

Über die Kunst des „Nichthandelns“

„Strategie quer gedacht“ heißt die Veranstaltungsreihe von osb international Consulting, bei der zum Kick-off der Philosoph und Sinologe François Jullien zu Gast war. Gemeinsam mit Mauritius Lohmer und Hellmut Santer sprach er vorab mit Heidi Aichinger.

Über das Ungedachte im Denken Gewalt zu gewinnen sei als Philosoph sein täglich Brot, sagt François Jullien. Über diesen Weg versuche er sich anderen Kulturen zu nähern und andere an seine Erkenntnisse anzunähern. Es gehe darum, sagt er, uns unser Denken vor Augen zu führen und teilweise auch infrage zu stellen.

Anders als im europäischen Strategiedenken, wo mittels Vernunft und Willen Druck auf die Wirklichkeit ausgeübt werde, so Jullien, suche der Chinese nach für ihn und in der Situation günstigen Faktoren, die ihm zum gewünschten Ziel führen. Der Gegensatz zwischen Theorie und Praxis, der aus dem europäischen „Modelldenken“ aus Plan und darauf folgender Tat entstehe, führe zu einer zwangsläufigen Entfernung von der tatsächlichen Situation. „So denken wir im Westen etwa Kriege, die



In China gehe der Wandel kontinuierlich und fast unbemerkt vonstatten. Anders als in Europa, wo es ein Ereignispathos gebe, sagt François Jullien. Fotos: Corn

der Gegner Zug um Zug vernichtet, also hinausgeschmissen und wo Terrain gewonnen wird. Im Go-Spiel gewinnt man Macht, ohne Territorium zu gewinnen.

STANDARD: *Dort kreist man den Gegner ein, um ihn unbeweglich zu machen. Ist das auch eine Kategorie im chinesischen Strategiedenken?*

Jullien: Unbeweglich machen ja. Weil Immobilität der Tod ist. Sun Tse sagt: Der siegreiche General will die gegnerischen Truppen nicht vernichten. Er will sie nur in eine Situation bringen, in der sie sich nicht mehr wehren können, sodass der General den gesamten Manövrierspielraum für sich vereinnahmen kann.

STANDARD: *Klingt fremd für westliche Ohren ...*

Jullien: Es fällt einem Chinesen sicher leichter, westliche Kategorien zu lernen, als umgekehrt. Denn: In Modellen zu denken ist leicht zu lernen. Modelle sind leichter und direkter fassbar – ganz im Gegensatz zu der Art und Weise, wie Chinesen denken, was uns sehr viel mystischer erscheint, viel diffuser als das Denken in westlichen Kategorien.

STANDARD: *Was verstehen Sie unter Modelldenken?*

Jullien: Es ist das Konzipieren

Chinesen gestalten ihr Umfeld im Vorhinein immer so, dass sich ein Erfolg wie von selbst einstellen kann und wird.

von Modellen, die sich auf verschiedenste konkrete Situationen anwenden lassen: einen Plan zu schmieden, sich ein Ziel zu setzen und ein Mittel zu finden, dieses Ziel am direktesten zu erreichen. Es ist das Modell „das Mittel zum Zweck“.

STANDARD: *Und in China?*

Jullien: Dort geht man nicht von der Idealvorstellung der Verwirklichung aus. Sondern man sieht sich die Situation an und versucht das Situationspotenzial maximal auszuschöpfen. Das heißt, sich in der konkreten Situation jene Ressourcen zunutze zu machen,

die einem weiterhelfen, eine Situation zu erreichen, die den Zielsetzungen entgegenkommt. Die Chinesen denken in „Voraussetzung und Folge“.

Das geht kontinuierlich, ganz ohne Aufregung und sehr diskret vonstatten. Man macht sich die natürliche Entwicklung der Dinge zunutze, sodass es im Endeffekt für den Gegner so scheint, als hätte es sowieso gar nicht anders sein können. In China ist es der stete, unsichtbare Wandel, der immer am Werk ist. Das Ergebnis kommt, ohne dass man es entstehen sah. Der Erfolg in China tritt unspektakulär auf.

