

dtv

Seit ewigen Zeiten suchen die klügsten Köpfe nach den Wegen, die auf den Gipfel der Macht führen. Was kann man aus dem Wissen lernen, das Politiker, Philosophen und Schriftsteller aus aller Welt in mehr als 3000 Jahren über Macht gesammelt haben? Robert Greene hat all die Geschichten von den großen Triumphen und Niederlagen im Kampf um die Macht zusammengetragen und daraus die Essenz gezogen: die 48 definitiven Gesetze der Macht. Von Clausewitz bis MaoTse-tung, von Machiavelli bis Brecht – historische und literarische Beispiele aus allen Zeiten und Ländern illustrieren, wie sich die Einhaltung oder Übertretung der 48 definitiven Gesetze auswirkt. Aus diesem Buch erfahren Sie alles, was Sie über Macht wissen müssen.

*Robert Greene*, geboren 1959, studierte Klassische Philologie und Vergleichende Literaturwissenschaft. Er arbeitete als Redakteur in New York und London, bevor er sich 1987 in Los Angeles niederließ, wo er als Drehbuchautor, Dramatiker, Essayist und Übersetzer lebt.

ROBERT GREENE

**P  
O  
W  
E  
R**

**DIE 48 GESETZE  
DER MACHT**

Aus dem Englischen  
von Hartmut Schickert  
und Birgit Brandau

Ein Joost-Elffers-Buch

Deutscher Taschenbuch Verlag

Von Robert Greene außerdem bei dtv:  
Die 24 Gesetze der Verführung (34081)

Ungekürzte Ausgabe  
Oktober 2001

7. Auflage September 2008

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)

© 1998 Joost Elffers und Robert Greene  
Titel der amerikanischen Originalausgabe:

The 48 Laws of Power

A Joost Elffers Production

Viking, New York 1998

© der deutschsprachigen Ausgabe:

1999 Carl Hanser Verlag München Wien

ISBN 3-446-19759-1

Umschlagkonzept: Balk & Brumshagen

Umschlaggestaltung: nach einem Entwurf von Joost Elffers, New York

Satz: Jürgen G. Rothfuß, Neckarwestheim

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-36248-1

Für Anna Biller und meine Eltern  
R. G.



# INHALT

VORWORT Seite 17

GESETZ 1 Seite 25

## STELLE NIE DEN MEISTER IN DEN SCHATTEN

*Ihre Vorgesetzten müssen sich Ihnen immer überlegen fühlen können. Wenn Sie sie beeindrucken wollen, dürfen Sie Ihre eigenen Talente nicht zu sehr zur Schau stellen, sonst erreichen Sie das Gegenteil: Sie wecken Angst und Unsicherheit. Sorgen Sie dafür, daß die da oben brillanter erscheinen, als sie sind, und Sie werden den Gipfel der Macht erklimmen.*

GESETZ 2 Seite 33

## VERTRAUE DEINEN FREUNDEN NIE ZU SEHR – BEDIENE DICH DEINER FEINDE

*Hüten Sie sich vor Freunden: Sie werden von ihnen schneller verraten, als Ihnen lieb ist. Denn der Neid nagt an ihnen, und sie werden zu Spielverderbern, wenn nicht zu Tyrannen. Werben Sie lieber einen früheren Feind an. Er wird sich loyaler verhalten als ein Freund, denn er muß mehr beweisen. Wenn Sie keine Feinde haben, finden Sie Mittel und Wege, sich welche zu machen.*

GESETZ 3 Seite 42

## HALTE DEINE ABSICHTEN STETS GEHEIM

*Verunsichern Sie die Leute und lassen Sie sie im dunkeln tappen. Enthüllen Sie niemals den Zweck Ihres Handelns. Wenn die anderen keine Ahnung haben, was Sie vorhaben, können sie sich nicht auf die Verteidigung vorbereiten. Bringen Sie sie auf falsche Fährten, vernebeln Sie ihnen den Blick. Wenn die anderen Ihre wahren Absichten erkennen, wird es zu spät sein.*

GESETZ 4 Seite 60

## SAGE IMMER WENIGER ALS NÖTIG

*Versuchen Sie nicht, Menschen mit vielen Worten zu beeindrucken. Je mehr Sie reden, desto durchschnittlicher und machtloser wirken Sie. Selbst wenn Sie nur Banales sagen, wirkt es origineller, wenn Sie es mit Andeutungen, offenem Schluß, kryptisch tun. Mächtige Menschen beeindrucken und schüchtern ein, indem sie wenig sagen. Je mehr Sie reden, desto eher wird Ihnen eine Dummheit herausrutschen.*

GESETZ 5 Seite 67

## OHNE EINEN GUTEN RUF GEHT NICHTS – SCHÜTZE IHN MIT ALLEN MITTELN

*Tadellose Reputation ist ein Eckpfeiler der Macht. Schon durch Ansehen können Sie einschüchtern und gewinnen. Schwindet es jedoch, sind Sie verwundbar, und Sie werden von allen Seiten angegriffen. Machen Sie Ihren Ruf unanfechtbar. Achten Sie stets auf mögliche Attacken, und vereiteln Sie sie rechtzeitig. Untergraben Sie gleichzeitig das Ansehen Ihrer Gegner, um sie zu vernichten: Sehen Sie gelassen zu, wie die Öffentlichkeit sie richtet.*

## GESETZ 6 Seite 76

### MACHE UM JEDEN PREIS AUF DICH AUFMERKSAM

*Alles wird nach seinem Äußeren beurteilt. Was man nicht sieht, zählt nicht. Sorgen Sie dafür, daß Sie niemals in der Menge verschwinden oder übersehen werden. Heben Sie sich ab. Fallen Sie um jeden Preis auf. Ziehen Sie die Aufmerksamkeit auf sich, indem Sie sich größer, interessanter und geheimnisvoller machen als die graue Masse.*

