

# Sanshiliu Gi - die 36 Strategeme im Stakeholder-Management

Der Katalog der 36 Strategeme (=Kriegslisten) ist ein Auszug aus einem Militärtraktat eines unbekanntem Autors aus der Ming- oder Qing-Zeit (1368-1911). Er geht zurück auf weitaus ältere Formulierungen von Kriegslisten, die ursprünglich unabhängig voneinander in China entstanden waren in Zeiten heftiger Kriege zwischen verfeindeten Reichen.

Zu Lebzeiten Mao Tse Tungs (1893 – 1976) war das Wissen über die 36 Strategeme in der Volksrepublik China Geheimsache und Veröffentlichung wäre strafbar gewesen.

In Europa wurden die 36 Strategeme seit den späten 80er-Jahren bekannt, vor allem durch die Veröffentlichungen von Dr. Harro von Senger von der Universität Freiburg.

Die 36 Strategeme sind ihrer Herkunft nach Kriegslisten. Die meisten gehen aber in ihrer Bedeutung viel weiter. Es sind

- Handlungsanweisungen, wie man in schwierigen Situationen Zeile erreicht.
- Warnungen: Andere Personen könnten versuchen, eine List gegen einen selbst anzuwenden.

In diesem Dokument werden Hinweise zum Verständnis der Strategeme gegeben. Viele von ihnen sind allerdings mehrdeutig und erlauben weitere Interpretationen.

## 1. Den Kaiser täuschen und das Meer überqueren

Der Strategie baut zunächst eine Fassade auf und hält sie so lange aufrecht, bis sie zu einem vertrauten Bild geworden ist. Nun kann er ungesehen sein Manöver durchführen, während die Augen aller auf die sichtbare, vertraute Erscheinung gerichtet sind.

Im Stakeholder-Management bedeutet das Strategem, nach Lösungen zu suchen, Änderungen als solche nicht erkennbar zu machen.

## 2. Wei (ein Reich) belagern, um Zhao (ein anderes Reich) zu retten

Das kleine Reich Zhao wurde 354 v. Chr. vom Reich Wei angegriffen und rief das Reich Qi um Hilfe. Dieses sandte keine Einsatztruppen nach Zhao, sondern griff die ungeschützte Hauptstadt von Wei an. Wei's Armee musste den Angriff auf Zhao abbrechen und in Eilmärschen zurückkehren. Die dadurch geschwächte Armee wurde von Qi besiegt.

Im Stakeholder-Management bedeutet das Strategem, sich mit Schwächeren zu verbünden. Es kann auch dafür stehen, sich mit Motivationen der Starken zu beschäftigen oder "die Fülle zu meiden" und in die Leere vorzustößen.

### **3 Mit dem Messer eines anderen töten**

■ Im Kampf steht dieses Strategem für den Einsatz von Verbündeten oder Gleichgesinnter zur Erreichung des Zieles. Der andere kann aber auch ein gedungener Mörder sein.

Im Stakeholder-Management steht das Strategem für den Einsatz eines Verbündeten, den man dazu motiviert, schwierige Aufgaben zu erledigen.

### **4 Ausgeruht den erschöpften Feind erwarten**

■ Wer ruht, sammelt Stärke, wer hastet, verausgabt sich und macht Fehler. Wer den Platz für die Schlacht bestimmt, kann sich vorbereiten, wer in die Schlacht stürmt, muss den Ort so nehmen, wie ihn der Gegner vorbereitet hat.

Im Stakeholder-Management: Sich ausreichend Zeit für Vorbereitung nehmen und Handlungen im Vorfeld planen ist stärker als Entscheidungen unter Not zu treffen.

### **5 Eine Feuersbrunst für einen Raub ausnützen**

■ Aus den Schwierigkeiten oder Nöten eines anderen Nutzen ziehen. Das Chaos in den Reihen des Feindes nutzen, um diesen zu besiegen.

Wer die Menschen um sich herum beobachtet, wird ihre Schwächen und Probleme erfahren.

