

Harro von Senger

智
道

36

**Strategieme
für das Management**

6., überarbeitete Auflage

HANSER

Harro von Senger
36 Strategeme für das Management

Harro von Senger

36 Strategeme für das Management

6., überarbeitete Auflage

HANSER

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also 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 benützt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2024 Carl Hanser Verlag, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli, Sophia Zschache

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © Chen Wentian (Shanghai)

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-47764-3

E-Book-ISBN: 978-3-446-48061-2

Inhalt

	Vorwort zur 6. Auflage	IX
1	Weltwirtschaftsgipfel 2050 in Shanghai	1
2	Die 36 Strategeme	5
3	Listbilder	9
3.1	Schema	9
3.2	Karikatur	10
3.3	Philosophisches List-Design	13
3.4	Die Position der List im Rahmen des Konzepts der Wirklichkeitsgestaltung „Moulüe“	16
4	17 Grundsteine im Gebäude der Strategemkunde	19
4.1	Strategem und List	19
4.2	Strategem und Listenblindheit	21
4.3	Strategeme, Strategemkunde und Strategem-/Listkundigkeit	22
4.4	Strategem und Strategie	24

VI Inhalt

4.5	Strategem und Täuschung	24
4.6	Strategem und Lüge	26
4.7	Strategeme und Moulüe – Supraplanung	27
4.8	Strategem und Weisheit	29
4.9	Strategem und Ökonomie	30
4.10	Strategem und „Wirtschaftskrieg“	32
4.11	Strategem und Management	34
4.12	Die 36 Strategeme und Sun Zi	37
4.13	Eine in Europa nie, in China oft gestellte Frage	39
4.14	Carl von Clausewitz' Ansicht über die List – fünf Mal vom Kopf auf die Füße gestellt	42
4.15	36 chinesische Strategeme und ihre westliche Nutzanwendung	45
4.16	Sechs Kategorien von Listetechniken	49
4.17	Vier ethische Kategorien von List	51
5	Strategemschulung	57
5.1	Verschleierungsstrategeme	58
5.2	Vorspiegelungsstrategeme	89
5.3	Enthüllungsstrategeme	122
5.4	Ausmünzungsstrategeme	132
5.5	Strategemverkettung	212
5.6	Flucht-Strategeme	226
6	Zugabe	257
6.1	Strategem Nr. 37: „Einen Hirsch als ein Pferd ausgeben“	258
6.2	Strategem Nr. 38: „Des Kaisers neue Kleider“ ...	275

7	Schlusswort	291
8	Abkürzungen, Bibliografie	295
9	Danksagung	301
10	Der Autor	303
	Ein CEO über die „36 Strategeme für Manager“	305

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Vorwort zur 6. Auflage

Unter dem Titel „China im Jahr 2049: Zukunftsziele im Reich der Mitte“ lenkte ich am 10. April 1985 in der *Neuen Zürcher Zeitung* die Aufmerksamkeit auf ein 100-Jahresziel der Volksrepublik China: „Wir hoffen, nach Ablauf von 100 Jahren seit der Gründung der Volksrepublik China, also im Jahre 2049, die höchstentwickelten kapitalistischen Länder eingeholt zu haben.“ Diese Worte äußerte der damalige Generalsekretär der Kommunistischen Partei Chinas Hu Yaobang am 19. Januar 1985 vor Absolventen der Zentralen Pekinger Parteihochschule (siehe <http://www.supraplanung.ch/pdf/us-fehl-einschaetzungen-dervrch.pdf>, a. a. 15.02.2024, sowie „Chinas zwei 100-Jahresziele“ in meinem Buch *Moulüe - Supraplanung*, Hanser Verlag, München 2008, S. 115 ff.).

39 Jahre später kann man feststellen, dass sich die Volkrepublik diesem 100-Jahresziel mit eiserner Konsequenz, wenn auch mit Rückschlägen, stetig angenähert hat. Auf dem Weg zu diesem Ziel bedient man sich in der Volksrepublik China eines bunten Fächers von Behelfen. Dazu gehören gemäß der Polaritätsnorm „Altes für die Gegenwart nutzbar machen“ (gu wie jin yong)¹ auch antikes Geistesgut, darunter altüberliefertes Militärdenken. Während hierzulande beispielsweise der Konfuzianismus in aller Munde ist², ist die dem antiken

