

Forum

Machiavelli – der entwurzelte Generalist im Spannungsfeld von Politik, Krieg, Führung und Macht

Eine visualisierte Reflexion



MYRIAM GESSLER, Text
PETER HOLLIGER, Visualisierungen

Abstract

When discussing and reading about Niccolò Machiavelli, one is immediately confronted with words like “evil” and “ruthless”. But do these words fit?

It is fair to say: Machiavelli is one of the most misunderstood persons in history. This is due to the fact that 500 years lie between us and him. We are not really familiar with Machiavelli’s living space. How can we deal with it?

The following article – connected to contemporary and suitable visualizations – shows that Machiavelli must first be placed in the right context before we can apply him to the 21st century: Machiavelli was an all-rounder who lived and worked in a compact environment (“Italy” and Florence) at the time of the Renaissance. What does this mean for transferring? Machiavelli supplies us neither with facts nor events, but with inspiration and patterns.

Schlüsselbegriffe Machiavelli; Politik; Krieg; Führung; Macht

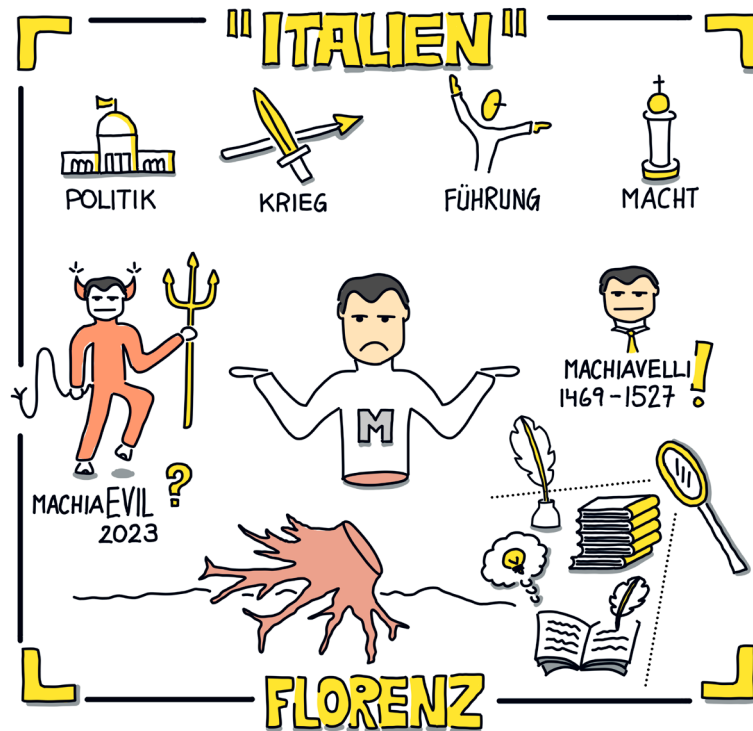
Keywords Machiavelli; politics; war; leadership; power



MYRIAM GESSLER, lic. phil. hist. (Mag./M.A.), ist freischaffende (Militär-)Historikerin sowie Bereichsleiterin Bildung, Schulleiterin Sprache und Mitglied der Geschäftsleitung am Pädagogischen Zentrum für Hören und Sprache HSM Münchenbuchsee.
E-Mail: myriam.gessler@be.ch



OBERST I GST PETER HOLLIGER ist Chef Einsatzplanung AOC SDO, Pikettoffizier Luftwaffe.
E-Mail: Peter.Holliger@vtg.admin.ch



Machiavelli im 21. Jahrhundert: Blutleerer Lieferant von Leitlinien und dunkle Galionsfigur

Niccolò Machiavelli (1469–1527) ist uns kaum mehr als historische Person präsent, geschweige denn bekannt. Im Management-Leadership-Kontext beispielsweise taucht er regelmässig als blutleerer Lieferant von Leitlinien auf; in der Psychologie erscheint er als Galionsfigur der sogenannten «dunklen Führung». Dort wird das Etikett «Machiavellist» mit einer manipulativen, intriganten Persönlichkeit in Verbindung gebracht, für die Ethik und Moral nebensächlich sind.¹ Überblicken wir die Publikationen, so fällt auf, dass zwar auf Machiavelli und seine Schriften (vor allem auf «Der Fürst») Bezug genommen wird, jedoch in der Regel ohne Anspruch auf historische Genauigkeit und Vertiefung. Machiavelli setzte sich vor rund 500 Jahren nämlich eingehend mit Politik, Krieg, Führung und Macht auseinander.

Bücher wie «Machiavelli für Manager. Sentenzen»², die Zitate zusammenwürfeln, entwurzeln Machiavelli endgültig.

Dadurch, dass Machiavelli im 21. Jahrhundert seinen Lebensweltbezügen entrissen ist, werden seine Schriften des Öfteren überdehnt und missinterpretiert. So dient er unter anderem auch als Plattform für Alltagsprobleme, was absurd ist. Das gipfelt im Experiment «Machiavelli für Mütter. Von der Kunst, das Familienchaos zu beherrschen».³

Bevor wir Machiavelli sinnvoll ins 21. Jahrhundert transferieren, müssen wir ihn in seine Zusammenhänge zurückbetten respektive zu seinen Wurzeln zurückführen.

Kein Transferieren ohne Kontextualisieren!

Das geschieht nachfolgend in drei Schritten – von aussen nach innen.

«Dadurch, dass Machiavelli im 21. Jahrhundert seinen Lebensweltbezügen entrissen ist, werden seine Schriften des Öfteren überdehnt und missinterpretiert.»

«Kein Transferieren ohne Kontextualisieren!»

Der Generalist mit begrenztem Aktionsradius im Innovationsraum «Renaissance»

Schritt 1: Der Innovationsraum «Renaissance». Europas Aufbruch in die Neuzeit

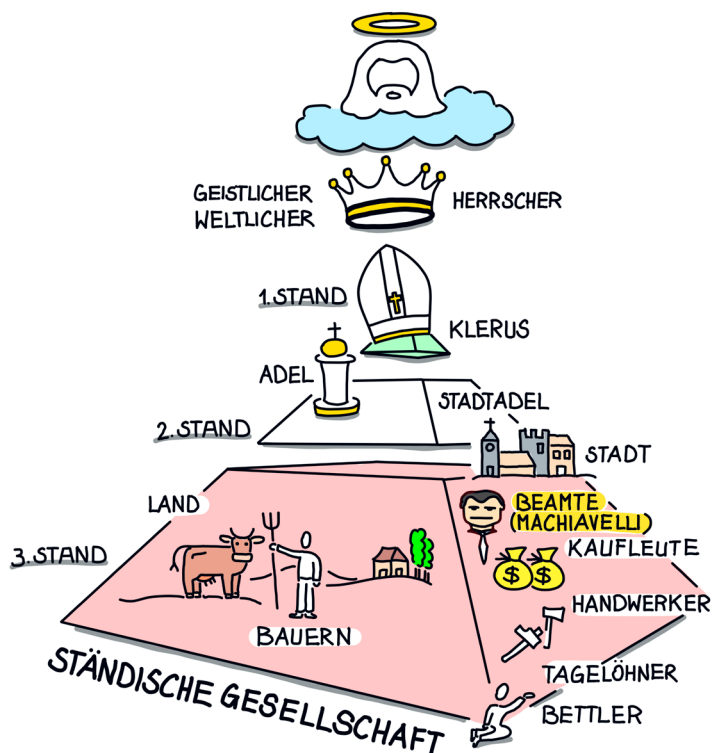
Die Renaissance (15./16. Jahrhundert), also Machiavellis Zeit, steht nicht nur für die Wiedergeburt und das Wiederaufgreifen der Antike in materieller und ideeller Hinsicht, sondern auch für einen Innovationsraum, der globale Züge trägt. Bernd Roeck bietet in «Der Morgen der Welt. Geschichte der Renaissance» einen hervorragenden Überblick.⁴

