Tagesanbruch (Laudes), dann folgt Prim (6:00 Uhr), Terz (9:00 Uhr), Sext (12:00 Uhr), Non (15:00 Uhr), Vesper (18:00 Uhr) und Komplet (21:00 Uhr). 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.*“

Auch was die Arbeit betrifft, kann sich kein Bruder herausreden, dass etwas nicht zu seinem Aufgabenbereich gehöre. Es gilt (53,19): „*Wer Hilfe braucht,*

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



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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“.*

Es gibt in den Benediktusregeln noch ein paar weitere Feinheiten, mit denen widerspenstige Mönche wieder auf Linie gebracht werden sollen. Ist beispielsweise einer wegen eines schweren Vergehens vom gemeinsamen Essen und Gottesdienst ausgeschlossen worden, dann hat er sich vor der Tür des Oratoriums, des Gebetshauses, auf den Boden zu werfen (44,1): *„Ohne etwas zu sagen, mit dem Gesicht zur Erde soll er dort zu Füßen aller liegen, die aus dem Oratorium kommen.“* Selbst wenn der Abt meint, dass es genug sei, muss er sich zu den Gebetszeiten noch an seinen Platz auf den Boden werfen. Öffentliche Demütigung und soziale Ausgrenzung sind also Disziplinierungsinstrumente für widerspenstige Mönche.

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*



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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. Zudem lernt er die zwölf Stufen der Demut (7,1-70). Die ersten drei lauten: Gottesfurcht, Verzicht auf eigenen Willen, Gehorsam gegenüber den Oberen. Und in der letzten, der zwölften Stufe wird verlangt: demütige Körperhaltung, also (7,63) „*Haupt immer geneigt und den Blick zu Boden gesenkt*“. Allerdings steht der Abt auch 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*“. Beispielsweise sollen ältere Brüder den Betroffenen trösten und zur Bese und Demut bewegen. So schnell wird also keiner aufgegeben.

Solche Bestrafungen für Fehler und Verfehlungen kann man sicherlich bei Mitarbeitern in Unternehmen heutzutage nicht mehr als Mittel zur Disziplinierung nehmen. Wenn auch soziale Ausgrenzung inoffiziell immer noch vorkommt. Man denke nur, dass jemand nicht mehr zu Besprechungen eingeladen wird, an denen er bisher teilnehmen musste oder konnte. Oder daran, dass er aus einem Verteiler für Dokumente oder eMails entfernt wurde. Oder, dass Kollegen und Vorgesetzte nicht mehr grüßen und sich in der Kantine an einen anderen Tisch setzen. Oder, dass er vor Kollegen und Mitarbeitern wegen Fehlern von seinem Chef bloßgestellt wird. Eines ist jedoch 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



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

3 Die Methoden des Nicolló Machiavelli

3.1 Wer ist dieser Machiavelli?

Wir machen nun einen Zeitsprung von 1000 Jahren, vom Italien des Jahres 500 in das Jahr 1500. Es ist die Zeit des *Leonardo da Vinci* (1452-1519) und des *Michelangelo Buonarroti* (1475 – 1564). 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.



Man hatte nicht immer ein stehendes eigenes Heer. Das war äußerst kostspielig. Es wurden deshalb bei Bedarf Söldnerheere angeheuert, die von einem *Condottiere* geführt wurden. Und die waren nicht immer zuverlässig. Die kämpften für den, der am besten bezahlte. Irgendwann kamen einige Fürsten auch auf die Idee, außerhalb Italiens Verbündete zu suchen: in Frankreich oder Spanien. Und diese Verbündeten gingen teilweise nicht zimperlich mit der Bevölkerung um, wenn sie ihre Streitkräfte versorgen mussten. Intrigen, Mord, Verbannungen, Folter, teilweise erhöhte Kriminalität waren auch im „normalen“ Leben an der Tagesordnung. Dies war das Umfeld, in dem ein gewisser *Niccoló Machiavelli* groß wurde, lebte und arbeitete.

