Inhaltsverzeichnis

Teil I Führungskräfte und Schachmeister

1 Strategische Herausforderungen für Führungskräfte 3
1.1 Dynamische Komplexität 4
1.1.1 Beispiele für komplexe Systeme 5
1.1.2 Eigenschaften von komplexen Systemen 6
1.1.3 Der Unterschied zwischen kombinatorischer und dynamischer Komplexität 7
1.1.4 Unvorhersehbarkeit dynamischer Entwicklungen 9
1.1.5 Ursachen für dynamische Komplexität 10
1.2 Risiken in der VUKA-Welt 15
1.2.1 Volatilität 16
1.2.2 Unsicherheit 17
1.2.3 Komplexität 17
1.2.4 Ambiguität 18
1.2.5 Die vielfältigen Facetten des Risikos 18
1.2.6 Finanzielle Risiken 20
1.2.7 Operative Risiken 20
1.2.8 Strategische Risiken 21
1.3 Agile Organisationsgestaltung 21
1.3.1 Strukturen 23
1.3.2 Prozesse und Kultur 23
1.3.3 Fähigkeiten der Beschäftigten 24
Literatur 25

2 Schach – Inspirationsquelle für Führungskräfte 27
2.1 Wesen und Gehalt des königlichen Spiels 28
2.2 Schach als Metapher für Wirtschaft und Politik 30

2.3 Ein Modell für komplexe dynamische Systeme 31
2.3.1 Dynamische Komplexität auf 64 Feldern 34
2.3.2 Die vier Faktoren des Schachspiels: Raum, Material, Zeit und Energie 35
2.4 Laboratorium für neue Erkenntnisse 43
2.4.1 Fruchtfliege der Psychologen 43
2.4.2 Spielwiese der Spieltheoretiker 45
2.4.3 Sparringspartner für Schachcomputer 47
Literatur 49

3 Was Schachmeister und erfolgreiche Führungskräfte verbindet 51
3.1 Schachmeister – was sie von Normalspielern unterscheidet 52
3.2 Gemeinsamkeiten zwischen Schachmeistern und Führungskräften 54
3.3 Unterschiede zwischen Schachmeistern und Führungskräften 57

Teil II Die sieben Erfolgsprinzipien

4 Erstes Erfolgsprinzip: Überwinden Sie Hindernisse mit Willenskraft 63
4.1 Warum Willenskraft im Schach und im Führungsalltag so wichtig ist 64
4.2 Welche Faktoren unsere Willensstärke beeinflussen 66
4.2.1 Energie 66
4.2.2 Einstellung 68
4.2.3 Umgebung 68
4.2.4 Gewohnheiten 69
4.3 Die positiven Gewohnheiten der Schachmeister 70
4.3.1 Vor der Partie 70
4.3.2 Während der Partie 72
4.3.3 Nach der Partie 72
4.4 Wie Führungskräfte ihre Willenskraft stärken können 73
Literatur 76

5 Zweites Erfolgsprinzip: Nutzen Sie effektive Denkmuster 77
5.1 Der siebenteilige Denkprozess von Schachspielern 78
5.2 Chunks und Templates – die Musterdatenbank der Meister 79
5.3 Heuristiken für die Suche nach guten Zügen 81
5.4 Das Wechselspiel von Chunks, Templates und Heuristiken bei der Entscheidung 83
5.5 Reflektiertes Üben 85
5.6 Fehler beim Erkennen von Mustern 87
5.7 Chunks, Templates und Heuristiken für Führungskräfte 89
Literatur 92

6 Drittes Erfolgsprinzip: Bewerten Sie jede Situation mit geschultem Urteilsvermögen 95
6.1 Wie Meister Schachpositionen beurteilen 96
6.1.1 Framing-Effekte 97
6.1.2 Urteilskriterien von Schachmeistern 99
6.1.3 Urteilsverzerrung 100
6.2 Was Schachmeister mit Karl Popper verbindet 101
6.2.1 Die Kunst des Falsifizierens 102
6.2.2 Typische Denkfehler 103
6.3 Wie Schachmeister ihr Urteilsvermögen trainieren 106
6.4 Was Führungskräfte von Schachmeistern über gutes Urteilsvermögen lernen können 108
6.4.1 Das eigene Handeln reflektieren 109
6.4.2 Hybris in der Wirtschaft – Beispiel CargoLifter 110
6.4.3 Führungskräfte-Tipps 111
Literatur 112

