

Der ist wirklich ein überlegener Mann, der einem Schachspiel stillschweigend zusehen kann.

Chinesisches Sprichwort



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

immer mal wieder werden wir gefragt, warum unsere Homepage und Firmenflyer mit Schachfiguren gestaltet seien.

Nun sind wir zwar gerade dabei, die Seite umzugestalten. Dennoch können Sie in dieser Ausgabe herausfinden, was Schach und unsere Themen miteinander verbindet.

Allen unseren Lesern wünschen wir eine schöne Adventszeit, ein frohes Weihnachtsfest und alles Gute für das kommende Jahr.

Mit herzlichen Grüßen

Petra Sonne-Neubacher & Marc Neubacher

Unternehmensführung

Parallelen

Für uns hat Schachspiel viel mit Management zu tun:

1. Es erfordert strategisches Planen und Vorausdenken.
 2. Man kann nur die eigenen Handlungen direkt beeinflussen, nicht die des anderen.
 3. Man muss viele Faktoren berücksichtigen, hat aber nur eine begrenzte Zeit für die Abwägung zur Verfügung.
 4. Man kann in Zugzwang geraten.
- Und
5. Man kann keinen Zug zurücknehmen.

Natürlich hat auch diese Analogie ihre Grenzen. Beim Schach gibt es viel weniger Unwägbarkeiten. Der Gegner kann beispielsweise keine neuen Züge erfinden. Der schönste Unterschied aber ist: Im Management spielt man nicht allein.

Zitat

Schach ist das schnellste Spiel der Welt, weil man in jeder Sekunde Tausende von Gedanken ordnen muss.

Albert Einstein

Personalführung

Alle im Blick

Die beliebteste Figur beim Schach ist die Dame. Das ist kein Wunder, denn sie kann scheinbar am meisten ausrichten. Dennoch lässt sich mit der Dame allein kein Spiel gewinnen. Vielmehr hängt der Erfolg davon ab, wie man alle Figuren gemeinsam positioniert und im Verband bewegt.

Dieser Gedanke, auf Personalführung übertragen, ließe sich dann so ausdrücken, dass ein Unternehmen so gut ist wie alle Mitarbeiter zusammen. Und zwar nicht, wie sie von selbst zusammen arbeiten, sondern wie sie als Einheit geführt werden.

Prozessoptimierung

Spielanalyse

Beim Schach ist es durchaus üblich, ein Spiel im Nachhinein einer detaillierten Analyse zu unterziehen und daraus zu lernen. Sei es aus Fehlern, sei es aus besonders gelungenen Zugkombinationen.

Vielleicht stimmen Sie dem Gedanken zu, dass das auch im Management, insbesondere in Projekten, ein nützliches Vorgehen sein könnte. Nur stehen der Betrachtung von Fehlern dort verschiedene Hindernisse entgegen.

Eines ist der Zeitmangel. Wer hat nach Ende eines Projektes schon Zeit und Gelegenheit für eine Aufarbeitung? Meist schafft man es nicht einmal, die Unterlagen vernünftig

abzulegen. Stattdessen stecken alle Beteiligten längst im nächsten Projekt und bis über beide Ohren in der Arbeit.

Ein anderes ist, dass Fehler im Management ungern gesehen sind. Bevor man aber eine Fehleranalyse beginnt, muss man zuerst einmal – sich selbst und womöglich anderen – zugestehen, dass man einen Fehler gemacht hat. Schwierig.

Dabei müssen es ja gar keine Fehler sein. Eines der größten Vergnügen begeisterter Schachspieler ist das Nachvollziehen meisterhaft geführter Partien. Da kann man dann den Profis über die Schulter blicken, Strategie und Finten studieren und sich mit Glück etwas anschauen.

So weit, so gut. Aber wie lässt sich das in einem Unternehmen etablieren? Denn all dies kostet Zeit und damit Geld. Und der *Beweis* dafür, dass eine detaillierte Analyse abgeschlossener Projekte, und vielleicht gerade nicht der Erfolgsstories, etwas bringen kann, erfordert eben das, nämlich die Analyse. Also braucht es eine engagierte Führung, die

- vor dem Beweis daran glaubt,
- denjenigen nicht direkt oder indirekt bestraft, der seine Fehler offenlegt und
- für die Analyse aktiv Ressourcen bereit stellt.

