

Buch Spielmacher im Management

Unternehmerisches Gespür entwickeln und strategisch handeln

Klaus M. Kohlöffel und Jan-Dirk Rosche
Wiley-VCH, 2009

Rezension

Erfolgreiche Unternehmer werden nicht in ihre Rolle hineingeboren, sie sind auch keine Glücksritter, die sich von den Launen des Schicksals abhängig machen. Erfolgreiche Unternehmer sind Persönlichkeiten, die ihre Fähigkeiten – Gespür für geschäftliche Chancen, analytisches und visionäres Denken – immer weiter ausbauen, um so ihre Ziele zu erreichen. Die Autoren Klaus M. Kohlöffel und Jan-Dirk Rosche gehen den unterschiedlichen unternehmerischen Qualitäten auf den Grund und zeigen Möglichkeiten auf, wie man sie trainieren und weiterentwickeln kann. Ihr Buch bietet eine detaillierte, gut strukturierte Übersicht über die vielfältigen Beziehungen zwischen „Spieltheorie“ (wie sie die Autoren verstehen) und Unternehmertum. Die Fußballmetaphern in den Geschäftsalltag zu übersetzen, lohnt sich allerdings längst nicht immer – viele davon können ihre banalen Inhalte kaum kaschieren. Aber hier und da finden sich doch auch Inspirationsquellen, um die eigenen unternehmerischen Fähigkeiten planmäßig zu entwickeln, meint *BooksInShort*.

Take-aways

- Das Zentrum des unternehmerischen Handelns ist der Drive, den Sie entwickeln, um Ihre Ideen und Strategien zum Erfolg zu führen.
- Unternehmerisches Denken besteht aus den Fähigkeiten, vernetzt, in Szenarien, vorausschauend und in Optionen zu denken.
- Perspektivisches Zoomen ermöglicht Ihnen, eine Sache aus der Nähe zu betrachten und gleichzeitig den Überblick zu behalten.
- Schaffen Sie sich ein Bild von der Zukunft, indem Sie unterschiedliche Szenarien entwickeln.
- Präzise festgelegte Spielfelder und -regeln erhöhen Ihre Erfolgchancen.
- Lernen Sie die verschiedenen Spieler und ihre Beziehungen untereinander verstehen.
- Behutsamer Umgang mit den eigenen Ressourcen sorgt für einen permanenten Zustrom an Spielenergie.
- Entwickeln Sie sich und Ihre Spielpartner permanent weiter, indem Sie andere Spieler als Maßstab nehmen.
- Erinnern Sie sich immer wieder an gelungene Spielzüge. Daraus schöpfen Sie Kraft.
- Spielfreude ist ansteckend. Sorgen Sie dafür, dass sie langfristig erhalten bleibt.

Zusammenfassung

Unternehmerischer Drive und seine Komponenten

Maßgeblicher Erfolgsgarant eines Unternehmers oder einer Führungskraft ist der Drive, den er oder sie mitbringt, um sich auf den unterschiedlichen geschäftlichen Spielfeldern zu engagieren. Dieser Drive ist Voraussetzung für den Willen, sich einem Spiel voll und ganz zu widmen und dabei mit äußerstem Einsatz zu kämpfen. Unternehmerischer Drive zu haben, bedeutet:

- unternehmerisches Gespür zu entwickeln,
- unternehmerisches Denken zu trainieren,
- unternehmerische Positionen zu klären,
- unternehmerisches Verhalten zu entwickeln und
- unternehmerisches Verhalten zu zeigen.

Unternehmerisches Gespür entwickeln

„Sei wach und wecke die Neugier in dir“, lautet eine wichtige Devise für Unternehmer. Es geht darum, Offenheit zu entwickeln. Dabei unterscheidet man zwischen gerichteter und ungerichteter Offenheit. Zur gerichteten Offenheit gehören beispielsweise Umfragen, mit denen Sie sich an Ihre Mitarbeiter wenden; sie wird also gezielt gesteuert. Ungerichtete Offenheit hingegen ist ganzheitlich ausgerichtet und liegt in der gesamten Erfahrung und Intuition einer Person begründet. Aus dieser Offenheit heraus entsteht unmittelbar die Freude, die jemand daran hat, zu experimentieren und Neues auszuprobieren.

