



# Strategeme

*Denkreichungen für komplexe Situationen*

# Strategeme der Veränderung

## Alle wollen Einfluss

Im Arsenal der Veränderer, Bewahrer, Chefs, Politiker, Kommunikatoren, Betreuer, Entscheider, Dirigierer, Moderatoren, Influencer, eigentlich aller Aktivisten, geht es um Werkzeuge und Methoden zum Zwecke der Einflussnahme. Die Menge und Güte der Daumenregeln oder Interventionshandreichungen (um einen schönen Begriff von Baltasar Gracián wieder aufzunehmen) und deren kluge und listenreiche Verwendung bestimmen Wirksamkeit und Veränderung oder gewährleisteten Stabilität.

Strategeme haben wir die folgenden Regeln genannt, weil sie im Gegensatz zu Strategien eine direkte Handlungsaufforderung beinhalten. Als Kriegslist, Kunstgriff, Trick bezeichnet der Duden, was im Altgriechischen *strategema* für Feldherrenkunst steht.

## Strategeme haben eine lange Geschichte

Sun Tzu, einem Zeitgenossen von Konfuzius und Thales von Milet, werden die ersten grundlegenden Ausführungen über Strategie und Taktik der Kriegsführung zugeschrieben, und viele chinesische Politiker und Generäle bis hin zu Mao Tse-tung berufen sich in ihrem Schreiben und Handeln auf dieses grundlegende Traktat über die Kriegskunst in 13 Kapiteln. Unter diesem Aspekt ist die Mao-Bibel immer noch eine lohnende Lektüre.

Das hervorragend recherchierte und gut lesbare Standardwerk über Strategeme stammt von Harro von Senger, der auf fast 1 300 Seiten die Lebens- und Überlebenslisten ausbreitet und die 36 wichtigsten Strategeme der chinesischen Politik und Kriegskunst vorstellt. Seit Sun Tzu ist in unzähligen Traktaten und Veröffentlichungen über den Nutzen von Strategien räsoniert worden. So betont das Vorwort der 19. Auflage von "Kampf mit List – die 36 Strategeme" (Taipeh, 1985): "Die Strategeme gleichen unsichtbaren Messern, die im Gehirn des Menschen verborgen sind und erst aufblitzen, wenn sie gebraucht werden... Wer sich in der Anwendung der Strategeme versteht, vermag eine geordnete Welt ins Chaos zu stürzen oder eine chaotische Welt zu ordnen... Wer die Strategeme einzusetzen versteht, wird stets die Initiative in seiner Hand behalten." (zitiert nach Harro von Senger, I, Seite 31)

## Die Konstruktionsmerkmale

Zhao Benxue, ein Militärtheoretiker der Ming-Zeit (1386 - 1644), hat ein **Buch der Wandlungen** geschrieben, in dem er das Wechselspiel des Yin und Yang übertrug auf die Dialektik der Kriegsführung und aus der Reflexion über Gegensatzpaare wie

- Schein und Sein
- Überzahl und Unterzahl
- Stärke und Schwäche
- Frontalangriff und Hinterhalt
- Außergewöhnliches und Konventionelles
- Vormarsch und Rückzug
- Verhandeln und Handeln

ein Arsenal von Ideen und Handlungsanweisungen entwickelte. Dieses Denkmuster war auch Pate bei der Entwicklung und Auswahl der hier folgenden Strategeme, die teils übernommen (wie die Nummern 1 oder 13 von Sun Tzu), aber in Teilen auch aus vielen Jahren Erfahrung mit Organisationsentwicklung und der Gestaltung von Veränderungen abgeleitet worden sind.

