

MANAGEMENT & LEADERSHIP

Gunter Maier

DIE VERBORGENE
GRAMMATIK DER STRATEGIE

DIE LOGIK DES IRRATIONALEN



ΘΟΥΚΥΔΙΔΗΣ

کتابخانه المکتب

कौटिलीयम् अर्थशास्त्रम्

„Das Rationale am Menschen sind die Einsichten, das Irrationale, dass er nicht danach handelt.“

Friedrich Dürrenmatt (1921-1990)

Über den Autor:

Gunter Maier, Jahrgang 1972, studierte Betriebswirtschaftslehre und Sozialwissenschaften. In seiner letzten beruflichen Funktion war er verantwortlich für die Aus- und Weiterbildung in einem internationalen Industrieunternehmen. Inspiriert durch seine vielseitigen Berufserfahrungen in der Erwachsenenbildung und der stetig steigenden Komplexität im Berufsalltag, spezialisierte er sich in den letzten Jahren im Bereich der Führungskräfteentwicklung. Seit über 30 Jahren beschäftigt er sich zudem mit verschiedenen modernen und klassischen Kampfkunststilen und hält hierzu diverse technische Graduierungen sowie Lehr- und Prüflizenzen inne. Sein Forschungsansatz ist interdisziplinär und vor allem realitätsorientiert. In diesem Sinne systematisiert und kultiviert er bewährtes Praxiswissen, um es der modernen Führungskräfteentwicklung als ganzheitliches Lehrkonzept zur Verfügung zu stellen.

Nach sorgfältiger Prüfung und Recherche bin ich der Ansicht, dass das Werk keine Verletzungen des Urheberrechts beinhaltet. Sollte Ihrer Meinung nach dennoch gegen das Urheberrecht verstoßen werden, bitte ich um Kontaktaufnahme per Email: strategische-prinzipien@mail.de. Ich werde mich umgehend um Klärung bemühen. Natürlich bin ich auch für Anregungen, Kommentare und Hinweise jeglicher Art sehr dankbar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Einleitung

- 1.1 Der Anbruch einer neuen Zeit
- 1.2 Für wen ist dieses Buch geschrieben?
- 1.3 Vom Leader zum Strategen
- 1.4 Ziele des Werkes
- 1.5 Strategie, Linguistik und Kommunikation

2. Die Erweiterung des Horizontes

- 2.1 Gut gemeinte, aber schädliche Trennungen
- 2.2 Die Rationalisten stellen eine Weiche
- 2.3 Econs vs. Humans
- 2.4 Potentiale jenseits des Rationalen

3. Die Logik des Irrationalen

- 3.1 Ein tiefer Blick in die Black Box
- 3.2 Bewusstsein und Unbewusstes
- 3.3 Kognition
- 3.4 Formen der Intuition
- 3.5 Wahrnehmung
- 3.6 Urteil und Meinung
- 3.7 Entscheiden
- 3.8 Handeln
- 3.9 Das Reich der Emotionen

3.10 Emotionen mit strategischer Relevanz

3.11 Funktionsmodell

4. Komplexe Phänomene

4.1 Wenn Unzulänglichkeiten sich summieren

4.2 Die unfreiwillige Suche nach Bezugspunkten

4.3 Wenn die Kapazitäten zuneige gehen

4.4 Wenn das Ego überhand nimmt

4.5 Das Hofstaat-Phänomen

4.6 Konfliktvermeidung, Appeasement und Deeskalation

4.7 Psychologische Massen und Systeme

4.8 Der Wunsch die Zukunft zu kennen

4.9 Ordnung im Geist

5. Die Renaissance Prinzipienorientierte Strategielehre

5.1 Altbewährte Taktiken

5.2 Denken in Mustern

5.3 Teambuilding zwischen Bewusstsein und Unbewusstem

5.4 Reine Praxis

5.5 Universelle Anwendung

5.6 Moralische Prüfung

5.7 Ein integrales System

6. Die perfekte strategische Werkstatt

6.1 Den Laden aufräumen

6.2 Versorgung des Unbewussten

6.3 Training des Unbewussten

- 6.4 Der emotionale Seismograph
- 6.5 Das Bewusstsein an die Hand nehmen
- 6.6 Die Methode der mentalen Arbeitsteilung
- 6.7 Der mentale Systemmonitor

7. Spezielle Konzepte der strategischen Lehre

- 7.1 Extrahierte Konzepte zur strategischen Praxis
- 7.2 Das Konzept des Reaktionszeitpunktes
- 7.3 Das Konzept der Initiative
- 7.4 Qualitative Prognosen mit Strategischen Prinzipien
- 7.5 Vom Unbewussten ins Bewusstsein und wieder zurück

8. Implikationen für Organisationen

- 8.1 Organisationsgestaltung
- 8.2 Leader suchen
- 8.3 Ist Strategie lehrbar?

9. Letztendliche Gewissheit

- 9.1 Alles noch einmal auf den Prüfstand
- 9.2 Der Kreis schließt sich

Literaturverzeichnis

Auflistung strategierelevanter Emotionen

Vorwort

Als ich im Jahre 2015 das *Handbuch der Strategischen Prinzipien* veröffentlichte, war mir nicht wirklich bewusst, inwieweit ich tatsächlich Neuland betreten hatte. Obwohl es sich bei der Veröffentlichung um ein Lehrbuch handelte, das bisweilen aufgrund streng wissenschaftlicher Standards die Lektüre erschwert, ist das Buch in der Praxis angekommen. Die Rückmeldungen, die ich bekam, waren überwiegend von Führungskräften aus der Wirtschaft, aber was mich besonders freute, war das Interesse aus der Sicherheitspolitik. Scheinbar ist es gelungen das Thema Strategie wieder auf eine übergeordnete Ebene zu heben und sich zu lösen von den spezifischen Sichtweisen der einzelnen Disziplinen. Aber so muss es sein, denn Strategie ist erwachsen aus der Interaktion zwischen Individuen, und hat erst einmal gar nichts mit einem speziellen Kontext zu tun. Neuland hatte ich in dem Sinne betreten, dass ich die sozialwissenschaftliche Brille anzog und Strategie aus dieser Perspektive untersuchte. Auf diese Weise kann man Sachverhalte, die in der menschlichen Natur begründet sind, wesentlich greifbarer machen. Die Rückmeldungen beinhalteten natürlich auch Diskussionspotential, woraus Fragen hervorgingen. Nicht alle konnte ich beantworten, ich verstand jedoch, dass ich noch tiefer in die Materie einsteigen musste. Einer der Praktiker fragte mich, warum die strategischen Prinzipien eigentlich immer wieder aufs Neue funktionieren, man müsste doch davon ausgehen, dass der Mensch dazulernt und die Anwendung aufgrund steigender Transparenz immer erfolgloser wird. Um die Ursache für den Erfolg von strategischen Prinzipien zu ergründen, beschloss ich sodann tief in die Thematik des