Dieser *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 zurückgezogen mit seiner Frau und sechs 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 ...“

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

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

Wie kam es dazu? 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* durch Privatlehrer. Am 15. Juni 1498 wird er, mit 29 Jahren, Sekretär und Vorsteher der sogenannten Zweiten Staatskanzlei in Florenz. 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. 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!

Zuständig war *Machiavelli* für Außen- und Verteidigungspolitik. 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. Er traf, das sei am Rande vermerkt, im Vatikan auch seinen heute noch berühmteren Zeitgenossen, das Universalgenie *Leonarda da Vinci (1452 – 1519)*.

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 los. Das ist auch der Grund gewesen, weshalb er sich 1513 unfreiwillig auf seinen Landsitz zurückgezogen hat. Die folgenden Jahre bemühte er sich, wieder rehabilitiert zu werden. Er wollte in öffentliche Ämter zurück. Das gelang ihm aber nicht mehr in dem Umfang, wie es vorher war. Mit dem Buch *Der Fürst* hoffte er, einen Förderer zu finden. Veröffentlicht und damit allgemein zugänglich wurde es jedoch erst nach seinem Tod im Jahr 1532. Vorher gab es nur handschriftliche Kopien.

Machiavelli hat auch noch weitere Bücher geschrieben, die jedoch nicht die große Aufmerksamkeit gefunden haben, wie *Der Fürst*. Er starb am 22. Juni 1527 im Alter von 58 Jahren in Florenz. Rückblickend ist man der Überzeugung, dass *Machiavelli* mit dieser und weiteren Schriften die moderne politische Theorie begründet habe.

3.2 Die Welt ist voller Pöbel

Das Menschenbild *Machiavellis* ist, noch moderat ausgedrückt, nicht gerade positiv. Und nur auf diesem Hintergrund und der damaligen politischen Situation kann man die folgenden Verhaltens- und Handlungsempfehlungen



Niccolò Machiavelli

- 1469, 3. Mai, geboren in Florenz
 - Vater erfolgreicher 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 posthum 1532
 - Versuch Rückkehr in öffentliche Ämter
 - Verschiedene kleinere Missionen
- 1527, 21. Juni, Todeslag in Florenz

(c) Walter R. Kaiser, Benedikt und Machiavelli 19



Machiavellis Menschenbild

- Falsch
- Feige
- Gewinnsüchtig
- Hinterhältig
- Leichtgläubig
- Unzuverlässig
- Wankelmütig

(c) Walter R. Kaiser, Benedikt und Machiavelli 22

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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.“ Es wundert also nicht, wenn er dem Fürsten generell empfiehlt, nicht auf diesen Pöbel zu bauen, sondern (S. 85) „... sich auf das [zu] verlassen, was von ihm [also dem Fürsten] abhängt.“

Steigen wir nun ein in einige Aussagen aus den sechszwanzig mit römischen Zahlen durchnummerierten Kapiteln. Die tragen Überschriften wie: *I Von den Arten der Herrschaft und die Mittel sie zu erlangen; VIII Von denen, welche durch Verbrechen zur Herrschaft gelangt sind; XVI Von der Freigebigkeit und Knauerei; XVIII Inwiefern die Fürsten ihr Wort halten sollen; XXIII Wie Schmeichler zu fliehen sind.* Wie werden die Anleitungen aus *Machiavellis* Schrift versuchen, auf aktuelle Situationen in Unternehmen an übertragen.

Zuerst kann man festhalten, dass der Fürst am nächsten einem Eigentümer-Unternehmer kommt, also einem geschäftsführenden Gesellschafter in einer GmbH oder einem Vorstand einer Aktiengesellschaft mit schwachem Aufsichtsrat. Denn in *Machiavellis* Ausführungen muss der Fürst, wenn es schief geht, alle Konsequenzen tragen, bis hin zu Verbannung und Tod. Wenn es bei Familienunternehmen daneben geht, folgt nicht selten der ökonomische Tod. Der Fürst ist, im Vergleich zum Eigentümer-Unternehmer, aber nur seinem eigenen Gewissen beziehungsweise seiner eigenen Moral verantwortlich – was immer er unter Moral versteht. Die Anleitungen *Machiavellis* könnten in vielen Punkten natürlich auch für den Boss eines Mafia-Clans gelten.