## GESETZ 7 Seite 90

### LASS ANDERE FÜR DICH ARBEITEN, DOCH STREICHE IMMER DIE ANERKENNUNG DAFÜR EIN

*Bedienen Sie sich der Intelligenz, des Know-hows und der Beinarbeit anderer, um Ihre eigene Sache voranzubringen. Solch ein Beistand spart nicht nur Zeit und Energie, er gibt Ihnen auch eine gottgleiche Aura der Effizienz und des Tempos. Ihre Helfer wird man irgendwann vergessen, an Sie aber wird man sich erinnern. Nehmen Sie nie selbst in die Hand, was andere für Sie erledigen können.*

## GESETZ 8 Seite 97

### LASS DIE ANDEREN ZU DIR KOMMEN – KÖDERE SIE, WENN ES NÖTIG IST

*Wenn Sie Menschen zum Handeln zwingen, behalten Sie die Kontrolle. Es ist immer besser, wenn Sie Ihren Gegner zu sich kommen lassen und damit seine eigenen Pläne durchkreuzen. Locken Sie ihn mit fabelhaften Versprechungen – und greifen Sie ihn dann an. Behalten Sie das Heft in der Hand.*

## GESETZ 9 Seite 105

### TATEN ZÄHLEN, NICHT ARGUMENTE

*Jeder Triumph, den Sie mit Argumenten errungen haben, ist in Wirklichkeit ein Pyrrhussieg: Der Zorn, den Sie damit auf sich ziehen, ist stärker und hält länger vor als jede kurzfristige Meinungsänderung. Viel wirkungsvoller ist es, ohne viel Worte andere durch Taten zu überzeugen. Erklären Sie nichts, schaffen Sie Fakten.*

## GESETZ 10 Seite 112

### ANSTECKUNGSGEFAHR: MEIDE UNGLÜCKLICHE UND GLÜCKLOSE

*Man kann an den Leiden anderer sterben – Seelenzustände sind so ansteckend wie Infektionskrankheiten. Sie glauben vielleicht, einen Ertrinkenden retten zu müssen, doch in Wahrheit beschwören Sie nur Ihren eigenen Untergang herauf. Die Glücklosen ziehen das Unglück an, und sie werden es auch über Sie bringen. Suchen Sie statt dessen die Gesellschaft der Glücklichen.*

## GESETZ 11 Seite 119

### MACHE MENSCHEN VON DIR ABHÄNGIG

*Um unabhängig bleiben zu können, müssen Sie immer gefragt sein und überall gebraucht werden. Je mehr man sich auf Sie verläßt, desto mehr Freiheit genießen Sie. Richten Sie es so ein, daß Glück und Wohlstand anderer von Ihnen abhängen: Dann haben Sie nichts zu fürchten. Bringen Sie den anderen niemals soviel bei, daß sie ohne Sie zurechtkommen.*



## GESETZ 12 Seite 127

### ENTWAFFNE DEIN OPFER MIT GEZIELTER EHRlichkeit UND GROSSZÜGIGKEIT

*Ein einziger aufrichtiger Schachzug kann Dutzende von Täuschungstricks verbergen. Offenherzige Gesten der Ehrlichkeit und Großzügigkeit lullen selbst die mißtrauischesten Menschen ein. Sobald Ihre gezielte Aufrichtigkeit ein Loch in deren Panzer geschlagen hat, können Sie sie nach Gutdünken hintergehen und manipulieren. Ein Geschenk zur rechten Zeit – ein Troianisches Pferd – kann demselben Zweck dienen.*

## GESETZ 13 Seite 134

### BRAUCHST DU HILFE, APPELLIERE AN DEN EIGENNUTZ

*Wenn Sie einen Verbündeten um Hilfe angehen, erinnern Sie ihn nicht daran, daß Sie ihm einst Unterstützung zukommen ließen oder Gutes taten. Er wird eine Möglichkeit finden, Sie zu überhören. Zeigen Sie ihm statt dessen, daß es auch ihm nützt, wenn er Ihnen beisteht – und streichen Sie das groß heraus. Er wird begeistert mitmachen, wenn er glaubt, davon zu profitieren.*

## GESETZ 14 Seite 141

### GIB DICH WIE EIN FREUND, ABER HANDLE WIE EIN SPION

*Den Gegner genau zu kennen ist überaus wichtig. Sammeln Sie mit Hilfe von Agenten entscheidende Informationen. Dann sind Sie ihm immer einen Schritt voraus. Noch besser: spielen Sie selbst den Spion. Nutzen Sie unverfängliche Begegnungen zum Auskundschaften. Bringen Sie mit indirekten Fragen die Leute dazu, ihre Absichten und ihre Schwächen preiszugeben. Ein geschickter Spion kann aus so gut wie allen Situationen Vorteile ziehen.*

## GESETZ 15 Seite 147

### VERNICHTE DEINE FEINDE VOLLSTÄNDIG

*Seit Moses war allen großen Führungspersonlichkeiten klar, daß ein gefährlicher Feind ganz zerstört werden muß. Solange auch nur ein schwacher Funke glimmt, kann jederzeit wieder Feuer ausbrechen. Auf halbem Wege aufzuhören bringt größere Verluste als die totale Auslöschung: Der Feind erholt sich wieder und wird Rache nehmen. Vernichten Sie ihn – nicht nur körperlich, sondern auch geistig.*

## GESETZ 16 Seite 156

### GLÄNZE DURCH ABWESENHEIT, UM RESPEKT UND ANSEHEN ZU ERHÖHEN

*Jedes Überangebot senkt den Preis: Je mehr man von Ihnen hört und sieht, desto alltäglicher werden Sie. Wenn Sie in einer Gruppe fest etabliert sind, wird bei Ihrer zeitweiligen Abwesenheit mehr über Sie gesprochen und Ihnen mehr Bewunderung entgegengebracht. Lernen Sie, wann Sie gehen müssen. Steigern Sie Ihren Wert durch Seltenheit.*

## GESETZ 17 Seite 165

### VERSETZE ANDERE IN STÄNDIGE ANGST: KULTIVIERE DIE AURA DER UNBERECHENBARKEIT

*Menschen sind Gewohnheitstiere. Sie haben das unstillbare Bedürfnis, im Verhalten anderer Vertrautes zu erkennen. Wenn Sie vorhersehbar handeln, gibt das anderen ein gewisses Maß von Kontrolle. Wenden Sie das Blatt: Agieren Sie bewußt unberechenbar. Verhaltensweisen, hinter denen man keinen Sinn und Zweck erkennen kann, verunsichern den Gegner. Er setzt dann seine ganze Kraft daran, sich auf Ihre Schachzüge einen Reim zu machen. Im Extremfall kann diese Strategie zu blankem Terror führen.*

