

*Im Knaur Taschenbuch Verlag sind bereits
folgende Bücher des Autors erschienen:*

Die Kunst, einen Drachen zu reiten
Shaolin – Du musst nicht kämpfen, um zu siegen!

Über den Autor:

Bernhard Moestl, geboren 1970 in Wien, hat viele Jahre in Asien gelebt. Er gibt Führungsseminare und Coaching unter der Marke brainworx und ist Autor erfolgreicher Sachbücher. Wesentliche Erfahrungen für sein Leben und Denken hat er bei Aufenthalten im berühmten Shaolin-Kloster in der chinesischen Provinz Henan gesammelt, wo er mit den Mönchen lebte und ihren Alltag und ihre Gedankenmacht studierte. Diese Erkenntnisse nutzt er für seine Bücher und seine Seminare.

www.moestl.com

Bernhard Moestl

Die 13 Siegel der Macht

Von der Kunst
der guten Führung



KNAUR*

Besuchen Sie uns im Internet:
www.knaur.de



Vollständige Taschenbuchausgabe März 2013
© 2011 Knaur Verlag
Ein Imprint der Verlagsgruppe
Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise –
nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.
Lektorat: Bettina Huber
Umschlaggestaltung: ZERO Werbeagentur, München
Umschlagabbildung: FinePic®, München
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-426-78464-8

4 6 7 5 3

Für Albert

Inhalt

Einleitung 13

TEIL 1: DAS ENTSTEHEN VON MACHT 18

*Nicht der Wind,
sondern das Segel bestimmt die Richtung.
aus China*

Siegel 1: Verstehe das Wesen der Macht 23

Wahre Macht kann nur bekommen, wer sie von der Gewalt zu trennen versteht. Er muss bereit sein, sie anzunehmen und zu geben, was allen Wesen das höchste Glück ist: Anerkennung, Zuwendung und das Gefühl, selbst wichtig zu sein.

Siegel 2: Nutze das Vorhandene 43

Sinnlos ist es, Strukturen neu zu schaffen, wo sie bereits in allerhöchster Perfektion verfügbar sind. Echte Macht hat derjenige, der es versteht, die Kraft des Vorhandenen für seine Zwecke zu nutzen.

Siegel 3: Erkenne die Kraft der Illusion 63

Ihre größte Kraft bezieht Macht aus der Tatsache, dass Menschen Veränderungen scheuen. Wer den Menschen hilft, diese zu vermeiden, den stellen sie bereitwillig und ohne Nachdenken über sich.

Siegel 4: Erscheine als Retter 83

Menschen unterwerfen sich dem, den sie als Retter sehen. Es gibt nur wenige Wege, so effektiv an Macht zu kommen, wie die Probleme, die du selbst schaffst, demonstrativ zur Zufriedenheit aller zu lösen.

**TEIL 2: DAS ERLANGEN VON MACHT** 100

*Das wirkliche Geheimnis von Macht
ist das Bewusstsein von Macht.*

Charles F. Haanel

Siegel 5: Erkenne jedes Potenzial 105

Nutze und erkenne jedes Potenzial. Das deiner Gegner, das deiner Mitstreiter und am allermeisten: dein eigenes.

Siegel 6: Sorge für Bewegung 125

Sorge für Bewegung und erhalte sie. Eine stehende Gruppe braucht nämlich keinen Führer, eine bewegte schon. Und der solltest genau du sein.

Siegel 7: Kommuniziere deutlich 143

Macht gewinnst und verlierst du in der Kommunikation. Sprich die Sprache jener, die du zu führen hast, und kommuniziere so deutlich, dass sie fühlen, dir in Sicherheit folgen zu können.

TEIL 3: DAS BEHALTEN VON MACHT 160

Wer vorgeht mit Gewalt, der hat Willen.

Wer seinen Platz nicht verliert, der dauert.

Wer stirbt, ohne zu vergehen, lebt immerdar.

Laotse

Siegel 8: Entwaffne deine Feinde 165

Achte und akzeptiere, so lehrt uns das achte Siegel, auch deine Feinde. Gib ihnen Zuwendung und Anerkennung und entwaffne sie, indem du sie mittels eines Wir-Gefühls zu einem Teil einer für dich kämpfenden Truppe machst. Das ehrliche Gefühl, Teil eines gemeinsamen Ziels, aber auch Erfolges zu sein, schafft eine Bindung, die stärker ist als alle deine Gegner zusammen.