Militärdenken entsprungene chinesische Kunst der List wenig bekannt. In komprimierter Form kommt sie in den *36 Strategemen* zum Ausdruck. Kennen sollte sie jeder Geschäftsmann, der mit Chinesen in Beziehungen tritt, sei es im Reich der Mitte beim Kampf um chinesische Marktanteile, sei es im Westen angesichts des Auftauchens chinesischer Produkte im hiesigen Markt und angesichts des chinesischen Appetits auf westliche Marken, Technologien, ja auf ganze Firmen und Unternehmen.³ Aber auch für die rein innerwestliche Geschäftstätigkeit kann die Kenntnis der 36 Strategeme von Nutzen sein.⁴ So hätte das Unternehmen VW, wenn es nur eine den Geist des Strategems Nr. 19 umsetzende Maxime (die bereits in der ersten Auflage dieses Buches im Jahre 2004 empfohlen worden ist) befolgt hätte (siehe S. 179), den Abgasskandal und finanzielle Verluste von rund 32 Milliarden Euro⁵ mit Leichtigkeit vermeiden können.

Harro von Senger, 15. Februar 2024

- 1 Siehe *SP 2024*, S. 226 ff., sowie Harro von Senger: „Introduction to the Law of the People’s Republic of China“, in: Olivier Gaillard und Krista Nadakavukaren Schefer (Hg.): *Private International Law in East Asia: From Imitation to Innovation and Exportation*, Oxford UK; New York, NY; Dublin, Ireland: HART PUBLISHING 2024, S. 11.
- 2 Siehe z. B. *Sternstunde Religion* – „Konfuzius und sein Einfluss auf Chinas Politik“. Olivia Röllin im Gespräch mit Andrew Hui, Professor für Geisteswissenschaften in Singapur, Fellow am Wissenschaftskolleg zu Berlin, Schweizer Fernsehen SRF 1, 28.01. 2024, 10–11 Uhr, <https://www.srf.ch/play/tv/sternstunde-religion/video/konfuzius-und-sein-einfluss-auf-chinas-politik?urn=urn:srf:video:2b9ba3bf-45c1-445e-ba74-4eb0715541a7>, a. a. 15.02.2024.
- 3 Sebastian Heilmann: „Die unsichtbaren Messer der Chinesen. [...] Wirtschaftliche Erfolge mit 36 Strategemen“, in: *FAZ*, 10.08.2000, S. 52.
- 4 Siehe hierzu „China nicht nur als Wettbewerber, Partner und Rivalen, sondern auch als kulturelle Ressource wahrnehmen“, in: *SP 2024*, S. 415 ff.
- 5 Matthias Brügge, Christian Jeß, Tom Drechsler: „Was Sie zum Volkswagen-Abgasskandal wissen sollten“, 15.01. 2021, <https://www.autobild.de/artikel/vw-abgasskandal-aktuelle-news-und-updates-6077591.html#:~:text=Volkswagen%20einigt%20sich%20im%20Abgasskandal,und%20Verletzungen%20des%20Luftreinhaltegesetzes%20vorgeworfen>, a. a. 15.02.2024.

1

Weltwirtschaftsgipfel 2050 in Shanghai

„Die asiatischen Supermächte, darunter China, verhandeln mit den USA über neue Freihandelsabkommen. Am Katzentisch sitzen die Europäer. Deutschland, Großbritannien und Frankreich wollen sich mit Schutzzöllen gegen Importe aus Asien verteidigen. Die traditionsreichen Ökonomien sind wirtschaftlich in die zweite Liga abgestiegen.“

(Aus: Joachim Althof: „Asien: Der unaufhaltsame Aufstieg“, in: FinanzEn, München, Nr. 4, 01. 04. 2004, S. 26 f.)

Vielleicht

kann zur Verhinderung einer derart düsteren Zukunft ein Denkanstoß aus dem Reich der Mitte einen Beitrag leisten. Auf diesen Denkanstoß sollte man sich einlassen, denn „im Wettbewerb um die Gestaltung des Jahrhunderts haben die Europäer nur dann eine Chance, wenn sie sich von ihrem ökonomischen Tunnelblick auf China lösen.“¹ Dieses Buch überwindet den „ökonomischen Tunnelblick“², indem es ein jahrhundertealtes, im Westen kaum beachtetes geistiges Orientierungssystem des Einmilliardenvolkes zum Sichzurechtfinden in einer unübersichtlichen Welt beleuchtet. Dem hiesigen Management kann es zu einer in dieser kompakten Form für sie neuen – listkundigen – Sichtweise auf alte und neue

Tatbestände, auf vergangene und zukünftige Vorgänge verhelfen. Es kann den etwas verstaubten, inzuchtgefährdeten europäischen Geist beleben, der das europäische Management bedroht, und es kann deren infolge eines „listblinden Flecks“ eingeschränktes Gesichtsfeld auf eine „Geheimresourc“ ausweiten, über die sie bisher nie systematisch aufgeklärt wurden und die sie daher nie umfassend nutzen konnten! Chinesischen wirtschaftlichen *Standortvorteilen* mag schwer beizukommen sein, aber chinesische *Gesichtspunkt*vorteile, z. B. infolge der Kultivierung von List, lassen sich wettmachen – indem sich das europäische Management den in dieser Form fehlenden Gesichtspunkt selbst auch aneignet und das eigene Denken mit einer zusätzlichen – und zwar strategischen – „Software“ ausstattet.

