

Zug um Zug zum Erfolg

Reden wir über **Strategie**. Schachgroßmeister Stefan Kindermann über das Wechselspiel zwischen Intuition und Ratio.

INTERVIEW: DANIEL NUTZ



Als Laie frage ich mich, wie viele Züge ein Schachgroßmeister vorausdenken kann. Können Sie mir eine Antwort geben?

In meiner längsten Kombination schaffte ich es, 25 Züge vorausdenken. Das funktioniert aber nur bei bestimmten Positionen. Dann, wenn auf jeden meiner Züge der Gegenspieler nur eine Option für seinen Zug hat. Es macht einen Unterschied, ob ein notariell beglaubigter Vertrag meinem Handeln zugrunde liegt. Oder ob das ein Letter of Intent regelt, der dem Verhalten der Parteien einen Spielraum gibt.

Was beim Schach eher die Ausnahme ist.

Bei komplexen Stellungen ist es für das menschliche Denken nicht mehr möglich, rein rational zu handeln. Dann muss man die Entscheidung dem Bauchgefühl, also der Intuition, übergeben. Durch

das Schachspiel lernt man, Entscheidungen im Lichte des Ungewissen zu treffen.

Was macht eine gute Strategie im Schach aus?

Es geht um die Kombination aus Taktik und Strategie. Taktik bezeichnet – analog zur Militärstrategie – den Nahbereich. Es geht um zwei bis vier Züge, wo man sicher ist, was passiert. Für die weitläufige Strategie sind die Intuition und das Gefühl entscheidend.

Wie kann man die Denkweise eines Schachspielers auf das Geschäft umlegen?

Im Schach-Denken muss ich immer den Perspektivwechsel vollziehen. Ich muss mich in die Position des anderen hineinversetzen und versuchen zu verstehen, welcher Zug für ihn der beste wäre.



STEFAN KINDERMANN

ist seit 1988 Schach-Großmeister und Mitbegründer sowie Geschäftsführer der Münchener Schachakademie. Als Speaker und Trainer gibt der gebürtige Wiener seine Erkenntnisse aus dem Profischach bzw. das Strategiemodell „Königsplan“ in Form von Vorträgen und Seminaren an Manager weiter.

Nur wenn ich mich in die Situation des anderen hineinversetzen kann, bin ich in der Lage, sinnvoll zu planen. Das gilt auch im Geschäftsleben. Auf der rationalen Ebene sammle ich alle möglichen Informationen über meinen Geschäftspartner. Etwa, was ich über das Unternehmen weiß oder was die dort formulierten Ziele sind. Um sich innerlich in den anderen hineinversetzen zu können, braucht es aber die Intuition. Diese speist sich aus dem Erfahrungsschatz, den wir im Leben angehäuft haben. Man schätzt etwa ein, wie Menschen sich in ähnlichen Situationen verhalten oder wie ihr Verhalten früher war.

Was war denn Ihre schwierigste Situation als aktiver Spieler?

Ich erinnere mich gerne an ein Match für die Einzelweltmeisterschaft gegen den amtierenden US-Meister. Er war eigentlich der bessere Spieler, und ich war froh, dass es nach vier Partien 2:2 stand. Wir spielten also um die Entscheidung ein Tie-Break im Blitz-Schach mit verkürzter Bedenkzeit. Wir waren beide ausgepumpt, und die Welt sah uns dabei zu. Mir ist es gelungen, alle Kräfte zu sammeln, ich sah klar und konnte ruhig Entscheidungen treffen. Ich war im richtigen Moment in Bestform, das war erfolgsentscheidend.

Wie bringe ich mich vor wichtigen Geschäftsterminen in Bestform?

Man sollte sich die Frage stellen, wie es einem geht und ob man wirklich bereit ist für eine Aufgabe. Das wird im Management oftmals vergessen. Es gibt Methoden, um diese Klarheit im Inneren zu schaffen.

Welche?

Bevor ich mich in geistigem Aktionismus verliere, ist die Lage zu klären. Das klingt trivial, wird in der Managementpraxis aber sehr oft nicht verfolgt. Schachspieler stehen laufend vor der Aufgabe, mehrere schwierige Entscheidungen in nur ein bis zwei Minuten zu treffen. Wenn die Entscheidung falsch ist, kann die Arbeit von Monaten verloren sein – im Schach wie im Business.

Wie geht ein Schachprofi mit Rückschlägen um?

Er analysiert, welche vermeidbaren Fehler er gemacht hat. Man braucht natürlich Mut dafür, die verlorenen Partien nochmal anzu-

schauen. Auch dem Unternehmer hilft es, ein gescheitertes Projekt anzusehen. Das Lernen daraus macht einen stärker. Ein weiterer Rat ist, die Erfolgsfalle zu vermeiden. Wenn ich eine Schachpartie mit Hängen und Würgen, also letztlich mit Glück gewinne, darf ich mich nicht zu sehr freuen. Man tappt in die Falle, wenn man unreflektiert weitermacht, nur weil etwas einmal geklappt hat.

Gute Spieler haben mehrere Strategien im Kopf. Gute Unternehmer auch?

Genau. Jede Idee muss also ein Stück weiterverfolgt werden, um zu sehen, wo die Haken liegen. Dafür braucht man Vergleichsparameter, um die beste Möglichkeit zu finden. Damit vermeidet man Planungsfallen. Aus der Geschäftswelt kennt man Beispiele, in denen man viel Geld oder Personal in eine Idee steckt, später aber draufkommt, dass eine andere Variante besser gewesen wäre. Mein Rat ist: Breite vor Tiefe. Das Ziel muss sein, mehrere Ideen zu entwickeln. Bei komplexen Herausforderungen spielen immer intuitive Momente hinein.

Die eigene Intuition kann auch trügerisch sein.

Der Mensch tendiert dazu, sich bei der Einschätzung von Risiken und Wahrscheinlichkeitsszenarien von seiner Intuition blenden zu lassen. Beispielsweise stiegen direkt nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 die Fernreisen mit dem Pkw an, um das Flugzeug zu meiden. Die Statistik zeigte später eine Zunahme der Verkehrstoten. Der Schlüssel zu optimalem Planen und Entscheiden liegt in der richtigen Kombination von Ratio und Intuition.

Seit einiger Zeit scheuen die besten Schachspieler der Welt den Vergleich mit dem Computer. Hat der Mensch keine Chance mehr?

Der Vergleich Mensch gegen Maschine hinkt, da der Computer in einem solchen Wettstreit viele Vorteile auf seiner Seite hat. Er schöpft quasi ohne Zeitverlust aus dem gesamten Schachwissen der Menschheit. Man müsste dem Menschen eine riesige Bibliothek mit Schachbüchern hinstellen, in der er nachschlagen kann. Zudem hat der Computer keinen Liebeskummer und keine Zahnschmerzen.

Der Mensch hat aber Intuition. Reicht das nicht, um den rational handelnden Computer zu besiegen?

Auch wenn der Mensch noch immer die besseren Spielideen kreieren kann, ist es sehr schwer, so exakt zu spielen, dass der Computer nicht kleine Fehler ausnützt. Es ist wohl auch für den Weltmeister beinahe unmöglich, das beste Computerprogramm zu schlagen. Positiv faszinierend finde ich aber, dass der Mensch trotz aller Nachteile noch relativ gut mithalten kann. Und er kann es nur durch die Kraft der Intuition. Er weiß im Gegensatz zum Computer, welche Lösungswege verfolgenswert sind.