## Von OE bis agil immer das gleiche Lied

Alle reden von Veränderungen, von der Notwendigkeit, sich dem Tempo der allgemeinen Entwicklung anzupassen oder diese gar zu antizipieren. Seit fast 100 Jahren und seit Douglas Mc Gregor mit seiner Theorie X und Theorie Y reden wir von Organisationsentwicklung und betreiben aufwendige Veränderungsprojekte – und haben uns überwiegend Regenmachereffekte eingehandelt. Der Regenmachereffekt beschreibt die Erkenntnis, dass viele gesellschaftliche, politische oder organisatorische Vorhaben zwar nicht das erreichen, was sie versprechen, dafür aber andere nützliche, nicht sofort sichtbare Funktionen haben.

So hat die Organisationsentwicklung der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts zwar Motivation und Betriebsklima verbessert, Sinn gestiftet und das hohe Lied der Unternehmenskultur gesungen, ist aber als Fitnessprogramm für Unternehmen gescheitert.

Erst Reengineering und Lean Management haben das realisiert, was Organisationsentwicklung oder der damalige Kofferbegriff Change Management stets versprochen haben, aber nie um- oder durchsetzen konnten. Heute singen wir das Hohelied der Agilität und suchen nach Erklärungen für deren Föhn.

## **Strategeme sind kultivierte Vandalen**

Das Faszinierende an Strategemen ist, dass sie Peter Drucker's sinnfällige Unterscheidung zwischen Effektivität und Effizienz respektieren, aus Widerständen Prüfsteine machen und uns sagen: "Problembewusstsein ist gut, Ziel- und Handlungsbewusstsein ist besser." Sie folgen keiner einheitlichen Logik, lassen Widersprüche zu, sind keiner Management-Philosophie verpflichtet und sind keine Prinzipien des guten Managements von organisatorischem Wandel.

Die hier vorgestellten und erläuterten Strategeme sind Standorte, Sichtweisen, Einsichten oder einfach Ratschläge, die sich ihre Situation suchen müssen, wo sie am besten und wirksamsten sind – und uns gerade deswegen nicht die Sicht versperren oder sich zum eigenen blinden Fleck auswachsen. Das Leben in den Umständen führt zu den Umständen im Leben und es bedarf vieler Gedanken, um einen festzuhalten (Stanislaw Lec).

## **Strategeme sind wie Startups**

Kluge NGO's und Protestbewegungen bis hin zur Bewegungstiftung haben sich des Gedankengutes angenommen und ihre Wirksamkeit unter Beweis gestellt. Richard Thaler und Cass Sandstein haben mit „Nudging: wie man kluge Entscheidungen anstößt“ der kommunikativen List, vor allem in der Politik, ein großes Feld eröffnet. Dieser libertäre Paternalismus hat Konjunktur, mit und seit Corona erst recht.

Schauen Sie sich mal die 10 bedeutenden Nudges für die Politik an:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Nudge>

Handeln nach Strategemen gehört zur Grundausstattung politischer Parteien und Bewegungen. Bei der einen oder anderen Formation erkennt man deren fortschreitende Sklerose oder die wachsende Chuzpe. Wer die „Operation Macron“ von Eric Stemmelen liest, erkennt die diversen Kriegslisten, die zu seinem Erfolg beigetragen haben. Ob Macron aktuell die Berater gewechselt hat?

### **Strategeme haben Eigensinn**

Das uns allen vertraute Denk- und Erklärprinzip der Herleitung rekuriert auf eine innere Logik, erfreut die Philosophen und Methodiker und ist ein Vehikel der Nachvollziehbarkeit. Die Strategeme verweigern sich dieser Logik und sind deswegen unberechenbar, wenig offensichtlich und daher viel schwerer zu bekämpfen.

Für das Arbeiten mit Strategemen gibt es keine Gebrauchsanleitung, aber einige erkenntnisschaffende Optionen wie deren Verwendung als diagnostische Fragen zum Sosein einer Organisation oder gesellschaftlichen Gruppe. Dies legt dann auch nahe, mit welchen Interventionen Bewegung geschaffen werden kann (denn nur Bewegung kann man steuern). Selten wird man mit dem Rückgriff auf nur eine strategeme Option Wirksamkeit erzielen können, Erfolg ist eher ein Mannschaftsspiel mit mehreren gedanklichen Standorten und Akteuren. ECCE!