menschlichen Geistes einzusteigen, um in Erfahrung zu bringen, ob man Muster oder Regeln aufstellen kann, die wiederum in Verbindung zu strategischen Prinzipien gesetzt werden können. Es war damit klar: Ich musste die erste Publikation um weitere Wissensbestände erweitern und somit die Forschung ausdehnen auf die Untersuchung des menschlichen Geistes und hier insbesondere die irrationalen Anteile in Augenschein nehmen.

Parallel beobachte ich schon seit längerem, dass auf dem Buchmarkt immer mehr Publikationen für Manager über Themen wie Intuition, emotionale Steuerung, Selbststeuerung etc. erscheinen. Solche Themen sind im Trend und Manager auf der Suche nach Hilfestellungen, die ihren Berufsalltag erleichtern. Was man an vielen dieser Publikationen leider bemängeln muss, ist eine mangelnde wissenschaftliche Fundiertheit. Nicht selten werden in diesem Genre sachlogische Lücken durch Informationen esoterischer Herkunft geschlossen. Zudem wird es dem Leser nach der Lektüre einiger solcher Publikationen nicht möglich ein Gesamtbild zu entwickeln, zumindest geht es mir so. Das liegt am unterschiedlichen Gebrauch von Terminologien, auch an der Isoliertheit der Perspektiven. Hier müssen die Dinge dringend geordnet werden.

Ähnliches ist im Seminargeschäft zu beobachten. Managerseminare werden hoch vergütet und wenn zusätzlich das Label Strategie daraufsteht, steigt der Preis weiter. Nicht verwunderlich, dass Anbieter in dieses Geschäft hineindrängen und versuchen mit immer neuen Themen zu begeistern, denn die klassischen Inhalte des strategischen Managements sind allgemein gut gelehrt. Da ich selbst viele solcher Seminare besucht, organisiert und auch geleitet habe, werfe ich immer ein kritisches Auge auf die Referenten. Leider muss man feststellen, dass die CVs nicht immer den selbst gesetzten Seminarstandards entsprechen. Wenn nun Themen wie Intuition oder Emotion in die Führungskräfteausbildung hineindrängen, sollten

esoterische Bezüge vermieden oder zumindest klar gekennzeichnet werden. Strategen mögen es nicht im Dunkeln gelassen zu werden, sie bevorzugen nachvollziehbare Klarheit.

Ein dritter Aspekt kam noch hinzu. Unmittelbar nach Veröffentlichung des ersten Buches ereignete sich die Flüchtlingskrise in Europa mit Deutschland im Zentrum. Dieses Ereignis überrannte die verantwortlichen Akteure sprichwörtlich und brachte somit großes Konfliktpotential nach Deutschland. Natürlich war die Situation neu für die Entscheider. Deutschland und die andere betroffenen Staaten hatten bis dato keinerlei Erfahrung mit Migrationsströmen dieser Art. Dies führte zu besonderen politischen Konstellationen und strategischen Entscheidungen, welche es verdienen aus der Perspektive der Strategie betrachtet zu werden. Im Laufe dieses Buches werde ich ein paar strategische Fehler aufzeigen und vor allem erklären, warum die jeweilige Handlung nicht den gewünschten Erfolg bringen kann, denn allzu oft wird gegen die Regeln der menschlichen Natur gearbeitet. Diese Beispiele sollen vor allem dazu beitragen die universelle Anwendung der Lehre zu demonstrieren.

All diese Aspekte nun veranlassten mich das vorliegende Buch zu verfassen. Im Verbunde mit dem *Handbuch der Strategischen Prinzipien* stellt es eine geschlossene Einheit dar. Beide Bände repräsentieren die prinzipienorientierte Strategielehre - kurz *PRIORI* genannt - wie sie die Klassiker der Strategie durch ihre jeweiligen Konzepte einst lehrten. Strategen sind in hohem Maße auch Autodidakten. Aus diesem Grunde sind die zwei Bände auch dem Wesen nach Lehrbücher, mit einer Didaktik und Struktur, die auch dem Selbststudium möglichst gut gerecht werden. Da ich selbst nie während meiner formalen Hochschulausbildungen in den Genuss kam, Vorlesungen über Strategie zu besuchen, weiß ich um die speziellen Anforderungen. Denn auch ich musste mir all das vorliegende Wissen autodidaktisch aneignen.

Dies hatte aber einen entscheidenden Vorteil, ich konnte mir immer die überblickende Perspektive wahren und war nie durch den Fokus einzelner Disziplinen abgelenkt. Es war mir immer möglich fachübergreifend zu forschen und Zusammenhänge über die Grenzen einzelner Wissenschaftsbereiche hinaus zu verstehen. Ich hoffe diese Freiheit schlägt sich in der Substanz und der Qualität der vorliegenden Arbeit nieder. Ich bin mir dabei sehr wohl der Tatsache bewusst, dass ich noch lange nicht am Ende bin mit meinem Selbststudium. Die Natur des Menschen gibt nach wie vor viele Rätsel auf, die es im Sinne der strategischen Lehre zu ergründen gilt.

Gunter Maier im Januar 2017

1. Einleitung

1.1 Der Anbruch einer neuen Zeit

“If you can’t measure it, you can’t manage it.”¹

„Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen“, lautet die Übersetzung des Eingangszitates. Es wird gerne im Rahmen von modernem Qualitätsmanagement verwendet, um die Notwendigkeit von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen hervorzuheben, welche valide Grundlagen für unternehmerische Entscheidungen bilden sollen. Dies ist gültig für alle Bereiche in einer Organisation, beispielsweise für das Personalmanagement, die Produktionsplanung, das Marketing, die Entwicklung usw. Überall werden Daten generiert und zusammengefasst, Statistiken erstellt, Verläufe überwacht und infolgedessen Optimierungen getätigt. Dies geschieht, um die Effizienz und die Effektivität zu steigern. Es macht auch Sinn, denn gewinnorientierte Unternehmen wie auch Non-Profit-Organisationen und Organisationen der öffentlichen Hand müssen wirtschaften. Und hierzu benötigen sie verlässliche Daten.