## GESETZ 18 Seite 173

### BAUE ZU DEINEM SCHUTZ KEINE FESTUNG – ISOLATION IST GEFÄHRLICH

*Die Welt ist böse, und Feinde lauern überall. Jeder muß sich schützen. Eine Festung scheint da am sichersten. Doch Isolation bringt mehr Gefahren, als sie fernhält: Sie schottet Sie von wichtigen Informationen ab, exponiert Sie und macht Sie zum leichten Ziel. Mischen Sie sich lieber unter die Leute, suchen Sie sich Bundesgenossen. Das Rudel schützt vor Feinden.*

## GESETZ 19 Seite 181

### MACHE DIR KLAR, MIT WEM DU ES ZU TUN HAST: KRÄNKE NICHT DIE FALSCHEN

*Menschen sind immer verschieden, und Sie dürfen nie davon ausgehen, daß alle auf Ihre Strategien gleich reagieren. Bestimmte Typen werden für den Rest ihres Lebens Rachegelüste hegen, wenn Sie sie täuschen oder austricksen. Sie sind Wölfe im Schafspelz. Wählen Sie Ihre Opfer mit Bedacht – täuschen oder kränken Sie nie die falsche Person.*

## GESETZ 20 Seite 190

### SCHEUE BINDUNGEN, WO IMMER ES GEHT

*Nur Narren ergreifen immer gleich Partei. Legen Sie sich auf keine Seite oder Sache fest. Vertrauen Sie nur sich selbst. Indem Sie Ihre Unabhängigkeit bewahren, machen Sie sich zum Herrn über andere – so können Sie Menschen gegeneinander ausspielen und sie zu Ihren Gefolgsleuten machen.*

## GESETZ 21 Seite 203

### SPIELE DEN DEPPEN, UM DEPPEN ZU ÜBERLISTEN:

#### GIB DICH DÜMMER ALS DEIN OPFER

*Niemand fühlt sich wohl, wenn sein Gegenüber intelligenter ist. Geben Sie Ihren Opfern das Gefühl, sie seien klug – und zwar klüger als Sie. Wenn die anderen davon überzeugt sind, werden sie keinen Verdacht schöpfen, daß Sie vielleicht niedere Absichten verfolgen.*

## GESETZ 22 Seite 211

### ERGEBE DICH ZUM SCHEIN: VERWANDLE SCHWÄCHE IN STÄRKE

*Kämpfen Sie nie um der Ehre willen, wenn Sie der Schwächere sind. Ergeben Sie sich lieber. Das gibt Ihnen Zeit, sich zu erholen, den Sieger zu piesacken und zu quälen, zu warten, bis er Schwäche zeigt. Geben Sie ihm nicht die Befriedigung, Sie im Kampf besiegt zu haben – kapitulieren Sie vorher. Indem Sie die andere Wange hinhalten, machen Sie ihn wütend und unsicher. Verwandeln Sie die Kapitulation in ein Machtinstrument.*

## GESETZ 23 Seite 220

### KONZENTRIERE DEINE KRÄFTE

*Schonen Sie Ihre Energien, indem Sie sie auf den entscheidenden Punkt bündeln. Sie gewinnen mehr, wenn Sie in einer ergiebigen Mine tief schürfen, als wenn Sie von einem dürftigen Tagebau zum nächsten eilen: Intensives Arbeiten ist immer besser als extensives. Wenn Sie nach Macht streben, wenn Sie nach oben kommen wollen, dann suchen Sie sich den entscheidenden Patron – die fette Kuh, die Ihnen noch lange Milch geben wird.*

## GESETZ 24 Seite 227

### SPIELE DEN PERFEKTEN HÖFLING

*In der Welt des perfekten Höflings dreht sich alles um Macht und politisches Geschick. Er beherrscht die Kunst des indirekten Vorgehens; er schmeichelt, erweist seinem Herrn und Meister die Ehre und beansprucht Macht über andere nur auf beiläufigste, eleganteste Weise. Beachten Sie alle Regeln dieser Kunst, dann sind Ihrem Aufstieg bei Hofe keine Grenzen gesetzt.*

## GESETZ 25 Seite 242

### ERSCHAFFE DICH NEU

*Akzeptieren Sie nicht die Rolle, die die Gesellschaft Ihnen aufzwingt. Erschaffen Sie sich neu, indem Sie sich eine Identität zimmern, die Aufmerksamkeit erregt, die das Publikum nie langweilt. Bestimmen Sie Ihr Image selbst, statt andere es definieren zu lassen. Sorgen Sie für Dramatik in Ihrem öffentlichen Auftreten und Wirken: Sie erscheinen überlebensgroß, und Ihre Macht mehrt sich.*

## GESETZ 26 Seite 252

### MACHE DIR NICHT DIE FINGER SCHMUTZIG

*Geben Sie sich so zivilisiert und effizient wie möglich: Keine Fehler und keine Missetaten dürfen Ihre weiße Weste beflecken. Verschaffen Sie sich ein makellooses Erscheinungsbild, indem Sie andere zu Handlangern und Sündenböcken machen, hinter denen Sie Ihre eigenen Machenschaften verstecken können.*

## GESETZ 27 Seite 269

### BEFRIEDIGE DAS MENSCHLICHE BEDÜRFNIS, AN ETWAS ZU GLAUBEN, UND FÖRDERE EINEN KULT UM DEINE PERSON

*Menschen haben das unstillbare Verlangen, an eine Sache zu glauben. Machen Sie sich zum Objekt dieser Sehnsucht und bieten Sie ihnen etwas: einen neuen Glauben. Wählen Sie vage, aber äußerst verheißungsvolle Worte. Stellen Sie Begeisterung über Rationalität und Logik. Bieten Sie Ihren Anhängern Rituale. Bitten Sie sie, Opfer zu bringen. In einer Zeit ohne Religion und hehre Ziele wird Ihr neues Glaubenssystem Ihnen ungeahnte Macht einbringen.*

