

ein Spiel sie spielen. Sie reden ständig vom »Gewinnen«. Sie sind besessen davon, die »Konkurrenz aus dem Feld zu schlagen«. Sie posaunen in die Welt hinaus, dass sie »die Besten« sind. Nur leider ist das alles in Spielen ohne Ziellinie gar nicht möglich.

Wer mit einer endlichen Einstellung in einem unendlichen Spiel antritt, wird ganz unterschiedlich geartete Probleme verursachen – allen voran einen Schwund von Vertrauen, Kooperationsgeist und Innovation. Wer dagegen mit der richtigen Mentalität in ein unendliches Spiel geht, korrigiert effektiv unseren Kurs. Menschen mit einer solchen Grundhaltung wird weitaus mehr Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Innovationsdynamik entgegenbracht – inklusive aller Vorteile, die sich daraus ergeben. Da wir alle immer wieder in unendliche Spiele hineingezogen werden, liegt es in unserem ureigenen Interesse, zu merken, was für ein Spiel wir spielen, und zu erkennen, was eine Führungspersönlichkeit mit der richtigen Einstellung ausmacht. Genauso wichtig ist es aber für uns, die Anzeichen für endliches Denken wahrzunehmen, damit wir korrigierend eingreifen können, bevor größerer Schaden entsteht.

## **Das unendliche Spiel der Wirtschaft**

Die Wirtschaft entspricht per definitionem einem unendlichen Spiel. Dabei sind nicht immer alle Spieler bekannt und es können jederzeit neue hinzukommen. Sämtliche Spieler bestimmen ihre Strategien und Taktiken selbst. Es gibt kein festes Reglement, zu dem sich alle bekennen – abgesehen vom jeweils geltenden Recht (und selbst das kann sich von Land zu Land unterscheiden). Anders als bei einem endlichen Spiel gibt es keinen von vornherein festgelegten Anfang, keine Mitte und kein Ende der Wirtschaft. Zwar rechnen viele von uns zur Bewertung unserer eigenen Leistung im Vergleich zu anderen Akteuren in bestimmten Zeiträumen – beispielsweise in Geschäftsjahren –, doch diese stellen lediglich Marker im Spielver-

lauf dar und kennzeichnen keinesfalls das Ende des eigentlichen Spiels. In der Wirtschaft gibt es keine Ziellinie.

Unternehmen treten zu einem Spiel an, das nicht zu gewinnen ist. Dennoch verhalten sich zu viele Unternehmenslenker so, als wäre dies möglich. Sie behaupten nach wie vor, sie seien die »Besten« oder die »Nummer eins«. Solche Behauptungen sind inzwischen so gängig, dass wir uns kaum mehr bewusst machen, wie lächerlich manche davon sind. Sobald ein Unternehmen den Anspruch erhebt, die Nummer eins beziehungsweise der Beste zu sein, werfe ich stets einen Blick ins Kleingedruckte und sehe nach, welche Rosinen es sich zu diesem Zweck aus den Kennzahlen herausgepickt hat. So rühmte sich etwa British Airways über Jahre in ihrer Werbung, die »beliebteste Fluggesellschaft der Welt« zu sein.<sup>2</sup> Richard Bransons Konkurrenzunternehmen Virgin Atlantic reichte dagegen Beschwerde bei der britischen Werbeaufsichtsbehörde ein: Auf der Grundlage der jüngsten Umfragen unter Passagieren konnte das nämlich nicht stimmen. Die Behörde erlaubte British Airways jedoch, dies auch weiterhin zu behaupten. Die Begründung: Sie befördere mehr internationale Passagiere als jede andere Fluggesellschaft. Das Attribut »beliebtest« werde von British Airways im dem Sinne verwendet, dass ihr Geschäft Wachstum verzeichne – nicht unbedingt im Sinne von »bevorzugt«.

Ein Unternehmen sieht sich vielleicht als die Nummer eins, weil es so viele Kunden hat. Ein anderes könnte sich dabei auf Umsatz, Aktienkursentwicklung, Beschäftigtenzahl oder Anzahl der Niederlassungen weltweit berufen. Unternehmen, die solche vollmundigen Behauptungen aufstellen, können sogar selbst bestimmen, für welchen Zeitrahmen sie ihre Berechnungen anstellen: für ein Quartal, für acht Monate oder für ein Jahr. Oder auch für fünf Jahre – oder ein Dutzend. Aber sind denn überhaupt alle Branchenakteure mit dem betreffenden Zeitraum als Vergleichsgrundlage einverstanden? In endlichen Spielen gibt es die eine vereinbarte Kennzahl, die zwi-

schen Gewinnern und Verlierern unterscheidet – geschossene Tore, Geschwindigkeit oder Stärke. In unendlichen Spielen gibt es viele verschiedene Kennzahlen, weshalb wir nie einen eindeutigen Sieger bestimmen können.

Ein endliches Spiel ist vorüber, wenn die festgelegte Zeit um ist. Der Spieler kann dann an einem anderen Tag wieder antreten (sofern es sich bei dem Spiel nicht um ein Duell gehandelt hat). Bei einem unendlichen Spiel ist das ganz anders. Das Spiel geht weiter, während die Zeit der Spieler abläuft. Weil man ein unendliches Spiel nicht gewinnen oder verlieren kann, steigen die Spieler ganz einfach aus, wenn sie keine Lust mehr haben oder wenn ihnen die Mittel ausgehen. In der Wirtschaft heißt das Konkurs oder auch Fusion oder Übernahme. Dabei gilt: Wer im unendlichen Spiel der Wirtschaft Erfolg haben will, darf nicht länger darüber nachdenken, wer gewinnt oder der Beste ist. Er muss sich stattdessen darauf konzentrieren, wie sich so starke, solide Organisationen aufbauen lassen, dass sie über viele Generationen im Spiel bleiben können. Ironie des Schicksals: Die Vorteile, die das bringt, stärken Unternehmen oft auch auf kurze Sicht.