„Der Drive, mit dem wir in einem Spiel im wahrsten Sinne ‚ganz dabei‘ sind, ist ein wesentlicher Faktor für unseren Spielerfolg.“

Neben der Offenheit macht die Fähigkeit, perspektivisch zu zoomen, einen wesentlichen Teil des unternehmerischen Gespürs aus. Damit ist das Pendeln zwischen Maulwurf- und Adlerperspektive gemeint, also der Wechsel zwischen einem nahen und einem distanzierten Blickwinkel. Die multiperspektivische Durchdringung eines Gegenstands oder einer Situation versetzt Sie in die Lage, Erfolgspotenziale auszumachen und diese im Kampf mit der Konkurrenz in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Schafft es ein Unternehmen, diesen Vorteil als Bestandteil seiner Kernkompetenzen zu zementieren, so kann es sich möglicherweise über Jahre hinweg einen Vorsprung vor den Mitbewerbern sichern. Ein gutes Beispiel für den Aufbau und die gezielte Nutzung solcher Kernkompetenzen ist Apple. Dem amerikanischen

Unternehmen ist es gelungen, die Kernkompetenz „Benutzerfreundlichkeit“ auf- und auszubauen und sie vom Computer auf Musikplayer und Mobiltelefone zu übertragen.

Unternehmerisches Denken trainieren

Unternehmerisches Denken besteht im Wesentlichen aus den Fähigkeiten, vernetzt, in ausgeprägten Szenarien, vorausschauend und in Optionen zu denken. Das Motto des vernetzten Denkens lautet: „Erkenne das Wirkungsgefüge im Spiel!“ Die Fähigkeit, in Szenarien zu denken, ist gleichbedeutend mit der Fähigkeit, sich ein vollständiges und stimmiges Bild von der Zukunft zu machen. Vorausschauend zu denken, heißt, frühzeitig zu überlegen, welchen Pfad man einschlagen will. Dieses in die Zukunft gerichtete Denken hat nur dann eine starke Dynamik, wenn es unternehmerische Visionen und strategische Ziele miteinander verbindet. Nur mit einem hohen Maß an Wollen, durch einen starken visionären Impuls, lassen sich strategische Ziele auch über einen längeren Zeitraum hinweg durchsetzen. In Optionen zu denken, bezeichnet die Fähigkeit, im Anschluss an die eigene Positionierung verschiedene Möglichkeiten erfolversprechender Spielzüge auszuloten.

Unternehmerische Positionen klären

Um die eigene unternehmerische Position zu klären, sollten Sie zuallererst:

1. die Spielidee abklären,
2. das Spielfeld abstecken,
3. die Spielregeln erfassen,
4. die Spieler verstehen,
5. die Beziehungen zwischen den einzelnen Spielern berücksichtigen.

„Für den strategisch ausgerichteten Spielmacher geht es insbesondere darum, eine sensible, aufmerksame wie achtsame Offenheit zu entwickeln.“

Das Abklären der Spielidee besteht nicht nur darin, eben diese Idee zu definieren, sondern auch darin, sich rückhaltlos dafür begeistern zu können. Die Spielfelder, die abgesteckt werden können, lassen sich in bespielte, beobachtete und denkbare Areale unterteilen. Als guter Spieler werden Sie versuchen, in jedem dieser Felder präsent zu sein, wobei das bespielte Feld natürlich den höchsten Grad an Aufmerksamkeit verdient. „Kläre deinen Handlungsrahmen“ ist das Motto, wenn es darum geht, die Regeln eines Spiels zu erfassen. Es gibt eine ganze Reihe von geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, die Sie erkennen und einhalten müssen, wenn Sie erfolgreich am Spiel teilnehmen will. Dazu gehören beispielsweise Gesetze und soziale Normen, aber auch bestimmte Verhaltensregeln und Rituale.