Wenn man nämlich wartet, „bis dafür mal Zeit ist“, ist der Zeitpunkt jetzt schon sicher: Nie.

Kommunikation & Coaching

Innere Sicherheit

Angeregt durch die Arbeiten von *Daniel Kahneman* (siehe Sachbuch-tipp) und anderen ist das Thema Denkfehler gerade ein viel besprochenes.

Es ist eine ärgerliche Tatsache, dass man sich nicht auf sein Bauchgefühl verlassen kann, wo die Gesetze der

großen Zahl eine Rolle spielen. Deshalb ist es so leicht, Menschen mit Statistik zu verwirren oder abzulenken. Sie ist per se antiintuitiv.

Häufig wird beispielsweise die Dynamik von Entwicklungen unterschätzt. 100 Erkrankte an einer hoch ansteckenden Infektion sind eben keine Kleinigkeit, sondern möglicher Vorbote einer Katastrophe.

Auch die Legende, die sich um die Erfindung des Schachspiels rankt, dreht sich um eine solche Fehleinschätzung:

Ein persischer König (und offenbar ein rechter Tyrann) langweilte sich sehr. Eines Tages kam ein weiser Brahmane zu ihm und brachte ihm ein Spiel, das den König erfreute (und in dem die Lehre verborgen war, dass der König nie ohne die anderen Figuren gewinnen kann): Schach. Der König fragte den Weisen, was er sich als Belohnung wünsche. Dieser antwortete, er wünsche sich ein Weizenkorn für das erste Feld, zwei Weizenkörner für das zweite, vier für das dritte und immer so fort, jeweils doppelt so viele Weizenkörner wie auf dem vorherigen Feld. Der König lächelte über so viel Einfalt und willigte ein. Er staunte nicht schlecht, als ihm ein paar Tage später sein Großwesir mitteilte, in ganz Persien, ja, auf der ganzen Welt gäbe es nicht genug Weizen, um den Weisen zu bezahlen.

Das Problem bei Denkfehlern ist, dass man sich so schwer vor ihnen schützen kann, gerade weil die gefühlte Sicherheit, alles zu überblicken, ein Teil des Denkfehlers und sozusagen die innere Voraussetzung dafür ist. Bleibt vielleicht nur, sich mit Regeln dagegen zu wappnen. Wenn etwas mit Zahlen zu tun hat: Immer mal sicherheitshalber nicht abschätzen, sondern *nachrechnen*. Sieht das dann schon auf den zweiten Blick komplizierter aus als auf den ersten, ist man zumindest gewarnt und wird – auch wenn man vermutlich nicht auf Anhieb auf die $2^{64}-1$ Weizenkörner kommt – nicht vorschnell ja sagen.

Zitat

Es ist im Leben wie im Schachspiel: wir entwerfen einen Plan: dieser bleibt jedoch bedingt durch das, was im Schachspiel dem Gegner, im Leben dem Schicksal zu tun beliebt wird. Die Modifikationen, welche hierdurch unser Plan erleidet, sind meistens so groß, dass er in der Ausführung kaum noch an einigen Grundzügen zu erkennen ist.

Arthur Schopenhauer

Anregungen

Sachbuch

Daniel Kahneman
Schnelles Denken, langsames Denken

Das ist wieder einmal ein Sachbuch, das zu lesen wirklich Spaß macht. Allerdings nur, solange es um allgemeine Zusammenhänge und um die Handlungen anderer Leute geht. Zieht man sich den Schuh an – und keine Bange: er passt – kann man sich allerdings einmal wieder ungeschminkt im Spiegel betrachten und feststellen, dass man in die meisten der in diesem Buch beschriebenen Denkfallen selbst tappen würde oder gar schon getappt ist.

Daniel Kahneman, Psychologe und Mathematiker und Träger des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften, legt hier seine Erkenntnisse zu Urteilsheuristiken und kognitiven Verzerrungen, eben der sogenannten Denkfehler in amüsanter und angenehm verständlicher Form dar.