Dazu sechs prominente Beispiele:

- Entdeckung Amerikas (Geografie)
- Entwicklung des heliozentrischen Weltbildes (Wissenschaft)
- Erfindung/Entwicklung des Buch- und Notendrucks (Technik, Musik)
- Erfindung der doppelten Buchführung/des Bankwesens (Wirtschaft)
- Der Humanismus (Gesellschaft, Philosophie)
- Entwicklung der Zentralperspektive in der bildenden Kunst und in der Architektur (Kultur)

Im Zuge der Renaissance brach Europa in die Neuzeit auf, jedoch in keine friedliche: Zahlreiche kriegerische Konflikte prägten diese Epoche. Es war die Blütezeit der Condottieri (der Söldnerführer) und der Söldnertruppen.⁵

Es gilt zu beachten, dass die Renaissance den Grossteil der europäischen Bevölkerung nur partiell erreichte – zum Beispiel in Form des Buches, welches schnell zum Massenmedium wurde.⁶ Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit der damaligen Gesellschaftsordnung, die sich aus drei hierarchisch abgestuften sowie quantitativ und sozial ungleichen Ständen zusammensetzte: aus dem *Klerus* (der Geistlichkeit), dem *Adel* – hier dem italienischen *Stadtdadel* (wie der patrizischen Obrigkeit in Florenz) und aus dem *Dritten Stand* (Mehrheit der Bevölkerung auf dem Land und in den Städten; unter anderem Bauern, Bettler, Tagelöhner, Handwerker, Kaufleute, aber auch Beamte).⁷



«Mit der Zugehörigkeit zum Adel oder zur Geistlichkeit sind rechtliche, politische und finanzielle Privilegien verbunden (...).»⁸ Die Renaissance griff vor allem hier.

Was den Florentiner Machiavelli betrifft, so gehörte er dem bildungsnahen Teil des Dritten Standes an (Beamte). Machiavellis Leben und Wirken sind eng verknüpft mit den mächtigen Familien der Medici und der Borgia sowie mit der übermächtigen katholischen Kirche.⁹

Schritt 2: Der begrenzte Aktionsradius. Leben und Wirken in überschaubarer Umgebung

Obwohl auch in Mittel- und Westeuropa unterwegs, betrachtete Machiavelli «Italien»¹⁰ und die formale¹¹ Republik Florenz als seine Lebensweltbezüge.¹²

Machiavellis überschaubare Umgebung fokussierte auf urbane politische Zentren wie Florenz, Mailand, Rom und Venedig, in denen knallharte Macht, direkte Gewalt, üble (bisweilen tödliche) Intrigen, Bestechung, Betrug sowie Ausschweifungen jeglicher Art an der Tagesordnung waren.¹³

Machiavelli thematisierte also nichts Aussergewöhnliches, sondern beobachtete und analysierte seine Umgebung sowie die darin partizipierenden Menschen schonungslos systemkritisch. *Machiavellis Schriften sind unbedingt vor diesem Hintergrund zu verorten und zu verstehen!*

«Machiavellis überschaubare Umgebung fokussierte auf urbane politische Zentren (...), in denen knallharte Macht, direkte Gewalt, üble (bisweilen tödliche) Intrigen, Bestechung, Betrug sowie Ausschweifungen jeglicher Art an der Tagesordnung waren.»

**Schritt 3: Der Generalist.
Vielseitigkeit als Berufung**

Das Profil von Machiavelli ist vielseitig und fließend. Es lassen sich keine scharfen Trennlinien ziehen: Machiavelli war gleichzeitig und übergreifend Dichter, Diplomat, Historiker, Militärreformer, Philosoph, Schriftsteller, (Militär-)Theoretiker ... sowie Beamter, Familienmensch, Liebhaber und Zeitzeuge. Es überrascht daher nicht, dass er sich mit einer gewissen Selbstverständlichkeit der Analyse von Politik, Krieg, Führung und Macht widmete.

Machiavellis Profil spiegelt Haltungen, Tugenden und Werte der Renaissance, in der *Generalisten* wie er und *Universalgelehrte* wie Leonardo da Vinci en vogue waren. Sie sahen sich als Berufene (und nicht etwa als Berufspersonen; denn eine Berufswelt im heutigen Sinne gab es damals noch nicht).¹⁴

Und heute: Wie wird Machiavelli im 21. Jahrhundert wahrgenommen?

**Transfer ins 21. Jahrhundert –
eine Frage der Perspektive**

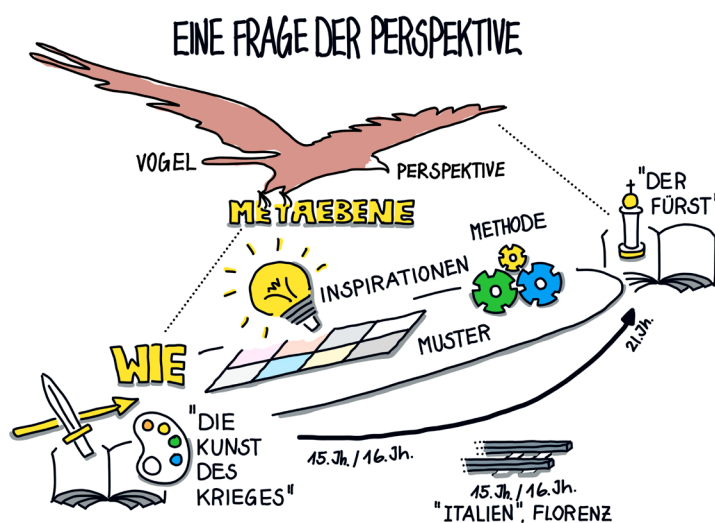
Machiavelli wird heutzutage unreflektiert mit negativen Attributen wie «böse», «machtbesessen», «skrupellos» und «amoralisch», «unethisch» verschmolzen. Das hängt mit der posthumen (!) Rezeption und Wirkung seiner Schriften zusammen. Bereits die berechtigte Vermutung, dass «Der Fürst» in die nationalsozialistische Ideologie eingeflossen ist, lässt uns erschauern.¹⁵

«Machiavelli wird heutzutage unreflektiert mit negativen Attributen wie «böse», «machtbesessen», «skrupellos» und «amoralisch», «unethisch» verschmolzen. Das hängt mit der posthumen (!) Rezeption und Wirkung seiner Schriften zusammen.»