*Strategeme der Veränderung,  
das erste von zwölf\**

## **Verbrenne die Brücken hinter Dir.**

„Wenn sich eine Tür schließt, öffnet meist eine andere“ meint Helen Keller (taubblinde Schriftstellerin und großartige Interpretin der Zuversicht) und konstatiert, dass unser Bedauern so lange der verschlossenen Tür gilt, dass wir die neue offene Tür kaum wahrnehmen (wollen).

Sun Tzu empfiehlt mit seinem „burn the bridges“, die Rahmenbedingungen so zu ändern, dass es keine Rückkehr zu Gegenwärtigem und Vergangenem geben kann und alle Energie sich auf die Flucht nach vorne richtet.

Der mutige Schritt nach vorn ist das Gegenteil von alternativlos. Wer sich in der Unumgänglichkeit einnistet, hat per se schon verloren. Eine alte Volksweisheit besagt, dass Not erfinderisch mache oder Hunger der beste Koch sei – die Chancen des Scheiterns sind im Kopf.

„Der Mut schlägt auch den Schwindel tot an Abgründen“ lässt Nietzsche seinen Zarathustra sagen. „und wo stünde der Mensch nicht an Abgründen! Ist sehen nicht selber – Abgründe sehen?“

## **Verabrede Deinen Auftrag und halte Dich nicht daran.**

Klare Ziele geben Sicherheit und Orientierung; Pläne zeigen die Organisation von ihrer besten Seite, so als wären sie die Reklame für eine gute Zukunft. Aber sie reduzieren auch die Veränderungsfähigkeit und -geneigntheit. Organisationen sind auch „mit Rollen verknüpfte Strukturen gegenseitiger Erwartung, welche festlegen, was jedes Mitglied der Organisation von anderen und von sich selbst erwarten soll“ (Vickers 1976).

Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme von Rationalität voll von Subjektivität und Willkür (Weick 1979) und Regeln gelten erst, wenn der Schiedsrichter sie pfeift.

Dieses Dilemma kann man nur auflösen, wenn man sich einerseits in den Regeln und Regularien des organisatorischen Alltags bewegt und andererseits gezielt die Vorschriften ignoriert. Damit ist nicht der Querdenker gemeint, der vorgeblich laterales Denken verwendet aber sich eher in einer modischen Haltung erschöpft. Bei ihm steckt der Wandel in Hochglanzbroschüren und die Restauration feiert Veränderung.

Lebe die Organisation und konterkariere ihre Bedingungen. Es scheint, als ob wir mehr und mehr darüber wüssten, wie man leben soll, ohne mehr darüber herauszufinden, warum es sich lohnt, zu leben.

Auch Kamikaze-Piloten tragen Schutzhelme.

*Strategeme der Veränderung,  
das dritte von zwölf\**

## **Konzentriere Deine Anstrengungen auf einen Punkt.**

Essenz ist ein das innere Wesen einer Sache bestimmendes Merkmal, deren allgemeine und bleibende Bestimmtheit, ihre Mitte. Darauf gilt es sich zu konzentrieren. Dieses Zentrum kann physisch oder metaphysisch sein, verborgen oder prominent; es zu kennen und zu allokiieren bestimmt die Strategie.

Der Tennissport (Boris Becker sprach von den Big Points) hat uns die Siegpunkte wieder nahegebracht und alle Notfallstrategien zur Katastrophenabwehr fokussieren auf das Wesentliche. Auf der Intensivstation geht es nur um das Überleben, dann kommt vielleicht wieder das Gesunden. Finde den Schlussstein, denn nur mit dem ist die Konstruktion selbsttragend.

Interne und externe Ablenkung sind ausgeblendet, die Vigilanz im Sinne von Reaktionsbereitschaft ist gerichtete Aufmerksamkeit. Suche den Schlüssel nicht dort, wo das Licht hin scheint sondern dort, wo du ihn verloren hast.