## GESETZ 28 Seite 283

### PACKE AUFGABEN MUTIG AN

*Wenn Sie sich einer Sache unsicher sind, lassen Sie die Finger davon. Zweifeln und Zögern würde die Durchführung behindern. Angst ist gefährlich. Ergreifen Sie lieber beherzt die Initiative. Von Wagemut verursachte Fehler lassen sich durch noch mehr Wagemut korrigieren. Alle bewundern den Tapferen; niemand verehrt den Feigling.*

## GESETZ 29 Seite 293

### PLANE ALLES BIS ZUM ENDE

*Das Ziel ist das Entscheidende. Planen Sie den ganzen Weg dorthin. Berücksichtigen Sie alle möglichen Folgen, Hindernisse und Schicksalsschläge, die Ihre harte Arbeit zunichte machen oder anderen die Ehre dafür eintragen könnten. Wenn Sie alles bis zum Schluß planen, können Sie nicht von Zufällen überrascht werden. Dann wissen Sie, wann Sie aufhören müssen. Helfen Sie dem Glück nach. Bestimmen Sie die Zukunft mit, indem Sie weit voraus denken.*

### GESETZ 30 Seite 303

#### ALLES MUSS GANZ LEICHT AUSSEHEN

*Was Sie leisten, muß selbstverständlich und mühelos wirken. Verbergen Sie, wieviel Plackerei, wieviel Erfahrung und wie viele clevere Tricks dahinterstecken. Wenn Sie loslegen, tun Sie es unangestrengt, als könnten Sie noch viel mehr leisten. Widerstehen Sie der Versuchung zu enthüllen, wie hart Sie arbeiten – das wirft nur Fragen auf. Bringen Sie niemandem Ihre Tricks bei, sonst werden sie gegen Sie verwandt.*

### GESETZ 31 Seite 313

#### LASS ANDERE MIT DEN KARTEN SPIELEN, DIE DU AUSTEILST

*Die besten Täuschungsmanöver sind die, bei denen der Gegner scheinbar eine Wahl hat: Ihr Opfer glaubt, es hielte das Heft in der Hand – in Wirklichkeit ist es Ihre Marionette. Räumen Sie anderen nur Wahlmöglichkeiten ein, bei denen jede Entscheidung für Sie günstig ausfällt. Zwingen Sie sie, das kleinere von zwei Übeln zu wählen, die beide Ihren Zwecken dienen. Bringen Sie andere in eine Zwickmühle: Wohin sie sich auch wenden, sie gehen in die Falle.*

### GESETZ 32 Seite 323

#### SPIELE MIT DEN TRÄUMEN DER MENSCHEN

*Die Wahrheit ist oft unangenehm und häßlich. Berufen Sie sich nie auf die Realität, sonst handeln Sie sich Ärger ein, weil Desillusionierung schmerzt. Das Leben ist so hart, daß Menschen, die Träume heraufbeschwören und romantische Gefühle wecken können, wie Oasen in der Wüste sind: Alle scharen sich um sie. Wenn Sie die Phantasie der Massen beflügeln, können Sie viel Macht daraus gewinnen.*

### GESETZ 33 Seite 332

#### FÜR JEDEN GIBT ES DIE PASSENDE DAUMENSCHRAUBE

*Jeder hat eine Schwäche, eine Lücke im Festungswall. Bei dieser Schwachstelle handelt es sich in der Regel um eine Unsicherheit, ein nicht zu beherrschendes Gefühl oder ein nicht zu stillendes Bedürfnis. Es kann auch ein kleines, heimliches Laster sein. Haben Sie diesen Punkt erst einmal gefunden, verfügen Sie über eine Daumenschraube, die Sie zu Ihrem Vorteil nutzen können.*

### GESETZ 34 Seite 345

#### HANDLE WIE EIN KÖNIG, UM WIE EIN KÖNIG BEHANDELT ZU WERDEN

*Wie man mit Ihnen umgeht, hängt davon ab, wie Sie sich geben: Vulgär oder gewöhnlich zu wirken führt auf lange Sicht dazu, daß die Menschen Sie nicht respektieren. Denn ein König respektiert sich selbst und weckt damit dasselbe Gefühl bei anderen. Handeln Sie fürstlich und im Vertrauen auf Ihre Macht, dann scheinen Sie dazu bestimmt, die Krone zu tragen.*

### GESETZ 35 Seite 355

#### MEISTERE DIE KUNST DES TIMINGS

*Geben Sie sich nie den Anschein, in Eile zu sein. Hast verrät, daß Sie sich selbst – und die Zeit – nicht unter Kontrolle haben. Zeigen Sie immer Geduld, als wüßten Sie, daß letzten Endes alles zu Ihren Gunsten ausgeht. Spähen Sie den richtigen Moment aus.erspüren Sie den Zeitgeist, die Trends, die Sie an die Macht bringen werden. Lernen Sie, sich zurückzuhalten, solange Ihre Zeit noch nicht gekommen ist, und entschlossen zuzuschlagen, wenn sie reif ist.*

### GESETZ 36 Seite 365

VERGISS, WAS DU NICHT HABEN KANNST: ES ZU IGNORIEREN IST DIE BESTE RACHE  
*Wenn Sie ein kleines Problem eingestehen, machen Sie es erst wichtig. Je mehr Aufmerksamkeit Sie einem Gegner zuwenden, desto stärker machen Sie ihn. Ein kleiner Fehler wird oft nur dadurch verschlimmert, daß Sie ihn auszubügeln versuchen. Manchmal läßt man besser alles so, wie es ist. Wenn Sie sich etwas wünschen, das Sie nicht haben können, dann schenken Sie ihm keine Beachtung. Je weniger Interesse Sie zeigen, desto überlegener wirken Sie.*

### GESETZ 37 Seite 375

#### INSZENIERE PACKENDE SCHAUSPIELE

*Eindringliche Bilder und ausdrucksstarke Gesten schaffen die Aura der Macht – jeder spricht auf so etwas an. Bieten Sie großartige Spektakel, nutzen Sie optische Attraktionen und strahlende Symbole. Das stärkt Ihre Präsenz. Geblendet vom schönen Schein wird niemand merken, was Sie in Wirklichkeit tun.*