Klar pflegte Machiavelli den zeitgenössischen Lebensstil, der im 21. Jahrhundert mehr befremdet als überzeugt, kam mit dem Zeitgeschehen und mit damals angesagten Mindsets wie dem Humanismus in Berührung. Er war jedoch auch pflichtbewusster Beamter und fürsorglicher Vater. Was Machiavelli definitiv nicht war: Machiavellist (siehe oben, «dunkle Führung»)¹⁶

Machiavelli lief bezüglich Ereignis-, Personenebene und bezüglich Mindsets fest auf der Schiene des 15./16. Jahrhunderts sowie räumlich begrenzt («Italien», Florenz). *Er sah/nahm die Welt durch die Brille seiner Zeit wahr, dies auch in begrifflicher Hinsicht:* Machiavelli verstand unter «Politik», «Krieg», «Führung» und «Macht» nicht das Gleiche wie wir. Der Transfer ins 21. Jahrhundert kann daher nur aus der Vogelperspektive – das heisst auf der methodisch distanzierten Metaebene – erfolgen. Denn Machiavelli liefert uns hier nicht Fakten/Ereignisse, sondern Inspirationen und Muster, was nachfolgend anhand von zwei seiner Schriften aufgezeigt wird: «Der Fürst» und «Die Kunst des Krieges».

«Denn Machiavelli liefert uns hier nicht Fakten/ Ereignisse, sondern Inspirationen und Muster (...).»



«Der Fürst» («Il Principe»,
geschrieben 1513)¹⁷

«Der Fürst» ist ein politisch-militärischer Ratgeber, aber auch ein Empfehlungsschreiben, mittels dessen Machiavelli die Gunst der Obrigkeit wiedererlangen wollte: Er war im Kontext der Rückkehr der Familie der Medici 1512 kalt gestellt worden; er hatte alle seine Ämter verloren und hatte ins Exil gehen müssen. Machiavelli wollte unbedingt wieder Fuss fassen, was ihm mehr schlecht als recht gelang. Er starb verarmt und ausgegrenzt 1527.¹⁸

Nachdem «Der Fürst» posthum veröffentlicht worden war (1532), gab der schonungslos systemkritische Inhalt europaweit einiges zu reden.¹⁹

Inhalt

Das Hauptgeschäft eines Herrschers – hier des italienischen²⁰ Fürsten²¹ – im 15./16. Jahrhundert ist es, um jeden Preis seine politische sowie militärische Führung und Macht zu sichern, zu erhalten. Hierfür kann der Herrscher Gewalt anwenden, zu verbrecherischen Taten oder zu Wohltaten greifen; Hauptsache, die Herrschaft und das (eroberte) Herrschaftsgebiet respektive der Staat bleiben stabil.

Seinen Untertanen gegenüber hat der Herrscher Verpflichtungen: Er muss diese im Konfliktfall (be-)schützen sowie für deren (wirtschaftliches) Überleben sorgen. Es macht sich für einen Herrscher bezahlt, gefürchtet zu sein – jedoch nicht verhasst.

Was die militärische Macht betrifft, so sieht Machiavelli diese nur durch eigene Truppen, das heisst durch Soldaten aus dem eigenen Volk, gesichert/stabilisiert. Von Söldnertruppen rät er vehement ab, da diese «zerstritten, ambitiös, disziplinos, treulos» sowie feige und unzuverlässig sind.²²

Damit ein Herrscher seine Verpflichtungen erfolgreich erfüllen und seine politische sowie militärische Führung und Macht sichern, erhalten, stabilisieren kann, stehen ihm alle Mittel zur Verfügung. Es wundert nicht sonderlich, dass das geläufige Sprichwort «Der Zweck heiligt die Mittel.» Machiavelli zugeschrieben wird.

Wie bereits oben erwähnt, wird Machiavelli heutzutage des Öfteren überdehnt und missinterpretiert, was darauf zurückzuführen ist, dass die Entstehungszusammenhänge seiner Schriften weitgehend ignoriert werden – mit fatalen Folgen für die Rezeption. «Der

Fürst» orientiert sich konsequent an realen Personen des 15./16. Jahrhunderts (und an ihrer Gegenwart, an ihren Lebensweltbezügen), zum Beispiel an Cesare Borgia (ein unehelicher Sohn von Papst Alexander sowie unter anderem Herzog der Romagna) und an Francesco Sforza (Herzog von Mailand).²³

Hier wird überdeutlich, dass Machiavelli nicht ohne Weiteres ins 21. Jahrhundert transferiert werden kann.

«Damit ein Herrscher seine Verpflichtungen erfolgreich erfüllen und seine politische sowie militärische Führung und Macht sichern, erhalten, stabilisieren kann, stehen ihm alle Mittel zur Verfügung.»

«Die Kunst des Krieges» («Dell'Arte della
Guerra», geschrieben 1519–1520)²⁴

«Italien» wurde Ende des 15. und zu Beginn des 16. Jahrhunderts von Kriegen regelrecht erschüttert, in die unter anderem «Frankreich»²⁵, «Spanien», die Alte Eidgenossenschaft (die «Schweiz» von 1291–1798) verwickelt waren.²⁶ Vor diesem Hintergrund entstand «Die Kunst des Krieges». Machiavelli kritisiert in dieser Schrift die prekäre politische, militärische Situation in «Italien».

Inhalt

Der Fokus liegt auf dem Heer und dessen Verwendung durch den Herrscher in Kriegs- und Friedenszeiten. Machiavelli lässt in einem fiktiven Dialog den Condottiere (!) Fabrizio Colonna über den politischen und militärischen Zerfall in «Italien» reflektieren.

Im Spiegel zeitgenössischer Haltungen, Tugenden und Werte sieht Machiavelli im Aufgreifen respektive Nachahmen römischer Sitten und römischer Disziplin, Taktik, Strategie einen Vorteil für das «Italien» der Renaissance. Er richtet seinen Blick auf den Zeitraum vor Christi Geburt, das heisst auf die Blütezeit der römischen Legion. Albert A. Stahel listet in «Klassiker der Strategie – eine Bewertung» die wesentlichen Punkte sehr gut auf²⁷:

- Die **Aushebung** und die **Rekrutierung** erfolgen unter der Landbevölkerung (Infanterie) und der

