

Planung

賊
擒

**die Kunst, zu bekommen,
was man möchte**

memocard



Plane Deinen Erfolg,
niemals Deine Niederlage.

開
策

lebensnavi
member.coach-braunschweig.de

Nach den Leitsätzen der Planung, verfasst von Sun Tzu
Strategien und Gedanken aus: *Die Kunst des Krieges*

Ein E-Book von Michael Weyl
Business Coach und Strategie-Berater
aus Braunschweig

Es genügt nicht, etwas zu wollen. Man muss sich auch dafür einsetzen und tätig werden. Wer sich jedoch kopfüber in eine Sache stürzt, ohne Planung und ohne Strategie, wird genau so scheitern, als hätte er gar nicht geplant. Oder er hat Glück. Auch Glücksspieler haben Erfolg. Aber wir kennen nur die Geschichten von den erfolgreichen. Es sind wenige – viel mehr sind gescheitert. Aber darüber wird nicht gesprochen.

Dies ist kein E-Book für Glücksspieler! Es ist eine Anleitung für Menschen, die ihren Erfolg nicht dem Zufall überlassen. Und dafür holen wir uns Rat bei einem bekannten Militärphilosophen.

Sun Tzu gilt als einer der bedeutendsten Militärstrategen aller Zeiten. Vielleicht sogar als der bedeutendste. Man geht davon aus, dass sich Napoleon von den 13 Kapiteln des Buches *Die Kunst des Krieges* inspirieren ließ, als es 1782 in einer Neuauflage erschien. Auch in der neueren Geschichte wurden weltweit bekannte Strategen von Sun Tzu beeinflusst. Zum Beispiel Bernhard Montgomery, der Sieger von El Alamein und späterer Kommandeur der Streitkräfte des D-Day. Auch Joseph Stalin, Mao Zedong und Fidel Castro haben sich inspirieren lassen und als Schüler von Sun Tzu betrachtet. Dies sind nur einige bekannte Persönlichkeiten mit militärischem Hintergrund, die sich auf ihrem Weg zum Erfolg von Sun Tzu „beraten“ ließen.

Sun Tzu sprach: Die Kunst des Krieges ist für den Staat von entscheidender Bedeutung.

Es geht um Leben und Tod, eine Straße, die zur Sicherheit oder in den Untergang führt. Deshalb darf sie unter keinen Umständen vernachlässigt werden.

Auch in der Wirtschaft haben Sun Tzus Strategien Spuren hinterlassen. Große Unternehmen stützten ihr Vorgehen auf seine Prinzipien. Zwar wird dies selten bekannt – der Wirtschaftsbereich hüllt sich in strategischen Dingen zumeist in tiefes Schweigen. Trotz aller Diskretion wurden „Fälle“ bei Coca Cola und der America Tobacco Company bekannt. Aber diese näher zu beleuchten, würde den Rahmen dieses Buches sprengen.

Auch in der Weltpolitik hat Sun Tzu Spuren hinterlassen. Als großer Kenner offenbarte sich Dr. Henry Kissinger, Sicherheitsberater und Außenminister der USA, zu einigen Gelegenheiten. So resümierte er nach zähen Verhandlungen mit China: „Mao verdankt Sun Tzu mehr als Lenin“. Während Diplomaten weltweit Maos politische Winkelzüge ratlos betrachteten, notierte Kissinger, dass Mao „genug Sun Tzu Schüler war, um scheinbar widersprüchliche Strategien gleichzeitig zu verfolgen“.

memocard

NAVIGATION
ERFOLG ZIEL
HILFE KOMPASS GLÜCK
HILFE COACHING
LIEBEN LIEBE
GESUNDHEIT
SELBSTHILFE

Widersprüchliche Strategien
sind eine einzige Strategie,
wenn sie das gleiche Ziel verfolgen.

連環

lebenrnavi
member.coach-braunschweig.de

Strategie ist wichtig. Immer und in jedem Fall. Aber sie folgt niemals einer starren Vorgabe, sondern bleibt in sich flexibel und reagiert auf sich verändernde Rahmen-

bedingungen. Dabei gibt es nur wenige Konstanten. Aber mit diesen steht und fällt jede Strategie. Dabei gilt, dass Flexibilität bei gleichzeitiger Beachtung von konstanten Werten kein Widerspruch ist.

