

1. DIE PARTIE DES JAHRHUNDERTS

*„Mechanisch in der Anlage und doch nur wirksam durch Fantasie,
begrenzt in geometrisch starrem Raum
und dabei doch unbegrenzt in seinen Kombinationen,
ständig sich entwickelnd und doch steril, ein Denken, das zu nichts führt,
eine Mathematik, die nichts errechnet, eine Kunst ohne Werke,
eine Architektur ohne Substanz
und nichtsdestominder erwiesenermaßen dauerhafter als alle Bücher
und Werke, das einzige Spiel, das allen Völkern und Zeiten zugehört
und von dem niemand weiß, welcher Gott es auf die Erde gebracht,
um die Langeweile zu töten, die Sinne zu schärfen, die Seele zu spannen.“
(Stefan Zweig)*

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

Schach gibt es schon sehr lange, als Spiel und auch als ganz spezielle Denkschule. Im ersten Kapitel tauchen wir in die vielfältigen Gedankenansätze ein, die sich bereits mit Schach beschäftigt haben. Wir reisen ein wenig in Analogien, die als Basis für das Verständnis des Buches dienen und betrachten die physischen wie auch intellektuellen Grundlagen des Spiels der Könige. Nicht zuletzt stelle ich Ihnen einen Begleiter auf unserer Reise vor, der mit nützlichen Einsichten aber auch schonungsloser Kritik zur Stelle sein wird, wenn es notwendig ist.

Also: Willkommen bei Schach dem Manager!

Zu Beginn haben wir Stefan Zweig sprechen lassen, der in seiner Schachnovelle wohl die schönste Definition von Schach erdacht hat.

Was hat ein kurzweiliges Spiel wie Schach mit der großen ernsten Wirtschaft und deren Lenkern gemeinsam? Was überhaupt ist Schach?

Der französische Philosoph Gilles Deleuze bezeichnete Schach einmal als *„eine Kombinatorik von Orten in einem reinen Spatium, das unendlich viel tiefer ist als das reale Ausmaß des Schachbrettes und die imaginäre Ausdehnung jeder Figur.“* Der schlagfertige Ex-Schachweltmeister Michael



Moisejewitsch Botwinnik sieht die Sache naturgemäß einfacher.

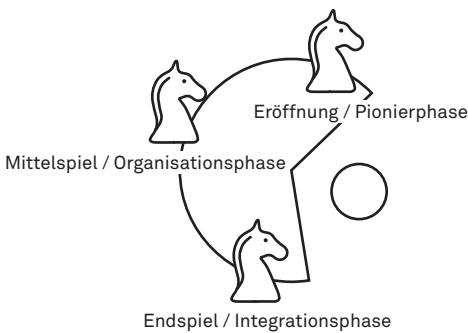
Er meinte über Schach einmal launisch zu einem Journalisten: „*Wenn ich es spiele, ist es Wissenschaft, bei Michael Tal (ebenfalls ein Ex-Weltmeister) ist es Kunst, wenn Sie es spielen, ist es einfach nur ein Spiel.*“ Selbst so manche namhaften Theoretiker der Wirtschaftswissenschaften haben das Schach schon mit dem viel propagierten „*grenzenlosen Unternehmen ohne Barrieren zwischen den Funktionsbereichen, Ebenen und*

Standorten“ verglichen. Ein erster Einstieg in unser Thema scheint also bereits gefunden.

„Ähnliche Analogien beschäftigen sich mit den drei Stadien eines Schachspiels, also der Eröffnung, dem Mittelspiel und dem Endspiel, und vergleichen diese mit den drei grundsätzlichen Entwicklungsphasen von Unternehmen.“

In der *Pionierphase* funktionieren Information und Kommunikation am einfachsten, alle beteiligten „Figuren“ fühlen sich wie in einer großen Familie, ähnlich dem Eröffnungsstadium einer Partie, in dem eine harmonische Figurenentwicklung gefragt ist.