Bei Malcolm Gladwell lernen wir, warum kleine Dinge Großes bewirken können, wie David einen Goliath besiegt und was es mit dem tipping point auf sich hat. H.A. Simon hat es begrenzte Rationalität genannt und empfohlen:

1. Handle auf der Grundlage hinlänglichen statt vollständigen Wissens
2. Gebrauche einfache arbeitssparende Regeln
3. Suche zuerst im unmittelbaren Umfeld des Problems
4. Nutze Abkürzungen wo immer möglich

Halte es mit Bertolt Brecht: „Ich gebe mir große Mühe; ich bereite meinen nächsten Irrtum vor“.





Aus einem Nichts etwas erzeugen  
(Harro von Senger; Strategem Nr.7)

*Strategeme der Veränderung,  
das vierte von zwölf\**

## **Lerne, Deine Intuition zu verstehen.**

Goethe hat sich einige Jahre jeden Morgen leicht bekleidet in seinen Garten gestellt, um das Wetter zu fühlen. Er fand, dass diese Begegnung mit den Elementen sein intuitives Wissen schärfe und er das Wetter viel besser voraussagen könne.

Durchlässig sein, selbst wahrnehmen und beobachten, ohne gleich zu beurteilen, macht unabhängig von Gossips und Zuträgern, die gerne ihren eigenen Zweck in den Dienst der Organisation stellen.

Wir reden vom Bauchgefühl und dem zweiten Gehirn im Magen; Antonio Damasio nennt es somatische Marker, die wie ein Frühwarnsystem gelesen werden wollen und mit ihren vielen Millionen Nervenzellen Erfahrungswissen bereitstellen, das abgerufen werden kann.

Luc Ciompi nennt es Affektlogik und bringt zusammen die affektiven Komponenten der Logik mit den logischen Komponenten der Affektivität. Sei dein eigener Zuhörer aber lass dir nicht alles von dir gefallen.

"Wer den richtigen Weg gehen will, muss auch die Irrwege kennen." – lehrt uns Aristoteles. Es gibt eine Topographie der Gefühle und deren Navigationssystem hat einen großen Mehrwert.

*Strategeme der Veränderung,  
das fünfte von zwölf\**

## **Verändere die Umstände, nicht die Menschen.**

Management als ein Reparaturdienst des Verhaltens von Mitarbeitern und Führungskräften ist vergebliche Mühe, immer einzelfallbezogen, mit hohem Energieaufwand versehen, ständig in der Wiederholungsschleife und begleitet von der Angst vor Kontrollverlust.

„Wir könnten es doch einmal mit Aufrichtigkeit und Vertrauen versuchen, sagte er, nachdem alle Motivationstechniken fehlgeschlagen waren“.

Menschen sind fleißig und faul, intelligent und dumm, interessiert und gelangweilt, kooperativ und destruktiv – und meistens von jedem etwas. Organisationen sollten Menschen nicht dort abholen, wo sie stehen sondern ihnen entgegenkommen; d.h. Organisationen so gestalten, dass die verschiedensten Typen ihr Zuhause finden.

Rahmenbedingungen, Strukturen, Regeln und Umstände sind die machtvollen Determinanten des Verhaltens. Dies so auszurichten, dass Menschen sich darin möglichst wirksam bewegen können, ist Voraussetzung für Diversität. Wenn die Organisation den Menschen folgt, dann „raucht auch niemand in der Kirche“ (Helmut Schmidt).

*Strategeme der Veränderung,  
das sechste von zwölf\**

## **Begeistere Dich für die unlösbaren Probleme.**

Es sind die „lost causes“ aus dem „Mr. Smith goes to Washington“ der 30er Jahre, die wahrscheinlich nicht gewonnen werden können, aber gerade deswegen alles von uns und der Organisation fordern. Sie helfen uns, besser und besser zu werden und die lösbaren Probleme und Aufgaben ordentlich zu bearbeiten.