3.3 Schein, Sein und Sündenbock

Machiavelli macht einen deutlichen Unterschied, wie ein Fürst einerseits scheinen und andererseits handeln sollte. Der Schein, also das richtige Image ist für das Regierungsgeschäft recht wichtig. So nennt er 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 ...*“ Er nennt dann auch noch Verhaltensweisen, die vermieden werden sollten (S. 90): „Verächtlich wird der, welcher für wankelmütig, leichtsinnig, weibisch, feig und unentschlossen gilt; davor muss ein Fürst sich hüten ...“ Man müsse aber, so *Machiavelli*, diese



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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.*“ Von wegen also persönliche Integrität zeigen und Offenheit sowie Ehrlichkeit in der Kommunikation mit Mitarbeitern oder Kollegen, wie es heute für Führungskräften zumindest in der Management-Literatur gefordert wird. Im Gegenteil, *Machiavelli* fordert 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.

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

Methode Sündenbock



- ✓ Identifiziere die unangenehmen Dinge
- ✓ Lasse sie durch einen Dritten erledigen
- ✓ Mache diesen für Ärger und Hass verantwortlich
- ✓ Feuere ihn nach erledigter Arbeit („schlachte ihn“)
- ✓ Lasse dich als Retter feiern

(c) Walter R. Kaiser Benedikt und Machiavelli 24

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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.“

Nun kann man sich über diese Grausamkeiten erregen. Aber zumindest symbolisch werden heute noch manche Sanierer von Unternehmen oder Unternehmensbereichen in Stücke zerrissen und für dieses Unternehmen erledigt. Wer also, so könnte man 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.

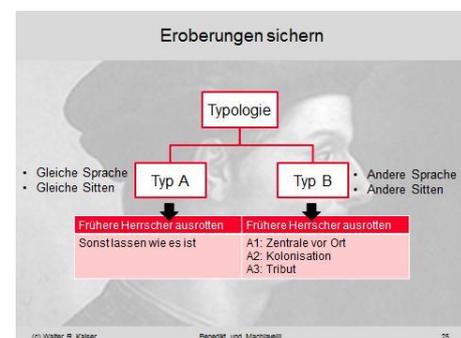
3.4 Erobern und herrschen

Zur Zeit Machiavellis war es an der Tagesordnung, 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, 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.“



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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.*“ Also den offiziellen bisherigen Firmensitz in das übernommene Unternehmen zu verlagern. 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.*“

An anderer Stelle ergänzt *Machiavelli* seine Empfehlungen, wie man eroberte Fürstentümer, sprich feindlich übernommene Unternehmen, beherrschen kann (S. 34): 1. Zerstören, im heutigen Sinne ausschachten oder liquidieren, 2. Dort selbst residieren, das haben wir eben besprochen und 3. Tribut fordern, also Ausschüttungen oder Dividenden. *Machiavelli* meint (S. 35): „*Am sichersten ist es ..., sie zu zerstören oder in ihnen zu residieren.*“

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.*“

Neue Geschäftsführer oder Vorstände im Unternehmen halten sich oft an die Redensart: „Grausamkeiten soll man sofort begehen.“ Möglicherweise



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

könnte dies ein Zitat aus *Machiavellis Der Fürst* sein. Er 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 könnte vielleicht bisher der Eindruck entstanden sein, dass es im Tagesgeschäft des Fürsten nur so von Mord, Totschlag, Intrige oder Denunziation wimmelte. Dies wäre der falsche Eindruck. Normalität war trotz aller Unruhen das Übliche. Man brauchte ja auch Geld, um alles Mögliche zu finanzieren, besonders den Hof des Fürsten, Ausgaben für das Herr, Bezahlung der Minister und Dienstboten, die eine oder andere Maßnahme zum Aufbau und zur Erhaltung der Infrastruktur.