In der *Organisationsphase* werden die emotionalen Beziehungen zurückgedrängt und durch immer mehr formale Strukturen ersetzt, ähnlich den



komplexen Plänen und Strategien des schachlichen Mittelspiels. Die Zahl der Aktennotizen, Formulare und Kopien wächst, alles wird unübersichtlich. Erst in der *Phase der Integration* wird der Aufwand auf das Wesentliche reduziert, die Menschen treten wieder in den Vordergrund und integrieren ihre Erfordernisse und Wünsche in das Gesamtziel des

Unternehmens, ähnlich dem Endspiel, in dem die *Aktivität jeder einzelnen Figur* eine große Rolle in der Gesamtbeurteilung einer Stellung spielt. Ein interessanter Ansatz von vielen, der schon zeigt, wie tief die Ideen des Schachs im unternehmerischen Alltag verwurzelt sind.

„Generalisiert betrachtet ist Schach die freie und dynamische Transformation von Zeit, Raum und Material in spielerischer Form, die sich souverän jeder Tyrannei des Zufalls entzieht.“

Das ist die gute Nachricht, die schlechte ist, dass Schach zu schwer für uns Menschen ist – aber nur ein wenig zu schwer. Diese Suche nach dem „Absoluten“, der Auffindung des jeweiligen Zuges, der den Gewinn mit sozusagen *metaphysischer Korrektheit* verbürgt, das hat uns schon zu allen Zeiten immer wieder herausgefordert. Unter allen Spielen nimmt Schach eine besondere Stellung ein, seine Sprache wird auf der ganzen Welt verstanden, und das schon seit über *15 Jahrhunderten*. Es war und ist wahrhaft das Spiel der Könige, auch wenn die Benannten heutzutage eher dem kurzweiligen Polo oder dem Spiel an der Börse zugetan sind.

Kann es sein, dass dieses Spiel bisher noch nicht erkannte Wahrheiten in sich birgt, die der modernen Lehre der Wirtschaftswissenschaften und des Managements zu Diensten sein könnten? Kann *Schach* vielleicht sogar *notwendige Fähigkeiten vermitteln*, die bis dato nicht auf Universitäten gelehrt werden? Bisher wurde der Einfluss des Schachs auf die *Grundprinzipien der Unternehmensführung* nicht wirklich wahrgenommen oder gar ernsthaft untersucht.

Warum auch, ein Spiel kann doch keine wissenschaftlich fundierten Theorien ersetzen oder sie zumindest unterstützen. Dachte man. Nun ja, Zeiten ändern sich, und mit ihnen entstehen neue funktionelle Paradigmen, die ein genaueres Bild des gegenwärtigen Lebens mit all seiner chaotischen Vielfalt darstellen.

„Im tatsächlichen Leben wird, im Gegensatz zur noch herrschenden Lehre der geplanten Ordnung, alles unberechenbarer, chaotischer und unübersichtlicher.“

Warum sollte uns da nicht gerade die „*Theorie des Spiels*“ nützliche Hinweise zum neuen Verständnis und Handling des Chaos liefern? Eine gute Frage, auf die uns **SDM** antworten wird. Bei dieser Gelegenheit möchte ich Ihnen



meinen neuen Freund *Chester* vorstellen, der uns durch dieses Buch begleitet und immer dann zur Stelle sein wird, wenn es um *Verständnisfragen zum jeweiligen Thema* geht oder er das Bedürfnis hat, mich zu unterstützen oder auch zu korrigieren. *Chester* ist

eine Art von Über-Ich, der das Schach nicht ganz so enthusiastisch sieht und daher die *objektive Instanz* dieses Werkes darstellt. Außerdem schätze ich Chesster's bissigen Humor, der so manche meiner Übertreibungen ins rechte Bild rücken wird.