Zu diesem Zweck

vermittelt der vorliegende Band speziell für das westliche Management eine Einführung in die chinesische Strategemkunde. Das Buch beginnt mit drei Bildern. Plastisch führen sie vor Augen, was ein „Strategem“ bzw. eine „List“ ist, und sie visualisieren eine der chinesischen Auffassung von List zugrunde liegende philosophische Annahme. Danach spannt sich der Bogen vom Allgemeinen – den „17 Grundsteinen im Gebäude der Strategemkunde“ – zum Besonderen – zur „Strategemschulung“ für das Management. Im allgemeinen Teil werden grundlegende Begriffe geklärt und Missverständnisse, zum Beispiel bezüglich der Beziehung von Sun Zi zu den 36 Strategemen oder von Machiavelli und von Clausewitz zur List, ausgeräumt. Die in diesem Zusammenhang entscheidende Frage wird eingeführt, die man sich in Europa nie, im Reich der Mitte aber oft stellt. Auch die ethische Dimension der 36 Strategeme wird beleuchtet. Im Hauptteil, welcher der „Strategemschulung“ gewidmet ist, werden das westliche Management in die offensive und defensive, takti-

sche und strategische Nutzenanwendung der 36 Strategeme, aber auch in die damit verbundenen Risiken eingeweiht.

Das vorliegende Buch ist, soweit bekannt, die weltweit erste westliche Auswertung chinesisch geschriebener Werke zum Thema „Die 36 Strategeme in Wirtschaft und Management“, die in den letzten Jahren in der Volksrepublik China und Taiwan zu Dutzenden und in hohen Auflagen erschienen sind. Es soll das der westlichen Wirtschaft schadende große Leistungsgefälle zwischen chinesischen und europäischen Führungskräften überwinden helfen. Das Buch ist in vielen Ländern auf Interesse gestoßen, ist es doch außer in Deutsch auch in Englisch, Spanisch, Russisch, Ukrainisch, Holländisch, Türkisch, Koreanisch, Indonesisch, Chinesisch und Japanisch erschienen.

- 1 Martin Winter: *China 2049. Wie Europa versagt*, Süddeutsche Zeitung Edition, München 2019, S. 298.
- 2 Siehe auch „China nicht nur als Wettbewerber, Partner und Rivalen, sondern auch als kulturelle Ressource wahrnehmen“, in: *SP 2024*, S. 415 f.

2

Die 36 Strategeme

Gemäß dem Traktat *36 Strategeme* [*Das geheime Buch der Kriegskunst - Sanshiliu Ji (Miben Bingfa)*] aus der Zeit um 1500 u.Z.

1. Den Himmel täuschend das Meer überqueren/Den Kaiser täuschen [, indem man ihn in ein Haus am Meeresstrand einlädt, das in Wirklichkeit ein verkleidetes Schiff ist] und [ihn so dazu veranlassen,] das Meer [zu] überqueren
2. [Die ungeschützte Hauptstadt des Staates] Wei belagern, um [den durch die Hauptstreitmacht des Staates Wei angegriffenen Staat] Zhao zu retten
3. Mit dem Messer eines anderen töten
4. Ausgeruht den erschöpften Feind erwarten
5. Eine Feuersbrunst für einen Raub ausnützen
6. Im Osten lärmern, im Westen angreifen
7. Aus einem Nichts etwas erzeugen
8. Sichtbar die [verbrannten] Holzstege wieder instand setzen, insgeheim [aber vor beendeter Reparatur] nach Chencang [zu einem Angriff auf den Gegner] marschieren

