



Immanuel Kant on Strategy

Artikelnummer: 2013005
Erscheinungsdatum: Mär-2013
Themen: Strategie

„Kritik der reinen Vernunft“ (1781) ist das erkenntnistheoretische Hauptwerk des Philosophen Immanuel Kant. Das Werk gilt vielen als Höhepunkt der abendländischen Philosophie. In einem fiktiven Interview schlägt Kant die Brücke zu aktuellen Herausforderungen im Management von Unternehmen. Im Speziellen werden die Implikationen und Komplikationen im Prozess der Strategieentwicklung erläutert. Kant's Lösungen für Herausforderungen im Management von heute sind verblüffend.

MOONROC: Herr Kant, was hat Sie veranlasst, sich mit dem Thema Vernunft (Denken, Verstand) so ausführlich auseinanderzusetzen?

Kant: In der heutigen Unternehmenswelt beobachten wir eine tiefe Kluft zwischen zwei Denkschulen: den Rationalisten (lat. ratio, „Vernunft“) und den Empiristen (lat. empiricus, „der Erfahrung folgend“). Diesem Konflikt wollte ich während meiner zehnjährigen Forschungen auf den Grund gehen.

MOONROC: Was genau meinen Sie damit?

Kant: Schauen Sie, die Rationalisten begründen ihr Wissen in erster Linie auf Denken und Logik. Alles Wissen entsteht ihrem Verständnis nach aufgrund gedanklicher Ableitungen und Analysen. In Unternehmen bezeichnet man diese Gruppe als Strategen. Die Empiristen hingegen stellen hierzu einen Gegenentwurf dar. Sie speisen ihr Wissen ausschließlich aus Sinneserfahrungen (einschließlich

wissenschaftlicher Erkenntnisse). Wissen ohne wirkliche Erfahrung, Verifizierbarkeit und Greifbarkeit ist nicht möglich. Diese Gruppe wird allgemein als Praktiker bezeichnet.

Strategen und Praktiker können sich systemimmanent nicht einigen. Beide Denkmuster bilden zudem harte Abgrenzungslinien. Entweder man ist Teil davon oder nicht. Wer sich außerhalb des jeweiligen „inner cycle“ befindet, ist zwingend erst einmal Feind. Unternehmen stellt dies vor große Herausforderungen, da beide Gruppen für einen zukünftigen Erfolg notwendig sind.

MOONROC: Wieso sind Sie sich da so sicher? Wenn Strategen alles wissen, wieso brauchen wir die Praktiker überhaupt?

Kant: René Descartes als einer der starken Anhänger des Rationalismus („Strategen“) sagt: „Ich denke, also bin ich“. Der Verstand kann die Wirklichkeit in diesem Modell objektiv und eigenständig vollkommen erkennen und erklären. Wenn man aber selbstständig, aus sich heraus alles erklären kann, benötigt man keine anderen Denkansätze oder Modelle. Sie hätten also Recht. Praktiker und auch alle anderen weiteren Beiträge wären unnütz. Ein Rationalist kann schließlich komplexe logische Gesamtstrukturen aufbauen, Gesamtschauen aggregieren und verschiedensten Input gedanklich analysieren. Wir alle kennen unzählige Fälle von Unternehmen, die genau so aufgestellt sind. Der strategische Zirkel des Unternehmens ist sich sicher, die Gesamtsituation zu kennen, richtig einzuschätzen und die richtigen Schlüsse zu ziehen. In diesen Unternehmen gibt es eine klare Zweiteilung. Es gibt ein Gehirn (Strategiebereich, Teile des Vorstandes) und einen Teil, der alles andere umfasst, die Ausführenden.

Es gibt aber mehrere Gründe, weswegen dieses scheinbare Überlegenheitsdiktat der Strategen an vielen Punkten in die Irre führt.

MOONROC: Könnten Sie uns das bitte verdeutlichen?

Kant: Stellen Sie sich vor, ein Strategie und ein Praktiker stehen auf einer Brücke. Unter ihnen fließt ein Fluss. Die Aufgabe besteht darin, festzustellen, wie kalt der Fluss ist. Der Strategie nähert sich der Aufgabe mit seinem Intellekt. Es sieht, dass sich am Rande des Flusses bereits Eisschollen bilden.

Er sieht die verschneiten Felder. Er erkennt die Jahreszeit und leitet die etwaige Temperatur ab. Aus Sicht des Praktikers liegen die Dinge ebenfalls klar auf der Hand. Er muss, um die Aufgabe zu lösen, in den Fluss springen. Er muss die Kälte mit seinen Sinnen spüren. Oder er muss diese Erfahrung bereits gemacht haben. Beide kommen in diesem Fall zu guten Ergebnissen. Der Strategie zu einer vermeintlich hinreichenden Bandbreite an Ergebnissen. Der Praktiker zur punktgenauen Temperaturangabe mit allen Details (wie Fließgeschwindigkeit des Flusses, Außentemperatur, Messungen der Wasserhärte, des Verschmutzungsgrades, etc.).

MOONROC: Für die meisten Entscheidungen benötigt ein Management doch nur eine hinreichende Genauigkeit? Wieso dann der Aufwand, alles genau wissen zu wollen?

Kant: Das ist der wunde Punkt der Empiristen („Praktiker“). Ihre Analysen liefern meist das bessere Ergebnis, es fehlt jedoch ein ganzheitlicher strategischer Überbau. Ein Strategie würde auch die Einzelergebnisse eines Praktikers nicht anzweifeln, er würde aber sehr wohl sagen, wie diese in den von ihm konzipierten Gesamtzusammenhang passen könnte. Somit liegt die Schwäche der Empiristen nicht im Wahrheitsgehalt ihrer Aussagen oder in ihrem profunderen Wissen. Dem Praktiker steht die eigene hohe Detailkenntnis geradezu im Weg. Die häufigsten Kritiken adressieren genau diesen Punkt. „Der kommt doch vom Stöckchen auf's Hölzchen“, „Der verstrickt sich ständig in unwichtigen operativen Details“, oder „Guter Mann, aber strategisch keinen Plan“.