- Stadtbevölkerung (Kavallerie); für die Logistik/den Unterhalt des Heeres sind geeignete Handwerker aufzubieten (zum Beispiel Schmiede und Spengler).
- Die **Ausbildung** der Soldaten findet in den Städten statt, da die Dichte respektive die Nähe zur Bevölkerung beziehungsfördernd ist, dies im Sinne der Identifikation und der Vertrauensbildung.
 - Die **allgemeine Wehrpflicht** erweitert die personellen Möglichkeiten/Ressourcen im Kriegsfall (unter anderem Teilaufgebot oder allgemeine Mobilmachung). Zudem ist ein Volksheer billiger als eine Söldnertruppe.
 - Die militärischen **Grade** bilden diejenigen des römischen Militärwesens ab, beispielsweise Dekurio (lat. *decurio*; entspricht dem Unteroffizier) und Zenturio (lat. *centurio*; entspricht dem Kompaniekommandanten).
 - «Das Volksheer von Machiavelli», so Stahel treffend, «ist vor allem ein **Infanterieheer**, dessen Vorbilder die mazedonische Gliederung der Phalanx, die römische Legion und die schweizerische Brigade sind.»²⁸ Artillerie und Kavallerie unterstützen das Infanterieheer lediglich. Hier löst sich Machiavelli von seiner Gegenwart: Im «Italien» der Renaissance ist die Kavallerie wesentlich. Machiavelli hingegen drängt sie an den Rand und weist ihr Aufgaben wie Aufklärung und Unterbrechung des gegnerischen Nachschubs zu.
 - **Taktik** und **Strategie** verknüpft Machiavelli in Anlehnung an antike Vorbilder eng mit der Verteidigung und der Eroberung einer Stadt. Er spiegelt hier 1:1 seine überschaubare Umgebung, welche auf urbane (!) politische Zentren wie Florenz, Mailand, Rom und Venedig fokussiert. Diesen Sachverhalt berücksichtigt Stahel nicht. Er gewichtet stattdessen den Vergleich mit Sun Tzu («Indirekter Ansatz» sowie «Indirekte Strategie») und blendet dadurch Machiavellis Lebensweltbezüge gänzlich aus, was unweigerlich zu Verzerrungen in der Interpretation von Machiavellis «Die Kunst des Krieges» führt.²⁹

«Die Kunst des Krieges» weist ein innovatives und spannendes Element auf: Das Simulieren einer Schlacht auf dem Papier, das kontrovers diskutiert wird (antikes versus zeitgenössisches Kriegswesen). Weiter erörtert Machiavelli aus der eigenen Erfahrung heraus³⁰ Vorgehensweisen bezüglich soldatischer Motivation und Übung sowie bezüglich Rekrutierung.

Das Heer ist ein Mittel zur territorialen Eroberung. Es dient zudem dem Schutz der Untertanen und es unterstützt den Herrscher bezüglich Sicherung, Erhaltung, Stabilisierung der politischen, militärischen Führung und Macht sowie des Staates. Machiavelli greift hier ein Leitmotiv von «Der Fürst» auf: Das Heer sollte unbedingt dem eigenen männlichen Volk entspringen – der Landbevölkerung und der Stadtbevölkerung, die parallel ihren nicht militärischen Tätigkeiten nachgehen.

Machiavellis Milizgedanke ist eine klare Ab-sage an das damals in Europa gängige Söldnerwesen.

«Das Heer sollte unbedingt dem eigenen männlichen Volk entspringen – der Landbevölkerung und der Stadtbevölkerung, die parallel ihren nicht militärischen Tätigkeiten nachgehen.»

«Die Kunst des Krieges» wird gewöhnlich zu Machiavellis unbedeutenderen Schriften gezählt, dabei ist sie das militärische Konzentrat, in dem Machiavelli das Spannungsfeld von Politik, Krieg, Führung und Macht offenlegt³¹: In einem erfolgreichen Staat sollte sich die politische, militärische Führung und Macht am Krieg(shandwerk) orientieren. Das stete Vorbereitetsein dient der Friedenssicherung sowie der Staatserhaltung und -stabilisierung.³² Der Krieg ist bei Machiavelli nicht «eine blosse Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln» wie bei Clausewitz³³, sondern staatsrelevanter Dreh- und Angelpunkt.

Achtung: Machiavellis Analyse spiegelt seine Gegenwart und sein unmittelbares Erleben in einem überschaubaren Umfeld («Italien», Florenz), das vor martialischen Ereignissen trieft. Anders bei Clausewitz, dessen «Ansätze und (...) Denkweisen (...) sowohl breit als auch interdisziplinär und interdependent angelegt sind»³⁴. Der Unterschied ist offensichtlich!

«Der Krieg ist bei Machiavelli nicht «eine blosse Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln» wie bei Clausewitz, sondern staatsrelevanter Dreh- und Angelpunkt.»

Lohnt es sich überhaupt, Machiavelli ins 21. Jahrhundert zu transferieren? Ja, begrenzt, wie Sie gleich sehen werden.

Machiavelli im 21. Jahrhundert

Da Machiavelli als einer der Begründer der modernen Staatsphilosophie gilt, wird er automatisch als zeitlos taxiert. Das führt insbesondere bei der Verwendung der stark kontext- und zeitabhängigen Begriffe «Politik» und «Macht» zu Verzerrungen.³⁵ Machiavelli kam als bildungsnaher Mensch mit dem Zeitgeschehen sowie mit antiken und spätmittelalterlichen Ideen, Visionen usw. in Berührung, die sein Denken prägten.³⁶

Machiavelli schöpfte aus der Vergangenheit und aus seiner (!) Gegenwart, jedoch nicht aus der Zukunft. Das erschwert den Transfer ins 21. Jahrhundert.

Dennoch: Machiavelli liefert hinsichtlich «Führung» und «Krieg» Inspirationen und Muster in drei Themenbereichen:

1. Leadership in der dynamischen und herausfordernden VUCA-Welt
2. Soldaten aus dem eigenen Volk: Machiavellis Milizgedanke
3. Krieg(shandwerk) im Fokus: Militärisch fit sein

1. Leadership in der dynamischen und herausfordernden VUCA-Welt

Scrollt man durch die Leadership-Angebote und -Literatur, so stösst man immer wieder auf die Behauptung, besonders die Welt des 21. Jahrhunderts sei VUCA. Hier fehlt der aufmerksame retrospektive Blick: Der Innovationsraum «Renaissance» im Allgemeinen und Machiavellis überschaubare Umgebung («Italien», Florenz) im Besonderen waren ebenfalls VUCA, das heisst schwankend (*volatile*), unsicher (*uncertain*), komplex (*complex*) und mehrdeutig (*ambiguous*).

«Der Innovationsraum «Renaissance» im Allgemeinen und Machiavellis überschaubare Umgebung («Italien», Florenz) im Besonderen waren ebenfalls VUCA (...).»

In «Der Fürst» zeigt Machiavelli anhand von vier Kategorien auf, wie sich der erfolgreiche Herrscher in seiner dynamischen und herausfordernden Gegenwart bewegt: *necessità*, *occasione*, *fortuna* und *virtù*. Mit diesem «Kategoriennetz»³⁷ und mit dessen Tauglichkeit für unsere Gegenwart setzt sich Alois Riklin in «Die Führungslehre von Niccolò Machiavelli» eingehend auseinander.³⁸ Die kleine Arbeit ist empfehlenswert (besonders die Seiten 41–68), obwohl Riklin den Fokus zu sehr auf die Politik richtet und dadurch ab und zu über die historische Genauigkeit sowie über begriffliche Bedeutungs- und Inhaltsverschiebungen stolpert.

- Mit der *necessità* (der Notwendigkeit) verbindet Machiavelli die Fähigkeit des erfolgreichen Herrschers – also des erfolgreichen Leaders –, sich realistisch und flexibel mit den vorgegebenen und unbeeinflussbaren Bedingungen einer Unternehmung zu arrangieren, diese zu seinem Vorteil zu nutzen. Hier stellt sich auch die Frage, wie weit und inwiefern er (un-)abhängig respektive frei ist/sein kann.³⁹

Inspiration: Erfolgreiche Leadership und Resilienz.