7 Viertes Erfolgsprinzip: Managen Sie Risiken mit Umsicht 113
7.1 Die Kunst der Prophylaxe 114
7.2 Wie Schachmeister Risiken antizipieren 116
7.3 Unterschiedliche Risikoprofile von Schachmeistern 118
7.4 Was Führungskräfte von Schachmeistern über Risikomanagement lernen können 120
Literatur 123

8 Fünftes Erfolgsprinzip: Entwickeln Sie neue Lösungen durch kreative Vorstellungskraft 125
8.1 Der Wechsel zwischen divergentem und konvergentem Denken 126
8.2 Impulse für divergentes Denken 128
8.3 Wie Schachmeister ihr Vorstellungsvermögen trainieren 130
8.4 Blindschach – die hohe Schule der Vorstellungskraft 132
8.5 Das geistige Auge der Schachmeister 134
8.6 Wie Führungskräfte ihr kreatives Vorstellungsvermögen entwickeln können 136
8.6.1 Führungskräfte-Tipps 138
Literatur 140

9 Sechstes Erfolgsprinzip: Gestalten Sie zukünftige Möglichkeiten durch Voraussicht 141
9.1 Wie weit Schachmeister voraussehen können 142
9.2 Wie Schachmeister Züge finden und auswählen 143
9.2.1 Kandidatenzüge 144
9.2.2 Variantenbäume 145

9.3 Rückwärtsinduktion 146
9.3.1 Trittsteine 147
9.3.2 Wendepunkte 148
9.4 Was Führungskräfte von Schachmeistern über Voraussicht lernen können 149
Literatur 152

10 Siebtes Erfolgsprinzip: Hören Sie bei schwierigen Entscheidungen auf Ihre Intuition 153
10.1 Die Rolle der Intuition im Schach 154
10.1.1 Carlsens Intuition 154
10.1.2 Der Zusammenhang zwischen Intuition und Können 156
10.2 Was Intuition ist und wie sie funktioniert 157
10.3 Die Grenzen der Intuition und wie Schachmeister damit umgehen 161
10.3.1 Schattenseiten der Intuition 161
10.3.2 Bedenkzeit und Intuition 162
10.3.3 Impulskontrolle und Regulierung von Emotionen 163
10.4 Was Führungskräfte von Schachmeistern über Intuition lernen können 163
10.4.1 Intuition auf Meister-Niveau bringen 164
10.4.2 Auf kognitive oder emotionale Signale in einer Situation achten 164
10.4.3 Erst die Intuition, dann die Analyse 165
10.4.4 Regulieren Sie Ihre Emotionen 166
10.4.5 Mut zur intuitiven Entscheidung 167
Literatur 168

Teil III Praxiseinsatz der sieben Erfolgsprinzipien

11 Die Erfolgsprinzipien für Ihr eigenes Handeln nutzen 173
11.1 Woche eins: Vorbereitung 174
11.2 Woche zwei: die Denkmuster-Werkstatt 177
11.3 Woche drei: die Urteilskraft schärfen 178
11.4 Woche vier: Risiken managen 184
11.5 Woche fünf: Vorstellungskraft entwickeln 186
11.6 Woche sechs: Voraussicht üben 187
11.7 Woche sieben: die Intuition schulen 190
11.8 Woche acht: Nachbereitung 191
Literatur 192

12 Die Erfolgsprinzipien für gemeinsames Handeln nutzen 193
12.1 Die Relevanz der sieben Erfolgsprinzipien für Unternehmen 193
12.2 Die Unternehmenskultur weiterentwickeln 196
12.3 Entscheidungsprozesse effektiv gestalten 197
12.4 Die Unternehmensstrategie planen und umsetzen 200
Literatur 201

13 Partien zur Illustration der sieben Erfolgsprinzipien 203
13.1 Mit Willenskraft zum Erfolg 204
13.2 Matt nach Muster 205
13.3 Ein Partie-entscheidendes Fehlurteil 206
13.4 Meisterhafte Risikoreduktion durch Prophylaxe 207
13.5 Die Kraft des Vorstellungsvermögens 208
13.6 Angriff mit Voraussicht 210
13.7 Die Intuition des Wunderkinds 211

Schlusswort und Dank 213

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