MOONROC: Welche Schwächen hat denn im Vergleich dazu der Strategie?

Kant: Ein Strategie muss per Definition und lokaler Verortung im Unternehmen eine große Breite an Themen strukturieren und zu Entscheidungen führen können. Ohne tiefe operative Erfahrung sind die Ansatzpunkte für Kritiker auch hier offensichtlich, fast klischeehaft: „Es werden Lösungen im Elfenbeinturm konzipiert“, „Unbrauchbar für unser Tagesgeschäft“ und „Weit, weit weg von der Realität“. Trotz des regelmäßig hohen Intellekts vieler Strategen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass rein aufgrund der eigenen Denkprozesse alle rele-

vanten Zusammenhänge erkannt und in die richtige Struktur gebracht werden. Da der Strategie allerdings in seinem scheinbar überlegenen, da übergreifenden Wahrnehmungsbild gefangen ist, sieht er die Gefahr der Fehlbarkeit selten.

MOONROC: An welche Fehlbarkeiten außer der „Fern von der Praxis-Kategorie“ denken Sie?

Kant: Der Strategie sieht seinen Weg gerne als den einzig Richtigen, um zu einer Lösung zu gelangen. Andere Vorschläge können nichts zur Weiterentwicklung beitragen und stehen (aus Sicht der Strategen) ihrem Plan grundsätzlich erst einmal konträr entgegen. Somit ist auch die Aussöhnung der zwei Denkmuster schwierig. Diskussionen stellen dann keine konstruktiven Dialoge dar, sondern gleichen parallelen Monologen. Die Diskussion wird zur jeweiligen Verteidigungsrede. Es ist ein Stärketest der eigenen Position und dient am Ende der Selbstbestätigung. Die Suche nach Neuem auf allen Ebenen, auch den granularen Themen, das ist nicht die Stärke der Strategen. Zudem wird die Position der intellektuellen Überlegenheit auch gerne ausgenutzt. Bei Vorschlägen, die nicht zu 100% dem eigenen Diktum folgen, werden zuallererst die Schwachstellen gesucht, aufgedeckt und dann mit maximaler Kraft dagegen gefeuert. Der Strategie genießt es, Fehler anderer zu sezieren, nicht zuletzt um damit die Überlegenheit seiner Standpunkte darzulegen.

MOONROC: Wie müsste der Strategie Ihrer Ansicht nach handeln?

Kant: Ein alternatives, offenes Vorgehen wäre, auch (aus der eigenen Perspektive heraus) in eher unvorteilhaften Lösungsvorschlägen nach Neuem zu suchen. Nach dem einen Teil, der vielleicht doch revolutionär und positiv ist. Diesen Teil herauszuarbeiten, zu vergrößern und konstruktiv einzubinden und weiter zu entwickeln. Diese Eigenschaft geht Strategen aus ihrer übergeordneten Sichtweise oft völlig abhanden. Der Praktiker zeigt sich demgegenüber offener für neue Themen. Gute Argumente und Beweise (empirische Belege) führen dazu, dass er sein bisheriges Weltbild ändert. Der Strategie hingegen hat ja die Welt umfassend verstanden. Ein Wechseln der Position würde an seiner Unfehlbarkeit rütteln. Die meisten Unternehmen sind somit

heutzutage Rationalisten. Das Orakel von Delphi befragt schließlich nicht das Orakel von Delphi.

MOONROC: Wie lautet nun die Lösung?

Kant: Große unternehmerische Fehler, Scheitern oder andere Desaster können helfen, die verkrusteten Denkmuster aufzubrechen. Diese lösen neue Denkprozesse aus und zwingen selbst die scheinbar unfehlbaren Strategen und die granularen Empiristen zu einer Reflexion. An dieser Stelle erkennen beide Parteien, dass ein Zusammenarbeiten deutlich mehr Wert produziert als ein ausschließendes Nebeneinander. Im Idealfall erkennt das Top-Management den großen Wert beider Vorgehen und Denkmuster. Großinvestitionen oder die Neuausrichtung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sind Fragestellungen, die mit hohen Investments verbunden sind und wesentlich sind für die zukünftige Positionierung und Performance eines Unternehmens. Meine Untersuchungen haben gezeigt, dass Erfahrungen und Verstand zusammengenommen bei weitem die besten Erkenntnisse liefern. „Gedanken ohne Inhalt sind leer“ oder Ratio (Denken) ohne Empirie (reale Erfahrung) ist nichts. Es gilt aber auch „Anschauung (Empirie) ohne Begriffe (Einordnung, Denken) ist blind“. Die Lösung ist somit nicht ein „entweder oder“, kein Ausschluss eines Systems oder die Formulierung der größtmöglichen Schnittmenge. Die Lösung besteht aus der vollständigen Inkludierung beider Denkmuster. Dies ist die notwendige Voraussetzung um tatsächlich die besten Lösungen hervorzubringen.

Erfahrung (Empirie) + Verstand (Ratio) = Erkenntnis.

Das Interview führte Dr. Torsten Stuska, Direktor des MOONROC Institute of Economic Research. Wir danken Immanuel Kant für dieses fiktive Interview.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.



MOONROC Advisory Partners GmbH
Ludwigstrasse 8
D-80539 München

E-Mail: [company\(at\)moonroc.de](mailto:company(at)moonroc.de)
Internet: www.moonroc.de