Siegel 9: Denke alles zu Ende 185

Bedenke, so lehrt uns das neunte Siegel, bei allem, was du tust, das Ende. Handle weder aus Emotion noch aus Eitelkeit, erkenne den Wert deiner Kritiker, und teile deine Macht zumindest scheinbar mit einem, der dich dann, wenn du schwach bist, in deinem Sinn vertreten kann.

Siegel 10: Lerne, Maß zu halten 203

Macht ist wie ein Seil, das du über eine Schlucht spannst, um diese zu überqueren. Hältst du Maß, gibt es dir Schutz und Halt und ermöglicht dein Weiterkommen. Überspannst du es aber, so zerreißt es und versperrt dir jeden Weg zurück.

Siegel 11: Fokussiere auf das Wesentliche 219

Nutze deine Macht ausschließlich zu dem Zweck, zu dem sie dir übertragen wurde. Schau auf dich, achte auf deinen Weg, und tue nichts, das nicht unbedingt notwendig ist, damit du dein Ziel erreichst.

Siegel 12: Lebe im Bewusstsein von Macht 235

Sobald du Macht lebst, musst du ihre Möglichkeiten nicht mehr nutzen, um gut dazustehen. Vielmehr kannst du sie dafür einsetzen, gut zu sein.

Siegel 13: Werde unangreifbar 251

Echte Macht behältst du nicht durch Angriff und nicht durch Verteidigung. Unangreifbar wird nur, wer mit Liebe und Respekt die Menschen dazu bringt, ihn nirgends anders zu wünschen als dort, wo er gerade ist: am Gipfel der Macht.

Anhang	261
Epilog	263
Dank	265



*Mache dir einen Speer,
aber bedenke,
eines Augenblickes Zorn
kann dein ganzes Leben
verderben.*

aus China

Einleitung

*Das Licht, das für sich selbst leuchtet,
ist Finsternis.*

aus China

Wie dieses Buch funktioniert und wie Sie daraus den größten Nutzen ziehen

Herzlich willkommen. Schön, dass Sie da sind. Schön auch, dass Sie mit mir eine der wohl erstaunlichsten Erscheinungen erkunden wollen, die das menschliche Bewusstsein jemals erforscht hat: das Phänomen der Macht. Unsichtbar und geheimnisvoll, gleichzeitig jedoch mit der Kraft ausgestattet, die Welt aus den Angeln zu heben, hat sie die Menschen seit jeher fasziniert. Macht wurde gesucht und gemieden, benutzt und missbraucht, geliebt und gefürchtet. Ihr wahres Wesen hat sie aber nur jenen offenbart, die ehrlich bereit waren, es unvoreingenommen kennenzulernen. Zu erhalten ist Macht leicht. »Die Menschen unterwerfen sich aus Gewohnheit allem, was Macht haben will«, hat Friedrich Nietzsche einmal gesagt. Was für viele aber den Umgang mit ihr so schwierig macht, ist die Tatsache, dass verantwortungsvoller Gebrauch und Missbrauch hier so extrem nahe beisammenliegen. Wohl auch deshalb ist dieses unersetzliche Ordnungswerkzeug der Natur so schlecht beleumundet. »Die Macht«, schrieb sogar schon vor fast 2500 Jahren der chinesische Philosoph Sun Tse, »ist böartig und unersättlich – erst stumpft sie uns ab gegen das



Leid anderer Menschen, und dann macht sie uns süchtig danach, denn nur das Leiden anderer verleiht uns die Gewissheit, dass unsere Macht über sie ungebrochen ist.« Eine Ansicht, die ich nicht unbedingt teile.