Doch zurück zu unserer Herausforderung. Was also verbindet Schach mit den grundlegenden Prinzipien des Managements und dessen handelnden Personen? Spontan möchten Sie auf die Fragestellung mit „*logisches Denken und analytisches Vermögen*“ antworten. Ja, Sie haben damit Recht. Diese erste Einsicht mag oberflächlich genügen, da ist aber noch unglaublich viel mehr an Gemeinsamkeit vorhanden. Begeben Sie sich mit mir auf die Suche danach, diese Wahrheiten wollen aktiv entdeckt werden! Auf Sie warten verblüffende Parallelen und mehr verbindende Substanz, als Sie sich es jetzt noch vorstellen können. Beginnen wir also gemeinsam zu suchen. Suchen wir nach dem ordnenden Urgrund, der die Strategie und Taktik des Schachspiels zu einem effektiven Werkzeug wirtschaftlicher Wirklichkeit macht. Zu Beginn ist jedoch etwas an Vorsicht geboten.

„*Zu sehen, was jeder sieht, aber etwas daraus entstehen zu lassen, was noch niemand erdachte ...*“, genau so kann das Schach ein Vorbild für das Management von Unternehmen sein. Doch Achtung, Schach, auf welchem Niveau es auch immer verstanden ist, löst Ihre unternehmerischen Herausforderungen nicht, das machen immer noch Sie selbst. Gut Schach zu spielen, heißt deshalb noch lange nicht, ein guter Manager zu sein. Umgekehrt ist ein ausgezeichneter Manager noch lange kein Großmeister des Schachs.

„Gut Schach zu spielen, heißt deshalb noch lange nicht, ein guter Manager zu sein.“

Erst die Erkenntnis der verbindenden Ideen beider geistigen Formen des Spiels verstärkt die erfolgreichen Handlungsmuster im „daily business“ und verhilft den „Figurenmanagern“ beider Seiten zu mehr Qualität in ihrem Schaffen. Die aktive Ableitung gleicher oder ähnlicher Schlüsse aus dem Vergleich von zueinander artfremden *Elementen* und *Mustern*, wie eben Schach zu Management, das ist der Trick, das ist Crossminding in Reinkultur. Die *Freude an der Entdeckung* dieser interessanten Analogien und die sich daraus ergebenden vitalen Denkprozesse schaffen sehr rasch ein neues Verständnis für Ihr persönliches „*Management von Figuren*“.

Die *kognitive Verarbeitung dieser Motive* beschleunigt das Tempo und die Effektivität Ihrer zukünftigen Schlussfolgerungen und Aktionen und macht Sie zu einem erfolgreichen Manager, sofern Sie das nicht schon sind. Lernen Sie durch Schach jedenfalls die anspruchsvollste Form der Kommunikation kennen, die aktive Auseinandersetzung mit den Ideen anderer. Risiko gehen Sie dabei wohl keines ein.



„Schach hat tatsächlich den großen Vorteil, alle neu gewonnenen Erkenntnisse permanent und ohne großes Risiko in der Simulation testen und schließlich weiterentwickeln zu können.“

Ja, Chesster, und dieser Umstand sollte in der Tat genutzt werden. Wie Sie sicher bereits bemerkt haben, werden in diesem Buch viele Schachdiagramme verwendet, um die extrahierten Analogien und Erkenntnisse deutlich zu machen. Wenn Sie bereits Schach spielen, wird ihnen das „Nachspielen“ meiner *Überlegungen auf Basis konkreter Diagramme* keine großen Probleme bereiten. Falls Sie jedoch kein Schach spielen, wird Ihnen ein rasch erworbenes Schachset jedenfalls dabei helfen, die im Buch verwendeten Darstellungen und Zugfolgen nachzuvollziehen und vor allem nachzuspielen! Und mit „nachspielen“ meine ich, die Figuren aufzustellen und sie analog den Anleitungen auch zu bewegen!

„Es ist dabei nicht wichtig, alle Regeln sofort und genau zu kennen, erleben Sie Schach einfach als dynamisches Bewegungsszenario!“

Schon nach den ersten gemeinsamen Minuten mit Ihrem Schachbrett und Ihren Figuren werden Sie zu verstehen beginnen. Lernen Sie, die Vorgänge am Brett intuitiv zu erfassen und daraus konkrete Rückschlüsse zu ziehen. Alles Weitere kommt von selbst. Dafür garantiere ich. Diese ganz persönliche Erfahrung wird Ihnen helfen, Ihre *strategischen* und *taktischen Maßnahmen* im Wirtschaftsalltag neu zu bewerten und frischen Wind in Ihre Strukturen zu bringen.