- Die *occasione* (die Gelegenheit) taucht überraschend auf, um gleich wieder zu verschwinden. Der erfolgreiche Leader verfügt über die Fähigkeit, die günstige Gelegenheit sofort zu erkennen und diese im Sinne einer Chance für sich und seine Umgebung optimal zu nutzen.⁴⁰

Inspiration: Erfolgreiche Leadership und Intuition (schnelles Erkennen von Mustern und schnelles Abrufen von Erfahrungen durch vernetztes Denken).

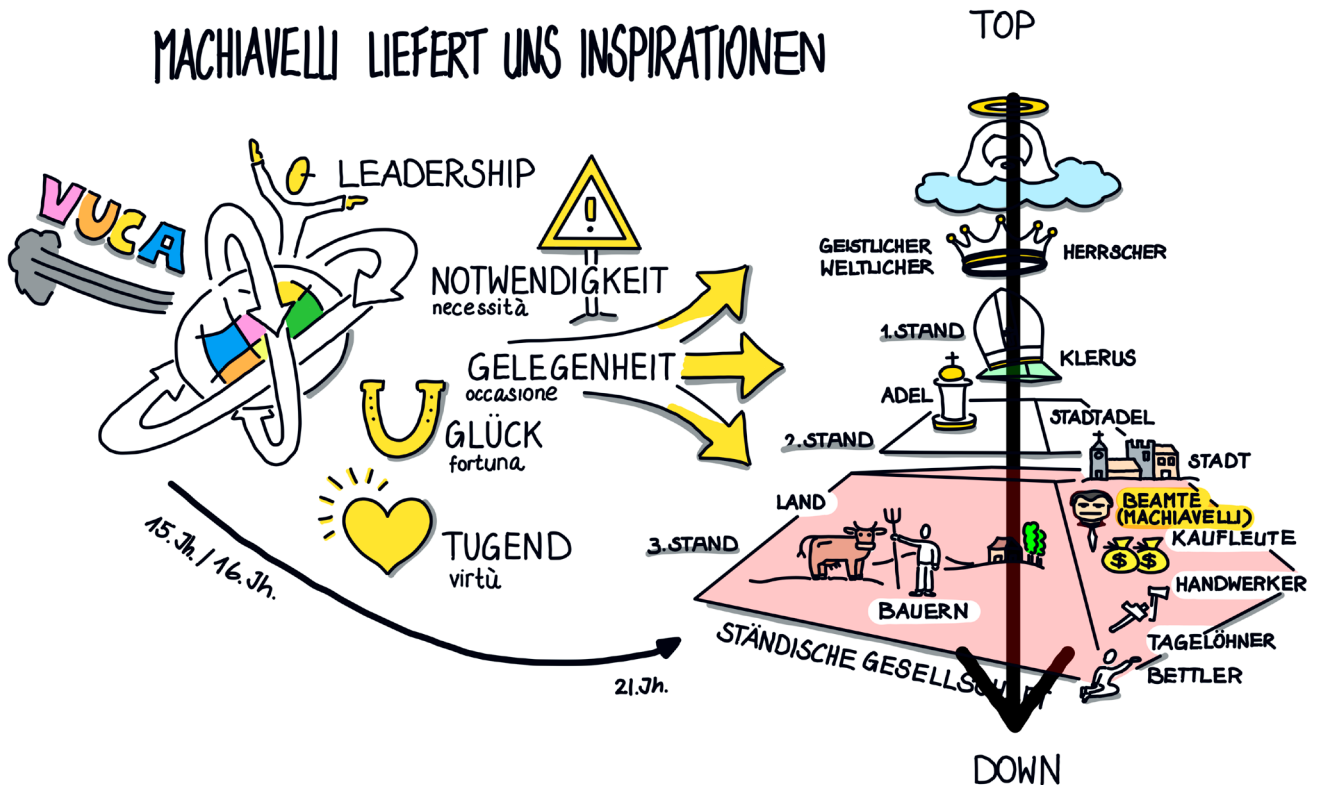
- *Fortuna* (das Glück) umfasst die Kompetenz, aus einem beliebigen Ereignis einen Vorteil, «aus dem Zufall einen Glücksfall»⁴¹ machen zu können. Riklin liegt richtig, wenn er behauptet: «Der Tatmensch Machiavelli will das Glück erzwingen. Nach ihm ist *fortuna* wenigstens teilweise beeinflussbar.»⁴² Hierzu Machiavelli: «Dennoch (...) halte ich die Überzeugung für zutreffend, dass Fortuna die Hälfte unserer Taten bestimmt, die andere Hälfte aber – mehr oder weniger – uns selbst überlässt.»⁴³ Der erfolgreiche Herrscher kann gemäss Machiavelli die «Launenhaftigkeit des Glücks»⁴⁴ durch seine Anpassungsfähigkeit nicht nur handhaben, sondern auch konstruktiv nutzen⁴⁵: «Ferner glaube ich, dass derjenige erfolgreich ist, der seine Handlungsweise mit dem Charakter der jeweiligen Umstände in Einklang bringt, so wie derjenige erfolglos ist, dessen Vorgehen mit den Gegebenheiten in Widerspruch gerät.»⁴⁶

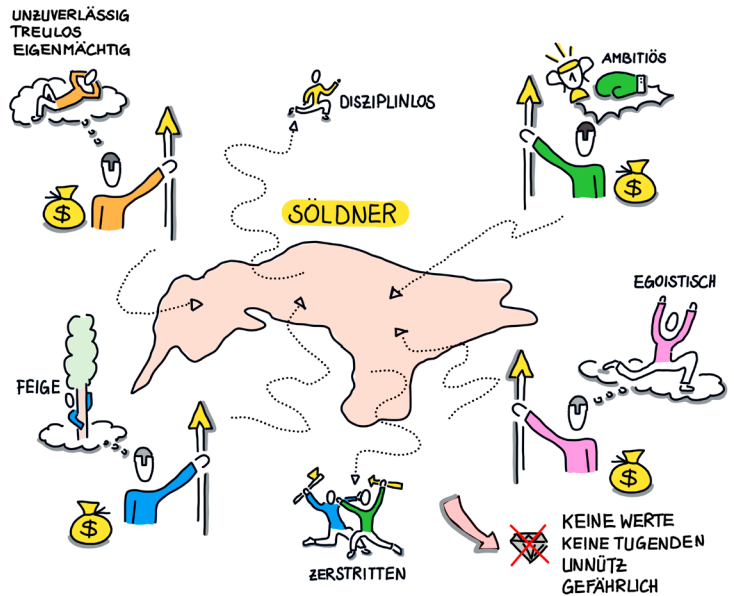
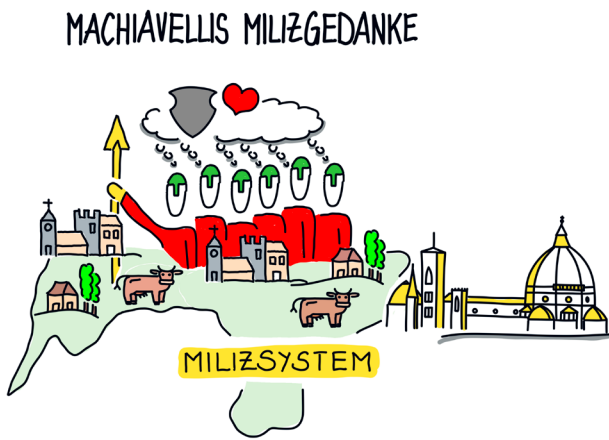
- Inspiration: Erfolgreiche Leadership als Schmiedin ihres Glücks (Selbstverantwortung wahrnehmen).
- Riklin merkt zu Recht an, dass «*necessità, occasione* und *fortuna* (...) Eigenheiten der Aussenwelt» des erfolgreichen Leaders sind, «jener Aussenwelt, die er vorfindet und die er gestalten soll»⁴⁷, und zwar durch die *virtù* (die Tugend). Diese ist in seinem Innern (seiner Innenwelt) in Form eines humanistischen Bildungspakets angelegt. Machiavelli misst hier der historischen Kompetenz, über die ein erfolgreicher Herrscher verfügen muss, grosse Bedeutung bei.⁴⁸ Je besser das Paket ausgestattet ist, desto mehr bewährt sich der Herrscher in Sachen Dynamik und Herausforderungen.
- Inspiration: Erfolgreiche Leadership und Kompetenz- und Erfahrungsentwicklung sowie -erweiterung (Gestaltungsräume).

