
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