### GESETZ 38 Seite 384

#### DENKE, WAS DU WILLST, ABER VERHALTE DICH WIE DIE ANDEREN

*Wenn Sie sich deutlich gegen den Strom der Zeit stellen und mit unkonventionellen Ideen und unorthodoxen Verhaltensweisen protzen, dann glauben die Menschen, daß Sie um Aufmerksamkeit buhlen – und daß Sie auf sie herabblicken. Sie werden Sie dafür bestrafen, daß sie sich Ihnen unterlegen fühlen. Es ist viel sicherer, sich den Anschein der Normalität zu geben. Offenbaren Sie Ihre Originalität nur gegenüber toleranten Freunden und Menschen, denen Ihre Einzigartigkeit mit Sicherheit willkommen ist.*

### GESETZ 39 Seite 394

#### SCHLAGE WELLEN, UM FISCHE ZU FANGEN

*Wut und Ärger sind strategisch kontraproduktiv. Sie müssen immer ruhig und objektiv bleiben. Doch wenn Sie Ihre Feinde wütend machen, während Sie selbst die Ruhe bewahren, gewinnen Sie einen entscheidenden Vorteil. Bringen Sie Ihre Feinde aus der Fassung: Suchen Sie die Achillesferse, mit der Sie sie aus dem Gleichgewicht bringen können. Dann halten Sie die Fäden in der Hand.*

### GESETZ 40 Seite 403

#### VERSCHMÄHE DAS GRATISANGEBOT

*Was es umsonst gibt, ist gefährlich: Meist steckt ein Trick oder eine Verpflichtung dahinter, die man nicht gleich erkennt. Was von Wert ist, hat auch seinen Preis. Wenn Sie selbst bezahlen, sind Dankbarkeit, Schuld oder Betrug kein Thema. Meist ist es klug, den vollen Preis zu bezahlen – wer Exzellentes zu bieten hat, muß keinen Rabatt gewähren. Gehen Sie verschwenderisch mit Geld um, denn Großzügigkeit ist ein Zeichen und ein Magnet der Macht.*

TRETE NICHT IN DIE FUSSTAPFEN EINES GROSSEN MANNES

*Was sich zum ersten Mal ereignet, wirkt immer origineller und besser als alles, was danach kommt. Wenn Sie großen Persönlichkeiten nacheifern oder berühmte Eltern haben, müssen Sie doppelt soviel leisten, um deren Glanz zu überstrahlen. Meiden Sie den Schatten solcher Größen, und kleben Sie nicht an einer Vergangenheit, für die Sie nichts können: Etablieren Sie Ihren eigenen Namen, verschaffen Sie sich Ihre eigene Identität, ändern Sie den Kurs. Erschlagen Sie den Übervater, verachten Sie sein Erbe, und gewinnen Sie Macht, indem Sie Ihren eigenen Glanz erstrahlen lassen.*

ERSCHLAGE DEN HIRTEN, UND DIE SCHAFE ZERSTREUEN SICH

*Probleme lassen sich oft auf ein einziges Individuum zurückführen: den Unruhestifter, den unbotmäßigen Untergebenen, den Vergifter des guten Willens. Wenn Sie so einer Person Spielraum gewähren, werden andere ihrem Einfluß erliegen. Warten Sie nicht ab, bis sich die von ihr verursachten Schwierigkeiten multiplizieren, und versuchen Sie nicht, mit ihr zu verhandeln – sie ist unverbesserlich. Neutralisieren Sie ihren Einfluß, isolieren oder verjagen Sie sie. Beseitigen Sie die Ursache der Probleme, und die Schafe werden auseinanderlaufen.*

ARBEITE MIT HERZ UND GEIST DER ANDEREN

*Zwang erzeugt eine Reaktion, die gegen Sie arbeitet. Sie müssen die Menschen dazu verführen, Ihren Weg einschlagen zu wollen. Dann werden sie zu loyalen Schachfiguren. Und am besten verführt man andere, indem man sich ihre Psyche zunutze macht, ihre Wünsche und Schwächen. Brechen Sie Widerstand, indem Sie mit den Gefühlen anderer arbeiten, mit dem spielen, was jenen lieb und teuer ist und was sie fürchten. Wenn Sie Geist und Seele anderer ignorieren, werden sie Sie hassen.*

HALTE ANDEREN DEN SPIEGEL VOR

*Ein Spiegel reflektiert die Realität, doch er ist auch ein perfektes Täuschungsmittel: Wenn Sie Ihre Feinde spiegeln und sich genauso verhalten wie sie, können diese Ihre Strategie nicht durchschauen. Der Spiegeleffekt narrt und erniedrigt sie, so daß sie überreagieren. Indem Sie ihren Seelen den Spiegel vorhalten, machen Sie sie glauben, daß Sie ihre Werte teilen; indem Sie ihren Handlungen den Spiegel vorhalten, bringen Sie ihnen eine Lektion bei. Nur wenige können der Macht des Spiegeleffekts widerstehen.*

PREDIGE NOTWENDIGEN WANDEL, ABER ÄNDERE NIE ZUVIEL AUF EINMAL

*Auf abstrakter Ebene versteht jeder, daß Veränderungen nötig sind. Doch in der Praxis sind Menschen Gewohnheitstiere: Zuviel Neues ist traumatisch und weckt Widerstand. Wenn Sie in eine neue Machtposition gelangt sind oder sich als Außenseiter eine Machtbasis verschaffen wollen, machen Sie viel Getue darum, daß Sie die bewährten Mittel und die eingefahrenen Wege respektieren. Sind Veränderungen notwendig, dann verkaufen Sie sie als kleine Verbesserungen des Bewährten.*

#### GESETZ 46 Seite 479

##### SEI NIE ZU PERFEKT

*Besser als andere zu sein ist immer gefährlich. Doch am gefährlichsten ist es, überhaupt keine Fehler oder Schwächen zu haben. Neid schafft Feinde. Es ist daher klug, gelegentlich Defizite zu zeigen oder ein harmloses Laster zuzugeben, um dem Neid den Wind aus den Segeln zu nehmen, um menschlicher und umgänglicher zu wirken. Nur Göttern und Toten wird makellose Perfektion zugestanden.*