Die Kunst des Krieges wird durch fünf konstante Faktoren bestimmt, die alle berücksichtigt werden müssen, wenn man sich die Bedingungen im Feld anschaut.

Es sind diese:

- (1) das Gesetz der Moral,*
- (2) Himmel,*
- (3) Erde,*
- (4) der Befehlshaber,*
- (5) Methode und Disziplin.*

Das Gesetz der Moral veranlasst die Menschen, mit ihrem Herrscher völlig übereinzustimmen, sodass sie ihm ohne Rücksicht auf ihr Leben folgen und sich durch keine Gefahr erschrecken lassen.

Himmel bedeutet Nacht und Tag, Kälte und Hitze, Tageszeit und Jahreszeit.

Erde umfasst große und kleine Entfernungen, Gefahr und Sicherheit, offenes Gelände und schmale Pässe, die Möglichkeit von Leben und Tod.

Der Befehlshaber steht für die Tugend der Weisheit, der Aufrichtigkeit, des Wohlwollens, des Mutes und der Strenge.

Methode und Disziplin müssen verstanden werden als die Gliederung der Armee in die richtigen Untereinheiten, die Rangordnung unter den Offizieren, die Behauptung der Straßen, auf denen der Nachschub kommt und die Kontrolle der Ausgaben.

Diese fünf Faktoren sollten jedem General vertraut sein. Wer sie kennt, wird siegreich sein, wer sie nicht kennt, wird scheitern.

Diese fünf Konstanten sind Grundwerte, auf denen die inneren Werte der Organisation beruhen. Sie regeln alle Aspekte, die zu jedem Zeitpunkt sichergestellt sein sollten und stehen miteinander in enger Beziehung. Sie ergeben die natürliche Ausgewogenheit des Ganzen. Bei einer Störung dieser Balance wird unverzügliches Einschreiten notwendig. Kompromisslos und direkt. Dabei haben die einzelnen Konstanten unterschiedliche Wirkungskreise.

Das Gesetz der Moral ist der wichtigste Grundwert. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Gemeinschaft, weil kein Vorhaben ohne Mitwirkende möglich ist und die Kräfte der Einzelnen zusammenlaufen und ein Gemeinsames ergeben. Dies bedeutet, dass der Einzelne zu schwach, eine Gemeinschaft aber erfolgreich ist, wenn sie sich einer gemeinsamen Sache verschrieben hat und dieser bedingungslos folgt.

Der Himmel ist die Metapher für Zeit, Raum und Ort. Unter dem Aspekt von Raum und Zeit wird zusammengefasst, was Vertrauen und Zuverlässigkeit erzeugt. Diese

Konstante bildet die grundlegende Struktur eines Vorhabens und hält sie über die gesamte Zeit der Realisierung aufrecht. Das stets zu vermeidende Gegenteil davon ist die Unverbindlichkeit. Mit vagen Aussagen und zögerlichem Handeln wird kein Ziel, sondern nur ein instabiler Zustand erreicht.

Der Begriff *Befehlshaber* kann auch als Projektleiter verstanden werden. Oft ist er Initiator, Anführer und Betreiber. In den meisten Fällen wird er dem Vorhaben eine individuelle Prägung geben. Ohne seine führende Hand kann sich die Sache nicht entwickeln. Dies ist jedoch nicht nur Chance, sondern auch Verpflichtung.

An den Befehlshaber werden die höchsten Ansprüche gestellt. Auf seine Verlässlichkeit und Fähigkeit zur Vorausplanung sind alle Beteiligten angewiesen. Dabei ist Voraussetzung, dass er Lenker und Leiter ist und klare Regeln und Richtlinien aufstellt und überwacht. Dies sind bindende Verhaltensregeln für alle Beteiligten – auch für ihn selbst. Ohne innere Größe wird niemand dem hohen Anspruch gerecht – es hat viel mit ethisch-humaner Grundhaltung zu tun. Ein unmenschlich handelnder, unsympathischer und wankelmütiger Treiber regiert mit den Mitteln der Angst. Das ist keine Basis für bedingungsloses Folgen.

