

M. P. Basiliankov

# Machiavelli im Management

Erfolg und Karriere durch Bewußtsein

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Basiliankov, M. P.:**

Machiavelli im Management: Erfolg und Karriere durch Be-

wußtsein / M. P. Basiliankov. -Orig.-Ausg., 1. Aufl. -

Berlin: Frieling, 1995 (Frieling-Ratgeber) ISBN 3-89009-735-

9

© Frieling & Partner GmbH Berlin

Hünefeldzeile 18, D-12247 Berlin-Steglitz

Telefon: 030/ 7 74 20 11

ISBN 3-89009-735-9

1. Auflage 1995

Titelillustration: Autoren-Archiv

Sämtliche Rechte vorbehalten Printed

in Germany

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| I. Vorbemerkung                                                                                                     | 5   |
| II. Einführung                                                                                                      | 8   |
| III. Strategie                                                                                                      | 16  |
| 1. Das Herrschaftsphänomen in Politik und Wirtschaft                                                                | 16  |
| 2. Zivilisation und Zeitgeist<br>Ein Zeitvergleich: Italien im Zeitalter<br>der Renaissance und Europa im Jahr 2000 | 22  |
| 3. Der Erfolgstyp des 21. Jahrhunderts                                                                              | 40  |
| 4. Das Menschenbild und das menschliche Verhalten<br>im Wandel                                                      | 55  |
| 5. Das Menschenbild aus der historischen Erfahrung<br>des 20. Jahrhunderts                                          | 66  |
| 6. Der Entscheidungs- und Bewußtseinsprozeß<br>als Basis einer Karriere                                             | 72  |
| 7. Das Durchsetzungs- und Machtphänomen<br>in der Organisation                                                      | 82  |
| IV. Taktik                                                                                                          | 89  |
| 1. Vorbemerkung                                                                                                     | 89  |
| 2. Bewerbung                                                                                                        | 92  |
| 2.1. Interview                                                                                                      | 92  |
| 2.2. Assessment-Center (AC)                                                                                         | 104 |
| 3. Anstellung und Probezeit                                                                                         | 107 |

|                                                                         |         |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|
| 4. Verhalten gegenüber Vorgesetzten                                     | 112     |
| 5. Verhalten gegenüber Kollegen                                         | 118     |
| 6. Verhalten gegenüber Mitarbeitern                                     | 124     |
| 7. Verhalten in Besprechungen und Meetings                              | 130     |
| <br>V. Anhang                                                           | <br>136 |
| 1. Zur Karriere                                                         | 136     |
| 2. Zum Verhalten allgemein<br>sowie gegenüber Vorgesetzten und Kollegen | 147     |
| 3. Zum Umgang mit Mitarbeitern                                          | 152     |
| 4. Zum Umgang mit Beratern                                              | 157     |
| <br>Literaturverzeichnis                                                | <br>159 |

# I. Vorbemerkung

Sie haben sich als Manager selbst ein festes Ziel gesetzt - sowohl beruflich wie privat? - oder schlimmer: Sie haben keines, weil Sie keinen Sinn darin oder keinen Weg dorthin sehen.

Dabei liegen in der Regel dreizehn Jahre Schule hinter Ihnen, meist noch fünf bis sechs Jahre Hochschulstudium (evtl. noch Militärdienst etc.) oder, was noch mühseliger ist, der Zweite Bildungsweg oder gar der steinige Weg des Aufstiegs des Praktikers.

Jedenfalls stellen Sie sich manchmal die Frage: Was nun? Wofür all diese Entbehrungen, Opfer, Verzicht, Umwege, diese Investitionen in (Lebens-) Zeit und Geld?

Weshalb habe ich trotz all meiner Leistungen die für mich maximal erreichbare Position noch immer nicht erreicht? - Was bedeuten hier Leistung und was Position? Leistung in diesem Zusammenhang ist nicht der subjektiv große Fortschritt eines Individuums an sich, sondern nur der von der Gesellschaft bzw. Organisation anerkannte und honorierte Beitrag. Position kann dann nur heißen, die in der jeweiligen Gesellschaft bzw. Organisation, kurz im sozialen Umfeld, angesehene und entsprechend honorierte Stellung, mit der Sie sich von der großen Masse deutlich abheben. - Fachkompetenz allein genügt allem Anschein nicht.

Gibt es irgendwelche Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen für den sozialen Aufstieg, für die Differenzierung von allen übrigen? An welcher Stelle, in welcher Schule wird das Thema der sozialen Kompetenz gelehrt? Im Grunde nirgends - es sei denn, in der Schule des Lebens. Und hier gilt in den Augen der meisten - ausgesprochen oder unausgesprochen -, entweder man beherrscht diese Fähigkeiten von Natur bzw. mit Instinkt, also unbewußt, oder man wird sie nie besitzen. Dies ist wahr und auch wieder nicht.

Von vielen großen Gestalten der Geschichte ist bekannt, daß

sie erst langsam durch Erziehung und Erfahrung, kurz durch ihre Sozialisation, zu dem wurden, was sie später darstellten bzw. heute noch verkörpern, wie z. B. Alexander der Große, Kaiser Augustus, viele Päpste und Könige. Als herausragendes Naturtalent wird man jedoch wohl Napoleon I. einzustufen haben.

Für alle, die keine so zielgerichtete Erziehung genossen, so günstige Umstände angetroffen haben oder einfach kein solches Naturtalent sind, hat vor etwa 500 Jahren Niccolò Machiavelli (1469-1527) sein Buch „Il Principe“\* geschrieben.

Viel wurde seitdem über und vor allem gegen dieses schmale Büchlein geschrieben. Dennoch stellt es unbestritten ein Werk der Weltliteratur mit ständig neuen Auflagen dar, übersetzt in alle bekannten Kultursprachen der Welt. Nicht umsonst ist es zur „politischen Bibel“ der Staatskunst bzw. Machtbeherrschung geworden - und, eingestanden oder nicht, zum Brevier so vieler politischer Führer von gestern und heute, mit Sicherheit auch von morgen!

Es ist in erster Linie an die Politiker der damaligen Zeit gerichtet (gewidmet Lorenzo de Medici «1492-1519», seit 1513 auf Betreiben seines Onkels, Papst Leo X., Herrscher von Florenz). Nun ist in diesem Zusammenhang Politik die Kunst des Möglichen, ausführlicher: Die Kunst des Managements der planmäßigen Gestaltung der gesellschaftlichen Verhältnisse bzw. Ordnung. Oder, anders ausgedrückt: die Kunst des Managements der Macht bzw. der Herrschaftsstrukturen in einer Gesellschaft. Macht ist jedoch nicht nur auf politische Strukturen beschränkt, sie findet sich in allen Sozio-Systemen und Organisationen und hält diese als bestimmendes Element am Laufen.

Insofern sind für den Aufstieg und den Erfolg in Sozio-Systemen allgemein ganz ähnliche Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen verantwortlich. In der Politik, in der Wirtschaft wie

---

Meist übersetzt als: „Der Fürst“. Hier in Analogie zum Lateinischen auch synonym für „der Erste“ bzw. „der Primus“ zu verstehen.

## I

allgemein geht es um die Entwicklung der sozialen Kompetenz, d. h. auf andere Einfluß zu gewinnen und diesen dauerhaft auszuüben. Diese Zusammenhänge zu erhellen und quasi wissenschaftlich abzuleiten ohne die Kenntnis der naturwissenschaftlichen Grundlagen, die teilweise erst Generationen später folgen sollten, ist das Verdienst von N. Machiavelli. Ihm gelang es als erstem in der Neuzeit, das menschliche Verhalten durch Intuition, Beobachtung und Erfahrung zu dechiffrieren, zu interpretieren und auf die wesentlichen Motive und Gesetzmäßigkeiten zurückzuführen.

Deshalb kann dieses Büchlein „Il Principe“ keinen, der in einer Gesellschaft, ganz gleich in welchem Sozio-System, Karriere machen möchte, kaltlassen. Es sei denn, er will sie dem Zufall überlassen - oder er ist ein Naturtalent.

## II. Einführung

Zwei Fragen sollen deshalb zu Beginn das Ziel und die Einordnung dieses Buches deutlich machen.

*Unde venis? Quo vadis, Manager? Woher  
kommst du? Wohin gehst du, Manager?*

Der Mensch entwickelt sich im Laufe seiner Sozialisation, seines Erwachsenwerdens also, zu einem Mitglied einer Gruppe, eines Verbandes, einer Gesellschaft, eines Staates, einer Organisation schlechthin. Jeder ist das Glied einer Kette, ob er will oder nicht.

Die Begriffe selbst sind dabei von untergeordneter Bedeutung, sie schwanken je nach Kulturkreis, dem das Individuum angehört.

Zwei Gruppen von Organisationen oder besser Sozio-Systemen umschließen es mehr oder weniger direkt und vollständig, das eine sofort, das andere etwas später. Ersteres im privaten Bereich: die Familie, letzteres im beruflichen Bereich: das Unternehmen, die Verwaltung. Diese werden natürlich von einer ganzen Reihe von anderen Systemen in der Gesellschaft überlagert, in den westlichen Industriestaaten weniger spürbar und damit dem einzelnen weniger bewußt wie staatliche und sozio-kulturelle (z. B. Glaubensgemeinschaften etc.) Organisationen.

Schon in der klassischen Antike wurde der Mensch von den Griechen (Aristoteles, 384-322 v. Chr.) als Zoon politikon, als Gemeinschaftswesen, angesehen. Das heißt, zu seiner vollen Entfaltung benötigt er einen mehr oder weniger kollektiven Lebensraum.

Im Gegensatz dazu steht der Begriff und der Anspruch des Individuums. - Als solches wird der Mensch geboren. In Abhängigkeit von seinem natürlichen Kulturkreis und seiner individu-

eilen Einstellung fühlt er sich — vor allem in jungen Jahren — auch so: unabhängig und frei. Doch wird er diese Adjektive bald als Illusion spüren oder zu spüren bekommen, wie stark er von anderen abhängt. Privat ebenso wie beruflich. Dies kann seine ersten Identitätskonflikte auslösen.

Das Umfeld: Die Gruppe, Gemeinschaft oder die Gesellschaft - welchen Teil wir auch immer betrachten -, in die wir allmählich hineinwachsen, soll hier ganz allgemein als Sozio-System definiert werden. Jeder Mensch ist Teil eines Ganzen, eines politisch, sozial, ökonomisch und kulturell organisierten Kollektivs. Daran wird die soziale Dimension jeder Existenz sichtbar, ihre soziale Einbettung oder Bindung. (Sehen wir hier von Einsiedlern und dergleichen als Ausnahmen der menschlichen Existenz ab.)

Daraus ergeben sich wechselseitige Bezüge, Beziehungen, Erwartungen, Ansprüche und Bedürfnisse des Individuums an das Kollektiv und umgekehrt. Und dies von der ersten Lebensstunde an bis zur letzten. Ob wir das wahrhaben wollen, es uns bewußt ist - oder nicht.

Dieses Beziehungsgeflecht umgibt, ja umschließt uns ganz eng. Wie sollen wir uns darin verhalten - wie zurechtkommen?

Wer lehrt uns, die sozialen Bezüge und Beziehungen zu erkennen, zu interpretieren und zu beherrschen? Wo erlernen wir dies?

Niemand und nirgends - zumindest nicht bewußt! Es sei denn, wir haben zufällig so weit blickende Eltern, die in der Lage sind, die sozialen Beziehungen zu strukturieren und zu thematisieren - und/oder wir wachsen in einer Großfamilie auf, in einem sozialen Verband.

„Hauptamtlich“ fühlt sich in unserem Gesellschaftssystem niemand dafür zuständig, weder die Schulen noch die Hochschulen und Universitäten. Allenfalls die englischen Eliteschulen mit ihrer spezifischen Form der Einstellungs- und Daseins-

kampf-Schulung sowie dem über alles gestellten Selbstbewußtsein, einer Elite anzugehören. Sonst, auf spielerische Weise, am ehesten noch die Kindergärten. Später, beim Übertritt in das Berufsleben, kommt es aber gerade auf die Ausbildung der sozialen Fähigkeiten an. Denn aufgrund der Bildungs- bzw. Ausbildungsexplosion und des Vorliegens vieler vergleichbarer Bewerbungen auf der funktionalen Seite für eine Position geben die sozialen Qualifikationen dann den Ausschlag.

Unausgesprochen wird mit unseren Bildungs- bzw. Ausbildungssystemen der quasi automatische Erwerb von sozialer Kompetenz assoziiert (ein großer Irrtum, wie wir noch sehen werden). Und das bei zunehmender Tendenz zur Kleinfamilie und zur sozialen Isolation des einzelnen. Gerade auch der Studenten in den entscheidenden Jahren ihrer Sozialisation an den Hochschulen.

Dies alles spielt sich in einem zunehmend komplexeren politischen, ökonomischen und sozio-kulturellen Umfeld ab. - Lassen Sie uns für dieses Umfeld den Begriff Zeitgeist oder besser Zeitkultur setzen. Jede historische Epoche hat ihr eigenes Bezugssystem, die sie bestimmende weltlich-konkrete Wertordnung sowie die entsprechenden Selektionskriterien für die Erfolgreichen. Sie entscheiden praktisch, aufgrund welcher Qualifikationen ein Individuum allgemein im Kollektiv bzw. konkret im Staat, in der Gesellschaft, im Unternehmen, in der Verwaltung usw. aufsteigt, Erfolg hat oder nicht. Diese unterliegen und unterlagen in allen Epochen einem starken Wandel. Sie bestimmen am Ende, ob ein Individuum in seiner Zeit gesellschaftlichen Erfolg haben wird. Denn die Variabilität des einzelnen ist geringer einzustufen als die des Umfeldes.

Deshalb müssen wir uns bereits im Vorfeld der hier wichtigen Frage stellen: In welcher Zeitkultur leben wir? Gibt es Parallelen zu der Zeit von N. Machiavelli, der Zeit um 1500, im Italien der Renaissance?

Dazu gleich eine Gegenfrage: Welche Phänomene charakteri-

sieren heute die Zeit in der ersten Welt, in den säkularisierten Industriestaaten in West und Ost?

Ist unser politisches und sonstiges Verhalten an einer vorgegebenen Staatslehre ausgerichtet, wie z. B. in der Antike das Sparta eines Lykurg oder das Athen eines Perikles? Wird diese gar noch ergänzt und angeführt durch eine strenge Glaubenslehre bzw. Staatsreligion (Theokratie) wie bei den alten Ägyptern oder heute im politischen Islam der iranisch-schiitischen Prägung. Sind wir bis in das tägliche Verhalten hinein permanent durch ein gesellschaftlich durchgesetztes Normen- und Wertesystem gebunden?

Nein, allenfalls im orthodoxen kommunistischen Bereich, durch eine geschriebene Staatslehre. Doch zeigt diese täglich mehr Risse und stellt damit ihr Nichtfunktionieren in der Realität unter Beweis.

Dennoch gibt es eine Parallele zwischen einem System mit fixierter Staats- und/oder Glaubenslehre als absoluter Richtschnur für alle und unseren Staatsverfassungen mit garantierter „totaler“ Freiheit. Das Phänomen der Heraushebung des einzelnen aus dem Kollektiv, die Bedeutung des gesellschaftlichen Erfolgs.

Herausgehoben ist derjenige, der Erfolg hat, der sich von allen anderen durch seine politische, religiöse, ökonomisch-soziale oder sozio-kulturelle Position in der jeweiligen Gesellschaftshierarchie abhebt. Derjenige also, der ein Profil entwickelt hat und der es verstanden hat, dafür allgemeine Anerkennung und Wertschätzung durch die Gesellschaft zu erlangen.

Damit ist notwendigerweise nicht verbunden, daß er etwas Herausragendes für seine Gesellschaft selbst geleistet hat oder diese das mit seinem Erfolg assoziiert. Das gilt zumindest für den spätkapitalistischen und spätkommunistischen Kulturkreis.

Wer ist nun bei uns als „Herausgehoben“ zu betrachten, und existiert irgendein Maßstab dafür?

Lassen Sie uns mit dem letzteren beginnen. Eine hohe Posi-

tion allein genügt in den Augen unserer Gesellschaft - also der Allgemeinheit oder Masse - in der Regel nicht. Es fehlt an einem wesentlichen Zusatzkriterium oder -attribut: dem vorzeigbaren Wohlstand, am Materiellen.

Dabei ist das Kuriose, daß wir (Westen) offiziell an Religionen und Heilslehren glauben, die unserem irdischen Dasein einen höheren Sinn geben und die Erlösung von allem Materiellen verheißen. Wie wir offiziell ein Werte- und Normensystem - in West und Ost\* (noch) - propagieren, das im Immateriellen (Idealistischen) sein letztes Ziel sieht. Daß wir in der gesellschaftlichen Wirklichkeit jedoch den realen Materialismus leben. Zum Unterschied von uns durften unsere Brüder und Schwestern im Osten nur den theoretischen praktizieren - zumindest bislang.

Wie kommt es zu dieser Sicht der Zeitkultur?

Indem man bedeutendere aktuelle und historische Karrieren des 20. Jahrhunderts und die gesellschaftliche Entwicklung analysiert. Insbesondere auf dem sozio-kulturellen Sektor, der nach dem ersten Weltkrieg immer mehr Leitbildcharakter angenommen hat, zunächst vor allem mit den Helden im Film, später im Fernsehen und auf den Konzertbühnen. Aber auch auf dem politischen Sektor.

Das allgemeine Ziel heißt: Schnell erfolgreich werden, Karriere machen!

Erfolg ist jedoch - wie wir gesehen haben - in der Regel nicht allein an der Position abzulesen, sondern mindestens ebenso am materiellen Wohlstand. Deshalb immer mehr Luxusentfaltung in unserer westlichen Hemisphäre, worin man auch ein Kennzeichen einer Spätkulturphase erblicken kann. Es herrscht der Grundsatz: Wer nicht mitmacht oder nicht mitmachen kann, ist nicht (mehr) „in“.

Durch die Anerkennung und Übernahme dieser Wertskala

\* Stand der Ausführungen: 1989/90.

durch die Allgemeinheit bzw. die Massen sind die Karrieremuster in Staat, Gesellschaft und Beruf im Grunde mehr oder weniger vorgezeichnet: Schneller, beinahe frapperender Aufstieg, sozusagen aus dem Stand bzw. Nichts. Eine Karriere hochziehen, sein Glück machen, den Zenit so früh wie möglich erreichen.

Deshalb so viele junge, immer jüngere Gesichter in der Politik, in der Gesellschaft allgemein, vor allem auch an den Unternehmensspitzen. Deshalb erweist eine bereits weit durchgesetzte Anschauung immer mehr ihre Gültigkeit, wer sich in seinem Wirkungskreis nicht bis zum 40. Lebensjahr profiliert hat und an der Spitze steht bzw. zu ihr gehört, wird nie mehr dazugehören.

Es ist das Zeitalter der jungen, dynamischen Karrieren. In dem einen Land bzw. Kulturkreis stärker als in einem anderen, doch gültig *cum grano salis*.

Aufgrund dieser Zeitkultur entsteht eine Erfolgszwang-Situation, in der breit und langfristig angelegte Bildungswege und Karrieren obsolet sind. Sie stehen sich selbst im Wege. Denn erstens kosten sie Zeit, und zweitens könnte die differenzierte Bildung Skrupel schaffen.

Gefragt ist der sportlich-moderne Erfolgstyp ohne verinnerlichte Reflexion der Widersprüche in Staat, Gesellschaft, Lebensanschauung, Menschen- und Weltbild. Schon gar nicht auf die Organisation bezogen, der er beigetreten ist. Es kann nur um ein Ziel gehen: den *absoluten, persönlichen* Erfolg, der sich am Wohlstand ablesen läßt. Er führt die gültige Wertskala an.

Dies ist Ausdruck des Zeitgeistes bzw. der Zeitkultur. Und diese entscheidet über Karrieren.

Wie soll der einzelne sich diesen Gesetzmäßigkeiten entziehen? Kann er sich dagegen entscheiden? - Sicher, jedoch um den Preis seines ausbleibenden beruflichen wie gesellschaftlichen Erfolges.

An dieser Stelle kehren wir zu N. Machiavelli zurück. Hier

liegt auch die Parallele zur Situation, die N. Machiavelli vor etwa 500 Jahren im Italien der Renaissance vorfand: im vergleichbaren Zeitgeist.

Schnelle Karrieren, die mit Wagemut, Kraft, kühlem Kopf und Klugheit aufgebaut wurden. Ein Großteil der Lebensläufe der italienischen Condottieri (Heerführer) dieser Zeit kann als Beweis dafür herangezogen werden.

Ein sich ständig - fast täglich - veränderndes Umfeld, dort natürlich politisch-militärisch, zwingt zu Flexibilität, Entschluß- und Tatkraft. Permanent entstehen neue politische Gebilde, die koalieren, in die Offensive gehen und um den Erfolg kämpfen. Nichts ist am Folgetag mehr wie am Vortag, weder die Kräfteverhältnisse noch die Bündnissituation. Eine einmal errungene Machtposition gilt unter solchen Bedingungen wenig, wenn nicht gar nichts, sofern sie nicht rundum entsprechend abgesichert ist.

In dieser Phase gibt es kaum oder keine festen Bezugspunkte, auf die man unumstößlich bauen kann, die man in seinem politischen Karrierekalkül fest einplanen kann. Entdecken Sie bereits Parallelen zum ökonomischen und beruflichen Umfeld unserer Tage? Oder besteht doch ein signifikanter Unterschied zwischen der Lage eines Politikers und der eines Managers?

Beide sind in Sozio-Systemen tätig, die als Kollektive in die Gesellschaft eingebettet sind. Beide werden für den Erfolg ihrer Handlungen verantwortlich gemacht und müssen sich entsprechend rechtfertigen. Beide können nur über einen gnadenlosen Ausleseprozeß Karriere machen und an die Spitze vordringen. Die einen über ihre Partei, die anderen über die Unternehmen bzw. Verwaltungen. Und ein Großteil über beides. Bezogen auf die Laufbahn im weiteren Sinne also kaum ein Unterschied.

Aufstieg geht in unseren aufgeklärten, säkularisierten Gesellschaften am ehesten über Profilierung durch vorweisbare, spektakuläre Erfolge. Wenn uns bei dieser Ausgangslage ein

Instrumentarium für das Erkennen und das Verhalten in karriere relevanten Situationen zur Verfügung stünde, könnte dies eine wichtige Funktion erfüllen.

N. Machiavelli hat auf geniale Weise bereits vor etwa 500 Jahren diese Aufgabe für Politiker zu lösen unternommen. In einer politisch-sozio-kulturellen Epoche, die wegen ihres permanenten Wandels und ihrer Unsicherheit unserer sehr ähnlich war, hat er die Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen des menschlichen Verhaltens in Extremsituationen abgeleitet. Diese Ergebnisse haben gerade durch die geschichtlichen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnisse in den vergangenen 500 Jahren seit seinem Tode ihren exemplarischen Charakter unter Beweis gestellt.

In der Folge sollen N. Machiavellis stark intuitive Einsichten, Erkenntnisse sowie seine Erfahrungen mit in der Zwischenzeit aus Wissenschaft und Geschichte relevanten Erkenntnissen verknüpft und für Manager adaptiert werden.

### III. Strategie

#### 1. Das Herrschaftsphänomen in Politik und Wirtschaft

Folgerichtig werden Sie trotz der Vorbemerkung die Frage stellen, warum ausgerechnet Sie als etablierte oder zukünftige Manager sich mit den Gedanken über die Handhabung der Macht im Staate auseinandersetzen sollen.

Funktional läßt sich Politik als systematisches, soziales Handeln zur Schaffung, Erhaltung und Änderung der jeweiligen gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse definieren. - Bereits in dieser Form klingt etwas vom Machtphänomen an. - Legt man jedoch das Gewicht stärker auf die in der Politik Tätigen und deren Motive, kann man schlicht sagen: Politik ist der Wille zur Macht. Und da diese nicht im luftleeren Raum stattfindet: zur Herrschaft und Kontrolle über Menschen und Sachmittel.

Politik beinhaltet bzw. deckt daher zwei Aspekte ab, einmal das planmäßige Gestalten der gesellschaftlichen Ordnung (organisatorischer und ordnungspolitischer Aspekt) und zum anderen die Kontrolle/Macht über Personen und Sachmittel (Herrschaftsaspekt, verdeutlicht durch Gewaltmonopol, hoheitliches Handeln über Gesetze, Verordnungen etc.).

Tauscht man die Handlungsebenen aus und setzt statt Politik: Wirtschaft, statt Staat/Gesellschaft: Unternehmung/Verwaltung sowie statt Regierung: Management, so deuten sich die analogen Strukturen schon an. Das gilt erst recht mit Blick auf die hierarchische Ordnung und die Kontrolle über Personen und Sachmittel sowie den Macht- bzw. Herrschaftsaspekt allgemein.

In der Politik geht es wie in der Wirtschaft um sozial relevantes Handeln, um soziale Handlungssysteme also, allerdings auf unterschiedlichen (Handlungs-)Ebenen und mit anderen

Sinnbezügen und Zielen. Während in der Politik gesellschaftlich relevantes Handeln mehr oder weniger abstrakt abläuft, findet wirtschaftliches Handeln seinen Ausdruck in konkreten Austauschrelationen.

In beiden Bereichen beschäftigt sich jedoch eine Vielzahl von Beteiligten mit einer Vielzahl verschiedenartiger sozialer Interaktionen. Diese laufen nach einem genau fixierten Regelsystem ab. Deshalb haben wir es mit Sozio- bzw. Sozial-Systemen (wie bereits weiter oben abgeleitet) vergleichbaren Charakters zu tun.

Jedes größere Sozio-System benötigt zu seinem Funktionieren hierarchische Strukturen, die das Regelsystem anweisen, koordinieren und führen. Diejenigen Instanzen in einer Organisation, die das Werte- und Normensystem repräsentieren, Ziele setzen sowie den Ablauf regeln und kontrollieren, üben die eigentliche Macht in einem Sozio-System aus. Sie verkörpern die Herrschaftsstrukturen. Diese bezeichnen wir nach dem Bezug des sozialen Handelns, in der Politik: Regierung/Administration, in der Wirtschaft: Management (s.o.).

Wenn N. Machiavelli sein Werk „Il Principe“ als Handlungsanweisung zur Erlangung, zum Gebrauch und zur Verteidigung von politischer Macht konzipierte, so darf man darin folglich eher einen formalen und historischen Akt erblicken. N. Machiavelli wählte für seine Ableitung allerdings die Meta-Ebene der menschlichen Handlungssysteme: die Politik. - Das gilt heute wie damals. - Bei ihm stehen die Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Verhaltens in bestimmten Situationen, und zwar den Extremlagen, im Vordergrund. In der Politik werden extreme Situationen schnell zu Existenzfragen, zu Fragen von Sein oder Nicht-Sein, nicht nur für die Herrschenden, sondern für ganze Regionen, Völker bzw. breite Schichten und auf lange Sicht. Das heißt, alle Probleme potenzieren sich auf dieser Ebene.

Ein gut Teil menschlichen Verhaltens ist situativ angelegt,

situationsabhängig also. Da, wie aufgezeigt, extreme Situationen in der Politik besonders häufig auftreten und wechseln, eignen sich ihre Strukturen und Verhältnisse besonders gut, dieses zu beobachten, zu interpretieren und entsprechende Folgerungen bzw. Handlungsstrategien abzuleiten. Das bedeutet, N. Machiavelli beschrieb menschliches Verhalten in einem bestimmten Umfeld, das sich besonders gut dafür eignete. In der Meta-Ebene menschlicher, „sozialer“ Betätigung: in der Politik. Das dabei zutage tretende Verhalten ist als exemplarisch für extreme Situationen anzusehen. Diese können ebenso in einem ganz anderen Umfeld auftreten. In diesem Sinne ist das menschliche Verhalten von den jeweiligen Handlungsrahmen bzw. -Systemen als unabhängig und in erster Linie situativ anzusehen.

Wirtschaftliche Organisationen heutigen Stils existierten entsprechend der damaligen ökonomischen Wirtschaftsform in Klein- und Kleinstbetrieben naturgemäß nicht. Sie konnten daher als Beobachtungsfelder für N. Machiavelli nicht in Betracht kommen. Diese Organisationen weisen jedoch - wie oben dargestellt - ähnliche Strukturen wie politische bzw. staatliche auf. Durch den rasanten ökonomischen Wandel sehen sie sich heutzutage ebenfalls laufend mit Extremsituationen konfrontiert. Sie erfordern Antworten nach dem Kurs des Schiffes, und zwar kontinuierlich kurz-, mittel- und langfristig. Kursbestimmungsfragen sind auch immer Machtfragen. Dabei wird in der Regel dynamisch darum gekämpft, wer den Kurs bestimmt und welcher Kurs sich durchsetzt - ganz wie in der Politik.

Deshalb läßt sich folgern: N. Machiavellis Gedanken und Erfahrungen lassen sich generell auf analoge Situationen in Sozio-Systemen mit formalisierten und institutionalisierten Herrschaftsbeziehungen und -Strukturen übertragen.

Dem steht eigentlich nur ein mentales Hindernis, ein Bewußtseinsproblem entgegen. Dies besteht darin, daß sich jeder-mann über die staatliche Machtausübung vom Grundsatz her

im klaren ist. Man hat sich mit ihr abgefunden. Sie ist aus der Geschichte bekannt, sie hat es „immer“ gegeben. Mit ihr lebten alle unsere Vorfahren, soweit wir denken können - sogar viel eingeschränkter als wir. Und mit ihr werden auch unsere Nachfahren zu leben haben. Wir selbst kennen sie natürlich auch, sie ist an jedem Ort allgegenwärtig. Sie ist uns während unserer Sozialisation so vertraut und selbstverständlich geworden, daß wir sie schon gar nicht mehr bewußt wahrnehmen. - Sieht man einmal von einer Minderheit von Extremisten, Terroristen, Anarchisten und Nihilisten - je nach Definition und dem politischen Zeitgeist der gerade Herrschenden - ab. Vielleicht liegt dieses Phänomen auch darin begründet, daß es sinnlos und aussichtslos ist, ihr entrinnen zu wollen. Außerdem hat sich die staatliche Macht und ihre Anwendung in der jüngeren und insbesondere jüngsten Vergangenheit (im Westen) durch feingegliederte Stufen und Institutionen sowie durch ein allgemein moderates Auftreten so stark gewandelt, daß sie den Anschein erweckt, hier handele es sich um soziale Hilfsorganisationen.

Demgegenüber existiert die eigentliche Machtausübung in der Wirtschaft erst seit der Schaffung wirklich großer Organisationen und der sich daraus ergebenden Einführung tief gestaffelter Hierarchien und einer Führungselite mit dem Titel Management. Dies ist im Grunde (auf dem Kontinent) gerade einmal rund 150 Jahre her. Das sind nicht viel mehr als fünf Generationen. Kein allzu langer Zeitraum für die menschliche Bewußtseinsbildung. Wobei die Entwicklung regional starke Unterschiede aufweist und dieses Machtphänomen und die dazugehörige Abhängigkeit noch immer nicht alle Regionen auf der Welt erreicht hat.

Selbst in den wirtschaftlichen Intensivgebieten sind diese Organisationen nie so flächendeckend und vor allem allgegenwärtig wie staatliche Strukturen, wie groß und mächtig sie im einzelnen auch sein mögen. Sie entziehen sich daher mit ihren

Strukturen und Abläufen weitgehend der Aufmerksamkeit und Beobachtung durch die Allgemeinheit. Daran haben auch die Gewerkschaften oder betriebliche Stellen wie der Betriebsrat, der Arbeitsdirektor etc. kaum etwas ändern können (z. T. auch durch ihre einseitige Interessenausrichtung). Die Entstehung der Medienlandschaft mit großen Zeitungen, Illustrierten, Nachrichtenmagazinen, Radio, Fernsehen usw. sowie die entsprechende politische Meinungspluralität haben dieser Situation eher Abhilfe geschaffen. Meist jedoch beschränkt auf spektakuläre Vorkommnisse in den Organisationen bzw. deren außerorganisatorische Folgen wie Umweltkatastrophen usw. Dies macht schlagartig die Einbettung der ökonomischen Sozio-Systeme in die Gesellschaft der Allgemeinheit (Massen) erst wieder bewußt. Häufig jedoch nur für Augenblicke - und nicht bezüglich ihrer Machtstrukturen.

Das Phänomen der Nichtgreifbarkeit der Macht in Wirtschaftsorganisationen kann man eigentlich nur aus dem Charakter der Unterordnung erklären. Sie geschieht hier „freiwillig“, ist nur temporär und wird entlohnt. Die kurzzeitige Aufgabe der persönlichen Souveränität und unter Umständen Individualität wird in der Regel verdrängt. Man kann diesen Machtstrukturen am Abend ja wieder entfliehen.

Im Endergebnis ist der Effekt beim Individuum der gleiche wie bei der staatlichen Macht bzw. ihrer Ausübung, nur hier mit einer anderen Folge: Sie ist zwar vorhanden, aber man ist sich ihrer nicht (so recht) bewußt. Oder man ignoriert sie schlicht. Das hebt das Selbstbewußtsein, und so spürt man sie am wenigsten. In Extremsituationen zeigt sie sich jedoch auch hier deutlich, wie z. B. bei Betriebsstillegungen, Entlassungen wegen Gemeinkostensenkung (nach Gemeinkosten-Wertanalysen/Overhead value analysis im Zuge von Lean Management etc.) oder einfach bei betrieblichen Machtkämpfen, für den Unterlegenen.

Der mentale Verdrängungsprozeß hat daher sowohl beim ein-

zelen wie bei der Allgemeinheit verhindert, sich des Machtphänomens in Unternehmen, Betrieben, Verwaltungen etc. voll bewußt zu werden. Nichtsdestoweniger sind gerade die Auswirkungen der Machtstrukturen und der Machtanwendung für das Leben der Betroffenen in diesem Bereich unmittelbar einschneidender als bei den staatlichen. Zumindest in den westlichen Demokratien. Die Wirtschaft ist allerdings im Gegensatz zur Politik bzw. zum Staat kein öffentlicher Bereich. Deshalb wiegt die personale Macht und Machtausübung durch die Manager - erst recht im Hinblick auf das Informationsdefizit der Allgemeinheit darüber - noch schwerer als durch das Sozio-System Unternehmen selbst.

## 2. Zivilisation und Zeitgeist

### Ein Zeitvergleich: Italien im Zeitalter der Renaissance und Europa im Jahr 2000

Immer noch könnten Sie die Frage stellen, warum Sie sich mit Inhalten und Erkenntnissen befassen sollen, die größtenteils auf der Basis der kleinstaatlichen Verhältnisse von Ober- und Mittelitalien um 1500 entstanden sind. Außerdem geht das Werk von N. Machiavelli vom Primat der Politik im Leben aus.

Nun, dies sind genau die Kritikpunkte, die gegen das Werk seit ungefähr 500 Jahren vorgebracht werden.

Man könnte argumentieren: Diese technische Anweisung zum Gebrauch der politischen Macht im Alltag ist an eine ganz spezifische Konstellation aus politischen, militärischen, sozialen und kulturellen Bedingungen geknüpft. Nämlich: italienische Kleinstaaten, Republiken und Fürstentümer, ererbte und neu erworbene. Diese haben mit den sich später bildenden (heutigen) Nationalstaaten sowie den daraus entstandenen politischen, militärischen und sozio-kulturellen Strukturen und deren Machtausübung nichts gemein. Erst recht nicht mit der modernen Wirtschaft.

Wie wir bereits weiter oben gesehen haben, ist zunächst einmal die Dimension des Handelns selbst - ob Politik oder Wirtschaft - für die Ableitung und Beurteilung des menschlichen Verhaltens sekundär. Es stellt sich die Frage, wie steht es mit der Einflußgröße des sozio-politisch-kulturellen Umfeldes.

Grundsätzlich ist an dieser Stelle vorab festzustellen, daß in dem Werk „Il Principe“ das menschliche Verhalten als solches im Vordergrund steht. Es geht um die exemplarischen Bedingungen und Situationen, aus denen heraus es entsteht, sich beobachten und interpretieren läßt. Diese sind hier wichtiger als die konkrete sozio-politisch-kulturelle Konstellation des Umfeldes, in der es sich vollzieht.

Im Renaissance-Italien um 1500 findet die Verhaltensbeobachtung von N. Machiavelli in einer Zeit des totalen Umbruchs und Wandels statt. Rein äußerlich (politisch) manifestiert sich der Umschwung in der Politik durch den Untergang der kleinen Stadtstaaten. Damit beginnt der Kampf um die Vorherrschaft in Italien. Die Kraftfelder sind vor allem der Papst, der Kaiser (Heiliges Römisches Reich Deutscher Nation), die Könige, insbesondere von Frankreich und Spanien, die Fürsten und die Führer der Republiken. Fortwährend bekriegen sie sich, bilden Koalitionen, wechseln sie und bekämpfen sich erneut in anderen Zusammenschlüssen.

Das geistliche und ritterliche Denken des Mittelalters (der deutsche Kaiser Maximilian I. «1459-1519» gilt als der „letzte Ritter“) gehört in den italienischen Klein- und Stadtstaaten der Vergangenheit an. Die beginnende Aufklärung mit der Ratio im Mittelpunkt und der Besinnung auf das Wissen und die Leistungen der Antike und des Individuums verdrängen in Italien die irrationalen Erwägungen und Gefühle des mittelalterlichen Ständestaates. Nicht geistliche Privilegien und Vorrechte durch Geburt bestimmen hier länger vor allem Ansehen, Macht und Herrschaftsausübung. Reichtum und Bildung führen zum Aufstieg einer neuen Schicht: des Stadtbürgertums. Der Intellekt mit der Ausbildung zum ökonomischen und rationalen Menschen sowie Tüchtigkeit bis zur Rücksichtslosigkeit und Geld werden zu Faktoren des gesellschaftlichen Aufstiegs.

Damit wird - an der Schwelle zur Neuzeit - erstmals wieder die Selbstverwirklichung und die Durchsetzung des eigenen Ichs, seiner Ansprüche und Wünsche wie des eigenen Willens überhaupt, zum Maßstab aller Dinge.

Es wird nicht länger über die Auslegung des Willen Gottes gerätselt und durch ein gottesfürchtiges Leben versucht, einem religiösen Idealbild schon auf Erden zu entsprechen. Zumindest nicht als Ideal für die führenden Renaissance-Schichten Italiens. Was die Geistlichkeit über die Kanzel für das „gemeine Volk“

kommuniziert, liegt auf einer ganz anderen Ebene und spielt von da ab für die Zivilisations- und Kulturentwicklung aufgeklärter Regionen eine immer untergeordnetere Rolle.

Das heißt auch, das Leben wird entmythologisiert. Die Allgegenwart Gottes, des Satans, der Engel, der Heiligen, der Versuchungen etc. weicht im Bewußtsein der aufgeklärten Renaissance-Menschen zugunsten einer nüchternen Betrachtung der Welt. Phänomene werden beobachtet und interpretiert, wie sie in der Realität konkret ablaufen. Das betrifft nicht zuletzt die Sicht und Einstellung zur Welt bzw. zum Universum, zur Religion/Kirche, zu den Mitmenschen, zur Politik, zur Wirtschaft usw. Nicht von ungefähr wandelt sich in dieser Zeit das geozentrische zum heliozentrischen Weltbild durch Nikolaus Kopernikus (1473-1543), weiterentwickelt durch Galileo Galilei (1564-1642) und Johannes Kepler (1571-1630). Insbesondere G. Galilei gerät mit seinen Entdeckungen („... und sie 'die Erde' bewegt sich doch!") in direkten Gegensatz zur Kirche und wird unter der Folter zum Abschwören der naturwissenschaftlichen Wahrheit gezwungen.

Die ethische Kraft der Religion und ihr Werte- und Normensystem mit der Einteilung in Gut und Böse wankt jedoch bereits und zerbricht in der Folge. Alle Macht geht vom Staat, von seinen Gesetzen, Verordnungen und Dekreten aus. Die Stimme des Gewissens wird unsicher, die Strafandrohung durch staatliche Vorschriften konkret. Die Religion/Kirche wird zur Gehilfin der Staatsmacht und -gewalt und ist nicht länger - wie im Mittelalter - die Vollstreckerin religiöser Offenbarungen.