Macht, das sei hier in aller Deutlichkeit gesagt, ist kein Spielzeug und nur für Erwachsene. Wer nicht fähig oder nicht bereit ist, mit ihr umgehen zu lernen, sollte tunlichst die Finger von ihr lassen. Macht an sich aber ist weder gut noch böse. Wie sollte sie das auch? Es ist, als würde ich angesichts eines brennenden Hauses das Feuer verurteilen oder nach einer schrecklichen Flut fortan jeden Kontakt mit dem Wasser meiden. Im richtigen Zusammenhang sichern beide Elemente mein Überleben. Gerät ihre jeweilige Kraft aber außer Kontrolle, übersteigt der Schaden oft alles, was überhaupt vorstellbar ist. Sind aber Feuer und Wasser deshalb böse? Auch Macht ist eine Kraft, die Möglichkeiten in alle Richtungen bietet. Es liegt alleine an Ihnen, sie zu Ihrem Vorteil zu nutzen. Nun beginnt nach asiatischer Einsicht selbst die größte Macht nicht bei jenen, die sich ihr unterwerfen. Vielmehr nimmt sie ihren Anfang bei Ihnen als Führungsperson.

Wollen Sie Macht erlangen und behalten, müssen Sie nicht nur ihr Wesen und die hinter ihrer Wirkung stehenden Mechanismen verstehen. Einen wirklich guten Machthaber zeichnet die Fähigkeit aus, über sich selbst und seine Wirkung auf andere nachzudenken. Er muss sich bewusst machen, was er aufbauen, aber auch zerstören kann.

Lange bevor Sie also den Dunstkreis der Macht betreten werden, müssen Sie festgelegt haben, was Ihre Ziele sind und wo Ihre Grenzen liegen, die Sie niemals zu überschrei-

ten geloben. Haben Sie Ihre Macht einmal erhalten, gibt es kein Zurück mehr. Macht ist kein Gipfel, den man einmal erreicht und auf dem man sich dann den Rest seines Lebens ausruhen kann. Vielmehr ist der Umgang mit ihr eine ständige Gratwanderung. Nur mit großer Übersicht und Vorsicht einen Schritt nach dem anderen zu setzen wird Sie davor bewahren, abzustürzen. Macht versetzt Menschen in einen Rausch, der sie ihre Grenzen vergessen lässt und sehr häufig am Ende ihren Untergang bedeutet. So werden wir auch auf unserer Reise zum Gipfel der Macht durch das Buch hinweg leuchtende Vorbilder sehen. Gleichzeitig aber werden wir auch sehr dunklen Gestalten begegnen, die ihre Macht missbraucht haben und an ihr zugrunde gegangen sind.

Die meisten Beispiele, die ich in diesem Buch bringe, haben sich wirklich so zugetragen, sehr viele spektakuläre davon im letzten Jahrhundert. Ich habe nichts beschönigt und durchaus ganz bewusst plakative, oft grausame Fälle gewählt, um Ihnen die ungeheure Brutalität außer Kontrolle geratener Macht vor Augen zu führen. Natürlich hat der Missbrauch von Macht nicht nur damals stattgefunden. Er passiert auch heute noch jeden Tag. Aber viele dieser Beispiele kann ich noch nicht analysieren, da die Machthaber zumindest bis jetzt damit durchgekommen sind – was nicht für ewig sein wird. Denn Gewalt, hat der chinesische Philosoph Laotse einmal gesagt, zerbricht an sich selbst.

AUFBAU DES BUCHES

Das Buch ist in dreizehn eigenständige Siegel gegliedert. Obwohl nicht asiatischen Ursprungs, gilt das Siegel in China



bis heute als Ausdruck von Persönlichkeit. In vielen Gegenden ist es daher wertvoller als eine bloße Unterschrift.

Asiatisch geprägt ist auch mein Denken. Viele Jahre Aufenthalt auf diesem wunderbaren Kontinent haben ihre Spuren hinterlassen. Ob die chinesischen Kampfmönche von Shaolin oder der Bauer, der in Ho Chi Minhs Namen für die Freiheit Vietnams gekämpft hat: Ohne Vorbehalt haben sie alle ihr Wissen mit mir geteilt. Zusammen mit meinen Erfahrungen und Überlegungen bildet es die Grundlage jener dreizehn Siegel, die ich Ihnen in den folgenden Kapiteln eröffnen möchte. Wenn ich dennoch zu einem großen Teil darauf verzichtet habe, Beispiele aus der asiatischen Geschichte zu bringen, liegt das daran, dass viele Entwicklungen ohne die Kenntnis von Vorgeschichte und Umfeld Asiens nicht nachvollziehbar wären.

