

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 1: Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!

Artikel: Macht : das Management zwischen Luhmann und Machiavelli

Autor: Faoro, Roberto

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141338>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

M A C H T

DAS MANAGEMENT ZWISCHEN LUHMANN UND MACHIAVELLI

Niklas Luhmann beschreibt in seiner Systemtheorie die Komplexität unserer Industriegesellschaft und stellt die These auf, dass der Mensch eine *handelnde* Masse in komplexen Systemen sei. Die einzelnen Systeme bauen unabhängig von einander wiederum eine Eigendynamik auf, wobei das Individuum von den einzelnen Systemen geführt wird. Luhmann beschreibt dieses Verhalten als „Kausalität und Selektion“.

Luhmann geht davon aus, dass der einzelne Arbeitnehmer seine Dienste einer Firma zur Verfügung stellt, der durch die *Selektion* des Systems (Firma) eingestellt wurde. Der Arbeitnehmer ist durch Reglementierungen und der gegebenen Arbeitsschritte, die durch die Firma aufgestellt wurden, mehr oder weniger in seinen Handlungsfähigkeiten und Kompetenzen eingeschränkt. Seine Ausübungen haben den Zweck, das System in *seinem Ganzen* zu erhalten und weiter zu entwickeln, was sich in Form einer erhöhten Rentabilität, sprich Gewinn für das System, ausdrückt und für das Subjekt eine Erhaltung seiner Lebensqualität, in der Form angemessener Entlohnung, gewährleistet.

Dieser Denkanstoss zeichnet alle Hierarchiestufen in einem System aus, also vom CEO bis runter auf die Geschäftsleitung, den Abteilungsleiter bis hin zum Auszubildenden und Türsteher. Alle diese Stufen, die man als (Subsysteme) bezeichnen kann, sind demnach Bestandteile des Systems und haben in sich eine Eigendynamik, die durch Hierarchiestufen von den nächstfolgenden abgetrennt sind. Jedes Subsystem bedingt eine Führung, um die Erhaltung des einzelnen Systems zu gewährleisten. Der Manager oder Abteilungsleiter versucht durch sein Führen (Lateinisch *ducere* ziehen, führen (eine Truppe), leiten, (bewegen) des Systems Unsicherheiten (Unberechenbarkeiten) auszuschliessen, was ihm wiederum Chancen und Möglichkeiten gibt, aus seinem System auszubrechen und sich hierarchisch weiter zu entwickeln. Dies geschieht dann, wenn z. B. überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt wurden.

Demnach ist das System in seiner ganzen Komplexität mit Energie aufgeladen; diese Energie bewegt die Masse (Subsysteme) im Gesamten durch *Raum und Zeit*.

Um diese Masse in Bewegung zu bringen, braucht die Führung Fingerspitzengefühl. Manager wissen sehr genau, dass sie ein Element unter vielen sind, dass sie eingebettet sind in zahlreiche Netzwerkbeziehungen, und sie wissen auch, wie wichtig diese Netzwerke sind. Allianzen und Kooperationen, die eingegangen werden müssen, wie sie Machiavelli (in „der Fürst“) beschreibt, sind unerlässlich. Es bedarf einer Pflege der Beziehungsnetzwerke, die auch durch Intrigen zustande gekommen sein können. Es ist unabdingbar, dass eine gewisse Menge an Macht für ein solches

Unterfangen Grundlage und vielleicht auch Zweck sein muss. Ein Geflecht aus Informationen und Wissen ermöglicht den Systemen und dem System das Ueberleben und die stetige Anpassung an veränderte Situationen.

