

Harro von Senger

Die Klaviatur der  
36 Strategeme



In Gegensätzen  
denken lernen

HANSER

Harro von Senger  
Die Klaviatur der 36 Strategeme



Harro von Senger

Die Klaviatur der  
36 Strategeme

In Gegensätzen denken lernen

HANSER



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C014889

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

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

1 2 3 4 5                      17 16 15 14 13

© 2013 Carl Hanser Verlag München

Internet: <http://www.hanser-literaturverlage.de>

Lektorat: Martin Janik

Herstellung: Andrea Stolz

Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich

Kalligraphie Umschlag: CHEN Wentian (Shanghai)

Kalligraphie Innenteil: Frau Guo LI (China Laden He-Lai,  
Freiburg im Br.)

Satz: Kösel, Krugzell

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43684-8

# Inhalt

Wortgebrauch . . . . .	11
Aufbau und Ziel des Buches . . . . .	15
Die 36 Strategeme . . . . .	17
<b>Erster Teil: Einführung</b> . . . . .	21
Spitzbübische Chinesen . . . . .	23
<i>Eine</i> Listgeschichte – in China und hierzulande unterschiedlich präsentiert . . . . .	25
<i>Harvard-Konzept</i> und chinesische Planungskunst . . . . .	27
Till Eulenspiegel hierzulande – und im Reich der Mitte . . . . .	31
Ein blinder Fleck der Spieltheorie . . . . .	37
<b>Zweiter Teil: Vertiefung</b> . . . . .	47
Die weltgeschichtliche Tragweite der Entdeckung der List im antiken Hellas und deren anhaltende Bedeutung im Reich der Mitte . . . . .	49
Die allmähliche Entschlüsselung der chinesischen Planungskunst »Moulüe« . . . . .	59

Schwarzer Punkt im weißen Feld – weißer Punkt im schwarzen Feld .....	72
Wiedervereinigung mit Taiwan auf sanften Pandapfoten .....	80
Chinesische Yin-Yang-Weisheit und westliche Yang-Weisheit .....	84
Die Ringparabel – Aufklärung nicht ohne Strategeme ..	88
<b>Dritter Teil: Veranschaulichung</b> .....	95
Merkels bieder und getrieben wirkender Atomausstieg .....	97
Der missverstandene und sich selbst nicht ganz verstehende Steinbrück .....	103
Produktion in einer nicht vorhandenen Fabrik .....	109
»Eine ganze Salami kann niemand in einem Male verschlingen« – Ein aktiver Politiker bekennt sich zur List .....	113
Chinesisches Strategemedendenken in den Jahren 2012/2013 .....	115
Dank Ehestreit Biskuitdosen gespart .....	121
Michel Foucault, <i>Die Ordnung der Dinge</i> und eine rätselhafte chinesische Enzyklopädie .....	123
Hannah Arendt – Opfer einer List .....	129
Wie Jesus auf trickreiche Weise eines Besseren belehrt wurde .....	131
Deng Xiaoping macht den US-Präsidenten Carter bei einer Menschenrechtsdiskussion in Sekundenschnelle mundtot .....	135
Elegante Umschiffung einer Gesprächsfalle .....	140
Wandel durch Handel – offen in Beijing hinausposaunt .....	142

<b>Vierter Teil: Die Klaviatur der 36 Strategeme</b> . . . . .	145
<b>Erstes Register: erschaffen, lauern, zuschlagen</b> . . . . .	151
Strategem Nr. 7, Variante 1 . . . . .	151
Strategem Nr. 12 . . . . .	153
Strategem Nr. 9 . . . . .	155
Strategem Nr. 5 . . . . .	156
Strategem Nr. 20 . . . . .	159
Strategem Nr. 2 . . . . .	162
<b>Zweites Register: reizen, auskundschaften, signalisieren</b> . . . . .	165
Strategem Nr. 13 . . . . .	165
Strategem Nr. 33, Variante 1 . . . . .	166
Strategem Nr. 26 . . . . .	168
<b>Drittes Register: Allianzen schmieden, Allianzen zerstören</b> . . . . .	171
Strategem Nr. 23 . . . . .	171
Strategem Nr. 24 . . . . .	173
Strategem Nr. 30 . . . . .	177
Strategem Nr. 33, Variante 2 . . . . .	179
<b>Viertes Register: borgen, verlocken</b> . . . . .	183
Strategem Nr. 3, Variante 1 . . . . .	183
Strategem Nr. 14 . . . . .	186
Strategem Nr. 16 . . . . .	190
Strategem Nr. 17 . . . . .	191
Strategem Nr. 31 . . . . .	194