Das Zitat hat aber einen faden Beigeschmack. Was ist mit jenen Sachverhalten, die man nicht messen kann? Meint das Zitat, man solle sich nur auf die messbaren Dinge fokussieren? Oder meint es, man solle sich darüber Gedanken machen, wie man geeignete Messinstrumente entwickeln kann, um die weißen Flecken zu reduzieren? Letztgenanntes ist ein Weg, der Sinn macht. Es gibt in der Tat Messinstrumente, um komplexere Sachverhalte

außerhalb der standardisierten Prozesse transparent zu machen. Es sind insbesondere die Sozialwissenschaften, die Messverfahren entwickelt haben, um beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit oder den Erfolg von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen zu messen. Solche Verfahren sind allerdings aufwändig, kostspielig und müssen in der Regel von Externen durchgeführt werden, da die Organisationen nicht das zugehörige Wissen zur Anwendung im Hause haben. So stellt sich in der Praxis immer die Frage der Kosten-Nutzen-Abwägung bei Entscheidungen, jenseits des geforderten Qualitätsmanagements weitere Kennzahlen zu generieren. Ergänzend muss noch erwähnt werden, dass sozialwissenschaftlich erhobene Daten niemals den Präzisionsgrad beispielsweise einer Toleranzabweichungskennziffer in der Prozesssteuerung erreichen können. Das liegt in der Natur der Sache, da Menschen im Zentrum der Untersuchungen stehen. Sozialwissenschaftlich erhobene Kennzahlen beinhalten also immer eine gewisse Bandbreite für Interpretationen, die den rational orientierten Qualitätsmanager derweilen irritieren.

In der Praxis lässt sich daher beobachten, dass Organisationen gerne die humanbedingten Faktoren aus dem Auge verlieren. Man konzentriert sich lieber auf die klaren Kennzahlen, man spricht hier auch von ZDF: Zahlen, Daten, Fakten. Nicht selten führt solches Nichtbeachten der sozialen Faktoren irgendwann zu einem Crash und niemand weiß, was vor sich geht, da niemand das Geschehen auf seinem Radar hatte. Es soll zum Ausdruck kommen, dass die Organisationen bzw. ihre Führungskräfte sich tendenziell zu stark an ihren Kennzahlen ausrichten und zu wenig am Menschen. Eine grundsätzliche Motivation dieses Buches liegt deswegen auch darin, diesen Führungskräften Wissen an die Hand zu geben, welches ihnen hilft sich abseits von ZDF besser zurechtzufinden.

Getrieben wird diese Motivation durch die Entwicklungen im 21. Jahrhundert. Zwei Begrifflichkeiten tauchen in den

Fachmedien seit geraumer Zeit verstärkt auf. Zum einen ist es der mittlerweile gut bekannte Begriff der *VUCA-Welt*². Er beschreibt die Rahmenbedingungen, in denen sich Führungskräfte im 21. Jahrhundert bewegen. *VUCA* verdeutlicht die Handlungsfelder der Führungskraft von heute im Vergleich zu den „geordneten“ Verhältnissen Ende des letzten Jahrhunderts; *VUCA* versucht auf jenes hinzudeuten, was sich verändert hat, und thematisiert damit auch, welche Anforderungen an moderne Führungskräfte gestellt werden. Und diesen neuen Anforderungen müssen sie sich nun stellen.

Einen zweiten Begriff findet man eher im Umfeld des politischen Leaderships, wenngleich die Übertragung in den ökonomischen Kontext zulässig, ja sogar notwendig ist. Es ist der Begriff der *postfaktischen Zeit*. Dieser Begriff bezeichnet eine Phase, in der sich die Menschen nicht mehr durch rationale Argumente überzeugen, beeinflussen und steuern lassen, sondern zunehmend emotionalen Beweggründen folgen. Die *VUCA-Welt* beschreibt also den Rahmen, der auf die Menschen wirkt, *postfaktisch* beschreibt die Weise, wie die Menschen in diesem Rahmen nun wahrnehmen, entscheiden und handeln. Dies bedeutet, dass nicht nur die politische Welt, sondern auch die Wirtschaft sich in Zukunft immer weniger auf ihre Kennzahlen stützen können, um zu klugen Entscheidungen zu kommen. Es kommen neue gewichtige Faktoren hinzu und diese sind schwer messbar. Es wird immer schwieriger werden den Blick auf der objektiven Realität zu halten bzw. diese in all ihren Facetten überhaupt erfassen zu können.

Diesem Buch liegt die Annahme zugrunde, dass heutige Entscheider nicht ausgebildet sind für das, was ihnen bevorsteht. Begründet wird diese Annahme mit der langjährigen Berufserfahrung des Autors als Führungskraft, aber auch als Verantwortlicher für Bildung, mit seinem Antizipationsvermögen, welches die Bedarfe der Zukunft

miteinbezieht und letztendlich mit seinem Wissen um alternative Ausbildungskonzepte, die dem Mainstream in der Wirtschaft entgegentreten. Solche Ausbildungskonzepte sind ganzheitlich orientiert und tauglich für turbulente Zeiten. Sie schulen den Verstand anstelle der Intelligenz. Diese Konzepte entstammen der Vergangenheit und sind aus Zeiten, als die Welt - wie heute auch - in Unordnung war. Die Entscheider dieser Zeit fanden aber einen Weg um sich zurechtzufinden bzw. um kluge Entscheidungen treffen zu können. Heute erscheint es befremdlich sich an antiquiertem Wissen zu orientieren, wo man sich doch in einer hochtechnologisierten und zukunftsorientierten Gesellschaft bewegt. Um den Leser empfänglich zu machen für vergessenes Wissen, soll ein Beispiel helfen.

