

*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](http://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](http://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.