

# 1 Spielmacher sein

Bewusst oder unbewusst fühlen, denken und handeln wir alle fast täglich unternehmerisch, ob im Beruf oder im Privatleben. Einige Beispiele machen dies deutlich:

- Schulabgänger und Hochschulabsolventen suchen nach möglichst attraktiven Entwicklungschancen für die Gestaltung ihres künftigen Berufslebens.
- Mitarbeiter entwickeln Strategien, um erträumte Karrierewege einzuschlagen oder ihren Arbeitsplatz zu sichern.
- Führungskräfte vereinbaren Strategien, wie sie besonders talentierte, leistungsstarke Nachwuchskräfte, High Potentials, finden, fördern und stärker an ihr Unternehmen binden können.
- Unternehmer spüren Trends auf, um im Markt von morgen mit ihren Produkten, Lösungen und Dienstleistungen erfolgreich zu überleben.
- Manager denken über Vorgehensweisen nach, wie sie ihre Geschäftsaktivitäten erfolgreich steuern können.
- Politiker entwickeln Wahlkampfstrategien, um ihre Ideen den Wählern nahe zu bringen und von ihnen gewählt zu werden.
- Stark wachsende Volkswirtschaften, wie die von China oder Indien, suchen nach Möglichkeiten und Konzepten, um neue Rollen als aktive Spieler im Weltgeschehen wahrzunehmen.
- Trainer planen Strategien, die ihre Mannschaften auf dem Spielfeld zum Erfolg führen.
- Verbandsmitglieder sind darum bemüht, ein ganzes Spiel möglichst interessant zu gestalten, es weiter zu entwickeln und immer besser zu vermarkten.

Unsere täglichen Lebens- und Berufssituationen gleichen großen, kleinen, wohl bekannten, neuen, nahe liegenden oder auch weit ent-

fernten Spielfeldern. Auf unseren Spielfeldern sind wir mal mehr aktiv, mal mehr passiv unterwegs. Wir nehmen ganz unterschiedliche Rollen ein, zum Beispiel die eines »Spielmachers«, der maßgeblich das Spielgeschehen prägt, oder die eines »Sponsors«, der andere Spieler gezielt unterstützt und dafür deren Loyalität gewinnt. Ab und an nehmen wir vielleicht auch einmal die Rolle eines einfachen »Mitspielers« ein, der aus der Sicht der anderen Spieler eher unbeteiligt am Spiel teilnimmt.

So unterschiedlich wir unsere Aktivitäten und Rollen gestalten und prägen, so variabel gehen wir vielfach auch mit den auf einem Spielfeld gültigen Spielregeln um. Einmal beachten wir sie sehr genau und richten unsere Spielzüge exakt danach aus. In der nächsten Spielsituation verletzen wir eine Spielregel ganz bewusst und hoffen, dass dies andere Spielbeteiligte nicht merken. Wenn sie es merken, vertrauen wir darauf, dass sie uns für die Regelverletzung nicht bestrafen. Ein anderes Mal setzen wir bestehende Spielregeln gar außer Kraft oder ersetzen sie durch neue eigene Regeln. Diese haben wir vielleicht zu unseren Gunsten enger gesteckt und fordern andere Spieler zu konsequenter Einhaltung auf.

In Analogie zum Sport spielen wir unsere Spiele in unterschiedlichen Spielklassen. Je nach Liga wird unsere Spielenergie, unser Spielgeschick und Spielwitz auf ganz unterschiedlichem Niveau gefordert. Zunächst sind wir blutige Anfänger, die noch absolut grün hinter den Ohren sind. Wir haben Schwierigkeiten, uns im Spielgeschehen zurechtzufinden, im wahrsten Sinne die Beine auf den Boden zu bekommen und das Laufen zu lernen. Später einmal sind wir vielleicht in der Rolle eines erfahrenen Profispielers, der in der höchsten Spielklasse, der Champions-League, spielt. Dann meistern wir nahezu jede Spielsituation mit Bravour. Gelingt uns dies, zählen wir zu den Stars im Team.