### **6 Im Osten lärmern, im Westen angreifen**

■ Man erzeugt im Krieg beim Gegner den Glauben, an anderer Stelle angreifen zu wollen. Während der sich dort vorbereitet und seine Truppen verstärkt, muss er an anderer Stelle die benötigten Ressourcen abziehen, wo dann tatsächlich der Angriff stattfindet.

Ein weiteres Strategem, bei dem es darum geht, die "Fülle" zu meiden und die "Leere" zu suchen. Man lenkt die Aufmerksamkeit Beteiligter weg vom eigentlichen Ort des Geschehens.

### **7 Aus einem Nichts etwas erzeugen**

■ Mit einem Trugbild wird dem Kriegsgegner eigene Stärke vorgegaukelt, wo es keine gibt. Das Strategem kann auch eingesetzt werden, indem man dem Gegner die tatsächliche eigene Stärke als Trugbild erscheinen lässt.

Im Stakeholder-Management vor allem eine Warnung: Mancher Elefant könnte aus einer Mücke gemacht worden sein, manche Person tritt stark auf, ohne es wirklich zu sein.

### **8 Heimlich nach Chencang marschieren**

■ Von Liu Bang, dem Begründer der Han-Dynastie (nach der sich die Chinesen heute als "Han-Chinesen" bezeichnen), war 206 v. Chr. bekannt, dass er einen

Feldzug gegen Osten plante. Als Vorbereitung ließ er einen verbrannten Holzweg durch Berge mühsam instandsetzen, was seine Gegner in der Sicherheit wog, der Angriff stehe noch nicht unmittelbar bevor, die Arbeiten dauern noch eine Weile. Tatsächlich nahmen seine Truppen einen anderen Weg und schlugen den überraschten Feind vernichtend.

Für Stakeholder-Management ist auch dies eine Warnung: Hinter scheinbar einfachem, unverfänglichem Tun können sich raffinierte Absichten verbergen.

## **9. Das Feuer am gegenüberliegenden Ufer beobachten.**

■ Im Krieg bedeutet dieses Strategem, ruhig und gelassen zuzusehen, wie ein Gegner in eine Krise gerät oder wie Gegner ihre Zwistigkeiten miteinander austragen, und darauf zu warten, dass sie sich gegenseitig vernichten.

Auch dieses Strategem kann als Warnung verstanden werden: In Situationen, die von Wettbewerb oder gar Feindschaft dominiert sind, sich nicht in Krisen aufreiben zu lassen, die nur dem Wettbewerber oder Gegner nutzen.

## **10. Hinter dem Lächeln den Dolch verbergen**

■ Den Kriegsgegner durch Freundlichkeit in Sicherheit wiegen, ihm Unterstützung und Loyalität zeigen, um ihn im Moment der Schwäche zu überfallen.

Auch dieses Strategem ist als Warnung zu verstehen: Menschen mögen einem Freundschaft und Hilfe versprechen, aber ihre Motivation kann eine andere sein.

## **11. Der Pflaumenbaum verdorrt anstelle des Pfirsichbaums**

■ Im Krieg steht dieses Strategem für die Aufgabe einer weniger wichtigen Stellung (Pflaumenbaum), um sich dafür auf das Halten der wichtigen konzentrieren zu können.

Im Management von Stakeholdern steht dieses Strategem für das Entwickeln von Prioritäten: Für die Entscheidung, wann man besser nachgiebig ist, um an anderer Stelle Festigkeit zu zeigen.

## **12. Mit leichter Hand das Schaf wegführen**

■ Diese Kriegslist beinhaltet, jeden Nutzen wahrzunehmen und ständig bereit zu sein, auch Chancen wahrzunehmen, die sich zufällig ergeben.

Auch in Projekten gibt es ein hohes Maß an Unsicherheiten, das sich in Risiken, aber auch in oft unerwarteten Gelegenheiten niederschlägt. Das Strategem weist darauf hin, dass auch ungeplante Möglichkeiten, die sich überraschend ergeben, zum Ziel führen können.