Sind Ihnen schon ein paar Parallelen aufgefallen? - Sicher treten in der dazwischen liegenden Zeit sowie in unseren Tagen neue und andere Phänomene, Erkenntnisse und Entwicklungen hinzu. Doch zeigen sich bereits in der Ausgangssituation für das Werk von N. Machiavelli viele, vor allem sozio-politisch-kulturelle Gleichklänge mit unserer Zeit.

Nur gilt vieles, was damals nur für eine kleine Elite galt, heute für die Allgemeinheit, die Massen.

Wen wundert es da, wenn selbst einer der schärfsten Kritiker von N. Machiavelli, der preußische Kronprinz Friedrich II. und spätere Friedrich der Große (1712-1786), diesen 1739 zunächst in seiner Streitschrift „Anti-Machiavel“, die sinnigerweise sein Berater, François M. Voltaire (1694-1778) veröffentlichen mußte, inhaltlich und formal total zu widerlegen versuchte. Um am Ende seines Lebens zu gestehen, daß N. Machiavelli doch recht habe (Friedrich der Große in seinem Vorwort: „Zur Geschichte seiner Zeit“)- Darüber hinaus ist seine Politik und insbesondere sein militärisches Vorgehen vom Anfang seiner Regentschaft an die konsequente Umsetzung der Gedanken von N. Machiavelli. - Was ändert die Einsicht, wenn er dies später mit der Notwendigkeit der Staatsräson begründet und zu rechtfertigen versucht.

Der preußische Flächenstaat verdankt seine Entstehung nicht zum geringsten Teil der direkten und indirekten Umsetzung der Prinzipien von N. Machiavelli, insbesondere durch Friedrich den Großen, allerdings auch seinen Untergang durch entsprechende Fehler dabei.

Ein weiteres Phänomen der beispielhaften Beobachtungen und Erkenntnisse zum menschlichen Verhalten von N. Machiavelli ist der Einfluß des Zeitgeistes bzw. der -kultur auf das Leben des Individuums und seine Karriere.

Wie sich bereits weiter oben andeutete, muß die Ausprägung des Zeitgeistes stark zivilisationsabhängig gesehen werden. Während im Italien um 1500 - insbesondere in Ober- und Mittelitalien - Rationalität und Aufklärung das Denken und Leben bestimmen, herrschten im damaligen Heiligen Römischen Reich Deutscher Nation verbreitet noch das mittelalterliche Ständedenken und die Scholastik. Folglich zeigen sich zwei ganz unterschiedliche Menschenbilder. Hier der emanzipierte Renaissance-Mensch, bewaffnet mit seinem Intellekt, der sich

nur seinem Aufstieg sowie Gut und Geld verpflichtet fühlt, dort der mittelalterliche Mensch, eingeschränkt durch irrationale Vorurteile, Hemmungen und Gefühle. Tradition und Glaubenslehre, in der Fassung der institutionalisierten Kirche, bestimmen sein Denken und Handeln. Erst Martin Luther und die Reformation lassen ihn ausbrechen.

Das bedeutet, daß zu ein und derselben Zeit zwei grundverschiedene Menschenbilder bzw. Ideale für zwei voneinander abweichende Zivilisationen gültig waren. Und allgemein gesprochen: Gültigkeit haben können, damals wie heute.

Daher können Menschen mit ganz unterschiedlich ausgebildeten Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen, kurz Qualifikationen, in ihrem spezifischen Umfeld, das wir in diesem Sinn Zivilisation nennen, zum Erfolg kommen. Das Anforderungsprofil des Renaissance-Menschen sah sicher ganz anders aus als das des mittelalterlichen Menschen.

Die „qualità dei tempi“ (sinngemäß: Zeitgeist/-kultur), wie es N. Machiavelli ausdrückte, bestimmt die erfolgswirksamen Qualifikationen für ein Individuum. Seien es eher Vorsicht oder Kühnheit, Gewalt oder Geschicklichkeit, Geduld oder Ungeduld - bzw. umgekehrt. Der Wandel der Zeitkultur geht jedenfalls im allgemeinen schneller und nachhaltiger vonstatten als der des einzelnen Menschen. Das bedeutet für eine Karriereplanung, der einzelne muß möglichst frühzeitig selbst erkennen, ob die Voraussetzungen in der Struktur seiner Persönlichkeit, seinen Verhaltensweisen und seinem Temperament günstige oder ungünstige Bedingungen in seinem zivilisatorischen Umfeld vorfinden. Diese können sich sektoral (Berufe, Branchen etc.) durchaus unterscheiden. Andererseits wird die Relativität des Erfolgs bereits deutlich.

Kulturelle Unterschiede wie die Abstammung bzw. Sozialisation in einem anderen Kulturkreis erschweren im allgemeinen die Ausgangsbedingungen. Außerdem wird verständlich, warum ursprünglich erfolgreiche Menschen aus uner-

findlichen Gründen im Laufe ihres Lebens scheitern können.

Fazit: Die Renaissance war eine Zeit für zupackende Menschen, die stümmisch und mit Nachdruck ihre Ziele verfolgten.

Für unsere Zwecke muß daher an dieser Stelle die Kernfrage lauten: Welcher Zeitgeist ist derzeit in der westlichen Hemisphäre vorherrschend, und welche Verhaltensweisen versprechen heute den größten Erfolg?

Geprägt wird ein Zeitbild zunächst von übergeordneten Grundsätzen, Prinzipien und Vorstellungen. Sie geben die Basis für das originäre Werte- und Normensystem einer Zivilisation bzw. Gesellschaft. Diese verlangt im Regelfall nach einer wie auch immer gearteten Sinngebung. Nach dem Zerfall des Römischen Reiches erfüllte in unserem Kulturkreis diese Funktion die christliche Religion. Sie gab der Region weitgehend die zivilisatorische Kraft der Staats- und Gesellschaftsbildung.

Mit dem Ende des ersten bzw. zweiten Weltkrieges und dem Ende ihrer politisch-militärischen Vormachtsstellung haben auch die sich historisch später anschließenden, gesellschaftsprägenden Zivilisationen ihren Zenit überschritten und damit ebenfalls ihren Einfluß auf das Leben und Denken der Menschen sowie ihre jeweilige Kultur mehr oder weniger verloren.

Surrogate für diese Ideen und Kräfte, wie der Kommunismus, erleben derzeit einen beispiellosen Werteverfall. Die kommunistische Staatsidee und -lehre von der Diktatur des Proletariats, die in Wirklichkeit eine der Kaste der Nomenclatura war, scheint gestorben zu sein. Selbst in ihrem leninschen Stammland Sowjetunion.

An seine Stelle scheint die „Diktatur der Massen“ zu treten bzw. getreten zu sein. Die Abstimmung „per pedes“ auf der Straße. Es sieht fast aus, als daß uns der Osten (am Beispiel DDR: 1989/90) hier in Sachen praktizierter Demokratie (sieht man von der direkten Demokratie in der Schweiz einmal ab) sogar einen Schritt voraus gekommen ist. - Jedenfalls so, wie

sich im Zweifelsfall in den Industriestaaten die Massen die wirkliche Demokratie vorstellen. Die emanzipierten Massen besitzen in der modernen Gesellschaft das Meinungsmonopol, zumindest nehmen sie es sich. Sie bestimmen die Wertordnung selbst. Ohne sie geht im Zweifelsfall gar nichts mehr. Das gilt im Osten wie im Westen. Nicht mehr Eliten in Staat, Kirche/Religion, Philosophie etc. geben letztlich qua Leitbilder, Erlösungsmonopol etc. die Richtung und den Ton in der Gesellschaft an, sondern die Massen propagieren selbst ihr Leitsystem, und zwar lautstark und für alle weithin sichtbar. Ein Blick in die Massenmedien belegt dies.

Ausgangspunkt dieser Neuorientierung ist die Kulturszene, d. h. auch und gerade die Subkultur als Massenbewegung. Am Kulturbereich war und ist immer in einer Gesellschaft abzulesen, welcher Zeitgeist herrscht und wohin sich eine Zivilisation bewegt. Hier wird bestimmt, was „in“ ist und was „out“. Dies Urteil ist absolut und hat Endgültigkeitscharakter. Man kann sich ihm nicht entziehen. In ihm kommt die Ausstrahlung einer Gesellschaft zum Ausdruck, sie holt einen immer ein.

Doch schon zur Zeit von N. Machiavelli, also nach etwa 1000 Jahren, ver- bzw. zerfällt die Bindungskraft und Führungsrolle der christlichen Religion. Es beginnen sich laizistische Staaten bzw. Nationalstaaten zu etablieren. Voran schreiten Staaten mit starker eigener zivilisatorischer Kraft, wie Frankreich und Spanien sowie später England und Rußland.

Nachzügler bildet das Heilige Römische Reich Deutscher Nation, das der überkommenen Weltanschauung und Philosophie viel länger als seine Nachbarn anhängt und von einer überholten Staatsidee geprägt ist. Äußerlich leidet es nach dem bereits erfolgten Abfall der Schweiz sowie später der Niederlande und der Abtrennung von Elsaß-Lothringen unter Auszehrung. Verschärft wird dieser Auflösungsprozeß durch die folgende Polarisierung des Reiches zwischen Habsburg/Austria und Hohen-

zollern/Preußen sowie durch die Kleinstaatenbildung. Erst Napoleon I. (1769-1821) gibt der maroden Staatsidee mit der Auflösung von 1806 dann den formellen Todesstoß. Es kommt daher letztlich auch nicht zur Ausbildung einer einheitlichen deutschen Zivilisation. Am ehesten noch im habsburgisch-österreichischen Einflußgebiet. Deshalb wohl der Mangel an nationalem Selbstwertgefühl, nationalem Selbstverständnis und nationaler Identität - um nicht zu sagen, Nationalbewußtsein und -gefühl. Dies behinderte und behindert entsprechend die Einigungsbewegungen bzw. führte dann in seinen Nachholphasen, vor allem 1871-1918 und 1933-1945, zur programmatischen Übersteigerung und Katastrophe.

Mit dem kurz skizzierten politischen Wandel war immer auch eine sozio-kulturelle Veränderung verbunden. Es wechselten ebenfalls die Leitbilder sowie das jeweilige Werte- und Normensystem und ihre Entsprechung im Zeitgeist und Menschenbild. Ohne auf diese in chronologischer Weise einzugehen, kann man sagen, daß die übergeordnete moralisch-ethische Leitbildfunktion der christlichen Religion in den Industriestaaten der ersten Welt weitgehend erloschen ist. An ihre Stelle sind längst politische Ideen wie der Nationalstaat - bzw. sein Mythos - sowie Philosophien ganz unterschiedlicher Ausprägung wie der Liberalismus/Kapitalismus, der Kommunismus, der Sozialismus bzw. Mischformen als konkrete Lebensformen getreten.

Hierin drückt sich aus, wer und was mit dem Zeitgeist konform geht oder nicht. Damit werden gleichzeitig die Kriterien für Profil und Profilierung für Erfolg und Karriere festgelegt.

Auf dem Gebiet der Lebensphilosophie dürfte die Konvergenztheorie und damit die Annäherung zwischen Ost und West am weitesten vorangeschritten sein. Im Osten herrscht zwar offiziell in Teilen noch die Staatsphilosophie des Materialismus/Kommunismus wie im Westen der transzendente Glaube an die Erlösung vom materiellen Dasein. Doch wird in beiden

Teilen der industrialisierten Welt der real praktizierte Materialismus längst gelebt. Den „gläubigen Materialisten“ hat ihr System die Umsetzung der Idee „mangels Masse“ nur sehr lange verweigert. Die Massen beider Gesellschaftssysteme haben jedoch ideell und praktisch die „höheren Werte“ des Materiellen schon lange gemeinsam erkannt.

Begonnen hat die Machtentwicklung der Massen in Europa insbesondere in den faschistischen Diktaturen der dreißiger Jahre. In ihnen wurde der „Volkswille“ als Wille der Mehrheit zum Mythos stilisiert. Insofern hat der spanische Soziologe José Ortega y Gasset (1883 - 1955) mit seinem Werk „La rebelión de las masas“ (Der Aufstand der Massen) 1929 ihre ersten Artikulierungsversuche festgehalten. Die offizielle Befragung bzw. das „Wecken der Massen“ durch ihre politischen Führer mündet zunächst jedoch in ihrer Manipulation und Desillusionierung. Inzwischen sind sie mit Bildungs- und Ausbildungsexpansion sowie dem politischen und sozio-kulturellen Wandel längst zum „langen Marsch“ durch die Institutionen in Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Kultur usw. an die Spitze in Staat und Gesellschaft angetreten. Selbstbewußt fordern sie Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. - Und wir stehen erst am Anfang.

Daher scheint heute mehr denn je weder der Glaube an eine höhere Macht oder Instanz noch die Vision einer Leitidee oder Philosophie in Politik, Wirtschaft und Kultur den zukünftigen Gang der Geschichte zu bestimmen als vielmehr der Wille der emanzipierten Massen. Ausnahmen (auch sozio-kulturelle) wie in der VR China können diese Tendenz wahrscheinlich nur zeitlich verzögern. Damit wird die Weltentwicklung unberechenbarer, und das Risiko erratischer Bewegungen - unabhängig von ihrer Richtung - nimmt zu.

Denn die Motive der Massen sind in der Regel weniger von höheren Werten, Ideen oder Prinzipien geprägt als von greifbaren, praktischen Erwägungen. Sie schätzen faßbare Tatsachen.

Sie sind nicht langfristig, sondern eher kurzfristig orientiert. Teilweise handeln sie auch irrational und widersprüchlich. Nichtsdestoweniger unterliegt ihre Meinungsbildung oft den Einflüssen von Minderheiten bzw. der Fremd- oder Außensteuerung (Medien).

Dies ist bei der totalen Einbindung jedes einzelnen in die administrierte Massengesellschaft von Staat, Verwaltung/Behörden, Kirchen, Arbeitgeber, Gewerkschaften, Verbänden, Sozialversicherungen, Bildungseinrichtungen etc. nicht weiter verwunderlich. Der Orwellsche Mensch in der Vision des Werkes „1984“ als gläserne Hülle oder nach Franz Kafka der vollständig durch Behörden verwaltete und damit gesteuerte Mensch sind längst verwirklicht.

Dank der Zurückhaltung der entsprechenden Stellen in Friedenszeiten und der bis dato geübten Praxis des Datenschutzes spürt man dies derzeit nicht direkt in unseren westlichen Demokratien. Zu welchen Handlungen jedoch staatliche Macht in Extremsituationen fähig ist, hat nicht erst N. Machiavelli am eigenen Leibe erfahren müssen. Wegen eines haltlosen Vorwurfs nach der Rückkehr der Medici an die Macht in Florenz 1513 mußte er sich der Folter unterziehen.

Die Freiheit des Individuums als Voraussetzung eines demokratischen Systems besteht darüber hinaus in weiten Teilen nur zum Schein. Sie verkommt zur bloßen Maske, wenn die Unabhängigkeit des einzelnen durch direkte oder indirekte Sozialsubventionen in Form von Sozialhilfe, Arbeitslosengeld und -hilfe, Kindergeld, Wohngeld, Heizgeld, Fahrtgeld, Kleidergeld, Ausbildungszulagen, Ortszulagen und allen sonstigen Zulagen völlig ausgehöhlt wird.

Da folglich die Massen bzw. der einzelne als Teil der Massengesellschaft in den sogenannten Industriestaaten heute im allgemeinen weder einen höheren Sinn und Zweck in ihrem bzw. seinem Dasein noch in der Gesellschaft, im Staat, geschweige denn in der jeweiligen Regierung sowie den sonstigen

politisch-sozio-kulturellen Institutionen erblicken, gehen sie vor wie zu Zeiten von N. Machiavelli. Sie streben nach dem Nächstliegenden. Nach „Gut und Geld“. Das heißt, sie versuchen ein möglichst von äußeren Nöten freies und angenehmes Leben hier und heute - unter Vernachlässigung transzendentaler Ideen oder anderer höherer Werte - zu verwirklichen. Ausnahmen bzw. Minderheiten bestätigen gerade auf diesem Sektor die Regel.

Als Ursachen seien nur angedeutet, die Sinnentleerung religiöser Ideologien, Vorstellungen und Bilder, deren Anfänge in bestimmten Zivilisationen und Gesellschaften bzw. Schichten weit zurückreichen können. Wie das Beispiel der Renaissance in Italien zeigt. Zum anderen sei die Erosion und Perversion staatlicher Macht und staatlichen Ansehens insbesondere seit dem Ende des ersten Weltkrieges genannt. Dabei nimmt Deutschland mit einem rapiden Verfall nach 1918, einer mythischen Aufblähung der Staats(-macht)-Idee ab 1933 und einem totalen Gesichtsverlust nach 1945 eine Extremposition ein. Das Gleichgewicht und der Endpunkt der Entwicklung dürften aufgrund des seit Kriegsende latent weiter bestehenden - bzw. des durch die aktuellen politischen Ereignisse im Osten wieder aufgelebten - Kompensationsdrucks noch nicht erreicht sein (1989/90: 16 Millionen „Preußen“ ante portas).

Mit der äußeren Entwicklung zum Massenstaat ging, insbesondere in Deutschland, eine Freisetzung gesellschaftlich neuer Kräfte einher. Nach einer Phase der Instabilität und Orientierungslosigkeit mit dem Ende des ersten Weltkriegs setzte verstärkt ab 1933 über die Politik ein Emanzipierungsprozeß in allen gesellschaftsrelevanten Sektoren und Schichten ein. Dieser Prozeß war so organisiert, daß er die Individuen zwar zunächst personal, dann aber vor allem als Teil einer Gruppe oder eines größeren Kollektivs wie NSDAP, HJ, BDM usw. bzw. als Teil ganzer Volksgruppen (Sudetendeutsche, Westpreußen, Oberschlesier etc.) erfaßte. Beabsichtigt war die Massenbewe-

gung bzw. die gegenseitige Massenpsychose zugunsten der eigenen politischen Zielsetzung. Der Prozeß war auf die Schaffung eines neuen Bewußtseins gerichtet, des Gruppen- bzw. Kollektibewußtseins. Das Individuum sollte nur noch als Gruppenmitglied eine Daseinsberechtigung besitzen. Folgerichtig lief der Selektionsprozeß über die Qualifikation in der gesellschaftsrelevanten Kollektiv-Führerschaft. Eingangsvoraussetzung bildete selbstverständlich die „rechte Gesinnung“.

Es handelte sich um die Profilierung über öffentliche oder quasi-öffentliche Ämter in Staat und Gesellschaft von Politik über Kultur bis Sport. Wichtig war vor allem die Möglichkeit der massenwirksamen Präsentation der „beispielgebenden Leistungen“ und Ereignisse. So wurden von Machthungrigen Karrieren geschrieben - nicht nur von Adolf Hitler, Josef Goebbels und Hermann Göring.

Dabei wurde den Massen dank der Beherrschung aller Medien vorgeführt, wie aus öffentlichen Erfolgen und Erfolgreichen Karrieren entstehen und aus diesen Macht. Denn das Regime belohnte den „idealistischen“ Einsatz seiner treuen Helfer mit entsprechenden Machtpositionen auf allen Ebenen. Dies löste über den politischen Emanzipierungsprozeß eine personale Profilierungsbewegung in breitesten Volksschichten (sog. Mitläufer) aus, ohne den die militärische Übersteigerung und Selbstüberschätzung nicht vorstellbar erscheint.

Zum Teil endeten diese Karrieren noch nicht einmal 1945. Man vertauschte das politische Vorzeichen und/oder wechselte vom politischen oder militärischen Betätigungsfeld in das wirtschaftliche bzw. setzte seinen Dienst fort wie häufig in der Administration/Verwaltung, insbesondere in der Justiz und im Erziehungswesen. Karrieren, insbesondere im Kulturbereich, Sport und teilweise in der Verwaltung, haben häufig etwas Unverfängliches, wie der Osten derzeit hautnah vorführt. Obwohl sie ohne ideologisches Zertifikat nicht machbar sind.

Karrieren sind daher in der Regel nicht systemgebunden,

sondern nur methoden- bzw. durchsetzungsgebunden. Man muß ihre Gesetzmäßigkeiten erkennen und beherrschen. Diese sind wie die Methoden dafür allerdings zeitgeistabhängig. Auch diese Erkenntnis ist bereits bei N. Machiavelli nachzulesen.

Der Verfall von institutioneller Macht und ihres Ansehens endete jedoch nicht 1945. Korruption, Filzokratie, Ämter- und Pfründeverteilung nach dem Parteienproporz, Nepotismus, Macht- und Einflußmißbrauch zur Mehrung des eigenen Vermögens usw. haben die westlichen Demokratien ebenso heimgesucht wie in anderen Formen den Osten. Die allgemeine Perversion der politischen und der öffentlichen Moral ist einfach zu einer Tatsache geworden.

Folglich fehlt zwischenzeitlich auch die Sicherheit oder das Gefühl für das „richtige Verhalten“ in der Gesellschaft. Dieses „richtige Verhalten“ kann ja nicht absolut gesehen werden, sondern war bisher vor allem von der Tradition bestimmt. In erster Linie war es ein durch die Sozialisation erworbenes Sozio-Schichten-Verhalten. Da die politisch-sozio-kulturellen Grenzen in unseren Gesellschaften durch mannigfache Einflüsse wie Kriege, Internationalisierung/Weltmigration, Sinnentleerung der Institutionen, Sozialentwicklung etc. nicht mehr existieren, gibt es praktisch kein allgemein anerkanntes normiertes Verhalten mehr. Zumindest in den Industriestaaten. Die tradierten Verhaltensweisen basierten auf Kultur, Sitte, Brauch oder einfach Gewohnheiten. Sie hatten bisweilen recht kleinräumige Besonderheiten und waren häufig wieder in größere Kulturräume eingebettet. Jedenfalls ging von ihnen etwas Verlässliches aus, sie waren in etwa kalkulierbar und prognostizierbar. Und sie lebten von sich heraus. Sie basierten weniger auf geschriebenem Recht oder Regeln als auf überkommenen und überlieferten Verhaltensnormen. In der Regel umspannten sie das ganze Leben, waren also ganzheitlich.

In der Phase des Wandels, der Unsicherheit und des Umbruchs, in der wir leben, sind die tradierten Normen und Werte

ungültig geworden. Wie zu Zeiten von N. Machiavelli zählt allein das staatlich erlassene, verkündete und kontrollierte Regelwerk aus Dekreten, Gesetzen, Verordnungen, Satzungen, Vorschriften etc. Und auch dies häufig nur nach außen hin. Sie bilden das Umfeld im offiziellen Verhaltensbereich, sozusagen die äußeren Rahmenbedingungen für Verhalten. Daraus ergibt sich bereits ihre Teilverbindlichkeit für das Leben insgesamt.

Der aufgeklärte, emanzipierte Staatsbürger (in West und Ost) wird sich an diese Normen nicht mehr automatisch qua höherer Einsicht und/oder seines Glaubens an die Institutionen, sondern nur noch aus Notwendigkeit halten. Das heißt zur Vermeidung von gesellschaftlichen, beruflichen oder sonstigen Nachteilen oder einfach, weil er fürchtet, ertappt zu werden.

Gleichsam zum Ausgleich für die Sinnentleerung der Glaubens- und Staatsideen sowie dem damit verbundenen Wertewandel und -verfall, besinnt sich heute der einzelne wie zu Zeiten von N. Machiavelli (damals allerdings nur eine kleine Elite, heute gilt das selbst für die Massen) auf sich selbst. Er hat die Betätigungsfelder neu bewertet und konzentriert sich auf die Sektoren und Aktivitäten, die persönliche Freiheit, größtmögliche Unabhängigkeit, Lebensgenuß, Entspannung, Gesundheit etc. versprechen. An oberster Stelle in der Skala (weil Voraussetzung für alle übrigen Punkte) steht in der Regel die Karriere. Das heißt, der einzelne stürzt sich auf das berufliche Fortkommen und die dazugehörigen Statussymbole des eigenen Erfolgs, statt auf die brüchig gewordenen Werte der tradierten Zivilisation und Kultur zu bauen.

Als Anschauungsbeispiel sollen Beobachtungen zum Verkehrsverhalten auf unseren Autobahnen dienen. Trotz des Bestehens exakter Vorschriften, Verordnungen und Regeln sowie der laufenden Kontrolle durch die Hilfsorgane des Staates mündet das Verkehrsverhalten in Extremsituationen in einen mehr oder weniger verdeckten Straßenterror mit dem Recht des (PS-) Stärkeren.

Man darf daher in den regelungsfreien Räumen der menschlichen Interaktion und Kommunikation in unserer Gesellschaft, insbesondere wenn es um das eigene Fortkommen geht, kaum Unterschiede erwarten. Nach dem Wegfall höherer Werte und der Anerkennung einer solchen Wertordnung kann aufgrund des Konkurrenzphänomens die Maxime nur lauten: „Entweder ich oder der andere!“ Abgemildert wird diese Haltung nur in Organisationen und Institutionen mit einem eigenen Verhaltenskodex. Die separaten Normen und Werte sowie Prinzipien werden in ökonomischen Sozio-Systemen mit Unternehmensgrundsätzen, -kultur und Führungskultur umschrieben. Wegen der Erosion institutionalisierter Macht und der Auswirkungen auf das menschliche Verhalten versuchen viele Großorganisationen gesteuerte „Kulturräume“ und eine adäquate Atmosphäre zu realisieren. Sie stehen dabei in einem mehr oder weniger bewußten Gegensatz zur allgemeinen Umwelt und sollen ihren Mitgliedern eine „bessere Welt“ signalisieren, für die sich das Engagement lohnt. Bekannt unter den Stichwörtern: Organisationsentwicklung, New-age-Bewegung etc. Letztlich ist es natürlich das Ziel, über eine bessere Kommunikation die Leistung zu steigern.

So verständlich und anerkennenswert unter dem Eindruck der gegenwärtigen Entwicklung solche Bestrebungen auch sind, so führen sie leicht in eine Scheinwelt und zu einem -verhalten. Denn die vom Unternehmen formulierten Bedingungen gelten nur für das Leben innerhalb der engen Grenzen der jeweiligen Organisation. Draußen kämpfen deren Mitglieder genauso um Wohnungs-, Straßen-, Ausbildungs- bzw. allgemeinen Lebensraum mit allen anderen, und zwar ohne Regeln - um den Erfolg. Und um diesen geht es mit Blick auf das Gehalt, die hierarchische Stellung, die Statussymbole und bezogen auf die personale Macht schließlich auch innerhalb der Organisation und unter ihren Teilnehmern selbst.

Sind in unseren Gesellschaften daher alle Regelsysteme er-

satzlos gestrichen? Nein, es existiert sogar eine verwirrende Vielfalt im Zeichen des politisch-sozio-kulturellen Pluralismus. Das macht das praktische Leben ja so kompliziert. Denn nach dem Fortfall eines übergreifenden Regelsystems, das ganzheitlichen Gültigkeitscharakter beanspruchen konnte, gelten nun viele. Die alten überkommenen neben den neuen sozio-system-spezifischen aufgrund der neuen Lebens- und Arbeitsstile. Alle erheben ihre Forderungen an das Individuum. Insbesondere haben die alten Machtinstrumente, allen voran Religion/Kirche, aber teilweise auch Staat, Militär, Parteien und Gewerkschaften, ihren Anspruch an den einzelnen entweder gar nicht oder nur unwesentlich modifiziert. Dies verstärkt die ohnehin vorhandene Orientierungslosigkeit beim einzelnen und in der Gesellschaft. Das gleichzeitige Nebeneinander einer Vielzahl von sich teilweise ausschließenden und sich widersprechenden Wertforderungen und Regelsystemen ist außerdem ein Indiz für eine Scheingesellschaft, wie wir später im einzelnen noch sehen werden.

Zeitgeist und Zeitkultur stehen in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander. Ohne eine Einbettung in ein wie auch immer geartetes Sinngebäude aus Religion, Philosophie, einer Staats- und/oder Gesellschaftsidee bzw. einer Kombination daraus, mit einem zumindest durch die Mehrheit anerkannten Regel- und Verhaltenssystem mündet eine Gesellschaft sukzessive in einen mehr oder weniger offen geführten Durchsetzungskampf („Ellenbogengesellschaft“). Zunächst noch verdeckt durch Rest-Traditionen und Rest-Erziehung, später manifest als ungehemmter Konkurrenz- und Machtkampf.

Diejenigen, die sich daran bewußt nicht beteiligen, wandern entweder in die Terroristenszene ab oder geben sich aufgrund der allgemeinen Sinnleere Surrogatideen oder -Stoffen hin. Im Politischen: der Ökologie- bzw. anderen extremen Rechts- oder Linksbewegungen, im Religiösen/Weltanschaulichen: den Sekten oder anderen Spontanbewegungen, im Kulturbereich: der

Musik-Subkultur etc. Und die, die keine Idee finden: dem Rauschgift oder dem „Aussteigen“.

Jedenfalls ist es eine Zeit des „*Auf-Sich-Selbst-Besinnens*“.

Das gilt vor allem für die Mehrheit, die ihre Chancen in dieser Gesellschaft sehen und wahrnehmen möchten. Für die, die eine individuelle Karriere anstreben nebst der dazugehörigen gesellschaftlichen Position. Die nach standesgemäßen Attributen streben. Für sie bedeutet das Berufsleben die Umsetzungsphase und damit die Realisierung der genannten Ziele durch eine geeignete Durchsetzungsstrategie und -taktik.

Insofern schließt sich hier der Kreis zur Renaissancezeit von N. Machiavelli. In einer Zeit des Umbruchs, der pervertierten Werte, der sinnentleerten bzw. korrumpierten Institutionen in Staat, Kultur und Gesellschaft ist der Sinn des Lebens und der Arbeit unsicher geworden. Daher muß das, was man besitzt und vorzeigen kann, was einem nützt, als die einzig sichere Basis dieses Lebens erscheinen.

Dieses Denken muß sich im personalen Zielbildungsprozeß ausdrücken. Bezogen auf die Politik, prägt sich dieses Verhalten im Willen zur Macht und im Leben allgemein *im unbedingten Willen zum Erfolg* aus. Was gleichbedeutend mit dem Willen zum Herausragen aus der Masse ist. Die *oberste Maxime* lautet daher: *Erfolg, Erfolg und noch einmal Erfolg*. Oder anders ausgedrückt: *Der absolute Erfolg, die Karriere*.

Veranschaulichen läßt sich dies am Beispiel zweier Extremsituationen in der Politik beim Kampf um die Macht. Die Unterschiede zur Renaissancezeit sind vernachlässigenswert. Die äußeren Begleitumstände verlaufen lediglich indirekter sowie verdeckter und daher unblutiger. Denn wie anders läßt es sich erklären, daß ein gewählter Präsident der Vereinigten Staaten vom Amerika Ende der siebziger Jahre dieses Jahrhunderts, obwohl er gute Chancen für eine Wiederwahl besitzt, in eine Affäre um die Machterhaltung („Watergate“) verstrickt ist, die ihm am Ende sein Amt unter schmähhlichen Umständen ko-

stet. - Oder wie kommt es, daß ein Ministerpräsident eines deutschen Bundeslandes unter dem Damoklesschwert des drohenden Machtverlustes (demoskopische Befragungsergebnisse) solche Manipulationen vornimmt bzw. vornehmen läßt, daß er am Ende in einer Hotelbadewanne eines Schweizer Hotels von einem Journalisten tot aufgefunden wird. Von dem öffentlich abgegebenen Meineid einmal abgesehen.

Aber nicht nur in der Politik. In den großen Machtzentren und Organisationen der Weltwirtschaft treten tagtäglich dieselben Extremsituationen im Kampf um die externe bzw. interne Macht und Machterhaltung auf wie in der Politik. Denn nur entsprechende Erfolge erhalten bzw. ermöglichen die Position, die die Macht garantiert. Dies ist wie in einem Regelkreislauf. Erfolge bedeuten in der Wirtschaft das Erreichen von Zielen, die sich schlußendlich in nüchternen Zahlen ausdrücken (lassen) bzw. bewerten lassen. Dies provoziert, damit die Zahlen unter allen Umständen erreicht werden (Extremfall: Quartalsabschlüsse und Dividende in USA), einen Macht- oder Methodeneinsatz, dem jedes Mittel recht ist, um diese zu erreichen. In der heutigen Wirtschaft gelten daher die gleichen Gesetzmäßigkeiten für den Machtmiteinsatz wie in der Politik.

Das Phänomen der Macht bringt es wiederum mit sich, ganz gleich in welchem Sozio-System und in welchem Zeitalter sie ausgeübt wird, daß sie droht, sich zu verselbständigen. Das heißt, sie wird für ihren Besitzer zur zweiten Haut, auf die er nicht mehr verzichten möchte. Die er im Extremfall - siehe die beiden Beispiele oben - nicht mehr herzugeben bereit ist. Diese Erfahrung machte nicht erst N. Machiavelli. Nur war er der erste, der sie quasi wissenschaftlich belegte.

### 3. Der Erfolgstyp des 21. Jahrhunderts

Während man sich zur Renaissance-Zeit des N. Machiavelli als Erfolgsmensch in der Politik bzw. beim Militär profilierte und seinen spezifischen Typus durchsetzte, geschieht dies aktuell in der Wirtschaft mindestens ebenso deutlich wie in der Politik. Zwischen beiden Sektoren besteht bezüglich der Karriere aufgrund der Vergleichbarkeit der Lebens-Extremsituationen und der Entscheidungs- bzw. Machtsituation kaum noch ein Unterschied.

Die Zeit von N. Machiavelli sah in den Condottieri, den Heerführern, den Erfolgstyp ihrer Periode schlechthin. N. Machiavelli setzt mit seinem Werk „Il Principe“ - zumindest im ersten Teil - Cesare Borgia (1475-1507) in dieser Eigenschaft ein politisches Denkmal. Wie aber hat man sich einen wieder zum Leben erweckten Renaissance-Condottiere vorzustellen? Etwa einen Bartolomeo Colleoni (Heerführer der Venezianer) oder Francesco Sforza (Heerführer der Mailänder) oder Cesare Borgia selbst, den Sohn und Vertreter der politischen und militärischen Macht des Papstes Alexander VI. (1492-1503) in Mittelitalien. - Grundsätzlich nicht viel anders als einen Karrieremenschen des ausgehenden 20. Jahrhunderts, so die Hypothese. Der Einwand des Erscheinungsbildes und der erwiesenen Blutrünstigkeit der Condottieri bzw. vieler Renaissance-Fürsten sind in diesem Zusammenhang lediglich Äußerlichkeiten und überdies zeitkulturabhängig. Das wahre Bild erschließt sich nur über die Motivation und die Ziele des in Frage stehenden Erfolgstypus.

Der Condottiere-Typ zeichnet sich aus durch Selbstbewußtsein und Wagemut, aber er ist auch mit der richtigen Portion Draufgängertum und Durchsetzungsvermögen ausgestattet. Im Zweifelsfall verleiht er sich die Position und den Titel selbst, indem er die Macht einfach usurpiert. Er setzt seinen persönlichen Erfolg über alles, dieser ist das Maß aller Dinge. Die zu

ergreifenden Maßnahmen und einzusetzenden Mittel werden allein von der Situation und dem Ziel bestimmt.

Die äußere Form hat sich heute natürlich gewandelt. Der Handlungsrahmen (insbesondere: Wirtschaft) und der „optische“ Zeitgeist sind weniger martialisch. Alles verläuft eleganter, indirekter und verdeckter. Man befließt sich eines zivilisatorischen Anstrichs. Doch ist das Maß an aggressiver Energie gleich hoch einzuschätzen. Blutfließen paßt allerdings nicht zum Zeitgeist. Außerdem gibt es heute Massenmedien und die Meinungsmacht der Massen. Dem muß man Rechnung tragen.

Wer heute eine schnelle Top-Karriere machen möchte, muß verdeckt vorgehen. Man hat „cool“ und „clever“ aufzutreten. Selbst wenn dies plakative Schlagwörter sind, so dürfen sie hier als Ausdruck des Zeitgeistes nicht fehlen. Die Vorgehensweise darf den sozialen Bezug des beruflichen Handelns nicht außer acht lassen. Die sozialen Beziehungen und Rollen sind in einem demokratischen Massen-Sozialstaat entsprechend anders zu berücksichtigen als in den damaligen Elite-Stadtstaaten, -Republiken oder -Fürstentümern. Man kann nicht bedenkenlos offen mit dem Einsatz aller Mittel auf sein Ziel - die Machtposition in Politik oder Wirtschaft - losgehen. Man hat soziale Rücksichten zu nehmen, und wenn es auf solche Kollektive ist wie das Wahlvolk, die relativ aufgeklärten und wachsamten Mitarbeiter, die Kollegen oder gar den Betriebsrat und die Gewerkschaften. Das gilt zumindest so lange, wie eine überlegene Machtposition noch nicht erreicht ist und die Medien die Meinung der Massen vor Erreichung dieser negativ beeinflussen können.

Die Karriere-Strategie gebietet es daher heute vielmehr, sich selbstsicher als der *lächelnde Sieger* („keep smiling“) der Öffentlichkeit zu präsentieren. Der Erfolgreiche erringt dem Zeitgeist entsprechend seine Siege lächelnd. Darüber hinaus ist man offiziell sozial. Die harten Tatsachen einer Karriere und die Schwierigkeiten auf dem Weg zum Erfolg interessieren nicht,

allenfalls die Leser der Regenbogenpresse. Was in den Augen der Gesellschaft (Massen) zählt, ist einzig und allein der dokumentierbare herausragende Erfolg bzw. die Erfolgsstory im nachhinein.

Die Erwartungshaltung der Allgemeinheit gegenüber dem Erfolgreichen drückt sich aus in Sachlichkeit, Rationalität und sozialer Jovialität. Der Erfolgreiche siegt qua überlegener Intelligenz, und das immer und überall mit Leichtigkeit, eben lächelnd. Persönliche Auseinandersetzungen in Sozio-Systemen gelten als „emotional“. Emotionalität ist in der Öffentlichkeit und im Unternehmen nicht „in“. Darin wird gemäß dem Zeitgeist eine Schwäche gesehen. Sie gilt als Ausdruck von Gefühle-Zeigen und ist damit eine Todsünde für Unternehmens-Karrieren. Der Grundsatz: Nur nicht anecken, vor allem in sozialer Hinsicht, hat generelle Gültigkeit. Auch und gerade wegen der Gefahr der medienwirksamen Ausschachtung bzw. Enthüllung.

Gibt es Menschen, die diesen Kriterien genügen? - Sie existieren, viele von ihnen. Aber eben nur in einer *Scheingesellschaft*. In einer Gesellschaft, in der offiziell keine Konflikte vorkommen. Weder in der Politik noch in der Wirtschaft. Probleme in der Wohnungsbau-, Verteidigungs-, Ausländer-, Übersiedler-, Erziehungs-/Bildungspolitik etc. kennen wir nicht. Zumindest so lange nicht, bis ein Bereich zusammenbricht. Ähnlich ist es mit dem Arbeitslosenproblem. Wir haben keines. Das sind ohnehin nur Menschen, die nicht arbeiten wollen.

In dieser Hinsicht sind der Westen und der Osten bereits voll kompatibel.\* Nur die Themenschwerpunkte sind unterschiedlich. Die Realitäten (Wahrheiten) werden hier wie dort per „Tagessbefehl“ von oben geändert. Dann gelten die entgegengesetzten. Ab diesem Stichtag haben wir eben ein Wohnungsbau-,

---

• Stand der Ausführungen:  
1989/90

ein Übersiedler-, ein soziales Versorgungsproblem etc. - So einfach ist das - man muß nur „flexibel“ sein. So verlangt es der Zeitgeist. Ein Klima für Wendehälse, nicht nur in der Politik und nicht nur im Osten.

Doch zurück zur *Scheingesellschaft*. Der Begriff Gesellschaft suggeriert naturgemäß Gemeinschaft und Solidarität. Darüber hinaus herrscht in den westlichen wie östlichen Industriestaaten offiziell eine Ideologie als oberste moralische Instanz - im Westen transzendental, im Osten (z. T. noch) idealistisch-materialistisch ausgerichtet -, die sagt, wenn nicht gar vorschreibt, was gut und böse, was richtig und falsch ist. Institutionalisiert ist diese höchste Autorität für existenzielle Lebensfragen je nach weltanschaulicher Ausrichtung der Staaten in den Kirchen, Parteien und Gewerkschaften. Sie haben entsprechende Ethik- und Morallehren, Verhaltenskodizes und Gebote aufgestellt bzw. erlassen. Die Vertreter dieser religiösen und laizistischen Heilslehren stehen wie ehemals in hohen Ehren (im Osten haben sie derzeit allerdings einen Einbruch erlitten). An ihren Fest- und Feiertagen (z. B. 1. Mai, Ostern, Fronleichnam etc.) entfalten sie Massenschauspiele, die etwas von ihrer Macht demonstrieren sollen. Die offiziellen Mitgliederverzeichnisse und -zahlen suggerieren häufig die Mehrheit in der Gesellschaft bzw. die „qualifizierte“.