„Die Basis jeglicher guter Zusammenarbeit sind Vertrauen und Verlässlichkeit.“

Um Ihre Konkurrenten in einem Spiel zu verstehen, müssen Sie sich ein Bild von den einzelnen Spielern machen können. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn Sie die unterschiedlichen Kulturen der Spieler verstehen, wenn Sie ihre Ziele und die Richtung, in der sich ihre Energien bewegen, erkennen. Berücksichtigen Sie dabei immer die Erfahrungen der Spieler und die Rolle, die sie in einem Spiel innehaben. Es gibt eine ganze Reihe unterschiedlicher Spielfiguren mit jeweils unterschiedlichen, direkten oder indirekten Funktionen innerhalb und außerhalb des Spielfelds: Spielmacher, Impulsgeber, Außenspieler, Spielführer, Mitspieler, Rebellen, Spielverderber, Trittbrettfahrer, Stars, Ersatzspieler, Schiedsrichter, Coaches, Scouts, Zuschauer, Fans, Sponsoren, Entscheider, Meinungsmacher und Medienvertreter. Einzelne Spieler oder Teams können auch verschiedene Rollen ausfüllen. Es gibt eine Reihe von Koordinatensystemen, mit deren Hilfe Sie Ihre Mitspieler relativ präzise einordnen und einschätzen können. Wie stark ist etwa ihr Interesse an den eigenen Ergebnissen (Egoismus), wie stark ihr Interesse an den Ergebnissen der anderen (Altruismus)? Sind sie eher kooperative Typen oder Persönlichkeiten, die den Konkurrenzkampf lieben? Es gibt Spieler, die einerseits gern Kooperationen eingehen, andererseits aber auch keiner ernsthaften Auseinandersetzung aus dem Weg gehen. Diese Haltung wird als „Coopetition“ bezeichnet. Und es gibt Stillstandpakte, die nach dem Motto „Leben und leben lassen“ in der Regel in eine friedliche Koexistenz münden.

Unternehmerisches Verhalten entwickeln

Als Unternehmer ist man ständig gezwungen, nach neuen Strategien zu suchen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erringen, zu erhalten oder auszubauen. Um eine vielseitig funktionierende Strategie zu entwickeln, sollten Sie:

- **neue Spielideen entwickeln:** Setzen Sie sich unternehmerische Ziele und begreifen Sie sich als Verwalter menschlichen Kapitals. Nutzen Sie das Potenzial der Kreativität und werden Sie zum Lebensunternehmer, der Ökonomie als die Kunst begreift, das Beste aus dem Leben zu machen. Ein echter Spielmacher hat die Fähigkeit, seine gesamte Energie auf das Wesentliche zu konzentrieren und den Weg zu finden, der zu ihm und zu den angestrebten Zielen passt.
- **die Spielfelder verändern:** Spieler müssen sich entscheiden, welches Spielfeld für sie das passende ist. Sie müssen klären, welche verschiedenen Möglichkeiten ein Spielfeld bietet. Bietet es beispielsweise die Chance, unternehmerisch zu wachsen und später auch zu expandieren? Können Sie Spielzeitpunkt und Spieldauer Ihren Bedürfnissen anpassen?
- **Spielregeln beeinflussen:** Es gibt grundsätzlich drei unterschiedliche Wege des Umgangs mit Regeln: sich anpassen, sich einmischen bzw. mitwirken oder sich emanzipieren, d. h. sich von der Umklammerung der Regel zu befreien. Jede Variante hat Vor- und Nachteile. Wer sich anpasst und im Arbeitsleben nur funktioniert, macht sich dadurch leicht entbehrlich. Wer sich einmischt und mitwirkt, geht immer gewisse Risiken ein, verstärkt aber dadurch seine Einflussnahme auf das Spielfeld. Die Befreiung von Regeln birgt Chancen und Gefahren: Tabubrüche können in herausragende Leistungen münden, aber auch eine Unternehmenskultur nachhaltig beschädigen.
- **Spiele entwickeln:** Der wichtigste Spieler sind zuerst einmal Sie selbst. Es gilt deshalb, die eigene unternehmerische Leistungsfähigkeit zu stärken. Das geschieht vor allem dadurch, dass Sie aus vergangenen Spielzügen lernen, indem Sie Ihre eigenen Züge mit denen anderer vergleichen, beispielsweise durch externes und internes Benchmarking. Nach derselben Methode können Sie andere trainieren. Vielleicht ist es auch sinnvoll, einen Coach oder einen Mentor zu engagieren, der das unternehmerische Lernen fördert.
- **Spielebeziehungen verändern:** Um Ihre Beziehungen zu Ihren Mitspielern in Ihrem Sinne zu verändern, müssen Sie ein ausgeprägtes und umfassendes Wahrnehmungsvermögen besitzen. Jeder Spieler hat die Wahl zwischen offensiven und defensiven Spielzügen. Durch offensive Spielzüge – z. B. Provokationen, Signalisierungen, Versprechen oder Abkommen – setzt er selbst eine Aktion in Gang, auf die andere erst einmal eine Erwiderung finden müssen. Mit defensiven Zügen hingegen reagiert er auf Spielzüge konkurrierender Spieler, z. B. in Form von Kontern, Vergeltungsaktionen oder Rückzügen.