«Machiavellis Gegenwart kannte keine partizipative oder transformationale Führung. Vor rund 500 Jahren war Führung eine Top-down-Angelegenheit.»

Die vier Kategorien sind im Hinblick auf die VUCA-Welt zwar inspirierend; wir dürfen jedoch nicht ausser Acht lassen, dass Machiavelli stets den (Ideal-)Typus «erfolgreicher, dominanter, mächtiger Herrscher» vor Augen hatte. Machiavellis Gegenwart kannte keine partizipative oder transformationale Führung: Vor rund 500 Jahren war Führung eine Top-down-Angelegenheit.

Wie bereits im Kapitel «Transfer ins 21. Jahrhundert» erwähnt, liefert uns Machiavelli nicht Fakten. Er liefert uns auch nicht Ereignisse, aber Inspirationen und Muster, die Kontinuität zeigen. Diese Muster stehen bei den nachfolgenden zwei Themenbereichen im Zentrum.





2. Soldaten aus dem eigenen Volk: Machiavellis Milizgedanke

Machiavelli lehnt in «Der Fürst» und in «Die Kunst des Krieges» Söldnertruppen vehement ab, da diese «zerstritten, ambitiös, disziplinos, treulos» sowie feige und unzuverlässig sind.⁴⁹ Aus Machiavellis Sicht verfügen die egoistischen, eigenmächtigen Söldner über keine Werte und Tugenden.⁵⁰ Sie sind daher «unnützlich und gefährlich»⁵¹. Hier zeichnet sich ein Muster ab, das sich durch die Geschichte des Söldnerwesens zieht⁵² und uns unweigerlich an den russischen Söldnerführer Jewgeni Wiktorowitsch Prigoschin und an seine Wagner-Söldner denken lässt, die Ende Juni 2023 einen bewaffneten Aufstand gegen Wladimir Putin wagten.

Was wir daraus ziehen können? Historische Ereignisse wiederholen sich nicht, aber Muster.

«Ausschlaggebend für Machiavelli ist, dass ein Staat, der Soldaten aus dem eigenen Volk rekrutiert, über eigene (!) militärische Fähigkeiten verfügt.»

Ausschlaggebend für Machiavelli ist, dass ein Staat, der Soldaten aus dem eigenen Volk rekrutiert, über eigene (!) militärische Fähigkeiten verfügt.⁵⁵ In Anbetracht der heutigen Bedrohungs- und Konfliktlage sind die Merkmale respektive das Muster von Machiavellis Milizgedanken aktueller denn je. Sie finden sich zum Beispiel teilweise in der Vision 2030 der Schweizer Armee wieder – unter anderem Miliz; Sicherheit, Stabilisierung; Bedeutung von Werten und Tugenden; Fähigkeiten und Befähigung.⁵⁶ Siehe hierzu auch unter 3.

3. Krieg(shandwerk) im Fokus: Militärisch fit sein

Der Krieg ist bei Machiavelli staatsrelevanter Dreh- und Angelpunkt. Bereits in «Der Fürst» bringt er dieses Axiom prägnant auf den Punkt: Der Fürst «darf (...) niemals seine Aufmerksamkeit vom Kriegshandwerk abwenden; ja er sollte sich sogar in Friedenszeiten noch mehr darin üben als in Kriegszeiten, was er in zweifacher Weise tun kann: zum einen praktisch, zum anderen gedanklich»⁵⁷.

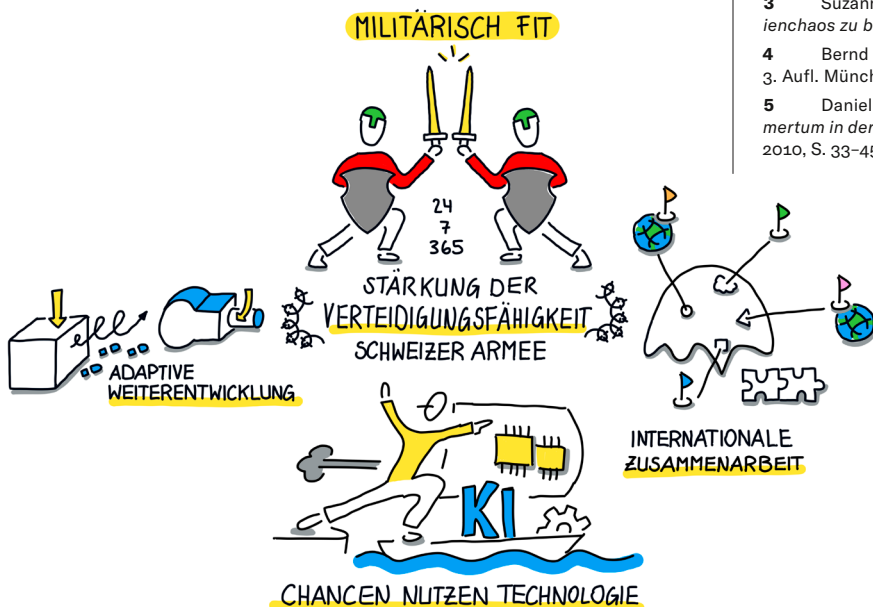
«Historische Ereignisse wiederholen sich nicht, aber Muster.»

Machiavelli sieht die politische, militärische Führung und Macht sowie den Staat nur durch Soldaten aus dem eigenen Volk gesichert, erhalten, stabilisiert.⁵³ Der Milizgedanke zielt auf die Land- und Stadtbevölkerung ab, die Machiavelli als verlässlich und treu einstuft. Diese gilt es hinsichtlich des Kriegshandwerks zu befähigen und zu trainieren.⁵⁴

«Gemäss Machiavelli kann nur ein militärisch fitter Staat den Frieden sichern sowie sich erhalten und stabil sein (...). Dieses Muster können wir 2023 wiedererkennen.»