An dieser Stelle muß jedoch die Frage kommen: Und wer glaubt die Inhalte und Verheißungen wirklich? Für wen ist die offizielle Wertordnung real, wer lebt sie? Wer praktiziert die Verhaltenskodizes in seinem Leben, wer nimmt sie ernst? - Eine absolute Minderheit - im Westen wie im Osten. In der Mehrheit also nur noch ein „frommer“ Schein.

Bereits Leo N. Tolstoi (1828-1910) schreibt im Nachwort zu seinem Werk „Die Kreuzersonate“ am 24. April 1900, daß „die Menschheit die Periode der äußerlichen religiösen Verordnungen hinter sich hat und niemand mehr an sie glaubt“. Wie lange ist es dennoch den Institutionen gelungen, die breite

Masse zu einem Scheinverhalten anzuhalten. Fast kann man sagen: Erst heute sind die Worte dieses Visionärs auch für die Allgemeinheit zur Lebensrealität geworden. Im Westen später als erzwungenermaßen im Osten. Tragischerweise setzte Leo N. Tolstoi auf einen christlichen Idealismus, der die äußerliche Regelordnung ersetzen könnte und sollte. Es blieb ihm erspart, den Ersatz dieses Regelwerkes durch ein politisch-totalitäres Werte- und Regelsystem sowie sein Scheitern im eigenen Land zu erleben.

Doch wer wagt aktuell die Demontage, die Neudefinition des Lebenszenarios oder gar der Institutionen und ihrer Funktionen für das 21. Jahrhundert. Nach der jüngsten Entwicklung im Osten - sogar noch eher dort als bei uns.

Die Ursachen für die unterschiedliche Lebensfähigkeit der west- bzw. östlichen Weltauffassungen liegen bestimmt nicht an der absoluten Unwahrheit der erwähnten Instanz im Osten und dem Gegenteil bei uns. - Der Unterschied dürfte vielmehr in den ökonomischen Rahmendaten zu suchen sein. Da diese bei uns im großen und ganzen stimmen, bleiben die überkommenen Ideologien wie auch die Institutionen mehr oder weniger unangetastet. Ihre relative Stabilität ist daher sicher keine systemimmanente Leistung. Diese haben vielmehr durch die allgemeine Sinnentleerung, die Auflösung der Bindungen, den Werteverfall, die Perversion der politischen wie sonstigen Moral, die Korruption und Korruption wichtiger Machttäger ebenso gelitten wie im Osten. Die äußere Stabilität im Westen stellt das Resultat der eisernen Arbeit der Mehrheit der Bürger dar, die man relativ unbehelligt arbeiten und leben ließ. Die Möglichkeit des Strebens nach und des Erreichens von Wohlstand in einem politisch-sozio-ökonomisch ziemlich stabilen Umfeld hat den Erfolg und den Status quo der Institutionen auf der einen Seite bewirkt. Und hat auf der anderen Seite, publikumswirksam durch die Medien verbreitet, sicher entscheidend zur Destabilisierung des Ostens beigetragen. Darin bestätigt sich

außerdem erneut die geschichtliche Erfahrung, daß auf lange Sicht kein „idealistisches“ System in dieser Welt überlebt.

Insofern sind die rund 70 Jahre Realisierung der idealistisch-kommunistischen Weltidee in der Sowjetunion politisch eine fast unvorstellbar lange Periode. Sie läßt sich nur aus der Duldsamkeit der russischen Bevölkerung erklären. Ironischerweise wird ein Wort von Karl Marx selbst unter Beweis gestellt, daß nämlich die ökonomischen Verhältnisse eines Staates das Leben seiner Menschen bestimmen. Indem es dem real praktizierenden Sozialismus nicht gelungen ist, diese zufriedenstellend zu lösen, suchten und suchen sich die Menschen selbst eine neue politische Organisationsform zu geben. Als Fazit dieses politischen Experiments bleibt nur festzustellen, daß trotz der Entlarvung großer weltanschaulicher und gesellschaftlicher Lügen in der kapitalistischen Hemisphäre durch den Kommunismus der Osten den Tausch mit offensichtlich noch größeren Lügen bzw. Widersprüchen konstatieren muß.

Über längere Zeiträume läßt sich offensichtlich allenfalls eine transzendente Erlösungsphilosophie bei den Menschen am Leben erhalten, die ihr Funktionieren nicht in dieser Welt beweisen muß. Doch auch hier stellen sich die geschilderten Abnutzungserscheinungen ein. Darüber hinaus gefällt sich die *Scheingesellschaft* im Westen im fortgesetzten Vorzeigen eines Sinn-, Werte- und Normensystems, das einmal die Kultur und die Zivilisation des Abendlandes geprägt hat. Nur lebt dieses real nicht mehr oder nur noch in schattenhaften Umrissen.

Den besten Anschauungsunterricht liefern dafür die Sprecher der offiziellen Institutionen selbst, vor allem in ihren Sonntags- und Festtagsreden. Aber nicht nur in diesen. Es betrifft ebenso die programmatischen Ansprachen und Interviews zu anderen Anlässen, die in den Medien, insbesondere im Fernsehen wirksam präsentiert werden. Da werden das offizielle Wertesystem, die überlieferten Normen und Ordnungen, die Traditionen verbal thematisiert. Doch diese Begriffe und Metaphern

sind von der Sinnbedeutung für die Gesellschaft wie für den einzelnen zu Leerformeln, zu Worthülsen und Allgemeinplätzen verkommen. Darin äußert sich der Sinn- und Wertewandel in unserer Zeit konkret. Ob es dem Individuum oder den Massen bewußt ist oder nicht. Im Unterschied zum Osten, wo die Formeln und Metaphern mehr aus dem sozio-politischen Vokabular stammen, fallen sie bei uns mehr in das sozio-kulturelle und -religiöse Gebiet.

Mehr oder weniger originelle Wortschöpfungen in Form von Abkürzungen oder neuartigen Wortzusammensetzungen, neben markigen Worten sowie vielen Fremdworten haben offenkundig die Funktion, die wirklichen Probleme zu verniedlichen, zu verharmlosen oder einfach zu vernebeln. Die gesellschaftlichen Konflikte werden bewußt oder unbewußt ignoriert bzw. ausgespart. Insbesondere die Politiker zeigen sich dabei, ganz gleich auf welchem Fachgebiet, als hervorragend erfinderisch wie kompetent. Das gilt sowohl für ihre Fähigkeit der rhetorischen Thematisierung wie bei der Besetzung der Positionen selbst. Vorrangig betreiben sie damit die eigene Profilierung in Partei und Staat. Demzufolge wird alles in rosa Farben, sprich sozialer Harmonie, gemalt. Denn das Eingeständnis von Schwierigkeiten könnte die Entwicklung der Karriere oder die Verfolgung der aktuellen Interessen stören. Probleme öffentlich beim Namen zu nennen gefährdet außerdem den sozialen Frieden. Da ist es harmonischer, wenn hinter verschlossenen Türen die Fetzen fliegen und die Köpfe rollen. Profilieren heißt eben, trotz aller Durchsetzung - in der Öffentlichkeit den Schein wahren. Die Probleme oder Konflikte bzw. die Wahrheit auszusprechen gehört nicht zum erfolgsrelevanten Verhalten. Dafür emtet man allenfalls lautstarke Dementis, und wenn es aus der eigenen Partei ist. Es gehört sich einfach nicht, die „Mitbürger draußen im Lande“ so zu erschrecken. Dies zeugt - schlimmer noch - von einem schlechten Demokratieverständnis.

In den offiziellen Reden und Interviews werden daher ge-

wohnlich Probleme und Konflikte medienwirksam so aufbereitet und entschärft, daß sie sich in der Öffentlichkeit ganz harmlos anhören. Sie erscheinen weder groß noch akut. Meistens sind sie noch weit weg und vor allem bei den anderen viel stärker als bei einem selbst. Da macht es kaum einen Unterschied, wenn dieselbe Kanzler-Neujahrsansprache in zwei aufeinanderfolgenden Jahren über den Rundfunk gesendet wird. - Die Unterschiede sind ohnehin nur peripher. Die Aufrufe zu sozialem Frieden bleiben die gleichen. Es wechseln allenfalls die betroffenen Zielgruppen, einmal sind es „unsere“ ausländischen Mitbürger und Asylanten, ein anderes Mal „unsere“ Aus- und Umsiedler etc. Im Gegensatz zu so viel Eintracht stehen dann etwas unvermittelt die am Schluß regelmäßig folgenden Harmonieappelle.

Was bezweckt das offizielle Kommunikationsverhalten eigentlich, was sind seine Motive?

Die öffentlich vorgeführte Einhaltung von tradierten Sitten und Gebräuchen, ob an Dreikönig, Weihnachten, Fronleichnam, Himmelfahrt, am 1. Mai, am 3. Oktober (früher: 17. Juni) etc., stützt die hergebrachte Ordnung, die herrschenden Gesellschaftsverhältnisse. Die gleiche Funktion haben die Benennung von Bildern, Analogien, Ereignissen sowie das Zitieren von Aussprüchen, Taten und Größen aus der politisch, gesellschaftlich, kulturell und religiös anerkannten Vergangenheit. - Die anderen „Größen“ werden übergangen bzw. ignoriert. Hierher gehört auch die Verwendung von Scheinbegriffen, am unverfänglichsten im laufenden Sprachgebrauch als Abkürzungen verwendet, insbesondere für staatliche Institutionen. So brachte es die Deutsche Demokratische Republik (DDR) fertig, sich über 40 Jahre lang mit ihrem Namen national wie international einen demokratischen Schein zuzulegen. Nicht nur darin knüpfte man an „bewährte“ Traditionen mit NSDAP, HJ, BDM, SS, SA, Gestapo, KZ etc. an.

Die offiziöse Kommunikation soll dokumentieren, daß man

selbst in der bestehenden Ordnung und den herrschenden gesellschaftlichen Verhältnissen fest verwurzelt ist. Man erweist dem überkommenen Werte- und Normensystem seine Reverenz. Für einen Politiker ist es wichtig, daß sein Volk glaubt, daß er glaubt. Ist es doch gleichbedeutend mit der Anerkennung einer höheren Macht und damit Ausdruck von Demut. Das schätzen die Massen. Doch kommen darin ebenso unmißverständlich die Ansprüche und Erwartungen an die Bevölkerung zum Ausdruck. Durch diese Demonstration möchte man die Massen ebenfalls verpflichten, die offiziellen Werte und ihre Ordnung zu akzeptieren und entsprechend zu leben. Damit sollen die in der gesellschaftlichen Realität ausgehöhlten Begriffe, Bilder, Bekenntnisse und Lehren wieder belebt bzw. am Leben gehalten werden. Auf diese Weise wird von offizieller Seite - jenseits der politischen und gesellschaftlichen Entwicklung und Erfahrung - versucht, der weiteren Sinnentleerung und dem Wertewandel vorzubeugen bzw. wenn man sie schon nicht aufhalten kann, so doch zu verlangsamen. Deshalb hat der Rückgriff auf die politischen, sozio-kulturellen und religiösen Werte der Vergangenheit etwas Stabilisierendes. - Hauptsächlich natürlich für die Herrschenden bzw. die Machtbesitzenden in einer Gesellschaft. Eingedenk der Tatsache, daß sie niemand mehr lebt - abgesehen von Ausnahmen. Doch ein Volk, das glaubt und seinen Sinn im profitablen Tun und Handeln erblickt, begreift nicht auf.

Wen wundert es, daß der Schein auf dem gesellschaftspolitischen Feld mit Renten- bzw. Pensionen- (für Staatsdiener und Abgeordnete) -gerechtigkeit, Chancengleichheit in der Ausbildung, sozialer Gleichstellung von Familien (insbesondere kinderreicher) mit Singles, Steuergerechtigkeit, Wehrgerechtigkeit, Ämter- und Stellenbesetzung nach dem Neutralitätsprinzip in Bund, Ländern, Städten und Gemeinden sowie ihren Institutionen und anderen Einrichtungen etc. ebenso trägt.

Genauso, wie die Solidarität mit den Arbeitslosen, Aids-

Kranken und sonstigen Behinderten meist Lippenbekenntnisse sind. Hierher gehört auch die Vokabel und die Fiktion von der Leistungsgesellschaft, die in Wirklichkeit eine *Konkurrenzkampf-Gesellschaft* ist. Für die das *gesellschaftliche Naturgesetz* gilt: Je mehr Menschen sich auf einer Stelle bewegen, desto härter verläuft die Auslese.

Die damit verbundenen sozialen Konsequenzen werden verniedlicht oder schlicht ignoriert. Als Karriere-Politiker lebt man ja in „anderen Sphären“ oder treffender, einem anderen Milieu. Greift dann doch ein Politiker ein so „heißes Eisen“ an wie beispielsweise 1989/90 die evtl. totale soziale Sicherung von 16 Millionen „umsiedlungswilliger DDR-Bürger“, wetzt man mit Blick auf die bevorstehende Bundestagswahl Ende 1990 hämisch die Messer. Die Vorwürfe lauten von Brunnenvergiftung über sozialen Frieden stören bis zu Volksaufhetzung. Ganz ähnliches gilt beispielsweise für das Beziehen einer klaren Position zur Vergangenheitsbewältigung in bezug auf die deutsche Ostgrenze.

Nicht das Aus- und Ansprechen von politischen Realitäten, nationaler oder gesellschaftlicher wirklicher Anliegen wird kultiviert, sondern das Gegenteil, das politische Taktieren steht in höchster Blüte. Man argumentiert und lebt im Bonner Mikroklima mit Vorliebe am Volk vorbei bzw. schielt auf die Wahltermine. Für das erste Aufwachen sorgte ausgerechnet die politische Rechte. - Sinnigerweise fiel dies fast zeitgleich mit dem Ausscheiden/Ableben des einzigen großen Volkstribunen im bürgerlichen Lager zusammen. - Jetzt scheint die Linke (PDS) für Unruhe zu sorgen. Man macht jedoch lieber in Massenharmenie, das stört die eigenen Kreise, Ziele und Interessen am wenigsten. Was zählt, sind Erfolge und nicht die offene Bewältigung von Problemen und Konflikten.

Beredtes Zeugnis für dieses Verhalten liefert gerade das Beispiel DDR. Die Wendehäse in der SED/PDS, die gestern noch als Schreibtischtäter den Staatssicherheitsdienst („Stasi“), die

Volksarmee und die Volkspolizei an ihren Grenzen auf ihre deutschen Mitbürger aus Ost und West hetzten, sind heute\* die selbstverständlichen Gesprächspartner Bonns auf allen Gebieten.

- Da waren doch die Verbrechen des Staates und seiner Institutionen wider die Menschlichkeit im allgemeinen wie im besonderen gegen Tausende von Bürgern in 45 Jahren DDR-Diktatur bzw. Scheindemokratie. Dafür wurde eigens die Zentrale Erfassungsstelle in Salzgitter eingerichtet, die über Jahre hinweg diese Verstöße gegen die Zivilisation und die KSZE-Schlußakte von Helsinki registrierte. Und nun? ... Es war einmal. Zeitlich synchron laufend, haben die Herren der SED/PDS versucht, sich demokratischen Wahlen zu stellen, den „Stasi“ umzuorganisieren sowie das politische Bonn weiter telefonisch abzuhören. Wen kümmern da noch die ca. drei Millionen SED-Parteimitglieder und die ca. 200.000 „Stasi“-Angehörigen dieser Diktatur. 100.000 von ihnen müssen ohnehin gehen - wohin? Im Zweifelsfall in die BRD, wo sollen sie denn sonst hin. - Jetzt geht es um die Währungsunion und die Wiedervereinigung — nach bewährter Manier. Die Vergangenheitsbewältigung kann warten, auch wenn dies viele Pensionen (in DM) bzw. Posten für die treuen Diener eines verfeimten Staates und seiner Ideologie bedeutet. Wie lautet es gem aus der Hauptstadt auf Abruf, was wir jetzt brauchen, ist eine unkonventionelle und unbürokratische Hilfe. Das meint Tatsachen schaffen, blitzschnell handeln und die Welt mit Erfolgen konfrontieren. Wen und was kümmert da noch die Vergangenheit.

Hier bekommt man schon einen Vorgeschmack auf den neuen Erfolgstypus. Dieser wird sich mit Glasnost und Perestroika im Osten wie im Westen schnell bis zur Verwechselbarkeit gleichen.

Unabhängig von nationalen und kulturellen Eigenarten handelt es sich dabei um den absoluten Realisten. Nüchtern, ohne

---

\* Stand der Ausführungen: 1989/90.

politisch, religiös oder philosophisch motivierten Hintergrund. Das wäre nur Ballast auf dem Weg nach oben. Sentimentalitäten sind „out“. Rücksichten und Bindungen jedweder Art sind hinderlich und verstellen den Blick für die Realitäten. Allenfalls müssen sie sich bedingungslos dem Kardinalziel Erfolg unterordnen lassen. Eine weitere Grundeigenschaft ist die Schnelligkeit. Tempo macht Eindruck - im Denken, Entscheiden, Handeln und Reagieren, selbst bis zur „Flapsigkeit“ und zu einem Anflug von Provokation. Dies verblüfft, macht andere sprachlos. Zum eigenen Vorteil. So präsentieren und profilieren Sie sich als der „Souverän“ im Management. Analog zu den Showmaster-Karrieren im Fernsehen. Da schaden Einfühlungnahme und Bescheidenheit nur, wie ein „loses Mundwerk“ und eine provokative Interviewer-Kultur helfen. Womit der Leitbilder („Ideale“) schaffende Charakter der Medien, insbesondere des Fernsehens, und ihr zeitgeistprägender Einfluß in ihrer Relevanz für das Verhalten der Massen erneut überaus deutlich wird.

Heben Sie sich außerdem Ihre Empfindsamkeit für geeignetere Anlässe, wie den Besuch in einem Musée des Beaux-Arts oder einer Vernissage auf. In Organisationen, insbesondere ökonomischen Sozio-Systemen, ist sie denkbar unangebracht. Das Bemerkte von hoher Sensibilität in Ihrem persönlichen Verhalten erfüllt mit Befremden. Ebenso, daß Sie „Dinge“ bzw. Vorfälle grundsätzlich nehmen oder sehen. Dies wird als Überempfindlichkeit oder im Betriebssprachgebrauch als „Dünnhäutigkeit“ apostrophiert und stellt eine weitere berufliche Todsünde dar. Oft wird dies auch mit dem Begriff „Nerven zeigen“ belegt bzw. als Stereotyp dafür verstanden. Auch dies nach dem derzeitigen Zeitgeist-Verständnis und mit sozio-kulturellen Nuancen.

Wer den *absoluten Erfolg* ernsthaft anstrebt, hat sich aber auf die Konditionen und Gesetzmäßigkeiten des Zeitgeistes zu konzentrieren und situativ einzustellen. Daher sollten Sie als erstes Ihre personalen Prioritäten mit den berufsrelevanten Per-

sönlichkeitskriterien bzw. Qualifikationen abstimmen. Das bedeutet, daß Ihr persönliches Zielsystem mit den Zielen des ausgewählten Sozio-Systems und seiner Einbettung in das spezifische Gesellschafts- und Wirtschaftssegment (z. B. privater Finanzsektor versus öffentlicher oder Pharma-Management versus Justiz-Administration) in Einklang stehen müssen. Jedes Segment wird wiederum dadurch von ganz spezifischen Arten und Formen des sozialen Verhaltens charakterisiert (beispielsweise: vom motorischen Verhalten mit Körpersprache etc. bis zur Art der Rhetorik usw.). Sie finden sich in den Gesellschaftssegmenten und den jeweiligen Sozio-Systemen ungeschrieben vorgeprägt. Daran hat der Wandel des Normen- und Wertesystems wenig verändert. Sie sind lediglich weniger formell, aber keinesfalls weniger selektierend. Sie stellen die Transformation des Zeitgeistes auf das jeweilige ökonomische Gesellschaftssegment dar. Nur eine reibungslose, atemberaubend schnelle und treffsichere Anpassung in Ihrem Segment verschafft Ihnen die Akzeptanz unter den Machtbewerbern, die für den „Stallgeruch“ und damit den persönlichen Erfolg die größte Rolle spielt.

Ein differenziert, selbstkritisch, bescheiden, evtl. gar demütig, sich und andere auch in Frage stellend auftretender Kandidat kann derzeit generell nicht in einen glaubwürdigen Kontext mit Erfolgversprechen gebracht werden. Dynamisch, selbstbewußt, überlegen, dominierend und durchsetzungsstark sind die erfolgversprechenden Qualifikationen. Ein bestimmtes Maß an Aggressivität, das von Fall zu Fall leicht durchscheinen kann (im Fachjargon: „Biß“), ist eher förderlich als ein starker Eindruck von „Nettigkeit“. Hier geht es um die personale Corporate Identity sowie das Image bzw. Profil eines Organisationsmitglieds, das bei einem Karrierebewerber mit der bzw. dem des Unternehmens weitgehend übereinstimmen sollte.

Gefragt ist nicht die vielschichtige, vieldimensionale „All-round“-Persönlichkeit, sondern der fachkonzentrierte, lineare Spezialist. Der sich notfalls auch recht rauhbeinig durchzuset-

zen weiß. Nicht Komplexität wird gewünscht, sondern Problemlosigkeit und „Pflegeleichtigkeit“. Konkret heißt das, der unkomplizierte, robuste Tatmensch, dem man, ohne daß er murren - ohne sichtbare Reaktionen also - Aufgaben jeder Art übertragen kann, steht in der Gunst obenan.

Profilieren heißt hier nicht: Probleme aufdecken, systemkritische und selbstkritische Fragen stellen oder den Sinn des gesamten unternehmerischen Tuns oder einzelner spezieller Maßnahmen zu hinterfragen bzw. diese auf ihre gesellschaftspolitische Kompatibilität hin zu untersuchen. Damit machen Sie sich suspekt. Sie isolieren sich und stellen sich schlußendlich selbst in Frage. Wir sprechen schließlich von geeigneten Persönlichkeitsprofilen für große Sozio-Systeme, vornehmlich in der Wirtschaft. Daher heißt profilieren vielmehr: Durchsetzen. Durchsetzen in einem sehr umfassenden Sinn - als Lebensaufgabe.

Das bedeutet immer und überall: Erster sein. Das ist gleichbedeutend mit Meinungsführerschaft im informellen Bereich der Organisation von der Kaffeepause bis zu den Witzen und Scherzen vor und zwischen den Meetings etc. Wie auch im formellen Bereich in der Facharbeit, den Sitzungen und Fachdiskussionen. Natürlich sollten die „Zahlen auch stimmen“.

Gefragt ist der sich nahtlos einordnende und sich mit dem jeweiligen Sozio-System fugenlos identifizierende „unproblematische“ Mitarbeiter. Diese Art und Form der Anpassung an das Erwartungs- und Anspruchsniveau des Unternehmens und seines Managements wird unter Flexibilität verstanden. Das ist gleichbedeutend mit der maschinenlesbaren Eingangsberechtigung für eine Karriere im Hause. Platz für individuelles Verhalten bleibt bei der Durchsetzung der unternehmerischen Supra- und Subziele gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Kollegen noch genügend. Im entscheidenden Moment darf man bei der persönlichen Profilierung zu Lasten anderer nicht zimperlich sein. Schnelligkeit und ein konsequentes Zupacken sind dann

Trumpf. Dabei dürfen die Souveränität und die lächelnde Selbstsicherheit allerdings nicht ins Wanken kommen - auch als Ausdruck der persönlichen Überlegenheit nach oben in der Hierarchie. Und noch einmal: Persönliche Konflikte sind tabu, man setzt sich lautlos und selbstverständlich durch - oder man versagt. Der Erfolg (unbestritten) ist das Maß aller Dinge. Hier schließt sich der Kreis zu den Renaissance-Typen von N. Machiavelli.

Ein Führungsaspirant sollte schon a priori zur Führungselite der Organisation passen. Das bedeutet kultur- und zivilisationsabhängig - tendenziell sich jedoch annähernd heute auch: relativ groß, möglichst athletisch und daher auch physisch in jeder Hinsicht belastbar. Intelligenz und Humor bzw. der Schein, diese Qualifikationen zu besitzen, wie ein stark bestimmendes Verhalten (Dominanz/Durchsetzen) und intellektuelle Wendigkeit beeinflussen den Selektionsprozeß günstig.

Die Demonstration dieser in erster Linie extrafunktionalen Qualifikationskriterien kombiniert mit der entsprechenden physischen Präsentation rücken schon gleichermaßen Ihre „optische Überlegenheit“ ins rechte Licht. Alle Abweichungen davon enden allenfalls in einem Kompromiß und schränken Ihre Erfolgswahrscheinlichkeit von vornherein entsprechend ein.

Denn grundsätzlich gilt: Bei der Fülle der in der Regel funktional-fachlich vergleichbaren Angebote von Managern auf eine Position entscheidet die *soziale Kompetenz*. Oder das, was die Selektierenden dafür halten. Natürlich ist dieser Aspekt - wie bereits mehrfach hervorgehoben - extrem kultur-, zivilisations- und zeitgeistabhängig.

#### 4. Das Menschenbild und das menschliche Verhalten im Wandel

Zu der Zeit, als das Werk „Il Principe“ entstand, propagierten offizielle Kreise ein Menschenbild, das - analog zum geozentrischen Weltbild - den Menschen als Mittelpunkt der Schöpfung darstellte, gottähnlich. Der Systematik wegen muß man hinzufügen - bis in unsere Tage. Nur mit dem Unterschied, dies wurde damals - von den Massen - geglaubt.

Mit der Ableitung des menschlichen Verhaltens, dem zugrundeliegenden Menschenbild, den darauf aufbauenden Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten für die Ausübung der politischen Macht sowie dem Primat der Politik im Leben mußte N. Machiavelli zwangsläufig früher oder später mit der damals geistig, religiös und gleichzeitig politisch führenden Autorität zusammenstoßen. Dem Papst bzw. der Kirche, insbesondere in Gestalt der Jesuiten. Folgerichtig wurde sein Werk 1557 auf den Index gesetzt, und die Diffamierung seiner Gedanken und seines Namens unter dem Begriff „Machiavellismus“ setzte ein - ebenfalls bis in unsere Tage.

Um die Dinge nüchtern beurteilen zu können, wird es ratsam sein, sich zu vergegenwärtigen, welche hauptsächlichen Veränderungen das Menschenbild seit damals erfahren hat.

Zunächst muß man wohl die naturwissenschaftlich belegten Erkenntnisse und Ergebnisse der Abstammungslehre von Charles Darwin (1809 - 1882) dazu heranziehen. Diese wurden erstmals ca. 350 Jahre nach N. Machiavelli im Jahre 1871 veröffentlicht. Wegen der totalen Diskrepanz zur Schöpfungsgeschichte der nach wie vor herrschenden religiösen Autorität der Kirchen und ihrer Vertreter in den damals „zivilisierten“ Ländern hatte der Autor mit einer Veröffentlichung lange gezögert. Der bahnbrechende Einfluß dieses Werkes gleichermaßen sowohl auf das Denken der Menschen wie auf die Forschung bestätigten seine Vorahnung. Kurzgefaßt weist Charles Darwin

in seinem Werk „Die Abstammung des Menschen“ nach, daß dieser einerseits eine gemeinsame Abstammungswurzel mit den hochentwickelten Menschenaffen (Primaten) hat und andererseits von einer niedrig organisierten Form des Menschen abstammt. Diesen primitiven Menschentyp entdeckte er - mit seinen damaligen Möglichkeiten - in dem inzwischen völlig aussterbenden Feuerland-Menschen. Sicher wären hier noch einige andere - zumindest zu seiner Zeit - auf der Stufe der Steinzeitmenschen lebende Völker Neuguineas und im Amazonasgebiet hinzuzuzählen gewesen, die sich auch von Artgenossen ernährten.

Darwin beschreibt diese Menschenart als bar jeder politischen Organisation, in Sippen lebend und erbarmungslos gegenüber allem, was nicht zum Familienverband gehörte. Beeindruckt und ergriffen von dieser Typ- und Verhaltensbeobachtung notiert er, wem sich das Bild eines derartigen Menschen einprägt, der muß anerkennen, daß auch in unseren Adern das Blut noch niedriger Kreaturen fließt.

Für ihn stellt die Höherentwicklung und damit die genetische Evolution der Lebewesen eine Folge des Kampfes ums Dasein dar (The Struggle for Life). Er leitete dann wissenschaftlich ab, daß jede sich in diesem Konkurrenzkampf ergebende Veränderung, die für das Individuum von Vorteil ist, zur Erhaltung dieses Lebewesens beitragen wird. Sie vererbt sich in der Regel auf die Nachkommen. Anders ausgedrückt: Alle organischen Wesen sind einem scharfen Wettbewerb bzw. Ausleseprozeß ausgesetzt. Herbert Spencer (1820 - 1903), ein Zeitgenosse von Charles Darwin, nennt dieses Prinzip das *Überleben des Tüchtigsten*.

Bezogen auf die technisch-industriell zivilisierten Lebensweisen der Menschen und ihre politischen, wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Organisationsformen, muß man heute den Daseinskampf neu und weiter interpretieren. Primär geht es heute bei uns nicht mehr um das nackte Überleben, sondern im

weitesten Sinne um die Konkurrenz bzw. den Kampf um Positionen, Macht und Einfluß. In den jeweiligen Sozio-Systemen ebenso wie in der Gesellschaft im allgemeinen. Hier wird schlicht um Prestige, Ansehen, Wohlstand und den Besitz von nicht lebensnotwendigen Luxusgütern gerungen. Die Eingangsvoraussetzung oder die Eintrittskarte dazu verleiht die Ausbildung.

So muß man auch die Bildungs- bzw. Ausbildungsexpansion in der Bundesrepublik Deutschland verstehen. Selbst wenn man zunächst geneigt ist, der Initiative unter dem sozialen Anspruch der Chancengleichheit Glauben zu schenken. Doch was hier ausgelöst wurde und wird, ist eine sich beschleunigende Spirale des Daseinskampfes. Das weiter Auffällige an diesem Phänomen ist, daß bei der sich immer schneller drehenden Spirale in der Bundesrepublik eine unwiderstehliche Anziehungskraft auf Außenstehende ausgeübt wird. Wie anders läßt sich der Sog der BRD auf ihre Nachbarn, gerade im Osten, insbesondere auf die DDR (1989/90), erklären. Wenn auch die politische Freiheit argumentativ im Vordergrund stehen mußte und steht. Vielleicht erblickt man darin auch eine gewisse demographische Kompensation für die in der BRD aus gesellschaftlichen oder anderen Gründen im Daseinskampf Ausscheidenden (wie durch Drogen- und Aidsszene, Obdachlose, Aussteiger- und Außenseiterszene allgemein). Sicher wird ein Großteil der Neuankömmlinge die Geschwindigkeit und die „kalte Glätte“ der Spiralen nicht mit- und aushalten können. Sie werden dann den ohnehin bereits in Erscheinung getretenen Bodensatz an Unzufriedenen und zu kurz Gekommenen (Obdachlosen) verstärken. Sicher nicht unbedingt zugunsten der Stabilität des Landes.

Das Ausleseprinzip nach Darwin-Spencer muß ebenfalls so interpretiert werden, daß der Daseinskampf nicht nur um die Erhaltung des Individuums und seiner Eigenarten ausgefochten wird, sondern ebenso um die Fähigkeit, Nachkommen zu hinterlassen.

Unter demographischen Gesichtspunkten mit Blick auf viele Industriestaaten, namentlich die BRD, gewinnt diese Seite des Theorems besondere Bedeutung. Daran wird deutlich, daß in technologisch hochentwickelten Ländern der Daseinskampf eine neue Dimension oder Qualität erreicht hat. Das bedeutet: Offensichtlich beansprucht die Intensität dieses Kampfes mit seinen physischen und vor allem psychisch-emotionalen Konsequenzen die Menschen derart, daß ihr Wille und Wunsch nach Nachkommen verkümmert. Dabei geht es immer weniger - allenfalls noch bei den Zuwanderern - um den Kampf um knappe, lebensnotwendige Güter als vielmehr um den verdeckten Kampf um soziale Positionen in Staat, Gesellschaft, Verwaltung und Unternehmen. Der Begriff vom Sozial-Darwinismus ist daher real.

Dabei ist eine Entwicklung denkbar, bei der aufgrund dieses „hochentwickelten“ Daseinskampfes zivilisatorische und demographische Zusammenhänge für die Existenz von Nationen vernachlässigt oder einfach ignoriert werden. Demnach könnten diese Länder auf einem grenzenlosen Kontinent bzw. in einer globalisierten Welt bevölkerungstechnisch langfristig tatsächlich unterlaufen werden. In der Folge könnte, begünstigt durch Überalterung und unterschiedliche Geburtenraten, das betreffende Land schlußendlich kulturell internationalisiert werden.

Besonders grotesk nimmt sich diese Möglichkeit einer solchen Betrachtung für Deutschland aus. Da es, noch ist es keine 50 Jahre her, den Mythos der Reinheit und Einheit der Rasse prägte und ihm anhing. - Daß damit andererseits ein latent regressives und repressives Momentum aufscheinen und aufkeimen kann, liegt auf der Hand. Trotz und gerade in Anbetracht der DDR-Zuwanderer bzw. der Anschlußforderungen.

Die nachgewiesene Entwicklungsgeschichte der Menschheit und ihrer zivilisierten Lebensformen, wie sie die historische Wissenschaft politisch-sozio-kulturell konkret für ca. 5000

Jahre belegen kann, ist nur vor dem durch Charles Darwin u. a. erhellten Hintergrund und dem von ihm u. a. abgeleiteten Naturgesetzen plausibel. - Selbstverständlich kann man alle Phänomene dieser Welt auch idealistisch erklären oder verklären. Nur fehlt dann zum Verständnis ihres Entwicklungsgangs letztlich die Plausibilität. Wenn wir nun wissen, woher der Mensch kommt (oder in letzter Konsequenz eben nicht wissen bzw. nur wissen, woher er sicher nicht kommt) und welches seine natürlichen Overall-Determinanten sind, so haben wir noch keine schlüssige Erklärung und Ableitung für sein interaktives Verhalten.

Lassen sich nun ca. 500 Jahre nach den Beobachtungen von N. Machiavelli zum Phänomen des menschlichen Verhaltens neue Erkenntnisse, die auch wissenschaftlich haltbar sind, anführen?

Am besten starten wir mit einer provokativen Feststellung: Es kommt nicht darauf an, *was* Sie sagen, sondern *wie* Sie es sagen. Was steht hinter dieser - natürlich überspitzten - kommunikationstheoretischen Aussage? - Zunächst immerhin unsere Alltagserfahrung: Wenn zwei dasselbe sagen, ist es von der Wirkung her noch lange nicht gleichbedeutend.

Mit Hilfe verhaltenswissenschaftlicher und interaktionstheoretischer Erkenntnisse der letzten Dekaden wollen wir diese Behauptung näher untersuchen. - N. Machiavelli standen diese jedenfalls bei seinen Interpretationen nicht zur Verfügung. - Alle menschlichen Aktivitäten laufen auf das Erringen eines bestimmten Zieles bzw. Erfolges hinaus. Das trifft vor allem auch auf die kommunikativen bzw. interaktiven Beziehungen zu. Zum Erfolg in der Kommunikation bzw. Interaktion benötigen wir immer den anderen. Was so viel bedeutet wie, im zwischenmenschlichen Kontakt bestimmt die Reaktion bzw. das Feedback des anderen den Effekt unserer Aktivität. Der andere ist also der Maßstab. Dies zeigt unsere soziale Abhängigkeit (Zoon politikon).

Wie sollen wir diesen Prozeß verstehen, und was bedeutet Kommunikations- bzw. Interaktionserfolg?

Das interaktive Individuum trägt ständig zwei Pole in sich:

Der eine bedeutet: das *persönliche ICH*, d. h. die Betonung seiner Individualität, seiner Einmaligkeit und Besonderheit gegenüber allen anderen Individuen. Jedes Individuum hegt in der Kommunikation beständige Erwartungen und Ansprüche an andere, die Situation, den Ablauf und den Ausgang der Interaktion.

Der andere Pol stellt das *soziale ICH* dar, d. h. den Wunsch und das Bedürfnis oder ganz einfach die zwangsläufige Einsicht bzw. Tatsache, Teil eines Ganzen (Kollektiv) zu sein. Dies ist der Ausdruck der sozialen Rolle des Individuums in Staat, Gesellschaft, Verwaltung/Administration, Unternehmen, in der Familie, im Verein etc. - in jedem beliebigen Sozialsystem also.

Aus beiden Positionen speist sich die *ICH-Identität* des Individuums. Mit der Folge eines doppelten Gegensatzes: zunächst im Individuum selbst. Einerseits aufgrund des Bedürfnisses, sich als Individuum zu profilieren, und zum anderen, Teil des Kollektivs sein zu wollen bzw. zu müssen und daher eine Rolle anzunehmen. Ganz abgesehen von den wechselseitigen Beziehungsabläufen. - Darüber hinaus besteht ein Gegensatz zu allen anderen Individuen. Sie kämpfen ebenfalls um ihre Erwartungen und Ansprüche bzw. den Interaktionserfolg. Der Kommunikations- und Interaktionsprozeß ist daher permanent durch das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche der Beteiligten gekennzeichnet, die hauptsächlich Ausdruck ihrer personalen Normen und Werte sind.

Die Leistung bzw. der Erfolg des Individuums besteht nun darin, in diesen Prozessen sein persönliches sowie soziales ICH entsprechend zur Geltung zu bringen - zwar und gerade bei der Diskrepanz der gegenseitigen Erwartungen und Bedürfnisse.

Oder anders ausgedrückt, erscheint die im Kommunikationsprozeß durchgesetzte ICH-Identität als Leistung des Individuums. Sie macht deutlich, auf welche Weise es diesem gelingt, in verschiedenartigen Situationen eine Balance zwischen den widersprüchlichen Erwartungen sowie den eigenen und fremden Bedürfnissen einerseits mit dem Verlangen nach Selbstdarstellung und der Notwendigkeit, in der sozialen Rolle Anerkennung durch die anderen (Gruppe/Kollektiv) zu finden, herzustellen.

Insofern sind wohl spontane Sympathie- und Antipathiegefühle beim Erstkontakt im weitesten Sinne als die Erwartungshaltung des Individuums zu interpretieren, inwieweit es glaubt, seine Individualität in der Interaktion mit diesem Partner akzeptiert oder abgelehnt zu bekommen bzw. durchsetzen zu können.

Daraus folgt, daß sich das eigene ICH in einem fortwährenden Konflikt mit den Ansprüchen der anderen ICHs um die Aufrechterhaltung seiner Identität befindet. Deshalb die oben überspitzte, im Kern jedoch richtige Aussage: Die Person und das *Wie* stehen im Vordergrund, dann folgt der Inhalt der Botschaft. Dies macht erneut unsere soziale Abhängigkeit vom anderen evident, insbesondere im Spontankontakt ohne Rolleninformationen übereinander. Wir werden von anderen nicht nach dem behandelt, was wir sind (physisch, menschlich, geistig, psychisch etc.), sondern nach dem, für was er uns hält (Fremdbild - mit allen Gefahren der sozio-kulturellen etc. Fehlinterpretation).

Dieser Wettkampf der ICHs bleibt weitestgehend unbewußt, von direkten Konflikten einmal abgesehen. Er spielt sich vorrangig daher im Unterbewußtsein ab. Mit dem Bild von einer Waage, auf deren Schalen die ICH-Identitäten pendeln, um Gleichgewicht bzw. Überlegenheit bemüht, wird die Situation sicher ziemlich zutreffend charakterisiert. Die ICH-Balance stellt die zweite Haut des Individuums dar und ist für seine ICH-Stabilität lebensnotwendig.