Unternehmerisches Verhalten zeigen

Um die Erfolgswahrscheinlichkeit in einem Spiel zu maximieren, müssen sich die Spieler daran gewöhnen, jeden ihrer Züge genauestens zu kontrollieren. Spieler neigen dazu, immer jene Strategie auszuwählen, die möglichst leicht, möglichst schnell oder möglichst umfassend zum Ziel führt. Und mit dem „Konsistenzcheck“ lässt sich überprüfen, ob eine Strategie auch auf Dauer haltbar ist. Mit der Überprüfung des Ressourceneinsatzes testen Sie, ob Sie tatsächlich in der Lage sind, die zur Zielerreichung notwendigen Mittel bereitzustellen.

„Wer als Spielmacher virtuos mit anderen zusammenspielen und unternehmerisch erfolgreich sein will, tut gut daran, sich potenziellen Partnern und Netzwerken sehr achtsam zu nähern und zu öffnen.“

Es gibt drei Bausteine unternehmerischen Verhaltens. Versuchen Sie:

1. Ihre Spielenergie einzusetzen,
2. die Spielgemeinschaft zu leben und
3. Spielfreude zu zeigen.

Erste Maxime für den richtigen Einsatz Ihrer Spielenergie ist der sorgsame Umgang mit den eigenen Ressourcen. Dazu gehört vor allem die sorgfältige Pflege der Energiequellen, z. B. der inneren Ruhe, der treibenden Kraft einer Vision oder auch einer harmonischen privaten Umgebung. Sich für eine Idee oder eine Unternehmung begeistern zu können, ist wichtig. Noch wichtiger ist es jedoch, den eigenen Enthusiasmus über eine längere Wegstrecke aufrechtzuerhalten. Die Qualität einer Spielgemeinschaft ergibt sich aus der Spannung zwischen der eigenen Individualität und der Vernetzung mit dem Kollektiv. Nur wer in der Lage ist, Vertrauen und Verlässlichkeit in eine Kooperation einzubringen, kann sich auf Dauer auch als Führungsspieler in einer Gemeinschaft etablieren. Spielmacher tun gut daran, sich möglichen Partnern und Netzwerken mit großer Behutsamkeit zu nähern. Nur so können sie das Beste aus sich und den Mitstreitern herausholen und sich zu Virtuosen ihres Fachs entwickeln. Spielfreude schaffen Sie beispielsweise, indem Sie sich an vergangene, besonders gut gelungene Spielzüge erinnern. Ziel solcher Techniken ist es, aus dem kurzfristigen Ausdruck von Spiellaune eine lang anhaltende Spielfreude erwachsen zu lassen und diese Spielfreude in ein Mehr an Arbeitsdynamik zu übertragen. Nur so schaffen Sie es auch, andere mit Ihrer Spielfreude anzustecken.

Über die Autoren

Klaus M. Kohlöffel und **Jan-Dirk Rosche** sind Professoren an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung in Konstanz. Ihre Schwerpunkte liegen auf den Gebieten Strategisches Management, Führung, Organisation und Projektmanagement.