<b>Fünftes Register: schwächen</b> .....	199
Strategem Nr. 4 .....	199
Strategem Nr. 19 .....	201
Strategem Nr. 15 .....	203
Strategem Nr. 18 .....	206
 <b>Sechstes Register: abschnüren, festnageln</b> .....	 209
Strategem Nr. 22 .....	209
Strategem Nr. 28 .....	214
 <b>Siebttes Register: verschleiern</b> .....	 217
Strategem Nr. 1 .....	217
Strategem Nr. 3, Variante 2 .....	220
Strategem Nr. 6 .....	223
Strategem Nr. 8 .....	224
Strategem Nr. 10 .....	226
Strategem Nr. 25 .....	227
 <b>Achstes Register: vorspiegeln</b> .....	 231
Strategem Nr. 7, Variante 2 .....	231
Strategem Nr. 27 .....	233
Strategem Nr. 29 .....	236
Strategem Nr. 32 .....	239
Strategem Nr. 34 .....	240
 <b>Neuntes Register: vernetzen</b> .....	 243
Strategem Nr. 35, Variante 1 .....	243
Strategem Nr. 35, Variante 2 .....	246

<b>Zehntes Register: sich häuten, abtauchen</b> .....	249
Strategem Nr. 21 .....	249
Strategem Nr. 11 .....	254
Strategem Nr. 36 .....	257
<b>Anmerkungen</b> .....	261
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	297
<b>Register</b> .....	299



## Wortgebrauch

In diesem Buch wird der Versuch unternommen, westlichen Leserinnen und Lesern die chinesische Kunst der Planung so zu vermitteln, dass sie diese selbst zumindest ansatzweise anwenden können, sei es im Berufsleben, sei es im Alltag.

Die chinesische Kunst der Planung heißt *Moulüe*. Das »ou« in der Silbe »Mou« ist wie das »o« im englischen »only« auszusprechen. Das »M« wird wie im Deutschen ausgesprochen. Die zweite Silbe »lüe« spricht man wie eine deutsche Silbe aus, also »l«, »ü« und dann »e«.

Ins Deutsche wird »Moulüe« mit *Supraplanung*<sup>1</sup> übersetzt. Veranschaulicht werden »Moulüe/Supraplanung« anhand der »Tafel des Höchsten Äußersten« (Taijitu). Sie stellt einen Kreis dar, der vom Yin-Yang-Symbol ausgefüllt wird. Darauf werde ich immer wieder verweisen:



Mit *weißem* oder *hellem Feld* ist innerhalb der Tafel des Höchsten Äußersten die Yang-Hemisphäre rechts gemeint. Hier sind transparente, berechenbare, nicht listige Planungen und Handlungen angesiedelt. Der Ausdruck *schwarzes* oder *dunkles Feld* bezieht sich auf die Yin-Hemisphäre links neben der Yang-Hemisphäre. Hier werden listige Planungen erdacht und listige Handlungen ausgeführt. Die hohe chinesische Kunst der Planung überspannt beide Hemisphären und oszilliert zwischen ihnen hin und her.

Im *schwarzen* beziehungsweise *dunklen Feld* sind die 36 Strategeme angesiedelt. *Strategem* wird als wertneutral klingendes Synonym des deutschen Wortes »List« verwendet, das oft einen negativen Beiklang hat. Sachlich gesehen bedeutet »Strategem« dasselbe wie »List«, nämlich: schlauer, außergewöhnlicher, verblüffender Weg zum Ziel, über den das Strategemopfer oder ein neutraler Beobachter ausruft: »Auf einen so ausgefallenen Weg zum Ziel wäre ich nie gekommen!« Strategemanwendungen können konstruktiv, destruktiv und spaßhaft sein.<sup>2</sup>

Der Ausdruck *Yin-Yang-Optik* bezeichnet die der hohen chinesischen Kunst der Planung angemessene Sichtweise, die darin besteht, eine Handlung oder eine Handlungsoption simultan sowohl aus der Sicht des schwarzen als auch des weißen Feldes zu beurteilen.