In allen exponierten Situationen, wozu alle beruflichen zäh-

len, geht es jedoch um nichts anderes als die bewußte oder unbewußte Profilierung der eigenen Persönlichkeit und Ziele zu Lasten anderer (Dritter). Das Tückische ist nur - wegen des sozialen ICHs -, daß alle, zumindest zeitweise (insbesondere zu Beginn ihrer Karriere), sich um die soziale Anerkennung durch die anderen bemühen müssen. Zeitweise von diesen also abhängen. Wen wundert es da, wenn wir mehrfach am Tage lügen, ohne rot zu werden und ohne es zu bemerken, wie Verhaltenswissenschaftler festgestellt haben. Bei der natürlichen Verfolgung von produktiv - weil erfolgreich - empfundenen Interaktionen oszillieren wir fortwährend zwischen Herausstellung unserer Individualität (Selbstdarstellung) sowie unseren personalen Ansprüchen/Bedürfnissen auf der einen Seite und Anpassung gemäß unserer sozialen Rolle (soziale Anerkennung suchen) auf der anderen Seite.

Zudem wird gleichfalls deutlich, daß ein so absoluter Begriff wie das Gewissen, das in vielen Ethiklehren eine Art moralischer Imperativ darstellt, sich relativiert. Charles Darwin hütete sich noch, ihn anzutasten, da er ebenfalls von einer moralischen Evolution ausging. Er konnte auch nicht ahnen, was der Menschheit im 20. Jahrhundert noch bevorstand. - Im Grunde beinhaltet das Gewissen nichts anderes als ein Gefühl der Unsicherheit bzw. Angst vor der Verletzung der Ansprüche/Erwartungen (u. U. Rechte) Dritter - seien sie von dieser oder einer anderen Welt. Bei der Verfolgung der eigenen Ansprüche und Bedürfnisse bzw. bei der Durchsetzung des eigenen Willens werden Konflikte mit anderen befürchtet. Oder man hat schlicht Angst vor Sanktionen (Strafen).

Der reale Verhaltensablauf ist demgegenüber stark geprägt vom sozialen Umfeld, in dem sich dieses abspielt. Das trifft natürlich ganz besonders für Sozio-Systeme zu, deren Mitglieder sich einem fremden Werte- und Normensystem unterordnen müssen und die in Konkurrenz zueinander stehen. Worin sich der berufliche Sektor (Unternehmen, Administration etc.) cha-

rakterisiert. Das heißt, das definitive Verhalten im konkreten Fall wird neben der situativen Komponente ganz entscheidend durch die hierarchische, also soziale, Stellung der Interaktionspartner beeinflusst. Dies spiegelt die Machtkomponente eines bestimmten Sozio-Systems wider. Sie läßt aus der gleichberechtigten schnell das Gegenteil einer herrschaftsfreien bzw. repressionsfreien Interaktion/Kommunikation entstehen, die wir hier zunächst betrachtet haben. Davon können wir im beruflichen Alltag häufig nicht ausgehen.

Zusammenfassend soll noch einmal betont werden, daß ein Mensch seine Identität situativ im Umfeld gegensätzlicher Erwartungen fortwährend selbst durchsetzen muß. Dies stellt eine Voraussetzung für erfolgreiche interaktive Beziehungen dar.

Gibt es denn gar keinen ruhenden Pol in diesem Balance- oder besser „Drahtseil“-Akt? Doch, lassen Sie ihn uns das *SELBST* nennen. Hierbei handelt es sich um den Kristallisationspunkt, die tieferen Schichten des ICHs einer Person. Geprägt durch die Erfahrungen aus der Sozialisationsphase, wird das *SELBST* des Individuums insbesondere aus den Berührungen mit seinen Mitmenschen, seinem Körper und seiner Umwelt bestimmt. Dieses *SELBST* schützt den Menschen vor Bedrohungen seiner Persönlichkeit, wie z. B. vor unzumutbaren Rollenerwartungen bzw. -Zuweisungen, durch die er seine Identität verlieren könnte. Daher wird es auch als das Sediment der Biographie eines Individuums angesehen.

Warum ist es so schwierig, diese Erkenntnisse in praktische Erfolge umzusetzen?

Erwartungen, Ansprüche und Bedürfnisse - eigene wie die Dritter - basieren letzten Endes stark auf Gefühlen, sicher oft triebhaft, instinktiv motiviert. Je sensibler wir jedoch im Erfassen und uns Bewußtwerden dieser Tatsachen sind, desto eher besteht die Gefahr, daß wir bei der Durchsetzung unseres eigenen Willens zu sehr reflektieren und hinterfragen. Diese Tendenz verstärkt sich durch individuelle Normen und Werte sowie

den Glauben an ein System, die nicht im Kontext mit dem Zeitgeist stehen, und/oder durch eine tradierte Erziehung oder Lebensauffassung. Damit entsteht die Gefahr, daß unser Fremdbild bei Dritten als zögerlich, unentschlossen oder auch zu tolerant, wenn nicht gar gutmütig und „nett“ erscheint. Dies ist eine weitere Todsünde für das Image bzw. die Karriere im Unternehmen.

Für den, der den *absoluten Erfolg* in großen Organisationen sucht, ist zunächst zwar eine instinktiv unbewußte Anpassung seines Verhaltens an den Erwartungshorizont des Sozio-Systems bzw. dessen Unternehmenskultur notwendig, dann aber ist vor allem die bewußte Sicherheit bei der Durchsetzung seiner Individualität sowie seiner eigenen Erwartungen und Ansprüche - permanent in allen Interaktionen - unabdingbar. In diesem Sinn kann es nach dem derzeitigen Zeitgeist nicht darum gehen, seine hohe Sensibilität durch Aufdecken und Ausgleich der gegenseitigen Ansprüche, Erwartungen oder gar Gegensätze etc. unter Beweis zu stellen, sondern schlicht darum, die eigenen Ansprüche und die Erwartungen des Unternehmens bzw. des Managements als Manager konsequent durchzusetzen. Dafür ist wiederum die instinktive Erfassung der Machtstruktur hinter der formellen Organisation und Hierarchie so wichtig. Diese Machtbeziehungen erklären in der Regel die wirklich großen Veränderungen einer Organisation und halten sie in Bewegung.

Ein weiteres Kennzeichen, man kann schon sagen ein Gesetz, unseres Zeitgeistes besagt, daß stille Karrieren immer seltener werden. Das Zurschaustellen der eigenen Individualität sowie der eigenen Leistung und Erfolge ist fast schon zu einem Muß einer Karriere geworden. Auffallen heißt die Devise offensichtlich, um (fast) jeden Preis. Die Medien machen es möglich bzw. propagieren und beschleunigen diesen Trend. Ein öffentliches Profil begünstigt jedenfalls den Aufstieg in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Lassen Sie uns am Abschluß dieses Kapitels zu N. Machiavelli zurückkehren. Das eigentlich Phänomenale an seinem Werk „Il Principe“ ist nicht, daß er es wagte, sich mit seinen Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Verhaltens in den bewußten Gegensatz zur damals herrschenden Lehre der Kirche zu begeben. Vielmehr sind es die Verhaltensgesetze selbst, die er quasi wissenschaftlich ableitete, ohne - zu seiner Zeit - die (geringste) Basis dafür zu besitzen.

## 5. Das Menschenbild aus der historischen Erfahrung des 20. Jahrhunderts

Sind wir in bezug auf das Menschenbild und das menschliche Verhalten nicht insgesamt zu pessimistisch vorgegangen? Haben wir gar selbst „machiavellistisch“ argumentiert?

Der unmittelbare Blick in die Geschichte des 20. Jahrhunderts soll dies klären. - Wohl aus keinem Jahrhundert fallen einem spontan zwei derartig negativ besetzte Persönlichkeiten (Politiker) ein wie aus unserem: Josef W. Stalin (1879-1953) und Adolf Hitler (1889-1945). Das hat sicher nur zum geringeren Teil mit der noch frischen Erinnerung zu tun.

Hier wurden im Namen des Volkes durch die Staatsmacht Greuel begangen, die in ihren Ausmaßen erst durch die Technisierung und Automatisierung der Produktionsapparatur sowie der Aufbau- und Ablauforganisation in Staat, Verwaltung, Armee und Wirtschaft einerseits und der Meinungssteuerung der Massen durch die modernen Medien andererseits möglich wurden. Die staatliche Propaganda spülte die noch (nach dem 1. Weltkrieg) existierenden Reste abendländischer Werte und Normen bzw. Kultur und Zivilisation weg, um so die Kräfte freizusetzen, die sie zur Durchsetzung ihrer Ziele benötigte. Dadurch gelang es dem Staatsapparat in enger Abstimmung mit nachgelagerten Institutionen und Organisationen, insbesondere dem Erziehungswesen, der Justiz und dem Militär, rund 1000 Jahre abendländischer Denk- und Verhaltensmuster außer Kraft zu setzen und durch Surrogate aufzufüllen.

Ein Blick auf das aktuelle Verhalten der Staatsorgane in der DDR (1989/90) mag dies am Beispiel der Justiz veranschaulichen. Die Mitglieder der Strafverfolgungsbehörden, insbesondere die Staatsanwälte, waren bis zur Wende im November 1989 fast ausnahmslos treue SED-Mitglieder. Sie vertraten ja auch seit 1945 nach Kräften die neue, kommunistische Staatsräson und deren Wertordnung. Nach der Wende verfolgen sie

mit Verve und ohne Ansehen der Person nun ihre ehemaligen Genossen in der Diktatur. Das Werte- und Normensystem hat eben wieder einmal gewechselt. Diese Duplizität in der Geschichte eines Landes im Abstand von gerade rund 60 Jahren seit 1933 belegt seine Wendigkeit im allgemeinen wie die seiner Justiz im besonderen.

Zurück zum Vergleich von Kommunismus und Nationalsozialismus in den hier interessierenden Punkten. Die primäre Frage lautet: Ist die Durchsetzung und der gesellschaftliche Prozeß der Umsetzung beider Systeme gleichzusetzen?

Weder in diesem noch in einem allgemeinen Vergleich der beiden Systeme kann es um eine nüchterne Abgleichung der Zahlen, Daten bzw. „Taten“ der beiden Regime gehen. Schon gar nicht um die Frage, wer begonnen und wer von wem gelernt hat, wie es uns der sogenannte Historikerstreit Mitte der 80er Jahre in diesem Land glauben machen wollte.

Ein solcher Vergleich muß zunächst die Ziele und Motive der politischen Bewegungen und ihrer Protagonisten klären. - Und diese liegen Welten auseinander! Während es in der Sowjetunion um die Verwirklichung einer politischen Utopie auf der Basis der im Grunde idealistischen Ideologie des Kommunismus ging, basierte das Regime des Dritten Deutschen Reiches auf Revanchismus, gepaart mit dem absoluten Willen, die Weltherrschaft zu erringen. Diesen Zielen waren alle anderen untergeordnet. Während der Kommunismus an die Kreierung eines neuen Menschentypus mit einem kommunistischen Gewissen („Eigentum ist Diebstahl“) glaubte, propagierte der Nationalsozialismus den Überlegenheitswahn der eigenen Rasse zur Durchsetzung seiner Ziele. Während sich der Kommunismus mit der Realisierung einer gerechten Gesellschaft durch Umerziehung des Individuums zum Kollektivismus auseinandersetzte, standen im Nationalsozialismus rein egoistische, expansionistische und rassistische Ziele im Vordergrund.

Doch interessiert hier nicht so sehr der Vergleich der beiden

Ideologien als vielmehr der politische und gesellschaftliche Durchsetzungsprozeß und welche Menschenbilder und Verhaltensweisen damit verbunden sind.

In der Tat muß der Durchsetzungsprozeß der Systeme als ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal angesehen werden. Beide Ideologien standen im eklatanten Gegensatz zur bis dahin bestehenden politischen und gesellschaftlichen Verfassung und Kultur ihrer Länder sowie des überkommenen Werte- und Normensystems. Selbst wenn in Deutschland bereits im Kaiserreich politisch, militärisch und gesellschaftlich gewisse Tendenzen spürbar waren, die sich im Dritten Reich voll manifestieren bzw. zu Massenphänomenen entwickeln sollten. Der Kommunismus in der Sowjetunion jedenfalls ließ sich nur gegen den größten politischen, militärischen wie geistig-gesellschaftlichen Widerstand durchsetzen. Sein Überleben war mehr als einmal in Frage gestellt. Allein diese Situation forderte schon gewisse Verhaltens- und Vorgehensweisen heraus. Demgegenüber gelang es dem Nationalsozialismus, Staat und Gesellschaft ohne nennenswerten Widerstand in seine Hand zu bekommen. Mit Hilfe geschickter Propaganda bediente er sich vielmehr ihrer selbst bei der Durchsetzung des Systems. Das heißt, die Bevölkerungsmehrheit bzw. die Massen sind mit der Durchsetzung des totalitären Systems und seiner Ziele in Staat und Gesellschaft aktiv betraut worden. Ein in der Neuzeit bis dahin nicht gekanntes Gesellschaftsphänomen und Indiz für die Reibungslosigkeit des Machtübergangs sowie seiner Verankerung binnen kürzester Zeit (1933-1934).

Die Werte und Normen der nationalsozialistischen Ideologie werden im Gegensatz zur kommunistischen von den Massen freiwillig angenommen und rezipiert. So läßt sich die überkommene Wertordnung mühelos durch die neue ersetzen. Das entsprechende Begleitphänomen im Alltag der interaktiven Beziehungen der Menschen untereinander drückt sich in einem „schneidigen Aufbruch-Zeitgeist“ aus. - Ganz anders im

Osten: Millionen lassen im Bürgerkrieg von 1917-1921 ihr Leben für die alten Werte Rußlands.

Schlußendlich zeigt sich jedoch, daß trotz 1000 Jahre Christentums und abendländischer Kultur bzw. Zivilisation Gesellschaftssysteme wie Wertordnungen, ja selbst transzendente Heilslehren - mit oder ohne Widerstand - ersetzbar sind. Das ist in dieser Konsequenz als Massenphänomen vor allem eine Erfahrung des 20. Jahrhunderts.

Einen ebenso krassen Wandel mußte in der Folge das Menschenbild erfahren. Nicht, daß die Grausamkeit des Menschen als solche neu zu definieren wäre, jedoch in seiner Dimension als Massenphänomen und im Kontext mit Christentum, Aufklärung, Rationalismus und Idealismus.

Darüber hinaus bleibt festzuhalten, daß im 20. Jahrhundert Henshergestalten auftraten, die bei sich und ihren bedingungslosen Anhängern menschliche Seiten und Verhaltensweisen zutage förderten, die an die schlimmsten Beobachtungen von Charles Darwin bei der Betrachtung primitiver Menschentypen erinnern. Menschliches Verhalten also, das von den moralischen Instanzen der jeweiligen Gesellschaftssysteme gem mit dem heidnischen Altertum assoziiert wird. Das Absonderliche daran ist jedoch, daß diese Eigenschaften und Verhaltensweisen auch losgelöst vom Entwicklungsgrad und äußeren Erscheinungsbild offensichtlich auch im heutigen Menschen schlummern. Wie sollte man sich sonst die nicht kriegsbedingte, „generalstabs-mäßig“ organisierte, bürokratische Vernichtung von Millionen von Menschen in den Konzentrationslagern aus insbesondere rassistischen Gründen vorstellen können. Wobei die Planer und Schöpfer dieser Vernichtungsmaschinen sowie die Kommandierenden und Ausführenden in ihrem parallel dazu verlaufenden Privatleben in der Regel ganz „normale Bürger“ waren. Und durch Untertauchen in einer ihnen in der Mehrzahl nicht feindlich gesinnten Bevölkerung (Vergangenheitsbewältigung) diese auch häufig weiterspielen konnten.

Im Herrschafts- und Machtverhalten von politischen Fühern dieses Jahrhunderts werden nicht zu leugnende Parallelen zur Renaissancezeit sichtbar, wenn auch in einem ganz anderen sozio-kulturellen und politisch-ökonomischen Umfeld. Nichts an ihrer Aktualität hat daher die Beschreibung dieser Phänomene durch N. Machiavelli eingebüßt.

Im Unterschied zu damals besteht heute die Möglichkeit einer perfekten Tamung durch den Machtapparat (Geheimdienste), steht eine undurchsichtige, aber allmächtige Bürokratie und eine leistungsfähige Propaganda zur Verfügung. Die radikalen Führer solcher Bewegungen sind Politiker der totalen politischen Emanzipation. Sie lösen bewußt und ohne Skrupel einen gesellschaftspolitischen Strukturwandel aus, der kulturell-zivilisatorische Prozesse in der Bevölkerung in Gang setzte und setzt, die unumkehrbar sind. Treibende Kraft dieser Karrieren ist der unbedingte *Wille zur Macht*, um die eigenen Ziele zu realisieren. Das Ergebnis einer solchen Politik - damals wie jetzt - hat eines gemeinsam: die direkte bzw. indirekte Abkehr immer größerer Teile der Gesellschaft von der überkommenen Wertordnung.

Ohne die Wertung der beiden totalitären Ideologien sowie ihrer Protagonisten hier weiter voranzutreiben, lassen sich für das Menschenbild ausreichende Schlüsse ziehen. Der Prozeß und der Ablauf der Durchsetzung beider Systeme im Europa des 20. Jahrhunderts - also ca. 500 Jahre nach N. Machiavelli - lassen die Kritik an seinem Werk und seinem Denken entweder als Scheingefecht oder als Polemik heillosen Idealisten bzw. politischer Utopisten erscheinen. Als Schlußstein einer derartigen Betrachtung nach Machiavelli kann man auch das Scheitern des Kommunismus in unseren Tagen als den Versuch der Realisierung einer idealistischen Staatsidee in dieser Welt ansehen.

Nach dem Erkenntnisziel dieses Buches bedeutet die politische Empirie des 20. Jahrhunderts - nicht nur in Europa - eine klare Bestätigung der Thesen, Beobachtungen und Erfah-

rangen von N. Machiavelli. Was zu Beginn des 16. Jahrhunderts ein Genie mehr durch exakte Verhaltensbeobachtung und Intuition zutage förderte, ist heute objektiv durch historische, anthropologische, natur-, verhaltenswissenschaftliche und soziologische Erkenntnisse unter Beweis gestellt.

## 6. Der Entscheidungs- und Bewußtseinsprozeß als Basis einer Karriere

Bei den bisher behandelten Gegenständen und Bildern sind eine Reihe von Phänomenen isoliert angesprochen worden, die nun noch in ihren Zusammenhang zu bringen sind.

Lassen Sie uns deshalb ganz allgemein mit dem dualistischen Lebensprinzip beginnen. Bereits die indische Philosophie geht davon aus, daß auf dieser Erde alles doppelt, jedoch gegensätzlich angelegt ist. Das gilt für die unmittelbaren Lebensbereiche wie auch vor allem für die im übertragenen Sinn. Also die geistige, gefühlsmäßige und psychische Welt.

Wie der Gipfel und der Abgrund eng beieinanderliegen, so auch das Genie und der Wahnsinn oder die Liebe und der Tod bzw. der Haß. Wie der Geist von Natur aus als Gegensatz zum Körper bzw. der Leib zur Seele (R. Descartes) angelegt ist, so steht das Individuum im Sozio-System zunächst im Widerspruch zum Kollektiv im Hinblick auf die gegenseitigen Erwartungen, Ansprüche und konkreten Forderungen. Beide Systeme sind zunächst bewußt oder unbewußt mit einem Kampf um die Vorherrschaft der Overall-Ansprüche befaßt.

Dieser Machtkampf endet in der Regel mit der Durchsetzung der einen Seite bzw. Anpassung der anderen Seite, das mit Unterordnung gleichzusetzen ist. Mit diesem Antagonismus im Leben und in der Natur allgemein läßt sich auch der permanente Kampf ums Dasein jedes Lebewesens besser verstehen. Insofern kann man sich dem griechischen Philosophen Heraklit (ca. 540-480 v. Chr.) vor allem im übertragenen Sinn anschließen, wenn er sagt: „Der Kampf ist der Vater aller Dinge“ und mit Blick auf die dadurch im ständigen Wandel befindliche Welt feststellt: „Alles ist im Fluß.“

Die gegensätzlichen Erscheinungsformen des Lebens sind in einem permanenten Kampf begriffen. Man könnte hier mit den Geschlechtern beginnen, wenngleich die gängige politische

Formel derzeit im Zeichen der sozialen Harmonie die Gleichberechtigung - bis zur Ungleichheit - propagiert. Man könnte hier jedoch auch Jung und Alt z. B. mit ihrem Generationenvertrag in der Altersversorgung oder besser einfach in ihrem Lebensverhalten anführen. In der Politik und der Gesellschaftsverfassung ließen sich Kapitalismus versus Kommunismus oder Demokratie versus Diktatur nennen. In anderem Zusammenhang auch ganz praktisch: Mein Erfolg und meine Karriere versus dem Erfolg von Kollegen X und seiner Karriere. Persönliche Ziele verhalten sich nicht homogen, sondern heterogen zu denen anderer. Denn die Positionen wie alle Ressourcen sind endlich. Dazu meint Charles Darwin: „Nichts ist leichter, als ganz allgemein die Existenz des Kampfes ums Dasein zu akzeptieren, nichts aber ist schwerer, als die Existenz des Kampfes ums Dasein beständig im Auge zu behalten.“

Wieso ist es überhaupt notwendig, sich über diese „Trivialitäten“ so zu verbreiten? Aus einem einfachen und doch so unverständlichen Grund: Weil das Wesen und die Erscheinungsformen der Dinge (Lebensphänomene) oft so unterschiedlich ausgeprägt sind. Dazu sagt Karl Marx (1818-1883): „Alle Wissenschaft wäre überflüssig, wenn die Erscheinungsform und das Wesen der Dinge unmittelbar zusammenfielen.“ - Wieder ein Antagonismus, der in der Natur der Dinge selbst angelegt ist.

Das erklärt aber ebenfalls, warum man aus so vielen Phänomenen das herauslesen kann - bzw. hineininterpretieren -, was man gerne möchte. Je nach politischer Couleur oder Brille handelt es sich beispielsweise um Ausbeutung oder um eine profitable Investition.

Gravierender wird dies erst recht bei den Welt- und Lebensanschauungen in Abhängigkeit vom eigenen philosophischen Standpunkt. Die einen orientieren sich an einem Ideal bzw. Idealbild, das sie bewußt oder unbewußt über die realen Erscheinungsformen legen bzw. stützen. Dementsprechend fallen ihre Interpretationen und Schlüsse aus. Beispiele hierfür sind die

Denk- und Glaubensschemata von Religionen oder idealistischen Philosophien, wie beispielsweise auch die Folgerungen für die praktische Umsetzung des Kommunismus. Die Idealisten gehen nach dem Muster vor: Was nicht sein darf, das nicht sein kann. Bei den religiösen Heilslehren sind in der Regel die Welt und die Menschen gut, nur äußere Ereignisse wie z. B. der Sündenfall im Paradies etc. haben eine negative Entwicklung entstehen lassen. Wenn der Mensch jedoch die richtige Lehre annimmt und bereit ist, zu lernen und sich zu ändern, kann bzw. könnte das Paradies schon auf Erden entstehen. Da man bezüglich dieses Punktes aber selbst pessimistisch ist, entsteht dieser Zustand erst mit der Erlösung am Jüngsten Tag.

Das idealistische Weltexperiment Kommunismus hat in den Territorien seiner längsten Realisierung nach rund 70 Jahren praktisch sein Scheitern eingestehen müssen. Es ist jedoch nicht so, daß die Nation, der Staat, das Militär oder sonstige Institutionen aufgehört hätten zu existieren. Vielmehr ist die kommunistische Idee tot. Sie ist in den Köpfen und Herzen (sicher auch in den Mägen, den Wohn- und Lebensverhältnissen) der Betroffenen (Massen) gestorben.

Die transzendentalen Ideen und Heilslehren haben es da schon viel besser. Da sie - wie wir gesehen haben - ihr Funktionieren nicht in dieser Welt unter Beweis stellen, ziehen sie im Zeitablauf immer wieder Nutzen aus dem Scheitern der Idealisten auf dieser Welt. So haben ihre Traditionen und Institutionen viel länger gehalten bzw. überlebt als die jeder „irdischen“, institutionalisierten Idee oder Philosophie. Ist das der Beweis für ihre Gültigkeit und Äternität?

Bestimmt nicht. Es muß dies viel eher an den bewirkten Änderungen im Sein und am Verhalten ihrer Anhänger wie am Veränderungspotential überhaupt sowie außerdem am Aktualitätsgrad, an der weltweiten Durchsetzung, Gültigkeit und Verbindlichkeit der Idee gemäß ihrem Totalitätsanspruch abzulesen sein. Keine der bekannten Heilslehren hat dies derart nachhaltig

bewirkt, daß sie es zu einer Allgemeingültigkeit und -Verbindlichkeit auf dieser Erde gebracht hätte. Vielmehr bekämpften und bekämpften sie sich mit äußerster Härte. In ihrem Namen wurden und werden gleichfalls die schlimmsten Grausamkeiten wider die Menschlichkeit begangen. Häufig existieren Untergruppierungen (speziell bei den Christen: Katholiken, Orthodoxe, Lutheraner, Calvinisten, Anglikaner etc.), die sich gegenseitig die wahre Lehre streitig machen. Ihre Alleingültigkeitsund -Verbindlichkeitsansprüche relativieren ihren Ausschließlichkeitscharakter gegenseitig.

Bereits zur Zeit von N. Machiavelli, also vor fast 500 Jahren, büßt die christliche Religion viel von ihrer Kraft ein. In den gebildeten und aufgeklärten Gesellschaftsschichten nimmt man eine andere, neue Wertordnung, wie wir bereits weiter oben gesehen haben, an. Seit dieser Zeit unterliegt sie einem fortschreitenden Erosionsprozeß. Ihr verhaltensänderndes, geistig-moralisches Potential ist nur noch schwach und selektiv ausgeprägt. Ihre zivilisatorische Kraft ist nur noch wenig spürbar. Alte Ideen aus Naturreligionen bedrohen durch Assimilation mit christlichem Glaubensgut ihr ideelles Leben wie beispielsweise in Brasilien.

Die idealistischen und religiösen Lehren haben eines gemeinsam: Sie versuchen, den Dualismus zwischen den Ansprüchen und Erwartungen des Individuums auf der einen Seite und denen des Kollektivs auf der anderen Seite durch die Propagierung von Einordnung, Unterordnung und Anpassung aufzulösen. Unterwerfung also unter die Ansprüche und Bedürfnisse des Kollektivs. Das Individuum existiert nur als Teil des Ganzen, und in diesem Sinn werden übergeordnete Verhaltensnormen und Gebote abgeleitet und ihm vorgegeben. - In der Neuzeit wurde dieser Anspruch und die grundsätzliche Abhängigkeit des Individuums von einer höchsten Instanz erstmals durch die Aufklärung bestritten. Einer ihrer hervorstechenden Vertreter, Rene R. C. Descartes (1596-1656), formuliert die von Natur

aus bestehende Unabhängigkeit mit dem Satz: „Cogito ergo sum.“ (Indem *ich* denke, bin *ich*.)

Die neueren aufgeklärten Philosophien, insbesondere Realismus, Existentialismus und kritische Theorie, erklären die reale Welt aus unserer Erfahrung und dem Gegensatz zwischen den Ansprüchen und Erwartungen (des Individuums), also unserem gewollten Willen einerseits und unserem realisierten Willen andererseits. Sie versuchen zu erklären, warum die Dinge so sind, wie sie sind. Sie beschäftigen sich stark mit dem Individuum und seiner Stellung im bzw. zum Kollektiv und den Gesellschaftsstrukturen. Im Gegensatz zur idealistischen Richtung propagieren sie: Infragestellung, Emanzipation gegenüber Ansprüchen Dritter und die persönliche, individuelle Freiheit. - Wieder ein Beispiel für den Antagonismus in der Gesellschaft.

Warum haben wir uns so lange mit dieser grundsätzlichen theoretischen Auseinandersetzung beschäftigt?

Weil Sie an der Schwelle zum 21. Jahrhundert in ein Umfeld entlassen werden bzw. gestellt sind, das in Staat, Gesellschaft, Wirtschaft, Administration/Verwaltung, Kultur und Religion von großen, offenkundigen Widersprüchen geprägt ist. Sie sollen sich darin jedoch nicht nur zurechtfinden und überleben. Sie wollen Erfolg und Karriere machen. - Auf den Verfall der tradierten Werte und Normen in Staat und Gesellschaft, auf deren Akzeptanz durch die Massen die Macht und ihre Verteilung in einer Gesellschaft jedoch letzten Endes beruhen, soll hier nicht noch einmal eingegangen werden.

Unter diesen gesellschaftlichen Verhältnissen kann Erfolg nur bedeuten, diese Widersprüche bzw. tradierten Fiktionen für sich individuell aufzulösen und die absolute Durchsetzung der eigenen Ansprüche und Erwartungen zu betreiben. Das entspricht auch bereits der gesellschaftlichen Realität in weiten Bereichen unseres gesellschaftlichen Lebens, häufig allerdings stark altersabhängig. Damit sprechen wir ganz eindeutig einen *Bewußtseins- und Entscheidungsprozeß* an. Die Entscheidung

pro oder contra Idealismus bzw. tradierte Werte hier und absoluter Realismus bzw. Durchsetzung der eigenen Ansprüche dort ist allgegenwärtig. - Auch ein Ausdruck des Dualismusphänomens im Leben. - Doch werden derartige Entscheidungen meist unbewußt gefällt.

Um im Kampf um Positionen und Karrieren bestehen zu können, benötigt man jedoch eine bewußte Einstellung und eine gezielte Ausrichtung bzw. Konditionierung. Das heißt, vorzugsweise wird derjenige sich besonders schnell durchsetzen, der *früh* genug die oben beschriebenen Zusammenhänge erfaßt. Natürlich geht das auch intuitiv oder instinktiv.

Jedoch ist derjenige, der die gesellschaftlichen Zusammenhänge, die Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen für den Erfolg in dieser Gesellschaft und im Kontext ihres Zeitgeistes bewußt kompetent beherrscht, dem unbewußt Kompetenten überlegen.

Der Grund liegt vor allem darin, daß er das Machtphänomen in allen Gesellschaftsbereichen und -Strukturen zielsicherer erfaßt und sich entsprechend geschickter verhält. Man könnte in diesem Zusammenhang leicht von Opportunismus sprechen. Ein Vorwurf übrigens, der auch N. Machiavelli und sein Werk „Il Principe“ treffen könnte. In beiden Fällen geht es jedoch um eine Abbildung der Realität und nicht um das Zurschaustellen einer idealistischen Gesinnung. In Analogie zu „Il Principe“ und zur Politik muß man daher antworten, Macht ist ein Phänomen, das überall in unserem Leben auftritt. Die Schwierigkeit besteht nur darin, ihre Strukturen zu erkennen, die in der Regel verdeckt verlaufen. Es ist wohl mit der schwierigsten und z. T. frustrierendsten Prozedur im Laufe der Sozialisation des Individuums, diese Strukturen sukzessive zu entdecken und mit ihnen fertig zu werden. - Allerdings gehört es auch zum Prinzip der Machtausübung, diese solange und soweit wie möglich verdeckt auszuüben (Taktik), damit Macht- bzw. Gewaltmittel als ultima ratio im Notfall noch ihre abschreckende Wirkung behalten und wegen des damit verbundenen Energieaufwands.

Der Macht (Machtinhaber) genügt es daher meist, über das Verbreiten von Angst indirekt - via das bewußte oder unbewußte Unterordnen der Betroffenen (z. B. Kollegen, Mitarbeiter/Untergebene) - zu regieren. Im Unternehmen genügt i. d. R. die Angst vor Sanktionen wie Beförderungsstop, Gehaltserhöhungsstop, Versetzung, Kündigung, Entzug von Statussymbolen, Aufgabenentzug, Mobbing etc.

Macht bzw. Machtausübung legt in der Regel andererseits erst die Energie frei, die die trägen Massen in Bewegung setzt. Ohne Macht herrscht Stillstand. Das gilt für alle Sozio-Systeme, wenn auch insbesondere für die politischen. Dies stellt den Reiz für die Usurpatoren der Macht bzw. die Herrschenden allgemein dar. Das Trägheitsmoment der Massen, der Gesellschaft bzw. des Menschen im allgemeinen ermöglicht es ihnen. Das ist für Karrieren in ökonomischen Sozio-Systemen, also Unternehmen und Betrieben, nicht anders.

Aus diesem Grunde ist der *Blitzstart* so wichtig, der im Grunde in der Bundesrepublik Deutschland bereits mit dem Punktesystem und Numerus clausus in die Gymnasien vorverlagert ist. Die „wirklich“ Erfolgreichen stehen heute mit etwa 40 Jahren in oder vor ihrem Zenit. Die, die „zu spät aufwachen“, rennen einer Karriere meist ohne wirkliche Chance hinterher.

Dies setzt beim Karriere-Aspiranten einen *Bewußtseinsprozeß* voraus, der sowohl eine menschlich-soziale wie eine politisch-gesellschaftliche Frühreife erfordert. Deshalb erscheint es gerechtfertigt, von einem Bewußtseinsphänomen zu sprechen, das soziale Kompetenz in einem fast unnatürlichen Frühstadium des menschlichen Reifeprozesses (Sozialisation) schafft. Zusammenfassend kommt es daher auf eine Bewußtseinsverfassung an, die erkennt, daß ein System nicht so sehr von den sachlichen Notwendigkeiten bewegt wird als von der damit verbundenen Macht bzw. den Reizen ihrer Ausübung.

An dieser Stelle muß jedoch zunächst die Frage gestellt wer-

den: Sind derartige Entscheidungen vom Individuum überhaupt bewußt zu fällen?

Die Antwort: Wenn die Hintergründe hinreichend erhellt sind, ja. Anders ausgedrückt, die Konfrontation mit dem dualistischen Lebensprinzip zwingt uns vor allem in einem Punkt zu einer klaren Entscheidung: in der Grundeinstellung dem Leben gegenüber. Meist wird jedoch keine bewußte Entscheidung getroffen, sondern man verhält sich indifferent und entscheidet fallweise unbewußt - ein Leben lang. Doch wer Karriere machen will, muß bewußt entscheiden zwischen:

|                   |      |                        |
|-------------------|------|------------------------|
| Anpassung         | oder | Durchsetzung           |
| Unterordnung      | oder | Emanzipation           |
| Nichtauffallen    | oder | Selbstdarstellung      |
| Defensivverhalten | oder | Offensivverhalten etc. |

sowie als Typ ausgedrückt:

|                                     |      |                          |
|-------------------------------------|------|--------------------------|
| auftragsgerechter <i>Konformist</i> | oder | lächelnder <i>Sieger</i> |
| - netter Mitarbeiter -              |      | - moderner Condottiere*- |
|                                     |      | Typ-                     |

Die Motive mögen vielfältiger Natur sein, doch steht für uns, nach Klärung der Ausgangssituation und unter Berücksichtigung des herrschenden Zeitgeistes, der Wille zum Erfolg im Zentrum. Er muß die Entscheidung und das davon in Abhängigkeit stehende Verhalten bestimmen.

Zwar bilden sich unsere typischen Verhaltensweisen in der Phase der Sozialisation gewohnheitsmäßig heraus und sind situativ stark ziel- und rollenabhängig. Dabei werden unbewußte Verhaltensweisen durch Gewohnheiten dominiert, die für uns vor allem bezüglich des Energie- und Zeitaufwands angenehm

und effizient (Eigenbild) sind. Bezüglich des Erfolges und der Wirksamkeit unserer Interaktion/Kommunikation nach außen mag jedoch beim Partner ein anderer Eindruck vorherrschen (Fremdbild). Jedenfalls steht unser Verhalten - auf Dauer - im Kontext mit unserer Einstellung und unserem Bewußtsein. Daraus erschließt sich durch eine entsprechende Haltung bzw. Konditionierung ein - individuell natürlich unterschiedliches - Modifikations- bzw. Änderungspotential für das Verhalten. In der Regel ist es von Vorteil durch einen Bewußtseinsprozeß, die Entwicklung der bestimmenden, andere also beeinflussenden (dominanten) Verhaltenskomponenten in einem möglichst frühen Sozialisationsstadium zu verstärken. Entsprechend unserem Zeitgeist verspricht jedenfalls die Verstärkung des Sich-offensiv-Verhalten (Dominanz/„Biß“) mehr Erfolg bei der Durchsetzung der personalen Ziele als ein Sich-defensiv-Verhalten (Anpassung). Denn menschliche Kommunikation ist und bleibt auf Erfolg ausgerichtet.

In diesem Sinne muß die Karriere durch entsprechende Selbstkonditionierung vom reinen Zufallsmoment befreit werden.

Konkret heißt das, der Karriere-Aspirant sollte in der Lage sein, sein Verhalten im Interaktions-/Kommunikationsprozeß an den Reaktionen und der Wirkung auf andere quasi spiegelbildlich bewußt zu überprüfen und entsprechende Erfolgsmuster herauszubilden. Dabei kommt es für ihn darauf an, zu lernen bzw. zu reflektieren, wie er sich bei Erfolgen bzw. Mißerfolgen verhielt und wie sein Gegenüber. Darauf muß er dann seine zukünftige Strategie und Taktik aufbauen.

Dies fordert fast automatisch von ihm eine gewisse *Rollen-  
distanz* in der Interaktion/Kommunikation. Auch als Ausdruck eines gesunden Mißtrauens gegenüber den Ansprüchen und Erwartungen Dritter bringt Ihnen das in der Kommunikation eher Vorteile, solange Sie es sich nicht anmerken lassen. *Rollendi-  
stanz* ist in diesem Zusammenhang ein Urinstinkt, der das

Überleben sichern soll. Im konkreten Einzelfall hilft Sie Ihnen, insbesondere gepaart mit Empathie- (Zuneigung) Bekundungen, neue und zur aktuellen Situation in Widerspruch stehende Daten und Mitteilungen wahrzunehmen. Sie stellt eine praktische Hilfe dar, sich nicht zu verrennen und euphorisch zu werden. Im weiteren Sinn kann Sie Ihnen helfen, NEIN sagen zu lernen.

Gegenüber den unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen Ihrer Interaktionspartner in großen Organisationen, vor allem auf Basis unterschiedlicher Normen und Werte, benötigen Sie außerdem ein hohes Maß an *Frustrationstoleranz*. Diese ist bei dem oben beschriebenen Verständnis der Zusammenhänge, gepaart mit dem entsprechenden Bewußtsein, erlebbar. Denn die notwendigerweise bei der Verfolgung einer Karriere auftretenden Frustrationen dürfen Ihnen nie anzumerken sein.

In diesem Kapitel lösen wir uns etwas aus dem direkten historischen Vergleich der Phänomene, wie sie bei N. Machiavelli beschrieben werden. Da es hier weniger auf ihre Beschreibung als vielmehr auf das Aufzeigen des Veränderungspotentials im menschlichen Verhalten ankommt. Dabei geht es insbesondere um *Bewußtseinsprozesse* und -zustände, denen man im Rahmen der neueren transpersonalen Psychologie ein stärkeres *Beeinflussungspotential der eigenen Persönlichkeit* einräumt, als bisher angenommen wurde.

## 7. Das Durchsetzungs- und Machtphänomen in der Organisation

Nach dem bisher Ausgeführten ergibt sich praktisch zwangsläufig, daß der *absolute Erfolg*, der Aufbau einer Karriere also, die *absolute Durchsetzung* voraussetzt. Was bedeutet das in der konkreten Situation in einer Organisation?

Zunächst doch, daß wir in einer Organisation das allgegenwärtige Spannungsfeld aus individuellen und kollektiven Ansprüchen und Erwartungen und seine Beherrschung als das Machtphänomen eines Sozio-Systems schlechthin zu begreifen haben. Lassen Sie uns diese Konstellation aus individuellen und kollektiven Grundeinstellungen (Tönungen) für unsere Zwecke anschaulicher als *Interessenslagen-Phänomen* kennzeichnen.

Erfolgreich sein und auf Dauer durchsetzen wird sich nur, wer in der konkreten Situation dieses Spannungsfeld bewußt zu beherrschen weiß.

Wer den *absoluten Erfolg* anstrebt, muß sich bei jeder Interaktion zunächst die *Interessenslagen* klarmachen. Diese zerfallen bei jedem Interaktionspartner in eine vordergründig funktionale und eine hintergründig personale. Wenden wir uns hier vorrangig dieser zu. Von den Trägern und Partnern der Interaktion wird sie oft nur vom Unterbewußtsein wahrgenommen bzw. ausgedrückt.