STANDARD: *Und das ist im abendländischen Denken anders?*

Jullien: Ja. Wir haben die Vorstellung vom Aktiven, vom Siegen und vom Eingreifen, das uns das gewollte Ziel erreichen lässt. Hier geht es um den Unterschied zwischen dem aktiven Eingreifen, dem Handeln und dem Zulassen des Wandels. Jeder Plan zieht Aktion nach sich. Man macht ja einen Plan wegen der ihr folgenden Tat. Nicht umsonst haben wir im Westen den „Mann der Tat“. Nicht umsonst haben wir Heldensagen und heroische Konzepte der Wirksamkeit, die wir vertreten.

China verfolgt einen ganz anderen Weg. Da gibt es das berühmte Wort des „Nichthandelns“. Es ist der Verzicht, etwas zu beeinflussen. Aber nicht um passiv zu sein oder Dinge ertragen zu müssen, sondern um größere Effizienz zu erzeugen. In China ist es das Diskrete, das Unsichtbare im Wandel. Ich nenne es die „stille Veränderung“.

STANDARD: *Können Sie ein Beispiel für diese „stille Veränderung“ nennen?*

Jullien: Wir in Europa haben das Pathos des Ereignisses. Es ist ein Denken der Erwartungen und ein Denken des Bruchs mit dem Vorangegangenen. Das ist für China uninteressant, weil diese Kultur im Wesentlichen vom Prozessdenken bestimmt ist. Deshalb ist es verständlich, dass das Christentum in China nie Einzug gehalten hat, sondern das Tao, also der Weg, über den etwas kommt – und nicht der Weg als Ziel, wie immer behauptet wird.

STANDARD: *Denken Sie, dass diese Art der Gelassenheit, des Zulassen-Könnens in der Denkweise westlicher Manager wirklich Fuß fassen kann?*

Lohmer: Es ist diese Art des

Denkens, von der wir glauben, dass sie für Manager interessant sein könnte – einfach als eine Alternative zum Heldenmythos. Es ist eine Art, strategisch darüber nachzudenken, wie sich die Welt entwickeln wird und wie ich mich darauf vorbereiten kann, sodass ich im richtigen Moment da bin, um eine bestimmte Nachfrage am Markt stillen zu können.

Während man sich im Westen fragt: „Wie krieg ich die Kuh vom Eis?“, hieße es in China, die Dinge so zu arrangieren, dass sie zusammenkommen.

Ein Beispiel: Im Augenblick boomt der Lkw-Markt in Osteuropa. Unsere westliche Vorgehensweise wäre: „Wir erobern den Markt, wir gehen hinaus und kämpfen.“ Chinesisch gedacht wäre es, vor zehn Jahren zu schauen, was sich bei den Firmen in Osteuropa so tut, und zu überlegen, was denn die noch brauchen könnten. Wir sprechen hier also nicht davon, den anderen zu verdrängen, sondern von einer aufbauenden Situation, um dann, wenn die Nachfrage kommt, gebraucht zu werden.

Santer: Wenn es um Strategieentwicklung geht, dann geht es auch immer um die Zukunft und darum, deren Unsicherheit zu bewältigen. Bei uns werden traditionell Modelle angewandt oder Personen eingesetzt, um diese Unsicherheit zu regulieren.

Wir verwenden diese Modelle natürlich auch, sagen aber, dass man damit allein nicht Zukunft machen kann. Sondern dass es darum geht, die Prozesse und das Vorgehen bei der Strategieentwicklung so zu gestalten, dass es zu einer hohen Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung kommt und dass man dafür mehr einbeziehen soll. Hier sehen wir die chinesische Art zu denken als eine gute Ergänzung, uns zu befruchten.