Auch wenn jedes Siegel einzeln durchgearbeitet werden kann, sollten Sie die Reihenfolge einhalten, da die Themen aufeinander aufbauen. Wenn Sie jetzt an eine Art Regeln denken, deren strikte Einhaltung Ihnen das Erlangen und Erhalten von Macht gleichsam garantieren, muss ich Sie leider enttäuschen. So etwas gibt es nicht. Was Sie stattdessen bekommen? Einsicht in sich selbst und in die unabänderlichen Gesetze der Natur, die auch das Handeln jedes einzelnen Menschen berechenbar und vorhersehbar machen. Am Ende jedes Kapitels finden Sie eine Reihe von Fragen. Bitte nehmen Sie sich die Zeit, diese zu beantworten, und seien Sie ehrlich. Es ergibt keinen Sinn, wenn Sie sich hier selbst belügen. Der wirkliche Zweck von Macht bleibt aber die Möglichkeit, gemeinsam mit jenen, die einem folgen und vertrauen, Ziele zu erreichen, die weit über denen liegen, an die man alleine gelangen könnte. Auf dem

Umschlag ist das chinesische Zeichen für Macht, von einem Tiger bewacht, das Symbol für Stärke und Weisheit.

»Der heilige Mensch«, heißt es im Tao Te King, »weilt oben, ohne das Volk zu belasten; weilt vorne, ohne dem Volk zu schaden. Deshalb freut sich das Reich, ihn zu fördern, und wird seiner nicht müde.«

Diese Fähigkeit soll Ihnen die Beschäftigung mit dem Thema Macht bringen. Haben Sie diese nämlich einmal erlangt, können Sie sie nicht einfach zurückgeben, wenn sie Ihnen über den Kopf wächst. Dreizehn Siegel liegen nun auf dem Weg, die Ihnen das wahre Wesen und den Umgang mit Macht näherbringen werden. Lassen Sie uns gehen.

TEIL I

Das Entstehen von Macht



*Nicht der Wind,
sondern das Segel
bestimmt die Richtung.*

aus China



*Was den Gegner dazu bewegt,
sich zu nähern, ist die Aussicht
auf Vorteil. Was den Gegner
vom Kommen abhält,
ist die Aussicht auf Schaden.*

Sun Tse

Siegel 1

Verstehe das Wesen der Macht

Wie Macht funktioniert

Ich erinnere mich noch gut an die Aufregung, als vor einiger Zeit in den USA Barack Obama zum neuen Präsidenten gewählt wurde. In Demokratien ist die Wahl eines Staatsoberhauptes ein sich regelmäßig wiederholendes Ereignis. Das ist den Medien üblicherweise eine kurze oder auch einmal eine längere Meldung wert, und ab und an geben noch Analysten und Kommentatoren ihre Meinung ab. Spätestens am folgenden Tag aber kehrt die Welt zur Tagesordnung zurück. Nicht so im Fall der USA. Schließlich handelt es sich hier nicht um eine Nation im üblichen Sinn. Amerika, das weiß jedes Kind, ist eine »Supermacht«. Was dort passiert, hat höchste Wichtigkeit für die ganze Welt. So auch die Wahl und Amtseinführung des neuen Staatsoberhauptes, über die in der Folge lange und detailliert in den Medien berichtet wird.

Wann immer es möglich ist, schaue ich mir solche Berichte an, weil man viel aus ihnen lernen kann. Denn gerade Reportagen über Amtseinführungen wichtiger Staatsoberhäupter oder Krönungen sind, völlig unabhängig übrigens von den handelnden Personen, Meisterwerke des Personenkults. Nichts wird dem Zufall überlassen, alles ordnet sich der Zurschaustellung von Macht unter. Selbst wer vorher noch nie den Namen des »Gekrönten« gehört hat, weiß



spätestens nach der Sendung, warum er gerade dieser Person mit besonderer Ehrfurcht begegnen sollte.