Diese Interessen stellen das individuelle Zielsystem dar und bedeuten den Motivationshintergrund für das Handeln und Kommunizieren des einzelnen mit der Gruppe. Geboren zwar aus den Sachzwängen und -notwendigkeiten, stellt das soziale Handeln immer auch und vor allem eine Form der Selbstdarstellung dar - sei es bewußt und gezielt, sei es unbewußt und unbeabsichtigt. Die Sache selbst gibt oft nur den Handlungsrahmen, die Hülle für die soziale Rolle, die das Individuum im Kollektiv jeweils einnimmt, ab. Daher geht es im sozialen

Kontakt - der uns in einer Organisation von morgens bis abends begleitet - neben der Sachauseinandersetzung immer mindestens gleichrangig um den Ausgleich von individuellen und kollektiven *Interessenslagen*. Daraus folgt, daß das Individuum in jedem Sozio-System in eine Kampfsituation gestellt ist. Hier sei nur noch einmal kurz an die Grundsatzentscheidung Anpassung oder Durchsetzung im vorigen Kapitel erinnert. - Für die meisten allerdings unbewußt und unerkannt. - Tatsächlich gibt es jedoch von morgens bis abends permanent Siege und Niederlagen bzw. *Sieger und Verlierer*. Wir sind uns im allgemeinen allerdings nur der in unseren (rationalisierten) Augen wichtigeren Auseinandersetzung - der in der Sache - bewußt. Doch bestimmt gerade der unbewußte und vom Unterbewußtsein gesteuerte Interessenwettstreit die Machtkonstellation in einem Sozio-System. Man könnte dieses Phänomen als den sozialen Kampf um die personale Durchsetzung des Individuums im Sozialkontakt charakterisieren.

Oder anders ausgedrückt, es geht zunächst um die menschliche „Hackordnung“ bzw. Hierarchie im jeweiligen Sozio-System. Erst dann folgt die sachliche Thematisierung und Auseinandersetzung. Dies stellt das archaische Element der Verhaltensseite des Menschen dar, das Charles Darwin in einem anderen Zusammenhang (s.o.) beschrieb.

Aufgrund dieser Struktur ist der Mensch primär auf die Durchsetzung seiner Person und *Interessenslage* angelegt, es sei denn, eine allgemein anerkannte, übergeordnete Wertordnung setzt diesen instinktiven Mechanismus außer Kraft. Im Sozio-System Unternehmen wäre dabei an eine installierte Unternehmens- und Führungskultur zu denken, deren Grundsätze nicht nur auf geheiligten Gesetzes- bzw. Gebotstafeln stehen, sondern wirklich gelebt werden.

Dort, wo die Neutralisierung dieser instinktgesteuerten Verhaltensmuster nicht Platz greift, geht es bei der Verfolgung des *absoluten Erfolges* um die Optimierung der Durchsetzungsfä-

higkeiten. Und zwar der archaischen. Im Stil selbstverständlich verfeinert, wie es dem ausgehenden 20. Jahrhundert entspricht.

Es leuchtet unmittelbar ein, daß für die Umsetzung des sozialen Durchsetzungsprinzips abermals ein Bewußtseinsprozeß die Voraussetzung bildet. Das heißt die Vergegenwärtigung der *Interessenslagen* aller an der Interaktion Beteiligten. Denn es geht dabei um nichts Geringeres als um die individuelle Erschließung des Machtphänomens, sozusagen in statu nascendi. Zunächst im Individuum und nachgelagert im Sozio-System. Macht hat ihren Ausgangspunkt in der Person selbst. In ihrer Fähigkeit, in der sozialen Interaktion/Kommunikation zu bestimmen, was zu geschehen hat. (Konkret: andere Personen und Sachmittel als dispositive „Masse“ zu bewegen bzw. zu beeinflussen.) Die Dominanz eines Individuums erklärt sich vor allem aus der Durchsetzung seiner Individualität im Sozialkontakt gegenüber anderen. Das Streben nach personalem Erfolg in jeder Form ist von Natur offensichtlich mit einer individuell ganz unterschiedlichen Intensität ausgeprägt. - Wie viele Biographien beweisen, läßt es sich entwickeln, fördern oder auch hemmen und unterdrücken. Man kann es bewußt gestalten oder unbewußt verkümmern lassen.

In jedem Fall bedeutet der *soziale Durchsetzungsprozeß* die Ausübung von personaler Macht. Um diese kommt kein Individuum herum, insbesondere dann nicht, wenn es in einem Sozio-System überdurchschnittlichen Erfolg haben möchte. Um diese Prozesse bewußt gestalten zu können, muß das Organisationsmitglied in der Lage sein, zunächst die bereits herrschenden personalen Machtstrukturen sicher zu erkennen und zu erfassen.

Mit anderen Worten, nach einer kurzen Orientierungsphase greift der Machtbewußte - und nur dieser wird sich in einer Organisation durchsetzen - unter primärer Beachtung seiner *Interessenslage* „in die Kämpfe“ ein. Das fordert das Gesetz des Handelns und der Erfolgswang sowie das des Überlebens in einer Organisation. Das Widersprüchliche daran ist nur - diese Span-

nung darf man nach außen nicht spüren. Der Schein muß gewahrt bleiben.

Wer den *absoluten Erfolg* in dieser Gesellschaft anstrebt, muß die Strategieentscheidung bewußt zugunsten der sozialen Durchsetzung seiner Individualinteressen treffen. Das gebietet einmal die persönliche Positionierung und Profilierung als Individuum, und zum anderen ist sie der Beweis der eigenen Machtsensibilität gegenüber den anderen Machtbewerbern bzw. -besitzern im Kollektiv. - Die souveräne Beherrschung seines Sachgebietes und damit seiner Facharbeit wird bei einer Führungskraft als selbstverständlich vorausgesetzt.

In dem Machtkartell Sozio-System spielt nur *der* wirklich eine Rolle, der *selbst* eine einflußreiche Spielergröße ist. Diese wird einem jedoch nicht qua Anstellung verliehen. Sie muß erkämpft werden. Für sie profiliert sich nur, wer die ungeschriebenen Gesetze der *sozialen Durchsetzung* und *Kompetenz* beherrscht.

Dazu wird der reine Anpasser nie gehören, denn er wird früher oder später zum *auftragsgerechten Konformisten* gestempelt. Am Machtpoker nimmt nur der Machtbewußte teil. Nur er wird zugelassen. Diese Eigenschaft muß durch das entsprechende Verhalten unter Beweis gestellt werden. Ein Spieler, der gezeigt hat, daß er das existierende Interessens- und Machtgeflecht durchschaut und sich selbst entsprechend profiliert hat, besitzt Aussichten.

Profilieren bedeutet vor allem unter Beweis stellen, daß man in der Lage ist, sich gegenüber anderen *Interessenslagen* - sachlichen wie persönlichen - durchzusetzen. Als *Sieger* hervorzugehen. Die sachliche Rechtfertigung ist demgegenüber untergeordnet. Wie beispielsweise, wenn sich die Individualinteressen mit dem Funktionsziel eines Bereiches decken und gegenüber einer anderen Organisationseinheit durchzusetzen sind. Jeder Spieler benötigt ein spezifisches Profil bzw. Image, das in Abhängigkeit von der Unternehmenskultur des Sozio-Sy-

stems zu sehen ist. Im allgemeinen ist dabei das Image des Spielers höher einzuschätzen, der sich nicht einfach anpaßt und unterordnet, sondern beständig seine Interessen im Kontext mit den bestehenden Machtstrukturen und den Unternehmenszielen durchsetzt. Derjenige aber, der durch Anpassung und Unterordnung seiner Person und Ziele an die „übermächtige“ Organisation, seine Persönlichkeit jeden Tag beim Pfortner abgibt, verliert doppelt: zum einen persönlich an *ICH-Stabilität* bzw. -*Identität* und zum anderen an Image im Kollektiv.

Abgeleitet daraus folgt die Entscheidung in der Umsetzungstaktik, d. h. zwischen Defensiv- und Offensivverhalten. In der Regel wird - entsprechend dem Zeitgeist und der Kultur - der Erfolg („Sieg“) im täglichen „Kleinkrieg“ nicht ohne Offensivverhalten machbar sein (s.o.).

Mit Charles Darwin ließe sich an dieser Stelle erneut sagen, wenn diese Tatsachen grundsätzlich auch klar sind, so kommt es darauf an, sie im Alltag permanent im Auge zu behalten.

Das Image des *Siegers*, das nach unserem Zeitgeist für den sozialen Erfolg unverzichtbar ist, erringen wir nur, wenn wir Sieg auf Sieg „an unsere Persönlichkeit heften“. Siege vermehren die Siegeswahrscheinlichkeit und lassen *Sieger* weiterwachsen, weil ihr Machtpotential in der Ausstrahlung mitwächst und umgekehrt. Siege heben unser Selbstbewußtsein und Selbstwertgefühl. Diesen archaischen Mechanismus könnte man als den Überlebenskampf des *SELBST* des Individuums in Organisationen charakterisieren.

So lassen uns Siege immer weniger besiegbare erscheinen und fördern damit wiederum unsere *soziale Durchsetzung* bzw. *Kompetenz*. Dies vermehrt andererseits ebenfalls durch mehr Sicherheit im Informations- und Entscheidungsverhalten unsere *Sachkompetenz* und hilft uns so bei der Durchsetzung der funktionalen Ziele und Aufgaben. Auf diese Weise entsteht eine gegenseitige Beeinflussung und Förderung von sozialer und funktionaler Kompetenz.

Die Führungskraft, die diese Entwicklung nachweisen kann und eine dementsprechende Siegeszuversicht ausstrahlt, besitzt optimale Karriereaussichten. - Unternehmen suchen *Sieger*, insbesondere in Management-Positionen. Vor allem aus zwei Gründen: Einmal möchte der für die Selektion dieses Managers Verantwortliche und zum anderen möchte die Organisation als Sozio-System überleben bzw. weiterbestehen. Sie hält alle am Leben, gibt ihnen Brot, Funktion und Macht. - Fehlentscheidungen auf diesem Sektor bekommen beiden nicht. Dies bestimmt den Überlebensmechanismus der großen Sozio-Systeme.

Der Typ des *modernen Condottiere*, wie wir ihn weiter oben gekennzeichnet haben, wird vom „Selektions-Board“ recht schnell erkannt. Schon im Aussehen und Auftreten und dann in seinem Werdegang. Dieser Typ hat die Zeichen der Zeit erkannt und sich in der Regel von frühester Jugend an profiliert. Das heißt, er hat sich schon in jungen Jahren sozial durchgesetzt und abgesetzt. In der Schule, als Numerus-clausus-Qualifizierter, als Klassensprecher, im Sport, in der studentischen Selbstverwaltung, in politischen Jugendbewegungen bzw. Parteien, in Gewerkschaftsbewegungen etc.

Bei ihm finden die Selektierenden das, was sie suchen: frühzeitig personale Ansprüche und Erwartungen entwickeln und durchsetzen, Gespür für Machtstrukturen sowie den Willen und die Kapazität, Macht auszuüben bzw. zu behaupten. Nach dem derzeitigen Zeitgeist alles Synonyme für Verantwortung übernehmen und Kontrolle ausüben.

Dies trifft heute und zukünftig um so häufiger zu, als die Selektion in der Regel aus einer wachsenden Anzahl funktional etwa gleich qualifizierter Bewerber getroffen wird. Daher kommt die zunehmende Bedeutung der extrafunktionalen Qualifikationsmerkmale also, der *sozialen Qualifikation* und *Kompetenz*, für die in der Ausbildung niemand zuständig ist. Was je nach Kultur dazu führt, daß tendenziell schablonenhaft selek-

tiert und ein standardisierter *Sieger* kreiert wird, der im Zweifelsfall bereits äußerlich die gewünschten Auffälligkeiten zeigt. Die Verinnerlichung von Selbstbewußtsein, Dynamik und Extraversion im Auftreten, entsprechende Reaktionen, Gang und Körpersprache, Kleidung, Accessoires, Blick und Sprache sowie Art und Form der Gesprächsführung weisen den Bewerber als grundsätzlich zur Management-Kaste gehörig aus oder nicht. Zusammenfassend kann man an dieser Stelle zum Primat der *sozialen Kompetenz* festhalten: Es ist nicht so ausschlaggebend, *was* man, sondern vielmehr, *wie* man und vor allen Dingen *wer etwas sagt*. — Mehr dazu dann im praktischen Teil (Taktik und Anhang).

## IV. Taktik

### 1. Vorbemerkung

Wenngleich das Werk „Il Principe“ es nahelegt, in Analogie zu N. Machiavelli mit historischen Fallbeispielen vom Erwerb, der Behauptung und der Verteidigung der Macht - im Management - zu schreiben, so soll dieser Versuchung dennoch widerstanden werden. Zum einen ist eine realistische Distanz zu den politischen und militärischen Verhältnissen und Sozio-Systemen, die bei Machiavelli als Beobachtungsfeld dienten, in dieser Betrachtung zu wahren. Zum anderen soll es sich hierbei um eine praktische Hilfestellung für Manager und Nachwuchs-Manager auf dem Weg „nach oben“ über typische berufliche Hürden handeln.

Einer Analogisierung der institutionellen Begriffe steht jedoch nichts entgegen. Statt vom Fürsten bzw. den Herrschenden lassen Sie uns hier von Managern bzw. Top-Managern, statt von der Herrschaft vom Management und statt vom Volk von den Mitarbeitern oder Beschäftigten sprechen. Sie sehen, wie harmlos und unverfänglich sich in der Wirtschaft die synonymen Begriffe anhören bzw. ausnehmen. Und außerdem haben wir - wie bereits weiter oben abgeleitet - analoge Machtstrukturen. Wir kennen eine vergleichbare Hierarchie mit ihren Befehls- bzw. Entscheidungsebenen, ihrer Befehls- bzw. Anordnungsgewalt, die persönliche Über- und Unterordnung, die Verfügungs- bzw. Kontrollfunktion über Personen und Sachmittel. Und nicht zu vergessen das Informationsmonopol. Es gibt sie hier wie dort: die Macht-Besitzer und die „Habenichtse“. In beiden Bereichen wird der gleiche soziale Kampf mit analogen Mechanismen und Gesetzen um die Machtverteilung bzw. -positionen ausgefochten. Lediglich die politisch-militärischen Handlungs- und Reaktionsweisen sind extremer, spektakulärer und endgültiger. Für den militärischen Sektor gilt das vorrangig allerdings nur in Kriegszeiten.

Den wesentlichen Unterschied für die Vorgehensweise der Darstellung bilden demnach nicht unterschiedliche Machtphänomene als solche. Die sind in beiden Sektoren ziemlich identisch. Es ist vielmehr die Transparenz der Systeme in der Öffentlichkeit, die Informationsquantität und -qualität über sie. Da die Wirtschaft als quasi privater Bereich einer Öffentlichkeitskontrolle nicht unterliegt, wissen wir über den Machtgebrauch, den Erwerb, die Behauptung und Verteidigung der ökonomischen Machtpositionen des 20. Jahrhunderts weniger als über dieselben Phänomene bei den Renaissance-Herrschern im Italien des 16. Jahrhunderts. Die Machtkämpfe der Wirtschaft finden in der Regel hinter verschlossenen Türen statt. Eine allgemeine Berichterstattung dazu gibt es nicht. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich auch nicht, das Machtverhalten der interessierenden Zielgruppe, Manager, in ihren Organisationen bzw. Sozio-Systemen historisch im Ablauf der industriellen Entwicklung nachzuvollziehen. Denn aus den genannten Tatsachen eignet sich der ökonomische Sektor nicht für diese Form der historisierenden Analyse, aus der praktische und abstrakte Folgerungen für ein erfolgreiches Verhalten abzuleiten wären. Wie es die Basis für das Vorgehen von N. Machiavelli auf dem politisch-militärischen Feld bildete.

Hier müssen vielmehr berufliche Situationen aus dem vielfältigen, betrieblich-organisatorischen, interaktiven Geschehen quasi nachgestellt und analysiert werden. Darauf aufbauend sollen dann Empfehlungen für Manager aufgrund der Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Verhaltens bei der *Interessendurchsetzung* in Wirtschafts- bzw. Verwaltungsorganisationen abgeleitet werden. Es interessiert hier vorrangig das Verhalten aus der Perspektive und im Kontext mit dem Machtphänomen. Aus diesem Grunde sollen hier vor allem auffällige betriebliche Situationen, Interaktionen und „Mitspieler“ auf ihren macht- und verhaltensphänomenologischen Gehalt bzw. ihre Relevanz hin überprüft werden.

Das bedeutet in Analogie zu den Empfehlungen des „Il Principe“ von N. Machiavelli für Machtbewerber schlechthin, daß sie sich im Vorfeld über ihre Eignung und ihre Overall-Zielsetzung zunächst selbst klargeworden sein sollen. Voraussetzung für den *absoluten Erfolg* in diesem Sinn ist dann: die entsprechende Einstellung sowie der unbedingte Wille und Wunsch, diese Zielsetzung um- bzw. durchzusetzen.

## 2. Bewerbung

### 2.1. Interview

Im allgemeinen beginnt die berufliche Karriere in Wirtschaft und Verwaltung mit dem Studium und Vergleich von Stellenanzeigen. Aus dem Text und dem gewählten Titel läßt sich meist nur sehr unscharf die hierarchische Dimension der Position erschließen. Und wenn doch, ist diese selbst dann noch in Grenzen bis zur Vertragsunterzeichnung variabel. Das heißt, die Unternehmen lassen sich insbesondere in den Anzeigen relativ breit über die Sachaufgabe aus, vermeiden es jedoch, sich bei der Einordnung der Stelle im Betrieb und deren Kompetenzen zu stark festzulegen. Erst recht bei der Angabe von Gehältern. Die Selektierenden wollen sich soviel Spielraum wie nur möglich bei der Stellenbesetzung offenhalten.

Das bedeutet für Sie, Sie gehen in jedem Fall mit ungleichen Mitteln, um nicht zu sagen „Waffen“, in den „Kampf. Auf seiten des Unternehmens befindet sich praktisch ein Informationsmonopol einschließlich der Informationen, die Sie selbst über sich eingereicht haben. - Denn Sie haben die für eine Stellenausschreibung üblichen und die fallweise zusätzlich geforderten Dokumente und Daten im Rahmen Ihrer Bewerbung vorab an die Personalabteilung des Unternehmens einzureichen. Eventuell einschließlich erbetener - oder auch nicht - Referenzen, eines Personalbogens mit Ihrem Geburtsort und -datum sowie ggf. einschließlich dem Ihrer Eltern sowie deren Position im Leben usw. Darüber hinaus verfügt die Fachabteilung über die machtrelevanten Hintergrundinformationen der zu besetzenden Position. Nämlich: die Kompetenzregelung vor Ausscheiden des letzten Stelleninhabers. - Man wird ja hoffentlich nicht gerade zu Ihrem Wechsel die Stelle hierarchisch herunterstufen wollen. Intern ergibt es jedoch häufig ein Gerangel, um aus der Veränderung einen persönlichen Vorteil zu ziehen.

Sprich: die eigenen Machtbefugnisse oder seinen Status zu erweitern bzw. zu verbessern. Sie können davon ausgehen, daß dies regelmäßig bei einflußreichen Stellungen passiert. Dies läuft alles parallel zu Ihrer Bewerbung. Es geht dabei um so Kleinigkeiten wie Anzahl und Qualität der Ihnen direkt zugeordneten Sekretärinnen, aber auch um Räume und ihre Ausstattung. Desgleichen um die Kopfzahl und Qualifikation Ihrer zukünftigen Mitarbeiter, im offiziellen Sprachgebrauch: Unterstellungen und damit Art und Umfang der Aufgaben. Um den Dienstwagen: sein Alter, Kategorie usw., um Zusatz-Benefits zur Bezahlung und natürlich um die Höhe des Gehalts selbst im Vergleich zu dem des bisherigen Stelleninhabers. Diese Details prägen als Statussymbole das Image der Position.

Das alles bekommen Sie offiziell gar nicht mit. Doch hinter den Kulissen ist ein um so heftigerer „Verteilungskampf“ entbrannt. Daher kommt es von Anfang an darauf an, daß Sie sich Ihrer Forderungen bewußt sind und sie klar auf den Tisch legen. Ziel muß es sein, mindestens die Ausstattung der Position Ihres Vorgängers zu erreichen. Optimalerweise sogar noch eine verbesserte. Das ist deshalb so wichtig, weil Sie als Newcomer in der Organisation zunächst bei der Ausstattung an Ihrem Vorgänger gemessen werden. Ihre natürliche Durchsetzungsfähigkeit und damit Ihr Image erfährt dadurch schon bei Ihrem Erscheinen im Sozio-System eine Auf- bzw. Abwertung. Und die Bedeutung des ersten Eindrucks ist Ihnen ja bekannt. In den Augen Ihrer Kollegen und Mitarbeiter ist daher der „Neue“ entweder als stark oder als schwach einzuschätzen. Getestet werden Sie ohnehin bald. Sie erinnern sich doch, als *Sieger-Typ* sind Sie zum Sammeln von Siegen verdammt. - Außerdem verursacht eine Minderausstattung beim Betroffenen nach dem Bewußtwerdungsprozeß negative Gefühle, die beim bevorstehenden Profilierungskampf nur schaden können.

Zurück zu den Informationen. Im Gegensatz zum etablierten Betrieb haben Sie große Mühe, die Sie übrigens nicht scheuen

sollten, Informationen über das neue Unternehmen bzw. sogar über den ins Auge gefaßten Bereich im Vorfeld zu sammeln. Entweder ist es pure Eitelkeit oder einfach Selbstüberschätzung der Unternehmen, das Aufsagen dieses Wissens im Bewerbungsgespräch bringt Ihnen jedoch sichere Punkte. Denn weder sagt dies etwas über die Leistung des Bewerbers aus noch über seine fachlichen Kapazitäten bzw. sein Entwicklungspotential.

- Bei der Nennung von Referenzen sollten Sie jedenfalls mit Vorsicht zu Werke gehen. Etwa nach folgender Maxime: Eher einen hierarchisch etwas niedriger Stehenden, auf dessen Aussagen Sie sich hundertprozentig verlassen können, als aus falscher Scham oder Eitelkeit einen weit über Ihnen in der Hierarchie Eingordneten benennen. Sonst kann es Ihnen passieren, daß dieser sich im Zweifelsfall gar nicht mehr an Sie erinnert oder aus der Ferne Sie ganz anders einschätzt, als er Ihnen beim Weggang versichert hat. Dies ist vor allem ein typisches Verhalten von Unternehmenseigentümern bzw. Führungskräften, die Ihnen Ihren Weggang (Kündigung) nie verziehen haben.

An relevanten Informationen sind Sie jedenfalls „short“ in Ihrer Stellung gegenüber dem Unternehmen. Es kommt daher alles darauf an, sowohl für Ihren Erfolg als auch für Ihre persönliche Befriedigung im Bewerbungsgespräch, daß Sie alsbald die Initiative an sich reißen und die Gesprächspartner reden lassen. Dies ist sicher eine Maxime, die sich in vielen Situationen bewährt, jedoch vor allem auch hier. Inwieweit Sie diese Taktik offen erkennen lassen dürfen oder nur allmählich im Sinne von langsam den Spieß umdrehen, müssen Sie situativ und von Ihrem Fingerspitzengefühl abhängig machen. Die generelle Feststellung, daß sich ein *Sieger-Typ* nicht in die Defensive abdrängen läßt, deren Gültigkeit wird auch im Bewerbungsgespräch unter Beweis zu stellen sein.

Daher die Overall-Empfehlung: Nicht an den schwachen Punkten seines Werdegangs packen lassen! Jeder hat sie. Alles

hängt nur davon ab, wie Sie bei der Ansprache darauf reagieren und argumentieren. Als Angehöriger eines Geheimdienstes würde man sagen, Sie benötigen dafür die richtige „Legende“. Das heißt eine plausible und stichhaltige Erklärung, die locker und selbstbewußt vorzutragen ist. Sie muß wirklich sitzen, selbst bei unerwarteten Zwischenfragen bzw. hartnäckigem Hinterfragen. Dazu ist ein festes Einstudieren unerlässlich. Diese Form des Interviews betrifft regelmäßig die Fragen nach den Gründen für einen Unternehmens- bzw. Positionswechsel. Dies um so heftiger, sollte in einem Zertifikat die Formel „... verließ unser Haus auf eigenen Wunsch“ fehlen. Versuchen Sie daher, diese Ergänzung bei Ihrem Ausscheiden in jedem Fall zu vereinbaren.

Rechnen Sie im Interview regelmäßig ebenfalls mit der Frage nach Ihrem besonderen Beitrag für die verlassenen bzw. für die aktuell zu verlassende und prospektiv für die Organisation, bei der Sie sich gerade bewerben. Sorgen Sie dafür, daß dieser Punkt in Ihren Zeugnissen entsprechend klar formuliert ist. Die Gründe für Ihr Ausscheiden müssen offensiver, um nicht zu sagen dynamisch-aggressiver Art sein, damit sie akzeptabel sind. „Sie suchen eine neue Herausforderung nach überdurchschnittlichen Leistungen“, bzw. weisen Sie im Gespräch nach, „daß Sie in der neuen Position einen besseren Job machen werden“ als in der bisherigen. - Generell sollten Sie immer auf Rückfragen gefaßt sein und entsprechende Beweise - selbst rhetorische - nicht schuldig bleiben müssen. Jedenfalls sollten Sie ein Musterbeispiel für Unerschütterlichkeit abgeben.

Verlieren Sie nie das Nahziel aus den Augen, das Gespräch zeitweise selbst zu lenken. In dieser Zeit müssen Sie soviel wie möglich - vor allem Hintergrundwissen - über die zu besetzende Stelle und evtl. über die Ursachen ihrer Vakanz zu erfahren versuchen. Dies ist eine Bewährungsprobe für Ihre Fähigkeiten in der Rollendistanz. Zwar ist es Ihr Ziel, eine neue Position zu erringen. Aber nicht um jeden Preis! Das hat

nichts damit zu tun, daß man Ihnen absichtlich und bewußt etwas Falsches mitteilt und Sie dieser Fährte nicht folgen wollen. Denn auch das kommt vor. Nein, Sie sollen ganz einfach zu erfahren versuchen, was an dieser Stelle den Vorgänger veranlaßt haben könnte, sie aufzugeben. Denn in der Regel gibt es in Analogie - wie oben beim Werdegang des Bewerbers - an jeder Position bzw. jedem Unternehmen oder Teilbereich ebenfalls eine schwache Stelle. Die gilt es rechtzeitig ausfindig zu machen. Wenn Sie Ihre sichere Stellung aufgegeben haben und die neue angetreten haben und die nicht erhaltene oder abgeprüfte Information zur Gewißheit wird, ist es für Sie zu spät, weil es in der Regel kein Zurück mehr gibt. Das kann hart werden. - Wenn Sie beispielsweise feststellen müssen, daß entgegen der Aussagen im Bewerbungsgespräch der Bereich seit Jahren in den roten Zahlen arbeitet usw. Ein noch nicht einmal so seltener Fall bei Tochtergesellschaften von Auslandsbanken bzw. Divisions und Subdivisions von großen Auslandskonzernen in Nebenbereichen oder einfach bei New-Venture-Aktivitäten, wie sie oft verharmlosend betitelt werden. Eine Position als Geschäftsführer - gerade auf dieser Ebene - kann zu einem fürchterlichen Erwachen führen, wenn Sie vor dem Gesetz (GmbH-, Aktien-, Konkurs-Gesetz etc.) die Verantwortung tragen, die Muttergesellschaft Sie aber im Regen stehen läßt. Das heißt, bei Neugründungen und entsprechenden Vertriebs- und Werbekosten übersteigen schnell die Passiva die Aktiva, und damit stehen Sie nach dem Konkursrecht schon mit einem Bein im Gefängnis. Erst recht, wenn, aus welchem Grund auch immer, die ausländische Muttergesellschaft die laufenden Zahlungen einstellt. Bei einer derartigen Ausgangslage sollten Sie als Bewerber auf objektiv nachweisbaren Informationen bzw. Zusicherungen bestehen. Vertröstet man Sie, sollten Sie den Grund weniger in der Schlampigkeit des Informanten oder der Organisation suchen, sondern in nicht vorzeigbaren Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen etc. bzw. im mangelnden Ver-

lustabdeckungswillen durch die Muttergesellschaft. Wenn sich die Position für Sie nicht umgehen läßt, fordern Sie in diesen Fällen wenigstens eine ausreichende, bankverbürgte Garantie (Bürgschaft einer reputierlichen Großbank) durch die Muttergesellschaft für Ihre Hausbank.

Falsche Scheu und die Angst, bei zu exzessiven Informationsforderungen die Position nicht zu bekommen, sind in diesen Fällen ein schlechter Ratgeber. Entweder hat man Ihnen nichts zu verheimlichen, dann spricht Ihre Umsichtigkeit und Beharrlichkeit für Ihre Durchsetzungsfähigkeit und Professionalität. Oder im anderen Fall sollten Sie der Position nicht nachtrauern. Ein gesundes Mißtrauen (*Rollendistanz*) sollte Sie jedenfalls bei dem rasanten Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft und der dazugehörigen Unsicherheit in Ihrer Rolle als Bewerber vor unliebsamen Überraschungen schützen helfen. Insbesondere dann, wenn außerdem ein Personalberater (Headhunter) an Ihrem Wechsel profitieren möchte. Auf der anderen Seite sollten Sie bereits in der Phase der Bewerbung zeigen, daß Sie sich bei der Verfolgung Ihrer Interessen - selbst bei der Informationsbeschaffung - durchsetzen können.

Mit diesem Verhalten beantworten Sie schon teilweise Fragen nach Ihren Stärken und Schwächen. Diese kommen in der Bewerbungssituation so gut wie sicher auf Sie zu. Die bloße Nennung von Eigenschaften genügt hier in der Regel nicht. Sie müssen vielmehr bei Rückfragen, die unvermeidbar sind, die stichhaltigen Begründungen und Beispiele, sprich Beweise, aus Ihrer Karriere selbstbewußt vortragen. Die Frage nach Ihren Schwächen ist dabei die noch gefährlichere. Nennen Sie hier nur solche, die man Ihnen auch als Stärken auslegen kann, wie: häufig schwierige Dinge selbst ausführen, manchmal etwas zuviel Kontrolle ausüben, „Workaholic“-Ansätze etc. Aber hüten Sie sich, gerade diese Fragen - wie so viele Bewerberfragen - zu wörtlich aufzufassen. Es geht hier vielmehr um das Vermitteln eines „starken“ Gesamteindrucks als um die Darstellung

der Wahrheit, die in diesen Punkten ohnehin sehr subjektiv ist. Außerdem besteht die persönliche Freiheit zur „Legendenbildung“ aufgrund der ungleichen Ausgangssituation zwischen dem Bewerber und dem selektierenden Unternehmen. Hinzu kommt das oft zu beobachtende statische Verhalten der Auswählenden, tendenziell stärker bei den „Personalleuten“ (Personalabteilung/Stab) als bei den Fachvorgesetzten. Das heißt, die Voreingenommenheit bzw. das stereotype Vorgehen, einen Bewerber allein aufgrund seiner in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen bzw. seines vorgelegten beruflichen Werdegangs zu beurteilen. Das läßt das Veränderungspotential des Kandidaten weitgehend unberücksichtigt. - Da man also Ihre beruflichen Veränderungen ganz genau unter die Lupe nehmen und sich und Sie daran festhalten wird, kommt es in diesem Frage-und-Antwort-Spiel sehr darauf an, richtig zu reagieren. Gerade wenn in Ihren Ausgangsdaten (häufigerer Wechsel, das sog. Job-hopping, positions-, führungs- und einkommensmäßige Disparitäten, wie beispielsweise zuwenig Unterstellungen als Führungskraft usw.) Schwachpunkte liegen, muß Ihre Interaktion im Bewerbungsinterview mit Sprache, Mimik, Gestik und Argumenten so geschickt und überzeugend (selbstbewußt) sein, daß sie die zugrundeliegenden Tatsachen vergessen läßt. Sie erinnern sich an die Bedeutung des Wie.

Wir haben es beim Bewerbungsvorgang mit einer Braut-schausituation zu tun. Beide Partner versuchen sich beständig nur von ihrer besten Seite zu zeigen und ihre Schwächen hinter einem Lächeln oder Worten zu verstecken bzw. zu verfremden. Obwohl beide Parteien sich dessen mehr oder weniger bewußt sind, gibt man sich in dieser Phase der Illusion hin und hofft bzw. setzt stillschweigend auf die automatische Anpassung des jeweils anderen für den Ernstfall. Nicht anders sieht es in der Bewerbungsphase aus. Das Unternehmen stellt sich und seine Entwicklung in den blühendsten Farben dar. Die Vertreter der Personal- sowie der Fachabteilungen und vor allem die Sekretä-

rinnen präsentieren sich von ihrer vorteilhaftesten Seite. Es wird viel gelächelt, und alles ist eitel Sonnenschein. Der Kandidat, der sich auf fremdem Terrain bewegt, zeigt ohnehin freundliches Imponiergehabe. Doch dies gibt nur den äußeren Schein der Situation wieder. Dahinter stehen handfeste Erwartungen und Ansprüche - auf beiden Seiten. Jetzt heißt es kühlen Kopf bewahren, um den eigenen soweit wie möglich durchzusetzen.

Augenmaß ist daher zunächst das Wichtigste. Was wird erwartet, und wie erfülle ich als Bewerber durch mein Verhalten diese Anforderungen am ehesten? Wie gelingt es mir - in dieser Phase der noch offenen Beziehungen - das Optimale für mich herauszuholen? - Eines gleich vorab: Ohne schriftliche Bestätigung sind mündliche Zusicherungen, gerade auf diesem Sektor, Versprechungen, auf die Sie später nie bauen können. Hierher gehört insbesondere die Frage der Zeichnungsberechtigung. Klären Sie diese vor Vertragsunterzeichnung ausreichend. Eine Führungskraft, die auf lange Sicht mit dem Vorsatz i.A., aber auch mit i.V. unterzeichnet, setzt sich langfristig einer Identitätskrise aus bzw. wird lächerlich und unglaubwürdig. - Ferner sollten Sie nicht übersehen, alle Zusatzleistungen vertraglich abzusichern, die nicht in den betrieblichen Gehalts- und Sozialleistungen enthalten sind. Wie insbesondere Hilfen bei der Wohnraumbeschaffung, von der Umzugskostenregelung bis zur Wohnungsvermittlung durch den Makler, den Abstellplatz für den Wagen im nahen Parkhaus etc. Sonst kann es Ihnen passieren, daß Ihre Mobilitätsprämie in Form eines höheren Gehalts durch derartige Kosten zum großen Teil wieder aufgezehrt wird. Wenn es Ihnen überhaupt gelingt, ohne Hilfe des Unternehmens in angemessener Frist eine Wohnung zu finden. Ganz abgesehen von den häufig notwendigen, nicht unerheblichen Ausstattungskosten (Küche etc.), die in der Regel ohnehin zu Ihren Lasten gehen.

Doch nun zurück zur Ausgangssituation. Die ist im allge-

meinen so, daß das Unternehmen wie bei jedem Beschaffungsvorgang so billig wie möglich kaufen möchte. Sie müssen jedoch Ihre Haut so teuer wie möglich verkaufen. Das heißt, es herrscht wieder einmal eine dualistische bzw. antagonistische *Interessenslage*. Ihre Verhandlungsposition ist dabei rein äußerlich nur von Nachteilen charakterisiert. Sie befinden sich in fremden Räumen, evtl. mit Namensschild herausgehoben, haben so gut wie alle Informationen geliefert und selbst wenig erhalten. Gerade über die relevanten Hintergründe für die Besetzung etc. Sie sind allein, die Gegenpartei besteht aus einer Vielzahl von Personen. Sie haben bereits womöglich eine lange Anfahrt hinter sich und evtl. eine schlaflose Nacht oder -zumindest oft - ein ungewohnt frühes Aufstehen. Die Gegenpartei kann in der Regel aus einem reichhaltigen Bewerberangebot auswählen. Sie befinden sich in der Situation der Selbstprostitution. Im Zweifelsfall stehen Sie unter starker Spannung - die anderen kaum.

Doch auch in dieser Ausgangssituation wird von Ihnen verlangt, wie ein *Sieger-Typ* aufzutreten und sich so zu verhalten. Das beinhaltet ebenfalls, die eigenen Ziele trotz und gerade wegen der ungünstigen Rahmendaten nicht aus dem Auge zu verlieren. Dazu sind im Interview geeignete Wege und die passenden Umsetzungsmaßnahmen intuitiv wie kreativ auszukundschaften und im entscheidenden Moment kaltblütig durchzusetzen. - Im Kern also eine reine Pokerspiel-Situation. Dabei kommt es für Sie darauf an, sich nicht durch die mögliche Vielzahl und Attraktivität einzelner Angebotsteile (z. B. Social-benefits) blenden zu lassen und darüber die Durchsetzung Ihrer Overall-Ziele (Hierarchiestufe, Entwicklungsmöglichkeiten, Zeichnungsberechtigung, Verantwortungsbereich etc.) zu vernachlässigen. Oder wegen des attraktiven Gehalts selbst darauf zu verzichten.

Das Gehalt ist zwar wichtig, aber es ist tatsächlich nur eines von vielen Kriterien. Ihren Marktwert sollten Sie allerdings

kennen. Doch ein grundlegender Nachteil gegenüber dem auswählenden Unternehmen stellt für jeden Bewerber im Zweifelsfall die relativ lange Abhängigkeit dar, in die er sich durch die Entscheidung begibt. Damit ist nicht der finanzielle Aspekt angesprochen, sondern der möglicherweise schwarze Fleck auf seiner Weste, die beruflicher Werdegang heißt, bei einem kurzfristigen Wechsel. Dabei geht es nicht um die Frage der Schuldzuweisung, wer wen oder sich getäuscht hat, sondern einfach um die dokumentierte Tatsache als solche. Um dies zu vermeiden, kann die Konsequenz lauten, zwei oder drei Jahre ausharren und das Beste daraus machen. Mit zunehmender Zahl der Wechsel muß sich außerdem die Dauer einer solchen Phase verlängern. Daß dies zu einer Art von „Gefangenendasein“ führen kann, wissen die Unternehmen und Selektierenden natürlich auch.

- Konkret kann es sich beim Angebot einer Position sehr wohl um eine Täuschung bzw. Enttäuschung handeln, wenn beispielsweise Ihre in der Hierarchie gleichgestellten Kollegen ein Mehrfaches an Geschäftsvolumen bewegen und/oder Sie als einziger einem defizitären Bereich vorstehen. Und somit Ihr sowie dessen Überleben von Quartal zu Quartal gefährdet ist. Dies sollten Sie jedenfalls vorher herausgefunden haben.

Außerdem muß man besonders bei ungünstigen ökonomischen Großwetterlagen (z. B. in den Rezessionsphasen der Ölpreiskrisen 1973 und 1975 oder in der Wende-Rezession 1992/93) jeden Wechsel doppelt kritisch überdenken. Damit nicht die Regel „Last in first out“ auf Sie zutrifft.

Dazu kommt eine allgemeine Erfahrung beim Wechsel: Aufgrund der Anzeige, auf die Sie sich beworben haben, sowie der im Bewerbungsgespräch genannten Kriterien und der Charakterisierung der Aufgabe sucht man den tüchtigsten Mann am Markt für diesen Job. Ein Musterbeispiel an Tatkraft, Risikobereitschaft, Ideenreichtum/Kreativität, Innovationen produzierend, Initiativen ergreifend, voller Teamgeist und natürlich Durchsetzungsfähigkeit etc. - Auf die Widersprüchlichkeiten

einzelner Qualifikationsmerkmale wird später noch einzugehen sein. Ihre Zukunft und Ihre zukünftige Aufgabe erscheinen jedenfalls zu diesem Zeitpunkt in rosigen Farben. Sie verspricht spannend und aufregend zugleich zu werden. Das hängt nicht zuletzt mit den geschilderten Kompetenzen und der Tragweite der Entscheidungen zusammen, die demnächst von Ihnen zu treffen sein werden.

Gehören Sie jedoch erst einmal der Organisation an, stellen sich die Aufgaben und ihre Kompetenzen aus der organisatorischen Innenansicht häufig dazu divergierend dar (*der Schein der Dinge*). Atmosphärisch verflüchtigt sich viel von dem Positiven, optimistisch Geschilderten. Im Alltag der betrieblichen Realität ist auch einiges von Ihren Kompetenzen und Ihrem Entscheidungsspielraum geschwunden. Sei es, daß sich diesen Spielraum nun doch noch - nur für die Probezeit selbstverständlich - Ihr Chef vorbehält oder unmittelbar vor Ihrem Dienstantritt aus rein sachlichen Gründen einer Ihrer Kollegen übertragen bekommen hat.