Die Wirtschaft musste angekurbelt und am Laufen gehalten werden. Motivation war gefragt. Das wusste auch *Machiavelli*, obwohl ihm sicherlich der Begriff „Motivation“ noch fremd war. Er 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. *Machiavelli* unterscheidet bei ihnen drei Kategorien (S. 111). Als „hervorragend“ bezeichnet er die, welche alles selbst erkennen und die Problem selbständig lösen. Als „gut“ werden die eingeordnet, die zumindest die Probleme erkennen, wenn man sie ihnen zeigt. Und als „unnützlich“ diejenigen, die nichts erkennen, selbst wenn man es ihnen zeigt. Das wäre eine Einteilung, die auch für heutige Mitarbeiter oder Führungskräfte noch gelten könnte.



Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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.*“ Man muss also, wie es so schön heißt, mit den Bräuten tanzen, die im Saal sind. – Diese Redensart steht natürlich nicht bei *Machiavelli*. - Um gute Ratschläge zu erhalten, muss man die richtigen Fragen stellen woraus *Machiavelli* folgert (S. 114): „*... gute Ratschläge müssen aus der Klugheit des Fürsten entspringen und nicht die Klugheit des Fürsten aus guten Ratschlägen.*“

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, bei ihm: dem Fürsten, 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.*“

Dies wäre auch ein Hinweis darauf, dass man die die Ratschläge in seinem Buch *Der Fürst* mit Bedacht anwenden sollte, denn: Handlungs- und Verhaltensempfehlungen sind 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 die bedauernswerten Folgen. 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)



Demut und Macht

Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

„... ändern sich aber die Verhältnisse, so geht er zugrunde, weil er seine Handlungsweise nicht ändert.“

Man wird hier fast an *Charles Darwins* (1809- 1882) Evolutionslehre erinnert, die ein paar hundert Jahre nach *Machiavelli* formuliert wurde. Nach ihr überleben und sind damit erfolgreich nicht die stärkeren, sondern diejenigen Lebewesen, die an ihre Umwelt angepasst sind, also in *Machiavellis* Worten: „... deren Handlungsweise dem Charakter der Zeit entspricht ...“.

4 Vergleich der Methoden

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 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. Denn (48,1) „*Müßiggang ist der Seele Feind.*“

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 – wenn Buse getan wird und Aussicht auf Besserung besteht. Der Abt soll geachtet und geliebt werden aber nicht gefürchtet.

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

(c) Walter R. Kaiser Benedikt und Machiavelli 33

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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. Zuwiderhandlungen oder Fehler werden bestraft. Rat wird zwar eingeholt, aber nur auf Initiative des Fürsten. Unerbetener Rat ist nicht erwünscht. 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 (58,7): Gottesehnsucht, Glaubenseifer, Gehorsam und Leidensbereitschaft. 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.“ Wer dauerhaft den Anforderungen des Klosterlebens nicht genügt, kann ausgeschlossen werden.

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, man sich im Groben an Sitte und Moral hält sowie die geforderten Abgaben und Dienstleistungen widerspruchslos erbringt, wird man weitgehend in Ruhe gelassen.

4.4 Die Kontrolle

Bei *Benedikt* ist im Kloster eine gegenseitige persönliche Kontrolle der Brüder möglich. Jeder achtet darauf, dass der andere sich keine ungehörigen Vorteile zugesteht. Zudem ist ja persönliche Armut gefordert. Es wird erwartet, dass man Fehler und Verfehlungen seinem Vorgesetzten sofort meldet. Wenn nicht, ist mit Sanktionen zu rechnen, die allerdings weniger drastisch sind, als bei weltlichen Gerichten der damaligen Zeit. 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.

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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. Bestraft wird zwar in der Regel nach einem Schuldspruch durch ein Gericht. Dieses Gericht ist aber vom Fürsten abhängig. Daher ist nicht zu erwarten, dass es Urteile fällt, die dem Willen des Fürsten widersprechen. Abschreckende öffentliche Hinrichtungen zeigen dem Bürger, was einen erwarten kann und halten so die Bevölkerung aus Angst vor gleicher Strafe in Schach.