9. [Scheinbar unbeteiligt] die Feuersbrunst am gegenüberliegenden Ufer beobachten
10. Hinter dem Lächeln den Dolch verbergen
11. Den Pflaumenbaum anstelle des Pfirsichbaums verdorren lassen
12. Mit leichter Hand das [einem unerwartet über den Weg laufende] Schaf [geistesgegenwärtig] wegführen
13. Auf das Gras schlagen, um die Schlangen aufzuschrecken
14. Für die Rückkehr der Seele einen Leichnam ausleihen
15. Den Tiger vom Berg in die Ebene locken
16. Will man etwas fangen, muss man es zunächst loslassen
17. Einen Backstein hinwerfen, um einen Jadestein zu erlangen
18. Will man eine Räuberbande unschädlich machen, muss man deren Anführer fangen
19. Unter dem Kessel das Brennholz wegziehen
20. Das Wasser trüben, um die [ihrer klaren Sicht beraubten] Fische zu fangen
21. Die Zikade entschlüpft ihrer goldglänzenden Hülle
22. Die Türe schließen und den Dieb fangen
23. Sich mit dem fernen Feind verbünden, um den nahen Feind anzugreifen
24. Einen Weg [durch den Staat Yu] für einen Angriff gegen [dessen Nachbarstaat] Guo ausleihen [, um nach der Besetzung von Guo auch Yu zu erobern]
25. [Ohne Veränderung der Fassade eines Hauses in dessen Innerem] die Tragbalken stehlen und die Stützpfeiler austauschen

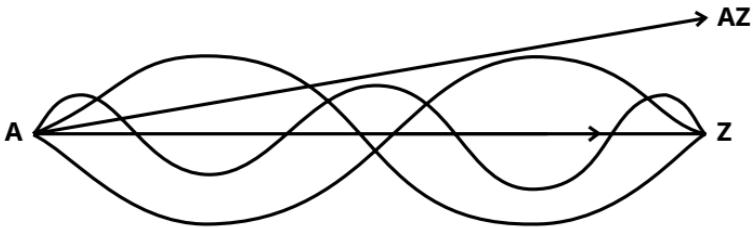
26. Die Akazie schelten, [dabei aber] auf den Maulbeerbaum zeigen
27. Verrücktheit mimen, ohne das Gleichgewicht zu verlieren
28. Auf das Dach locken, um dann die Leiter wegzuziehen
29. Einen [dürren] Baum mit [künstlichen] Blumen schmücken
30. Die Rolle des Gastes in die des Gastgebers umkehren
31. Das Strategem des schönen Menschen/der schönen Frau
32. Das Strategem der Öffnung der Tore [einer in Wirklichkeit nicht verteidigungsbereiten Stadt]
33. Das Agenten-Strategem/Das Strategem des Zwietrachtens
34. Das Strategem des leidenden Fleisches
35. Das Verkettungsstrategem/Die Strategemverkettung
36. [Rechtzeitiges] Weglaufen ist [bei sich abzeichnender völliger Aussichtslosigkeit] das Beste

Zur Einführung: *KdL*; *Klaviatur*; *36 Strategeme 1, 2*; *36Stff*; *Weglaufen 2023*; *List 2017*; *Sun Zi 2023*; *SP 2024*; s. auch www.36strategeme.ch; www.supraplanung.eu; www.china-outofthebox.ch

3

Listbilder

3.1 Schema



Die gerade Linie versinnbildlicht den unlistigen, also „normalen“, routinemäßigen Weg vom Ausgangspunkt zum Ziel oder, wie es Carl von Clausewitz sagt, „die gerade, schlichte, das ist unmittelbare Handlungsweise“.¹ Die gewundenen Linien symbolisieren schlaue, nicht normgemäße, außer-routinemäßige, verblüffende, also listige Wege zum Ziel. Die Linie, die auf das andere Ziel hin-führt, verdeutlicht die Kategorie des Flucht-Strategems.

3.2 Karikatur



Die Bildlegende zu der Zeichnung von Zheng Xinyao² lautet: „Einige ‚Schlaumeiereien‘ von Männern pflegen dem Druck, den Frauen auf sie ausüben, zu entspringen.“

Wie wird die „Schlaumeierei“ – also die List – in der Zeichnung veranschaulicht? Die Gattin wartet mit einem Besen in der Hand spät in der Nacht auf ihren Mann. Sie plant offensichtlich, ihn mit einer Gardinenpredigt zu empfangen. Unlistig, wie sie ist, beobachtet sie nur den normalen Heimweg. Der Gatte aber hat schon längst eine List ersonnen, die ihm erlaubt, von der Gattin unbemerkt auf einem anderen, außergewöhnlichen Weg nach Hause zu gelangen.

Die Karikatur könnte auch Managern zu denken geben. Sie sehen vielleicht nur in eine Richtung – in die Richtung, in die man eben normalerweise den Blick richtet. Doch der listige Konkurrent hat bereits längst auf einer ganz anderen Route die Nase vorn. Ist man listenblind wie die chinesische Gattin, merkt man dies vielleicht erst dann, wenn man längst von der schlaunen Konkurrenz überrundet worden ist.