Widerstehen Sie also mit kühlem Kopf einem allzu stürmischen Werben der Geliebten (Unternehmung). Bedingen Sie sich in jedem Fall Bedenkzeit aus. Sprechen Sie mit anderen, die vergleichbare Wechsel vollzogen haben. So sehr Ihnen dies bei derart diskreten Entscheidungen widerstreben mag. Versuchen Sie, ein bis zwei Tage als Hospitant in der Organisation zu verbringen. Erfassen Sie dann in Ruhe die entscheidenden Momente. Sie werden vieles aus einer anderen Perspektive erleben - und die ist realistischer als die am Bewerbungstag. Sprechen Sie vor allem auch mit Sekretärinnen, Praktikanten und evtl. Free Lancern. Das sind die Informationen, die Ihr Defizit gegenüber dem Unternehmen auffüllen können.

Aus einem weiteren Grund sind Sie dem Unternehmen gegenüber in einer unvorteilhaften Ausgangslage. Sie müssen Ihre Lebens-Arbeitszeit verkaufen. Diese ist endlich, in der Regel endlicher als die der Unternehmung. Vor allem deshalb,

weil von diesen etwa 40 Jahren nur 15 Jahre davon „Pfunde“ sind, mit denen Sie „wuchern“ können, d. h., wenn wir von einem Berufseintritt mit 25 Jahren ausgehen, müssen Sie spätestens mit dem 40. Lebensjahr „Ihr“ Unternehmen und Ihre Position gefunden haben. Das bedeutet, daß Sie sich praktisch in den ersten 15 Jahren nur etwa zwei „Fehlritte“ erlauben dürfen. Selbst die dürfen als solche nicht erkennbar sein. Ab dem 35. Lebensjahr muß spätestens der klare Aufwärtstrend wie eine Sonne Ihren Karriereweg bescheinen. Insgesamt sind also drei Wechsel noch akzeptabel, alles weitere wirft Probleme auf. Es sei denn, Sie sind dann bereits ganz oben - dann dürfen Sie sich handeln lassen wie ein Fachressort-Minister, das erhöht nur Ihren Wert. - Diese relativ kurze Zeitspanne von 15 Jahren ist ebenfalls Ausfluß unserer Zeitkultur. Der *junge Sieger-Typ* ist in unserer Gesellschaft mehr gefragt als der durch reiche Berufs- und Lebenserfahrung geprägte Manager. Der *moderne Condottiere*, der sich ohne große Reflexionen und Skrupel durchsetzt mehr als der bedächtig Abwägende.

Aus diesem Grunde sollte der normal-sterbliche Nachwuchs-Manager vom Unternehmen einen Karriereplan fordern. Das heißt eine ungefähre Übersicht, wie die Möglichkeiten und Alternativen sowie die ungefähren Verweilzeiten auf den einzelnen Stellen einer möglichen Laufbahn aussehen können. Garantien kann es in der Wirtschaft nicht geben. Gleichwohl besitzen fortschrittliche Großunternehmen solche Laufbahnvorschläge. Je größer die Organisation - desto wichtiger für Sie. Sie könnten sich sonst nach einigen Jahren leicht „verlassen und verraten“ vorkommen. So verschaffen Sie sich jedenfalls eine Selbstkontrolle.

Zusammenfassend läßt sich illusionslos nur feststellen: Der Durchsetzungsprozeß beginnt eben bereits vor der Anstellung. Profilieren und Erfolg haben, fängt daher schon vor der eigentlichen Startphase an. Nicht nur wegen der vertraglichen Konditionen, sondern weil Sie sich bereits als Machtbewerber zu er-

kennen geben. Karrieren enden häufig wie die Laufbahn ferner, blinkender Sterne: als Sternschnuppe, die verglüht. Vergessen Sie daher als Manager nie: „Ihr Kapital“ ist (i. d. R.) gering und hochsensibel: es ist die kurze Zeitspanne bis 40 -, die gilt es mit Augenmaß optimal zu nutzen.

## 2.2. Assessment-Center (AC)

Eine besondere Form der Selektion, die aufgrund der Ausbildungsexpansion, der zeitgeistbezogenen Qualifikationsmerkmale und der Betonung der *sozialen Kompetenz* bzw. des Durchsetzungsfaktors sich stark verbreitet hat, stellt das Assessment-Center dar. Hier geht es dabei nicht um die Anlage eines solchen Testverfahrens noch um seine besonderen Vor- und Nachteile, sondern erneut um die Verhaltens- und machtphenomenologische Situation.

In der Regel werden Sie als Bewerber informiert, daß man vor hat, Sie einem solchen Prozeß auszusetzen. Dann können Sie sich frei entscheiden. Es kommt aber auch vor, daß man Sie einlädt, und während des Termins eröffnet man Ihnen, daß nun ein solches Auswahlverfahren stattfinden soll. Schon Ihre Reaktion darauf ist Teil des Tests. Je nach Ihrer „Marktposition“, sprich Ihren Alternativen und Ihrer Fähigkeit, auf ungewohnte und unerwartete Situationen zu reagieren, sollten Sie ohne Zögern autonom entscheiden, ob Sie teilnehmen werden oder nicht. Da regelmäßig das AC-Verfahren sehr zeitaufwendig ist, bleibt Ihnen eine gute Begründung für die Absage. Sie sollten sich jedoch nicht zu einer Testmethode überreden lassen, die Ihnen jetzt oder grundsätzlich nicht liegt. Denn im allgemeinen sind dabei keine anderen Ergebnisse zu erwarten als Ihre Einstellung zum Auswahlprozeß selbst.

Die Grundsatzfrage lautet daher: Um welche Art von Interaktionsprozeß handelt es sich denn hierbei überhaupt? Schlicht

ausgedrückt, soll Ihr soziales Handeln überprüft werden. Man möchte - so wird argumentiert - Ihr Teamverhalten beobachten, wie Sie mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten und auf welche Weise Sie Ergebnisse produzieren.

Dahinter steht nichts anderes als eine künstlich herbeigeführte Konkurrenzsituation, anhand der man Ihr sozial relevantes Verhalten abprüfen möchte. In diesem Zusammenhang muß man beinahe von einer schizophrenen Versuchsanordnung sprechen: Anhand einer der Teilnehmergruppe insgesamt - bzw. unterteilt nach Subgruppen - gestellten Kooperationsaufgabe, bewertet die Beobachtergruppe (Selektierenden) schlußendlich das Durchsetzungspotential des einzelnen. Da diese Schein-Kooperations-Situation den Teilnehmern mehr oder weniger bewußt wird, geht es um eine verdeckte Profilierung des einzelnen zu Lasten der anderen. Denn es ist den Teilnehmern klar: Nur einer oder eine bestimmte Personenzahl bekommt einen Job, der Rest wird abgelehnt.

Im Grunde handelt es sich um die Konfrontierung der Erwartungen und Ansprüche eines Individuums mit denen einer - ihm zunächst völlig unbekannten - Vielzahl von anderen Individuen. Dabei werden alle durch die teils künstlich, teils real erzeugte Konkurrenzsituation in extreme Spannung versetzt. Durch die begleitende Einführung und die Erläuterung durch die Test- bzw. Personalleiter sollen diese Phänomene in die Unterbewußtseinssebene verdrängt werden. Dennoch: Es ist ein interaktiver Crash-Test. Bei „zivilisierten“ (deutlicher: domestizierten) Menschen entwickelt sich eine durch Sozialisation bzw. im laufenden Prozeß aufgezwungene Rolle, ein Verhalten, das scheinrational abläuft. Es pendelt zwischen den Extremen: zwanghaftem Dominanzstreben mit auffälliger Selbstdarstellung (Imponiergehabe) und Überanpassung (Unterordnung unter die offiziell angegebene Zielsetzung). Den im Prozeß Stehenden ist dies in der Regel nicht mehr bewußt - hoffentlich aber den Prozeßbeobachtern. - Bei nicht unter (rationalem etc.)

Zwang Handelnden würde die Situation mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit in einer direkten Auseinandersetzung (verbaler bzw. physischer Konflikt) eskalieren. Denn instinktiv würde sich jeder natürlich als der Feind des anderen verhalten. Daran allein läßt sich beispielhaft auch die relative Freiheit des Individuums und das Machtphänomen in Wirtschaft und Beruf ablesen.

In diesem Verfahren geht es als bewußt gewähltem Mikroabbild des betrieblichen Geschehens und der Abläufe im Sozio-System um die Identifizierung der Führungs- (bzw. Durchsetzungs-) Qualifikationen: Intelligenz, schnelle Auffassungsgabe, Initiative, Extraversion, Dominanzstreben und Humor sowie reibungslose Internalisierung einer Situation\* bzw. Atmosphäre (nicht bloße Anpassung i. S. von zwanghafter Unterordnung). Bei diesen Merkmalen bzw. Eigenschaften handelt es sich eher um die von der betrieblichen Praxis und den Selektierenden als plausibel und einleuchtend eingeschätzten Führungseigenschaften als um die durch die Führungstheorie anerkannten.

In letzterem Fall geht man differenzierter auf das Verhältnis und die Beziehungen zwischen Führer und Geführten ein, um den daraus resultierenden Nutzen zu optimieren. Die bewußte Gestaltung dieser Beziehungen läßt sich experimentell durch eine Einbettung in entsprechende betriebliche Führungssituationen theoretisch noch verfeinern. Für die Selektion von Managern in der Praxis haben die Qualifikationsmerkmale nach der erstgenannten Eigenschaftstheorie aus den genannten Gründen jedoch die größere Bedeutung.

---

Bzw. auf das feste Arbeitsverhältnis übertragen: der Unternehmens- und Führungskultur eines bestimmten Sozio-Systems einschließlich der spezifischen sozialen Verhaltensmechanismen in großen Organisationen.

### 3. Anstellung und Probezeit

Wenn es Ihnen nun gelungen ist, die anvisierte Position zu bekommen, geht der Kampf erst richtig los. Denn nun folgt der Hätetetest in der Praxis. Viele offene und heimliche Bewerber um den von Ihnen besetzten Posten brennen mehr oder weniger unverhüllt darauf, Sie vorgeführt zu bekommen. Jedoch auch andere, die sich in ihrem Handlungsspielraum durch den neuen Mann oder die neue Frau (erst recht) eingeengt sehen bzw. fühlen.

Wiederum geht es dabei weniger um die fachliche Kompetenz, die wird vorausgesetzt. Es geht vielmehr um den „sozialen“ Test Ihrer Person als Manager. Das heißt, man versucht entsprechende Situationen herbeizuführen, in denen man Ihre *soziale Kompetenz*, sprich zeitgemäß: Durchsetzungsfähigkeit, so schnell wie möglich abprüft. Dabei handelt es sich machtphänomenologisch um nichts anderes als um die Herstellung der Machttransparenz. Das System verlangt über jedes Organisationsmitglied Klarheit, wo es in der informellen Hierarchie einzuordnen ist. Dieser Mechanismus verläuft größtenteils unbewußt und steht unter der Zielsetzung der Einteilung der Spieler in Machtbewerber und Machtanpasser. Bevor Sie es also zu einem Machtttest in einem für Sie ungünstigen Moment oder einer ungünstigen Situation ankommen lassen, ist es besser, Sie ergreifen alsbald selbst die Initiative. Dann bestimmen Sie Zeitpunkt, Umfeld und Beteiligte (Gegner). Gehen Sie jedoch davon aus, daß man Ihnen nicht viel Aufwärmzeit lassen wird. Häufig ereignen sich solche Tests um den Machtpoker vor größerer Kulisse, in Besprechungen bzw. Meetings oder im Gefolge davon. Da Sie als „Neuer“ fachlich bzw. betriebsspezifisch in der Regel im Nachteil sind, lassen Sie sich auf keine Machtkämpfe in dieser Richtung ein. Ohnehin werden in diesen herbeigeführten Konflikten vorrangig Ihre Reaktionen, Ihr „sozialer“ Stil, also das *Wie* abgeprüft und weniger Ihre Fach-

kompetenz. Diese kann den Vorwand liefern. Um so wichtiger ist in solchen Situationen wiederum Ihre Rollendistanz, da sich diese bewußt ausgelöst bzw. provozierten Konflikte mit Humor und Selbstbewußtsein am elegantesten lösen lassen. Machen Sie als Newcomer aber auch nicht den Fehler, zeigen zu wollen bzw. sich anmerken zu lassen, daß Sie in der früheren Organisation alles viel effektiver, rationeller etc. gelöst bzw. erlebt haben.

Seien Sie sich der Tatsache bewußt, die Mehrzahl der Organisationsteilnehmer bleiben stumme Zuschauer. Sie sind jedoch Zeugen Ihrer Niederlage bzw. Ihres Sieges und der beginnenden Einordnung Ihrer Person als *Konformist* oder *Sieger*. Gehen Sie davon aus, daß man (i. d. R. nicht Ihr Chef, sondern andere) tendenziell eher versuchen wird, Sie von Anfang an als Machtbewerber auszuschalten und zum Konformisten zu stempeln. Zu dem also, das die Mehrheit der Organisationsteilnehmer regelmäßig in einem Unternehmen (wie in anderen Sozio-Systemen auch) bildet.

Gehen Sie deshalb, vorzugsweise in den Fällen, in denen Sie die Machtstrukturen erfaßt und den oder die Gegner lokalisiert haben, in einer für Sie günstigen Situation selbst zum Angriff über. Zeigen Sie, daß Sie Herr der Lage und notfalls bereit sind, aufs Ganze zu gehen.

Je eher Sie starten, sich zu profilieren, was natürlich auch unverfänglich aus einer guten Fachleistung und/oder einer gelungenen Moderation bzw. Diskussionsleistungen bestehen kann, desto schneller nehmen Sie Ihren Widersachern den Wind aus den Segeln. Oft werden Ihnen die 100 Tage, die man in der Regel Politikern zubilligt, nicht bleiben. - In der Startphase in einer neuen Organisation befinden Sie sich - je nach Lage im Unternehmen - ggf. in einer Ausnahmesituation zum *lächelnden Sieger*-Bild bzw. zu seinem Selbstverständnis. Hier müssen Sie u. U. für Momente zeigen, daß Sie sich nicht scheuen, hart aufzutreten, wenn es die Situation erfordert - und

Humor situativ auch begrenzt sein kann. Im allgemeinen werden Sie sich Konflikten bezüglich der Machtordeung um so souveräner gewachsen zeigen, je mehr Sie bereits über Hintergrundinformationen zu den relevanten Personen, den Aufgaben und der Machtkonstellation sowie zu ihrer Historie verfügen.

Zusammenfassend kann man die Probezeit in einer Organisation zutreffend mit der ersten Sich-Kennenlernen-Phase in der Kommunikation/Interaktion vergleichen. Gewohnheitsmäßig verläuft daher die Einordnung und Einschätzung des neuen Organisationsmitglieds fast automatisch aufgrund des ersten Blicks bzw. Kontakts. Wenn es bei der Interaktion mehr persönlich/gefühlsmäßig um spontane Sympathie oder Antipathie geht, so fällt man hier stärker ein rationales bzw. instinktives Urteil bezüglich der Einschätzung des „Neuen“ als Machtbewerber.

Alles hängt daher von Ihrem Auftreten und Vorgehen ab. In dieser Periode entscheiden sich weitgehend Ihre zukünftigen Karrierechancen. Selbst Nebensächlichkeiten tragen in dieser Phase nicht unwesentlich zur Meinungsbildung bei. Wie beispielsweise die Accessoires, mit denen Sie sich umgeben, und Ihr Lebensstil: Autotyp und -klasse, Couturier-Marken-Kleidung und Krawatten, Nobelmarken-Duftnote von After shave bzw. Eau de toilette, Aktenkoffer, Aktivitätenprogramm (Prestige-Sportarten, Urlaub usw.), Immobilienbesitz etc. Nicht umsonst gibt es für derartige Fragen des „Outfit“ die aufstrebende Berufsgruppe der Image-Berater. Sie lösen das Problem des „Personal styling“ nach dem Motto „Dress for Success“. Die Abhängigkeit davon und der Einfluß auf die weiblichen Mitarbeiter sind dabei im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen meist weit überdurchschnittlich zu veranschlagen. Diese Details erweisen sich teilweise extrem imageprägend gerade auch in ihrer unterschiedlichen Rezipierung und Replik durch die verschiedenen Mitarbeitergruppen. Hierbei interessieren vorrangig alle Auffälligkeiten in Ihrem Äußeren und Verhalten im

Sinne einer Abweichung von der „Norm“. Das kann für Sie positiv oder negativ aussehen. Wichtig ist vor allem, daß Sie die Mechanismen und Stereotypen kennen und sich dessen bewußt sind. Sicherlich ist dies wiederum extrem zivilisations- und zeitgeistabhängig, ja sogar branchenbezogen zu sehen, beispielsweise, ob Sie zu wenig oder zu „poppig“ für das derzeit gültige Job-Klischee sind usw.

In dieser Phase benötigen Sie gleichfalls das Tatmenschenimage, die Anerkennung überdurchschnittlicher Tüchtigkeit. Sie hängt entscheidend von Ihren ersten Taten in der neuen Organisation ab. Indem Sie möglichst unaufgefordert eine Situationsanalyse des von Ihnen übernommenen Bereichs und einen Aktivitätenkatalog bzw. eine Alternativkonzeption für seine Optimierung kurzfristig vorlegen, dokumentieren Sie fachliche wie personale Kompetenz. Zu berücksichtigen sind dabei selbstverständlich die tatsächlichen Machtstrukturen. Sorgen Sie daher für eine entsprechende Rückendeckung.

In dieser Frühphase der noch offenen menschlichen Beziehungen sollten Sie sich das Image eines schnell und zupackend Handelnden erwerben. Dynamik und Manager werden nach dem herrschenden Zeitgeist als Synonyme assoziiert.

Jedenfalls müssen Sie sich mit einer Erwartungshaltung Ihnen gegenüber vertraut machen, die von schnellen und großen Erfolgen ausgeht. - Sollten Sie zum Kreis der Machtbewerber gezählt werden wollen. Unter diesem Aspekt müssen Sie jeden Wechsel, jede Versetzung etc. in Ihrem beruflichen Werdegang betrachten. Wenn Ihnen das nicht machbar erscheint und man Ihnen die notwendigen Informationen für die Transparenz der Situation verweigert, lehnen Sie lieber ab. Selbst wenn - oder gerade weil - die finanzielle Seite so attraktiv erscheint. Denn in dieser Periode haben Sie die größten Chancen, sich für Ihren weiteren Karriereweg als *Sieger-Typ* zu profilieren - oder einen Absturz zu programmieren. Und das bedeutet daher mehr noch als sonst, andere beeindruckten: vor allem durch *soziale Kompe-*

tenz wie Vorgehen und Methoden (das *Wie*), nachgelagert auch durch Fachkompetenz mit Ergebnissen. Das verschafft Ihnen vor Ihren wichtigsten Macht-Mitbewerbern Distanz und eine Atempause, sich für den eigentlichen „Kampf zu rüsten. Die bereits „Stillen“ und „Stummen“ (*Konformisten*) in jeder Organisation (Mehrheit) werden Sie mit dieser Vorgehensweise schnell anerkennen und bewundern. Sie können dann nicht mehr so leicht als negative „Meinungsmasse“ gegen Sie verwandt werden.

Denn Ihr Bild (Image) im Management, bei den Kollegen und Mitarbeitern hängt von dem ab, was man von Ihnen sieht bzw. vom Äußeren auf Sie schließt sowie über Sie glaubt bzw. Ihnen zutraut, und nicht von dem, was Sie (personal) sind. Denn das kennt man nicht. Dieser Mühe unterzieht sich die Mehrheit auch gar nicht. Daran besteht kein Interesse.

#### 4. Verhalten gegenüber Vorgesetzten

Es beginnt wieder mit dem Dualismusprinzip im Leben. Nach außen sucht das Unternehmen und in seiner Vertretung die Leitung der jeweiligen Fachabteilung zusammen mit der Personalabteilung den tüchtigsten Mann auf dem Markt für diese Position. Das ist die organisatorisch-formelle Seite der Angelegenheit. Die andere Seite ist die persönliche, organisatorisch-informelle desselben Vorgangs. Denn Ihr zukünftiger Chef möchte in seinem Bereich selbst der am hellsten strahlende Planet sein und bleiben. Daran sollen vor allem „nach oben“ in der Hierarchie keine Zweifel aufkommen. Das bedeutet schon einmal, qua hierarchischer Ordnung und unabhängig von Ihren Leistungen und Erfolgen hat Ihr Stern allenfalls am zweithellsten zu scheinen.

Die Ausgangssituation ist daher von (hoffentlich) kongruenten Sachzielen und meist divergierenden personalen Zielen gekennzeichnet. Denn bezüglich des Karriereerfolges sind Ihre Beziehungen von mehr oder weniger offenen und bewußten bzw. verdeckten und unbewußten gegensätzlichen Erwartungen und Ansprüchen geprägt. In der offiziellen Organisation wird das selbstverständlich verdrängt bzw. ignoriert. In der Realität vollziehen sich Ihre wechselseitigen Beziehungen latent vor einem natürlichen *Interessengegensatz*. Dabei sind die Machtmittel auf einer Seite konzentriert - nämlich auf der Ihres Chefs. Im Zweifelsfall, insbesondere bei Meinungsunterschieden, im Konfliktfall etc., verlaufen daher die Beziehungen in der Regel nicht gleichberechtigt und repressionsfrei. Dies ist dann Ausfluß des sozialen Rollenverhaltens und gründet auf Machtpositionen bzw. -verhalten.

Diese widersprüchliche Ausgangslage können Sie gerade unter Ihrer Overall-Zielsetzung: *absoluter Erfolg*, insbesondere im Konfliktfall, nur auflösen, indem Sie die Situation bewußt verfremden. Am Anfang muß wieder ein Bewußtseinsprozeß ste-

hen, der Ihnen erlaubt, den konkreten Verlauf der Machtstrukturen mit den dazugehörigen Motiven und Zielen auszuloten und dementsprechend Ihre eigene Strategie und Taktik festzulegen. Ihr Ziel in dieser Phase - vor allem, wenn es den Start betrifft - darf jedoch nicht ein Machtkampf (Konflikt) mit Ihrem Chef sein, sondern vielmehr seine Vermeidung. Möglicherweise durch bewußte Übernahme einer nicht konkurrierenden Rolle bzw. eines Verhaltens Ihrem Chef gegenüber (ggf. geprägt durch Humor, Kreativität, Ideen etc.). Jedenfalls sollte diese es Ihnen ermöglichen, trotz des beschriebenen grundsätzlichen Zielkonfliktes - auf Basis einer bewußten oder unbewußten Übereinkunft - einen mit, nicht gegen Ihren Chef kompatiblen Machtbewerber in der Organisation zu spielen. Die komplementäre Rolle, die Sie Ihre Profilierungschancen auf den ergänzenden Sektoren suchen und finden läßt, ist hierbei erfolgsversprechender und bedeutet kein Anpasserverhalten. Dies gilt vor allem für die soziale Kommunikation/Interaktion. Die Rollenabstimmung auf dem Sachaufgabensektor verläuft für gewöhnlich störungsfreier.

Das Gestalten von Beziehungen unter „Erfolgswang“ kann daher nicht nach dem meist unbewußten Muster bzw. Zufallsprinzip: Stimulus (auslösender Kontakt in der Kommunikation/Interaktion) - spontane Reaktion (gefühlsmäßiges Empfinden): Sympathie bzw. Antipathie überlassen bleiben. Sie sind selbst für das Ergebnis der Beziehungen verantwortlich. In diesem Sinne müssen Sie bei sich eine positive Einstellung allen wichtigen Entscheidungsträgern in der Organisation gegenüber hervorrufen. Denn Ihre Einstellung bestimmt Ihre Gefühle, Ihr Denken und schließlich Ihr Handeln. Entsprechend Ihrer Einstellung werden Sie Ihren „vorgesetzten“ Machtbewerbern gegenüberzutreten. So erleben diese Ihr Verhalten und Sie als Person - und davon wird deren Reaktion abhängen. Damit bestimmen Sie weitgehend selbst, wie man Ihnen gegenüber eingestellt ist, Sie beurteilt und behandelt. - Denn Sie sollten Ihr

Ziel - *absolut erfolgreich* zu sein - bewußt verfolgen, das in allen organisationsrelevanten Handlungen unbewußt bewußt zum Ausdruck kommen muß. Damit es von den Kommunikationspartnern wahrgenommen wird.

Daher ist vom ersten Tag an einer der wichtigsten Punkte in einer neuen Organisation Ihr Verhalten Ihren Vorgesetzten gegenüber. Doch ist dieser Personenkreis weiter zu ziehen, als daß er nur Ihren unmittelbaren Chef und dessen Vorgesetzten betreffen würde. In diese Gruppe gehören alle, die mit Ihnen und Ihrem Chef - auf dessen Rangebene und höher - mehr oder weniger regelmäßig zu tun haben. Denn Personenurteile sind in der Regel keine einsamen Beschlüsse, sondern man holt gern und häufig dazu den Rat anderer ein. Und dieser wird einem meist bereitwillig und begierig erteilt. So sehr man selbst als Betroffener dies als voreingenommenes, unfundiertes oder einfach als emotionales Urteil ansieht. Selten sind Manager mehr beeinflussbar als in dieser Frage.

So subjektiv, wie die „Wie finden Sie (denn) den?“- bzw. „... die?“-Frage gestellt ist und wird, so fallen dann auch die Antworten darauf aus. Nicht zuletzt aus diesem Grunde ist es wichtig, daß Sie Ihre Beurteilung weitestgehend selbst prägen. Wer durch Eigeninitiative und Taten eigene Maßstäbe setzt, zwingt andere eher zu einem vorsichtigen oder tendenziell positiven Urteil über sich. Das gilt ebenfalls und gerade dann, wenn Sie dem anderen spontan nicht so sympathisch sind und/oder er Sie als Konkurrent empfindet. Wer jedoch kein ausgeprägtes Profil aufweist und eher unter „netter“ Mitarbeiter und daher auftragsgerechter *Konformist* rangiert, gerät trotz vielleicht guter Sachleistungen viel leichter in das Meinungsabseits. Und dies ist in der Regel „karrieretödlich“, weil es daraus kaum ein Entrinnen gibt.

Dieses Image prägt sich in aller erster Linie in den Kontakten mit Ihren direkten und indirekten Vorgesetzten. Denn die Masse der Mitarbeiter wartet erst einmal ab, wie sich der „Neue“ bei den Chefs macht. Erst dann (i. d. R.) wagen sie

unter dem Eindruck der ersten Ergebnisse, ihre eigenen Tests zu machen. Oftmals gibt es auch eine Führungskraft, die diese Funktion informell und unbewußt übernommen hat. Alles wartet gespannt auf Ihre Reaktionsweise. Dies können Sie allenfalls intuitiv bzw. gefühlsmäßig spüren.

Was spielt sich hier - den Teilnehmern selbst eher unbewußt - ab? Es geht um die Einordnung in die soziale „Hackordnung“ der Organisation. Dabei kommt es wiederum viel weniger darauf an, was Sie sagen, sondern vor allem darauf, wie Sie reagieren.

Ihr Verhalten und Verhältnis zu den Vorgesetzten hat in starkem Maße Leitfunktion für Ihre Einschätzung und Einordnung durch die übrigen Organisationsmitglieder. Daher ist es in jedem Fall günstiger, wenn Sie sich gerade Ihren Chefs gegenüber in der Selbstdarstellung nicht als ein Anpasser oder gar (unterwürfiger) Überanpasser präsentieren, sondern als ein selbstbewußter Sieger. - Allerdings - wie wir oben gesehen haben - nicht in Konkurrenz zu Ihren Chefs. - Nur dann haben Sie die Chance, von ihm und den übrigen auch so gesehen und behandelt zu werden. Sie bestimmen also weitgehend - gerade in den noch offenen Anfangsbeziehungen - Ihr Image selbst.

Die Grundeinstellung, weil Sie noch neu und unerfahren in dieser Organisation sind, müßten Sie abwartend, willig, vorsichtig und bedächtig vorgehen und vor allem sehen und hören, was die Erfahrenen in der Organisation vollbringen, um es Ihnen baldmöglichst gleichzutun. Diese Haltung ist so grundverkehrt, wie der Zeitgeist ihr diametral entgegensteht. Im allgemeinen versprechen eine kritische Einstellung (*Rollendistanz*) zu allen und allem sowie ein eigener Weg (*Approach*) - noch dazu - möglichst frühzeitig nach dem Eintritt sowie spektakulär („PR-Effekt“) mehr Profilierungs-Chancen und Erfolg in der Organisation.

Dabei das richtige Maß und den rechten Ton Ihrem bzw. Ihren Vorgesetzten gegenüber einzuschlagen, dürfte - insbeson-

dere im Konfliktfall - um so schwieriger sein, als Sie hier fallweise zwischen selbstbewußtem Sieger/Machtmitbewerber und auftragsgerechtem *Konformist* „netter“ Anpasser (s. o.) wegen der sozialen Rolle die Balance halten müssen. Wobei der sozial Stärkere Ihnen gegenüber zwischen unangenehme/undankbare Aufgaben übertragen, ungünstige Beurteilungen abgeben (Gehaltsanpassungs- und Beförderungsaussichten einschränken) und Wegloben (Versetzung) bzw. so wenig wie möglich Verantwortung deligieren, Kompetenzen beschneiden (Ausschuß vorschalten bzw. Arbeitsgruppe einsetzen) und Ihnen öffentlich sichtbar mehr oder weniger nichts zutrauen etc. pendeln kann. Hierbei entsteht nicht selten eine schizophrene Situation, die viel Frustrationstoleranz erfordert. Sie findet häufig ihre Auflösung darin, daß Sie auf der funktionalen Ebene rechtzeitig Flexibilität (Alternativen aufzeigen oder den Lösungsweg Ihres Chefs modifiziert übernehmen etc.) demonstrieren, damit Sie personal-sozial keinen Schaden nehmen. Das heißt, weiter als *Sieger* dastehen bzw. Ihr Gesicht nicht zu verlieren brauchen.

Jedenfalls ist es für den Erfolg in einer heutigen Organisation kontraproduktiv - auch und gerade bei Spannungen und im Konfliktfall - sich kleinlaut unterzuordnen bzw. zu unterwerfen. Erst recht mit der Zielsetzung, das Wohlwollen Ihres Vorgesetzten wiederzugewinnen. Mit einem derartigen Verhalten würden Sie sicher als Machtbewerber in dieser Organisation ausscheiden. Die Reaktionsweise verspricht auch allgemein keinen Erfolg, weil Sie sich in den Augen Ihres Chefs und vor allen anderen selbst als *Verlierer* einordnen. Dieses Image werden Sie in einer Organisation kaum je wieder los.

An dieser Stelle gilt es, sich noch einen weiteren Aspekt beim Verhalten in einer Organisation (Kollektiv) bewußt zu machen. Für Sie gibt es neben dem Beruflichen noch ein Leben: Ihr privates. Die Organisation beurteilt Sie jedoch nur nach dem, *wie* Sie im Unternehmen wirken und *wie* Sie sich dort verhalten und nicht warum. Das bedeutet, die gegenseitige Erwartungshaltung kann

zeit- und fallweise erheblich differieren. Während Sie Ihr Leben ganzheitlich sehen und erleben, sieht die Organisation nur einen Ausschnitt. Für Ihre Karriere sind nur die ca. acht bis zehn Stunden im Kollektiv relevant. Daher darf man Ihnen dort nie negative Einflüsse aus dem Privatbereich anmerken. Die Ansprüche und Erwartungen der Organisation an Sie lauten: ein *Sieger* zu sein. Auch wenn Ihnen nicht danach zumute ist. Das ist das Gesetz und der Zwang einer Karriere im Kollektiv bzw. in jeder größeren (anonymen) Organisation.

Wann und ob die Situation für Sie gekommen ist, zu zeigen, daß der König (Vorgesetzte) keine Kleider trägt und in Wirklichkeit völlig „nackt“ (ohne *fachliche* und *soziale Kompetenz* usw.) ist, kann nur situativ und individuell entschieden werden. - Diese extrem „politische“ Frage kann zwei Aspekte beinhalten. Der eine ist rein taktischer Natur: Sie wollen auf den Stuhl Ihres Chefs und halten die Zeit für gekommen. Ein derartiger Frontalangriff muß wohlüberlegt und abgesichert sein, damit er sich nicht in sein Gegenteil verkehrt. Im anderen Fall geht es jedoch darum, den eigenen Sturz zu verhindern.

Sollten die Tatsachen für entsprechende (s. o.) Defizite bei Ihrem Vorgesetzten sprechen und Ihr eigenes berufliches Schicksal damit direkt verbunden sein, müssen Sie selbst die Initiative ergreifen, das an der geeigneten und entscheidenden Stelle deutlich zu machen. Sonst werden Sie selbst ein Opfer des letztlich nicht zu verhindernden Sturzes von Personen, Abteilungen bzw. ganzer Bereiche wegen beispielsweise langjähriger Verluste, zu hoher „man power“ in den Abteilungen, extremer Fehlentscheidungen am Markt mit ebensolchen negativen Auswirkungen etc. Denn sollten Sie, aus welchen Gründen (Solidarität, Fairneß etc) auch immer, es verabsäumt haben, nachdrücklich auf die Konsequenzen (s. o.) hinzuweisen und Alternativen anzubieten, kommt der Miß-Management-Vorwurf auch auf Sie wie ein Bumerang zu. Vorher dürfte Ihr Image als Manager bereits nachhaltig Schaden genommen haben.

## 5. Verhalten gegenüber Kollegen

Das Konkurrenzverhältnis zu Ihren Kollegen ist im Vergleich mit den zu Ihrem Vorgesetzten organisatorisch offener angelegt. Sie stellen ja auch offiziell die Machtbewerber-Auswahl dar, aus der das obere Management selektiert. Häufig nicht bewußt, jedoch deutlich und klar ausgesprochen, heißt das: Individuell konkurrieren Sie um den Erfolg innerhalb der Organisation, wie diese selbst extern kollektiv um den Erfolg am Markt kämpft. An diesem Konkurrenzkampf wird erneut ein Antagonismus-Phänomen sichtbar. Derjenige, der die Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen dieses internen Kampfes am besten beherrscht, muß für die Ergebniserzielung der Organisation, insbesondere am Markt, bei weitem nicht der Tüchtigste sein. Denn gelingt es einem Manager auch, eine vergleichsweise optimale Wertschöpfung für das Sozio-System zu erzielen, ist er jedoch in der Selbstdarstellung kein Meister, geht er dabei gar zu vorsichtig, unentschlossen und kollegial vor oder liegt sie ihm ganz einfach nicht, werden andere in der Organisationshierarchie an ihm vorbeiziehen. Weil - wie Sie sich erinnern - die *soziale Kompetenz* nicht nur sachliche Kommunikationserfolge bewirkt, sondern ebensolche in der Meinungsbeeinflussung bzw. -führerschaft. Wer also andere zu beeinflussen versteht, daß Sie glauben, er sei der *Sieger* (bzw. ein *Sieger-Typ*), der wird letztlich in einer Organisation erfolgreicher sein als ein anderer. Das wird regelmäßig dem vielmehr gelingen, der es versteht, Entscheidungen, Aktivitäten, Ergebnisse etc. mehr und eher als Erfolge darzustellen, als sie es in Wirklichkeit vielleicht sind. Insbesondere im Gegensatz zu demjenigen, der zwar Erfolge hat, sie aber nicht bzw. nicht entsprechend präsentieren kann.

Zusammengefaßt bedeutet das doch wiederum dies: Nicht der Träger der funktional besseren Lösung setzt sich durch, sondern eher der, der seine Lösung wirkungsvoll „verkaufen“ kann. Um

in dieser widersinnigen Situation als Manager bestehen zu können, muß man sich den dualistischen Charakter der Konkurrenz in der Organisation bewußt machen: ihre gleichzeitige Innen- und Außendimension. Die Entwicklung eines ausgeprägten Dominanzstrebens als Ausdruck der bestimmenden Verhaltenskomponente (Fähigkeit: Entschiedenheit auszudrücken bzw. seinen Willen durchzusetzen etc.) erscheint aus diesem Grunde in der Regel weitaus zeitgeistkonformer als eine hohe Kultur in der Qualifikation Teamgeist. Denn ein stark bestimmendes Verhalten garantiert eher die Durchsetzung bei der Beeinflussung anderer: in ihrem Denken (Meinung), Tun und Handeln. Darin drückt sich das Machtpotential einer Person aus - sowohl zunächst originär personal wie dann in der Folge kraft ihrer sozialen Rolle. Und davon hängt die Einschätzung Ihres Wertes als Manager maßgeblich ab.

Aus fachlichen Erfolgen profitiert daher in der Regel nur der optimal, der sie für seine personale Profilierung einzusetzen versteht. Auch der, der im entscheidenden Moment an der richtigen Stelle oder auf der richtigen Seite steht. Denken Sie an unterschiedlich erfolgreiche Branchen, Unternehmen, Sparten, Betriebsbereiche etc. oder gar Personen: z. B. Manager in einer größeren Organisation. Profilieren heißt zeitgeistbezogen doch, sich aus der Menge der Konkurrenten hervorzutun. Wie wir oben gesehen haben, kommt es dabei eher auf das *Wie* als auf das *Was* (sachlicher Beitrag/Leistung) an. Denn erschwerend kommt hinzu, daß häufig das Gesamtergebnis von betrieblichen Entscheidungen, Aktivitäten etc. für die Organisation objektiv weder kurz- noch langfristig abschätzbar ist und außerdem Vergleichsmaßstäbe oftmals fehlen. So daß der im allgemeinen im Vorteil ist, der die Initiative ergreift und in allen karriereträchtigen Situationen besser „aussieht“ als die Konkurrenz. Der Mechanismus im Assessment-Center und in der Organisation allgemein, der am schnellsten zum Erfolg führt, lautet lapidar: Profilierung zu Lasten anderer. Dabei müssen die

Umsetzungsmaßnahmen noch nicht einmal direkt gegen diese gerichtet sein. Es genügt für gewöhnlich, wenn Sie den Erfolg nur besser - spektakulärer — inszenieren.

Deutlich spürbar wird dies (siehe auch oben) im Gegensatz zur offiziellen Lesart an den Qualifikations- und Führungskriterien: Teamfähigkeit und Fairneß/Kollegialität einerseits sowie Dominanzstreben und Durchsetzungsfähigkeit andererseits. Sie stehen sozusagen im Anforderungskatalog für Führungskräfte gleichberechtigt nebeneinander.

Formell werden die letztgenannten Qualifikationen vorrangig im Zusammenhang mit dem Konkurrenzkampf gegen die Mitbewerber und zur Sicherung des Markterfolgs von der Organisation benötigt. Sie werden daher intern und extern offiziell vor allem auf der funktionalen Ebene zur Durchführung und Durchsetzung der effizienteren Problemlösung eingesetzt und von oben sanktioniert. Der Einsatz dieser Eigenschaften zur sozialen Manipulation und zu egoistischen Zwecken wird von der offiziellen Organisation ignoriert. Dabei impliziert ein gegen andere gerichtetes (Markt)-Verhalten eine solche Einstellung bzw. Grundhaltung. Und da Verhalten naturgemäß ganzheitlich ausgerichtet ist und abläuft, wird dann darin auch kaum zwischen internen und externen Konkurrenten unterschieden. Das Ziel bleibt ohnehin identisch: sichtbarer Erfolg. - Ähnlich, nur mit geänderten Vorzeichen, verhält es sich mit den Qualifikationen: Teamfähigkeit und Fairneß/Kollegialität. Sie gründen mehr auf kollektiven Bedürfnissen und personenbezogenen Prioritäten eines Individuums und stehen daher vom Grundsatz eigentlich im Gegensatz zu Dominanzstreben und Durchsetzungsfähigkeit, die mehr aufgaben- und leistungsorientierte Motive erkennen lassen. Realistischerweise sind daher diese Eigenschaften bei den Führungskräften ganz unterschiedlich angelegt bzw. ausgeprägt. Darin muß auch der oft fehlende Erfolg von Arbeitsgruppen gesucht werden. Wenn dem Zeitgeist zufolge die Mehrheit der Team-Mitglieder vor allem ihre

Durchsetzungsfähigkeit in den Gruppensitzungen unter Beweis stellt und sich gegenseitig blockiert.