## **13. Auf das Gras schlagen, um die Schlange aufzuscheuchen**

Im Krieg wird oft ein kleiner Angriff durchgeführt, um die Stärke des Gegners zu ergründen oder diesen in eine günstige Stellung für die eigentliche Schlacht zu bringen.

Stakeholder-Motivationen werden oft durch kleine Provokationen erkennbar, die sie aus einer Haltung des Nichtstuns herausholen. Überhaupt können kleine, unerwartete Aktionen oft zu überraschenden Ergebnissen führen.

## **14. Für die Rückkehr der Seele einen Leichnam ausleihen**

Dieses Strategem beinhaltet, etwas altes, traditionelles mit neuer Zielsetzung wieder zum Leben zu erwecken – tatsächlich pflegt das Militär seit jeher seine Traditionen und benennt beispielsweise seine Kasernen, Schiffe etc. nach erfolgreichen Schlachtenlenkern oder -schauplätzen. Das Strategem kann aber auch bedeuten, Neues im alten Gewand erscheinen zu lassen, ihm eine altehrwürdige Weihe zu geben.

Auch gegenüber Stakeholdern kann die Berufung auf Traditionen oder auf allgemein anerkannte Autoritäten hilfreich sein.

## **15. Den Tiger bewegen, die Berge zu verlassen**

In den Bergen ist der Tiger mächtig, der Gegner ist es in seinem heimatlichen Gelände. Im Flachland lässt sich der Tiger umzingeln und besiegen, der Gegner ist auf fremdem Territorium geschwächt.

Im Umgang mit Stakeholdern – insbesondere ablehnend gesonnenen – kann es hilfreich zu sein, sich auf bekanntem Gelände zu befinden, beispielsweise bei einem Meeting Gastgeber oder in der Sache Insider zu sein.

## **16. Will man etwas fangen, muss man es zunächst loslassen**

Es heißt, Mao Tse Tung habe gefangene Guo-Min-Dang-Soldaten und -Offiziere, also Angehörige seiner republikanischen Gegner, besonders zuvorkommend behandelt, um sie "umzudrehen" und auf seine Seite zu ziehen oder zumindest zu verhindern, dass sie erneut gegen seine Soldaten kämpften. Die Unterwanderung der gegnerischen Truppen durch die von Mao Freigelassenen scheint einen großen Anteil an seinem Sieg gegen eine weitaus übermächtige Armee gehabt zu haben.

Anderen Freiräume schaffen, ihnen das Gefühl zu geben, sich selbst verwirklichen zu können, gilt auch heute wieder als Verfahren, Menschen zu motivieren und einzuschwören.

## **17. Einen Backstein hinwerfen, um einen Jadestein zu erlangen**

Das Versprechen eines kleinen Vorteils kann einen Gegner dazu bringen, einem selbst einen großen Vorteil einzuräumen.

Im Stakeholder-Management steht dieses Strategem dafür, immer etwas zum Handeln bereit zu halten: Geld, Einfluss oder einen sonstigen Vorteil, mit dem man einen Stakeholder zur Kooperation motivieren kann.

## **18. Um eine Räuberbande zu fangen, muss man den Anführer fangen**

Im Krieg kann es wirkungsvoll sein, die Führung und die Entscheidungskette des Gegners zu zerstören.

Bei Stakeholdern, die gegen ein Projekt wirken, kann es sinnvoll sein, einen Anführer zu finden, dem andere folgen. Wenn es gelingt, diesen auf die eigene Seite zu ziehen, wird der Widerstand zusammenbrechen.

## **19. Das Brennholz unter dem Kessel wegziehen**

Wer dem Krieg den Grund entzieht, kann ihn vorzeitig beenden oder vermeiden.

Wer den Grund für den Widerstand von Stakeholdern gegen das Projekt beseitigt, wird den Widerstand beseitigen.

## **20. In getrübtetem Wasser fischen**

Im Krieg beinhaltet dieses Strategem, für den Gegner eine unklare Lage zu schaffen und einen Vorteil aus dessen Verwirrung zu ziehen.

