

1

Taoistisches Management

九层之台起于累土 千里之行始于足下

Ein neunstöckiger Turm beginnt mit einem Korb Erde, ein Weg von tausend Meilen mit dem ersten Schritt.

Effizienz

Wenn ein Unternehmen florieren und langfristig gute Gewinne erzielen soll, muss es auf einem wirklich stabilen Fundament aufgebaut sein. Erfolgreiches Management erreicht genau das. Es erwirtschaftet hohe Erträge in guten Zeiten, aber – und das ist mindestens ebenso wichtig – es hält ein Unternehmen auch in Zeiten der Krise in der Gewinnzone.

Die Krise, die in aller Munde war, während ich dieses Buch 2008 und 2009 geschrieben habe, ist natürlich die globale Finanzkrise. Sie ist eines der Themen, um die es im Folgenden gehen wird, zeigt sie doch deutlich, dass die Manager von heute viel weniger als sie sollten dafür Sorge tragen, dass ein Unternehmen langfristig tatsächlich gesund bleibt. Ein gesundes Unternehmen entsteht nicht aus dem Streben nach kurzfristigen Profiten. Es braucht eine umfassendere Perspektive. Und hier hat der Taoismus viel zu bieten.

Der Taoismus ist bekannt für sein Bemühen um individuelle Gesundheit, vor allem um die Vorbeugung von gesundheitlichen Beschwerden. Weniger bekannt ist der Umstand, dass

eine der zentralen Quellen taoistischen Wissens, das *Tao Te King*, auch einiges dazu zu sagen hat, wie man einen größeren Organismus über einen längeren Zeitraum hinweg gesund und krisenfest erhalten kann. Der größere Organismus, um den es im *Tao Te King* geht, ist der Staat. Die Prinzipien jedoch, die das Buch entwickelt, lassen sich genauso auf die moderne Geschäftswelt anwenden. Genau das möchte ich zeigen: dass der strategische Rat, den das *Tao Te King* seit nunmehr 2300 Jahren bereithält, auch heute helfen kann, ein stabiles Fundament für Geschäfte und Unternehmen zu legen.

Das Wort Krise kann vieles bezeichnen, nicht nur einen globalen wirtschaftlichen Abschwung großen Ausmaßes. Ihr Unternehmen – gewohnt daran, Marktführer zu sein – sieht sich vielleicht plötzlich durch das Auftauchen eines starken Wettbewerbers bedroht. Oder es wird mit neuen rechtlichen Bestimmungen konfrontiert, mit dramatischen Veränderungen im Markt, mit einem Sinken der Nachfrage, oder einem erbitterten Preiskampf, ausgelöst von einem der Mitbewerber.

Es gibt viele Arten von Krisen. Manche können ein Unternehmen in die Knie zwingen und

dazu führen, dass es um das blanke Überleben kämpfen muss. Aber andere können einzigartige Gelegenheiten bieten, die Position eines Unternehmens zu verbessern.

Nehmen wir Firmen – unterschiedlicher Art und Größe sowie aus verschiedenen Branchen –, die marktführende Positionen innehaben und betrachten ihre Erfolgsgeheimnisse, so zeigt sich, dass bestimmte Elemente immer wieder auftauchen. Diese Unternehmen sind vor allem unter folgenden Gesichtspunkten hervorragend:

- Sie spüren günstige Umstände und Zeitpunkte pro-aktiv auf.
- Sie arbeiten stetig daran, Probleme zu antizipieren und ihnen vorzubeugen.
- Sie reagieren schnell und sensibel auf Veränderungen in den jeweiligen Märkten.
- Sie handeln vorausschauend in Hinblick auf sozio-politische Entwicklungen und Trends.
- Sie sind sehr flexibel in ihren Herangehensweisen.

Diese »Geheimnisse« sind allseits bekannt; über sie wurde und wird viel geschrieben. Was aber kann eine alte chinesische Philosophie wie der Taoismus modernen Unternehmen darüber hinaus bieten?

Wenn man sich Unternehmenskulturen und -strategien in vielen und unterschiedlichen Branchen ansieht, stellt man schnell fest, dass man es in der Regel mit Flickwerk zu tun hat. Aber ein Unternehmen langfristig gewinnbringend zu führen, ist wie ein hervorragendes Gericht zu kochen. Das Geheimnis liegt nicht in den einzelnen Zutaten, obwohl auch diese hochwertig sein müssen. Es sind vielmehr die Zusammenstellung und die Reihenfolge, in der die Zutaten verwendet werden, das Timing und das Verständnis dafür, wie alles ineinander greift, die darüber entscheiden, ob das Ergebnis durchschnittlich oder ausgezeichnet sein wird.

