Vorwort

Zusammenfassung
Dieses Buch vermittelt Führungskräften in allgemein verständlicher Form das strategisch-taktische Wissen von Schachmeistern. Im Zentrum des Buches stehen sieben Erfolgsprinzipien, die der Autor als Manager und Schachmeister untersucht hat. Der Autor macht damit das königliche Spiel als Quelle strategischer Weisheit für das Management zugänglich und erschließt so eine Fundgrube an Erkenntnissen für ein besseres strategisches Denken und Handeln im Führungsalltag.

Was Führungskräfte von Schachmeistern lernen können
Ausgangspunkt dieses Buches ist eine fundamentale Frage: Wie schaffen es einige Menschen, regelmäßig gute Entscheidungen zu treffen und dadurch erfolgreich zu sein? Aus dieser Kernfrage ergeben sich zwei Folgefragen: Gibt es generelle Erfolgsprinzipien, die das Denken und Handeln erfolgreicher Menschen prägen? Und lassen sich diese Erfolgsprinzipien trainieren?

Diese Fragen sind speziell für Führungskräfte relevant, die mit Komplexität und Unsicherheit, raschem Wandel und vielfältigen Stakeholder-Ansprüchen konfrontiert sind. Wie können Führungskräfte unter diesen Bedingungen dauerhaft gute strategische und operative Entscheidungen treffen und kostspielige Managementfehler vermeiden?

Antworten auf diese Fragen habe ich in einem Bereich gesucht und gefunden, der in der westlichen Welt als Metapher für strategisches Denken schlechthin gilt: das Schachspiel. Schachbretter und Schachfiguren zieren die Buchumschläge vieler Strategiebücher. Und doch ist das königliche Spiel als Quelle strategischer Weisheit für das Management bisher nur wenig erschlossen.

Mit diesem Buch möchte ich dazu beitragen, Führungskräften den reichhaltigen Schatz an strategisch-taktischem Wissen, das Schachmeister innerhalb der letzten 1500 Jahre gesammelt haben, in allgemein verständlicher Form zugänglich zu machen.

Wenn Sie jetzt ein Buch voll Analogien und Metaphern erwarten, die das Geschehen auf den 64 Feldern des Schachbretts direkt mit dem Geschehen in Unternehmen und auf globalen Märkten gleichsetzen, muss ich Sie enttäuschen. Auch wenn wir immer wieder auf Schachbegriffe wie „Bauernopfer“ und „Zugzwang“ im Wirtschafts- und Politikteil renommierter Tageszeitungen stoßen, erscheint mir der Erkenntniswert direkter Analo-

gien und allgemeiner Metaphern eher gering. Die Struktur der Ressourcen, Handlungsoptionen und Ziele im Schachspiel unterscheidet sich zu deutlich von der im realen Leben der Unternehmen und Märkte, als dass sich Erkenntnisse direkt übertragen ließen.

Mein Ansatz besteht vielmehr darin, die strategischen Denk- und Handlungsfähigkeiten, die im Schach für den Erfolg erforderlich sind, herauszuarbeiten und die so gewonnenen psychologischen und strategischen Erkenntnisse für Führungskräfte nutzbar zu machen. Dabei gilt mein Augenmerk insbesondere der Frage, was Meister des Spiels besser machen als normal starke Spieler, und wie Führungskräfte davon profitieren können.

Als internationaler Marketingmanager im Innovationsbereich, Strategietrainer und Träger des FIDE-Meister-Titels der Weltschachorganisation kenne ich sowohl die täglichen Herausforderungen für Führungskräfte wie auch die Welt des Schachs. Als Strategietrainer habe ich ein Trainingskonzept entwickelt, mit dem ich die strategischen Denk- und Handlungsfähigkeiten von Führungskräften mit Hilfe von Erkenntnissen aus dem Schach systematisch fördern kann.

Ich habe mich dafür viele Jahre intensiv mit der Frage beschäftigt, welche Erfolgsprinzipien von Schachmeistern gleichermaßen übertragbar und praktisch anwendbar für Führungskräfte sind. Dabei habe ich sieben Erfolgsprinzipien herausgefiltert, mit denen Führungskräfte die Qualität ihrer strategischen und operativen Entscheidungen systematisch verbessern können. Anhand von Beispielen aus Schach und Wirtschaft vermittle ich, wie Führungskräfte ihr strategisches Denken und Handeln verbessern können. Das Neue an meinem Ansatz ist, dass Sie für das Verständnis der Erfolgsprinzipien aus dem königlichen Spiel keine Schachkenntnisse benötigen.