Die englische Hauptstadt litt in den 50er Jahren des 19. Jahrhunderts unter einer schweren Epidemie. London war damals schon eine sehr fortschrittliche Metropole, gekennzeichnet durch den Fortschritt des Welthandels und der Industrialisierung. Die Stadt selbst entwickelt sich zu einem Ballungszentrum. In der Stadt, speziell um den Stadtbezirk Soho herum, gab es bis zum Jahre 1854 nahezu 14.000 Todesfälle durch eine auftretende Cholera-Epidemie³. Es war der Arzt John Snow der durch seinen Spürsinn und seine systematischen Untersuchungen nachweisen konnte, dass die Epidemie von verunreinigtem Trinkwasser ausging und nicht wie vermutet durch Dünste in der Luft. Die Menschen entnahmen damals ihr Trinkwasser öffentlichen Wasserpumpen in der Stadt. Als Snow den Schwengel der Pumpe in der Broad Street abmontierte, kam die Epidemie zum Stillstand. Snow hatte die Quelle der Epidemie lokalisiert und auch nachgewiesen, dass die Cholera über das Trinkwasser zu den Menschen gelangte. Wie erfolgte aber die Kontamination des Trinkwassers? Grund hierfür war ein untaugliches, teils nicht vorhandenes Kanalisationssystem bzw. offene Abwasserkanäle. Abwasser

und Trinkwasser vermischten sich. In den Folgejahren, Snow war bereits gestorben, wurde in der ganzen Stadt ein aufwändiges Kanalisationssystem installiert, um Gefahren dieser Art für die Zukunft auszuschließen. Geht man 2000 Jahre zurück in der Geschichte, stellt man fest, dass eine ausgefeilte Kanalisation schon zu Zeiten der Römer bekannt war. Ganz Rom hatte ein gut funktionierendes Versorgungs- und Entsorgungsnetz. Es musste also erst eine folgenreiche Epidemie in London ausbrechen, um sich einer technischen Lösung zu erinnern, die über die Jahrhunderte des Mittelalters in Vergessenheit geraten war. Diese Analogie belegt sehr gut, dass es zuweilen Sinn machen kann, Lösungen für ein Problem der Gegenwart zu suchen, indem man die Vergangenheit studiert. Was es damit bei der Ausbildung von Führungskräften auf sich hat, auf soll im weiteren Verlauf Schritt für Schritt dargelegt werden.

¹ Kaplan R. / Norton D.; S.21

² Vgl. Benneth N. / Lemoine J.; Anm: das Akronym VUCA wurde Ende der 1990er Jahre in amerikanischen Militärkreisen generiert, ist aber mittlerweile in vielen Bereichen als feststehender Begriff etabliert. Die vier Buchstaben stehen für Volatilität (volatility), Ungewissheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity). Die vier Merkmale beschreiben die neuen Rahmenbedingungen in denen sich Gesellschaften und Organisationen befinden. Strategisches Planen und Handeln ist danach im Vergleich zur Vergangenheit um ein Vielfaches schwieriger geworden, da die Realität als Grundlage kaum mehr objektiv erfassbar ist.

³ Vgl. John Snow Bicentenary

1.2 Für wen ist dieses Buch geschrieben

Dieses Buch ist für Entscheider geschrieben. Der Begriff Entscheider ist zunächst sehr allgemein. Entscheider haben Verantwortung und müssen im Sinne ihrer Organisationen kluge Entscheidungen treffen. Sie müssen dabei zum einen wirtschaftliche Interessen beachten, zum anderen aber auch humane Faktoren berücksichtigen. Beides steht natürlich in einem komplexen Zusammenhang. Den Oberbegriff Entscheider kann man nun weiter differenzieren in Manager und Leader. Manager bewältigen dabei nach Definition Komplexität, Leader bewältigen den Wandel⁴. Der Manager hat nicht notwendigerweise Führungsverantwortung, es gibt viele Positionen, die dies nicht vorgeben, der Leader hingegen zeichnet sich klar durch Führungsverantwortung aus, muss er doch - wie die Definition zum Ausdruck bringt - seine Mitarbeiter durch den Wandel führen. Und diesen Wandel findet man nicht nur in Change Management Projekten, nein er ist mittlerweile allgegenwärtig, da sich Organisationen in ständiger Umstrukturierung befinden. Wandel ist etwas, das viele Menschen nicht freiwillig mitmachen. Gerade wenn man Besitzstände lieb gewonnen hat, trennt man sich nur ungern davon. Der Leader muss sich also intensiv mit humanen Faktoren beschäftigen, will er in seinem Handeln nicht scheitern. Aber auch Manager müssen sich intensiv mit humanen Faktoren auseinandersetzen, vielleicht nicht mit Mitarbeitern, aber doch mit Stakeholdern, also Interessengruppen, die an der Arbeit des Managers partizipieren.

Das Management der humanen Faktoren wurde viele Jahre in den Curricula der Hochschulen stiefmütterlich behandelt. Erst in den letzten 15 Jahren ist eine verstärkte Thematisierung durch Vermittlung von sogenannten Soft

Skills, Konfliktmanagementwissen etc. zu verzeichnen. Es ist jedoch die Überzeugung des Autors, dass diese Bildungsaktivitäten nicht die aktuellen Bedarfe und schon gar nicht die der Zukunft decken können. Es macht keinen Sinn noch ein Schulungsmodul zu trainieren oder noch eine Technik zu erlernen, heutige Führungskräfte sind mit so vielen Konzepten, Theorien und Modellen konfrontiert worden, dass sie leicht den Überblick verlieren. In diesem Buch geht es um etwas Grundsätzliches. Es geht um nicht mehr und nicht weniger als um klares und vernünftiges Denken und damit um die optimale Nutzung der kognitiven Ressourcen.

Klares Denken ist dabei keine Theorie, ganz im Gegenteil, es ist reine Praxis. Die Klassiker der Strategie, beispielsweise der chinesische General Sun Tsu (ca. 544-496 v. Chr.), der spanische Jesuit Balthasar Gracian (1601-1658) oder der preußische Kriegsphilosoph Carl von Clausewitz (1780-1831) beschäftigten sich sehr intensiv damit und brachten meisterhafte Lehrwerke hervor, die auch in unserer Zeit noch Verwendung finden können. Klares Denken wurde in den strategischen Studien vermittelt und es spricht nichts dagegen dies auch heute wieder zu tun. Zwar ist die Zahl der Lehrstühle für strategische Studien rund um den Globus stark gesunken, die Literatur ist aber noch vorhanden, so dass sie dem Bildungswilligen zur Verfügung steht.

