

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 60 (1989)  
**Heft:** 1

**Buchbesprechung:** Der kleine Machiavelli : Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch [Peter Noll, Hans Rudolf Bachmann]

**Autor:** Kamprad, Dorothea

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

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

## Über den Umgang mit Macht

Peter Noll und Hans Rudolf Bachmann nehmen im vorliegenden Buch das Phänomen *Macht* kritisch unter die Lupe. Seit Niccolò Machiavellis *Streitschrift* («Il Principe», 1513) haben sich zwar die Spielregeln im Machtkampf bedeutend verfeinert, doch das erklärte Ziel heisst nach wie vor *Machtgewinn*. Die beiden Autoren sind fasziniert von den Spielarten und Ausdrucksformen der Macht in verschiedensten Gruppierungen der menschlichen Ge-

Noll, Peter und Bachmann, Hans Rudolf:  
*Der kleine Machiavelli*: Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch. Zürich: pendo-Verlag, 1988. 154 Seiten, Preis: Fr. 24.–.

sellschaft, wie zum Beispiel in der Kirche, im Militär, in der Wissenschaft und in der Wirtschaft. Aufgrund ihrer langjährigen beruflichen Erfahrungen beschäftigen sich Noll und Bachmann im vorliegenden Buch insbesondere mit den *Machtspielen in der Wirtschaft*, doch lassen sich die Regeln problemlos auf andere gesellschaftliche Bereiche übertragen.

Peter Noll, geboren 1926, war zuletzt Professor für Strafrecht an der Universität Zürich. Hans Rudolf Bachmann, geboren 1930, doktorierte in Betriebswirtschaft und Nationalökonomie und ist in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten verschiedener Unternehmungen tätig. Den grössten Teil des Buches haben die Autoren gemeinsam geschrieben, unmittelbar vor dem Tod Peter Nolls im Jahr 1982. Er selbst hat das Werk zu Lebzeiten nicht mehr gedruckt sehen können, denn bis zu dessen Erscheinen vergingen noch fünf Jahre. Nun allerdings liegt das Buch bereits in der siebten Auflage vor – das Thema ist auf breites Interesse gestossen.

### Einstieg in die Macht-Laufbahn

Die wichtigste Voraussetzung, die man erfüllen muss, um als Manager Karriere zu machen, ist folgende: *man darf keine Frau sein*. Das Gesetz des Vorranges des Mannes gilt im Management immer noch nahezu absolut. Hingegen ist es nicht nötig, aus begütertem Hause zu kommen oder einen Topmanager zum Vater zu haben. Viele Unternehmen bevorzugen *den Aufsteiger*, der sich nach all jenen Statussymbolen sehnt, die er noch nicht besitzt und die er nur erwerben kann, wenn er durch ständige Anpassung und grossen Fleiss in der Firma hinaufstrebt. Der Aufsteiger ist stark motiviert und er ist erpressbar, weil er hungrig ist nach mehr Geld und mehr Macht. Der aufstrebende junge Mann hat es bei der Berufswahl leicht, denn nur das Studium der Rechts- oder der Wirtschaftswissenschaften werden ihm später die Türen zu den obersten Etagen öffnen. Als nächstes empfiehlt es sich für den frischen Juristen/Ökonomen, von Anfang an bei einer angesehenen Firma einzutreten – hier muss er nun fleissig sein und gute Leistungen erbringen, denn in der «unteren Schicht» wird noch wirklich gearbeitet. Ausser für seine Weiterbildung muss er seine Zeit dafür verwenden, die Machtkonstellationen im Betrieb kennenzulernen. Er muss wissen, welcher der Direktoren gegenüber anderen Direktoren mehr Gewicht hat und er muss die Koalitionen kennenlernen, die seine Vorgesetzten untereinander eingehen. Doch hauptsächlich muss er arbeiten, denn auf den unteren Ebenen zählt tatsächlich die Leistung, hier liegt auch wirklich die Produktivität des Unternehmens.