Immer seltener spielen wir ausschließlich nur in einem Spiel, auf das wir uns mehr oder weniger intensiv vorbereiten und an dessen Ende wir uns zunächst einmal ausruhen können, um anschließend unser nächstes Spiel zu spielen. Unser Privat- und Berufsleben ist in immer größerem Ausmaß von einer Gleichzeitigkeit von Spielen geprägt. Moderne Telekommunikationsinstrumente unterstützen uns, gleichzeitig an den verschiedensten Spielen teilzunehmen und darin ganz unterschiedliche Rollen wahrzunehmen. Wir führen bei-

spielsweise wichtige Verhandlungen und buchen während einer kurzen Pause über unser Mobiltelefon einen Urlaub. Gleichzeitig sitzen wir an unserem Notebook und ordern via Internet bei unserer Direktbank ein Aktienpaket. Wir planen dabei bereits den nächsten Schritt. Wenige Stunden später, während einer Videokonferenz mit unseren südamerikanischen Projektpartnern, werden wir während einer Kaffeepause die Börsenkurse prüfen und unser Aktienpaket gegebenenfalls wieder verkaufen.

Dieses Beispiel verdeutlicht exemplarisch für viele unserer Lebenssituationen, in welcher Gleichzeitigkeit wir leben. Lokal, regional oder sogar global bewegen wir uns zugleich auf den verschiedensten Spielfeldern und wechseln ständig zwischen den jeweiligen Spielgeschehen hin und her. Als Spieler vernetzen wir dabei oft nicht nur die Spielfelder und ihre Spieler miteinander, sondern zugleich die unterschiedlichen Spielsituationen. Eine Niederlage und Erfahrung von Frustration auf dem einen Spielfeld kann unser Spielverhalten auf dem anderen massiv beeinflussen. Es ist für uns eine ganz besondere Herausforderung und Kunst, zugleich auf vielen unterschiedlichen Spielfeldern mit der jeweils erforderlichen Spielenergie präsent zu sein und die eigenen oder gemeinsamen Ziele in einem Team erfolgreich zu erreichen.

Viele unserer Spielsituationen sind durch mehr oder weniger intensive Formen des Wettbewerbs oder durch Kooperationen mit anderen Spielern geprägt: Dabei wollen wir möglichst oft zu den Gewinnern gehören. Keiner von uns will aus einer Situation als Verlierer hervorgehen. Jeder weiß aber auch, dass zum Leben auch Niederlagen gehören, und jeder will zumindest aus ihnen lernen. Immer geht es darum, Möglichkeiten für sich, das eigene Team oder Geschäft zu erkennen, vorteilhafte Positionen zu erarbeiten und zu sichern. Wir haben dabei komplexe, sich schnell ändernde Situationen mit ihren Prioritäten wahrzunehmen und zu durchdenken, Chancen und Risiken zu erspüren und abzuwägen. Immer wichtiger für die eigene Existenz wie das Überleben des eigenen Geschäftes wird es, zielführende Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Der Erfolg hängt dabei nicht nur von unserer Analysefähigkeit und Umsetzungskonsequenz ab. Er wird zugleich geprägt vom Gespür für die Aktionen und Reaktionen des Umfeldes und unserem unternehmerischen Geschick, wiederum darauf zu reagieren. Welche

Absichten zum Beispiel unsere Wettbewerber, Vorgesetzten und Partner verfolgen, mit welchen Aktionen oder Reaktionen sie auf unsere Spielzüge eingehen, wie kreativ oder berechenbar, emotional und rational sie dabei handeln, ist von eminent wichtiger Bedeutung.

Für die Planung unserer Handlungen ist es deshalb ratsam, nicht nur nach unseren eigenen Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen und unsere damit verbundenen Anstrengungen zu bewerten. Besser ist es, auch mögliche Konflikte mit anderen Spielern zu berücksichtigen und sich ergebende Kooperationsmöglichkeiten auszuloten. Alle Situationen spiegeln einzelne Spielrunden wider, die in ihrer Verknüpfung den Verlauf des gesamten Spiels auf einem Spielfeld bestimmen. Unser Handeln in einzelnen Spielrunden ist mal kurzfristiger und mal langfristiger, auf einen nachhaltigeren Erfolg im gesamten Spiel oder über eine ganze Spielsaison hinweg, ausgerichtet. Der Zeit- und Handlungsdruck, dem wir uns dabei immer häufiger ausgesetzt sehen, macht es mehr und mehr erforderlich, dass wir Spielentscheidungen aufgrund unserer Erfahrungen und unseres Gespürs für Spielsituationen treffen. Wer seiner Intuition vertraut und sie weiterentwickelt, kann sich langfristig enorme Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Strategische Spiele sind keine Glücksspiele. Ihr Ausgang hängt nicht vom Zufall ab, sondern von den strategischen Überlegungen der beteiligten Spieler. Als strategische Spiele betrachten wir deshalb jede Interaktion zwischen mehreren Spielern, die diese zielorientiert mitgestalten beziehungsweise beeinflussen können. Viele unserer Spiele sind von strategisch unternehmerischer Bedeutung. Das »strategisch unternehmerische« Element im Spiel verlangt von uns ein Verhalten das zugleich