Wer denkt hier nicht an die Art und Weise, wie China den Pfad der Produktion von Verbrennerautos recht früh verlassen und – was man im West nicht wahr- oder nicht ernstgenommen hat – den Weg zur Entwicklung von Elektroautos eingeschlagen hat³, mit dem Ergebnis, dass sich die VR China „bei Elektroautos gerade als globaler Marktführer behauptet“.⁴

List taucht in unerwarteten Augenblicken und an verblüffenden Stellen auf. List durchschaut man daher nur durch den Ausbruch aus dem Routinedenken. Man unterschätzt manches Gegenüber, wenn man annimmt, dass seine Handlungen ausschließlich Schema F folgen.

Beispiel

Über eine Reise des baden-württembergischen Ministerpräsidenten Teufel im Jahre 1994 nach China konnte man lesen:

„In einem Industriegebiet werben die Chinesen um Investitionen aus Baden-Württemberg. Ein Zelt ist aufgebaut, auch eine Delegation aus Singapur ist da. Dann etwas ganz Peinliches. Teufel muss zusehen, wie ausgerechnet japanische Unternehmer einen Millionenvertrag abschließen. Gemeinsames Foto mit den Japanern! Der Bürgermeister zu Teufel: „Das soll Ihre Unternehmen ermuntern, dass sie hier auch Verträge abschließen.“

(B, Stuttgarter Ausgabe, 26. 4. 1994, S. 5).

Das chinesische Verhalten ist, jedenfalls aus der chinesischen Perspektive, keineswegs „peinlich“. Chinesen empfinden es vielmehr als Anwendung des Provokationsstrategems Nr. 13 „Auf das Gras schlagen, um die Schlangen aufzuschrecken“. Man wollte die deutschen Geschäftsleute dazu reizen, möglichst bald und günstig mit Chinesen ins Geschäft zu kommen, beflügelt von der Furcht, die Konkurrenz aus Japan und Singapur könnte ihnen alles wegschnappen.

Das Beispiel zeigt: Mit westlichen Denkmustern allein lässt sich die nichtwestliche Welt, insbesondere die fernöstliche, nicht umfassend begreifen und nicht angemessen behandeln. Man sollte daher die chinesische „List-Software“ in sein westliches Denksystem einbauen und assimilieren und lernen, Situationen *auch* unter dem Gesichtspunkt der chinesischen Strategemkunde zu analysieren. Denn wer nur auf westliche Vorstellungen und „Rationalität“ baut, der wird bei Konfrontationen mit List, sei es in China, sei es in unserem Kulturkreis, genauso hilflos dastehen und nichts begreifen wie die Ehefrau auf der Karikatur. Wer unter Globalisierung nur den weltweiten Fluss von Geldströmen und Waren versteht, nicht aber den weltweiten Wissensaustausch aus dem Okzident in den Orient und umgekehrt, wer unter Globalisierung nicht auch die Ausweitung des eigenen Denkhorizonts durch den Zugewinn nichtwestlichen Know-hows, z.B. was das Strategemwissen betrifft, versteht⁵, der dürfte keine leichte Zukunft haben.

3.3 Philosophisches List-Design



Gemäß dem chinesischen, die Welt versinnbildlichenden Yin-Yang-Symbol kann erstens das strahlende Yang (rechts) ohne das dunkle Yin (links) nicht bestehen und befindet sich zweitens mitten im Yang, also im Symbol für Licht, ein schwarzer Yin-Punkt. Yang und Yin sind aufeinander angewiesen. Würde man ein Element abtrennen, ginge das andere Element zugrunde. Yang bedeutet den Himmel, die Sonne, den Mann und auch das Licht und damit die Nicht-List. Yin steht für die Erde, den Mond, die Frau und auch für das Dunkle und damit die List. Gemäß dem ältesten chinesischen Orakelklassiker, dem *Buch der Wandlungen* (erste Hälfte des ersten Jahrtausends v. u. Z.), hat Yang die Kennziffer „9“ und „Yin“ die Kennziffer „6“. Die Zahl „36“ erscheint demnach als das Quadrat des Yin-Elements und somit als Sinnbild für eine Überfülle von Listen. Das könnte der Grund sein, weshalb man in China die Zahl 36 zur Auflistung von Listetechniken benutzte. Im Westen ist „die zentrale Metapher der Aufklärung das Licht“ (*Der Spiegel*, Nr. 33, 2001, S. 175), weshalb die Aufklärung (im Französischen: „les Lumières“, wörtlich „die Lichter“) das Dunkle, angeblich Irrationale, und damit auch die List eher in den Hintergrund drängte. Im Westen ist man auf die Aufklärung stolz und betrachtet sie als eine der bedeutendsten Errungenschaften abendländischen Geistes. Gewiss gibt es im Westen auch antiaufklärerische Strömungen, etwa die deutsche Romantik, die für das Dunkle und Untergründige ein offeneres Auge haben. Doch im Vordergrund gerade des modernen westlichen Denkens