Spekulation ist der geistige Wandertag ohne Karten und Navigationssystem unter Einsatz von folgerichtiger logischen Denken. Spekulation rekurriert auf Daten und Prämissen und kommt durch Schlussfolgerungen zu Ergebnissen und Urteilen, deren Wahrscheinlichkeit nicht wirklich bestimmt werden kann sondern eher auf fehlende Informationen oder die Art der Schlusssteine verweist.

In allem (vermeintlich) Unlösbaren steckt ein Code, eine Grammatik, die zu erkennen einen vielversprechenden Weg aufzeigt. Gedankliche Risikobereitschaft ist die Mutter der Neugier, im Volksmund geht probieren über studieren.

Mit der Zeit werden auch die sauren Trauben der Erkenntnis zu Rosinen, und nur die Schwerhörigen und Tauben halten jene für verrückt, die der Musik verfallen sind. Die Abwesenheit eines Beweises für Anwesenheit ist kein Abwesenheitsbeweis und „Zufall“ ist der Tarnname der Vorsehung.



Den Tiger vom Berg in die Ebene locken  
*(Harro von Senger; Strategem Nr. 15)*

*Strategeme der Veränderung,  
das siebte von zwölf\**

## **Plane große Veränderungen, kleine scheitern.**

Aller Fortschritt beruht auf dem Wunsch eines jeden Organismus, über seine Verhältnisse zu leben, diagnostizierte Samuel Butler. Auf einem kleinen Stück Papier lassen sich keine großen Skizzen zeichnen und das große Bild stirbt im kleinen Rahmen.

„Think big, start small“ war die Devise des „StreetScooter“ Projektes der RWTH Aachen, mit dem die Logistikanforderungen der Deutschen Bundespost emissionsarm gelöst werden sollten.

„Think Big“ war in Neuseeland der 70-er/80-er Jahre ein großes volkswirtschaftliches Projekt, um gegen die enormen ökonomischen Probleme des Landes anzugehen und die Abhängigkeit von anderen Volkswirtschaften zu reduzieren. Damals umstritten und teuer, wird es heute deutlich positiver bewertet.

„Jede Widerstandsgeste, die kein Risiko in sich birgt und keine Wirkung hat, ist nichts als geltungssüchtig“ hören wir von Stefan Zweig. Aber wer lange gegen den Strom schwimmt, statt diesen umzuleiten, wird ermüden und fortgerissen werden. Gern wird auch eine alte Metapher bemüht, dass wir erst krabbeln müssen, bevor wir gehen oder gar laufen können.

Martin Luther King sprach von der einschläfernden Droge der graduellen Veränderung und auch bei der Jagd auf Elefanten schießt man zuweilen eine Mücke.

Ronald D. Laing hat uns gewarnt: „das quantitativ austauschbare Zeug, das durch die Mühle von Prüfung und Bewertung läuft, ist Ausdruck unseres Prozessierens *mit* der Realität und nicht Ausdruck von Prozessen der Realität“.

Manchmal ist Zukunft die Zeit, in der man wünscht, das getan zu haben, was man jetzt unterlässt und auch durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse nicht wird erreichen können.

*Strategeme der Veränderung,  
das achte von zwölf\**

**Unser Lehrmeister:  
eigene Erfolge, Fehler der anderen!**

Nichts sehen wir so scharf und eindeutig, wie die Fehler oder das Scheitern von anderen. An unseren eigenen Erfolgen können wir uns beglücken und deren Muster lustvoll wiederholen – weil wir insgeheim und gern von der Annahme leben, dass wir eine Ausnahme sind – und nicht wissen wollen, dass zum anzweifeln des Bekannten mehr Mut gehört als zum erforschen des Unbekannten.