- längerfristig und auf vorab fixierte Erwartungen an die Zukunft ausgerichtet ist;
- auf einer bedeutsamen, erfolgsorientierten Idee in der Gegenwart gründet;
- einen hohen Ressourceneinsatz erfordert, der nicht schnell rückgängig gemacht werden kann;
- Handlungsweisen auf vorher bestimmten Spielfeldern festlegt;
- ein sich veränderndes Umfeld und dessen Spieleinflüsse sowie

- andere Spieler, ihre gegenwärtig vorhandenen wie möglichen Einstellungen, Interessen, Ressourcen, Verhaltensweisen und Beziehungen einbezieht.

Spieler, die immer wieder Erfolge erzielen, zeichnen sich nicht nur durch eine besondere unternehmerische Ausrichtung aus. Sie besitzen darüber hinaus eine zusätzliche, ganz außerordentliche und zentrale Qualität, die wir in unserem Ansatz als »Drive« bezeichnen. Drive meint den inneren Antrieb und Schwung, die innere Dynamik, sich auf ein Spielfeld zu begeben, sich dort auf das Geschehen einzulassen und zu engagieren, sich gestaltend einzubringen und zu entfalten. Drive in einer ganzheitlicheren Perspektive bezieht den Willen, die Energie und den Spirit mit ein, sich maßgeblich an einem Spiel zu beteiligen, dieses zu beeinflussen, es weiterzuentwickeln oder auch ein neues Spiel zu entwickeln. Der Drive, mit dem wir in einem Spiel im wahrsten Sinne »ganz dabei« sind, ist ein wesentlicher Faktor für unseren Spielerfolg. Spieler mit Drive zeigen eine hohe Präsenz im Spielgeschehen, besitzen ein Gespür für Entwicklungen, Chancen und Risiken. Sie durchdenken Spielsituationen, klären ihre Positionen, entwickeln immer wieder neue Ideen für ein erfolgsorientiertes Handeln und setzen diese mit großer Experimentierfreude und Flexibilität sowie Disziplin und Beharrlichkeit konsequent in die Tat um.

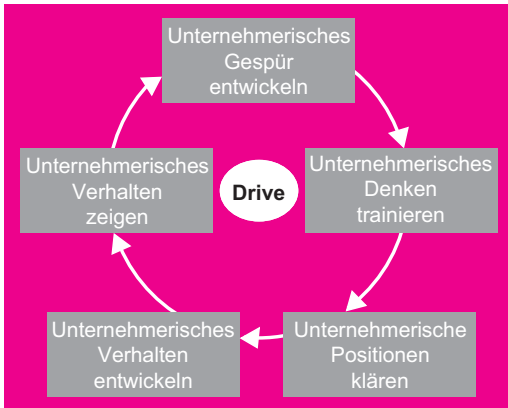


Abb. 1.1: Drive-Modell

Unsere Ideen, Überzeugungen und Erfahrungen haben wir für Sie im Drive-Modell zusammengefasst. Es hilft uns, systematischer

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

Ein guter Spielmacher zeigt aus unserer Sicht einen vorbildlichen Drive und arbeitet ständig daran, diesen weiterzuentwickeln.

### **Unternehmerisches Gespür entwickeln**

Ihnen als Leserin oder Leser wird der Gedanke eines unternehmerischen Gespürs vielleicht zunächst ungewöhnlich vorkommen. Bei näherem Hinsehen werden Sie uns aber vermutlich schnell zustimmen. Ja, es gibt so etwas wie »eine gute Spürnase« und ein Gefühl für Menschen, Situationen und Entwicklungen, deren Chancen und Risiken. Es gibt Menschen mit einer ausgeprägten unternehmerisch orientierten Wahrnehmung, Intuition und Einstellung.