Ende des 15. und zu Beginn des 16. Jahrhunderts entschieden in «Italien» Kriege über die Existenz von Herrschaftsgebieten und Dynastien. Die Bedrohungs- und Konfliktlage damals waren prekär.⁵⁸ Gemäss Machiavelli kann nur ein militärisch fitter Staat den Frieden sichern sowie sich erhalten und stabil sein (vergleiche oben unter «Die Kunst des Krieges»). Dieses Muster können wir 2023 wiedererkennen. Warum? Weil uns einerseits am 24. Februar 2022 schlagartig bewusst geworden ist, dass Krieg in Europa immer noch möglich ist/möglich sein wird – uns andererseits der Konflikt in der Ukraine in aller Härte vor Augen führt, dass sich ein Staat in Bezug auf seine Sicherheit nicht am Frieden, sondern am Krieg/am Konflikt orientieren sollte. Das spricht klar für die Förderung der militärischen Fitness in Machiavellis Sinne respektive für die umfassende Stärkung der Armee, die beispielsweise aktuell in der Schweiz läuft.⁵⁹ Die Stärkung der Verteidigungsfähigkeit der Schweizer Armee richtet sich auf drei Punkte aus⁶⁰:

- Militärische Fähigkeiten adaptiv weiterentwickeln.
- Chancennutzung im Kontext des technologischen Fortschritts.
- Stärkung der internationalen Zusammenarbeit.



Quintessenz

Rund 500 Jahre sind seit dem Abfassen von «Der Fürst» und «Die Kunst des Krieges» vergangen. Machiavellis Gegenwart, die unter anderem ständisch (das heisst quantitativ und sozial ungleich) organisiert war, ist uns fremd. Das zeigt sich in diesem Artikel deutlich in begrifflicher Hinsicht: Machiavelli verstand unter «Politik», «Krieg», «Führung» und «Macht» nicht das Gleiche wie wir; er sah/nahm die Welt durch die Brille seiner Zeit wahr. Wenn überhaupt, lässt sich Machiavelli nur aus der Vogelperspektive ins 21. Jahrhundert übertragen, und zwar im Sinne von Inspirationen (Leadership) und in Form von kontinuierlichen Mustern (Krieg). Er liefert uns für den Transfer keine Fakten und Ereignisse, dies letztlich wegen der grossen Distanz, die zu Verzerrungen führen kann.

Im Zuge der Renaissance brach Europa zwar in die Neuzeit auf, die einschneidende Zäsur respektive der gesellschaftliche, politische, rechtliche, auch militärische Impact kam jedoch erst 1648 – mit dem Ende des Dreissigjährigen Krieges und im Kontext der Aufklärung (18. Jahrhundert). ♦

Endnoten

- 1 Peter Noll und Hans Rudolf Bachmann. *Der kleine Machiavelli. Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch*. 3. Aufl. München: Piper, 2018. Die «dunkle Führung» – sie ist als Gegenstück zur charismatischen und transformationalen Führung zu verstehen – fokussiert auf «Narzissmus», «Machiavellismus» und «Psychopathie». Marco Furtner fasst nützlich zusammen in *Dark Leadership. Narzisstische, machiavellistische und psychopathische Führung*. Wiesbaden: Springer, 2017, besonders die Seiten 9–10, 19–23.
- 2 Luigi Spagnol und Elena Spagnol. *Machiavelli für Manager. Sentenzen*. Frankfurt a. M.: Insel, 1995.
- 3 Suzanne Evans. *Machiavelli für Mütter. Von der Kunst, das Familienchaos zu beherrschen*. München: Piper, 2014.
- 4 Bernd Roock. *Der Morgen der Welt. Geschichte der Renaissance*. 3. Aufl. München: C.H.Beck, 2023.
- 5 Daniel Robert Kramer. *Das Söldnerwesen. Militärisches Unternehmertum in der Genese des internationalen Systems*. Wiesbaden: VS Verlag, 2010, S. 33–45.