Klarheit in allen Handlungen ist unersetzlich. Regeln und Kontrolle sind wichtig, klare Ansagen und eindeutig definierte Rahmenbedingungen sind unbedingt erforderlich. Im Gegenzug empfängt der Befehlshaber von seiner Gefolgschaft hohes Können, Mut und Einsatzbereitschaft.

Und jede Aktion verlangt nach einer Kontrolle und Begutachtung durch den Befehlshaber. Hier ist die menschliche Größe gefordert – Kontrolle darf niemals das hauptsächliche Führungsinstrument sein. Sie dient dem Erkennen des Fortschritts und nicht der Ermittlung der Unzulänglichkeiten. Das beste Mittel der Führung ist die Vermittlung von Werten. Der Befehlshaber lebt vor, was er mit Blick auf das Ziel von anderen erwartet. Er ist Vorbild und Maßstab. Dabei stellt er die höchsten Ansprüche an sich selbst.

memocard

NAVIGATION
ERFOLG ZIEL
HILFE KOMPASS GLÜCK
COACHING
LEBEN LIEBE
GESUNDHEIT
SELBSTHILFE

Ein guter Befehlshaber lebt vor,
was er von seiner Gefolgschaft erwartet.

Eine gute Gefolgschaft gibt ihm
Können, Mut und Einsatzbereitschaft.

牽
策

lebensnavi
member.coach-braunschweig.de

Eine Gruppe von Menschen anzuführen oder eine Sache alleine voranzutreiben, ist den gleichen Prinzipien unterworfen. Bei jedem Vorhaben hat man mit der Sache an sich, mit beteiligten und betroffenen Menschen zu tun. An dieser Stelle souverän und tadellos zu handeln, ist das große Ziel. Aber es gibt keinen Menschen, der keine Fehler macht und ohne Schwächen ist. Deshalb sollte dies einkalkuliert werden. Gegen jeden Fehler und jede Schwäche gibt es Gegenmittel – jede Gegenmaßnahme basiert auf menschlicher Größe, ethischer Zuverlässigkeit und moralisch gefestigten Werten.

Es genügt nicht, sich über die eigenen Werte im Klaren zu sein. Auch die aktuelle Lage im Umfeld ist wichtig. Und noch weit wichtiger ist, sich über die Entwicklung seines Gegners zu informieren und seine eigenen Chancen abzuschätzen. Deshalb führt ein guter Befehlshaber in regelmäßigen Abständen eine Standortbestimmung durch. Hierbei vergleicht er sich direkt mit dem Gegner und macht sich bereit, aus den Erkenntnissen unmittelbar Entscheidungen zu treffen. Sun Tzu gibt hierzu folgende Empfehlungen:

Wenn Du also die (militärischen) Bedingungen (Deinem Gegner gegenüber) bestimmen (und Dich vorbereiten) willst, dann triff Deine Entscheidung auf Grund von Vergleichen folgender Werte:

- 1. Welcher Herrscher handelt im Einklang mit dem Gesetz der Moral?*
- 2. Welcher der beiden Generäle hat mehr Möglichkeiten?*
- 3. Bei wem liegen die Vorteile, die Himmel und Erde bieten?*
- 4. Auf welcher Seite herrscht strengere Disziplin?*
- 5. Welche Armee ist die stärkere?*
- 6. Auf welcher Seite sind Offiziere und Mannschaft besser ausgebildet?*
- 7. In welcher Armee herrscht die größere Konstanz bei Belohnung und Bestrafung?*

Mit Hilfe der sieben Bedingungen kann ich Sieg oder Niederlage vorhersagen.

Der Vergleich mit dem Gegner ist essenziell für einen guten Befehlshaber. Dabei weiß er, dass er nicht nur einen realen Gegner zu beurteilen hat, sondern auch die Lagen, in denen er keinen direkten Gegner erkennen kann. Der umsichtige Befehlshaber weiss, dass jedes Vorhaben Gegner hat.

