

Wilhelm R. Wolf  
Das Machiavelli-Syndrom

Wilhelm R. Wolf

# **Das Machiavelli- Syndrom**

Krankheitssymptome  
des Unternehmens –  
Diagnose, Therapie, Prävention

**GABLER**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Wolf, Wilhelm R.:**

Das Machiavelli-Syndrom : Krankheitssymptome des Unternehmens – Diagnose, Therapie, Prävention /

Wilhelm R. Wolf. – Wiesbaden : Gabler 1996

ISBN-13: 978-3-322-82691-6

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1996

Lektorat: Manuela Eckstein



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

ISBN-13: 978-3-322-82691-6 e-ISBN-13: 978-3-322-82690-9

DOI: 10.1007/978-3-322-82690-9

## Vorwort

In der ersten Welt schrumpfen die Gewinne der Unternehmen, wichtige Märkte gehen verloren, Mitarbeiter werden immer unzufriedener, die Arbeitslosigkeit steigt, die Wettbewerbsfähigkeit läßt nach: insgesamt geht die Wirtschaft der ersten Welt anscheinend den Bach hinunter. Ist das wirklich so, und ist es die Schuld der Manager, Politiker, Gewerkschaftler oder der Arbeitnehmer?

Konzentriert man sich bei der Problembetrachtung auf Einzelereignisse, Personen oder Personengruppen, so kommt es zu Pauschalurteilen, die aber keinen Lösungsansatz bieten. Denn durch Schuldzuweisungen lassen sich strukturelle Probleme sicher nicht lösen.

Der Fortschritt in der Kommunikationstechnik erlaubt es, auch sehr komplexe Informationsstrukturen ohne regionale und zeitliche Limitierung zu verbreiten, was eine schnelle, optimale globalstrategische Nutzung aller verfügbaren Ressourcen möglich macht. Die hierdurch hervorgerufenen strukturellen Veränderungen in der Weltwirtschaft sind weder aufzuhalten noch umkehrbar. Dies führt zwangsläufig zu langfristigen weltweiten Umschichtungen und Umverteilungen von Märkten, Machtbefugnissen, Arbeitsteilungen, Einkommen und Vermögenswerten. Parallel dazu führen große Unterschiede der Lebensumstände in den unterschiedlichen Regionen dieser Welt zu starken Wanderungsbewegungen von Arbeitssuchenden und Flüchtlingen. Der Umstrukturierungsprozeß der Weltwirtschaft, der hierdurch in Gang gesetzt wird, erfolgt in einem Umfang und mit einer Geschwindigkeit, die große Anforderungen an die Flexibilität, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit aller betroffenen Volkswirtschaften, der in ihnen tätigen Unternehmen und damit an uns alle stellt. Diesen Umstrukturierungsprozeß möglichst reibungsfrei, ohne Aggressivität in wirtschaftlicher, politischer und militärischer Hinsicht zustande zu bringen, ihn friedlich, als Evolution und nicht als Revolution zu verstehen und zu managen, das ist die Aufgabe unserer Zeit.

Dieses Buch soll helfen, Unternehmen und ihre Mitarbeiter für die Anforderungen fit zu machen, die der Umstrukturierungsprozeß stellt. Wir dürfen nicht erlauben, daß innerbetriebliche Probleme die notwendige

Flexibilität, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens soweit einschränken, daß sie existenzbedrohenden Charakter annehmen. Durch geeignete Maßnahmen müssen wir sicherstellen, daß wir die Probleme frühzeitig erkennen und dadurch noch in der Lage sind, sie rechtzeitig zu lösen. Ich stelle in diesem Buch verschiedene Problemkreise vor, die für Nichtbetroffene sicherlich auch amüsant erscheinen. Innerbetriebliche Probleme, die sich nicht auf den ersten Blick erkennen lassen, bleiben häufig unentdeckt, da sie zum größten Teil durch unmerkliche graduelle Änderungen vom alltäglichen Normalzustand in ein ausgewachsene Problem übergehen. In der Endphase können sie aber die Existenz eines Unternehmens bedrohen.

Solche Problemkreise führen wesentlich häufiger zum Zusammenbruch eines Unternehmens als Probleme, die durch plötzliche Einzelereignisse entstehen und unerwartet über das Unternehmen hereinbrechen. Wenn diese schleichenden Probleme letztendlich offensichtlich werden, sind wir geneigt, das seit unserer Kindheit vertraute Lösungsschema von Versuch und Irrtum anzuwenden. Dieser Lösungsansatz schafft aber vielfach nur eine kurzfristige Erleichterung, da das Problem nicht bei seiner Wurzel gepackt wurde. Mit offensichtlichen Lösungsansätzen nach diesem Lösungsschema ist es meist nur möglich, sich die Zeit für eine gründliche Problemlösung zu erkaufen. Wird diese Zeit hierzu nicht genutzt, wird das Problem später in noch stärkerem Ausmaß und vielleicht an anderer Stelle noch schwerer zu bewältigen sein.

Gerade Machiavelli hinterließ viele Aussagen über die Ausübung von der Macht und die Erhaltung von bestehenden Machtstrukturen. In ihren Auswirkungen können die zur Machterhaltung und Machtausweitung dienenden Verhaltensweisen einen Prozeß einleiten, der mit dem Alterungsprozeß eines Organismus vergleichbar ist. Ein alternder Organismus hat aber immer weniger Kraft, sich gegen Krankheitserreger zu wehren. Die Gefahr der totalen Ineffizienz eines Organismus – des Bankrottes eines Unternehmens – wird mit fortschreitendem Alter immer größer.