Ein zweiter Aspekt der chinesischen Kunst der Planung ist deren im Extremfall weit über westliches strategisches Planen hinausgehende Langfristigkeit. Dieser Gesichtspunkt wird jeweils unter dem Stichwort *Fernziel-Optik* besprochen.

Das Wort »Ethik/ethisch« benutze ich im Sinne der Fragestellung, was »für mich gut und der Situation angemessen« sei, und das Wort »Moral/moralisch« im Sinne der Fragestellung, ob man »wollen kann, dass die Maxime unserer Handlung ein allgemeines Gesetz werde«.<sup>3</sup>

Mit »China« ist stets die Volksrepublik China gemeint.  
Zitate werden nicht als Eigenformulierungen ausgegeben,  
sondern durch Quellenangaben belegt.

### Zitierweise

Über das Thema »Strategeme« habe ich unter anderem die Bücher *Strategeme*, Band I, 1. Auflage, Bern 1988, sowie *Strategeme*, Band II, 1. Auflage, Bern 2000, veröffentlicht. Unter dem Titel *36 Strategeme. Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden* erschienen die beiden Bände 2011 im Fischer Verlag, Frankfurt am Main, als Taschenbuch in einem Band. Die beiden Bände sind hier jeweils mit eigener Seitenzählung vereinigt, die derjenigen in den separaten Originalbänden entspricht. Auf dieses Taschenbuch beziehe ich mich folgendermaßen:

Harro von Senger: *36 Strategeme*, Frankfurt am Main 2011, Bd. I, S. ...

beziehungsweise

Harro von Senger: *36 Strategeme*, Frankfurt am Main 2011, Bd. II, S. ...





## Aufbau und Ziel des Buches

Den Appetit auf das, was folgt, sollen die einführenden Kapitel im ersten Teil wecken.

Im zweiten, eher theoretischen Teil wird die chinesische Kunst der Planung aus verschiedenen Blickwinkeln erhellt. Der dritte, dem praktischen Gebrauch dienliche Teil soll die chinesische Kunst der Planung mitsamt ihrer Yin-Yang-Optik sowie Fernziel-Optik durch einen bunten Strauß von Beispielen aus verschiedenen Weltgegenden und Zivilisationen möglichst plastisch vor Augen führen. Durch die Lektüre dieses Teiles soll die Leserschaft das Denken in Gegensätzen kennenlernen, das der chinesischen Kunst der Planung eigen ist. Danach sind Handlungsoptionen nicht nur »im weißen Feld«, sondern immer auch »im schwarzen Feld« in Betracht zu ziehen und zu erwägen.

Im abschließenden vierten Teil soll ein konziser, praktisch nutzbarer Überblick über die Gesamtklaviatur der 36 Strategeme dargeboten werden. Dabei werden die Strategeme nach Maßgabe bestimmter Grundverhaltensweisen in zehn Gruppen unterteilt, die in einer möglichst eingängigen Ab-

folge aneinandergereiht werden. Nicht umfassend, sondern pointiert anhand von west-östlichen Beispielen oft neuesten Datums werden die einzelnen Strategeme ansatzweise veranschaulicht. Die Leserschaft sollte nach der Lektüre dieses Teils in der Lage sein, gewissermaßen »alle Register« des Strategiemwissens zu ziehen.

Da hierzulande das Denken und Planen im »weißen Feld« vergleichsweise gut entwickelt ist, liegt der Schwerpunkt des Buches auf der Einführung in das Denken, Planen und Handeln im »schwarzen Feld«. Das Buch hat sein Ziel dann erreicht, wenn sich die Leserschaft nach der Lektüre zumindest ansatzweise der Yin-Yang-Optik und der Fernziel-Optik zu bedienen weiß und dank dem auf diese Weise neu erlernten »Denken in Gegensätzen« Problemlösungen und Handlungsoptionen breitgefächerter als bisher zu durchdenken vermag.