Ein Befehlshaber wird nicht durch sich alleine zum Befehlshaber – er wird ernannt. Entweder ist es der Kaiser oder das Volk, das den Befehlshaber bestimmt. Und nicht nur das! Sie beobachten jeden Schritt des Befehlshabers und entscheiden darüber, ob er seine Sache gut macht oder nicht. Mit weittragenden Folgen! Die ernennende Instanz ist auch für den Verbleib oder die Abberufung zuständig. Eine Art Schicksals-

gemeinschaft. Der umsichtige Befehlshaber achtet deshalb nicht nur auf seinen Gegner, sondern auch auf sich selbst, weil sich aus ihm selbst seine Zukunft entwickelt und seine internen und externen Siege entstehen. Auch wenn dies als eine schwere Bürde erscheint, ist das die verlässlichste Methode erfolgreich zu sein und erfolgreich zu bleiben.

Der General, der auf meinen Rat (zur Beurteilung der sieben Bedingungen) hört und nach ihm handelt, wird siegen: (Kaiser,) belasse ihm das Kommando. Der General, der nicht auf meinen Rat hört und handelt, wird eine Niederlage erleiden: Einen solchen musst Du (Kaiser) entlassen!

Während Du aus meinem Rat Nutzen ziehst, solltest Du nicht versäumen, Dich aller Umstände zu bedienen, die über die üblichen Regeln hinaus gehen.

Ernennung, Abberufung, Sieg oder Niederlage – mit dem Wissen um die Folgen seiner Handlungen visualisiert sich für den Befehlshaber der Widerpart zu Gefolgschaft und Führung. Kein Anführer ist ohne eine übergeordnete Instanz – sei es ein Kaiser, das Volk oder seine Gefolgschaft. Dieses Wissen ist der beste Schutz vor Selbstüberschätzung und Realitätsverlust. Für den Befehlshaber ergibt sich eine Position der Klarheit, aus der heraus er seine eigenen Handlungen beurteilen und anerkennen kann, dass jedes Vorhaben auf Widerstand stößt. Das ist normal. Kein Ziel lässt sich ohne Schwierigkeiten oder Widersacher erreichen und kein Vorhaben wird ohne Überzeugungsarbeit realisierbar sein. Deshalb ist es unbedingte Voraussetzung, bereits im Vorhinein ohne Schönfärberei diese Hemmnisse zu bewerten. Alles andere ist naiv und leichtfertig.

Jedes Vorhaben sollte mit Blick auf einen realen oder imaginären Gegner bewertet werden. Sun Tzu nennt sieben identitätsstiftenden Kriterien zur Bewertung:

- Moral,
- Möglichkeiten,
- Gegebenheiten,
- Disziplin und Zielidentifizierung,
- Stärke,
- Ausbildung,
- Gerechtigkeit und Belohnungssystem.

Im Vergleich der eigenen und fremden Ressourcen zeigt sich, welche Seite besser aufgestellt ist. Wenn in der Summe die eigene Seite schlechter dasteht, sollte man auf Konfrontation verzichten. Und es ist fraglich, ob eine Zielverfolgung unter diesen Voraussetzungen sinnvoll ist. Aber hier tritt ein anderer Aspekt in den Vordergrund, der unbedingt in jeder Planung berücksichtigt werden sollte.

memocard

NAVIGATION
ERFOLG ZIEL
HILFE KOMPASS GLÜCK
COACHING
LEBEN LIEBE
GESUNDHEIT
SELBSTHILFE

Ändere die Regeln.

Jede Kriegsführung gründet auf Täuschung.

瞞
賊

leben.navi
member.coach-braunschweig.de

Keine Gegebenheit ist unumstößlich. Es liegt in Deiner Hand, die Bedingungen so zu gestalten, dass Du im Vorteil bist.

Entsprechend aller Umstände solltest Du Deine Pläne anpassen.

Jede Kriegsführung gründet auf Täuschung.