Es gibt verschiedene Arten, zur Macht zu kommen und diese zu erhalten und auszubauen: Vorsicht, Gewalt, Geschick, Intelligenz und Ungestüm. Welches von den letzteren gerade angebracht ist, um seine Position im System zu halten, hängt u. A. von dem entsprechenden Zeitgeist ab. Dabei kommt auch das Glück ins Spiel: Der eine hat Erfolg mit einer bestimmten Methode. Wechselt der Zeitgeist, hat der Nächste, der diese Methode anwendet, keinen Erfolg. Dennoch kann man schlecht seine Natur wandeln, und wenn einem auf einem bestimmten Wege immer Glück beschieden war, ist es schwer, den Weg zu verlassen. Also wird eine zu konsequente Person genauso wie eine zu vorsichtige untergehen.

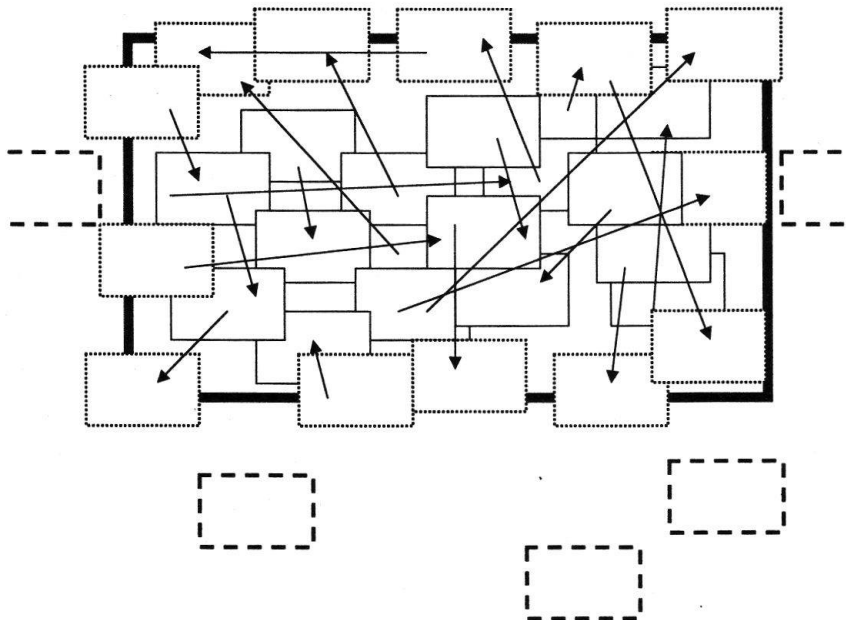
Es ist gleichwohl besser, stürmisch zu sein, denn so kann man das Schicksal vielleicht in jene Bahnen zwingen, in denen man es haben will. „Denn Fortuna ist ein Weib, und wenn man sie unterwerfen will, muss man mit ihr streiten und kämpfen“ (Machiavelli, „der Fürst“).

Im systembezogenen Umfeld ergibt sich demnach eine stark gebundene Machtfrage, die durch alle Subsysteme zu finden ist. Man kann auch von einem Kastensystem der Macht sprechen, wobei pyramidenmässig die Kompetenzen weiterdelegiert werden und diese wiederum durch Eigeninitiative herbeigeführt werden.

Die Abgrenzung, das heisst Trennung von Objekt und Subjekt (Mensch – System) im Kontext der Systemtheoretiker ist nach Prof. F. Malik philosophisch überholt. Zu dieser Schlussfolgerung gelangt Prof. F. Malik, der in seiner Stellungnahme zu seinem Werk „Strategie des Managements komplexer Systeme“ 6. Auflage, die Kritik von H. R. Fischer der unter dem Titel „Management by Bye“ Argumente der Philosophie, Systemwissenschaften und Kybernetik, die Denkweise und Praxis von Management und Managern kritisiert.