steht die Aufklärung mit ihrem Streben nach Licht und Klarheit und nach einer Überwindung der Dunkelheit. Kein Wunder, dass in der aufklärerischen Oper „Die Zauberflöte“ die Königin der Nacht das Böse versinnbildlicht – und dass in dieser Oper gleich im ersten Satz die List negativ erwähnt wird: „Zur Hilfe, zur Hilfe, sonst bin ich verloren, der listigen Schlange als Opfer erkoren.“ Gedanken wie „Wer das Licht bringt, darf die Finsternis nicht scheuen“ (NZZ, 17.03.2004, S. 45) sind kaum verbreitet. Die aufklärerische Denktendenz, wonach die menschliche Ratio weitgehend listlos funktioniert, dürfte man bis auf Platon mit seiner ewigen Ideenwelt zurückführen können (*Strategeme 2*, S. 27 ff.; *KdL*, S. 38 ff.).

Die das abendländische Denken zumindest teilweise prägende einseitige Hinwendung zum Licht muss auf Chinesen mit ihrer Yin-Yang-Symbolik, wonach Licht und Schatten einander bedingen und ergänzen, einseitig wirken (*SP 2024, Klaviatur*). Selbst noch im das Licht symbolisierenden Yang-Element gibt es, wie gesagt, einen dunklen Punkt. Er weist darauf hin, dass sogar im hellsten Licht, also nicht nur in der Nacht, sondern auch am Tag, unter den Augen aller, List zu gewärtigen ist. Ebenso leuchtet im Yin-Teil, also im Symbol für die Dunkelheit, ein weißer Punkt auf. So ist auch die Schwärze nicht total: Grundsätzlich hat jede List einen Pferdefuß.

Man sollte freilich das Yin-Yang-Symbol nicht überinterpretieren. Dieses weist der hellen und dunklen Hemisphäre je eine Hälfte des Kreises zu. Aber Chinesen bedienen sich in ihrem Tun und Lassen nicht zu 50 % irgendeiner List und zu 50 % einer unlistigen Vorgehensweise. Vielmehr verlaufen die meisten chinesischen Handlungen in ganz normalen, konventionellen Bahnen. *Strategeme* werden nur ausnahmsweise dann eingesetzt, wenn der normale Weg zum Ziel verschlossen oder wenn der normale Weg zum Ziel zwar gang-

bar, aber überaus beschwerlich ist.⁶ 2013 kontaktierte ich in Beijing einen mir bekannten Juristen mit dem Anliegen, mir einen chinesischen Übersetzer des Buchs „Rechts- und Gesellschaftsphilosophie“ (1. Aufl. 2012) des Zürcher Rechtsphilosophie-Professors Marcel Senn vorzuschlagen und einen Beijinger Verlag für die Publikation des Buches zu suchen. Bald waren Verträge mit einem chinesischen Übersetzer und einem Beijinger Verlag unter Dach und Fach. Die chinesische Übersetzung erschien bereits 2016 unter dem Titel „法哲学和社会哲学“ (Rechtsphilosophie und Gesellschaftsphilosophie) im Verlag der Chinesischen Universität für Politik und Recht.⁷ Strategeme spielten bei dem Vorgang keine Rolle. Das u. a. mit meiner Mitwirkung von 1998 bis 2013 vom Professor der Chinesischen Universität für Politik und Recht Mi Jian geleitete, maßgeblich vom Deutschen Akademischen Austauschdienst unterstützte Projekt „Übersetzung von Werken der repräsentativen Deutschen Rechtsliteratur der Gegenwart, Chinas größtes Projekt der Übersetzung deutscher rechtswissenschaftlicher Texte seit 100 Jahren“⁸, bei dem mehr als 30 deutsche juristische Werke ins Chinesische übersetzt und von einem Beijinger Verlag publiziert wurden, wurde ohne Strategeme, durchgeführt. In meinem je zweijährigen Zusammenleben mit Chinesen in Taipeh und Beijing sowie im Verlaufe meiner jahrzehntelangen Kontakte und auch beruflicher Zusammenarbeit mit Chinesinnen und Chinesen bin ich nur selten von chinesischer Seite mit Strategemen konfrontiert worden.