Dieses Buch ist also geschrieben für Entscheider, Manager oder Leader, die sich im Umgang mit Menschen und deren Handeln vertrauter machen und dabei ihre kognitiven Leistungen verbessern wollen. Ein Interesse an dem Thema Strategie ist dabei förderlich, wenngleich eine Vorbildung nicht unbedingt notwendig ist. Das Wissen, welches durch dieses Buch vermittelt wird, ist darüberhinaus universell, denn die strategische Lehre ist übergreifend. Es ist also unerheblich, ob der Leser aus dem ökonomischen, politischen oder dem militärischen Kontext kommt. Das

Wissen ist uneingeschränkt übertragbar. Zwar ist die Ökonomie der Bezugspunkt des Autors, es wird aber immer wieder über den Tellerrand geschaut und es werden Beispiele aus anderen Bereichen thematisiert. Natürlich sind auch generell an Strategie Interessierte dazu eingeladen sich mit dem Thema zu beschäftigen. Aufgrund des Universalismus lässt sich auch alles, was in diesem Buch beschrieben ist, auf alle Lebensbereiche übertragen, denn es geht letztendlich um menschliches Handeln.

⁴ Vgl. Kotter J.; S.4

1.3 Vom Leader zum Strategen

Es wurde die Behauptung aufgestellt, heutige Leader sind nicht ausgebildet für das, was sie in der Zukunft erwartet. Es ist nicht schwer diese Aussage zu untermauern. Man muss nur einen Blick werfen auf die Ausbildungskonzepte bzw. ihre zugrundeliegenden Theorien der letzten Jahrzehnte. Für die Ausbildung der Führungskräfte hat sich dabei der englische Begriff des Leadership-Development eingebürgert.

Das Thema Leadership-Development ist äußerst komplex, es gibt eine große Menge von Theorien und Modellen, unterschiedlichste Herangehensweisen und auch eine Vielzahl von didaktischen Konzepten, welche versuchen den Entwicklungsprozess des Leaders zu gestalten. Zudem ist es trotz modernem Qualitätsmanagement nur schwer möglich Wirkungen von Bildungsinterventionen nachzuweisen, sodass es nur wenig Klarheit darüber gibt, an welchen Stellschrauben überhaupt gedreht werden muss, um die Ausbildung der Führungskräfte den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Es geht also zunächst einmal darum das komplexe Gemenge zu zerlegen, transparent zu machen und zu untersuchen. Da der Faktor Mensch im Mittelpunkt steht, soll hierzu auch die sozialwissenschaftliche Perspektive eingenommen werden bzw. sollen deren Methoden und Instrumentarien federführend sein. Es macht nun Sinn einen tieferen Blick in die Historie zu werfen, denn Leadership-Development ist kein neues Phänomen, sondern im Grunde so alt wie die menschliche Gesellschaft und wurde auch über die Jahrtausende hinweg ständig thematisiert. Das Phänomen der VUCA-Welt ist dabei auch nicht neu.

Ab ca. 1840 etablierten sich die ersten Leadership-Theorien, gelegentlich auch als Leadership-Schulen bezeichnet. Am Anfang standen die sogenannten *Great-Man-Theorien*. Sie waren der Auffassung, Leader könne man nicht ausbilden, sondern lediglich *finden*. Leader seien gekennzeichnet durch spezielle Merkmale, die sich im Laufe ihres Entwicklungsprozesses bildeten. Die *Trait-Theorien* zu Beginn des 20. Jahrhunderts widmeten sich speziell diesen Merkmalen und klassifizierten sie als Basis für die systematische Suche nach dem Leader. Ab ca. 1940 entstanden die *Partizipativen-Leadership-Theorien*. Sie verlegten das Augenmerk von den Persönlichkeitsmerkmalen des Leaders auf seinen Umgang mit den Mitarbeitern. Um das Jahr 1950 entstanden die *Verhaltenswissenschaftlichen Theorien*. Sie rückten die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den Vordergrund, mit dem generellen Ziel der Leistungssteigerung. Ab ca. 1960 betonte man die Flexibilität; im Rahmen der *Situativen-Leadership-Theorien* sah man die unterschiedlichen Rahmenbedingungen als entscheidende Determinanten, welche das Verhalten des Leaders gegenüber seinen Mitarbeitern bestimmt. In den *Transaktionalen Theorien* der 80er Jahre lag die Grundannahme streng auf der Rationalität. Der Interaktion zwischen den beiden Parteien Führungskraft und Mitarbeiter liege jeweils ein Vertrag zugrunde, der die jeweilige Motivation erfasse und den Austausch regele. Die *Transformationalen Theorien* der späten 80er Jahre rückten eher vom Individuum ab und betrachten die langfristigen Entwicklungsbedarfe der Organisation an sich, d.h. sie leiteten hiervon die notwendigen individuellen Verhaltensweisen ab⁵.

Diese kurze Auflistung bringt die Leadership-Theorien, die der angelsächsischen Weltentstammen in einen zeitlichen Rahmen. Die Theorien bildeten über die jeweiligen

Jahrzehnte die Basis für die Führungskräfteausbildungen der Unternehmen in der westlichen Welt. Es darf aber keineswegs der Eindruck entstehen, die Auflistung sei vollständig. Zum einen ist man in anderen Kulturkreisen ganz anderer Auffassung, wie Führungskräfteausbildung konzipiert sein muss, zum anderen gibt es noch viele weitere Konzepte wie beispielsweise die *Dialogische Führung* (Hardenberger Modell) oder tugendorientierte Ansätze (*the virtue of leadership* - Copenhagen Business School), die nie in den Reigen der etablierten Theorien aufgenommen wurden. Es gibt also eine große Zahl von theoretischen Konzepten, die als Grundlage für Ausbildungsmaßnahmen dienen, und man darf nicht dem Irrglauben verfallen, dass die aktuellsten dominieren. Die aktuellen Leadership-Modelle der Organisationen, also die spezifischen Curricula, nehmen Bezug auf die unterschiedlichsten Theorien, eine Reinheit in den theoretischen Gedankengängen darf man nicht erwarten⁶. Sichtbar wird dieser Umstand übrigens auch anhand der Vielzahl von Führungsstilen, gelegentlich auch als Führungsrollen bezeichnet, die im Rahmen der Ausbildungsmodelle klassifiziert werden. Will sich die Führungskraft einordnen in einen Stil, wird sie am Ende eher verwirrt sein, als dass ihr geholfen wird. Über 20 verschiedene Stile lassen sich alleine aus den bekannten Theorien zusammenstellen, von *autoritär* bis *demokratisch*, von *demokratisch* bis *laissez-faire*, selbst die definierten Führungsstile nach Max Weber (*bürokratisch* bis *autokratisch*) aus dem Jahre 1922 sind nach wie vor noch präsent.