Schachbuch

Bobby Fischer
Bobby Fischer lehrt Schach

Ein Klassiker, in dem der Leser über zum jeweiligen Thema passenden Schachaufgaben Schritt für Schritt an das Spiel herangeführt wird.

Buchtipp

Theodor Fontane
Schach von Wuthenow

Die Titelfigur dieser Erzählung ist preußischer Offizier – und damit eigentlich in strategischen Fragen bestens bewandert. Unglücklicherweise kommt ihm eine Art romantischer Irrtum in die Quere: Er verführt die durch Pockennarben entstellte Tochter der Frau, die er liebt, und sieht sich gezwungen, die Tochter zu heiraten. Aus seiner Sicht in Karriere und persönlichem Lebensentwurf schachmatt gesetzt, entschließt er sich, seinem Leben „ehrentvoll“ ein Ende zu setzen.

Filmtipp

Esmé Lammers
Lang lebe die Königin

Sara hat ihren Vater noch nie im Leben gesehen und weiß nichts über ihn. Aber sie hat ein seltenes Talent von ihm geerbt: Das Schachspiel.

Dann meldet ihr Lehrer sie zu einem Simultanschachspiel gegen einen Großmeister an – und der ist schwer beeindruckt. Als es ihrem besten Freund aber plötzlich schlecht geht, begleitet sie ihn und verlässt das Turnier. Nur lässt sie versehentlich ihr magisches Schachspiel dort zurück. Und dann... kann Saras Opa doch noch den fehlenden Namen in den Familienstammbaum eintragen.

Musiktipp

Johann Sebastian Bach
Das musikalische Opfer

Schach und Mathematik sind in gewisser Weise Verwandte. Dass das auch für die Musik gilt, zeigt sich besonders in den Werken des Barock, und kaum irgendwo deutlicher als im Opus von *Johann Sebastian Bach*. Galt er doch als Meister der sogenannten Fuge, des Spiels mit nach

bestimmten Regeln umgeformten und verwandelten musikalischen Themen.

Das musikalische „Opfer“ ist in Geschenk *Bachs* an *Friedrich den Großen*, als eine Art Postskriptum zu seinem Besuch in Sanssouci. Dort bat der König, selbst Musiker und musikbegeistert, *Bach* um eine Probe seines Improvisationstalents. *Bach* spielte zwar zur allgemeinen Bewunderung spontan eine mehrstimmige Fuge zu einem von *Friedrich* vorgegebenen Thema – blieb aber mit seiner eigenen Leistung unzufrieden. So reichte er diese Sammlung von Stücken nach, die bis heute als Meisterwerk gilt.

Termine

Akademie Beuron



Die Beuroner Akademie für Wirtschaftsethik ist eine Initiative der Erzabtei St. Martin, der Klausur St. Benedikt und der PSN Wirtschaftsberatung. Die Grundidee besteht in der Förderung unternehmerischer Grundwerte und ethischen Verhaltens auf der Basis philosophischer und christlicher Ethik.

Weitere Informationen und aktuelle Termine und Themen unter: www.akademie-beuron.de

Erfahrungsaustausch Compliance

Compliance als eigene Funktion in Unternehmen ist erst seit wenigen Jahren üblich. Die Balance zu finden zwischen Regelungsbedarf und Kontrollen einerseits und Rat und Unterstützung andererseits ist nicht immer einfach. Wie sehen typische aktuelle Probleme und Fragestellungen aus

und wie lassen sie sich lösen? Wie gewinne ich die Unterstützung der Mitarbeitern und vor allem der Führungskräften? Diese und andere Fragen werden im vertraulichen Kreis bearbeitet.

Kloster Herstelle, 17.-19.4.2013

22. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher.

Das Thema für 2013 lautet:

Erbe und Auftrag – Unternehmer und ihre Nachfolger

Beuron, 15.-17.11.2013

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.3.2013.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.psn-wirtschaftsberatung.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Dr. Marc Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.psn-wirtschaftsberatung.de

© PSN Wirtschaftsberatung GbR – Gern dürfen Sie aus unseren Texten zitieren, wenn Sie dabei die Quelle angeben. Danke

Alle Angaben ohne Gewähr.