Im Fall Amerika war es eine Szene, die mir besonders in Erinnerung geblieben ist. Zum offiziellen Abschluss dieser »Krönungszeremonie« wurde Barack Obama vor den Augen der Weltöffentlichkeit ein kleiner schwarzer Koffer überreicht. Überbracht hat ihn sein Vorgänger, der scheidende Präsident Bush. »In diesem Moment«, meinte ein atemloser Fernsehkommentator hörbar beeindruckt, »wird Barack Obama zum mächtigsten Mann der Welt. In diesem unscheinbaren Koffer befindet sich die Möglichkeit, den Beginn eines atomaren Weltkrieges zu befehlen.« Besagter Koffer, auch Atomkoffer oder »Nuclear Football« genannt, ist voll mit spezieller Elektronik. Öffnet ihn der amerikanische Präsident, der auch Oberbefehlshaber der Streitkräfte ist, kann er den Einsatz von Nuklearwaffen anordnen. Um diesen Koffer aufzuschließen, benötigt er eine codierte Plastikkarte, die er stets am Körper trägt. Ist der Präsident im Flugzeug unterwegs oder befindet er sich nicht in der Nähe einer befestigten Kommandozentrale, muss er diese schwarze Aktentasche immer bei sich haben.

Erstaunlich, dachte ich. Wie viele Menschen sind wohl jetzt der Meinung, dass man Macht einfach in ein Behältnis packen und so an jemand anderen übergeben kann? Ich teilte diese Ansicht nicht. Bei mir löste die Vorstellung von der Macht im Koffer vielmehr Befremden aus. Verschiedenes ging mir durch den Kopf. Was wäre, so fragte ich mich, hätte der Vorgänger den Koffer damals statt an Barack Obama an mich übergeben? Oder an meine Großmutter? Wären dann ich oder sie der mächtigste Mensch der Welt? Was, wenn Bush nachts das Köfferchen heimlich entwen-

dete und es wieder in seinen Besitz zurückbrächte? Könnte er damit seine Macht zurückholen? Ich sah aber noch weitere Unklarheiten. Schenkte man nämlich dem Kommentator Glauben, so befanden sich in dem Koffer gar keine Waffen. Nicht einmal eine Gebrauchsanweisung dafür. Genau genommen war es also ausschließlich eine Kombination aus Buchstaben und Zahlen, die nach Meinung des Moderators alle Macht der Welt in sich vereinigte. Abseits aller Euphorie sah ich jedoch nur die Fakten. In Wirklichkeit bekam der neue Präsident für mich nichts anderes als die Möglichkeit, einen atomaren Angriffsschlag entweder in Auftrag zu geben oder zumindest zu billigen. Der Koffer enthielt nämlich auch keinerlei Möglichkeiten, irgendjemanden zur Ausführung eines solchen Atomschlages zu zwingen oder davon abzuhalten.

Der Koffer mag ein theatralisches Symbol für die Macht des Präsidenten sein. Wirklich zu tun mit ihr hat er nichts. Zum Zeitpunkt der Kofferübergabe war Obamas Macht bereits so vielen Menschen bekannt, dass sie nicht mehr zu stoppen war – nicht einmal, wenn das Köfferchen leer oder die Codes falsch gewesen wären.

Denn in Wirklichkeit entsteht die Macht eines Präsidenten aus dem Zusammenspiel zweier Faktoren. Zum einen muss eine ausreichende Anzahl von Menschen bereit sein, ihm und seinen Anweisungen zu folgen. Das bedeutet, ohne Nachfragen und möglichst auch ohne Nachdenken genau das zu tun, was von ihnen verlangt wird. Zum anderen aber, und das ist noch viel wichtiger, dürfen seine Anhänger von ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten so lange keinen Gebrauch machen, bis der Präsident das autorisiert oder beauftragt hat. Sonst würde dieser Gehorsamsmechanismus



sehr schnell gegen ihn verwendet werden. Ein Beispiel: Irgendjemand muss die Anlage, die den präsidialen Vernichtungs-Code entgegennehmen kann, konstruiert haben. Wenn wir uns nun weiter vorstellen, dass dieser Jemand mit Sicherheit nicht die Unterstützung eines Präsidenten braucht, um sie in Betrieb zu nehmen, wird es bereits spannend. Wenn wir uns aber erst der Tatsache gewahr werden, dass dieser Jemand es nicht einmal trotz dieser Möglichkeit tut, dann kommen wir dem Geheimnis der Macht schon um einiges näher. Ein schlechtes Gewissen jedenfalls wird ihn kaum davon abhalten, sonst hätte er die Anlage erst gar nicht gebaut.