Auch Projektbeteiligte nutzen gelegentlich das Mittel, Chaos und Unklarheit zu stiften, um den Blick vom wesentlichen abzulenken.

## **21. Die Zikade entschlüpft ihrer goldglänzenden Hülle**

Gemäß diesem Strategem hat die unterirdisch lebende Larve der Zikade (ein Insekt ähnlich einem Käfer) eine goldglänzende Hülle. Für das oberirdisch lebende erwachsene Tier ist diese Hülle zu gefährlich, sie streift sie ab und tarnt sich perfekt in braun-grün. Genauso muss eine Armee im Krieg der Umgebungssituation angepasst sein.

Stakeholder-Management beinhaltet oft ähnliche Metamorphosen. Anpassungen an sich ändernde Umweltbedingungen.

## **22. Die Tür schließen und die Räuber fangen**

Man fängt eindringende Plünderer, indem man sie nicht entkommen lässt. Den Feind lässt man beim Angriff ins Leere laufen, um ihn dann einkesseln zu können.

Stakeholder werden durch klare und eindeutige Vereinbarungen etwa zur Überlassung von Ressourcen festgelegt.

## **23. Sich mit dem fernen Feind verbünden, um den nahen Feind anzugreifen**

Ein Kriegsherr, der sich von mehreren Feinden bedroht fühlt, kann sich mit einem fernen (= weniger gefährlichen) Feind verbünden, um den nahen Feind einzukreisen.

Zu erfolgreichem Stakeholder-Management gehört das Bemühen um Verbündete, die oft ebenfalls erst in weiterer Entfernung vom Projekt zu finden sind.

## **24. Einen Weg ausleihen, um (den Staat) Guo anzugreifen**

Im Jahr 658 v.Chr. erbat der Staat Jin vom Staat Yu das Recht zum Durchmarsch, um den Staat Guo anzugreifen. Nach zwei erfolgreichen Feldzügen gegen Guo „bedankte“ Jin sich, indem es mit seinen Soldaten, die sich ohnehin schon in Yu befanden, dieses gleich ebenfalls vereinnahmte.

Wer Stakeholder managen muss, sollte sich entsprechend vor Menschen hüten, die, wenn man ihnen den kleinen Finger reicht, die ganze Hand nehmen.

## **25. Die Balken stehlen und gegen morsche Pfosten auszutauschen**

Betrachter eines Gebäudes, dessen Balken gestohlen und durch morsche Pfosten ersetzt worden sind, merken den Diebstahl vielleicht nicht – zumindest nicht sofort. Nach der Annexion Tibets wurde von China eine "autonome Region Tibet" deklariert mit 1,65 Mio. Menschen auf einer Fläche von 1,2 Mio. km<sup>2</sup>. Tatsächlich ist Tibet – und somit das Problem der Unterdrückung – 4mal so groß.

Euphemismen (Schönfärberei) und Verdrehung von Tatsachen sind ein probates Mittel, Probleme wegzureden. Eine andere Anwendung im Umfeld von Stakeholder-Management sind in Unternehmen festgelegte Methoden und Verfahren, die von Executives pflichtgemäß angewandt werden, aber letztlich nur sinnentleerte Hüllen darstellen.

## **26. Die Akazie schelten, aber auf den Maulbeerbaum zeigen**

Die ausladende und schattenspendende Akazie war der Lieblingsbaum der chinesischen Kaiser. Der Maulbeerbaum ist die Nahrungsgrundlage für die Seidenspinnerraupe und steht für das einfache, arbeitende Volk. Kritik gegenüber

Vorgesetzten brachte ein Soldat oder Offizier nie direkt vor, sondern indirekt, indem er sich zwar zu gleichen Sachverhalten aber über andere Personen beschwerte.

Diplomatisches Vorgehen gilt auch im Stakeholder-Management als wichtig. Insbesondere im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen, in denen das offene Wort als "Gesichtsverlust" empfunden werden kann, ist die indirekte Kritik oft angebrachter.