*Sind wir fähig anzugreifen, müssen wir unfähig erscheinen;
wenn wir die Streitkräfte einsetzen, müssen wir inaktiv scheinen;
wenn wir nah sind, muss der Feind glauben, dass wir fern sind;
wenn wir weit entfernt sind, müssen wir in glauben machen, dass
wir nah sind.*

*Lege Köder aus, um den Feind zu verführen. Täusche
Unordnung vor und zerschmettere ihn.*

Wie sich eine Sache entwickelt, liegt vollkommen in Deinem Einflussbereich. Dabei ist wichtig, dass Du ständig alle Entwicklungen in Deinem Umfeld beobachtest und bewertest. Wenn sich abzeichnet, dass es sich ungünstig entwickelt, ziehe Täuschung und List in Betracht. Aber sei umsichtig und richte Deine Energie auf den Punkt, der Deinem Ziel am nächsten steht: Es gibt kein Ziel, das ohne involvierte Menschen auskommt.

Menschen sind die Träger Deines Vorhabens und Menschen kann man täuschen. List verschafft Dir die zusätzliche Bewegungsfreiheit. Ziehe das immer in Betracht, aber nutze diese Option niemals ohne triftigen Grund. Wer häufig und ohne zwingenden Grund List und Täuschung einsetzt, dem geht schnell das notwendige Maß verloren.

Zudem verliert dieses Mittel durch häufige Verwendung seine Kraft. Wenn Du regelmäßig täuschst, wirst Du durchschaubar – wenn Du durchschaubar bist, werden Deine Handlungen berechenbar. Deshalb suche immer zuerst nach einer Möglichkeit, alle Rahmenbedingungen ohne Täuschung zu ändern.

Wer sich so verhält, ist listig, nicht unehrlich. Und denke immer daran: Die beste Täuschung ist die Wahrheit.

Wenn der Feind in allen Punkten sicher ist, sei auf ihn vorbereitet. Wenn er an Kräften überlegen ist, weiche ihm aus.

Wenn Dein Gegner ein cholerasches Temperament hat, versuche ihn zu reizen. Gib vor, schwach zu sein, damit er überheblich wird.

Wenn er sich sammeln will, lasse ihm keine Ruhe. Wenn seine Streitkräfte vereint sind, sähe Zwietracht und zersplittere sie.

Greife ihn an, wo er unvorbereitet ist, tauche auf, wo Du nicht erwartet wirst.

Diese (militärischen) Mittel führen zum Sieg und müssen im Vorfeld nicht bekanntgegeben werden.

Der General, der eine Schlacht gewinnt, stellt vor dem Kampf viele Berechnungen an. Der General, der verliert, stellt vorher

kaum Berechnungen an. So führen viele Berechnungen zum Sieg und wenige zur Niederlage! Indem ich diesem Punkt Aufmerksamkeit widme, kann ich voraussagen, wer siegen oder unterliegen wird.

memocard

NAVIGATION
ERFOLG ZIEL: GLÜCK
HILFE KOMPASS
HILFE COACHING
HILFE LIEBEN LIEBE
GESUNDHEIT
SELBSTHILFE

Übe

etwas in Ruhe zu erwarten,
um es auszunutzen.

以待
逸趁

leben.navi
member.coach-braunschweig.de

Fazit: Planung ist die Grundlage des Erfolges. Hierbei entscheiden nicht nur Realisierungsidee und Einsatz von Ressourcen über Sieg oder Niederlage, sondern auch höhere Werte und ausreichende Reifezeit, günstige Gelegenheit und richtige Umfeldbedingungen. Diese erscheinen im Einzelnen nebensächlich, sind jedoch in der Gesamtheit von zentraler Bedeutung. Und jedes Vorhaben wird von folgenden Fragen bewegt: Auf welchen Schultern ruht die Realisierung? Wie wird die Aufgabe geleitet? Welche Rolle spielen ethische und moralische Werte? Und obwohl es widersinnig klingt, sollte außerdem ein nicht planbarer Faktor berücksichtigt werden: Wie werden sich ändernde Rahmenbedingungen integriert? Erst wenn man all diese Aspekte betrachtet und auf alle Fragen eine Antwort gefunden hat, ist die Planung fertig.

Strategische Planung ist ein Gesamtpaket.