Eines bleibt aber weiterhin unklar. Wieso kann die Übergabe eines kleinen schwarzen Koffers einen beliebigen Menschen in den Augen der Weltöffentlichkeit zu einer der mächtigsten Personen dieser Erde machen? Ist vielleicht doch etwas dran an der Idee, dass man Macht ganz formal übergeben kann? Und: Was ist das überhaupt, diese Macht?

MACHT IST EIN GESETZ DER NATUR UND ALLGEGENWÄRTIG

Für die meisten Menschen ist Macht ein Phänomen, mit dem sie zumindest nach außen hin nichts zu tun haben möchten. Macht gilt vielen als unmoralisch, schmutzig, gefährlich oder sonstwie schädlich. Mit Freude gesteht man sie Königen, Generälen, Politikern, Vorstandsvorsitzenden, Ärzten und anderen Mitgliedern einer sogenannten Führungselite zu. Für sich selbst aber behandeln die meisten Macht wie etwas, das sie einfach nichts angeht. »Sollen

ruhig die Oberen die Macht übernehmen«, denken viele, »Die müssen es ja dann auch verantworten, wenn etwas passiert. Man sieht ja, wohin die mit ihrer Machtgier kommen. Ich will damit rein gar nichts zu tun haben.« Wer so denkt, der verkennt das Wesen der Macht als wichtigstes Ordnungswerkzeug der Natur.

Macht wurde nicht vom Menschen erfunden. Sie ist in allen Wesen ab dem Moment ihrer Geburt verwurzelt. Ihre Existenz ist weder gut noch schlecht. Erst der Umgang mit ihr macht sie zum Werkzeug oder zur tödlichen Waffe. Macht zu fürchten oder gar zu verleugnen ist nicht nur gefährlich, es ist schlicht und einfach dumm. Wer nämlich nicht bereit ist, Macht anzunehmen, der muss sie ertragen.

Da gibt es keine dritte Möglichkeit. Macht ist aber in der Natur ohnehin so allgegenwärtig, dass ein »machtfreier« Raum, wie viele ihn vorgeblich erträumen, darin gar nicht vorgesehen ist. Jeder, aber auch wirklich jeder bekommt für die Dauer seines Lebens die uneingeschränkte Verfügungsgewalt über Leben und Tod. Selbstverständlich ist das theoretisch, und natürlich steht zwischen den meisten Menschen und einem Mord noch so etwas wie ein Gewissen. Auch wenn Sie grundsätzlich natürlich die Möglichkeit haben zu töten, würden Sie es niemals tun. Nun, vielleicht nicht bewusst. Macht können Sie nämlich im Gegensatz zu Gewalt auch ausüben, ohne es zu beabsichtigen oder überhaupt zu wissen.

Lassen Sie mich das anhand eines ganz banalen Beispiels zeigen. Nehmen wir die wehrlosen Pflanzen in Ihrem Zimmer. An jenem Tag, an dem Sie diese zu sich geholt haben, haben Sie die Blumen in Ihren Machtbereich gebracht.



Wahrscheinlich nicht in dieser Absicht, aber Sie haben es getan. Seither treffen Sie jeden Tag sprichwörtlich im Vorbeigehen eine Entscheidung von einiger Tragweite: Entweder Sie entschließen sich, die Pflanzen zu gießen und ihnen damit einen Tag weiteren Lebens zu ermöglichen, oder aber Sie verurteilen sie zum Tod durch Vertrocknen. Natürlich vergessen Sie das Bewässern nicht bewusst und auch nicht in der Absicht, die Pflanzen zu töten. Aber Sie haben genau dazu die Macht, und wenn Sie nicht aufpassen, verwenden Sie diese zum Schaden anderer.

Der meiste Missbrauch von Macht entsteht nicht aus Vorsatz. Oft sind die Ursachen Fahrlässigkeit und die mangelnden Bereitschaft, die einem von der Natur zum verantwortungsvollen Umgang übertragene Macht anzunehmen.