Sowohl in Spielsituationen als auch gerade in unternehmerischen Situationen agieren wir in ständiger Unsicherheit. Die relevanten Umwelten ändern sich immer schneller und erfordern neben einem rationalen Analysieren, Planen und Umsetzen auch ein geschickteserspüren, Antizipieren und Experimentieren. Sich in Menschen und Situationen schnell einfühlen zu können, ist nicht nur im Marketing, in der Personalarbeit und im Leadership von Bedeutung. Zunehmend gewinnt bei allem längerfristig orientierten unternehmerischen Handeln das Wahrnehmungs- und Einfühlungsvermögen an Bedeutung. Je frühzeitiger und präziser zum Beispiel in beruflichen Verhandlungssituationen Signale von Widerständen ausgemacht werden können, sei es bei Geschäftspartnern, im eigenen Team oder auch bei sich selbst, desto eher kann entsprechend agiert und können mögliche Schäden vermieden oder Chancen genutzt werden.

Drei Aspekte spielen unseres Erachtens eine entscheidende Rolle, wenn wir unser unternehmerisches Gespür weiterentwickeln wollen:

- Offenheit entwickeln, sich auf ein unsicheres Spiel und seine Beteiligten einzulassen, sensibel und neugierig zu sein für das jeweils Anstehende und für Eingebungen, ihnen nachzugehen, neue Fragen zu stellen, neue Wege und Antworten zu suchen und zu finden;
- perspektivisch zoomen, um aus unterschiedlichen Perspektiven, beispielsweise von unten, oben und von der Seite eine Situation oder eine Problemstellung von ganz nah oder ganz fern wahrzunehmen und zu erschließen;
- Erfolgspotenziale entdecken, bei deren Realisierung neben rational auch emotional geprägte Verhaltensweisen von Mit- und Gegenspielern zu berücksichtigen sind.

## **Unternehmerisches Denken trainieren**

Als unternehmerisch denkende Spieler und Spielmacher durchleuchten wir immer wieder analytisch die Strukturen unserer Spiele. Wir durchdenken und analysieren mögliche Spielzüge hinsichtlich ihrer Wirkung bei anderen Spielern. Dabei beziehen wir deren Möglichkeiten zu reagieren in unsere Überlegungen mit ein. Die Sichtweise des unternehmerischen Denkens lautet: Schau voraus und schließe von dort aus zurück. Die charakteristischen Qualitäten unternehmerischen Denkens gilt es, in unseren Alltagssituationen ständig weiter zu entwickeln. Zu diesen Qualitäten zählen wir:

- vernetzt denken, um das Beziehungsgeflecht zwischen den Spielern und die herrschenden Spielenergien zu analysieren und zu verstehen. Einzelne Spielsituationen wollen wir als Systeme von Beziehungen begreifen und zugleich als Subsysteme größerer, übergeordneter Gesamtsysteme;
- in Umfeldszenarien denken, um beispielsweise Veränderungen in den Spielregeln, der Grenzen und der Zusammensetzung der Spieler rechtzeitig zu erkennen beziehungsweise zu antizipieren. Ein Denken in Umfeldszenarien hilft uns, mehr Transparenz für die Zukunft unserer Spiele zu schaffen;
- vorausschauend denken, das heißt eine Vision und / oder ein Zielsystem zu formulieren, um frühzeitig unternehmerische

Freiheitsgrade zu nutzen und mit Begeisterung voranzutreiben. Vorausschauendes Denken hilft uns zu klären, was und wohin wir wollen;

- in Optionen denken, um den eigenen unternehmerischen Gestaltungsraum vollständig auszuleuchten, um auch über extreme Handlungsoptionen nachzudenken. Mit diesem Denkansatz konzipieren wir mögliche Zukunftsbilder unserer eigenen Spielsituationen, um damit letztlich neue Handlungsoptionen zu entwerfen und in ihrer Ausgestaltung zu beschreiben.

Wir werden wichtige Instrumente aus dem strategischen Management wie System Dynamics, Szenario-Technik, Optionsbäume, Roadmapping und eigene Konzepte, wie jenes der fünf Spielenergien zur Unterstützung einer raschen, praktischen Anwendung einbeziehen.