#### GESETZ 47 Seite 491

##### SCHIESSE NIE ÜBER DAS ZIEL HINAUS: DER SIEG IST DER ZEITPUNKT ZUM AUFHÖREN

*Der Moment des Sieges ist oft der Moment größter Gefahr. Im Siegestaumel kann übergroßes Selbstvertrauen Sie über das Ziel hinausschießen lassen. Und damit machen Sie sich vielleicht mehr Feinde, als Sie besiegt haben. Lassen Sie sich den Erfolg nicht zu Kopf steigen. Sorgfältige Planung und die richtige Strategie sind durch nichts zu ersetzen. Setzen Sie sich ein Ziel, und wenn Sie es erreicht haben, hören Sie auf.*

#### GESETZ 48 Seite 501

##### STREBE NACH FORMLOSIGKEIT

*Wenn Sie sich deutlich konturieren und einen durchschaubaren Plan haben, machen Sie sich leichter angreifbar. Statt Ecken und Kanten zu haben, wo Ihr Feind Sie packen kann, bleiben Sie anpassungsfähig und ständig in Bewegung. Akzeptieren Sie, daß es letzte Gewißheiten nicht gibt und kein Gesetz auf ewig gilt. Am besten schützen Sie sich, indem Sie so geschmeidig und formlos wie Wasser sind. Setzen Sie niemals auf Stabilität oder ewige Ordnung: Alles verändert sich.*

#### DANKSAGUNGEN Seite 517

#### QUELLEN DER ZITATE Seite 519

#### AUSWAHLBIBLIOGRAPHIE Seite 526

#### REGISTER Seite 528





## VORWORT

Das Gefühl, über Menschen und Vorgänge keine Macht zu haben, ist uns im allgemeinen unerträglich – wenn wir hilflos sind, fühlen wir uns elend. Niemand will Macht abgeben, alle wollen mehr. In der heutigen Welt ist es jedoch gefährlich, als zu machthungrig zu erscheinen, zu unverhohlen seine Machtspielchen zu treiben. Fairneß und Anstand werden von uns erwartet, also müssen wir subtil vorgehen – schicklich, aber schlau, demokratisch, aber diabolisch.

Diese ständige Doppelbödigkeit erinnert stark an die Ränkeschmiederei um die Macht an den aristokratischen Höfen von einst. Durch die ganze Geschichte hindurch hat sich ein Hof immer um die eine Person an der Macht ausgebildet – König, Königin, Kaiser, Führer. Die Höflinge, die ihn bevölkerten, fanden sich in einer besonders delikaten Position: Sie hatten ihren Herren zu dienen, doch wenn sie sich zu sehr einschmeichelten, wenn sie zu offensichtlich um die Gunst buhlten, fiel das den anderen Höflingen auf, die sich dann gegen sie wandten. Die Gunst des Herrn und Meisters wollte also subtil erworben werden. Und selbst hochbegabte Höflinge, die dessen fähig waren, mußten sich gleichwohl vor ihren Mit-höflingen schützen, die allzeit Pläne schmiedeten, sie aus ihrer Position zu verdrängen.

Gleichzeitig sollte der Hof den Zenit an Zivilisiertheit und Raffinement repräsentieren. Über ein zu rüdes oder zu offenkundiges Vorgehen beim Spiel um die Macht rümpfte man die Nase; Höflinge pflegten heimlich, still und leise gegen jeden unter ihnen vorzugehen, der mit Gewalt sein Ziel erreichen wollte. Das war das Dilemma des Höflings: Er mußte sich als ein Ausbund an Eleganz geben und zugleich seine Gegner auf subtilste Weise austricksen und ihnen einen Strich durch die Rechnung machen. Der erfolgreiche Höfling lernte im Lauf der Zeit, sämtliche Schachzüge nur indirekt auszuführen; wenn er jemandem das Messer auf die Brust setzte, trug er Samthandschuhe und stellte sein lieblichstes Lächeln zur Schau. Statt mit Gewalt oder Verrat erreichte der perfekte Höfling seine Ziele mit Verführung, Charme, List und subtilen Strategien, wobei er immer mehrere Schritte voraus plante. Das Leben am Hof war ein nie endender Kampf, der ständige Wachsamkeit und taktisches Denken erforderte. Es war ein zivilisierter Krieg.

Heute leben wir in einer ähnlich paradoxen Situation: Alles muß zivilisiert, anständig, demokratisch und fair erscheinen. Aber wenn wir uns zu strikt an diese Regeln halten, wenn wir sie zu wörtlich nehmen, werden

*Höfe sind ohne Frage Orte des Anstands und der guten Erziehung; wäre das anders, wären sie Orte des Gemetzels und der Verzweiflung.*

*Jene, die sich jetzt anlächeln und umarmen, würden sich gegenseitig beleidigen und niederstechen, wenn ihre Manieren dem nicht entgegenstünden ...*

LORD CHESTERFIELD,  
1694–1773

*Dass die Lämmer den grossen Raubvögeln gram sind, das bemerkt nicht: nur liegt darin kein Grund, es den grossen Raubvögeln zu verargen, dass sie sich kleine Lämmer holen. Und wenn die Lämmer unter sich sagen »diese Raubvögel sind böse; und wer so wenig als möglich ein Raubvogel ist, vielmehr deren Gegenstück, ein Lamm – sollte der nicht gut sein?« so ist an dieser Aufrichtung eines Ideals nichts auszusetzen, sei es auch, dass die Raubvögel dazu ein wenig spöttisch blicken werden und vielleicht sich sagen: »wir sind ihnen gar nicht gram, diesen guten Lämmern, wir lieben sie sogar: nichts ist schmackhafter als ein zartes Lamm.«*