Das Feld der Leadership-Theorien gleicht damit eher einem Wildwuchs, und nicht dem Ergebnis fundierter und systematischer Forschung. Auffällig ist, dass keine Theorie holistisch ist, jede fokussiert einen Teilbereich und dies muss als große Schwäche interpretiert werden. Denn das

Ausblenden anderer wichtiger Aspekte kann schnell zu *theorieinduzierter Realitätsblindheit* führen und *nichtintendierte Wirkungen* hervorrufen, die dann ebenfalls ausgeblendet werden. Es drängt sich auch der Eindruck auf, dass empirisch gewonnene Daten einen geringeren Stellenwert haben als Glaubensansätze, sodass seit Jahrzehnten die Theorie die Empirie und damit die Praxis dominiert. Andere Wissenschaften bevorzugen den umgekehrten Weg, hier sollen die Erkenntnisse aus der Praxis die stetige Weiterentwicklung der Wissenschaft garantieren. Um diesen Umstand näher zu beleuchten, soll im Folgenden untersucht werden, inwieweit eigentlich empirische (Erfolgs-)Daten zu Leadership-Development vorliegen.

Empirische Forschung bedeutet im vorliegenden Fall die Wirkung von Leadership-Development-Maßnahmen zu messen, d.h. zu erfassen, ob die Schulungsmaßnahmen Erfolge zeigen und die Bedarfe der Praxis treffen. Mit anderen Worten: Gelingt es, Führungskräfte unter den jeweiligen Rahmenbedingungen zum Wohle der Organisation und der Mitarbeiter auszubilden? Dieses Unterfangen ist alles andere als einfach. Zwar haben die Organisationen mittlerweile ausgefeilte Qualitätsmanagementsysteme, der Gegenstand der Führungskräfteausbildung kann allerdings nicht durch standardisierte Kennzahlensysteme erfasst werden. Zu individuell sind die Maßnahmen und zu komplex ist die Datengenerierung, sodass die Wirkungsmessung der *Evaluation* vorbehalten ist. Evaluationen sind den Sozialwissenschaften entstammende Messverfahren, die es erlauben mittels individualisierten Evaluationsdesigns Gegenstände dieser Art zu erfassen und Aussagen bezüglich Ursache und Wirkung zu machen⁷. Evaluationen sind aufwändig, nichtsdestotrotz werden vorwiegend im angelsächsischen Wirtschaftsraum seit Jahrzehnten solche

Überprüfungen von Leadership-Development-Maßnahmen durchgeführt. Diese generierten Erkenntnisse bzw. Daten sollen dazu dienen einen Überblick zum Gegenstand zu erhalten.

Die Methode, aus unterschiedlich gewonnenen Erkenntnissen einen aktuellen Gesamtüberblick zu schaffen, nennt sich *Systematic Review*⁸. Und eine solche hat sich der Evaluationen und Studien der vergangenen 15 Jahre angenommen. Es galt zu ergründen, inwieweit positive Wirkungen von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen nachweisbar sind und welche Erkenntnisse die zukünftige Ausbildung der Zielgruppe positiv beeinflussen können. Das Resultat war ernüchternd. In den Studien wurde eine Vielzahl von Problemstellungen identifiziert, die eine fundierte Evaluation erschweren. Faktoren, die nachweislich Leadership-Development positiv beeinflussen sind dabei nur in geringem Umfang identifiziert worden. Zwar stellte sich heraus, dass beispielsweise Mentoring als Personalentwicklungsinstrument oder auch die Eigenverantwortlichkeit des Schulungsteilnehmers sich als Determinante positiv auf den Maßnahmenenerfolg auswirken, die Wertigkeit oder gar Überlegenheit einer Leadership-Theorie an sich war nie nachweisbar⁹. Man kommt daher zu der Erkenntnis, dass weder eine der vielen Leadership-Theorien nachgewiesen werden konnte noch die Evaluationsforschung an sich dazu beitragen konnte, notwendige Daten zur Weiterentwicklung dieses Wissenschaftszweiges zu generieren. Eine der berücksichtigten Studien brachte dieses Dilemma übrigens als Metapher in ihrem Titel zum Ausdruck - *the search for the holy grail*¹⁰ (die Suche nach dem heiligen Gral) - betitelte die Autorin ihre wissenschaftlichen Untersuchungen.

Es liegen also keine gesicherten Erkenntnisse vor, dass die Leadership-Development-Aktivitäten der letzten Jahrzehnte tatsächlich Erfolg brachten und somit muss man

die kritische Frage stellen, ob es Sinn macht diesen Weg weiter zu verfolgen. Denn wenn schon der Erfolg von Leadership-Development nicht für die letzten Jahrzehnte nachgewiesen werden kann, wie sollen dann die neuen Herausforderungen der VUCA-Welt gemeistert werden?

Nun hatte die Menschheit schon immer Führende und Geführte, Leadership ist somit alles andere als ein neues Phänomen. Es soll daher untersucht werden, wie Leadership-Development sich vor der Zeit der Industrialisierung vollzog und was man anders machte. Das Hauptargument für diesen Rückblick ist in dem Wesen der VUCA-Welt begründet. VUCA steht letztendlich für Unordnung, und als solche empfindet man die neue Zeit nach der stetigen Standardisierung der Wirtschaftswelt seit dem Beginn der Industrialisierung. Die Leader der weiter zurückliegenden Vergangenheit bewegten sich in sehr ungeordneten Verhältnissen, was auch sehr deutlich in der Literatur dieser Zeit zum Ausdruck kommt¹¹. Die Klassiker der Strategie, geschrieben für die Leader der jeweiligen Epoche, thematisierten ausführlich, wie Menschenführung in chaotischen Rahmenbedingungen vonstatten gehen muss. Brauchbare Beispiele gibt es genügend, aus allen Zeiten und aus allen Kulturkreisen. Das älteste Traktat – *Die Kunst des Krieges* – wurde um 500 v.Chr. von dem chinesischen Heerführer *Sun-Tsu* geschrieben. Die Werke des Römers *Lucius Aeneas Seneca*, Lehrer des späteren Kaisers Nero, sind ebenfalls dem Genre zuzuordnen. Auch die arabische Literatur bietet fundierte Quellen, wie beispielsweise die *Solwan al muta*, um 1170 von dem Schriftgelehrten *Ibn Zafar* als Leadership-Lehrwerk für den angehenden Fürsten von Damaskus geschrieben.