Im Taoismus geht es nicht darum, hier ein Stück und dort ein Stück zu nehmen und dann alles in einen Topf zu werfen. Was der Taoismus vor allem ist, ist der Kitt, der die Dinge zusammenhält – eine breite, kohärente und ganzheitliche strategische Perspektive.

Tao Te King und Chuang-tzu

Der Taoismus ist eine der zentralen Weltanschauungen Asiens und die einzige in China entstandene Religion. Über die vergangenen 2000 Jahre hinweg hatte er enormen Einfluss auf die Kulturen Ostasiens, und seine Bedeutung wird zunehmend auch außerhalb erkannt.

Der Taoismus ist ein Zugang zum Leben und keine systematische Erklärung der Ursprünge des Seins. Er betont Mitgefühl, Spontaneität und den Respekt vor der Natur, verlangt nach Ausgleich und dem Einssein mit dem Leben. Er ermutigt uns, uns in den natürlichen Lauf der Dinge einzufügen statt sich ihm entgegenzustellen.

Der wichtigste Text des Taoismus ist das *Tao Te King* (in der neueren Lautumschrift: *Daodejing*). Die Legende will es, dass er von einem Mann namens Lao-tzu (auch Laozi, Laotse) verfasst wurde, vermutlich einem älteren Zeitgenossen von Konfuzius (551–479 v. Chr.). Dieser Text, der lediglich 5 000 Zeichen lang ist, enthält aufs äußerste verdichtete Empfehlungen zur Lebensführung allgemein, beschäftigt sich im Besonderen jedoch mit Fragen der Menschenführung. Er scheint in erster Linie als Anleitung für

Machthaber verfasst worden zu sein und es ist dieser Aspekt, der ihn einschlägig für die wahren Machthaber des 21. Jahrhunderts macht – die Wirtschaftselite.

Von einem mehr als 2000 Jahre alten Buch erwartet wahrscheinlich niemand ernsthaft, dass es sich beispielsweise mit einem Thema befasst, mit dem sich Geschäftsleute heute tagtäglich auseinandersetzen müssen – Effizienz. Aber gerade dieses Thema taucht im *Tao Te King* immer wieder auf: Wie erreicht man optimale Ergebnisse mit minimalem Aufwand? Hier bietet das Buch einige überraschende Antworten, zumindest für eine an westliche Herangehensweisen gewohnte Leserschaft.

Auch die zentralen Bausteine von Effizienz, Aufnahmebereitschaft und Flexibilität, spielen eine wichtige Rolle im *Tao Te King*. Nicht zuletzt deshalb sind das Buch und seine Empfehlungen in der chinesischen Medizin, dem militärstrategischen Denken und den Kampfkünsten bis heute von großer Bedeutung.

Der Taoismus bezieht seine Inspiration noch von einem anderen Philosophen, von dem man annimmt, dass er ein oder zwei Jahrhunderte nach dem mutmaßlichen Autor des *Tao Te King*

gelebt hat, und der uns ein Buch hinterlassen hat, das unter seinem Namen, *Chuang-tzu* (auch *Zhuangzi*, *Dschuang Dsi*), bekannt geworden ist.

Sowohl das *Tao Te King* wie auch der *Chuang-tzu* antworten auf die Frage, wie das Leben richtig zu leben ist. Im Unterschied zum *Tao Te King* jedoch tut der *Chuang-tzu* dies in Form von Geschichten. So finden sich darin Geschichten – wie der berühmte Schmetterlingstraum –, die ein Schwarz-Weiß-Denken in Frage stellen, Geschichten über den Nutzen des Nutzlosen oder über die Relativität von Wissen.

Viele der Geschichten beschreiben Menschen, die es in ihrem jeweiligen Metier zur Meisterschaft gebracht haben. Das Buch macht jedoch deutlich, dass es dazu mehr als bloßes handwerkliches Geschick braucht. Um Perfektion zu erreichen, braucht es auch eine Philosophie, Strategie und Vision.

Das *Tao Te King* und der *Chuang-tzu* sind die beiden Quellen, aus denen der Taoismus schöpft. Geschäftsleuten von heute bieten sie jedoch auch vielfältige Ansatzpunkte, um neu und anders über Philosophie und Strategie des eigenen Unternehmens nachzudenken.

Meisterschaft

In frühen taoistischen Schriften finden sich Geschichten von Menschen, die von Tau leben, auf Wolken schweben und fliegende Drachen reiten. Diese Geschichten klingen für uns ganz und gar phantastisch. Und doch können wir von ihnen lernen; nicht wie wir übernatürliche Kräfte erlangen, sondern wie wir uns Realitäten öffnen können, die jenseits unseres unmittelbaren Gesichtsfeldes liegen.