Ein Mensch, der seine Macht nicht wahrhaben möchte, ist wie jemand, der mit einem riesigen, aber für ihn unsichtbaren Rucksack in ein enges Porzellangeschäft geht. Zwar hört er mit Entsetzen, wie links und rechts von ihm ein Stück nach dem anderen zu Boden fällt, kommt aber nicht auf die Idee, dass er selbst die Ursache dieser Zerstörung sein könnte. Im wirklichen Leben sind die Porzellanfiguren jene Menschen, die sich über Ihre unachtsamen Worte grämen, die Sie doch gar nicht böse gemeint haben.

WARUM GEWALT DER MACHT ENTGEGENSTEHT

»Macht«, so definiert das Lexikon, »bezeichnet nach einem weit verbreiteten Verständnis die Fähigkeit von Individuen und Gruppen, auf das Verhalten, Denken und Leben sozialer Gruppen oder Personen – im eigenen Sinn und

Interesse – einzuwirken.« Vereinfacht ausgedrückt, wird Macht als das Vermögen beschrieben, andere dazu zu bringen, das zu tun, was man selbst möchte.

Grundsätzlich stimme ich dieser Beschreibung zu, halte sie aber für unsere Zwecke für unvollständig. Wenn es nämlich allein darum geht, dass andere nach meinem Willen handeln, brauche ich keine Macht. Das erreiche ich einfacher und schneller mit Gewalt. Wenn Sie jetzt denken, das sei ohnehin das Gleiche, weil es ja ohne Gewalt gar keine Macht geben könne, dann verstehen Sie etwas gründlich falsch. Nach außen hin haben Macht und Gewalt die gleiche Auswirkung, das stimmt. Aber das war es dann auch schon. In ihrem Wesen und ihrer Wirkung sind sie so verschieden wie ein Tretauto und ein Formel-1-Wagen.

Der augenscheinlichste Unterschied ist, dass Sie mit Gewalt fünf, zehn oder vielleicht sogar hundert Menschen führen können. Macht hingegen gibt Ihnen die Kontrolle über fünf, zehn oder auch hundert Millionen Menschen.

Der berühmte und als gewalttätig bekannte Gangster Al Capone hat das Problem einmal mit folgender Aussage sehr treffend auf den Punkt gebracht: »Mit einem freundlichen Wort und einer Waffe in der Hand erreicht man mehr als mit einem freundlichen Wort allein.«

Im Grunde hat er mit seiner Theorie durchaus recht. Konkrete Drohungen erhöhen bei vielen Menschen die Kooperationsbereitschaft. Gleichzeitig aber zeigt genau diese Aussage das eigentliche Problem des Führens mit Gewalt. Denn dort, wo Sie mit Ihrer Waffe in der Hand nicht sind, wird auch nicht so gehandelt, wie Sie es gerne möchten.



Nur: Wie viele Menschen können Sie gleichzeitig so effizient bedrohen, dass diese dann noch in Ihrem Sinn und zu Ihrem Vorteil handeln? Und wie wollen Sie verhindern, dass jene, die sich gerade nicht bedroht fühlen, ihre Kräfte gegen Sie vereinen?

Al Capone zumindest hat bekanntlich kein gutes Ende gefunden. Nach großem Druck der Bevölkerung und aufgrund eines fatalen Missverständnisses seines Anwalts wurde der gerissene und im Grunde genommen nicht zu fassende Mafiaboss wegen Steuerhinterziehung 1931 zu elf Jahren Haft verurteilt. Ohne jemals wieder eine Machtposition erreicht zu haben, starb er danach im engsten Familienkreis an den Folgen einer Syphilis.

Das Wort »Gewalt« hat seinen Ursprung im Althochdeutschen. »Waltan« bedeutet dort so viel wie »stark sein«, aber auch »jemanden beherrschen«. Die einfache Idee hinter diesem Prinzip ist, anderen Menschen klarzumachen, dass man in der Lage ist, ihnen Schaden zuzufügen, und von dieser Möglichkeit nötigenfalls auch Gebrauch macht. Die so Bedrohten werden in der Folge alles daransetzen, diese Notwendigkeit zu vermeiden, und tun, was der potenzielle Gewalttäter ihnen abverlangt. So einleuchtend das Modell auch scheint, es hat einen Schwachpunkt.