### Manager: die grauen Mäuse

Da die Topmanager nicht mehr selber arbeiten, sondern nur noch Power Play betreiben und über andere entscheiden, sind sie elementar daran interessiert, dass auf den unteren Ebenen echte Leistung erbracht wird, die sie vorzeigen können. Dies nennt man das *Gesetz der fremden Leistung*. Nun wäre es aber falsch, die Manager um ihr Leben zu beneiden, denn sie unterliegen eigenen, sehr engen Gesetzen. Sie sind so farblos und müssen sich so angepasst verhalten, dass Noll und Bachmann sie schlicht als «*graue Mäuse*» bezeichnen. In allen Managements liegt die Macht bei den grauen Mäusen; sie bilden die überwiegende Mehrzahl, und sie achten peinlich darauf, dass nur andere graue Mäuse in ihre Reihen vordringen. Die Erklärung hierfür liegt in der festen und beinahe religiösen Überzeugung der grauen Mäuse, dass sie ihre ganze Arbeitskraft, ihr ganzes Denken und Fühlen dem Unternehmen gewidmet haben und dafür als Belohnung ein hohes Gehalt beziehen. Dieses Geld darf allerdings nicht zum eigenen Vergnügen verwendet werden, sondern nur pflichtbewusst in anerkannten Statussymbolen angelegt werden. Die grauen Mäuse sind unproduktive, reine Machtverwalter. Die Macht ist ihr eigentliches Fachgebiet, in dem sie sich besser auskennen als in der kommerziellen Entwicklung der Firma – ihre Arbeit besteht in Power Play.

### Das Gesetz der 50jährigen Männer

Der Bau der eigenen Karriere in grossen Organisationen braucht viel Zeit. Generaldirektor wird man erst mit etwa 50 Jahren – und mit 60 Jahren geht das Managerleben zu Ende. Gerät das Unternehmen in eine Krise, so werden gerade die Mächtigen des Konzerns vor krassen Veränderungen zurückschrecken – denn es wäre doch erst die nächste Führungsgeneration, die die Früchte erntet. Der Topmanager wird sich dazu entschliessen, seine ihm verbleibenden 10 Jahre möglichst unauffällig und ohne Kollaps seiner Firma hinter sich zu bringen und vor allem seine eigene Position zu halten. Er wird jeden Vorschlag unterstützen, der Zeitgewinn bringt. Er will möglichst wenig Änderung und vor allem keine radikale Operation, selbst wenn sie die einzige Rettungsmöglichkeit für das Unternehmen wäre. Die Autoren beschreiben Topmanager in einem solchen Fall als Männer, die sehenden Auges das Schiff ihrer Firma allmählich auf eine Sandbank steuern. Doch das Gesetz der 50jährigen Männer ist nicht auf unser heutiges Wirtschaftsleben beschränkt – schon unter Ludwig XV. hiess es: «Après moi le déluge.»

### Machtspiel – eine Satire

Das vorliegende Buch schildert wahre Begebenheiten – doch es ist eine *Satire*: für die Autoren erwies es sich als schlechthin unmöglich, über das Thema anders als satirisch zu schreiben. Machtkämpfe im wirtschaftlichen Management haben, sofern man sie aus Distanz betrachten kann, so viele groteske Aspekte, dass gerade wahrheitsgetreue Schilderungen zwangsläufig satirisch werden. Peter Noll als Jurist und Hans Rudolf Bachmann als Manager verfügen sowohl über ausreichende berufliche Erfahrung mit dem Phänomen Macht als offenbar auch über die nötige kritische Distanz. Es gelingt ihnen auf anschauliche Art, die Regeln und Mechanismen der Machtspiele aufzudecken. Das Buch bietet interessante Informationen und Stoff genug, der zum Nachdenken und vielleicht auch zum Widersprechen anregt. Es ist erfrischend humorvoll geschrieben – wirklich ein Lesevergnügen.

Dorothea Kamprad