

Miriam Sasse

Vahlen

Wie du dein Team auf das nächste Level führst

Mit sieben Missionen spielerisch auf Erfolgskurs

Inhalt

Das hier ist kein Spiel, sondern bitterer Ernst!	8
Die Insel der Spieleerfinder	11
Deine Rolle auf der Mission	14

MISSION 1

Ankommen im System – klar sehen, klug starten	17
1 Der Blick von außen – was dir am System auffällt	20
2 Beobachten statt bewerten – der erste Schritt zur Wirkung	22
3 Spielregeln erkennen – wie dein System funktioniert	24
4 Systemkarten zeichnen – die Landschaft deiner Organisation	26
5 Wer spielt mit? Akteure, Rollen, Einflusszonen	28
6 Muster und Prinzipien entdecken – was sich im Alltag wiederholt	30
7 Hausregeln & Ausnahmen – die verdeckte Steuerung	32
8 Entscheidungswege analysieren – wie Macht verteilt ist	34
9 Grenzen wahrnehmen – Zuständigkeiten und Übergänge verstehe	36
10 Erster Zug – wo du heute Wirkung erzeugen kannst	38
SIDE QUEST 1 Der Blick auf dich selbst	40
11 Deine Startposition – wer du im System gerade bist	42
12 Innere Muster erkennen – wie du auf das Spiel reagierst	44
13 Deine Bewegungsfreiheit – wo du gestalten kannst	46
14 Perspektivwechsel – das System durch eine andere Brille sehen	48
15 Spielbereit – deine Haltung für die nächste Mission	50

MISSION 2

Muster im System – was wirkt, wenn niemand hinsieht	53
16 Systemische Brille aufsetzen – sehen, was unter der Oberfläche wirkt	56
17 Strukturen prägen Verhalten – Systeme sind klüger als wir denken	58
18 Das System folgt seiner Logik – nicht deiner Absicht	60
19 Verstärker und Bremsen – wie Regeln Dynamik erzeugen	62
20 Informelle Macht verstehen – wer das System wirklich beeinflusst	64
21 Zwischen den Ebenen – Kultur, Struktur, Kommunikation erkennen	66
22 Spielmechaniken der Organisation – was Verhalten steuerbar macht	68
23 Systemschleifen erkennen – Verschwendungen und Unnötiges weglassen ...	70
24 Systemfehler? Oder logische Konsequenz?	72
25 Menschen und Systeme nicht überstrapazieren	74

SIDE QUEST 2	Muster gestalten	76
26	Struktur trifft Kultur – wo Regeln Verhalten formen	78
27	Open Patterns nutzen – Spielregeln der Offenheit	80
28	Kulturtypen reflektieren – was dein Team prägt	82
29	Muster durchbrechen – Systemlogik gezielt stören	84
30	Minimalintervention setzen – der erste bewusste Spielzug	86

MISSION 3

Wenn das Spiel hakt – Irritationen als Einstieg ins Redesign		89
31	Wofür wir Probleme wirklich brauchen	94
32	Entscheidungsblockaden lösen	96
33	Rote und blaue Probleme unterscheiden	98
34	Wenn du selbst blockiert bist	100
35	Verstehe die Probleme der Mitspielenden	102
36	Halte das Spiel spannend – der Spagat zwischen produktiver Spannung und destruktiver Überforderung	104
37	Symptome lesen – wie sich ein Problem zeigt	106
38	Problemanteile klug aufsplitten	108
39	In welcher Sphäre liegt das Problem?	110
40	Organisierter Unsinn – das Problem als wiederkehrendes Muster	112

SIDE QUEST 3 Spielerisch mit Problemen arbeiten

41	Assoziationen ergründen – was das Problem möglich macht	116
42	Hypothesen aufstellen – was das Verhalten auslösen könnte	118
43	Experimente durchführen – kleine Tests mit großer Wirkung	120
44	Auch »gescheiterte« Experimente liefern Ergebnisse und Resonanz	122
45	Problem neu rahmen – aus Störung wird Gestaltungsimpuls	124

MISSION 4

Spielgefühl gestalten – Emotion, Motivation und Volition im System		127
46	Gefühle sichtbar machen	130
47	Ein Kompass für emotionale Dynamik	132
48	Motivation – der Motor für zielgerichtetes Verhalten	134
49	Rhythmus der Emotionen – wie gutes Spieldesign emotionale Verläufe steuert	136
50	Emotionsverläufe im Motivkompass sichtbar machen	138
51	Wer den Nervenkitzel braucht – stark emotionale Spiele	140
52	Umgang mit unattraktiven Rollen	142

53	Volition – der Schlüssel zum Durchstarten	144
54	Psychologische Sicherheit – es geht nicht um Harmonie	146
55	Fairplay Interventionen – wie gerechtes Spiel zu psychologischer Sicherheit führt	148