# 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 [durch die Gebirgsschluchten von Hanzhong nach Guanzhong wie-

- der] instand setzen, insgeheim [aber vor beendeter Reparatur auf einem Umweg] durch Chencang [nach Guanzhong] 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 aufzuscheuchen [und dadurch in Erfahrung zu bringen, ob und wo im Gras Schlangen lauern/um die Schlangen zu verjagen]; auf das Gras schlagen, um die Schlangen aufzuscheuchen
  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; im getrübbten Wasser fischen
  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 das Land Yu] für einen Angriff gegen [dessen Nachbarland] 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 mimieren, ohne das Gleichgewicht zu verlieren
  28. Auf das Dach locken, um dann die Leiter wegzuziehen
  29. Einen [dürren] Baum mit [künstlichen] Blumen schmücken; [dürre] Bäume mit [künstlichen] Blüten schmücken
  30. Die Rolle des Gastes in die des Gastgebers umkehren
  31. Das Strategem des schönen Menschen; das Strategem 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; das Strategem der Selbstverletzung; das Strategem der Selbstverstümmelung
  35. Das Verkettungs-Strategem/Die Strategemverkettung
  36. [Rechtzeitiges] Weglaufen ist [bei sich abzeichnender völliger Aussichtslosigkeit] das Beste

Zur Einführung: KdL, Strategeme 1; Strategeme 2; List; s. auch [www.36strategeme.de](http://www.36strategeme.de)



Erster Teil  
Einführung



## Spitzbübische Chinesen

Wie denken und planen Angehörige des größten Volkes der Welt? In vielerlei Hinsicht ähnlich oder gleich wie wir. Doch es gibt auch Unterschiede. Darauf wird in diesem Buch das Augenmerk gerichtet. So soll hiesigen Leserinnen und Lesern in ihrer Lebenspraxis ein neuer Gestaltungsraum eröffnet werden.

Zu den »beiden spitzbübischsten Völkern der Erde« zählten Karl Marx und Friedrich Engels »die Chinesen«, und zwar zusammen mit »den Yankees«, also den Amerikanern.<sup>1</sup> Auf diese gehe ich nicht weiter ein, obwohl ich der Meinung bin, dass sie in Sachen Listpraxis – nicht in Bezug auf explizite Listschulung – Chinesen kaum nachstehen.

Ins gleiche Horn wie Marx und Engels stößt, was die Chinesen anbelangt, auch der bedeutende chinesische Gelehrte und Schriftsteller Lin Yutang<sup>2</sup> (1895–1976). Mit ausdrücklicher Hervorhebung der 36 Strategeme bezeichnet er »die tiefe Spitzbüberei« als »die auffallendste Eigenschaft des

chinesischen Volkes«. <sup>3</sup> Laut dem Sinologen Jörg-M. Rudolph, Dozent am Ostasieninstitut der Fachhochschule Ludwigshafen, ist damit eine »listige und gewitzte« <sup>4</sup> Lebensart gemeint. »Keine andere chinesische Eigenschaft«, so Lin Yutang, »ist dem westlichen Menschen so schwer zu erklären.« <sup>5</sup> Verglichen mit ihr sei »das Gebilde der westlichen Zivilisation im höchsten Maße unreif und primitiv«. Das von Jesus Christus laut Matthäus 10,16 empfohlene Tugendpaar, von dem im Westen niemand spricht, »nämlich die taubenhafte Sanftmut und die schlangenartige Klugheit«, zeichnen, so Lin Yutang, chinesische »Spitzbuben« aus. <sup>6</sup>

Der Leserschaft dieses Buches soll aber nicht eindimensional nur Listvirtuosität vor Augen geführt werden. Denn listiges Denken existiert im Reich der Mitte keineswegs isoliert. Es ist auch mitnichten *das* dominante chinesische Denken. Vielmehr ist es eingebettet in eine ganzheitliche »Kunst der Planung«, die »Moulüe« genannt wird.

Moulüe überwölbt die beiden gegensätzlichen Hemisphären Yin und Yang innerhalb der Tafel des Höchsten Äußersten und ermöglicht jederzeit eine nicht aus dem Bauch kommende, nicht intuitive, sondern bewusste und überlegte Wahl zwischen zwei gegensätzlichen Handlungsklavaturen, der listigen und der unlistigen. Diese zwar nicht der westlichen vielfach sehr listigen Praxis, wohl aber der westlichen listenblinden Rationalität fremde Art des Herangehens an und Lösens von Problemen soll im Folgenden der Leserschaft hierzulande nahegebracht werden.