In ihrer Extremität und Schärfe unterscheidet sich der dualistische Konkurrenzkampf in Politik und Wirtschaft kaum noch. Während dort ein Profilierungskampf in der Partei und zwischen den Parteifreunden sowie in Regierungs-/Staatsaufgaben und Leistungen abläuft, herrscht hier ein wirtschaftlicher bzw. sozialer Verdrängungs-(Selektions-)Wettbewerb nach außen bzw. innen. Daher ist auch in der Wirtschaft alles *politisch* zu sehen. Das bedeutet weniger fach- und sachbezogen als vielmehr macht- bzw. rollenabhängig (sozial). Zwar sind alle Fragen der Macht und ihrer Ausübung letztlich auch Kultur-(Stil-)Fragen. - Da Sie sich aber auf die Kultur Ihrer Konkurrenten und Gegner nicht verlassen können, müssen Sie die Machtanwendung nach beiden Seiten beherrschen: im Sinne von N. Machiavelli sowohl kultiviert, redlich (Mensch) als auch instinktiv, kompromißlos hart (Tier). Aus den genannten Gründen sind für den Erfolg im allgemeinen daher weniger Substanz- als vorrangig Funktionswerte in der Werte- und Normenskala ausschlaggebend. Das heißt: nicht positive oder negative Werte, Normen und Verhaltensweisen sind der Gradmesser, sondern vielmehr gilt die Einteilung in taugliche, weniger taugliche und untaugliche Mittel, Maßnahmen und Vorgehensweisen. Den Maßstab dafür bildet allein ihr Erfolg bzw. ihre Erfolgswahrscheinlichkeit. Dies sind die Gesetze und Mechanismen gültig für den externen wie internen Konkurrenzkampf. Sich diese bewußt zu machen, bildet die Voraussetzung für den *absoluten Erfolg* auf allen Handlungsebenen, auch in Ihrem Verhältnis zu Kollegen.

Dieses wird charakterisiert durch ein offizielles bzw. bewußtes und ein inoffizielles bzw. unbewußtes Umfeld. Während das erstere durch Verhaltensmuster wie Teamgeist und Kollegialität gekennzeichnet ist, herrschen im letzteren Verhaltensweisen, die vom Wettbewerb um knappe Führungspositionen bestimmt

sind. Auch wenn zunächst die unvermeidlichen abteilungs- und bereichsspezifischen bzw. personalen Verteilungskämpfe um knappe Sach- (Ausstattung etc.) und Personalbudgets (Anzahl Mitarbeiter, Gehaltserhöhung, Beförderung, Weiterbildung etc. der Mitarbeiter) bzw. Investitions- und Marketing-Etats unberücksichtigt bleiben sollen. Das heißt, selbst wenn Sie persönlich den Wettbewerbsaspekt in der Organisation negieren und/ oder bewußt verdrängen, werden Sie seine Auswirkungen im Ablauf eines Geschäftsjahres ganz hautnah spüren. Diese Automatik betrifft Sie ebenso unmittelbar wie die Reaktionen darauf durch Ihre Mitarbeiter. Sie können dem dadurch ausgelösten Druck nicht entfliehen. Und das bedeutet, nolens volens müssen Sie die Belange und Interessen Ihres Bereiches gegen die Ihrer Kollegen verteidigen, behaupten und durchsetzen.

Darüber hinaus prägen die Form und die Ergebnisse dieser Auseinandersetzungen ebenfalls Ihr Erfolgs-image. Erfolg in der Organisation kann man nur ganzheitlich sehen. Das bedeutet, Sie sind permanent in einen Zwei-Fronten-Kampf verwickelt: extern um den Markterfolg und intern um den Macht- (Personal- und Sachmittel bzw. Budgets etc.) Erhalt. Dabei ist Ihr Image als *strahlender Sieger* auf beiden Kriegsschauplätzen bzw. Sektoren gegenüber allen Mitbewerbern zu behaupten. Denn wenn Sie zwar selbst entscheiden können, keine Machtverschiebungen zu Lasten Ihrer Kollegen auszulösen, so können Sie gleiches im umgekehrten Fall nie ausschließen. Daher müssen Sie es zumindest zu verhindern wissen und über alle Entwicklungen in der Organisation informiert sein. Man sollte Ihnen immer zutrauen, für eine Überraschung gut zu sein. Auf diese Weise stellen Sie ein vitales Organisationsmitglied dar und zählen noch als Machtbewerber - wie umgekehrt. Bei Siegen über Ihre Kollegen dürfen Sie allerdings nie hochmütig oder arrogant werden. Denn nichts eint die Gegner so schnell wie eine zur Schau getragene Überheblichkeit bzw. Arroganz. Leicht kann sich nämlich eine vermeintliche Machtposition in

ihr Gegenteil umkehren, und die Mehrheit wartet dann nur darauf, Sie auszubooten bzw. ausgebootet zu sehen.

Hüten Sie sich ebenfalls, eine etwa politisch gefärbte Grundsatzmeinung über eine soziale Einrichtung oder Maßnahme - insbesondere bei offiziellen Anlässen (z. B. Betriebsversammlung) - wie beispielsweise über den Betriebsrat, das BVG, die Gewerkschaften usw. von sich zu geben. Dies vergißt Ihnen der vermeintlich sozial Schwächere nie. Und die Gelegenheit, in der Sie die Äußerung taten, kann unwichtig sein, aber die Situation, in der man Sie Ihnen entgegenhält (offen oder verdeckt), gravierend - für Sie (z. B. Entscheidung des BR über Kündigungsschutz etc.).

Generell sollte das Bild *strahlender Sieger* - aus der Anfangszeit - durch weitere Siege zum Image einer überlegenen (nicht überheblichen) Persönlichkeit ausgebaut werden, die sich für größere Aufgaben empfiehlt.

Andererseits darf man im situativen Ausnutzen einer guten Chance (Machtvakuum etc.) für seine Karriere nicht zimperlich sein oder diese gar ungenutzt vorübergehen lassen. Dabei muß man schnell und entschlossen handeln und anschließend durch gute funktionale Leistungen die Aufmerksamkeit der anderen auf seine Fachkompetenz lenken.

## 6. Verhalten gegenüber Mitarbeitern

Das gängige Führungsprinzip in den Organisationen mit derzeitig durchschnittlicher Unternehmenskultur stellt die Führung im Mitarbeiterverhältnis, eine kollegiale Führungsvariante, dar. Die Leistung bzw. die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, so wird hier unterstellt, strömt der Leitung qua eines mehr personenorientierten Führungsstils zu. Dieser stützt sich einerseits auf Eigenverantwortung und Selbstmotivation sowie andererseits auf Motivation und Unterstützung durch die Führungskräfte. Er wird daher auch als ein kooperativ-demokratischer Führungsstil beschrieben. Man versucht mit ihm ein Optimum sowohl aus Beteiligung und Mitbestimmung der Mitarbeiter an Entscheidungen auf der einen Seite wie an Führungskontrolle im Unternehmen auf der anderen Seite zu realisieren. Doch auch hier handelt es sich um ein Idealbild in zweifacher Hinsicht. Zum ersten im Hinblick auf die Stellung und das Verhalten der Führungskraft selbst und zum anderen bezüglich der Mitarbeiter. Beiden Organisationsgruppen wird in diesem Modell eine mehr oder weniger selbstlose Grundeinstellung und ein Bedürfnis zur Kooperation und Solidarität - quasi von Natur aus - konzidiert.

Doch häufig verbergen sich hinter dem als kooperativ bezeichneten Verhaltensmuster egoistische, kollektivistische oder gleichmacherische Motive. Viele verhalten sich nämlich nur deshalb kooperativ bzw. zeigen Teamgeist, weil sie damit den Eindruck erwecken wollen, umgänglich und mitarbeiterorientiert zu sein. In Wirklichkeit meinen sie, so am besten dem demokratisch-sozialen Zeitgeist Rechnung zu tragen, um daneben unbemerkt ihren Vorteil für die eigene Karriere zu nutzen. Jedenfalls können sich gerade hinter der Demonstration von Kooperation und Teamgeist gegensätzliche Absichten verbergen. Spontane Höflichkeit und zuvorkommendes Verhalten können der Deckmantel für Dominanzstreben und die Entschlossenheit zur personalen Durchsetzung sein.

Führungsstile - gleich welcher Provenienz - sind daher nichts anderes als Verhaltensmuster, mit deren Hilfe Führungskräfte ihre Mitarbeiter gezielt zu beeinflussen suchen, damit die Arbeitsziele schneller, besser und reibungsloser erreicht werden. Deshalb schwanken ihre Schwerpunkte je nach Zeitgeist sowie den Werten und Normen der Unternehmenskultur. Der offiziell propagierte und nach außen gezeigte Führungsstil läßt deswegen keine sichere Interpretation auf die dem Verhalten zugrundeliegenden Motive und Absichten zu - was im umgekehrten Fall für die Reaktionen darauf ebenso gilt.

Daher ist es auch nicht möglich, von den äußeren Verhaltensformen und -mustern Ihrer Mitarbeiter auf deren Intentionen und Ziele zu schließen. Es kann realistischweise im Hinblick auf die besprochene Grundkonstellation in der Arbeitswelt und in großen Organisationen (quasi anonymen Sozio-Systemen) allgemein - wie weiter oben ausgeführt - gar nicht anders sein. Diese ist vom Leistungswettbewerb (offizieller Sprachgebrauch), illusionsloser Konkurrenzkampf, um knappe (Macht) Positionen und (Luxus-)Güter gekennzeichnet. Eine Vielzahl von Kandidaten mit hervorragender Ausbildung und einem ebensolchen Abschluß bewerben sich um Wohlstand, Ansehen und - Macht (Herrschaft bzw. Kontrolle über andere und Sachmittel). Ausnahmen dazu (in der westlichen Hemisphäre - ohne Klöster - eher fiktiv): Sozio-Systeme mit ausgeprägt eigener Kultur, deren Grundsätze, Werte und Normen anders gelagert sind und die bis in das organisatorisch-soziale Alltagsverhalten hinein durchschlagen. Auf die dennoch nicht zu tilgenden Anfechtungen und Widersprüche aus dem sozialen Umfeld wurde ebenfalls weiter oben bereits hingewiesen.

Deshalb stehen Sie in der Erfolgsverantwortung gegenüber der Organisation und ihrer Leitung schlußendlich allein da. Als Einsicht haben Sie nur einen Trost: Machtpositionen sind einsam. Jedenfalls können Sie sich auf ein wie auch immer zusammengesetztes Wohlverhalten Ihrer Mitarbeiter aus z. B.

Kooperationsbereitschaft, Teamgeist, Fairneß etc. weder für bestimmte Situationen noch gültig für bestimmte Perioden verlassen. Sie müssen jedoch der Organisation gegenüber eine von Jahr zu Jahr festgesetzte Leistung bzw. Planerfüllung garantieren bzw. erbringen.

In dieser Lage bleibt Ihnen für ein möglichst reibungsloses Miteinander bei der Mitarbeiterführung nichts anderes übrig, als der jeweils herrschenden Strömung aus Unternehmenskultur und/oder dem Zeitgeist Rechnung zu tragen. Das kann bei entsprechendem Niveau der Beteiligten durchaus bedeuten, daß Sie den Sinn und Zweck Ihrer Organisation für die Gesellschaft, bzw. daraus abgeleitet der Ergebnisse des Bereichs oder der Abteilung, Ihren Mitarbeitern zu verdeutlichen haben. Das kann einen Grundkonsens bzw. zumindest eine positive Einstellung dem Unternehmen gegenüber und eine entsprechende Motivation/Leistungsbereitschaft schaffen. Von primärer Bedeutung für Sie ist jedoch, daß Sie die vom bzw. mit dem Top-Management verabschiedete Zielsetzung und Ergebnisplanung erreichen. Daher sind grundsätzlich die Maßnahmen, Vorgehensweisen und das Führungsverhalten umzusetzen, die situativ den Erfolg am wahrscheinlichsten erwarten lassen. Dabei sollten Sie vermeiden - zumindest offen -, gegen die Unternehmenskultur und den Zeitgeist zu verstoßen. Vielmehr sind darüber hinaus möglichst die organisations-, branchen- und mitarbeiterspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen.

Das bedeutet daher auch, wenn Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft sowie Motivation bei Ihren Mitarbeitern hoch entwickelt sind und die Ergebnisse im Plan liegen, sollten Sie die Kontrolle nicht verstärken. Wenn Sie sich dessen allerdings nicht sicher sein können, ist es günstiger, vorsorglich die Ziele detaillierter vorzugeben und in kürzeren Abständen die Erfüllung zu überprüfen. Das kann heißen, sollte es situativ zur Zielerreichung notwendig sein, darf man sich nicht scheuen, als Führungskraft selektiv und mitarbeiterbezogen

auch autoritäre Strukturen zu erkennen zu geben. Denn wenn es zur Abrechnung der Ergebnisse kommt und Sie Rede und Antwort stehen müssen, wieso das Ziel nicht erreicht wurde, wird Ihnen niemand für Ihren kollegialen und fairen Umgang mit den Mitarbeitern bzw. Ihren Laissez-faire-Führungsstil danken. Am allerwenigsten Ihre Mitarbeiter, die dann von Gehaltserhöhungen etc. ausgenommen sind bzw. nur unterdurchschnittlich profitieren. Gerade diese werden Ihnen dann vorwerfen, der Grund für das Versagen sei Ihr lascher Führungsstil bzw. Ihre lasche Vorgehensweise.

Es hat daher gar keinen Sinn, nachhaltig auf irgendeine Seite bzw. Meinung Rücksicht zu nehmen. Die Overall-Ziele und Umsetzungsmaßnahmen für Ihren Bereich - abgeleitet von den vorgegebenen Unternehmenszielen - sollten in kritischen Phasen und Situationen von Ihnen selbst kommen bzw. kontrolliert werden. Im Zweifelsfall ist es jedenfalls sicherer, Ihre Mitarbeiter kennen Sie als entschlossen und zupackend handelnden Führer (Principe), der weder Verantwortung und Risiko zu übernehmen - bzw. bei Zielabweichungen - noch die Verantwortlichen zur Rechenschaft zu ziehen sich scheut.

Sicher soll eine Führungskraft, wo es angebracht ist, ihren Mitarbeitern möglichst ausführlich Feedback über ihren Beitrag zum Ergebnis der Organisation bzw. Abteilung geben. Dies hat im Sinne einer recht verstandenen Kritik nach beiden Seiten zu erfolgen, also sowohl das Verhalten bzw. die Leistung bestärkend wie korrigierend. Denn nichts ist auf die Dauer so frustrierend für einen Mitarbeiter, als in einer großen Organisation sein betriebliches Dasein unbeachtet zu fristen. Selten kann eine Führungskraft darüber hinaus die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter mit weniger Aufwand als durch Hilfestellung bei der Aufgabenerfüllung (Unterstützung geben) sowie durch das direkte Aussprechen von Anerkennung für gute Ergebnisse positiv beeinflussen.

Ein Manager darf sich jedoch darauf nie allein stützen oder gar

verlassen. Denn eine hohe Unternehmenskultur ist nun einmal zum einen von ihren Mitarbeitern und deren Einstellung/Verhalten sowie zum anderen von den inneren und äußeren Umständen, dem sozialen und konkurrenzierenden Umfeld der Organisation selbst abhängig. Aufgrund dieser Interdependenz ist sie letztlich volatil und damit für den Betroffenen ein schwankender Grund. Kommt eine Unternehmung durch Ergebnis-, Marktanteils-, Image- (z. B. Umweltskandal) bzw. sonstige Verluste oder interne Machtkämpfe in eine extreme Risikolage, so daß ihre Existenz oder Teile davon in Frage gestellt sind, werden Kulturfragen zweitrangig. Dann setzt der Überlebenskampf-Mechanismus ein und prägt die Verhaltens- und Reaktionsweisen der Organisationsmitglieder mit entsprechend rücksichtslos-egoistischen Angriffs- und Verteidigungshaltungen.

Deshalb können Sie sich letztlich nur auf Ihre eigene Analyse der Unternehmenskultur sowie der spezifischen Situation der Organisation bezüglich ihrer Ergebnisse, ihrer Marktstellung, ihres Image, der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter im allgemeinen und Ihrer Abteilung im besonderen sowie der für Ihre Zielerfüllung zu ergreifenden Vorgehensweisen usw. verlassen. Davon müssen Sie Ihre Entscheidungen und Ihr Führungsverhalten in erster Linie abhängig machen. Mehr jedenfalls als von einer emphatisch von oben verbreiteten bzw. gepredigten Unternehmenskultur und Führungsphilosophie. Erneut bewährt sich auch in dieser Lage eine gesunde *Rollendistanz*.

Ihre Aufmerksamkeit am Kreis Ihrer Mitarbeiter ist deshalb nicht nur für deren Leistung und Ergebnisse gefordert. Vielmehr müssen Sie ein wachsames Auge vor allen Dingen auf diejenigen werfen, die Ihnen gefährlich werden könnten. Und die hinter Ihrem Rücken mit Ihrem bzw. Ihren Chefs konspirieren. Diese gilt es vor allem schnell zu erkennen und durch entsprechende Aufgabenstellungen bzw. Wegloben etc. zu neutralisieren.

Selbstverständlich sind zufriedene Mitarbeiter in der Leistungserfüllung und ihrer Ausstrahlung für Sie wertvoller als

unzufriedene. Insbesondere wenn diese sich gar bezüglich ihres Engagements sowie ihrer sozialen Kommunikation, aber auch von ihren geistigen, kreativen, innovativen und sonstigen Beiträgen für die Organisation bereits in die innere Emigration verabschiedet haben. Zufriedenheit wird jedoch nicht nur durch finanzielle Zuwendungen verursacht und gefördert, sondern mindestens ebenso durch den personalen Status erhöhende Leistungen der Organisation wie: größere Aufgaben, mehr Verantwortung, Fortentwicklungschancen etc. sowie durch eine positive Arbeitskultur (Informationsverhalten, Organisation des Arbeitsablaufs, Vorgehens- und Verhaltensweisen etc.), die Sie als Führungskraft entscheidend mitbestimmen. Aus diesem Grunde sollten Sie leistungsstarken, loyalen Mitarbeitern ebenfalls alle Förderungen zugute kommen lassen, die die Organisation bereithält. Sprechen Sie Anerkennungen, Auszeichnungen, Beförderungen usw. nach Möglichkeit vor der Organisationsöffentlichkeit aus. Sie sollten zeigen, daß Sie für diese Mitarbeiter da sind, für sie kämpfen, und versuchen Sie, diese unbedingt in Ihrer Gruppe zu halten. Sie müssen sich jedoch durch entsprechende Tests davon überzeugt haben, daß Sie keine trojanischen Pferde fördern.

Um in der Organisation erfolgreich zu sein, sollten Sie nicht nur nach außen Optimismus ausstrahlen. Sie müssen für Ihre eigenen Leute ebenfalls der *strahlende Sieger* sein. Denn die Einstellung und das Verhalten der Führungskraft spiegelt sich in der Regel in der Arbeitsatmosphäre einer Abteilung wider und prägt über die Motivation einen guten Teil ihrer Leistung. Außerdem macht es nach allen Seiten, vor allem jedoch nach oben (Management/Top-Management) Eindruck. Denn ein *Sieger* hat für gewöhnlich auch *siegreiche Mitarbeiter*. Und mit *siegreichen Mitarbeitern siegt* man leichter. Solche *Siege* strahlen heller und erzielen schneller und mehr Außenwirkung (Multiplikator- und Accelerator-Prinzip) innerhalb und evtl. sogar außerhalb der Organisation.

## 7. Verhalten in Besprechungen und Meetings

Das wichtigste Forum im Leben von Managern stellen Besprechungen und Meetings - in vielerlei Hinsicht - dar. Sie sind die Arenen der „öffentlichen“ Kommunikation in der Organisation. Dort findet der institutionalisierte Dialog zwischen Ihnen und Ihren Kollegen, Ihrem Chef sowie Ihren Mitarbeitern statt. Sie sind Schauplatz für Selbstdarstellung und funktional-fachlichen Austausch zugleich. Auf diesen Brettern, die das organisatorische Leben bedeuten, werden Erfolge und Mißerfolge eindrucksvoll vorgeführt und dokumentiert. Sie stellen gleichsam die Schaubühne für die Management-Leistungen und die dazugehörige Ergebnis-Präsentation dar. Hier treten Akteure und Zuschauer auf, nur daß diese nicht klatschen - tendenziell eher sogar „buhen“, zumindest nervöse Unruhe erkennen lassen oder eiskalt schweigen. Fallweise werden auch Monologe gehalten, die je nach hierarchischer Position länger oder kürzer ausfallen bzw. unterbrochen werden.

Hier schreibt man in genau festgelegtem Rhythmus kontinuierlich *Siege* und *Niederlagen*, die noch dazu in einem Protokoll den Beteiligten und Außenstehenden mehr oder weniger deutlich überliefert werden. - Auch wenn nur wenige dieses Bewußtsein besitzen und noch weniger sich in der jeweiligen Situation dessen bewußt sind (s. Charles Darwin: Bewußtseins-Problem des Struggle for Life). - Zur festgesetzten Zeit verlassen die Arena jedenfalls in regelmäßigen Abständen (soziale) *Sieger* und *Besiegte*, um nach diesem Interaktions-Schlagabtausch ihr Tagesgeschäft aufzunehmen oder zu vollenden. Die *Verlierer* erkennt man häufig an der Art und der Menge der Ihnen zugeteilten Aufgaben und Termine bzw. vorgeschalteten Ausschüsse und an der Art, wie sie dies akzeptieren. *Sieger* entscheiden, je nach *Interessenslage* vergeben sie Aufgaben und Termine bzw. ziehen diese initiativ an sich - wie sie sich auf der anderen Seite Maßnahmen und Entscheidungen vorbehalten.

Häufig wird man bei längerer Beobachtung der Abläufe einen Trend erkennen können, der weniger positions- und aufgabenabhängig als vielmehr personen- und individuell rollenabhängig verläuft. Kurz: Manche Teilnehmer scheinen auf das *Siegen* und wieder andere auf das *Verlieren* abonniert zu sein. Dieses Phänomen muß daher als Ausdruck der personalen Machtstrukturen gesehen werden. Bei allem Zur-Tagesordnung-Übergehen und dem bewußten Nicht-Zurschaustellen des Schlachtausgangs (rein sachliche Protokollabfassung) - hier wird Ihr Punktekonto für die höheren Weihen in Sachen Karriere geführt. Hier können Sie außerdem am eindrucksvollsten und bewußtesten die Machtstrukturen in der Organisation verfolgen und für sich aufdecken. Ihren Verlauf markiert genau, wer wem nicht weh tut und umgekehrt. Je nachdem, wo bzw. wie sich die entsprechenden Verhaltens- bzw. Reaktionsweisen häufen, läßt sich daran das Machtpotential eines Mitspielers ablesen. Nach und nach werden mit einiger Übung verdeckte und offene Koalitionen sichtbar, die manchmal zufälligen Charakter zu haben scheinen. Aber selbst dann werden Ausnahmen häufig die Regel des Machtstrukturen-Verlaufs nur bestätigen. Auffällig vor allem dann, wenn ein Teilnehmer allenfalls seine Vorschläge nach vielen Abstimmungsrunden als Entscheidungen durchbekommt, während anderen dies eher locker und spontan gelingt.

Führen Sie sich in eine neue Besprechungs- bzw. Meeting-Runde kulturadäquat, aber so spektakulär wie möglich ein. Sie erinnern sich: der erste Eindruck ...! Hierfür rentiert sich schon Mehrarbeit und Extraaufwand, inhaltlich wie darstellerisch. Perfekte Vorbereitung und Planung jeder Ihrer Auftritte bzw. Einsätze ist von ausschlaggebender Bedeutung. Achten Sie gerade bei der Einführung darauf, daß Sie nicht zum Dauer-Protokollanten und damit zum nützlichen bzw. lästigen Idioten der Runde gestempelt werden. Sie sollten, ohne Emotionen zu zeigen, beispielsweise auf im Tumus wechselnder Protokollführung als fairster und praktikabelster Lösung bestehen. Behalten

Sie bei allen Diskussionsbeiträgen, insbesondere wenn das Thema nicht unmittelbar Ihren Bereich berührt, Ihr Image im Auge. Damit - noch dazu aus nichtigem Anlaß - es nie heißt: „Si tacuisses philosophus mansisses.“\* Zum Stichwort Kräftekonzentration: Engagieren Sie sich nur dort wirklich, wo es auch tatsächlich etwas (Image: Ansehen/Macht/Einfluß) bringt. In der Form der Eigen- und Ergebnisdarstellung müssen Sie zu Ihrem eigenen PR-Manager werden. Die fachliche Kompetenz ist nur eine Erfolgskomponente, die andere, mindestens ebenso wichtige, heißt hier vor allem: Art und Form der Präsentation sowie Ihre öffentliche Kommunikation bzw. Argumentation (Rhetorik). Das bedeutet grundsätzlich: eine zur Botschaft - personal wie inhaltlich - adäquat entwickelte und gestaltete Informationsübermittlung (Medien) sowie Akzente (Schwerpunkte) setzen. Passend zur Unternehmens- bzw. Meeting-Kultur, Situation und zum Anlaß muß einmal knapper und nüchtern, mehr mit Zahlen sowie Fakten, ein anderes Mal ausführlicher und unter vollem Medieneinsatz (Flip Chart, Overhead-Folien, Dias, Video etc.) präsentiert werden. Wie Sie die Dramaturgie gestalten und die Umsetzung Ihrer Botschaft inszenieren, ist außerdem stark vom Ziel und Gegenstand abhängig. Jedoch sollten Sie grundsätzlich den größten Wert auf die Entwicklung eines hohen Visualisierungs-Know-how mit Schaubildern, Graphiken etc. legen. Die fachlich und kommunikativ optimale Form des Sich verständlichmachen trägt jedenfalls entscheidend zu Ihrer funktionalen und *sozialen Profilierung* bei. Andererseits gewinnen Projektvorschläge erst durch eine gekonnte Präsentations- und Vorgehensweise die Durchschlagskraft im Kollektiv der Organisation, die für ihre Realisierung oft die Voraussetzung bilden. Oder: Es setzen sich nur die Projekte bzw. Manager durch - da sie alle um die knappen Ressourcen eines Unternehmens konkurrieren -, die professio-

---

\* „Hättest Du geschwiegen, hättest Du das Image eines weisen Mannes behalten.“

nell präsentiert werden bzw. präsentieren können. **Dazu** gehört ebenfalls die angemessene Rhetorik des Referenten.

Strategie und Taktik bedeuten auf dem Forum (Meeting/Besprechung) alles. Strategisches Vordenken Ihrer (Schach-)Züge/Schritte und der Ihrer Widersacher bewährt sich jedenfalls bei *konvergierenden Interessenslagen*, seien sie funktionaler und/oder sozialer Natur. Diese Ausgangslagen bestimmen den weiteren Ablauf. Denn wo um die Entwicklungschancen der Bereiche/Abteilungen und um ihre zukünftige Bedeutung im Unternehmen gefochten wird, wie bei Strategie-Sitzungen, Jahresplanungen, Budgetierungen/Etatplanungen etc., geht es um das Essentielle bzw. Existentielle: betrieblich wie persönlich. Zielstrebigkeit, Initiative ergreifen und ein Gespür für Machtzusammenhänge sind hier von Vorteil, Zurückhaltung, ängstliches und ungeschicktes Vorgehen sowie ehrliche (naive) Auskunftserteilung meist tödlich. Dazu zählt auch Unentschlossenheit aus falsch verstandener Fairneß oder Rücksicht. Wer hier Positionen aufgibt oder in Macht-(Prestige-)fragen zaudert, nachgibt bzw. sich introvertiert zurückzieht, gefährdet sein Image. Nirgendwo sonst in der Organisation erwirbt man sich schneller den Ruf der Schwäche. Auseinandersetzungen dieser Form muß man annehmen, ja oft sogar nutzen, um sein Image als „starker Mann“ zu stützen und auszubauen. Sie sollten allerdings auch und gerade in Meetings nicht emotional (Zeitgeist s. o.) kämpfen, sondern vielmehr in souveräner Manier als *lächelnder Sieger* Ihre Standpunkte bzw. Ziele durchsetzen. - Schwache Tage bei solchen Anlässen/Sitzungen darf es nicht geben. Hier zählt jeder - durch die Organisationsöffentlichkeit und das Protokoll sogar doppelt (Multiplikatoreffekt). Vielmehr muß es Ihnen gelingen, die anderer zu erkennen und für Ihre Ziele zu nutzen.

Diese Beobachtungen sind vor allem für das Herzstück jeder Besprechung relevant: das Treffen von Entscheidungen. Gerade bei dieser Gelegenheit werden *Sieger* und *Verlierer* gekürt. Für

Sie muß es darauf ankommen, Ihre Entscheidungsvorlagen möglichst vollständig und ohne Änderungen verabschiedet zu bekommen. Die übrigen Teilnehmer sollten durch die Klarheit Ihrer Vorschläge und das Tempo, mit dem Sie diese aus Ihrem Bereich vorlegen, beeindruckt sein. Derartige Vorgehensweisen sind protokoll- und profilierungsträchtig. Jedenfalls lieber auf eine Vorlage verzichten bzw. später einbringen, als eine Ablehnung wegen Unklarheit zu riskieren und den Antrag mit dem Auftrag zur Klärung zurück- oder gar an eine Kommission/Arbeitsgruppe überwiesen zu bekommen. Starke Aktivität und hohes Tempo beeindrucken jedoch nicht nur, sie halten andere, einschließlich Ihrer Mitarbeiter, auch am Laufen und an der Arbeit. Sie hingegen bleiben auf diese Weise im Gespräch und machen in der Organisation von sich reden. Von Fall zu Fall erreichen Sie eine ähnliche Wirkung durch das konzentrierte und gezielte Übermitteln von unerwarteten und/oder spektakulären Informationen über den Markt, die Mitbewerber, neue Forschungsergebnisse, staatliche Pläne auf Ihrem Sektor, spezifische Ereignisse in anderen Ländern etc. Jedenfalls verschafft Ihnen jeder Informationsvorsprung Image-Vorteile. Auf diese Weise bringen gute und zuverlässige Informationsquellen sowie entsprechende Beschaffungstechniken oftmals Spannungs- und Erfolgsdruckentlastung bzw. entsprechende Karrierepunkte.

Zeitweise wird die Abwehr unsinniger und zeitraubender Aufgaben wie auch das Verhindern gegen Ihre Interessen gerichteter Vorschläge bzw. Entscheidungen sich nicht vermeiden lassen. Wichtiger noch als die evtl. mißglückte Abwehr (*Niederlage*) solcher Maßnahmen ist es, Ihr *Sieger-Image* zu wahren bzw. Ihr Gesicht nicht zu verlieren. Das heißt, Ihre Frustrationstoleranz muß so groß sein, daß Sie Frustrationen nicht zeigen. Es darf Ihnen nämlich nicht passieren, daß man aus Ihren Reaktionen auf eine defensive Einstellung schließt und/oder gar solche Verhaltensweisen an Ihnen zu entdecken glaubt. - Denn ein *Sieger* ist offensiv. - Dann ist es vorteilhafter, die Situa-

tion durch einen Scherz zu verfremden (*Rollendistanz*) und die Arbeiten einfach hinauszuzögern oder liegenzulassen. Vieles - man glaubt gar nicht, wieviel - erledigt sich ganz von selbst. Man sollte jedenfalls lernen, dafür Gespür zu entwickeln.

## V. Anhang

In diesem Abschnitt folgen Zitate aus dem Buch „Il Principe“ - teils im Original, teils frei zitiert - in Analogie und Interpretation zu den von N. Machiavelli beobachteten Phänomenen, Situationen sowie menschlichen Verhaltensweisen für eine erfolgreiche Karriere bzw. -Planung (allgemeine Erläuterungen durch den Verfasser sind in Klammern hinter die Originalbegriffe gesetzt).

### 1. Zur Karriere

Anm. d. Verf.\*: Die - wie folgt - nach N. Machiavelli zitierte Beobachtung über *das Leben allgemein* ist auf alle Lebensbereiche bzw. -phänomene wie die Politik, die Wirtschaft, die Unternehmung, die Organisation etc. sowie im *weiteren Sinne* auch auf Gerechtigkeit, Wahrheit, Glaube, Liebe und das Verhalten ganz allgemein übertragbar.

*„... denn zwischen dem Leben, wie es ist, und dem Leben, wie es sein sollte, ist ein so gewaltiger Unterschied, daß derjenige, der nur darauf sieht, was geschehen sollte, und nicht darauf, was in Wirklichkeit geschieht, seine Existenz viel eher ruiniert als erhält.“ (Il Principe, Kap. XV.)*

Die Ursache für diese Erkenntnis liegt, wie bereits erwähnt, im Unterschied zwischen den Erscheinungsformen (dem äußeren Schein) und dem wirklichen Wesen der Dinge bzw. der Lebensphänomene. Sie ist direkter Ausfluß des Dualismus- bzw. Antagonismus-Prinzips von Idealbild und Realität im Leben. „*Ein Mensch, der immer nur das Gute möchte, wird zwangsläufig*

---

Anmerkung des Verfassers; so auch im folgenden abgekürzt.

*fig zugrunde gehen inmitten von so vielen Menschen, die nicht gut sind. Daher muß sich ein Herrscher (Manager), wenn er sich behaupten will, zu der Fähigkeit erziehen, nicht gut zu handeln und das Gute zu tun und zu lassen, wie es die Umstände erfordern." (Il Principe, Kap. XV.)*

Anm. d. Verf.: Zu den Qualifikationsmerkmalen und personalen Eigenschaften eines Herrschers bzw. Managers (frei zitiert):

*„Natürlich wird jeder zugeben, daß es höchst karriereförderlich wäre, wenn ein Herrscher (Manager) von allen relevanten Eigenschaften insbesondere die besäße, die für besonders erfolgswirksam gelten. Aber da die Natur des Menschen es nun einmal nicht zuläßt, daß er sie alle besitzt oder immer ausübt, muß er so klug sein, das schlechte Image jener Eigenschaften zu meiden, die ihn um die Position (Macht) bringen können. Auch vor denjenigen negativen Eigenschaften, die seine Macht nicht in Gefahr bringen, soll er sich, wenn irgend möglich, hüten. Vermag er es aber nicht, so soll er sich diesen hingeben. Ja, er darf sich dann nicht scheuen, das Image solcher Eigenschaften und Laster zu bekommen, ohne die er sich nur schwer an der Macht halten kann. Denn wenn man alles genau betrachtet, so wird man feststellen müssen, daß manche Eigenschaft, die eigentlich als Tugend gilt, zum Untergang führt und andere, die allgemein für schlecht (negativ) gelten, Sicherheit und Wohlstand bringen." (Il Principe, Kap. XV.)*

Anm. d. Verf.: Es ist eine betriebliche Tatsache, daß es unter derzeitigen Zeitgeistbedingungen als karriereförderlicher gilt, eher ein negativ (moralisch) besetztes Profil/Image zu besitzen als keines oder ein zu sittenstrenges. Denn im ersten Fall hat man von der Wirkung einer Macht-(Image-)Komponente auszugehen, im zweiten Fall von einem Konformistenmerkmal (Kleinbürger/Spießer).

Anm. d. Verf.: Es schließt sich die Frage an: *Inwieweit ein Herrscher (Manager) Wort halten soll.* Dies betrifft im weiteren Sinn die Frage nach moralischen Aspekten im Berufsleben und der *Natur der Menschen* überhaupt:

*„Jeder sieht ein, wie lobenswert es für einen Herrscher (Manager) ist, wenn er sein Wort hält und ehrlich, ohne Verschlagenheit (Tricks) seinen Weg geht. Trotzdem lehrt uns die Erfahrung, daß gerade in unseren Tagen die Herrschenden Großes geleistet haben, die es mit der Treue nicht genau nahmen und es verstanden, durch List die Menschen zu übervorteilen. Schließlich haben sie die Oberhand über die gewonnen, die ihr Verhalten auf Redlichkeit gründeten.*

*Man muß sich nämlich darüber im klaren sein, daß es zwei-erlei Arten von Auseinandersetzungen gibt: die auf Basis der Redlichkeit und des Rechts und die mit Gewalt.“ (Il Principe, Kap. XVIII.)*

Anm. d. Verf.: Hier erhebt sich, im weiteren Sinn auf die berufliche Situation bezogen, die Frage: Ob fairer Wettstreit mit den besseren Argumenten oder Durchsetzung um jeden Preis dem absoluten Erfolg bzw. der Karriere förderlicher sind:

*„Die erstere (Verhaltensweise) entspricht dem Menschen, die letztere den Tieren. Da die erstere oft nicht zum Ziele führt, ist es nötig, zur zweiten zu greifen. Deshalb muß es ein Herrscher (Manager) gut verstehen, die Rolle des Tieres und des Menschen anzunehmen. Diese Lehre haben die Schriftsteller des Altertums schon den Herrschenden mit versteckten Worten gegeben. Wenn sie berichten, daß Achilles und viele andere Führer der Vorzeit dem Zentaur Chiron zur Erziehung anvertraut wurden. Daß ein Herrscher einen Lehrmeister bekommt, der halb Mensch, halb Tier ist, soll nichts anderes bedeuten, als daß es ein Herrschender verstehen muß, beide Naturen in sich zu verei-*

nigen. Denn die eine kann ohne die andere nicht von Bestand sein." (s. Beobachtungen von Charles Darwin.) - (Il Principe, Kap. XVIII.)

Anm. d. Verf.: Fortsetzung zu diesem Aspekt mit einer Analogie aus dem Tierreich zur Frage der Auswahl der optimalen Verhaltensweise:

„... er (Herrscher/Manager) soll sich den Fuchs und Löwen wählen. Denn der Löwe ist wehrlos gegen Schlingen, der Fuchs gegen Wölfe. ... Wer nur Löwe sein will, versteht seine Sache schlecht. Ein kluger Herrscher (Manager) kann und darf sein Wort nicht halten, wenn ihm das zum Schaden gereichen würde und wenn die Gründe weggefallen sind, die ihn zu seinem Versprechen veranlaßt haben. - Wären die Menschen alle gut, so wäre dieser Vorschlag nicht gut. Da sie aber schlecht sind und das gegebene Wort auch dir gegenüber nicht halten würden, hast du auch keinen Anlaß, es ihnen gegenüber zu halten. Auch hat es den Herrschenden noch nie an rechtmäßigen Gründen gefehlt, um ihren Wortbruch zu legitimieren." (Il Principe, Kap. XVIII.)

„... und wer am besten verstanden hat, den Fuchs zu spielen, ist am besten weggekommen. Man muß nur verstehen, der Fuchsnatur ein gutes Aussehen (die Bedeutung des Scheins der Dinge) zu geben, und ein Meister in der Heuchelei und Verstellung sein. - Denn die Menschen (im Politischen besonders spektakulär z. B.: die Massen im Dritten Deutschen Reich) sind so einfältig und gehorchen so leicht dem Zwang des Augenblicks, daß ein Betrüger stets einen (bzw. viele) finden wird, der (bzw. die) sich betrügen läßt (bzw. lassen)." (Il Principe, Kap. XVIII.)

Anm. d. Verf.: Als *Negativbeispiel* für die jeder Moral widersprechenden Empfehlungen wird jedoch nicht irgendein amoralisch handelnder Politiker, sondern *Papst Alexander VI.* (1492-1503) selbst angeführt.

*„Alexander VI. tat und sann nichts anderes, als die Menschen zu hintergehen, und er fand auch immer solche, die sich hintergehen ließen. Kein Mensch hat je seine Versprechungen so nachdrücklich beteuert, so feierlich beschworen und so leicht gebrochen wie er. Trotzdem gelangen ihm seine Betrügereien stets nach Wunsch, so gut kannte er die schwache Seite der Menschen.“ (Il Principe, Kap. XVIII.)*

Anm. d. Verf.: Dazu auch Francesco Guicciardini, florentinischer Geschichtsschreiber, Gesandter der Republik Florenz und späterer Gonfaloniere\* des Papstes Clemens VII. (1523-1534): „Die Verstellung und Heuchelei bei der Kurie in Rom war so groß, daß man sprichwörtlich sagte: Der Papst (Anm. d. Verf.: Alexander VI.) tut nie, was er sagt, und Cesare (Anm. d. Verf.: Borgia, sein Sohn) sagt nie, was er tut.“

Anm. d. Verf.: Das *Tugendprofil* (Sozialprofil) eines Herrschenden sollte nach N. Machiavelli eigentlich die Merkmale: Milde, Treue/Ehrlichkeit, Menschlichkeit, Redlichkeit und Frömmigkeit besitzen, in Analogie dazu das eines Managers: Geradlinigkeit, soziale Einstellung, Teamgeist/kooperativ, Glaubwürdigkeit, Kollegialität und Loyalität.