Doch ist Vorsicht angebracht. Jede neu erworbene Kenntnis will vor ihrer Umsetzung auch wirklich richtig verstanden sein. Manchmal werden Sie sich anstrengen müssen, um die beschriebenen Analogien in ihrer gesamten Tiefe in *konkrete Handlungen* umsetzen zu können. Chesster würde mir

sicher sofort zustimmen und Ihnen „No pain no gain!“ zurufen. Und wie Recht hat er damit! Doch wenn der Groschen einmal gefallen ist, garantiere ich ihnen eine neue Erfahrungswelt, von deren Existenz Sie bisher wahrscheinlich nur marginal Kenntnis hatten. Endlich ist der Zeitpunkt gekommen, erstmals etwas konkreter zu werden.

In welcher Form ist Ihnen Schach bisher im Alltag begegnet? Haben Sie nur davon gehört? Haben Sie schon einmal jemanden beobachtet, der Schach spielt? Hatten Sie schon einmal selbst eine Schachfigur in Ihrer Hand?

„Laut einer Studie hat über 15% der Weltbevölkerung schon einmal Schach gespielt oder kennt zumindest einige Regeln des Spiels.“

Mögen diese Kenntnisse auch schon wieder verkümmert sein, einzelne *Begriffe* und *Eindrücke* bleiben jedem einmal damit Konfrontierten ewig in aktiver Erinnerung. Schon allein die Tatsache, wie viele Schachbegriffe in die gegenwärtige *Wirtschaftssprache* Einzug gehalten haben, zeigt die latente Präsenz des Schachs in verschiedenen Bereichen des Lebens und im Speziellen seine *Artverwandtschaft und Affinität* zum gegenwärtigen Management.



„Sogar ich kenne Begriffe wie das berühmte ‚Bauernopfer‘, Schachmatt, das Patt, die Aufstellung oder die Rochade aus dem Wirtschaftsalltag.“

Danke, Chesster, für diese unterstützende Wortmeldung. Sogar Schacheröffnungen wie „*Sizilianisch*“ müssen für spezifische Prozesse erhalten, auch wenn dieses Beispiel eher in zynischem Kontext für leicht anrühige Praxen verwendet wird. Auch das Wort „*Zugzwang*“ hat in beiden Welten seinen Stellenwert; übrigens sehen Sie hier einen der wenigen interessanten Fälle, neben „*Kiebitz*“, „*Patzer*“ und „*Zeitnot*“, in denen sich selbst die englischsprachige Schachgemeinde des deutschen Begriffs bedient. Und das kommt wohl in anderen Gebieten nicht so oft vor. Alle diese Termini werden uns jedenfalls noch später in schachlichem wie wirtschaftlichem Kontext begegnen. In der Tat sind Leute, die diese Begriffe in den wirtschaftlichen Alltag einbringen, im *heutigen Wirtschaftsleben* nicht nur „cool“, sie stehen auch, manchmal ohne es zu wissen, an der Schwelle eines *neuen Verständnisses*.



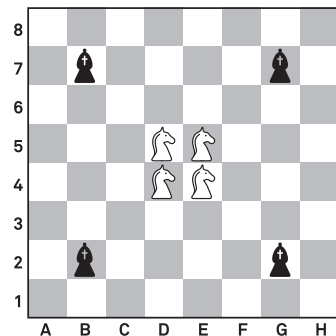
„So weit, so gut, aber ist die reine Kenntnis von schachlichen Begriffen nicht zu wenig, um den Inhalt des Buches zu verstehen? Sollte man da nicht Schach auf hohem Niveau spielen können?“

Nicht unbedingt, Chesster. Mein Anspruch ist eben, Schach verstehen zu lernen, ohne es gut spielen zu müssen. Und das alles fern von Banalismus und *falsch verstandener Simplifizierung*. Viel zu oft führen unzulässig vereinfachte Analogien, wie der ausschließliche Vergleich von Schachfiguren mit Menschentypen in einem Unternehmen, zu einer *Trivialisierung des Spiels* und der sich daraus ergebenden Problemstellungen. Dazu ist Schach leider nicht simpel genug.