## **27. Den Tölpel spielen ohne den Kopf zu verlieren**

Der Feldherr wird unterschätzt und scheint für seinen Feind unfähig, den Kampf zu gewinnen. Der Gegner lässt vielleicht Zeit verstreichen, die der Feldherr nutzt, um seine Lage zu verbessern, oder er greift ohne ausreichende Vorbereitung an.

Im Projektalltag finden sich oft Personen, die mit Aussagen wie "das kann ich nicht wissen", "damit bin ich nicht befasst" oder "damit konnte ich mich noch nicht beschäftigen" Nichtwissen vorspielen und Verantwortung abschieben. Andererseits kann eine gezieltes "da stellen wir uns mal dumm..." in einem Meeting ein Weg sein, andere aus der Reserve zu locken und zu klaren Stellungnahmen bewegen.

## **28. Auf das Dach locken und dann die Leiter wegziehen**

Ein klassischer Weg im Krieg eine Armee zu besonderer Leistung zu motivieren ist, sie von Nachschub und Versorgung abzuschneiden. Als der spanische Conquistador Hernán Cortés 1519 Mexiko erreicht hatte, ließ er seine Schiffe verbrennen, um seinen Gefährten keine Rückkehr nach Europa zu ermöglichen. In der Folge eroberten und zerstörten diese mit 500 Mann das Großreich der Azteken mit mehreren Millionen Einwohnern und einem effizienten Militärsystem.

Definition von Konfigurationen ("Fallback-Lösungen") kann ein wichtiges Element von Entwicklungsprojekten sein, sichern sie doch den schrittweisen Fortschritt. Unter bestimmten Bedingungen kann es aber auch motivierend für Mitarbeiter sein, nicht über diese Sicherheit zu verfügen.

## **29. Auf einem Baum Blumen blühen lassen**

Ein (verdorrter) Baum erscheint durch künstliche Blumen gesund. 1941, als der zweite Weltkrieg den Pazifikraum erreicht hatte, waren die japanischen Zero-Senkampfflugzeuge von Mitsubishi ihren amerikanischen Gegnern leistungsmäßig haushoch überlegen. Dies geschah allerdings auf Kosten einer fehlenden Panzerung. Als die Amerikaner diesen Schwachpunkt durch Zufall entdeckt hatten, gelang es ihnen in kurzer Zeit, die Lufthöhe an sich zu ziehen.

Kleider machen Leute. Auch "Potemkinsche Dörfer", Fassaden ohne Substanz dahinter, finden wir im professionellen Umgang mit Menschen immer wieder. Regel: Don't judge a book by its cover.

## **30. Die Rolle des Gastes in die des Gastgebers umkehren**

In der chinesischen Kriegstradition wird der Gast oft als der Angreifer interpretiert, der Gastgeber ist der Angegriffene. 52 v. Chr. belagerte

Gaius Iulius Cäsar die gallische Festung Alesia, als ein überlegenes gallisches Ersatzheer von rund einer Viertelmillion Soldaten heranmarschierte. Cäsar ließ einen doppelten Befestigungsring ziehen. Ein innerer Ring um die Bewohner von Alesia an der Flucht zu hindern, den zweiten, äußeren Ring, um die anrückende gallische Hilfsarmee von Alesia fernzuhalten. Außerdem ließ er in der Umgebung die Brunnen vergiften. Hunger und Krankheiten trieben die undisziplinierte Übermacht bald wieder auseinander.

Das Gegenstrategem zu Nr. 15: Auch Verhandlungen auf fremdem Boden können erfolgreich sein, wenn man sich gut vorbereitet hat und mit Präsentationsmitteln, Unterlagen und Zahlenmaterial ausgerüstet ist.

## **31. Das Strategem des schönen Menschen**

Meist bedeutet dies, die Wirkung einer Frau einzusetzen, um eine wichtige Persönlichkeit der gegnerischen Organisation zu beeinflussen. Dazu der chinesische wandernde Sänger Sima Xiangru (179 – 117 v. Chr.): "Ein Blick – und ganze Städte fallen, ein zweiter Blick – und Reiche stürzen ein".