Anhand von Beispielen beschreibe ich verschiedene komplexe innerbetriebliche Probleme wie Krankheiten des menschlichen Organismus in ihrer Symptomatik, Therapie und Prävention. Ich werde den Alterungsprozeß, den ich im Folgenden als Machiavelli-Syndrom bezeichne, und einige der am häufigsten vorkommenden anderen Syndrome<sup>1</sup> und ihre Auswirkungen auf eine Organisation so anschaulich und allgemeinver-

ständig wie möglich darzustellen versuchen, um auch einem breiteren interessierten Publikum die Einarbeitung und Beschäftigung mit dieser Thematik zu ermöglichen. Ich möchte deutlich machen, wie die ganzheitliche Betrachtung von Problemkreisen, -verknüpfungen und -strukturen helfen kann, Probleme an der Wurzel zu packen und damit langfristig zu lösen. Dies meist sogar mit wesentlich geringerem Aufwand als durch kurzfristige, oberflächliche Lösungsansätze.

Grevenbroich im Januar 1996

WILHELM R. WOLF

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1. Die Entstehung des Machiavelli-Syndroms</b> .....	13
Der Unterschied zwischen linearem Denken und System-Denken .....	13
Das Geheimnis der intuitiven Begabung .....	19
Das Unternehmen als lebendiger Organismus .....	21
Eigendynamische Prozesse in Organisationen .....	23
Die Nutzung des Machiavelli-Effekts als eigendynamischen Prozeß .....	24
Die Entwicklung des Machiavelli-Effekts zum Machiavelli-Syndrom .....	28
Der Alterungsprozeß einer Organisation .....	29
Diagnose, Prävention und Therapie des Machiavelli-Syndroms .....	30
<b>2. Das Theater-Syndrom:</b>	
<b>Ein Syndrom des karzinogenen Bereichs</b> .....	37
Das Netzwerk des Theater-Syndroms .....	39
Die Therapie des Theater-Syndroms .....	41
Organisatorische Maßnahmen .....	42
Personelle Maßnahmen .....	43
Konfliktpotential Familie – Unternehmen .....	43
Das Verhältnis von Zeit und Macht .....	45
Die Prävention des Theater-Syndroms .....	48
<b>3. Das Panik-Syndrom:</b>	
<b>Ein Syndrom der infektiösen Art</b> .....	57
Die Entwicklung des Panik-Syndroms .....	58
Drei Schritte zur Prophylaxe und Therapie des Panik-Syndroms .	60
Streßmanagement .....	60
Problemlösungsstrategien .....	76
Effektive Planung und Zeiteinteilung .....	81

### 4. Das Handicap-Syndrom:

<b>Ein Syndrom verursacht durch Lernbehinderungen</b> .....	87
Die Ausprägung einfacher Lernbehinderungen .....	88
Prophylaxe und Behandlung einfacher Lernbehinderungen .....	90
Die Ausprägung komplexer Lernbehinderungen durch periodische Vorgänge und ihre Kombinationen .....	91
Job-Rotation-Perioden .....	96
Planungsperioden .....	98
Die Überwindung komplexer Lernbehinderungen .....	101
Die Persönlichkeitsentwicklung durch Lernzyklen .....	102
Produktlebenszyklen .....	106
Marktzyklen .....	109
Beurteilungskriterien zur individuellen Standortbestimmung ...	110

### 5. Das Doktor-Syndrom:

<b>Syndrome des psychischen Bereichs</b> .....	113
Über den Einfluß von Managementtheorien, Trainingskursen und Unternehmensgurus .....	116
Das Karrierekatapult .....	116
Der Tag danach .....	117
Der Unternehmensguru als Berater oder vorbereiteter Sündenbock? .....	119
Aufgaben und Bedeutung eines Trainingcenters .....	120
Lernmotivation .....	121
Motivations- und Beurteilungskriterien .....	123
Flucht in die Nicht-Verantwortung: Leitungs- und Führungsverweigerung .....	125
Die praktische Ausführung von Führungsaufgaben .....	127
Die institutionelle und die verordnete Demotivation .....	129
Die Therapie des Doktor-Syndroms .....	130

### 6. Syndromprophylaxe und Syndromtherapie:

<b>Organisationshygiene</b> .....	133
Zustandsanalyse .....	137
Die Beurteilung der materiellen Ressourcen .....	137
Die Beurteilung der menschlichen Ressourcen .....	137
Die Beurteilung der organisatorischen Ressourcen .....	138



Instrumente zur Syndromprophylaxe und Syndromtherapie . . . .	143
Die bewußte Einleitung und Steuerung eigendynamischer Prozesse . . . . .	143
Die gezielte Steuerung interaktiver Prozesse . . . . .	144
Die Controlling-Funktion . . . . .	145
Etablierung eines Trainingcenter als Lernzentrum . . . . .	148
Motivation zur Übernahme und Delegation von Verantwortung . . . . .	148
<b>7. Ausblick:</b>	
<b>Die Arbeitswelt der Zukunft</b> . . . . .	151
Die Gliederung der Arbeitsmärkte . . . . .	152
Das Verhältnis von Arbeitgeber (Auftraggeber) zu Arbeitnehmer (Auftragnehmer) . . . . .	154
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	157
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	159
<b>Der Autor</b> . . . . .	161