SIDE QUEST 4 Das Prinzip Epic Win – spielend zu überwältigenden Erfolgen 150

56	Gerechtigkeit als Schlüssel zum Gewinn	152
57	Spielen ohne Sieg – wenn Fortschritt und Reife mehr zählen	154
58	Fiero und Urgent Optimism	156
59	Meta Games gestalten – Epic Wins auf allen Ebenen	158
60	Gefühl für das System – emotionale Intelligenz als Designkompetenz	160

MISSION 5

Wachsen im Spiel – mehr Level, mehr Rollen, mehr Wirkung 163

61	Levelaufstieg gestalten – don't scale chaos	166
62	Wachstum mit Sinn und Balance – Risiken und Nebenwirkungen erkennen . .	168
63	Wachstum durch mehr vom Selben – nur durch Weglassen	170
64	Frei oder gefangen in neuen Märkten	172
65	Akquisition ohne faule Kompromisse	174
66	Innovationen ein Spielfeld öffnen – Scheitern als Spielzug	176
67	Die vier Elemente des Wachstums	178
68	Hierarchien wachsen	180
69	Von den Besten lernen	182
70	Alte Unternehmen, neue Spiele – wenn der Ursprung nicht das Ende ist	184

SIDE QUEST 5 Wachsen als Spielender – Identität, Haltung, Reife 186

71	Veränderung braucht Haltung	188
72	Finde deine Rolle	190
73	Die Atmosphäre im Blick behalten	192
74	Mitarbeitende im Spiel halten	194
75	Mit neuen Prozesse wachsen – vom Mitspieler zur Mitgestalter	196

MISSION 6

Wie KI das Spiel von Grund auf neu schreibt 199

76	Digitale Strategie wählen – zwei Wege zum digitalen Erfolg	202
77	Stabilität im Wertstrom – starkes Rückgrat und weniger Engpässe	204
78	Analoges Unternehmen vs. digitales Unternehmen	206

79	Ist deine Organisation bereit für KI?	208
80	Dateninfrastruktur als unsichtbare Spielphysik	210
81	Die Rolle von KI in deiner Organisation	212
82	KI verteilt Macht neu – und das fühlt sich selten fair an	214
83	Opazität – Black Box Künstliche Intelligenz	216
84	Koop-Modus – Mensch und Maschine im Teamspiel	218
85	Digitale Reife entwickeln	220
SIDE QUEST 6 Mensch bleiben im digitalen Spiel		222
86	Mitspielen statt zuschauen	224
87	Skill Trees – Fähigkeiten freischalten statt Talente verwalten	226
88	Die Wächter des Tores – was eine gute Idee ausmacht	228
89	KI verändert radikal das ganze Spiel	230
90	Digitaler Highspeed – oder: Zeit ist Leben	232
MISSION 7		
Meisterschaft im Spiel – Resilienz und Langlebigkeit von Organisationen		235
91	Kohärenz erzeugen – klare Spielregeln und Transparenz	238
92	Akzeptanz schätzen – Widersprüche und Nichtwissen aushalten	240
93	Nutze dein Netzwerk – Gemeinschaftsgefühle und Communitys aufbauen ..	242
94	Mit Optimismus Turbulenzen durchstehen – Rückschläge als Teil des Spiels ..	244
95	Selbstwahrnehmung – ein individueller und kollektiver Kraftfaktor	246
96	Selbstregulierung – nicht alles sagen, was man denkt	248
97	Ausrichtung – innere Klarheit und gemeinsame Ziele	250
98	Mit Strukturen hin und her pendeln – ständige Veränderung von Organisationsdesign	252
99	Re-Funktionieren statt Re-Organisieren – von Polizisten, Ampeln und Kreisverkehren	254
100	Wenn das Spiel nicht mehr deins ist – von echten und falschen Änderungen	256
Game on – Willkommen im ludischen Jahrzehnt!		258
Leseempfehlungen		260
Stichwortverzeichnis		262

Das hier ist kein Spiel, sondern bitterer Ernst!

Was wäre, wenn deine Organisation ein Spiel wäre? Mit echten Spielregeln, echten Rollen, echten Spannungen und echtem Entwicklungspotenzial? Was wäre, wenn du nicht nur dabei wärst, sondern mitspielen könntest als Spieler, Designer, vielleicht sogar als Spielleiter? – Diese Idee hat mich nie mehr losgelassen.