Nach seinem Verständnis baut Management auf Hierarchie und Kontrolle auf, deren Grundlage die Vorstellung der prinzipiellen Beherrschbarkeit von sozialen Systemen ist, und er sieht bei Managern die aus einem Sicherheitsbedürfnis heraus resultierende Absicht, Systeme auf immer perfektere Weise unter Kontrolle zu bringen. Malik hat Fischer zugestimmt betreffend der Abgrenzung und Trennung von Objekt und Subjekt. Dementsprechend könnte man auch von Interdependenzen im System sprechen, die eine Eigendynamik entwickeln, die durch Stärke und Macht des Einzelnen im System hervorgerufen wird. Eine Verschiebung im System ist die Reaktion auf Machtverhältnisse, die wiederum andere Systeme verschieben können, die sich von der ausgelösten Aktion distanzieren oder sich soweit nähern, dass eine Verschmelzung stattfindet. Es ist nicht zu übersehen, dass die heutigen Systeme in Wirtschaft und Politik eine starke Eigendynamik entwickelt haben. Nehmen wir

nur das Beispiel einer Koalition in der Politik: zwei Parteien, die im Grundsatz abweichen können, bilden eine Koalition in der Hoffnung, dass man zu zweit eine grössere Handlungsmacht ausüben kann. Man versucht im Dialog die Differenzen auszuglätten und übt sich in einem Konsens, der für alle Parteien in der Koalition ertragbar ist. In der Wirtschaft sieht man die Verschmelzung von grossen Systemen mittlerweile in einem monatlichen Rhythmus. Grosse supranational orientierte Unternehmen fusionieren mit einem Partner, um den Weltmarkt in gewissen Sektoren der Wirtschaft zu beherrschen. Zwei Systeme, die in sich eine Eigendynamik entwickelt haben, vereinen sich und es entsteht eine Verschmelzung der Systeme. In diesem neuen System, das von Subsystemen übersät ist, ergeben sich für einzelne Personen neue Möglichkeiten, sich zu verändern und aus ihren Subsystemen auszubrechen. Auf der anderen Seite gibt es natürlich auch die Verlierer, die durch eine interne Selektion oder durch das „sich nicht mehr identifizieren mit dem System identifizieren“ aus dem Prozess ausscheiden.



Obiges Bild veranschaulicht die möglichen Interdependenzen, die sich in einem System verschieben können. Jedes einzelne Feld (Subsystem) erzeugt dabei eine Eigendynamik, die mit anderen Systemen korrelieren oder kollidieren kann, oder es fällt gänzlich aus dem Rahmen. Dies zeigt, dass das Individuum sich grundsätzlich auch in einem klar definierten Umfeld weit über seinen Rahmen hinaus bewegen kann. Durch seine Machtvorteile und Geschick kann es sich aus seinem Subsystem heraus bewegen und dies bis an den Rand des Systems, was die oberste Etage zeigen soll.

Dementsprechend sind alle Systeme eine Art lebender Gebilde, die aus menschlichen Komponenten bestehen, die wiederum in sich die Primärmotive enthalten. Es gibt keine statischen Systeme,

sofern diese durch den Menschen geformt, angepasst, verschoben und ausgegrenzt werden.

Thomas Hobbes, der die These "*homo homini lupus*" vertritt, sieht in der Macht des Menschen alleine die Ueberlebensinstinkte am Werk, die den einzelnen zu einem Wolf machen, der nur durch Unterdrückung, Gewalt und die Bändigung der Gruppe Macht anstrebt, besitzen und behalten will.

Die Gruppe in einem Subsystem ist entsprechend zu kontrollieren und zu bändigen, damit der einzelne Gruppenleiter sich die Türen für einen möglichen Aufstieg in ein höher gelegenes Systemteil offen lässt.