Nicht so bei unseren eigenen Fehlern; dort sind wir eher geneigt, dieser unangenehmen Erfahrung Aufmerksamkeit zu entziehen und die Kreativität auf die Exkulpation zu verwenden oder mit ihnen zu kokettieren. Hätten wir keine Fehler, so fänden wir nicht so viel Vergnügen daran, bei anderen welche aufzuspüren, meine schon LaRochefoucauld und ergänzte: „es gibt gewisse Fehler, welche gut dargestellt, besser glänzen als Tugenden“.

„Wenn immer ein Freund erfolgreich ist, stirbt ein kleiner Teil in mir“, kommentiert Gore Vidal sarkastisch seine Neigung, Menschen bei deren Fehlern und Problemen näher zu sein als bei den Stunden des Triumphes.

„Glück gehabt“ ist die größte Beleidigung für den self-made-man, und unsere Fehler nisten im blinden Fleck von vielen Jahren Erfahrung, die häufig nichts anderes ist als ein Jahr Erfahrung, aber diese vielmals.

*Strategeme der Veränderung,  
das neunte von zwölf\**

## **Entscheide Dich nicht, springe.**

Seit vielen Jahren lernen wir, dass die überkommene Entscheidungstheorie, die auf bekannte Ziele, Mittel und Wege rekurriert, ausgedient hat. Wenn alles hergeleitet ist, sind die großen Chancen vorbei und die Fenster der positiven Überraschung zu.

Von Thorngate (1976) wissen wir, dass ein kluges Vorgehen nicht gleichzeitig allgemein, genau und einfach sein kann. Diese Unvereinbarkeit anzuerkennen erleichtert das wirksame Tun...und man versteht, warum gewaltlose Menschen willens sind, jeden zu töten, der die Möglichkeit von Gewaltanwendung befürwortet.

Sind wir doch vielfach in Situationen, wo sich Ziele, Mittel und Wege ändern und andauernd neue erfunden werden. Dann können Entscheidungen gar nicht mehr richtig, sondern müssen attraktiv sein; und das in einer Welt, die arm an Geschichten und Gewissheiten, aber reich an Möglichkeiten ist. Wusste doch schon Karl Kraus, dass man sich im Zweifelsfalle besser für das Richtige entscheiden möge.

Die Anpassung an das Unvorhersehbare gelingt erst dann, wenn wir den Rubikon überschritten haben, und wer nur managt, der versteht nach Peter F. Drucker nichts vom Management.





Den Tölpel spielen ohne den Kopf zu verlieren  
(Harro von Senger; Strategem Nr. 27)

*Strategeme der Veränderung,*

*das zehnte von zwölf\**

## **Inszeniere die Krise, bevor sie wirklich eintritt.**

Gerade die gedankliche und faktische Auseinandersetzung mit dem GAU verschafft uns die Energie, dem Wandel die notwendige Intensität und Tiefenschärfe zu geben. Honorieren deswegen viele Menschen ihre Hoffnungen lieber als die Leistungen von anderen?

Auch wenn die Krise als Chance seit vielen Jahren begrifflich ein Selbstgänger ist, wird sie bei ihrem Eintreten doch eher aus dem Werkzeugkasten des konventionellen Managements bedient. Auf Nummer sicher zu gehen ist Chancen verspielen und die halbe Wahrheit ist die größere Hälfte der Lüge.

Wir sind immer in den Grenzen unserer Möglichkeiten und Optionen unseres Handelns eingeschlossen und entwickeln uns nicht weiter, wenn wir aus den verpassten Möglichkeiten von gestern die Ziele von morgen bilden. Mit dem Schlimmsten zu rechnen zeichnet nicht den Pessimisten sondern den vorbereiteten Strategen aus, meint Sun Tzu.

J. F. Kennedy's Motto von der einzig unveränderbaren Gewissheit, dass nichts unveränderbar und nichts gewiss sei, hat sicher auch zu seinem Mythos beigetragen, aus fast allen Problemen Chancen machen zu können.