Führen mittels Gewalt funktioniert nur, solange es dem Führenden gelingt, Angst zu verbreiten. Mit dem Schwinden dieser Möglichkeit schwindet auch schlagartig sein Einfluss und wendet sich im schlimmsten Fall gegen ihn.

Denken Sie an ein Unternehmen, dessen Inhaber auf eine bewährte mentale Gewaltmethode setzt: der Androhung der Kündigung. Die Mitarbeiter leisten dort nur deshalb

gute Arbeit, weil sie Angst haben, anderenfalls ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Diese Drohung wiederum bezieht ihre Kraft alleine aus der Tatsache, dass Arbeitslosigkeit in den Augen der meisten Menschen einen schwer zu verkraftenden Abstieg bedeutet. Wer will schon dem Staat als »Sozialschmarotzer« auf der Tasche liegen? Auch wenn das Beziehen von Arbeitslosengeld oft mit finanziellen Einbußen einhergeht, befürchten viele vor allem den Verlust von Anerkennung. Solange diese Einstellung weit genug verbreitet ist, hat eine auf Druck aufbauende Führungspolitik verständlicherweise Erfolg.

Wollte ich dieses Unternehmen zerstören oder ihm zumindest einen kräftigen Schaden zufügen, würde ich an genau diesem Punkt ansetzen: bei der Angst der Angestellten vor der Arbeitslosigkeit. Erlauben Sie mir doch einmal folgendes, natürlich weltfremdes Gedankenspiel: Angenommen, es entstände plötzlich, sozusagen aus dem völligen Nichts, eine Bewegung mit dem Motto: »Wir sind Versicherungskunden und keine Sozialschmarotzer!« Diese fordert die Bürger auf, sich am Arbeitsplatz nicht mehr alles gefallen zu lassen und es zu riskieren, gegebenenfalls dafür die Kündigung zu erhalten. Schließlich hätten sie ja dafür jahrelang eingezahlt. Sie verbreiten ihr Anliegen natürlich mit Unterstützung höchst angesehener Prominenter, die zumindest vorgeben, genau diesen Weg gegangen zu sein. Von einer Sekunde auf die andere wendet sich dann das Blatt. Plötzlich gilt die Tatsache, keine Arbeit zu haben, als normale Inanspruchnahme lange angesparter Versicherungsleistungen. Abgeschlossen, um vor genau diesem Druck im Beruf geschützt zu sein. Machbar wäre es. Wenn Sie nämlich glauben, dass Menschen auf die Leistungen der Arbeits-



losenversicherung (die man wohl aus gutem Grund in manchen Ländern umbenannt hat) aus sozialer Rücksicht verzichten, dann liegen Sie leider falsch. Menschen handeln vermeintlich rücksichtsvoll, weil sie vor anderen gut dastehen möchten, aber nicht, um jemand anderem etwas zu ersparen.

Das lässt sich übrigens sehr leicht illustrieren: Fährt irgendjemand langsamer mit dem Auto aus Angst, bei einem Unfall der Versicherung zur Last zu fallen? Ich kenne niemanden. Wären Menschen aber nicht rein aus Angst sozial, müsste das der Fall sein. Mein Angriff jedenfalls hätte gute Chancen. Die Vorstellung des gekündigten Mitarbeiters, der mit dem lapidaren Hinweis »Gegen so etwas bin ich versichert« lachend seine Sachen packt, hat schon etwas. Hätte aber niemand mehr Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, würde mit diesem wichtigsten Druckmittel zuerst die Belegschaft und schließlich das ganze Unternehmen verschwinden.

Echte Macht gebraucht keine Druckmittel. Deshalb ist sie naturgemäß schwierig zu erlangen. Im Gegensatz zu Gewalt nämlich, die der Untergebene einfach ertragen muss, will Macht autorisiert werden.

Schließlich können Sie niemanden dazu zwingen, Sie als Führungsperson zu akzeptieren. Menschen müssen sich von selbst dazu entschließen, sich in Ihren Machtbereich zu begeben und diesen zu akzeptieren.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Gewalt auf der vergänglichen Emotion der Angst, Macht hingegen auf dem unvergänglichen Bedürfnis nach Anerkennung beruht.