Wie schon angetönt sind Interdependenzen zwischen Subsystemen in einem System für einen möglichen Aufstieg eminent wichtig. Man kann auch von einer Kanalisation von Informationen zwischen den einzelnen Blöcken sprechen, wobei diese für den eigenen Zweck ausgenutzt werden können. Es entstehen Vorräume, die auch ihre Eigendynamik haben, denn jeder steht irgendwann einmal im Vorraum, der unmittelbar mit einer anderen Abteilung etwas zu tun hat. Es entstehen Interdependenzen, die je nach Situation sich verschieben können, die die Macht des Einzelnen in seiner Abteilung oder Umgebung verändern lässt. Der Vorraum kann als Instrument für die Macht gebraucht oder misbraucht werden. Man spricht auch von funktionalen Inderpendenzen, « Schwäche und Stärke ». Dasselbe trifft auch für die Kommunikation zu, die die Macht auf Grund des Besitzes diskreditierender Attacken und Informationen stärken kann. Diese Informationen holt man sich im Vorraum oder in den Gängen zwischen den einzelnen Systemen oder auch vom Feind des Feindes.

Die heutigen Systeme sind durch ihre Komplexität, die in den einzelnen Abteilungen herrscht, durch die obersten Etagen (CEO etc.) kaum mehr in ihrem Ganzen führbar. Der Ansatz von Luhmann, dass ein System sich nicht allein durch Prozesse erhält, die hinreichend nach dem Kausalprinzip zu rekonstruieren wären, sondern im Wesentlichen durch den Faktor « Selektion », ist bedingt richtig. Der oberste Verantwortliche für einen Betrieb muss durch die Selektion einen für das System absolut fähigen Mann rekrutieren, der die Komplexität der einzelnen Abläufe genauestens kennt. Durch sein fundiertes Wissen hebt er sich gegenüber dem Vorgesetzten ab.

Der Vorgesetzte setzt auf Vertrauen und Loyalität, wobei der Mitarbeiter ständig kontrolliert werden muss, damit dieser den Posten des Vorgesetzten nicht einnimmt, obwohl er es reduziert könnte. Wäre dies der Fall, würde der Mitarbeiter, der nun den Job des Vorgesetzten eingenommen hat, mit denselben Problemen seines Vorgängers konfrontiert werden. Die Frage stellt sich dann, wie lange er den Sessel hüten kann, auf dem er nun sitzt. Dieses Verhalten von Aufstieg und Niedergang spiegelt die *Erosion der Macht* im Raum-Zeit Gefüge wider. Dabei ist es die höchste höchste Auszeichnung der Macht, seine Nachfolge mit oder gegen Support Dritter frei durchsetzen zu können.

Der Unterschied zwischen dem 16. Jahrhundert (Machiavelli) und heute besteht darin, dass wir uns in einer Gesellschaft bewegen, die stark durch Wissen und Technik beherrscht wird. Wenn ein Mitarbeiter z. B. keine Grundkenntnisse im Computerbereich hat, wird er es schwer haben, sich im heutigen Umfeld zurecht zu finden. Die ältere Generation hat markant Mühe damit mit dem Wissen und der Technik von heute Schritt zu halten. Wer kennt nicht die Situation, vor einem Automaten der SBB zu stehen und zu versuchen, ein Ticket zu lösen, oder das Mütterchen, das vor dem VBZ-Kasten steht und versucht, ein Billet für eine Kurzfahrt mit dem Tram zu lösen. Diese Problematik verstärkt sich je länger je mehr auch in den Betrieben, die im IT-Bereich stark aufrüsten, um mit der Konkurrenz mithalten zu können.

Prof. Fredmund Malik hat in seiner Veröffentlichung « Mit Kopfarbeitern umgehen » klar darauf hingewiesen, dass die Wissensgesellschaft, in der wir uns befinden, es mit sich bringt, dass man mit Menschen zusammenarbeiten muss, deren Unterstellung kein Fundament für Führung mehr bildet. Wissensorganisationen sind weit weniger beherrschbar als andere Arten von Organisationen. Die klassischen Bindungen von Mitarbeitern an eine Organisation fallen in der Wissensgesellschaft zunehmend weg. Es bestehen immer weniger faktische Abhängigkeiten, und auch die juristischen Bindungen zeigen geringe Wirkung. In der Rechtsordnung finden sich bis heute noch keine Vertragsformen, die dieses Problem wirklich lösen könnten. Eines der wichtigsten Kennzeichen der Wissensgesellschaft ist die EROSION der MACHT. Im Grunde ist es in einer Wissensorganisation gleichgültig, ob sie hierarchisch strukturiert ist oder nicht. In Wahrheit ist Management erst notwendig, wenn die Mittel der Macht fehlen. Dementsprechend ist ein gewisses Machtvakuum geradezu notwendig, zumindest was die obersten Gremien des Systems anbetrifft.