*Strategeme der Veränderung,  
das elfte von zwölf\**

**Lebe Deine Sehnsucht,  
träume nicht.**

„Ich möchte ein reales Leben leben und nicht nur träumen“ sagt der narzisstische David Ames in Vanilla Sky in seinem (fiktiven) Gespräch mit seinem Therapeuten und öffnet die Augen erst mitten im Sturz.

Entziehe Dich der Tyrannei der gängigen Denotationen, die beweisen wollen, dass die alltägliche Realität dem Mittelmaß zugetan ist und nicht dem Überragenden – und darin ihre Sicherheit findet. Bei „willkommen im Club“ bist Du am falschen Ort.

Menschen kämpfen weder für Aufgaben noch für Theorien, sondern für Ideen. Ideen muten an, bewegen, entwerfen Beziehungen zwischen dem Ich und der Welt. In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst, wusste schon Augustinus. Otto von Bismarck sekundierte: „wenn man sagt, dass man einer Sache grundsätzlich zustimme, so bedeutet dies, das man nicht die geringste Absicht hat, sie praktisch umzusetzen“.

Auch wenn unsere Vorstellungen von Glück, Erfolg und Anerkennung eher vage sind, so registrieren wir deren Erfüllung oder Bedrohung doch sehr genau. Denn jetzt sind die guten alten Zeiten, nach denen wir uns in 10 Jahren zurücksehnen werden.

Und hüte Dich vor den Schmetterlingssammlern, die das Objekt ihrer Begierde töten, um es zu betrachten.

## **Genieße das Ungewisse, pflege das Uneindeutige, finde deinen Raum.**

Stabilität ist ein preiswertes Mittel zur Behandlung neuer Kontingenzen und nur das Trittbrett für die nächste Entwicklung. Chronische Stabilität ist dysfunktional, weil sie dem Entdecken keine Chance gibt.

Wenn sie zu wählen hätten: in neuer Verwirrung ihres Verständnisses oder in neuem Verständnis ihrer Verwirrung? (Robert Graves 1966).

Mehrdeutigkeiten zulassen und ertragen ist ein hehres Gut; der Tumbe wird auf Entscheidungen springen und sie als seine Handlungsfähigkeit verkaufen. Ambiguitätstoleranz ist der Schlüssel zu konstruktiver Koexistenz von Ideen und der Erweiterung des Suchraums.

Im Handorakel von Bathasar Gracian (1647) ist nachzulesen: auf den Busch klopfen, um die Aufnahme, welche manche Dinge finden würden, vorläufig zu untersuchen, zumal solche, über deren Billigung oder Gelingen man im Zweifel ist. Man kann sich dadurch des guten Ausgangs vergewissern und behält immer Raum, entweder Ernst zu machen oder einzulenken.

Die perfekte Tarnung: bei eigener Unsicherheit sicher erscheinen und bei eigener Sicherheit unsicher wirken.



Die Rolle des Gastes in die des Gastgebers umkehren  
(Harro von Senger; *Strategem Nr. 30*)

*Strategeme der Veränderung,  
das dreizehnte von zwölf\**

## **Finde Deine goldene Regel.**

Alle suchen ihn, predigen ihn, verkaufen ihn – den Glauben an die *eine* Formel, die uns erklärt, wie die Dinge geschehen und sich verändern lassen. Aber wer weiß schon, was geschieht, wenn man ein Stück Papier fünfzig Mal falten will?

Zum Glück ist jenseits dieser Welt von Vorstellungen, was richtig und was falsch sei, ein weites Feld, wo es sich trefflich gemeinsam suchen lässt.

Alles Gescheite ist schon gedacht worden; man muss nur versuchen, es noch einmal zu denken. Und nicht glauben, das Denken wäre schon getan, wenn die Vorurteile neu geordnet werden.

Man kann nicht fragen "Will ich mich ändern?", sondern mit Steven Hawking erkunden, "Was will ich werden und wie will ich es tun?"