## **Eine Geschichte von zwei Spielern**

Vor ein paar Jahren war ich als Referent von Microsoft auf eine Spitzenkonferenz zum Thema Bildung eingeladen. Ein paar Monate später trat ich in derselben Funktion bei Apple auf. Auf der Microsoft-Veranstaltung drehten sich die Präsentationen der meisten Redner schwerpunktmäßig darum, wie sie Apple überrunden wollten. Auf der Apple-Veranstaltung widmeten 100 Prozent der Vortragenden 100 Prozent ihrer Zeit dem Thema, wie Apple Lehrern lehren und Schülern lernen helfen konnte. Die einen schienen besessen von der Vorstellung, einen Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen, die anderen waren beseelt von der Sache.

Nach meinem Vortrag bei Microsoft erhielt ich ein Geschenk – den Zune (als dieser noch ein Gerät war). Dabei handelte es sich um Microsofts Antwort auf den iPod von Apple – den seinerzeit dominanten Faktor auf dem Markt für MP3-Player. Microsoft wollte sich nicht abhängen lassen und führte den Zune ein, um seinem Erzrivalen Marktanteile abzuluchsen. Das war im Jahr 2006, und der damalige Microsoft-CEO Steve Ballmer war zuversichtlich, dass Microsoft Apple früher oder später »schlagen« könnte – wenngleich ihm klar war, dass das nicht einfach werden würde.<sup>3</sup> Wäre es nur auf die Produktqualität angekommen, wäre Ballmers Optimismus durchaus berechtigt gewesen. Die Zune-Version, die mir von Microsoft überreicht wurde – der Zune HD – war, wie ich zugeben muss, wirklich hervorragend. Das Design war elegant, die Bedienoberfläche einfach, intuitiv und benutzerfreundlich. Der Zune gefiel mir richtig gut. (Der Vollständigkeit halber: Ich habe das Gerät an einen Freund verschenkt – aus dem einfachen Grund, weil es, anders als mein iPod, der mit Microsoft Windows kompatibel war, nicht mit iTunes konnte. So gern ich das Gerät verwendet hätte – es war mir schlicht nicht möglich.)

Nach meinem Auftritt bei der Apple-Konferenz teilte ich mir auf der Rückfahrt ins Hotel ein Taxi mit einem Apple-Spitzenmanager – dem mit der Personalnummer 54, um genau zu sein. Das bedeutete, er war von Anfang an dabei gewesen und in der Apple-Kultur und -Mentalität zu Hause. Als wir so zusammen im Taxi saßen und ich mir seiner Aufmerksamkeit sicher war, konnte ich mir nicht verkneifen, ein bisschen zu sticheln. Also sagte ich zu ihm: »Wissen Sie ... ich habe kürzlich bei Microsoft gesprochen und dort den neuen Zune bekommen, und ich muss Ihnen sagen, der ist UM LÄNGEN BESSER als Ihr iPod touch.« Der Apple-Mann sah mich an, lächelte und meinte: »Da haben Sie sicher Recht.« Das war alles. Damit war das Thema durch.

Dass Microsoft über das bessere Produkt verfügte, ließ den Apple-Manager absolut kalt. Vielleicht sprach aus ihm ja die Arroganz des Marktführers. Vielleicht spielte er mir auch etwas vor (dann aber richtig gut). Vielleicht verhielt es sich aber auch ganz anders. Mir war das damals zwar nicht bewusst, doch seine Antwort entsprach genau der einer Führungskraft mit der richtigen Mentalität für die Unendlichkeit.

## Die Vorteile der richtigen Einstellung

Im unendlichen Spiel bemisst sich der wahre Wert einer Organisation nicht nach dem Erfolg in Bezug auf einen Satz willkürlicher Kennzahlen für willkürliche Zeiträume. Der eigentliche Wert einer Organisation wird vielmehr danach beurteilt, wie engagiert andere zur Fähigkeit der Organisation beitragen möchten, auch weiterhin Erfolg zu haben – und zwar nicht nur zu ihrer Amtszeit, sondern weit darüber hinaus. Eine Führungskraft mit einer auf Endlichkeit getrimmten Mentalität arbeitet, um mehr aus Beschäftigten, Kunden und Aktionären herauszuholen und dadurch willkürliche Vorgaben zu erfüllen. Ein weiter denkender Manager setzt sich dagegen energisch dafür ein, dass Beschäftigte, Kunden und Aktionäre auch weiterhin dazu angeregt werden, durch ihren Einsatz, ihr Geld und ihre Investitionen selbst einen Beitrag zu leisten. Akteure, die auf Unendlichkeit spielen, möchten ihre Organisationen in besserer Verfassung hinterlassen, als sie sie vorgefunden haben. Lego hat Spielzeug erfunden, das sich langfristig bewährt. Das war aber kein glücklicher Zufall. Der Erfolg von Lego beruht vielmehr darauf, dass so gut wie jeder, der bei dem Unternehmen arbeitet, dazu beitragen möchte, dass ihn das Unternehmen überlebt. Die Lego-Leute werden nicht von dem Gedanken geleitet, im Quartalsvergleich besser abzuschneiden, sondern wollen »auch weiterhin innovative Spielerfahrungen entwickeln und jedes Jahr mehr Kinder erreichen«.<sup>4</sup>