FRIEDRICH NIETZSCHE,  
1844–1900

wir von denen vernichtet, die nicht so dumm sind. Der berühmte Renaissance-Diplomat und Höfling Niccolò Machiavelli schrieb: »Ein Mensch, der immer nur das Gute möchte, wird zwangsläufig zugrunde gehen inmitten von so vielen Menschen, die nicht gut sind.« Der Hof betrachtete sich selbst als die Speerspitze des Raffinements, doch unter seiner glitzernen Oberfläche kochte und brodelte ein Kessel dunkelster Gefühle – Gier, Neid, Lust, Haß. Ähnlich betrachtet sich unsere heutige Welt als den Höhepunkt der Fairneß, doch genauso wallen auch in uns wie seit Urzeiten häßliche Emotionen. Das Spiel ist dasselbe geblieben. Nach außen muß man sich den Anschein geben, die Regeln des Anstands zu respektieren, doch innerlich lernt man rasch – wenn man kein Narr ist – auf der Hut zu sein und Napoleons Rat zu befolgen: Stecke deine eiserne Faust in einen Samthandschuh. Wenn Sie wie die Höflinge vergangener Tage die Kunst des indirekten Vorgehens beherrschen, wenn Sie lernen zu verführen, sich einzuschmeicheln, zu täuschen und Ihre Gegner subtil auszutricksen, dann werden Sie den Gipfel der Macht erlangen. Sie werden Menschen dazu bringen können, sich Ihrem Willen zu unterwerfen, ohne daß diese merken, was Sie getan haben. Und solange dies ihnen nicht aufgeht, werden sie sich weder über Sie ärgern noch Ihnen Widerstand entgegensetzen.

Ständig bewußt irgendwelche Machtspiele zu treiben, erscheint manchen Menschen als böse und unsozial, als Relikt der Vergangenheit. Sie glauben, sie können sich aus diesem Spiel heraushalten, indem sie Verhaltensweisen an den Tag legen, die nichts mit Macht zu tun haben. Vor solchen Menschen müssen Sie sich in acht nehmen, denn oft vertreten sie zwar nach außen diese Ansicht, zählen in Wirklichkeit aber zu den fähigsten Teilnehmern am Spiel um die Macht. Sie verwenden Strategien, mit denen sie schlau die wahre Natur ihrer Manipulationen maskieren. Beispielsweise stellt dieser Typ seine Schwäche und Machtlosigkeit oft als eine Art moralische Tugend dar. Doch der wahrhaft Machtlose, dem es an jedem eigennützigem Motiv mangelt, würde nicht seine Schwäche öffentlich kundtun, um so um Sympathie oder Respekt zu werben. Aus seiner Schwäche eine Show zu machen, ist in Wirklichkeit eine sehr wirksame, subtile und arglistige Strategie im Spiel um die Macht (*siehe* Gesetz 22, Ergebe dich zum Schein).

Eine weitere Strategie derer, die angeblich nicht mitspielen, besteht darin, in allen Lebensbereichen Gleichheit zu fordern. Alle müssen unabhängig von ihrem Status und ihrer Stärke gleich behandelt werden. Doch wenn man, jeden Anschein von Macht vermeidend, versucht, alle gleich und fair zu behandeln, sieht man sich unweigerlich vor das Problem gestellt, daß einige Menschen bestimmte Dinge besser erledigen als andere. Alle gleich zu behandeln bedeutet, die Unterschiede zwischen ihnen zu ignorieren, die weniger Begabten emporkommen zu lassen und die Fähigeren zu unterdrücken. Wiederum bedienen sich viele, die sich so verhalten, in Wirklichkeit einer weiteren Machtstrategie, mit der sie die Dankbarkeit der Menschen so umverteilen, daß es ihren Vorstellungen entspricht.

Absolute Ehrlichkeit und Geradlinigkeit wären eine weitere Möglichkeit, sich aus dem Spiel herauszuhalten, denn zu den Grundtechniken der Machthungrigen gehören Täuschung und Heimlichkeit. Doch mit absoluter Ehrlichkeit verletzen und beleidigen Sie unweigerlich sehr viele Menschen, von denen einige sich zur Rache entschließen werden. Niemand wird eine ehrliche Feststellung als völlig objektiv und frei von persönlichen Motiven betrachten. Und das ist richtig: In Wahrheit ist Ehrlichkeit eine Machtstrategie, die dazu dient, andere Menschen vom eigenen noblen, gutherzigen, selbstlosen Charakter zu überzeugen. Es ist eine Überzeugungstaktik, ja, eine subtile Form von Gewalt.

Schließlich können sich diejenigen, die nicht beim Spiel mitzumachen vorgeben, auch noch mit der Aura der Naivität bemänteln, um sich vor dem Vorwurf zu schützen, sie wollten Macht erlangen. Auch vor denen müssen Sie sich hüten, denn der Anschein von Naivität kann eine sehr effiziente Täuschungstaktik sein (*siehe* Gesetz 21, Gib dich dümmer als dein Opfer). Und selbst echte Naivität ist nicht frei von den Fallstricken der Macht. Kinder sind in vielerlei Hinsicht naiv, doch sie handeln oft aus dem elementaren Bedürfnis heraus, über die Menschen um sie herum Kontrolle zu erlangen. Kinder leiden sehr darunter, sich in der Welt der Erwachsenen machtlos zu fühlen, und sie nutzen alle ihnen zur Verfügung stehenden Mittel, um das zu ändern. Wahrhaft unschuldige Menschen können dennoch um Macht kämpfen, und sie beherrschen dieses Spiel oft erschreckend gut, weil sie dabei von keinerlei Reflexion behindert werden. Einmal mehr gilt: diejenigen, die ihre Unschuld zur Schau stellen, sind die am wenigsten Unschuldigen von allen.

Die vorgeblichen Spielverweigerer können Sie daran erkennen, wie sie mit ihren moralischen Qualitäten protzen, mit ihrer Frömmigkeit, mit ihrem exzellenten Gerechtigkeitssinn. Da es jedoch uns alle nach Macht dürstet und unser ganzes Verhalten darauf ausgerichtet ist, sie zu erlangen, streuen die Spielverweigerer uns bloß Sand in die Augen und lenken uns mit der Aura moralischer Überlegenheit von ihren eigenen Machtspielen ab. Wenn Sie sie genau beobachten, werden Sie feststellen, daß sie in Wirklichkeit oft Meister der indirekten Manipulation sind, selbst wenn sie diese unbewußt praktizieren. Und sie nehmen es ausgesprochen übel, wenn man die täglich von ihnen angewandten Taktiken öffentlich macht.