All diese Lehrwerke, oft auch dem Genre der *Fürstenspiegel*¹² zugeordnet, weisen eine Gemeinsamkeit auf. Sie stellen den Menschen und seine Natur in den Mittelpunkt und richten danach die Handlungsempfehlungen

für den Leader aus. Alle Klassiker erfassten demnach den Menschen so, wie er geschaffen ist und nicht, wie man ihn gerne sehen würde; die Werke zeichnen sich durch reinen Pragmatismus aus und nicht durch Theorie und vor allem nicht durch Ideologie¹³. Sie erfassten die Wesenszüge des Menschen und die Motivationen seines Handelns, ob nun rational oder emotional gesteuert. Sie leiteten daraus als Handlungsempfehlungen *strategische Prinzipien* ab und gaben dem Leader eine universelle Toolbox an die Hand, welche sich an den Gesetzmäßigkeiten der sozialen Welt ausrichtete.

Nun verändert sich der Mensch in seiner Natur nichtgrundsätzlich, auch wenn man es sich wünschen würde. Zu viele Verhaltensweisen sind evolutionär bedingt angelegt und bestimmen sein Verhalten. Beispiele hierzu folgen ab [Kapitel 3](#). Und dieses Verhalten ist höchst emotional, das wird immer wieder sichtbar in unruhigen Zeiten. Bei genauer Betrachtung schließt sich der Kreis; der eingangs beschriebene Begriff *postfaktisch* führt zurück in bereits überwunden gedachte Zeiten. Er bringt zum Ausdruck, dass Menschen keineswegs so rational sind, wie man es gerne hätte, und ferner dass die Lehren der Klassiker offenbar näher am Puls der Zeit sind als die Leadership-Theorien der letzten 80 Jahre.

Diese Erkenntnisse führen zur Schlussfolgerung, dass die angelsächsischen Leadership Theorien nicht weiterverfolgt werden sollten. Vielmehr sollten die prinzipienorientierten Strategielehren der Klassiker eine Renaissance erfahren und in ein zukunftsfähiges Leadership-Konzept übergeleitet werden. Zum Ende dieser Untersuchung wird auch ersichtlich, dass die beiden Begriffe Leader und Stratege im Grunde gar nicht zu trennen sind. Leader brauchen umfassendes strategisches Know-how, sonst können sie ihren Berufsalltag nicht meistern. Es sei hier nochmals betont, dass die Strategielehre der Klassiker weit über das

hinausging, was man heute unter Strategie versteht. Moderne Strategie fokussiert auf Programmatik und Planung, die Strategie in der sozialen Interaktion wird dabei kaum beleuchtet. Moderne Strategielehre deckt also nur einen Teil der gesamten zur Verfügung stehenden Wissensbestände ab, und dies ist ein weiterer Grund dafür, das frühere Wissen hervorzuholen und zu kultivieren. Die Begriffe Leader und Strategie werden deshalb im weiteren Verlauf als Synonyme verstanden.

⁵ Vgl. Bolden R. / Gosling J. / Martutano A./ Dennison P.; S.23ff; Anm: es handelt sich hierbei um eine sehr gut strukturierte Zusammenfassung in Form eines Reviews.

⁶ Vgl. Maier (1); S.19

⁷ Vgl. Stockmann R. / Meyer W.; S. 17ff

⁸ Vgl. Denyer D. / Tranfield D.; S. 673ff

⁹ Vgl. Maier G. (1); S. 52f

¹⁰ Horton S.; S.1

¹¹ Vgl. Maier G. (2); 207f

¹² Vgl. Graßnick U.; S.51ff; Anm: Fürstenspiegel gab es in allen Epochen und Kulturen. Die ältesten Texte stammen aus Mesopotamien und Ägypten, die jüngeren aus dem Spätmittelalter. Ihnen allen gemeinsam ist ihre Bestimmung. Sie wurden für die (angehenden) Herrscher verfasst und beinhalten neben pragmatischen Anweisungen zur Menschen- und Staatsführung oft auch philosophische Abhandlungen, die das Ideal des Herrschers thematisieren.

¹³ Vgl. Maier G. (2); S40f

1.4 Ziele des Werkes

Im *Vergessenen Vokabular der Strategie - Handbuch der Strategischen Prinzipien* wurde ein umfassendes Curriculum rekonstruiert, bestehend aus 153 Strategischen Prinzipien aus den Lehren der Klassiker. Strategische Prinzipien sind universelle Handlungsschemata, die Individuen bewusst oder unbewusst anwenden um ihre Ziele zu verfolgen. Sie bilden dabei die kleinsten Einheiten von Strategien ab, vergleichbar dem Periodensystem der Elemente in der Chemie. Strategische Prinzipien entsprechen den Atomen, zusammengesetzt entstehen Moleküle, die dann ganzen Strategien entsprechen. Die Anzahl der Prinzipien ist zwar begrenzt, die vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten lassen jedoch eine große Zahl von Strategien entstehen¹⁴.