Als Führungskraft können Sie von Schachmeistern eine Menge darüber lernen, wie Sie in einem komplexen dynamischen System, zum Beispiel in einem Unternehmen oder einem hart umkämpften Markt, konstant gute strategische und operative Entscheidungen treffen können.

Einige Leser mögen jetzt einwenden, dass es für Führungskräfte doch wesentlich besser sei, gleich von erfolgreichen Führungskräften zu lernen, statt von Schachmeistern. Aus meiner Sicht ist es am besten, beides zu tun.

Das Lernen von den Erfolgen und Misserfolgen anderer Führungskräfte stößt allerdings schnell an Grenzen. Was für ein Großunternehmen der Automobilbranche funktioniert hat, muss für ein mittelständisches Unternehmen im Bereich der Biotechnologie noch lange nicht funktionieren. Konkrete Beispiele können oft den Blick auf die dahinterliegenden Erfolgsprinzipien verdecken. Darüber hinaus können gute und schlechte Entscheidungen im Schach wesentlich objektiver bewertet werden als im Management. Es gibt genügend Beispiele von Unternehmen, die in der Literatur als Musterbeispiele für gutes strategisches Handeln angeführt werden und kurz nach Erscheinen des Werkes aufgrund strategischer Fehler in die Krise geraten.

Wie die Kognitionswissenschaft gezeigt hat, kann das Lernen anhand von Analogien zwischen auf den ersten Blick sehr unterschiedlichen Bereichen besonders fruchtbar sein, um zu neuen Einsichten zu gelangen. Schach ist dazu nach meiner Überzeugung beson-

ders gut geeignet, sofern man die Schachmetapher nicht zu wörtlich nimmt, sondern eher als vereinfachte Simulation strategischer und operativer Prozesse betrachtet.

Das königliche Spiel ist einerseits ein stark vereinfachtes Modell einer Wettbewerbssituation, andererseits ist es hinreichend komplex, um daraus etwas für die komplexen Aufgaben in Wirtschaft und Politik zu lernen. Die Analogie zwischen Management und Schach kann dadurch Einsichten vermitteln, die einerseits konkret und umsetzbar, andererseits nicht zu stark auf Einzelfälle beschränkt sind.

Gerade für das Zusammenspiel zwischen Strategie und Taktik, oder anders ausgedrückt zwischen langfristigen Plänen und operativem Handeln, bietet das Schach eine Fundgrube an Erkenntnissen. Dabei geht es mir weniger darum, zu versuchen, konkrete Handlungsanleitungen von den 64 Feldern auf die weitaus komplexere Realität des Führungskräfte-Alltags zu übertragen.

Dieses Buch beleuchtet vielmehr, welche Fähigkeiten und Prinzipien im Schach zum Erfolg führen und wie Führungskräfte ihre eigenen Fähigkeiten entsprechend weiterentwickeln können, um konstant gute Entscheidungen zu treffen und nachhaltig erfolgreich zu sein.

Wer dieses Buch lesen sollte

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte – Frauen und Männer –, die in leitender oder koordinierender Funktion Verantwortung für Entscheidungen tragen. Dabei ist es unerheblich, ob Sie Vorstandsvorsitzender eines DAX-Konzerns oder Geschäftsführer eines Startup-Unternehmens sind.

Das Buch gibt Führungskräften einen fundierten Zugang zu Denk- und Entscheidungsmethoden von Schachmeistern, ohne Kenntnisse des königlichen Spiels vorauszusetzen. Direkt umsetzbare Tipps und Denkanstöße machen das Buch zu einem wertvollen Begleiter für erfolgreiches strategisches Handeln.

Dieses Buch ist mit Blick auf Führungskräfte im Bereich der Wirtschaft geschrieben worden. Doch die vermittelten Erkenntnisse sind auch für Führungskräfte aus anderen Bereichen relevant. Wenn Sie in einer öffentlichen Verwaltung, einer Nichtregierungsorganisation oder in einem politischen Amt Verantwortung tragen, werden Sie von diesem Buch ebenso profitieren können, wie als Führungskraft in einem Wirtschaftsunternehmen.