„Figuren planlos zu ziehen ist einfach, wirklich Schach zu spielen ist hingegen eine komplexe Angelegenheit, und sie wird durch die gegenwärtige Verdrängung alter Grundsätze und Dogmen immer komplexer.“

Falls Sie bereits ernsthaft Schach spielen, eine zwischenzeitliche Warnung: **SDM** verbessert trotz umfassender Erörterung aller Strategien und Motive nur sekundär Ihr Schachspiel, wie schade das auch für Sie sein mag. Auf jeden Fall bringt es Ihnen aber die *tiefgründigen verbindenden Wahrheiten* näher, die sowohl dem Spiel der Könige als auch dem Spiel der Wirtschaft zugrunde liegen. Natürlich kann ich, bevor Sie fortfahren zu lesen, nicht von Ihnen verlangen, zuallererst Großmeister des Schachs zu werden, aber es würde Ihnen keinesfalls schaden. Glauben Sie mir.

Die Idee zu diesem Buch kam mir eines Abends, als ich mich auf einen anstehenden Wettkampf am darauf folgenden Tag vorbereitete. Ich analysierte gerade eine Partie meines voraussichtlich nächsten Gegners und die daraus entstehenden möglichen Mittelspielstellungen, als ich etwas von dem nebenstehenden Diagramm abgelenkt wurde. Dieses Bild zeigt auf den ersten Blick eine etwas eigenartig anmutende *Verteilung von Springern und Läufern* in befremdlich *anziehender geometrischer Verflechtung*. Doch ich erkannte eine noch tiefere Logik in diesem Diagramm.



„Es war die strategische Einsicht, dass das Zentrum eines Schachbretts nicht unbedingt durch Figuren oder Bauern besetzt sein muss, um beherrscht zu werden, die mich in eine launische Stimmung voller spekulativer Ideen versetzte.“

Ich ließ von meiner Vorbereitung ab und dachte nach.



„Ein Zentrum muss nicht unbedingt besetzt werden, um beherrscht zu werden! Das klingt schon etwas spannender, Alex!“

Wie war es doch gleich in der Wirtschaftstheorie? Das Zentrum ist jener Ort, der für Umsatz sorgt, der es erlaubt, jeden anderen beliebigen abstrakten wie konkreten Ort leichter und schneller zu erreichen. Was bedeutet das Zentrum für Manager also? Auch hier muss ein Markt nicht unbedingt durch eigene Figuren besetzt sein, um beherrscht zu werden. Den Beweis dafür liefern uns täglich die McDonalds oder BurgerKings dieser Welt mit ihren äußerst erfolgreichen Franchise-Systemen.

„Sie kontrollieren das Zentrum, also den Markt, größtenteils durch assoziierte freie Unternehmer, ohne ihn selbst zu besetzen.“

Sie beherrschen ihn einzig allein durch ihre *Ideen* und *Motive*. Genau so wie die Läufer in unserem ersten Diagramm! Eine Basis für **SDM** war geschaffen. Der Jagdtrieb hatte mich erfasst, und ich bemühte mich sofort, nach weiteren konkreten Analogien zu forschen, und wurde auch auf Anhieb fündig. Nach diesem konkreten Beispiel des Franchising folgten allgemeinere Überlegungen, und ich stellte überrascht fest, dass selbst die grundsätzlichen Strategeme des Schachs als nützliche praktische Basis für unternehmerische Qualifikationen dienen können.

Ich war zum Suchenden geworden und begann nun, die Ideen des Schachs mit allen möglichen Ansätzen in der gegenwärtigen Managementliteratur zu vergleichen. Was ich fand, war ein genereller Trend, wirtschaftliche Prozesse mit den unterschiedlichsten Wissensgebieten wie den *Natur-* oder sogar *Geisteswissenschaften* zu verschmelzen, um daraus neue Erkenntnisse für das „daily business“ zu gewinnen. Das ermutigte mich.