Obwohl Strategeme oft keine Rolle spielen, eröffnet sich für Chinesen dank der bewussten Berücksichtigung der Resource ‚List‘ – bei gleichzeitiger Kompetenz hinsichtlich nichtlistiger Vorgehensweisen – ein viel weiterer Aktions- und Reaktionsspielraum als er uns westlichen Menschen zur Verfügung steht.

3.4 Die Position der List im Rahmen des Konzepts der Wirklichkeitsgestaltung „Moulüe“

Die 36 Strategeme sind nicht ein isoliertes Arsenal von Methoden zum Erreichen von Zielen, sondern in das chinesische Konzept der Wirklichkeitsgestaltung, „Moulüe“ genannt, eingebettet.

Die passende deutsche Übersetzung für „Moulüe“ ist aus meiner Sicht „Supraplanung“ mit dem lateinischen Wort „supra“ = „über“. Ein Merkmal der Supraplanung besteht darin, dass sie sich über (supra) die helle Hälfte – sie steht für Transparenz, Geradlinigkeit, Gesetzesrecht – und die dunkle Hälfte der Yin-Yang-Figur erstreckt. Die dunkle Hälfte versinnbildlicht insbesondere die List. Die durch die Yin-Yang-Figur versinnbildlichte Einheit der Gegensätze würde zerstört, wenn sich eine der beiden Hemisphären zugunsten der anderen über das ganze Feld ausdehnen würde und zum Beispiel die ganze Figur nur noch weiß wäre.

Im *NZZ Folio* vom Januar 2024 erschien ein Artikel mit dem Titel „Unehrllich währt am längsten“. Solch ein einseitiger Artikeltitle ist in China schwer vorstellbar. Chinesen sind es gewöhnt, Gegensätze zu überblicken, also das eine nicht ohne das andere in Betracht zu ziehen. Chinesischem Denken würden die Aussagen „Ehrlich und unehrlich währen am längsten“ beziehungsweise „Unlistig und listig währen am längsten“ eher entsprechen. Denn durch das Gegensatzpaar „ehrlich-unehrlich“ wird die täuschungsfreie List außer Acht gelassen. Sie steht nicht im Gegensatz zur Ehrlichkeit, sondern zur Schlafmützigkeit. Diese leistet vielen Nachteilen im menschlichen Leben Vorschub. Die Kombination von ‚listig‘ und ‚unlistig‘ deckt daher viel mehr Handlungsoptionen ab

als die, die sie sich im engen Rahmen von ‚ehrlich‘ und ‚unehrlich‘ eröffnen.

Dieses Konzept orientiert sich, wie erläutert wurde, am chinesischen Yin-Yang-Symbol, in der eine helle Hälfte, in der Transparenz, Geradlinigkeit, Gesetzesrecht angesiedelt sind, mit einer dunklen Hälfte, welche die List versinnbildlicht, in ein und derselben Figur vereint ist. Chinesen sind es gewöhnt, Gegensätze zu überblicken, also das eine nicht ohne das andere in Betracht zu ziehen. Die Dialektik im Sinne der Einheit der Gegensätze würde zerstört, wenn eine der beiden Hemisphären zugunsten der anderen über das ganze Feld ausgedehnt und zum Beispiel die ganze Figur nur noch weiß sein würde. Man stelle sich zwischenmenschliche Beziehungen vor, in denen sich die Beteiligten ständig völlig wahrheitsgemäß immer genau das sagen würden, was sie gerade denken und fühlen. Das geht aus der Sicht der Yin-Yang-Figur nicht.

Dem trägt das Konzept „Moulüe“ Rechnung. (SP 2024, S. 4 f.). Ein Charakteristikum von „Moulüe“ ist die grundsätzlich stets simultan mögliche bewusste Berücksichtigung nicht nur unkonventioneller, unüblicher, insbesondere listiger, sondern auch konventioneller, allgemein üblicher, „normaler“, gesetzesrechtlicher Problemlösungsoptionen. „Moulüe“ eröffnet Chinesen dank der bewussten Berücksichtigung der Ressource „List“ bei gleichzeitiger Kompetenz hinsichtlich nichtlistiger Vorgehensweisen einen viel weiteren Wahrnehmungs-, Aktions-, Reaktions- und Verhandlungsspielraum als er westlichen Menschen zur Verfügung steht.