4.5 Die Ethik

Aufgabe der Ethik ist es, wie wir zu Beginn erfahren haben, „*Kriterien für ein gutes und schlechtes Handeln und die Bewertung seiner und Motive aufzustellen.*“ Die Bezeichnungen „gut“ und „schlecht“ sind moralische Kategorien. Und Moral kann sich über den Zeitverlauf in einer Gesellschaft ändern.

Die Ethik des *Benedikt* beruht auf göttlichen Geboten, die per Definition unveränderbar sind, also ewig gelten. 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, wie das im Kloster möglich ist. Er muss die Handlungen nach ihren Ergebnissen beurteilen. Es ist von weitgehend von untergeordneter Bedeutung, welche Motive dahinter stecken. Ein zweifelhaftes, unehrenhaftes oder gar verwerfliches Motiv für eine Handlung, die dennoch zu einem positiven Ergebnis führt, ist besser, als ein schlechtes Ergebnis, das aus lauterem Motiven zustande kommt. Es kommt beim Fürsten 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

An wem soll man sich nun orientieren in seinem (Führungs-)Verhalten, an *Benedikt von Nursia* oder an *Niccoló Machiavelli*? Ich kann hier nur eine

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

sehr persönliche Folgerung ziehen aus den Betrachtungen, die wir hier angestellt haben.

Wir leben heute, zumindest in den sogenannten entwickelten Staaten, persönlich autonomer. Im Vergleich zu den Zeiten um 500, der Zeit *Benedikts*, oder 1500, der Zeit *Machiavellis*, leben wir auch in einem rechtsicheren Staat – trotz sicherlich mancher Kritik, die man anbringen könnte. Und wer schon umfangreicher Führungsaufgaben längere Zeit wahrnehmen musste, weiß, dass es keine allgemein gültige Empfehlung für Führungsverhalten gibt, quasi Führungsgesetz, die immer gelten ähnlich Naturgesetzen.

Das Kloster mit seinem unbedingten Gehorsam, der Aufgabe der persönlichen Entscheidungsfreiheit ist heute aus meiner Sicht kein Vorbild mehr. Katholiken mögen Mönche noch bewundern, weil sie ihr Leben Gott widmen. Reformierte sehen Mönche vielleicht als Weltflüchtlinge, die sich vor den Anforderungen des Lebens hinter Klostermauern zurückziehen. Es gibt sicherlich in den Benediktusregeln 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. Aber das ist Rosinenpickerei, wie es auch Rosinenpickerei ist, wenn man für alle möglichen Taten oder Verhaltensweisen die Bibel zitiert.

Persönlich halte ich die Empfehlungen *Machiavellis* wesentlich näher an den heutigen Realitäten. Er rechnet mit den Menschen, wie sie sind, nicht wie sie sein sollten. Er geht aus vom Eigennutz, der in den meisten Beweggründen von Menschen vorhanden ist. Er gibt dem Fürsten zwar die Macht, seine Vorstellungen durchzusetzen. Er nennt aber auch die Konsequenzen, wenn er seine Macht verlieren sollte – bis hin zum Tod. 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.

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.

Demut und Macht Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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, wie erwähnt, meine sehr persönliche Bewertung.

Unglücklicherweise gilt *Machiavellis* Name immer noch als Synonym von finsterner und skrupelloser Intrige und purer Machtgier. Und *Benedikt* steht für ein menschenfreundliches Leben in Harmonie mit sich und der Welt nach ewig gültigen ethischen Grundsätzen. Vielleicht wäre es an der Zeit, den Blick auf diese beiden sicherlich herausragenden Personen etwas zu korrigieren.

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
Realitätsnähe	★★	★★★★

(maximal 5 ★)

(c) Walter R. Kaiser Benedikt und Machiavelli 34

Demut und Macht
Benedikt von Nursia gegen Niccoló Machiavelli

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:
Beuroner 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*. Erftstadt: Area Verlag.
- Zimbardo, P. G. (1983). *Lexikon der Psychologie*. Augsburg: Weltbild Verlag.