Das ist heute wichtiger denn je. Die Realitäten von Menschen in unterschiedlichen Teilen der Welt und unterschiedlichen Gesellschaftsschichten und ihre vielfältigen Arbeits- und Lebensstile sind manchmal so weit voneinander entfernt, dass sie aus der jeweils anderen Perspektive fast so unreal erscheinen wie den modernen Lesern Geschichten von alten taoistischen Meistern.

Wer es heute zur Meisterschaft bringen will, muss sich der Koexistenz unterschiedlicher Realitäten bewusst sein. Es muss selbstverständlich sein, sich in diesen unterschiedlichen Realitäten zu bewegen und sie gewinnbringend miteinander zu verknüpfen. Nur wenn der eigene Blick

auf die Wirklichkeit nicht eingeschränkt ist, ist man heute in der Lage, Außergewöhnliches zu leisten.

Im alten China waren die Taoisten bekannt für ihre unkonventionelle Art zu leben. Sie haben sich in ihrer Kleidung und ihrem Verhalten von anderen unterschieden. Sie behaupteten, glücklich zu sein und als Folge davon kreativer und in ihrem Denken offener.

Das Idealbild eines Taoisten hat sich mit der Zeit natürlich verändert. Aber auch moderne Taoisten sind in ihrem Denken frei. Sie stehen zeitgenössischen Lehren und Praktiken offen gegenüber. Sie sind mit dem Internet genauso vertraut wie mit Lehren aus alter Zeit. Sie fliegen rund um den Globus, um an geschäftlichen Konferenzen teilzunehmen, meditieren und praktizieren Tai Chi. Sie fühlen sich sowohl in einer geschäftigen Großstadt zuhause wie in der Abgeschiedenheit der Natur. Sie leben im Einklang mit ihren Emotionen, ihrem Intellekt und ihrem Körper. Sie sind uneingeschränkte Experten in ihrem Metier, aber das genaue Gegenteil von Spezialisten mit Tunnelblick.

Das ist die unkonventionelle Art eines Taoisten von heute: die moderne Welt nicht auszuschließen, sondern sie sich in jeder Hinsicht zu eigen zu machen.

Tao

Was ist mit *Tao* (*Dao*) gemeint? Tao heißt im Grunde einfach »Weg«. Aber die Bedeutung des Wortes geht weit darüber hinaus. Im Taoismus wird Tao zu einem philosophischen Konzept. Für die Taoisten ist Tao die Grundlage allen Seins.

Neuere Forschungen gehen davon aus, dass das *Tao Te King* wahrscheinlich im vierten Jahrhundert v. Chr. zusammengestellt und niedergeschrieben wurde, von daher in den kulturellen und historischen Kontext dieser Epoche eingebettet ist. Zu dieser Zeit war China noch nicht China. Es bestand aus lauter Einzelstaaten, die ständig miteinander Krieg führten. Herrscher einer dieser Staaten zu sein, war keine leichte Aufgabe. So machten sich die Philosophen an die Arbeit und entwickelten Regeln zur effektiven Organisation des Staates.

Das Faszinierende am *Tao Te King* ist nun, dass es in knapper und inhaltlich dichter Form beides vermittelt: allgemeine Prinzipien und praktische Handlungsanweisungen. Das *Tao Te King* sagt nicht unbedingt etwas übers Geschäftemachen und richtet sich eher an politische Führer. Daher geht es in zentralen Abschnitten auf Prinzipien des Führens ein. Unabhängig jedoch von der Leserschaft, an die sich das Buch ursprünglich richtete, hält es heute noch genauso wertvolle Ratschläge bereit wie vor mehr als 2300 Jahren.

Wenn im *Tao Te King* auf »einen Führer« Bezug genommen wird, würde man annehmen, dass zu jener Zeit ein Mann gemeint war. Tatsächlich aber ist der chinesische Begriff geschlechtsneutral. Von daher behalten Sie im Folgenden bitte im Kopf, dass die Führungskraft, um die es geht, immer sowohl männlich als auch weiblich sein kann.

Das *Tao Te King* vertritt eine pragmatische Weltsicht und betont die Notwendigkeit von Ausgleich und Harmonie in allem. Es geht davon aus, dass Ausgleich und Harmonie die Effizienz fördern, plädiert für soziale und ökologische Verantwortung und empfiehlt, mit mensch-

lichen und natürlichen Energien und Ressourcen sorgfältig umzugehen.

Im vorliegenden Buch werde ich versuchen zu zeigen, dass das alles auch in geschäftlichen Zusammenhängen Sinn ergibt, und dass das Tao nicht einfach ein vages philosophisches Konzept ist, sondern ein aussichtsreicher Weg zu wirtschaftlichem Erfolg.