- 1 Carl von Clausewitz: *Vom Kriege* (Drittes Buch, Abschnitt X: Die List), hrsg. von Wolfgang Pickert und Wilhelm Ritter von Schramm, 2. Aufl. Pfaffenhofen 1969, S. 107.
- 2 *Zhongguo Funü (Chinesische Frau)*, Beijing Nr. 11, 1996, S. 32.
- 3 Siehe im vorliegenden Buch *Strategem* Nr. 8 „Beispiele“.

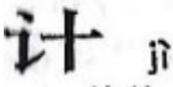
- 4 Peter A. Fischer: „Vom Nachahmer zum Innovator“, in: *NZZ*, 04. 12. 2023, S. 7.
- 5 „China nicht nur als Wettbewerber, Partner und Rivalen, sondern auch als kulturelle Ressource wahrnehmen“, in: *SP 2024*, S. 415 f.
- 6 „Bequemlichkeitsstrategeme und Auswegsstrategeme“, in: *36StfJ*, S. 98 f.
- 7 Prof. Dr. iur. Marcel Senn, <https://www.ius.uzh.ch/de/staff/professorships/former-profs/senn.html>, a. a. 01. 01. 2024.
- 8 Mi Jian: „Deutsches Recht in China seit der Politik der Reform und Öffnung, übersetzt von Julia Marianne Achilles“, in: *Zeitschrift für Chinesisches Recht* 2008, S. 135, <https://www.zchinr.org/index.php/zchinr/article/download/1338/1372>, a. a. 01. 01. 2024.

4

17 Grundsteine im Gebäude der Strategemkunde

4.1 Strategem und List

Während meines Studienaufenthaltes in Taiwan 1971-73 benutzte eines Tages ein Sprachlehrer in Taipeh die Redewendung „sanshiliu ji, zou wei shang ji“, was ich für mich übersetzte mit „Von den 36 Plänen ist Weglaufen der beste Plan“. Damals kannte ich von dem Schriftzeichen mit der Aussprache „ji“ im Ausdruck „36 ji“ nur die Bedeutung „Plan“. Die Bedeutung „List“ war mir nicht geläufig.



Plan *m*; **List** *f*; **Intrige** *f*:

Das neue chinesisch-deutsche Wörterbuch, Beijing 2009, S. 379

Auf der Stelle fragte ich den Lehrer nach den anderen 35 ‚Plänen‘. Aber er wusste keine Antwort. Das weckte sowohl meine Neugier als auch meinen Forscherdrang.

Als ich von 1975–77 an der Universität Peking studierte, geriet ein internes, also nicht für die Öffentlichkeit bestimmtes, chinesisch-englisches Wörterbuch zum aktuellen politischen und militärischen Vokabular in meine Hände. Dort fand ich den Eintrag:

三十六計 the thirty-six stratagems

Han Ying Cihui Shouce (Chinesisch-englisches Handwörterbuch), Waiwen Chubanshe (Verlag für fremdsprachige Literatur), Beijing 1970, S. 76

Das Wort „Strategem“ hatte ich zuvor noch nie gehört. Ich fand schnell heraus, dass es „Kriegslist“ sowie allgemein „List“, „Trick“ bedeutet. Erst jetzt realisierte ich, dass es sich bei den 36 ‚Plänen‘ aus chinesischer Sicht um 36 Listtechniken handelte. Seither spreche ich von den „36 Strategemen“. Das deutsche Wort „List“ hat oft eine negative Färbung. Daher ist das eher unbekannte, wertneutrale Wort „Strategem“ vorzuziehen. Denn in der chinesischen Sprache haben Wörter für „List“, wie insbesondere „zhi“ 智, eine wertneutrale oder gar positive Färbung. Im Kapitel „Strategem und Weisheit“ gehe ich ausführlicher darauf ein.

Das Wort „Strategem“ bezeichnet hier zweierlei. Erstens eine bestimmte Listtechnik, z. B. jene, die darauf abzielt, etwas (wie z. B. eine Firmenbilanz) viel schöner aussehen zu lassen, als es tatsächlich ist. Zweitens bezeichnet „Strategem“ die sprachliche Umschreibung dieser Listtechnik. Für die Listtechnik, etwas schöner aussehen zu lassen, als es tatsächlich ist, haben Chinesen die Listformel „Einen [dürren] Baum mit [künstlichen] Blumen schmücken“ geprägt. Auch für diese und andere Listbenennungen benutze ich „Strategem“ oder manchmal „Strategemformel“. Der Ausdruck „36 Strategeme“ bezeichnet also zweierlei: erstens 36 Listtechniken, also Vorgehensweisen, und zweitens 36 Benennungen von