## **Unternehmerische Positionen klären**

Unternehmerisches Verhalten beruht auf der Konzeption und Umsetzung von unternehmerischen Optionen. Um Optionen zu entwickeln, ist zunächst die Ausgangsposition im Spiel zu klären. Unser eigens entwickeltes »5 S-Konzept« mit seinen fünf Bausteinen hilft bei dieser Aufgabenstellung weiter:

- Spielidee klären: Jedes Spiel beginnt mit einer Spielidee oder einer Beteiligung daran. Wir besitzen eine Vorstellung davon, wie ein berufliches Spiel oder ein geschäftliches Spiel aussehen könnte und was wir mit unseren Denk- und Verhaltensweisen erreichen wollen, was uns erfolgreich macht.
- Spielfeld abstecken: Ein Spiel ohne Grenzen ist außerordentlich komplex und deshalb nur mit großer Mühe zu spielen. Daher setzen wir uns Grenzen mit den Dimensionen Raum und Zeit. Ein klar abgegrenzter Raum und ein Denken entlang der Zeitachse reduziert Komplexität und fokussiert unser Handeln.
- Spielregeln erfassen: Spielregeln geben dem Spiel eine innere und äußere Ordnung. Sie stecken den Handlungsrahmen der Spieler ab. Um ein Spiel erfolgreich spielen zu können, gilt es, die Spielregeln zu kennen und handhaben zu können.

- **Spieler verstehen:** Ein Spieler kann mit seinem strategischen Verhalten nur dann erfolgreich sein, wenn er die anderen Spieler versteht. Dies erfordert, die eigene Position zu verlassen und sich in die Köpfe und Herzen der anderen Spieler hineinzuversetzen, also einen Perspektivwechsel zu wagen. Hierzu gehört in unseren beruflichen und geschäftlichen Spielen, die Eigenheiten und Kulturen der Spieler zu verstehen, ihre Interessen und Ziele zu erkennen, ihre Handlungen und Rollen zu begreifen.
- **Spielerbeziehungen berücksichtigen:** Jeder Spieler nimmt im Spiel mindestens eine Rolle wahr, die sich in seinem Verhalten widerspiegelt. Die jeweiligen Rollen und Verhaltensweisen werden von den Beziehungen geprägt, die Spieler untereinander pflegen. Wir können Beziehungen beobachten, die durch Wettbewerb, Koexistenz, Kooperation oder ein Mix aus Kooperation und Konkurrenz geprägt sind.

## **Unternehmerisches Verhalten entwickeln**

Entlang der fünf Bausteine unseres 5 S-Konzeptes entwickeln wir Optionen für ein Spiel gestaltendes unternehmerisches Verhalten nach dem Motto: »Erfinde Dein Spiel neu!« Wichtige Strategieoptionen hinsichtlich des unternehmerischen Verhaltens in unseren Spielen sind:

- **Spielidee entwickeln:** Wir heben zunächst eine häufig vorab gemachte Annahme auf: das vorgefundene beziehungsweise laufende Spiel akzeptieren und deshalb mitspielen zu müssen. Um Spielideen sinnvoll und Nutzen stiftend weiterzuentwickeln, sind wichtig: die Offenheit und Bereitschaft zum Lernen, die Einstellung zu Neuem und zu Veränderungen, der Wille zur Gestaltung, die Fähigkeiten zur Potenzialerkennung und -entwicklung, die Ausdauer im Handeln und in der Umsetzung.
- **Spielfelder verändern:** Wenn wir die Frage nach vorhandenen und beispielbaren Spielfeldern stellen, werden wir wacher und offener für die Chancen, die sich uns bieten. Wir klären unsere

unternehmerischen Möglichkeiten und prüfen, wo wir wachsen oder expandieren können, von welchen Spielfeldern wir uns gegebenenfalls zurückziehen. Neben Spielräumen gestalten wir auch unsere Spielzeiten, seien es die Start- und Endzeitpunkte oder die Spielzeitpunkte.