*„Ein Herrscher (Manager) braucht alle die vorgenannten guten Eigenschaften in Wirklichkeit nicht zu besitzen. Doch muß er sich den Anschein geben, als ob er sie besäße.*

*Ja, ich wage zu behaupten, daß sie sogar schädlich sind,*

Führer der päpstlichen Truppen.

*wenn man sie besitzt und stets von ihnen Gebrauch macht, daß sie aber nützlich sind, wenn man sich den Anschein gibt, sie zu besitzen." (Il Principe, Kap. XVIII.)*

Anm. d. Verf.: Das *Tüchtigkeitsprofil* (Karriere-/Erfolgsprofil) eines Herrschenden sollte nach N. Machiavelli die Merkmale: Großmut, Kühnheit, Ernst und Kraft widerspiegeln, in Analogie dazu beim Manager: Dynamik, Selbstbewußtsein, Extraversion, Initiative, Intelligenz sowie Tat- und Entscheidungskraft. - Während die Eigenschaften nach dem Tugendprofil nach N. Machiavelli bei Herrschern von mindestens gleichgroßer Bedeutung zu sein scheinen, sind für Manager und ihre Karriere die letztgenannten sicher viel bedeutender.

*„... ein Herrscher (Manager) muß alles vermeiden, was ihn verhaßt und verächtlich (lächerlich) machen kann. Gelingt ihm das, so hat er das Seinige getan, und keine andere Beeinträchtigung seines guten Rufes (Image) wird ihn in Gefahr bringen. ... macht er sich nicht verhaßt, hat er nur mit dem Ehrgeiz einiger weniger zu kämpfen, der sich durch viele Mittel bändigen läßt... Lächerlich und schwach wirkt er, wenn er für launisch, leichtfertig, weibisch, feige und unentschlossen (bzw. der Manager in Erweiterung und Analogie: weich, empfindlich/empfindsam, dünnhäutig und emotional) gilt. Davor muß er sich hüten wie vor einer Klippe. Er muß sich bemühen, daß man in allen seinen Handlungen ... — die obengenannten positiven Eigenschaften - spürt. Er muß darauf dringen, daß ... sein Urteil für unwiderruflich gilt, und sich in solchem Ansehen zu erhalten wissen, daß keiner sich einfallen läßt, ihn zu betrügen oder ihm schön zu tun. Ein Herrscher (Manager), über den die öffentliche Meinung in dieser Weise urteilt, wird hoch geachtet (Image). Frei zitiert: Und es ist schwer, ihn von innen zu stürzen noch von außen anzugreifen, wenn nur bekannt ist, daß er tüchtig (stark) ist und von den Seinen (Mitarbeitern)*

*geehrt (geachtet) wird. Ein Herrscher hat nämlich zweierlei zu fürchten: einmal die Gefahren im Innern von seiten seiner Untertanen (Mitarbeiter) und ferner die äußeren Gefahren von seiten fremder Machthaber (Vorgesetzte und Kollegen sowie im weiteren Sinne die Konkurrenten am Markt)." (Il Principe, Kap. XIX.)*

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Ob man bei Karriereweg-Entscheidungen wie überhaupt immer alle Gefahren und jeden Nachteil ausschließen kann:

*„... er (Herrscher/Manager) muß vielmehr damit rechnen, daßer bei jeder (Entscheidung) Gefahr läuft. Denn es liegt in der Natur der Dinge, daß man nie einen Nachteil vermeiden kann, ohne sich einem anderen auszusetzen. Die Intelligenz besteht eben in der Fähigkeit, die Nachteile gegeneinander abzuwägen und das kleinere Übel zu wählen." (Il Principe, Kap. XXI.)*

Anm. d. Verf.: Zum guten Ruf eines Herrschers (Managers) und seiner Bedeutung für die Karriere:

*„... so muß er aber auch in der Lage sein, im Fall der Not alles ins Gegenteil wenden zu können. ... eben um die Macht (Position) zu behaupten.*

*Deshalb muß er verstehen, sich zu drehen und zu wenden nach dem Winde und den Wechselfällen des Glücks und der Verhältnisse, und am Guten festhalten, soweit es möglich ist, aber im Notfall vor dem Schlechten (Negativen/Unpopulären) nicht zurückschrecken." (Il Principe, Kap. XVIII.)*

Anm. d. Verf.: Zum Urteilsvermögen der Menschen allgemein:

*„Denn die Menschen urteilen im allgemeinen mehr nach den Augen als nach dem, was sie mit den Händen greifen können.*

*Denn jeder ist in der Lage, zu sehen, aber nur wenige haben Gelegenheit, etwas zu berühren (selbst zu bewegen,/Großes zu entscheiden). Jeder sieht, was du scheinst, und nur wenige fühlen, was du bist. Und diese wenigen wagen nicht, der Meinung der großen Massen entgegenzutreten, die darüber hinaus den Herrscher auf ihrer Seite haben. Zudem beurteilt man die Taten der meisten Menschen, und insbesondere der Herrschenden (Mannager), die keinen Richter über sich haben, nach ihrem Erfolg. Ein Herrscher braucht nur zu siegen und seine Herrschaft (Macht) zu behaupten, so werden die Mittel dazu stets für ehrenvoll gehalten und von jedem gelobt. Denn die Massen halten sich immer an den Schein und den Erfolg (s. Drittes Deutsches Reich). Und in der Welt gibt es nur Massen. Die wenigen zählen nicht gegen die Massen, wenn diese an der Herrschaft einen Rückhalt (Interesse bzw. ihr hörig sind) haben." (Il Principe, Kap. XVIII.)*

Anm. d. Verf.: Zur Frage der Abhängigkeit und Bedeutung von Glück und Zufall im Beruf einerseits und unserem Willen bzw. Bewußtseins- und Einstellungsprozeß andererseits:

*„Es ist mir nicht unbekannt, daß viele der Meinung waren und noch sind, daß die Dinge (Ereignisse/Verhältnisse) dieser Welt so sehr vom Glück (Fortuna) und von Gott gelenkt werden, daß die Menschen mit all ihrer Klugheit nichts gegen ihren Ablauf ausrichten können, ja daß es überhaupt kein Mittel dagegen gibt. Daraus könnte man folgern, man solle sich nicht viel mit den Dingen abquälen, sondern sich vom Zufall leiten lassen. Diese Anschauung ist in unserer Zeit wegen der großen Umwälzungen, die wir erlebt haben und täglich erleben und die außerhalb jeder menschlichen Berechnung liegen, weit verbreitet. In Gedanken hieran neige ich in mancher Hinsicht zu dieser Anschauung. Doch da wir einen freien Willen haben, halte ich es nichtsdestoweniger für möglich, daß Fortuna zur Hälfte Her-*

*rin über unsere Taten ist, daß sie aber die andere Hälfte oder beinahe so viel uns selber überläßt." (Il Principe, Kap. XXV.)*

Anm. d. Verf.: Zur Wirksamkeit sowie Erfolgswahrscheinlichkeit von *Glück (Fortuna)* und *Zufall* einerseits bzw. zeitgeistadäquatem Verhalten und Handeln andererseits:

a) Der Vergleich von *Fortuna/Glück* mit einem reißenden Strom:

*„Ähnlich steht es mit Fortuna; sie zeigt ihre Macht dort, wo es an der Kraft des Widerstandes fehlt, und sie richtet dorthin ihren Angriff, wo sie weiß, daß sie nicht durch Dämme und Deiche gehemmt wird." (Il Principe, Kap. XXV.)*

b) Zur Interdependenz von *Fortuna/Glück* und zeitgeistadäquatem Verhalten und Handeln in bezug auf den Erfolg:

*„ Um mehr auf Einzelheiten einzugehen, so kann man einen Herrscher (Manager) heute auf dem Gipfel des Glückes und morgen vernichtet sehen, ohne daß sich sein Wesen oder irgendeine Eigenschaft an ihm geändert hätte. Das kommt meines Erachtens einmal von den im vorigen ausführlich erörterten Ursachen, daß nämlich ein Herrschender, der sich völlig auf das Glück verläßt, zugrunde geht, sobald sich dieses wendet. Ferner glaube ich, daß nur der erfolgreich ist (und Glück hat), der seine Handlungsweise (Verhalten) mit dem Zeitgeist in Einklang bringt. Wie der erfolglos sein wird, dessen Vorgehen nicht mit den Zeitverhältnissen übereinstimmt." (Il Principe, Kap. XXV.)*

Anm. d. Verf.: Der Zeitgeist unterliegt in den einzelnen Ländern - selbst der gleichen oder vergleichbaren Zivilisationssphäre - einem unterschiedlichen Wandel bzw. zeigt abwei-

chende Ausprägungen. Außerdem weist Verhalten eine extrem sozio-kulturelle Abhängigkeit auf (Mentalitäten-Phänomen). Daher können auch grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen zum Erfolg im Management von z. B. Japanern, Deutschen, Italienern oder Amerikanern führen. Dies ist ein weiterer Beweis für die Relativität von Erfolg und für die Macht der Meinung der Mehrheit.

*„Man sieht, daß die Menschen verschieden vorgehen, um zu dem Ziel zu kommen, das ihnen vorschwebt, nämlich zu Ruhm (Sozialprestige) und Reichtum (Wohlstand):*

*Der eine geht mit Zurückhaltung vor, der andere feurig, ein dritter braucht Gewalt, wieder ein anderer List, ein weiterer wendet Geduld an, ein anderer das Gegenteil davon; man kann also mit den verschiedensten Methoden zum Ziel kommen. Es ist möglich, daß von zweien mit entsprechenden Eigenschaften der eine sein Ziel erreicht, der andere nicht und daß ebenso zwei mit ganz verschiedenen Neigungen in gleicher Weise Glück haben, und zwar der eine mit bedächtigem Vorgehen, der andere mit draufgängerischem. Dies hängt allein davon ab, ob man sich den Zeitverhältnissen (herrschender Zeitgeist im jeweiligen Umfeld) mit seiner Handlungsweise anpaßt oder nicht. Daher kommt es, daß, wie gesagt, zwei bei Anwendung verschiedener Methoden den gleichen Erfolg erzielen und daß von zweien bei Anwendung der gleichen Methoden der eine zu seinem Ziel kommt, der andere nicht.*

*Davon hängt auch der Wechsel des Glücks ab. Wenn demnach einer mit Bedacht und Geduld verfährt und seine Methode der Zeit und den Verhältnissen entspricht, so kommt er vorwärts; doch wenn sich die Zeiten und die Verhältnisse ändern, so geht er zugrunde, weil er seine Methode nicht ändert. Es gibt kaum einen so klugen Menschen, der es verstünde, sich den Zeiten anzupassen; denn niemand kann gegen seine natürliche Anlage handeln, und ferner kann sich niemand entschlie-*

ßen, von dem Weg abzugehen, der ihn bisher stets zum Erfolg geführt hat. Wenn daher die Zeit ein stürmisches Vorgehen fordert, so vermag ein bedächtiger Mann nicht danach zu handeln, und er geht zugrunde. Würde er mit den Zeiten und Verhältnissen sein Wesen ändern, so würde sich das Glück nicht ändern.

Papst Julius H. (1503-1513) ging in allen seinen Unternehmungen mit Ungestüm vor; seine Methode paßte so vorzüglich zu den Zeitverhältnissen, daß er stets Erfolg hatte. ...

Wären Zeiten gekommen, die ein bedächtiges Vorgehen verlangt hätten, so hätte dies seinen Untergang zur Folge gehabt; denn nie wäre er von seiner Handlungsweise, zu der er von Natur neigte, abgewichen.

Ich komme also zu folgendem Schluß: Da die Zeiten sich wandeln, die Menschen aber auf ihre Vorgehensweise und Methoden versessen sind, werden sie nur dann Erfolg haben, solange sich beides miteinander im Einklang befindet, und sie werden Mißerfolge haben, wenn beides nicht übereinstimmt. Ich bin aber der Meinung, daß es generell besser ist, draufgängerisch als bedächtig zu handeln. Denn Fortuna ist ein Weib; und wer sie bezwingen will, muß sie schlagen und stoßen. Auch zeigt die Erfahrung, daß sie sich leichter von Draufgängern bezwingen läßt als von denen, die kühl abwägend vorgehen. Daher ist Fortuna immer, wie jedes Weib, den jungen Menschen günstiger gesinnt; denn diese sind weniger bedächtig, dafür draufgängerischer und befehlen ihr mit größerer Kühnheit." (*Il Principe*, Kap. XXV.)

## 2. Zum Verhalten allgemein sowie gegenüber Vorgesetzten und Kollegen

Anm. d. Verf.: Zum Einsatz von kompromißloser Härte (z. B. bedingungsloses Durchsetzen zu Lasten Dritter, Abmahnung, Versetzung, Kündigung, Betriebsteilstilllegung etc.) oder andererseits von *Leistungsanreizen* (z. B. Anerkennung ausprechen, Beförderung, Gehaltserhöhung, Fortbildungs-Seminar etc.) zur *Machterhaltung*:

*„... alles hängt meiner Meinung nach davon ab, ob man von den Grausamkeiten (Härte) einen schlechten oder guten Gebrauch macht. Gut angewandt kann man grausame Mittel (betriebsbedingte Kündigungen, Betriebs(teil)-Stilllegungen etc.) nur nennen - wenn es überhaupt erlaubt ist, etwas Schlechtes gut zu heißen —, wenn man sie auf einmal anwendet und nur aus der Notwendigkeit heraus, um sich zu sichern, dann aber nicht damit fortfährt und sie jedenfalls zum größtmöglichen Nutzen der Untertanen (der übrigen Mitarbeiter) wendet.*

*... Harte Maßnahmen müssen also alle auf einmal angewendet werden, damit sie weniger gespürt werden und deshalb weniger verletzen. Wohltaten (Gehaltserhöhung, Beförderung etc.) dagegen soll man nur nach und nach erweisen, damit sie besser empfunden werden. Vor allem muß sich ein Herrscher (Manager) so zu seinen Untertanen (Mitarbeitern) verhalten, daß er es bei keinem Glücks- oder Unglücksfall (radikale Veränderung der Marktverhältnisse) zu ändern braucht. Denn wenn er bei einem Unglücksfall (Marktverfall und negatives Betriebsergebnis) in Not gerät, so fehlt ihm die Macht (Image- und Prestigeverlust mit ggf. persönlichen Konsequenzen) zu strafen, und Wohltaten (Versprechungen und Zusagen) nützen ihm nichts mehr, weil sie erzwungen (unrealistisch) wirken und niemand ihm dafür dankt (daran mehr glaubt).“ (Il Principe, Kap. VIII.)*

Anm. d. Verf.: Zur Kompetenz- und Aufgabenverteilung:

*„Ein Herrscher (Manager) muß undankbare Aufgaben auf andere abwälzen und die angenehmen (und Erfolg versprechenden) sich selbst vorbehalten. Ich fasse also nochmals zusammen, daß man den Großen (Top-Management) Achtung zollen muß, sich aber keinesfalls beim Volk (Masse der Mitarbeiter) verhaßt machen darf.“ (Il Principe, Kap. XIX.)*

Anm. d. Verf.: Vorgehensweise und Art des Verhaltens zum Zwecke der Machtbehauptung:

*„Man muß sich also merken, daß man sich durch gute Taten (Erfolge) ebenso wie auch schlechte (Mißerfolge) Haß zuziehen kann. Deshalb ist ein Herrscher (Manager), der die Macht behaupten will, oft gezwungen, amoralisch (oportunistisch) zu handeln, ich führte dies oben bereits aus. Denn wenn die Partei (eine Machtgruppe) — mögen es das Volk (gesamte Belegschaft, ganzer Bereich etc.), die Soldaten (z. B. Außendienstmitarbeiter, Product-Manager, Controller bzw. eine Kerntruppe) oder die Großen (z. B. der Vorstand, die Geschäftsführer, das Top-Management bzw. die Kollegen) sein —, die du nach deiner Meinung zur Behauptung deiner Herrschaft (Position in der Unternehmens-Hierarchie) brauchst, verderbt ist, so mußt du dich ihr (ihren Methoden/ihrer Vorgehensweise bzw. ihrem Verhalten) anpassen, um ihr zu gefallen (um von ihr akzeptiert zu werden). Dabei ist dir ein Verhalten nach (streng) moralischen Grundsätzen nur schädlich.“ (Il Principe, Kap. XIX.)*

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Ob man Parteienstreitigkeiten im eigenen Bereich bzw. der eigenen Organisation zur Festigung seiner Macht fördern soll:

„Deshalb schürten sie (gewisse Herrscher/Manager) in mancher ihnen untertänigen Stadt (Division/Sparte, Bereich, Abteilung etc.) die Parteien-(Machtgruppen-)Streitigkeiten, um diese besser behaupten zu können. ... Doch glaube ich nicht, daß man sich dies heute noch zur Regel nehmen sollte. Ich glaube auch nicht, daß aus Machtstreitigkeiten im eigenen Bereich (Zwietracht) je etwas Gutes entstehen kann. Vielmehr gehen Städte (Bereiche, Organisationen etc.), die durch Parteienstreitigkeiten zerrissen sind, notwendig zugrunde, wenn ein Feind (z. B. ein starker Manager eines anderen Bereichs in der eigenen Organisation, oder ein Mitbewerber bringt innovative Produkte auf den Markt oder bei einem Unfriendly-Take-over-Ver-such usw.) naht. Denn die schwächere Partei wird sich dann immer auf die Seite der auswärtigen Macht (des Herausforderers) schlagen. Und die andere Partei (eigene Machtgruppe) wird sich dann nicht an der Macht halten können.“ (Il Principe, Kap. XX.)

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Wie man seine Macht und sein Prestige/Image vergrößern kann:

„ Ohne Zweifel werden Herrscher (Manager) groß, wenn sie die Schwierigkeiten und Widerstände, die sich ihnen entgegenstellen, überwinden. Daher stellt das Glück einen Herrschenden, besonders aber, wenn es einen neu zur Macht Gekommenen (Aufsteiger) groß machen will, der Ansehen (die Meinung der Öffentlichkeit bzw. der Belegschaft) nötiger hat als ein angestammter Herrscher (langjähriger Top-Manager), in eine Situation, bei der Feinde (Konkurrenten) sich gegen ihn erheben. Und er so Gelegenheit hat, diese zu überwinden und auf der Leiter, die seine Feinde ihm halten, emporzusteigen. Deshalb sind viele der Ansicht, daß sich ein kluger Herrscher, wenn er Gelegenheit dazu hat, mit List Feinde (beispielsweise unerfahrene Kollegen einstellen) schaffen müsse, damit er durch ihre Über-

*Windung seinen Ruhm (Prestige/Image) vergrößere." (Il Principe, Kap. XX.)*

*„Nichts verschafft einem Herrscher (Manager) so großes Ansehen als bedeutende Unternehmungen (wie z. B. erfolgreiche, weltweite Unternehmens- bzw. Produktstrategien, Firmenfusionen bzw. -Akquisitionen) und aufsehenerregende Taten (Produkt-Innovationen, die Mitbewerber vom Markt verdrängen etc.)..."*

N. Machiavelli führt nun als Beispiel für derart tatkräftiges Verhalten und tüchtiges Handeln, Ferdinand von Aragonien, König von Spanien (1479-1516), an. Dieser einigte und festigte durch seinen Sieg über die Mauren und ihr Königreich Granada im Januar 1492 Spanien als Nationalstaat entscheidend. Dazu frei zitiert:

*„ Wer seine Taten betrachtet, wird sie alle groß und einige außerordentlich finden. Zu Beginn seiner Regierung griff er Granada an. Dies war die Grundlage seiner Macht. ...so hielt er seine Gegner im Inneren in Atem, die darüber die Gedanken an einen Umsturz vergaßen. Und er selbst gewann dabei Ansehen und Macht über sie, ohne daß sie es merkten. ...so hat er immer Großes getan und geplant, wodurch er seine Untertanen in dauernde Erwartung und Bewunderung versetzte und auf den Ausgang gespannt machte. Dabei reihte sich eine Unternehmung an die andere, so daß zwischen den einzelnen Aktionen für seine Gegner niemals Zeit blieb, ihm in Ruhe entgegenzuarbeiten." (Il Principe, Kap. XXII.)*

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Wie man sich am ehesten profiliert und auf sich aufmerksam macht:

*„Es ist ferner für einen Herrscher (Manager) von großem Nutzen, wenn er in der inneren Politik (im eigenen Bereich) ungewöhnliche Leistungen vollbringt... Er macht z. B. von sich reden, wenn er bei jedem Anlaß die Menschen (Mitarbeiter), die in ihrem bürgerlichen Leben (bei den ihnen übertragenen Aufgaben) etwas Außerordentliches im Guten oder im Bösen geleistet bzw. sich geleistet haben, entsprechend publikumswirksam zu belohnen (Beförderung, Auszeichnung, Anerkennung etc.) oder zu bestrafen (Abmahnung, Versetzung, Kündigung etc.) versteht. Vor allem muß ein Herrscher (Manager) danach trachten, durch all seine Taten den Ruf (Image) eines großen und hervorragenden Mannes (Top-Manager-Qualifikation) zu erwerben.“ (Il Principe, Kap. XXI.)*

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Ob die gegenwärtigen oder vergangenen Taten die Herrschaft/Macht mehr festigen:

*„Denn die Taten eines neuen Herrschers (Managers, Vorstands oder Geschäftsführers) werden viel genauer beobachtet als die eines angestammten (schon seit langem tätigen). Und wenn sie als tüchtig und verdienstvoll erscheinen, machen sie auf die Menschen viel mehr Eindruck und binden sie viel fester an den neuen Mann ... Denn die Menschen werden von der Gegenwart viel stärker bestimmt als von der Vergangenheit. Und wenn sie in der Gegenwart ihr Auskommen finden, so freuen sie sich darüber und suchen keine Änderung.“ (Il Principe, Kap. XXIV.)*

### 3. Zum Umgang mit Mitarbeitern

Anm. d. Verf.: Zur Frage der Mitarbeiter-Selektion:

*„Von nicht geringer Bedeutung für einen Herrscher (Manager) ist die Auswahl seiner Mitarbeiter. Ob sie gut sind oder nicht, hängt von der Klugheit des Herrschers ab. Der erste Eindruck, den man sich von der Intelligenz eines Herrschers macht, wird durch die Männer (Mitarbeiter) seiner Umgebung (Abteilung) bestimmt. Wenn sie fähig und loyal sind, kann man ihn stets für klug halten, weil er es verstanden hat, deren Qualifikationen zu erkennen und sich ihre Loyalität zu erhalten. Sind sie es aber nicht, so läßt dies stets einen ungünstigen Rückschluß auf ihn zu. Denn den ersten Fehler begeht er bei der Auswahl..." (Il Principe, Kap. XXII.)*

*„Es gibt dreierlei Arten von Intelligenz: Die eine versteht alles von selbst, die zweite kann beurteilen, was andere verstehen, die dritte versteht weder von selbst noch mit Hilfe anderer.*

*Die erste An ist hervorragend, die zweite gut und die dritte ungenügend." (Il Principe, Kap. XXII.)*

*„... denn wenn einer das Gute (Positive) oder Schlechte (Negative) in den Taten, Entscheidungen und Aussagen anderer zu beurteilen vermag, ohne selbst in der Lage zu sein, die Initiative zu ergreifen, so erkennt er doch die schlechten (negativen) und guten (positiven) Leistungen seiner Mitarbeiter. So ist er kritikfähig (Feedback geben) und lobt die einen und rügt die anderen. Und die Mitarbeiter können nicht hoffen, ihn zu täuschen, und bleiben daher loyal und engagiert.*

*Doch wie kann ein Herrscher (Manager) seine Mitarbeiter durchschauen? Hierfür gibt es ein untrügliches Zeichen: Merkst du, daß der Mitarbeiter mehr an sich denkt als an dich (sinngemäß: an das Unternehmen, den Bereich bzw. die Abteilung und*

*seine ihm übertragene Verantwortung/Aufgabe) und bei allem, was er tut, nur seinen eigenen Vorteil sucht, so wird er nie ein rechter Mitarbeiter werden. Und du kannst dich nie auf ihn verlassen.*

*Denn wer Regierungsgeschäfte (Vorstands- bzw. Geschäftsführungsaufgaben) ausführt, darf nie (nur) an sich denken, sondern immer nur (vor allem) an seinen Herrscher (seine Unternehmung bzw. Organisation). Und er darf ihm (ihr) nie zu etwas raten, was gegen seine (ihre) Interessenslage verstößt.*

*Andererseits muß der Herrscher (das Unternehmen bzw. der Manager) an seine Mitarbeiter denken, um sich ihre Motivation und Engagement zu sichern und zu erhalten. Er muß ihn auszeichnen, befördern und wohlhabend machen, ihn sich verpflichten und ihn an allen Ehren und viel Verantwortung teilhaben lassen, damit der Mitarbeiter sieht, daß er ohne ihn (den Manager bzw. das Unternehmen) nicht bestehen kann. Und damit er (Mitarbeiter), bei so viel erreichtem Ansehen/Ruhm (Aufstieg/Sozial-Prestige) und Wohlstand, nicht nach noch mehr Ehren (höheren Positionen) und Gut (Spitzengehältern) strebt und ihn die große Verantwortung (bereits erreichte Rangstufe) und die vielen Verpflichtungen (bereits übertragenen, herausfordernden Aufgaben) von einer Änderung der Verhältnisse (Wechsel zum Mitbewerber) abschrecken." (Il Principe, Kap. XXII.)*

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Ob es besser ist, *geliebt* oder *gefürchtet* zu werden oder umgekehrt:

*„Die Antwort lautet, daß man sowohl das eine als das andere sein sollte. Da es aber schwer ist, beides zu vereinigen, ist es viel sicherer, gefürchtet als geliebt zu sein, wenn man schon auf eines von beiden verzichten muß. Denn von den Menschen kann man im allgemeinen sagen, daß sie undankbar, wankelmütig, verlogen, heuchlerisch, ängstlich und raffgierig sind. So*

*lange du ihnen Vorteile verschaffst, sind sie dir ergeben und bieten dir Blut, Habe, Leben und Söhne an, aber nur, wie ich schon sagte, wenn die Not ferne ist. Rückt sie aber näher, so empören sie sich. Ein Herrscher (Manager), der ganz auf ihre Versprechungen (Zusagen) baut und sonst keine Vorkehrungen trifft, ist verloren (steht allein da). Denn Freundschaften (Engagement und Motivation von Mitarbeitern), die man nur mit Geld (finanzielle Anreize wie Gehaltserhöhung, Prämien etc.) und nicht durch Großherzigkeit (sinnvolle Aufgaben, persönliche Weiterentwicklung und Aufstiegs-/Wachstumschancen) und edle Gesinnung (Achtung vor der Einstellung und Leistung des vorgesetzten Managers) gewinnt, erwirbt man zwar, doch man besitzt sie nicht und kann in Notzeiten (ungünstige Marktverhältnisse bzw. negative Ergebnisentwicklung) nicht auf sie rechnen.*

*Auch haben die Menschen (Mitarbeiter) weniger Scheu, gegen einen beliebten Herrscher (Manager) vorzugehen als gegen einen gefürchteten. Denn Liebe wird nur durch das Band der Dankbarkeit erhalten, das die Menschen infolge ihrer Schlechtigkeit bei jeder Gelegenheit aus Eigennutz zerreißen. Furcht dagegen beruht auf der Angst vor Strafe, die den Menschen nie verläßt.*

*... Da es vom Belieben der Menschen abhängt, ob sie Zuneigung empfinden, und vom Willen des Herrschers (Manager), ob sie Furcht empfinden, darf ein kluger Herrscher sich nur auf das verlassen, worüber er zu bestimmen hat, und nicht auf das, worüber andere bestimmen. Nur soll er bemüht sein, dem Haß zu entgehen, wie ich bereits erwähnte." (Il Principe, Kap. XVII.)*

Anm. d. Verf.: Zur Frage der *personalen Eigenschaften* bzw. des *personalen Verhaltens* eines Herrschers bzw. Managers hinsichtlich *Grausamkeit* und *Milde* bzw. *Härte* und *Kollegialität*:

„Jeder Herrscher (Manager) sollte danach trachten, im Ruf (Image) der Milde (Kollegialität) und nicht in dem der Grausamkeit (Härte bzw. eiskalt/knallhart zu sein) zu stehen. Doch muß er darauf achten, daß er von der Milde (Kollegialität) keinen falschen Gebrauch macht.

... Ein Herrscher (Manager) darf sich also um den Vorwurf der Grausamkeit (Härte) nicht kümmern, wenn er (nur) dadurch seine Untertanen (Mitarbeiter) in Einigkeit und Ergebenheit halten kann. Statuiert er nämlich einige wenige abschreckende Beispiele (Abmahnungen, Versetzungen, Entlassungen), so ist er (langfristig) barmherziger (menschlicher) als diejenigen, die infolge allzu großer Milde (Kollegialität) Unordnung (und Defizite) einreißen lassen. ... Diese treffen die Allgemeinheit (den Nerv des Unternehmens); Exekutionen (Entlassungen), die vom Herrschenden ausgehen, treffen nur einzelne. Unter allen Herrschern ist es einem neu zur Macht gekommenen (Aufsteiger) insbesondere nach dem Zeitgeist unmöglich, den Ruf der Grausamkeit (Härte/'Biß') zu vermeiden. - Da eine neu gegründete Herrschaft (Management-Position) voller Gefahren ist.

... Ein Herrscher (Manager) darf nicht leichthin Glauben schenken (naiv/vertrauensselig) und leicht beeinflussbar (lasch/schwach) sein. Er darf sich ebenfalls nicht vor Gefahren fürchten (muß Risikobereitschaft zeigen). Vielmehr soll er ... so handeln, damit ihn allzu großes Vertrauen nicht unvorsichtig und allzu großes Mißtrauen nicht unerträglich machen." (II Principe, Kap. XVII.)

Anm. d. Verf.: Zur Leistungssteigerung und Motivation:

„ Darüber hinaus muß sich ein Herrscher (Manager) als Freund tüchtiger Leistungen zeigen, indem er herausragende Leute (Mitarbeiter) fördert (befördert) und die ersten ihres Faches ehrt (herausstellt bzw. auszeichnet). ...Er sollte vielmehr Belohnungen (materielle Leistungsanreize/Incentives, Lob/Anerkennung

immaterieller Art sowie größere, herausfordernde Aufgabenstellungen etc.) aussetzen für jeden, der solches unternehmen will und der die Absicht hat, in irgendeiner Weise den Wohlstand (Ergebnis) seiner Stadt oder seines Landes (Unternehmung/Organisation) zu fördern. Überdies sollte er zu geeigneten Zeiten des Jahres für die Unterhaltung des Volkes (Belegschaft und ggf. Öffentlichkeit) mit Festen (Betriebsausflug, Abteilungsausflug, Betriebsbesichtigung, Tag der offenen Tür etc.) und Schauspielen (Kultur- und Sportabteilung einer Organisation) Sorge tragen. ... gelegentlich muß er mit ihnen (Mitarbeiter/Öffentlichkeit) zusammenkommen und seine Menschlichkeit und Großzügigkeit unter Beweis stellen. Dabei muß er aber immer den Rang und die Verantwortung seiner herausgehobenen sozialen Stellung wahren. Denn diese darf er bei keiner Gelegenheit außer acht lassen." (Il Principe, Kap. XXI.)

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Vor welchen Mitarbeitern sich ein Herrscher bzw. Manager hüten soll.

„Einen wichtigen Punkt und einen Fehler will ich nicht übergehen, der Herrschern (Managern) leicht unterlaufen kann, wenn sie nicht sehr klug sind oder große Menschenkenntnis haben. Es handelt sich um die Schmeichler (Blender und Scharlatane mit Imponiergehabe bzw. Konformisten mit Überanpassung usw.). Die Menschen sind so von ihren eigenen Vorzügen überzeugt (Ego/Eigenbild), daß es ihnen schwerfällt, sich vor dieser Gefahr zu schützen. Und wer es versucht, läuft Gefahr, mißachtet und übersehen zu werden. Denn es gibt kein anderes Mittel, Schmeicheleien (Imponiergehabe bzw. Überanpassung bis zur Unterwürfigkeit) zu vermeiden, als den Menschen beizubringen, daß sie dich nicht beleidigen, wenn sie dir die Wahrheit sagen. Doch wenn jeder dir die Wahrheit sagen darf, so fehlt es dir gegenüber an der notwendigen Ehrerbietung (Autorität)." (Il Principe, Kap. XXIII.)

#### 4. Zum Umgang mit Beratern

Anm. d. Verf.: Zur Frage: Wen man um Rat und die Wahrheit bitten soll:

*„Deshalb soll ein kluger Herrscher (Manager) einen dritten Weg einschlagen und für seine Herrschaft (Unternehmen/Organisation) weise Männer (Berater bzw. Coaching-Partner) auswählen (bestellen), denen er allein die Freiheit geben soll, ihm die Wahrheit zu sagen. Und auch nur in den Fällen, wo er sie danach fragt. Doch soll er sie auf jeden Fall um Rat fragen, ihre Meinungen anhören und dann seine eigenen Entscheidungen treffen. Gegenüber jedem einzelnen Ratgeber soll er sich so verhalten, daß jeder merkt, daß er ihm um so willkommener ist, je freimütiger er redet. Außer diesen soll er niemandem Gehör schenken. Er soll ferner auf eine einmal entschiedene Sache nicht mehr zurückkommen und fest auf seinen Entscheidungen beharren. Wer anders handelt, wird entweder ein Opfer der Schmeichler, oder er ändert... häufig seine Entscheidungen. Die Folge davon ist, daß er wenig geachtet wird (negatives Image bekommt).“*

Anm. d. Verf.: Nun folgt bei N. Machiavelli ein Negativbeispiel aus der Geschichte: Kaiser Maximilian I. - Mit diesem traf N. Machiavelli als Gesandter der Republik Florenz 1502 und 1503 am kaiserlichen Hof in Tirol zusammen. Und er gibt hier wieder, was man sich über ihn berichtete:

*„... daß er stets das Gegenteil von dem oben Gesagten tut. Der Kaiser ist nämlich ein verschwiegener Mann, teilt seine Pläne niemandem mit und nimmt auch von niemand einen Rat an. Doch da seine Pläne anlässlich ihrer Ausführung offenbar werden und vor aller Augen liegen, setzt Widerspruch aus seiner Umgebung dagegen ein. Und da er leicht beeinflusbar ist, gibt*

*er sie wieder auf. So kommt es, daß er heute rückgängig macht, was er gestern beschlossen hat, und man nie weiß, was er will oder zu tun beabsichtigt, und daß man sich auf seine Entscheidungen nie verlassen kann." (Il Principe, Kap. XXIII.)*

*„Ein Herrscher (Top-Manager) soll sich daher stets beraten lassen, aber nur, wenn er selbst es will, und nicht, weil die anderen es wollen. Vielmehr soll er jedem den Mut nehmen, ihm irgendeinen Rat zu geben, wenn er ihn nicht darum gefragt hat. Doch soll er selbst unentwegt Informationen einholen und darf nicht müde werden, geduldig die Wahrheit anzuhören. Und wenn er feststellt, daß man sie ihm aus Rücksicht nicht sagt, so muß ihm das zu denken geben.*

*Wenn auch viele der Meinung sind, daß ein Herrscher (Manager), der als klug (intelligent) gilt, diesen Ruf (Image) nicht seiner natürlichen Anlage verdankt, sondern den kompetenten Beratern seiner Umgebung, so irren sie zweifelsohne; denn es ist eine allgemeine Regel, die nie täuscht: daß ein Herrschender (Machtinhaber), der selbst nicht intelligent ist, nicht gut beraten werden kann. - Es sei denn, daß er sich ganz der Führung eines außergewöhnlich intelligenten Mannes (Generalbevollmächtigten) anvertraut. In diesem Fall könnte es gutgehen, aber es würde nicht lange dauern. Denn der tatsächliche Leiter würde binnen kurzem die Macht an sich reißen.*

*... Daraus ist der Schluß zu ziehen, daß eine gute Beratung, woher sie auch kommen möge, meist auf die Intelligenz des Herrschers (Managers) zurückzuführen ist und nicht seine Intelligenz auf eine gute Beratung." (Il Principe, Kap. XXIII.)*

## Literaturverzeichnis

- Ackerman, N. W.                      Social Role and Total Personality.  
In: American Journal of Orthopsychia-  
try 21, 1951.
- Coser, R. L.                            Some Social Functions of Laughter - A  
Study of Humor in a Hospital Setting.  
In: Human Relations 12, 1959.
- Darwin, Charles                      Die Entstehung der Arten, Übersetzung  
von Carl W. Neumann, Stuttgart, 1967.
- Darwin, Charles                      Die Abstammung des Menschen, über-  
setzt von Heinrich Schmidt-Jena, Stutt-  
gart, 1966.
- Dörner, Dietrich                      Psychologie - eine Einführung in die  
Grundlagen und Anwendungsfelder,  
Stuttgart, 1985.
- Gabele, Eduard,  
Liebel, Hermann, und  
Oechsler, Walter A.                      Führungsgrundsätze und Führungsmo-  
delle.  
In: Erfolgreiche Führung, Gabele, E.,  
und Oechsler, W. A. (Hrsg.), Bamberg,  
1982.
- Goffmann, E.                            Role Distance, 1961.  
In: Goffmann, E.: Encounters. Indiana-  
polis: Bobbs-Merill.
- Goffmann, E.                            Symbols of Class Status.  
In: British Journal of Sociology 2,  
1951.
- Goffmann, E.                            Stigma. Notes on the Management of  
Spoiled Identity, 1963, Englewood  
Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Krappmann, Lothar                      Soziologische Dimensionen der Identi-  
tät, strukturelle Bedingungen für die  
Teilnahme an Interaktionsprozessen,  
Stuttgart, 1982.
- Machiavelli, Niccolò Il Principe/Der Fürst, übersetzt und her-  
ausgegeben von Zorn, Rudolf, Stutt-  
gart, 1978.
- Machiavelli, Niccolò Il Principe/Der Fürst, übersetzt von Me-rian-  
Genast, Ernst, mit einer Einführung  
von Hans Freyer, Stuttgart, 1961.

- Machiavelli, Niccolò *Discorsi*, übersetzt, eingeleitet und erläutert von Zorn, Rudolf, Stuttgart, 1977.
- Machiavelli, Niccolò *Lorenzo il Magnifico*, herausgegeben und übersetzt von Burgel Birnbacher, München, 1980.
- Machiavelli, Niccolò und Friedrich II., *Management der Macht, ein Streitgespräch über Führungsfragen*, redaktionelle Bearbeitung der Urtexte und Einleitung von Ludwig Gruber, München, 1980.
- Mead, G. H. *Mind, Self, and Society*, 1934, Chicago: University of Chicago Press, 1965.
- Merton, R. K., und Barber, E. *Sociological Ambivalence*. In: Tiryakian, A. (Hrsg.): *Sociological Theory, Values, and Sociocultural Change*. New York: Free Press, 1963.
- Ritter, Gerhard, A., Bracher, Karl Dietrich, Buchheim, Hans, und Messerschmidt, Manfred *Totalitäre Verführung im Dritten Reich*, München, 1983.
- Sarbin, T. R. *A. Preface to a Psychological Analysis of the Self*. In: *Psychological Review* 59, 1952.
- Stone, G. P. *Appearance and the Self*. In: Rose, A. M. (Hrsg.): *Human Behavior and Social Processes*. London: Routledge & Kegan Paul, 1962.
- Strauss, A. *Mirrors and Masks: The Search for Identity*. Glencoe, Ill: Free Press, 1959.
- Tolstoi, L. N. *Die Kreutzersonate*, Berlin, o. J., übersetzt von Scholz, A.
- Turner, R. H. *Role-Taking: Process versus Conformity*. In: Rose, A. M. (Hrsg.): *Human Behavior and Social Processes*. London: Routledge & Kegan Paul, 1962.