## *Eine Listgeschichte – in China und hierzulande unterschiedlich präsentiert*

In einem chinesischen Buch begegnete mir diese Geschichte: Ein minderjähriger kluger Knabe hatte Vater und Mutter verloren. Daher kam er unter die Obhut seines Onkels. Eines Tages machte der Onkel ein betrübtes Gesicht. Der Knabe fragte ihn, weshalb er so traurig sei. Der Onkel entgegnete, er habe keinen Sohn, und das bekümmere ihn. Er würde gerne eine Konkubine ins Haus aufnehmen, um für männlichen Nachwuchs zu sorgen. Aber seine Gattin sei dagegen.

Nach einigem Nachdenken tröstete der Knabe den Onkel mit den Worten: »Onkel, sei nicht länger traurig. Ich habe einen Plan, um die Tante umzustimmen.«

Am nächsten Tag frühmorgens sah die Tante, wie der Knabe mit einem Schneidermaßstab vor der Eingangstüre des Hauses den Boden abmaß.

»Was machst du da?«, fragte sie.

»Ich messe den Boden ab«, sagte der Knabe kühl und setzte seine Messungen fort.

»Was? Du vermisst das Land?«, fragte die Tante. »Was kümmerst du dich um unsere Habe?«

Mit selbstsicherer Miene entgegnete der Knabe: »Tante, mich geht eure Habe sehr wohl etwas an. Ich treffe meine Vorkehrungen. Ihr und der Onkel seid nicht mehr die Jüngsten. Zudem habt ihr keinen Sohn. Daher wird das Haus bestimmt einmal mir zufallen, darum messe ich alles schon einmal ab. Denn später will ich es umbauen lassen.«

Die Tante geriet darob in Erregung und Zorn. Sie sagte nichts mehr, eilte ins Haus, weckte ihren Gatten und bestürmte ihn, möglichst rasch eine Konkubine zu nehmen.

Einige Zeit später zog mich in einem deutschen Buch folgende Schilderung in den Bann:

Es war einmal ein steinalter Mann. Die Augen waren ihm trüb geworden, die Ohren taub, und die Knie zitterten ihm. Wenn er bei Tische saß und den Löffel kaum halten konnte, schüttete er Suppe auf das Tischtuch, und es floss ihm auch etwas wieder aus dem Mund. Sein Sohn und dessen Frau ekelten sich davor, und deswegen musste sich der alte Großvater endlich hinter den Ofen in die Ecke setzen, und sie gaben ihm sein Essen in ein irdenes Schüsselchen und dazu nicht einmal genug, dass er sich satt essen konnte. Da sah er betrübt nach dem Tisch, und die Augen wurden ihm nass. Einmal konnten seine zittrigen Hände das Schüsselchen nicht festhalten, es fiel zur Erde und zerbrach. Die junge Frau schalt ihn, er aber sagte nichts und seufzte nur. Da kaufte sie ihm ein hölzernes Schüsselchen, daraus musste er nun essen. Wie sie da so sitzen, trägt der kleine Enkel von vier Jahren auf der Erde kleine Brettlein zusammen.

»Was machst du da?«, fragt der Vater.

»Ich mache ein Tröglein«, antwortet das Kind, »daraus sollen Vater und Mutter essen, wenn ich groß bin.«

Da sahen sich Mann und Frau eine Weile an, fingen endlich an zu weinen, holten alsofort den alten Großvater an den Tisch und ließen ihn von nun an immer mitessen, sagten auch nichts, wenn er ein wenig verschüttete.

Die beiden Geschichten schildern verblüffend ähnliche Aktionen und Reaktionen. Und doch gibt es einen markanten Unterschied. Die erste Geschichte las ich in einem chinesischen Buch mit dem Titel *Die 36 Strategeme mit Beispielen aus der Vergangenheit und Gegenwart*<sup>7</sup>, die zweite Geschichte begegnete mir in einer deutschen Ausgabe von Grimms Märchen<sup>8</sup>. Die erste Erzählung wird ausdrücklich als Strategemgeschichte, die zweite dagegen als Märchen präsentiert.