- 6 Roeck. *Morgen der Welt*, S. 579–584.
- 7 Francisca Loetz. «Ständische Gesellschaft». In *Historisches Lexikon der Schweiz HLS*, 10.1.2013. Zugriff 10.9.2023. <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/009928/2013-01-10/>.
- 8 Ebd.
- 9 Volker Reinhardt. *Machiavelli oder Die Kunst der Macht. Eine Biographie*. 2. Aufl. München: C.H.Beck, 2022, besonders die Seiten 31–33.
- 10 «Italien» wird hier in Anführungszeichen gesetzt, weil es nicht mit der heutigen parlamentarischen Republik Italien identisch ist. «Italien» zur Zeit der Renaissance war ein Flickenteppich bestehend aus Herzogtümern (zum Beispiel Mailand), Königreichen (zum Beispiel Neapel), Republiken wie Florenz und Venedig sowie aus dem Kirchenstaat usw. mit teilweise unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Siehe hierzu Reinhardt. *Machiavelli*, S. 376.
- 11 Formal, weil die obrigkeitliche Führung durch verschiedene Patrierfamilien beansprucht wurde, beispielsweise durch die Medici. Roeck. *Morgen der Welt*, S. 451–471.
- 12 Ebd.
- 13 Humfrey Butters. «The Theory and Practice of Politics and Government, 1500–1800». In *The European World 1500–1800. An Introduction to Early Modern History*, hrsg. v. Beat Kümin, S. 353–366. 4. Aufl. New York: Routledge, 2023.
- 14 Ein guter Überblick findet sich bei Roeck. *Morgen der Welt* und Peter Burke. *Die europäische Renaissance. Zentren und Peripherien*. 2. Aufl. München: C.H.Beck, 2012, besonders die Seiten 92–133. Übrigens gab es auch Generalistinnen wie Barbara Fugger (1419–1497) und Katharina von Medici (1519–1589).
- 15 Enno Rudolph. *Niccolò Machiavelli (1469–1527). Historische Vernunft und politische Macht*. Würzburg: Königshausen & Neumann, 2021, S. 13–19; Niccolò Machiavelli. «Politische Schriften», hrsg. v. Herfried Münkler. Frankfurt a. M.: Fischer, 1990, S. 39–42.
- 16 Alois Riklin. *Die Führungslehre von Niccolò Machiavelli*. Bern: Stämpfli, 1996, S. 28–29; Reinhard, *Machiavelli*, S. 367–374.
- 17 Niccolò Machiavelli. *Der Fürst. Übersetzt, eingeleitet und mit Anmerkungen versehen von Enno Rudolph unter Mitarbeit von Marzia Ponso. Italienisch – Deutsch*. Hamburg: Felix Meiner, 2019, S. 2–233.
- 18 Machiavelli. *Der Fürst*, S. XX–XXI; Reinhardt, *Machiavelli*, S. 212–263, 333–366.
- 19 Machiavelli. *Politische Schriften*, S. 40.
- 20 Es gilt zu beachten, dass Machiavelli in «Der Fürst» die Einigung des zerstrittenen «Italiens» vor Augen hat, also kontextgebunden ist. Albert A. Stahel. *Klassiker der Strategie – eine Bewertung*. 4. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag, 2004, S. 65.
- 21 «Fürst» ist bei Machiavelli ein Sammelbegriff (geistlicher und/oder weltlicher Fürst, Herzog usw.), zugleich ein Synonym für «Herrscher».
- 22 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 95, 107.
- 23 Siehe hierzu ebd., beispielsweise S. 49.
- 24 Ders. «Die Kunst des Krieges». In *Niccolò Machiavelli. Gesammelte Werke in einem Band nach den Übersetzungen von: Johann Ziegler und Franz Nicolaus Baur*, hrsg. v. Alexander Ulfig, S. 709–856. Frankfurt a. M.: Zweitausendeins, 2008.
- 25 Auch hier werden Anführungszeichen gesetzt (vergleiche Endnote 10), da «Frankreich», «Spanien» und die «Schweiz» zur Zeit der Renaissance nicht mit den heutigen Staaten deckungsgleich sind.
- 26 Roeck. *Morgen der Welt*, S. 494–499. Ein sehr guter Überblick: Christine Shaw und Michael Mallett. *The Italian Wars 1494–1559. War, State and Society in Early Modern Europe*. 2. Aufl. New York: Routledge, 2019.
- 27 Hier noch einmal die vollständigen bibliografischen Angaben: Albert A. Stahel. *Klassiker der Strategie – eine Bewertung*. 4. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag, 2004, S. 59–64.
- 28 Ebd., S. 60. Mit «schweizerische» ist hier die zeitgenössische Verwendung des Begriffs vor dem Hintergrund der Alten Eidgenossenschaft gemeint. Stahel differenziert/präzisiert hier nicht.
- 29 Ebd., S. 61–64.
- 30 Beispielsweise stellte Machiavelli 1506 eine florentinische Miliz auf. Ebd., S. 55.
- 31 In den meisten Sammelbänden fehlt «Die Kunst des Krieges», unter anderem auch in Machiavelli. «Politische Schriften». Das erstaunt, weil Herfried Münkler, der Herausgeber, auch militärgeschichtliche Themen bearbeitet.
- 32 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 113.
- 33 Vergleiche hierzu Myriam Gessler und Peter Holliger. «Vom Kriege» 5.0. Weshalb es sich heute noch lohnt, Clausewitz zu lesen, zu verstehen und anzuwenden. Ein visualisiertes Rezeptions-Kit». *stratos digital #45*, 24.3.2023, S. 1–8, S. 3. Zugriff 10.9.2023. https://www.vtg.admin.ch/de/organisation/kdo-ausb/hka/milak/mehr-zur-milak/stratos/Forum.detail.news.html/vtg-internet/verwaltung/2023/23-03/2300323_Vom_Kriege_5_0.html.
- 34 Ebd., S. 4.
- 35 «Politik» und «Macht» erlebten in den letzten 500 Jahren erhebliche Bedeutungs- und Inhaltsverschiebungen. In der Renaissance waren beide Begriffe zudem eng an die ständischen Privilegien geknüpft. Unser Verständnis von «Politik» und «Macht» ist daher mit demjenigen von Machiavelli wenig kompatibel.
- 36 Hierzu die exzellente Arbeit von Bee Yun. *Wege zu Machiavelli. Die Rückkehr des Politischen im Spätmittelalter*. Köln: Böhlau, 2021, besonders die Seiten 195–255. Albert A. Stahel führt die Möglichkeit ins Feld, dass Machiavelli Teile von Sun Tzsu «Die Kunst des Krieges» 1:1 übernahm. Stahel. *Klassiker der Strategie*, S. 63–64. Hier ist Skepsis angebracht: Ähnliche/gleiche Entdeckungen, Erfindungen, Mindsets usw., die sich an verschiedenen Orten – also unabhängig voneinander – zeigten, sind in der Geschichte nichts Ungewöhnliches.
- 37 Riklin. *Führungslehre*, S. 43.
- 38 Hier noch einmal die vollständigen bibliografischen Angaben: Alois Riklin. *Die Führungslehre von Niccolò Machiavelli*. Bern: Stämpfli, 1996.
- 39 Ebd., S. 43–49; Machiavelli. *Der Fürst*, S. XVII.
- 40 Riklin. *Führungslehre*, besonders die Seiten 50–52 sowie S.53–57.
- 41 Machiavelli. *Der Fürst*, S. XVII.
- 42 Riklin. *Führungslehre*, S. 58.
- 43 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 191.
- 44 Ebd., S. 193.
- 45 Ebd., S. 193–194; hierzu auch Riklin. *Führungslehre*, S. 59–66.
- 46 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 193.
- 47 Riklin. *Führungslehre*, S. 66.
- 48 Machiavelli. *Der Fürst*, S. XVII–XVIII.
- 49 Siehe Endnote 22.
- 50 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 93–107.
- 51 Ebd., S. 93. Machiavelli unterscheidet in begrifflicher Hinsicht nicht immer konsequent zwischen «Söldnertruppen» und «Hilfstruppen». Seine Argumentation ist daher stellenweise schwer nachvollziehbar bis widersprüchlich. Siehe hierzu besonders die Seiten 93–111.
- 52 Daniel Robert Kramer bietet einen Überblick von der Antike bis ins 21. Jahrhundert. Hier noch einmal die vollständigen bibliografischen Angaben: *Das Söldnerwesen. Militärisches Unternehmertum in der Genese des internationalen Systems*. Wiesbaden: VS Verlag, 2010.
- 53 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 111.
- 54 Ebd., S. 93–111; Ders. *Kunst des Krieges*, S. 722, 725–733, 739–752. Achtung: «Verlässlichkeit» und «Treue» sind in Machiavellis Gegenwart mit der Abhängigkeit der Untertanen vom Herrscher und vom Herrschaftsgebiet verbunden.
- 55 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 111.
- 56 Hierzu die offizielle Webseite der Schweizer Armee. *Vision*. Zugriff 10.9.2023. <https://vision-armee.ch/>. Ergänzend dazu eine mündliche Quelle (2023) – ein Statement eines Stabsoffiziers der Schweizer Armee: Das Muster findet sich auch in Oberst i GSt Mathias Müllers «Gedanken zur Milizarmee» wieder, beispielsweise: «In Zeiten des Friedens sind sie [die Bürgerinnen und Bürger, Anm. Myriam Gessler] Handwerker, Bauern, Ärzte, Lehrer und so viel mehr. Doch in äusserster Not, wenn die Freiheit und Sicherheit unseres Landes bedroht sind, ergreifen diese Menschen die Waffe (...)» Das Zitat findet sich ab folgender Stelle: 0:48. Zugriff 10.9.2023. https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7103083461082501120?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_updateV2%3A%2burn%3Ali%3Aactivity%3A7103083461082501120%2CFEED_DETAIL%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse%29.

57 Machiavelli. *Der Fürst*, S. 113.

58 Shaw und Mallett. *Italian Wars*.

59 Aktuelle Informationen hierzu finden sich auf der offiziellen Webseite der Schweizer Armee. Zugriff 10.9.2023. <https://www.vtg.admin.ch/de/home.html>. Ab Herbst 2023 unter <https://www.armee.ch/>.

60 Die einschlägigen Dokumente zur Stärkung der Verteidigungsfähigkeit der Schweizer Armee lassen sich einsehen unter <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-97354.html> (Links). Zugriff 10.9.2023.