Wenn die Welt ein riesiger, ränkeschmiedender Hof ist und wir in dieser Falle sitzen, dann macht es keinen Sinn, sich aus dem Spiel herauszuhalten zu wollen. Am Ende stehen Sie bloß machtlos da, und wer machtlos ist, fühlt sich elend. Statt gegen das Unvermeidliche anzukämpfen, statt zu argumentieren und zu quengeln und sich schuldig zu fühlen, ist es viel besser, das Spiel um die Macht zu beherrschen. Es ist doch so: je besser Sie mit Macht umgehen können, desto besser werden Sie als Freund oder Freundin, Geliebte oder Geliebter, Gatte oder Gattin und als Mensch sein. Wenn Sie dem Vorgehen des perfekten Höflings folgen (*siehe* Gesetz 24), lernen Sie, wie Sie andere dazu bringen, sich besser zu fühlen; Sie werden ein Quell der Freude für sie. Die anderen werden von Ihren Fähigkeiten

*Den Menschen ist nur mit Gewalt oder List etwas abzugewinnen. Mit Liebe auch, sagt man; aber das heißt auf Sonnenschein warten, und das Leben braucht jede Minute.*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE, 1749–1832

*Der Pfeil, den der Schütze abschießt, mag eine Person töten oder auch nicht. Aber Listen, die ein weiser Mann ersinnt, können sogar Kinder im Mutterleib töten.*

KAUTILYA, INDISCHER PHILOSOPH, 3. JAHRHUNDERT V. CHR.

*Ich habe überlegt, mit  
welchen Gaben, mit  
welchen Listen, mit wie  
vielen Künsten, mit  
welchem Eifer ein  
Mann seinen Geist  
schärft, um einen  
anderen zu betrügen –  
und durch diese Vielfalt  
wird die Welt schöner.*

FRANCESCO VETTORI,  
ZEITGENOSSE UND  
FREUND VON  
MACHIAVELLI,  
FRÜHES  
16. JAHRHUNDERT

*Es gibt keine Prinzi-  
pien, sondern nur  
Ereignisse. Es gibt  
weder gut noch böse,  
sondern nur Umstände.  
Der große Mann  
verschreibt sich den  
Ereignissen und  
Umständen, um sie zu  
lenken. Gäbe es  
Prinzipien und fest-  
geschriebene Gesetze,  
würden Nationen sie  
nicht wie ein Hemd  
wechseln – und man  
kann von keinem  
Menschen erwarten,  
daß er klüger ist als  
eine ganze Nation.*

HONORÉ DE BALZAC,  
1799–1850

abhängig und sehnen sich nach Ihrer Gegenwart. Wenn Sie die 48 Gesetze in diesem Buch beherrschen, ersparen Sie anderen die leidvolle Erfahrung, mit der Macht herumzustümpfern – mit dem Feuer zu spielen, ohne seine Eigenschaften zu kennen. Wenn das Spiel um die Macht unvermeidlich ist, dann sollten Sie es als Meister spielen, nicht als Stümper oder Verweigerer.

Wenn man das Spiel um die Macht erlernen will, muß man die Welt in bestimmter Weise betrachten, die Perspektive wechseln. Es kostet einige Anstrengung und braucht viele Jahre Übung, denn das meiste an diesem Spiel fliegt einem nicht von selbst zu. Man braucht gewisse Grundfertigkeiten, aber wenn Sie diese erst einmal erworben haben, lassen sich die Gesetze der Macht viel leichter anwenden.

Die wichtigste Fähigkeit – und die entscheidende Grundlage der Macht – ist, die eigenen Gefühle unter Kontrolle zu haben. Auf eine gegebene Situation emotional zu reagieren, stellt eine der größten Barrieren auf dem Weg zur Macht dar; dieser Fehler würde Sie viel mehr kosten, als irgendeine vorübergehende Befriedigung durch das Ausleben Ihrer Gefühle Ihnen bringen könnte. Emotionen vernebeln den Verstand, und wenn Sie eine Situation nicht klar erkennen, können Sie sich nicht darauf einstellen und kontrolliert darauf reagieren.

Wut ist die destruktivste der emotionalen Reaktionen, denn sie vernebelt Ihren Blick am stärksten. Sie pflanzt sich in Wellen fort, so daß Ihnen die Situation noch mehr entgleitet, Ihr Gegner dieselbe aber immer besser durchschaut. Wenn Sie einen Feind vernichten wollen, der Sie verletzt hat, lullen Sie ihn besser mit falscher Freundlichkeit ein, als ihm Ihre Wut zu zeigen.

Liebe und Zuneigung sind ebenfalls potentiell destruktiv, denn sie machen Sie blind gegenüber den oft eigennützigen Interessen jener, die Sie am wenigsten verdächtigen, ein Machtspiel zu treiben. Wut und Liebe kann man nicht unterdrücken, ihre Empfindung läßt sich nicht abschalten, und Sie sollten das auch nicht versuchen. Doch Sie sollten sie nur mit Umsicht zum Ausdruck bringen, und – was am wichtigsten ist – sie dürfen niemals, in keiner Weise, Ihre Pläne und Strategien beeinflussen.

Verwandt mit der Beherrschung der Gefühle ist die Fähigkeit, vom gegebenen Moment Abstand zu nehmen und objektiv über Vergangenheit und Zukunft nachzudenken. Wie Janus, der doppelköpfige römische Gott und Wächter aller Türen und Tore, müssen Sie in der Lage sein, in beide Richtungen zugleich zu blicken, um so besser mit Gefahren fertig werden zu können, wo immer sie auch herkommen. Das ist das Bild, das Sie sich fortan von sich machen sollten: Ein Antlitz blickt beständig in die Zukunft, das andere in die Vergangenheit.

Ab sofort lautet das Motto: »Allzeit auf der Hut«. Nichts sollte Sie überraschen können, weil Sie ständig Probleme vorwegnehmen, noch ehe sie auftauchen. Statt Zeit damit zu vergeuden, vom glücklichen Ausgang Ihrer Pläne zu träumen, sollten Sie abschätzen, was für Fluktuationen und Fallgruben es auf dem Weg dorthin geben könnte. Je weiter Sie