- **Spielregeln beeinflussen:** Spielregeln in ihrer Anwendung oder Auslegung zu beeinflussen oder gar neue Spielregeln zu entwickeln, bedeutet, sich einmischen und mitwirken oder sich emanzipieren und befreien. Wir geben so dem Spiel eine neue Ordnung, erweitern diese und schaffen uns so womöglich ganz neue Spielräume.
- **Spieler entwickeln:** Spieler unternehmerisch entwickeln bedeutet, sich selbst oder ein Team ständig in der selbst gewählten Entwicklungsrichtung weiter herauszulocken, zu fordern und zu fördern. Für ein unternehmerisches Lernen stehen uns mehrere Wege offen: Wir können aus eigenen und von anderen Spielzügen in der Vergangenheit lernen. Darüber hinaus können wir versuchen, aus der Zukunft heraus und von einem Coach, der unsere Spielzüge professionell begleitet, zu lernen.
- **Spielerbeziehungen verändern:** In unseren Spielen bewerten wir die Spielsituationen, ziehen unsere Erkenntnisse heran und entscheiden immer wieder von Neuem darüber, welche Spielerbeziehungen wir »halten«, »ausbauen«, »pflegen« oder gar »vergessen« oder »abschreiben« wollen. Unsere jeweilige Einstellung unterstreichen wir durch unsere Spielzüge, die wir aus einer breiten Palette auswählen und abgestimmt auf die jeweilige Spielsituation einsetzen. Mit unseren offensiven Spielzügen zeigen wir Kreativität, Mut und Initiative. Entscheiden wir uns für defensive Spielzüge, üben wir die Kunst des Abwartens, des Wartens auf einen besseren Augenblick.

## **Unternehmerisches Verhalten zeigen**

In diesem Kapitel wollen wir uns von einem vorwiegend wettbewerbsgeprägten unternehmerischen Spiel lösen und stärker den Formen eines partnerschaftlich geprägten Spielerverhaltens zur Erreichung unternehmerischer Ziele einen Raum geben:

- **Spielenergie einsetzen:** Wir nehmen gleichzeitig an unterschiedlichen Spielen mit ganz unterschiedlichen und zum Teil sehr schnell wechselnden Spielsituationen teil. Dies erfordert eine systematische Pflege unserer Energiequellen. Unsere Energien, die Lebendigkeit und schöpferische Kraft, kommen in unserer Begeisterung zum Ausdruck, die uns zur Höchstleistung im Spiel bringt. Diese gilt es zu hüten und zu pflegen. Stets das Ganze im Blick, kann uns eine Fokussierung helfen, unsere Energien im Spiel gezielt zu lenken, die eigene Einzigartigkeit im Spiel im Vergleich mit anderen Spielern klar herauszuarbeiten, weiterzuentwickeln und zu nutzen.
- **Spielgemeinschaft leben:** Unsere Spiele sind in zunehmendem Maße miteinander vernetzt. Spielgeschehen auf ganz anderen Spielfeldern können spielbestimmenden Einfluss auf unsere Spielsituationen nehmen. Ein erfolgreiches Handeln in komplexen Vernetzungen erfordert von uns, Ressourcen, Chancen und Risiken zu bündeln, anderen Spielern unser Vertrauen zu schenken, selbst Verlässlichkeit gegenüber ihnen zu beweisen, verstärkt in Teams mit einer inneren Verbundenheit zu arbeiten.
- **Spielfreude zeigen:** Viele Spielsituationen haben den Charakter von Neuem und Ungewohntem. Dies erfordert, das eigene Verhalten immer wieder anzupassen und neu auszurichten, gar lustvoll mit Veränderungen umzugehen. Es gilt, Spielfreude wahrzunehmen, zu entwickeln und zum Ausdruck zu bringen. Die hohe Kunst besteht darin, über lange Zeiträume Spielfreude aufrechtzuerhalten und auch in Niederlagen und Misserfolgen etwas Positives zu entdecken.

Die Abbildung 1.2 gibt Ihnen einen strukturierten Gesamtüberblick, über den Aufbau dieses Buches.