Schachkenntnisse sind für das Verstehen und Anwenden der vermittelten Prinzipien und Methoden nicht erforderlich, lediglich die Offenheit, sich auf Einsichten aus dem königlichen Spiel einzulassen. Zugleich möchte ich die Leserinnen und Leser, die noch nicht Schach spielen, ermuntern, es einmal zu versuchen, da es viele Fähigkeiten und Einstellungen fördert, die dabei helfen, gute Entscheidungen zu treffen.

Bei einem Seminar hat mir einmal eine Teilnehmerin gesagt, dass Schach-Erkenntnisse zu strategischem Denken und Handeln für Führungskräfte eher ein Männer-Thema seien. Das sehe ich anders und wünsche mir ausdrücklich viele Frauen in Führungspositionen als Leserinnen. Strategisches Denken und Handeln sind weder ein Männer- noch ein Frauen-Thema, sondern ein Führungsthema.

Übrigens ist auch Schach immer weniger eine reine Männerdomäne. Immer mehr Frauen spielen mittlerweile Schach, und obwohl derzeit noch Männer die Weltspitze beherrschen, gibt es inzwischen durchaus einige Frauen, die unter den besten 100 Spielern der Welt mitmischen. Angesichts der immer noch relativ geringen Zahl von Schachspielerinnen entspricht das ungefähr der statistischen Erwartung.

Die Erfolge der Polgár-Schwestern und vieler junger chinesischer Spielerinnen haben jedenfalls bewiesen, dass durch systematische Förderung und hartes Training auch die Weltspitze für Frauen erreichbar ist. Hier zeigt sich eine gewisse Parallele zum Top-Management, wo in den letzten Jahren immer mehr Frauen Einzug gehalten haben.

Wie Sie aus diesem Buch maximalen Nutzen ziehen

Sie haben bis hierhin gelesen und das Buch entweder schon gekauft oder Sie überlegen gerade, es zu kaufen. Die eigentliche Investition besteht aber nicht aus dem Euro-Betrag des Kaufpreises, sondern aus der Zeit, die Sie in die Lektüre investieren. Egal, wie viel Zeit Sie investieren, es ist mir wichtig, dass Sie einen konkreten Nutzen aus diesem Buch ziehen.

Eilige Leser, die schnell zu den praktischen Tipps kommen möchten, können Teil 1, der die Analogien zwischen Wirtschaft und Schach sowie zwischen Führungskräften und Schachmeistern erläutert, überspringen und direkt mit Teil 2 beginnen, in dem ich die sieben Erfolgsprinzipien erläutere. Setzen Sie dann die Lektüre mit Teil 3 fort, in dem ich Ihnen konkrete Tipps gebe, wie Sie die sieben Erfolgsprinzipien trainieren und im Führungsalltag einsetzen können.

Wenn Sie etwas mehr Zeit haben, lohnt sich auch die Lektüre von Teil 1, der Ihr Verständnis für die in Teil 2 und Teil 3 erläuterten Erfolgsprinzipien vertiefen hilft.

In den Kapiteln der Teile 2 und 3 finden Sie Tipps und Übungen dazu, wie Sie die sieben Erfolgsprinzipien konkret im Führungsalltag anwenden können. Wenn Sie ernsthaft an sich arbeiten und den maximalen Nutzen aus diesem Buch ziehen wollen, empfehle ich Ihnen, die Tipps anzuwenden und die Übungen durchzuführen. Sie können dabei selektiv vorgehen und sich auf die Übungen zu Erfolgsprinzipien konzentrieren, die Ihnen in Ihrer jetzigen Situation am wichtigsten erscheinen.

Sollten Sie momentan weder Zeit noch Interesse haben, die Übungen zu machen, können Sie durchaus auch einen Erkenntnisgewinn aus der reinen Lektüre des Buches ziehen.

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre und viel Erfolg bei Ihren strategischen und operativen Entscheidungen.

Neckargemünd im Juli 2015

Milon Gupta
E-Mail: info@strategicthinking.eu

http://www.springer.com/978-3-658-11451-0

Die sieben Erfolgsprinzipien der Schachmeister
Strategisches Denken und Entscheiden für Führungskräfte
Gupta, M.
2016, XVII, 213 S. 23 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-11451-0