Das Verhalten des Knaben, der das Land vermisst, wird im chinesischen Buch dem Strategem »Auf das Gras schlagen,

um die Schlangen aufzuscheuchen« zugeordnet. Im Katalog der 36 Strategeme ist es das Strategem Nr. 13. Der unverfrorene Hinweis des Knaben auf sein zukünftiges Erbe – das Schlagen aufs Gras – versetzt die Tante in Zorn, scheucht also die »Schlange« auf. Nicht nur das, sie verleitet die Frau, die dem pietätlosen Knaben den Besitz nicht gönnt, im Affekt dazu, ihrem Gatten das zu gestatten, wogegen sie sich vorher immer gewehrt hatte.<sup>9</sup>

Nach demselben Muster kann das Märchen analysiert werden. Durch das Zusammenlegen von kleinen Brettlein und seine dazu abgegebene Erklärung scheucht der Knabe die »Schlange« auf. Er löst bei den Eltern Gefühle aus, welche diese nachhaltig dazu veranlassen, den Großvater anständig zu behandeln.

Dass der kleine Enkel nicht mit Argumenten, sondern mit Schlaueit operiert, dürfte der deutschsprachige Leser des Märchens intuitiv bemerken. Damit hat sich's aber. Er wäre unfähig, das Strategem des Knaben zu identifizieren und zu benennen. Mir ist keine einzige deutsche »Listfibel« bekannt, in der dieses Märchen aufgeführt wird.

Anders im Reich der Mitte. Dort wird der listige Mechanismus der Beeinflussung klar vor Augen geführt, indem sie mit einem ganz bestimmten Strategem bezeichnet wird. So hebt man in China die List aus der Sphäre des bloß intuitiv im Bauch Erfühlten auf die Ebene des intellektuellen Erfassens und taucht sie in das Licht des Bewusstseins, der Reflexion, der Rationalität.

### *Harvard-Konzept und chinesische Planungskunst*

Das Beispiel zeigt, dass List zwar hüben wie drüben benutzt wird, Chinesen und wir also diesbezüglich gleich sind, die Wahrnehmung der List aber hierzulande in den Kinder-, ja

Säuglingsschuhen steckt, wogegen sie in China hoch entwickelt ist und unter anderem in Hunderten von Büchern über die 36 Strategeme geschult wird.

Der Unterschied zwischen dem Westen und China besteht also nicht so sehr in der Praxis. List wird auch im Westen praktiziert. Im Westen setzt man List unverschämt ein, verschweigt sie aber verschämt, wogegen man sie in China »schat«los sowohl einsetzt wie auch thematisiert.

Das kann anhand eines repräsentativen westlichen Werkes aufgezeigt werden, des *Harvard-Konzepts*. »Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen«, heißt es. »Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat. Man verhandelt mit seinem Ehepartner, wohin man zum Abendessen gehen soll, und mit seinem Kind, wann das Licht ausgemacht wird.«<sup>10</sup>

Dem Harvard-Konzept ist Gegensätzliches nicht fremd. Aber es ist in der weißen Hemisphäre Yang innerhalb der Tafel des Höchsten Äußersten positioniert.



»Die Menschen«, heißt es weiter (Chinesen sind jedoch offensichtlich nicht berücksichtigt), »kennen meist nur zwei Verhandlungsarten: die harte oder die weiche. Derjenige, der weich verhandelt, will persönliche Konflikte vermeiden und macht daher eher Zugeständnisse, um so eine Übereinkunft zu erzielen. Er sucht nach einer friedlichen Lösung. Oft endet das allerdings mit dem bitteren Gefühl, dass er ausgenutzt wird. Der hart Verhandelnde betrachtet jede Situation als einen Willenskampf, in dem die Seite besser fährt, die die *extremere* [kursive Hervorhebung im Original, so auch im Folgenden] Position einnimmt und die länger

durchhält. Er *will* gewinnen. Doch das endet oft damit, dass er eine ebenso harte Antwort bekommt, dass seine Mittel sich erschöpfen und seine Beziehungen zur anderen Seite in Mitleidenschaft gezogen werden. Andere Standardstrategien bei Verhandlungen bewegen sich zwischen hart und weich, aber alle suchen nach Kompromissen: Einerseits soll das Gewünschte, andererseits das Auskommen mit den anderen Menschen nicht zerstört werden.«<sup>11</sup>