Im Rahmen der Führungskräfteausbildung gibt es nun zwei grundsätzliche Verfahrensweisen, wie man Leader ausbilden kann. Der gängige, fast schon alleinige Ansatz ist heutzutage der *skillset-Ansatz*, welcher besagt, dass sich die Ausbildung aus einer Summe von Einzelbausteinen zusammensetzt. Es geht also um Modularisierung. Die Führungskraft genießt viele verschiedene Schulungseinheiten. Problematisch sind immer die Verbindungen zwischen Modulen. Skillset-Ansätze sind recht praktikabel und gut organisierbar, wer führt aber all das Erlernte zu einer Einheit zusammen? *Mindset-Ansätze* sind ganzheitlich, sie schulen den Geist bzw. den Verstand, eine begriffliche Differenzierung hierzu erfolgt in [Kapitel 3](#). Mindset-Ansätze sind schwer zu schulen, da man ein holistisches Konzept benötigt und auch eine Person, die den kompletten Überblick hat. Deswegen sind Mindset-Ansätze mittlerweile sehr selten. Jedoch sind sie nicht ausgestorben, der bekannte Strategieprofessor Henry Mintzberg

beispielsweise lehrt im Programm: *International Masters in Practising Management (IMPM)* nach der Mindset-Variante¹⁵.

Das Vergessene Vokabular der Strategie ist definitiv ein Mindset-Ansatz, da es auf den Lehren der Klassiker aufbaut und die Schulung des Verstandes forciert, es möchte nicht einzelne Kompetenzen vermitteln, sondern eine übergeordnete Meta-Kompetenz: *sozial-strategische Kompetenz*¹⁶. Die Mindset-Ansätze sind holistisch und so ist die Lehre auch in sich ein geschlossenes System. Nach der Publikation des ersten Buches kamen allerdings viele Fragen von Lesern auf. Manche interessierten sich speziell für die psychologischen Mechanismen, die sich während des strategischen Handelns im Geiste abspielen, andere wollten mehr über die Selbststeuerung des Strategen wissen - ein Aspekt, der in moderner Strategieliteratur komplett ausgeblendet ist. Kurzum, es gab Aspekte, die weiterer Forschung bedurften, um den Mindset-Ansatz abrunden zu können. Die Ergebnisse der vorliegenden Forschung sollen somit eine Ergänzung zum ersten Band darstellen. Beide Werke werden im Verbund die Prinzipienorientierte Strategielehre repräsentieren, im weiteren Verlauf als *PRIORI* bezeichnet. An dieser Stelle soll die zugrunde liegende (Forschungs-)Frage gestellt werden:

Welche mentalen Gegebenheiten sind ursächlich, dass Individuen zeit- und auch scheinbar kulturunabhängig immer wieder dieselben strategischen Prinzipien entwickeln und diese auch erfolgreich anwenden?

Hieraus leitet sich eine weitere wichtige Frage ab:

Gibt es sozialpsychologische Wissensbestände, die dem Strategen helfen seine kognitiven Fähigkeiten zu optimieren?

Ein Bild soll den Sinn der abgeleiteten Frage verständlicher machen. Der Strategie ist ein Handwerker und jeder Handwerker braucht eine Werkstatt. Im Falle des Strategen ist dies sein Kopf, genauer gesagt sein Geist. Jede Werkstatt braucht Werkzeuge. Die Werkzeuge sind die strategischen Prinzipien, und in ihrer Gesamtheit stellen sie eine Toolbox in der Werkstatt dar. Allerdings muss man auch über die Werkstatt selbst reden, zunächst wie man sie vorfindet, aber auch wie man sie aufräumen, umbauen und optimieren kann. Band 1 befasst sich mit den Werkzeugen, der vorliegende Band mit der Werkstatt. Ein spezielles Ziel dieser Publikation ist also die Verbesserung der Selbststeuerung des Strategen. Während die gängige Strategieliteratur beschreibt, wie der Strategie handeln soll, ist es aber außerdem von Interesse, wie der Strategie sich selbst innerlich aufstellen muss, um dieses Handeln auch optimal vorbereiten zu können. Jedem Handeln gehen Wahrnehmungs-, Urteils- und Entscheidungsprozesse voraus. Sind diese Prozesse gestört bzw. unterliegt die Kognition des Strategen sogar einer Täuschung, kann das Handeln nicht optimal verlaufen, da die Grundlage eine falsche ist. Dieses Buch befasst sich daher sehr ausgiebig mit den mentalen Grundlagen der Strategie oder, um bei dem Bild zu bleiben, mit einer aufgeräumten Werkstatt. Der Strategie muss verstehen, wie sein eigener Geist funktioniert. In der Folge wird er sein Gegenüber auch besser verstehen und einschätzen können. Die Qualität strategischen Handelns wird hierdurch signifikant verbessert. Das wussten übrigens auch schon die Klassiker der Strategie. Sie formulierten viele Prinzipien der Selbststeuerung basierend auf ihren Beobachtungen zum menschlichen Handeln. Neuere wissenschaftliche Erkenntnisse, insbesondere aus der Sozialpsychologie, belegen mittlerweile die Beobachtungen der Klassiker, sodass viele Phänomene auch korrekt belegt, beschrieben und benannt sind. Diese Verbindungen möchte dieses Buch

ebenfalls darlegen, um zu zeigen, dass die historische Strategielehre an Aktualität nichts eingebüßt hat. Im Gegenteil, die Tatsache, dass immer der Mensch und sein Handeln im Zentrum der Lehre standen, macht sie gerade in unseren Zeiten überzeugender und hilfreicher als moderne Strategiewerke.

Beide Bücher sind als Lehrwerke verfasst, um zum einen den Autodidakten aus der Praxis anzusprechen, zum anderen aber um den Strategielehrenden ein alternatives und in sich geschlossenes Lehrkonzept zur Verfügung zu stellen, das den Menschen im Mittelpunkt hat. Die sozialwissenschaftliche Perspektive wird hierbei deutlich. Der Autor hat sich aber bemüht auch den sozialwissenschaftlich nicht vorgebildeten Lesern durch einen angemessenen Sprachgebrauch die Lektüre nicht unnötig zu erschweren. Sozialwissenschaftliche Texte können zuweilen recht verklausuliert wirken, auch der vermehrte Gebrauch von Fremd- und Fachwörtern ist nicht unüblich. Beide Bände sind in der Motivation geschrieben, sie unabhängig voneinander lesen zu können. Es soll unerheblich sein mit welchem Band man beginnt oder ob man auch nur einen liest. Die notwendigen Verbindungen sind an den entsprechenden Stellen hergestellt, in der Absicht möglichst wenig Redundanz zu erzeugen.

¹⁴ Vgl. Maier G. (2); S 74f

¹⁵ Vgl. International Masters in Practising Management

¹⁶ Vgl. Maier G. (2); S 173f