In einem allgemeineren Sinn steht das Strategem 31 für Korrumpierung jeder Art. Wir lehnen dieses Mittel im modernen Stakeholder-Management ab, sollten uns aber dessen bewusst sein, dass es uns im Alltag immer wieder begegnet.

## **32. Das Strategem der leeren Stadt**

Im Jahr 228 n. Chr. erwartete Zhuge Liang, Heerführer des Königreichs Shu, mit nur 2.500 Mann in der Stadt Xicheng den Anmarsch von Sima Yi, den Feldherrn des Reiches Wei mit 250.000 Mann. Er ließ seine Soldaten abziehen und die Tore der Stadt weit öffnen. Von den Mauern aus ließ er den Gegner wissen, er "habe keinen Hinterhalt gelegt und verfüge auch über keine Soldaten". Sima Yi kannte Zhuge Liang als listenreichen Gegner. Eine vernichtende Niederlage fürchtend ordnete er den Rückzug an.

Offenheit im Moment der Schwäche – häufig erfolgreich und entwaffnend. Fehler eingestehen und dafür Verantwortung übernehmen kann entwaffnend wirken. Dem anderen Zeit lassen, sich zu beschweren und negativen Gefühlen freien Lauf zu lassen kann die Grundlage bilden zur Lösung von Problemen.

## **33. Das Geheimagenten-Strategem/ das Strategem des Zwietrachtsäens**

Das bekannteste Werk über die Kriegsführung im alten China ist Sun Tzi's "Kunst des Krieges". Sun Tzi betont dabei die besondere Bedeutung von Geheimagenten und hier insbesondere den Wert von "umgedrehten" Agenten, also Doppelagenten.

Stakeholder-Management beinhaltet in diesem Zusammenhang die Nutzung der beteiligten Menschen – Teammitglieder und andere Betroffene – als Informationsquelle.



## 34. Das Strategem der Selbstverletzung

Dies ist eine Technik insbesondere für Geheimagenten. Sich selbst eine Verletzung zufügen, sich bestrafen oder degradieren lassen, um das Vertrauen des Feindes zu gewinnen. Aber auch: Den Zerknirschten spielen und so Mitgefühl mobilisieren.

Dieses Strategem geht über die Übernahme von Verantwortung in Strategem 32 hinaus.

## 35. Die Strategem-Verkettung

Wenn man sich mit mehreren Feinden auseinandersetzen muss, dann lässt man es nicht auf Stärke ankommen und konzentriert nicht sein ganzes Machtpotential auf eine einzige Strategie. Im Rahmen einer Gesamtkriegslist führt man dagegen mehrere Pläne gleichzeitig durch.

Auch im Stakeholder-Management kann die Kombination von Strategemen sinnvoll sein.

## 36. Das Beste ist wegzulaufen

Wenn du vom Gegner überwältigt wirst, dann kämpfst du nicht. Du ergibst dich, gehst einen Vergleich ein oder fliehst. Sich ergeben ist vollständige Niederlage, einen Vergleich eingehen ist eine halbe Niederlage. Flucht ist keine Niederlage. Solange du nicht geschlagen bist, hast du immer noch die Chance zu gewinnen.

Ein aussichtsloses Projekt vorzeitig zu beenden kann ebenfalls die beste Lösung sein – wenn alle anderen Optionen ausgeschöpft sind oder Kosten und Risiken in keinem vernünftigen Verhältnis zu den Vorteilen stehen.

### Literaturhinweise:

Harro von Senger, Strategeme, Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden, 2 Bde., Bd.1, Strategeme 1-18

Harro von Senger, Strategeme, Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden, 2 Bde., Bd.2, Strategeme 19-36

Harro von Senger, Die Kunst der List. Strategeme durchschauen und anwenden.

Chao-Hsiu Chen, Lächelnde List. 3 x 36 Erfolgs-Strategeme aus dem alten China.