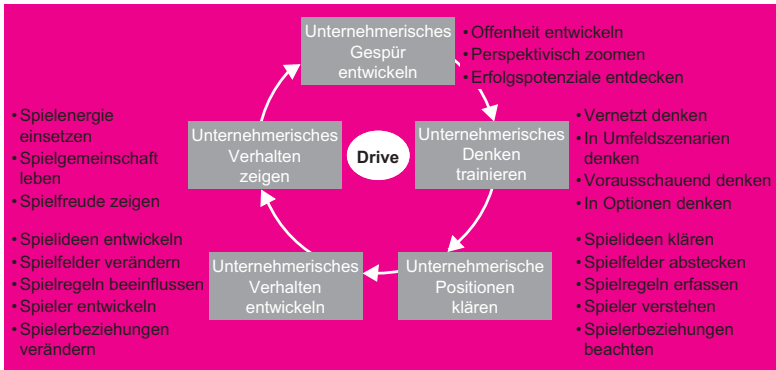


Abb. 1.2: Drive-Modell

In den interdependenten Spielsituationen unseres Lebens liegen zugleich spannungsvolle Reize und Herausforderungen, unser unternehmerisches Gespür und Denken zu schärfen und in ein erfolgsorientiertes Handeln münden zu lassen. Das Drive-Modell kann sowohl auf persönliche Spiele im privaten Umfeld als auch auf unternehmerische Spiele angewendet werden. In diesem Buch wollen wir den Fokus primär auf unternehmerische Situationen richten, in denen Sie als Mitarbeiter/in, Führungskraft oder Unternehmer/in unternehmerisches Gespür, Denken und Verhalten entwickeln und anwenden wollen. Diese unternehmerischen Spiele betrachten wir aus zwei Perspektiven:

- aus der Sicht der Einzelperson, die sich als Unternehmer/in des eigenen Lebens versteht und sich als Mitarbeiter/in oder Führungskraft in einer Unternehmensorganisation auf internen Spielfeldern bewegt. Im Mittelpunkt stehen hier das eigene Menschsein und die damit verbundenen Ziele, Wünsche, Emotionen, Denk- und Verhaltensweisen auf unternehmensinternen Märkten. Diese Spielsituationen bezeichnen wir als berufliche Spiele.
- aus der Sicht der Geschäftsleitung, die als einzelner Spieler oder als Team ein Geschäft steuert. Der Gegenstand des Spiels ist hier die Steuerung und Weiterentwicklung eines Geschäftes. Die Spielfelder sind hier unternehmensexterne Märkte. Diese Spiele wollen wir als geschäftliche Spiele bezeichnen.

unternehmerische Spiele		
	berufliche Spiele	geschäftliche Spiele
Spielerspektive	einzelner Spieler	einzelner Spieler oder ein Team
Spielfeld	unternehmensinterne Märkte	unternehmensexterne Märkte
Spielziele	Träume, Wünsche, Befindlichkeiten eines einzelnen Spielers realisieren	Ergebnis-, Wachstums-, Produktivitäts- und Innovationsziele eines Geschäftes / Unternehmens realisieren

Abb. 1.3: Unternehmerische Spiele

Unsere Erfahrung mit beruflichen und geschäftlichen Spielen zeigt uns, dass beide Spielfelder häufig stark miteinander verbunden sind oder sich überlappen. Es gibt viele Spielsituationen, in denen wir unsere beruflichen Ziele einfacher erreichen können, wenn zum Beispiel das Geschäft auf Erfolgskurs ist und nicht gerade eine Restrukturierungsphase durchläuft. Ebenso gibt es geschäftliche Situationen, in denen gerade die persönlichen Herausforderungen besonders hoch sind, etwa wenn ein Pressesprecher eines Atomkraftwerkes der Öffentlichkeit einen Schaden im Werk zu erklären hat. Ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens hat die wichtige Aufgabe, immer wieder gekonnt zwischen den Anteilseignern, vielleicht zwischen divergierenden Interessen der Mitglieder einer Eigentümer-Familie zu vermitteln, um seine geschäftlichen Vorhaben durchzusetzen und zugleich seinen eigenen Arbeitsplatz abzusichern.

Vor diesem Hintergrund wagen wir den Ansatz, Ihnen unser Konzept zugleich für berufliche und geschäftliche Spielfelder aufzuzeigen. Passende Praxisbeispiele unterlegen dabei immer wieder unsere Ideen. Unser Anliegen ist es, dass wir uns gemeinsam immer stärker auf die Perspektive und Sprache, das Erfahren und Trainieren des unternehmerischen Spiels einlassen und so unsere Spielmacherqualitäten weiterentwickeln. Wir wollen Sie inspirieren und animieren zum Ausprobieren, Üben und Handeln. Wir wollen

dazu beitragen, dass Sie Ihren eigenen Drive, eine Situation spielerischer wahrzunehmen und zu beeinflussen, erhöhen. Dies bewirkt wiederum, dass Ihr eigener Drive den Drive anderer Menschen leichter begeistern, anfeuern und weiterentwickeln kann.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und anregende Lektüre!