Es ist heute undenkbar, dass z.B. Herr Vasella, CEO und Chairman von Novartis, dasselbe Wissen aufbringt wie seine Mitarbeiter in Forschung und Technik. Diese Konstellation birgt auch Gefahren in sich, nämlich dann wenn der Top-Manager nicht mehr im Stande ist, die Untergebenen richtig zu führen. Machiavelli beschreibt dieses Verhalten in « Der Fürst » treffend ; Ein Fürst « Vasella » muss jede Art von Tüchtigkeit belohnen. Jeder Bürger « Mitarbeiter » muss seinen Geschäften « Abteilungen, Subsysteme » ungestört nachgehen dürfen und sollte niemals zu befürchten haben, dass ihm seine Gewinne « Bonus, Lohnerhöhung » vom Staate « Firma » in unangemessener Weise geschmälert werden könnten. Der Fürst « Vasella » muss vielmehr die belohnen, die in irgend einer Weise zum Wohle des Staates « Firma » beitragen. Durch das genannte Vorgehen, kann der Manager oder Vorgesetzte seine Untergebenen beherrschen und erhält dadurch seinerseits die Anerkennung die er braucht, um bestehen zu können. Ist der Manager nicht mehr fähig, die genannten „incentives“ für die Mitarbeiter beizuschaffen, verliert er auch das Recht zum Führen und sein Untergang ist vorprogrammiert. Er „dient“ nicht mehr; und wer nicht dient, verliert die Zuteilung des Machtanspruchs.

Diese Tatsachen, die sich in den letzten Jahrhunderten nicht allzu stark verändert haben, sind

die Kernelemente des Akzeptierens und Unterstützens eines Einzelnen oder einer Gruppe, für das *Wohl seiner selbst* oder einer Organisation, Firma oder eines Systems.

Der Manager von heute muss ein Organisator, Schlichter und Förderer sein, der die einzelnen Komponenten des Systems in Schach zu halten versteht. Er muss besorgt sein, dass die Motivation bei den Mitarbeitern hoch gehalten werden kann. Stimulation durch «Incentives» Bonus, Lohnerhöhung oder Beförderung sind nur einige Elemente die Heute heute eine grosse Rolle spielen. Der Chef, der dieses Spiel nicht beherrscht und sich Fehler in dieser Hinsicht leistet, fällt aus dem «Kasten» System heraus. «Siehe Darstellung». Der Starke lehrt andere zu kämpfen und mit der Macht umzugehen!

Konklusion

Im Kern sind Parallelen zwischen der klassischen Philosophie und den Systemtheoretikern sicherlich gegeben. Heute wird also nichts anderes getan, als auf die Kybernetik eines recht komplexen Systems eingegangen, bestehend aus dem Veranstalter und dessen Motivationslage sowie Unternehmer und Führungskräfte einer bestimmten Branche, von denen jeder einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund hat und wo daher mit einer sehr heterogenen Interessenlage gerechnet werden muss. In der heutigen Zeit wird also systemisch vorgegangen, mit allen Vorzeichen und Komponenten, die wir wieder in der klassischen Philosophie der Macht wiederfinden.

*Die Macht zu erringen ist sehr schwer
Die Macht zu halten ist höchst gefährlich
Die Macht zu verlieren ist ganz einfach*