STANDARD: *Wie werden die Zuhörer mit diesen Inhalten umgehen? Woraus können sie Nutzen ziehen oder wie konkrete Situationen bewältigen?*

Lohmer: Den Wandel gibt es im Osten wie im Westen. Der Unterschied ist aber: Wo schau

ich hin? Während sich ein westlicher Manager bei einem Problem fragt: „Wie krieg ich die Kuh vom Eis? Wie bin ich ein Held?“, würde ein chinesischer sich fragen: „Wie arrangiere ich die Dinge so, dass sie zusammenkommen?“

Ich denke, dass man über eine intelligente Beobachtung des Wandels viele Richtungen oder „Verirrungen“ vermeiden kann, wenn man sich nur frühzeitig von den in Stein gemeißelten Plänen verabschiedet. Pläne bekommen nämlich in Unternehmen etwas sehr Verbindliches und haben schnell den Charakter einer Idee verloren. Sie werden an die Analysten oder an die Presse kommuniziert und müssen dann eingehalten werden. Das ist wie ein Korsett.

Wenn wir also nur den Plan vor Augen haben, sehen wir das andere nicht. Und genau das wollen wir den Managern mitgeben: Über eine Erweiterung des Horizontes kann man mehr sehen und am Weg auch mehr Früchte ernten.

STANDARD: *... das Interesse scheint groß – ich vermute, die Skepsis wird es ebenfalls sein...*

Jullien: Ich bin die gewisse Zurückhaltung im Publikum gewöhnt. Ich möchte einfach nur anregen, die eigene Art zu denken zu hinterfragen, einfach neue Dinge zu denken. Es geht nicht nur darum, sich mit der chinesischen Strategie vertraut zu machen, sondern darum auszuprobieren, etwas anders zu denken. Und bei meiner Arbeit und bei meinen Vorträgen, bei denen ich mich auf Texte und Konzepte beziehe, stelle ich nicht selten Widerständigkeit und manchmal Unverständnis fest.

Lohmer: Ich denke, wir müssen mit Unsicherheit umgehen lernen, weil sich die Welt auch immer weiter entwickelt. Und ohne Konzept sind wir opportunistisch. Es ist wichtig, eine Art Geländer zu haben – das ist die eine Seite der Sicherheit. Die andere Seite kommt daher, zu beobachten und diese beiden Komponenten dann zu kombinieren. Es ist eine Kombination dieser Talente, die den Managern hilft.

Santer: Von dieser Perspektive aus betrachtet kann man Unternehmen nicht nur als Häuser sehen, sondern eher als Gärten, die man pflegt und wo man sehen kann, was wachsen muss oder was ein anderes Umfeld braucht. Dazu gehören andere Facetten als der reine Plan, den man verfolgt, wenn man Ziegel auf Ziegel setzt.

ZUR PERSON

François Jullien, geboren 1951, ist Philosoph und Sinologe. Er absolvierte die Ecole Normale Supérieure und arbeitete zwölf Jahre in Ostasien – unter anderem in Peking, Shanghai, Hongkong und Tokio. Bis 1998 war Jullien Präsident des Collège International de Philosophie, seit 2002 ist er Direktor des Institut de la Pensée Contemporaine an der Universität Paris VII. In seinen Vorträgen stellt François Jullien die chinesische Tradition der Strategieentwicklung dem abendländischen Denken gegenüber.



Mauritius Lohmer ist Partner der osb Wien Consulting. Er studierte Psychologie in Hamburg und war in der Internen Personal- und Organisationsentwicklung der Siemens AG München tätig. Lohmer hat langjährige Erfahrung als Organisationsberater in zahlreichen internationalen Unternehmen.



Hellmut Santer ist Berater in der osb Wien Consulting. Er studierte evangelische Theologie in Wien, Heidelberg und Leipzig und absolvierte die Ausbildung zum Gestalttrainer und Psychotherapeuten am Fritz-Perls-Institut (FPI) sowie im Österreichischen Arbeitskreis für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie. Santer ist u. a. Trainer und Lehrbeauftragter bei Herstein.