Auf die »nach Kompromissen« suchenden »Standardstrategien« – das Wort »Standardtaktiken« wäre aus chinesischer Sicht angemessener – geht das Harvard-Konzept nicht ein. Denn dann müsste ja unter anderem das Erreichen von Zielen mithilfe von Strategemen, wie im Fall der beiden Knaben, in Betracht gezogen werden, und List kommt im Harvard-Konzept das eine oder andere Mal implizit, aber nicht explizit vor, es sei denn mit negativen Werturteilen, so etwa wenn die Frage formuliert wird: »Was, wenn die anderen schmutzige Tricks verwenden?«<sup>12</sup>

Das Harvard-Konzept schlägt einen dritten Weg beim Verhandeln vor, »den man weder als hart noch als weich bezeichnen kann, sondern eher als hart *und* weich. Die Methode des *sachbezogenen Verhandeln*s, die im *Harvard Negotiation Project* entwickelt wurde, besteht darin, Streitfragen lieber nach ihrer Bedeutung und nach ihrem Sachgehalt zu entscheiden als in einem Prozess des Feilschens um das, was jede Seite unbedingt zu wollen oder nicht zu wollen behauptet. Dabei muss man so weit wie möglich auf gegenseitigen Nutzen hinarbeiten und dort, wo Interessen einander widersprechen, darauf bestehen, dass das Ergebnis auf Prinzipien beruht, die fair und vom beiderseitigen Willen unabhängig sind. Die Methode des sachbezogenen Verhandeln ist hart in der Sache, aber weich gegenüber den Menschen. Sie benutzt keine Tricks und kein Imponiergehabe.«<sup>13</sup>

Der zuletzt zitierte Satz ist typisch für westliche Verhand-

lungs- und Planungsschulung. Diese lässt den gewaltigen Gestaltungsraum ungenutzt, den Strategiemkompetenz eröffnet.

Hätten die Knaben in den beiden Geschichten anhand der vom Harvard-Konzept propagierten Methode des sachbezogenen Verhandeln ihr Ziel erreicht? Hätten sie ihre Gegenüber so reibungslos gefügig zu machen vermocht, wenn sie »eine der wichtigsten Fertigkeiten für jeden, der verhandelt«, eingesetzt, nämlich »eine Situation auch von der anderen Seite her zu sehen«<sup>14</sup>, »Menschen und Problem getrennt voneinander behandelt«<sup>15</sup> und »auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien«<sup>16</sup> bestanden hätten? Ist dem Harvard-Konzept die Einsicht zu eigen, dass »der Versuch, Menschen mit Argumenten zu überzeugen [...] [manchmal] ineffizient ist«,<sup>17</sup> und dass »Worte zwar hilfreich sein können, Handlungen aber oft eine deutlichere Sprache sprechen«<sup>18</sup>? Zweifel sind angebracht.

Dabei wird hier keineswegs behauptet, das Harvard-Konzept könne keine wertvollen Dienste leisten. Je nach Umständen kann es das. Aber es gibt auch Konstellationen, in denen das Harvard-Konzept suboptimal oder gar unpraktikabel ist. Im heutigen globalisierten Umfeld benötigen Weltbürgerinnen und Weltbürger ein zusätzliches Instrument der zielführenden Lebenspraxis. Denn »mit dem Zerfall des rein eurozentrischen Weltbildes und der Zunahme eines global angelegten Wettbewerbs kommen wir nicht umhin, die unterschiedlichen Denkweisen bisher sehr fremder Kulturen zur Kenntnis zu nehmen«<sup>19</sup> und uns wenn nötig anzueignen. Zu diesen Denkweisen gehört die aus dem chinesischen Kulturraum stammende Kunst der Planung, genannt *Mouliüe* (*Supraplanung*).

Wie Chinesen zeitgleich in gegensätzlichen Handlungsräumen zu denken und zu planen lernen, bedeutet für Europäerinnen und Europäer vornehmlich, die Fähigkeit von