Der Funke, der zu diesem Buch führte, liegt viele Jahre zurück. 2017 übersetzten Joachim Pfeffer und ich, das »OpenSpace Agility Handbook« von Daniel Mezick aus dem Englischen ins Deutsche. OpenSpace Agility (kurz OSA) ist ein Ansatz zur Organisationsentwicklung, der sich an verschiedenen bewährten Konzepten bedient: einladungs-basiertes Führen, Großgruppen-Moderation mit Open Space Technologie, Experimentieren, Lern- und Feedback-Schleifen, Spielemechanik, Übergangsrituale, Storytelling und vieles mehr. Joachim und ich waren von

OSA absolut begeistert und haben viele Unternehmen mit diesem Ansatz begleitet.

Bei der Buchübersetzung schlich sich jedoch ein Fehler ein. Daniel Mezick berichtet zu Beginn von der Arbeit der Psychologieprofessorin Jane McGonigal. In ihrem Buch »Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world« bringt sie ihre Forschungsergebnisse auf den Punkt:

Täglich spielen Menschen Millionen von Stunden Brett- und Computerspiele, feiern dabei »epische Siege«, haben Spaß und können nicht genug kriegen. Am Arbeitsplatz dagegen fehlt oft genau das: Spielfreude, Flow, Freiwilligkeit.

Wäre es nicht großartig, wenn Unternehmen ein Umfeld schaffen könnten, das Menschen genauso in den Bann zieht wie eine gute Spielwelt?

Jane McGonigal sagt: Wir haben das Spiel des Lebens – und insbesondere das Spiel Arbeit – einfach nicht gut genug gestaltet. Das bedeutet nicht, dass die Arbeitswelt süchtig machen soll. Es heißt, dass wir beim Design von Arbeit und Organisation viel vom Spieledesign lernen können: Wie gestalten wir Systeme, die motivieren, die Zusammenarbeit fördern und Menschen herausfordern, ohne sie zu überfordern?

Bei der Übersetzung dachten wir, Daniel Mezick meine Gamification, also spielerische Elemente, die man wie eine Decke über den spielfremden Kontext der Arbeitswelt legt. Punkte, Ranglisten, Fortschrittsbalken – Belohnungssysteme, die extrinsische Motivation triggern. Daniel war schockiert. Wir hätten ihn völlig missverstanden. Also gab er uns Hausaufgaben: Wir sollten Victor Turner lesen: »From Ritual to Theater«. Und wir sollten uns mit Johan Huizinga beschäftigen: »Homo Ludens«. Turner und Huizinga verstehen Spiel nicht als Beiwerk, sondern als zentralen Bestandteil menschlicher Kultur. Der Mensch lernt durch Spiel. Spiel ist ernst. Spiel ist freiwillig. Und Spiel ist strukturierter Raum, in dem wir

neue Rollen ausprobieren, Muster verändern und Krisen bewältigen. Huizinga sah Spiel überall: im Stadion, auf der Theaterbühne, in Religion, Regierung, Universität und Unternehmen. Und er erkannte: Menschen spielen am liebsten, wenn sie es nicht müssen, sondern dürfen. Sie brauchen Spielraum, um sich spielerisch der Veränderung zu nähern. Ohne Druck. Mit Sinn.

Daniel übertrug diesen Gedanken auf die Organisationsentwicklung. Nicht Gamification, sondern echtes Spieldesign. Nicht manipulatives Punktesammeln, sondern strukturelle Veränderung. Wenn Menschen sich »schlecht« verhalten – ineffizient, unmotiviert, destruktiv –, dann liegt das vielleicht nicht an den Menschen, sondern an den Spielregeln. Vielleicht spielen sie einfach ein mies designtes Spiel.

Ein Beispiel: Stundenbuchung. Statt die Prozesse zu verbessern, legen wir ein Bonussystem darüber. Belohnung für eine ungeliebte Aufgabe. »Chocolate Covered Broccoli«, sagen Spieledesigner dazu: Brokkoli mit Schokoladenüberzug. Der Brokkoli bleibt bitter. Und wenn die Schokolade weg ist, wird er noch bitterer. Wer versucht, Mitarbeitende zu manipulieren, entzieht ihnen Autonomie und erntet Widerstand. Daniel wollte genau das Gegenteil: Er wollte respektieren, wie Menschen sind und das Spiel verändern, nicht den Menschen.

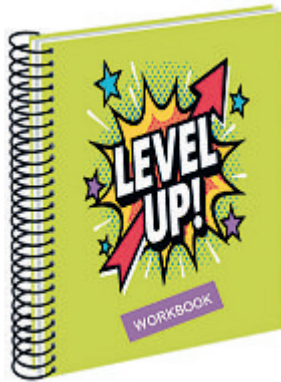
Verhalten ist Ausdruck des Spiels. Wenn ich bei Monopoly nur auf Miete und Besitz spiele, dann nicht, weil ich gierig bin – sondern weil das Spiel es verlangt. In Organisationen ist es nicht anders. Also: Gestalte das Spiel besser. Und: »Work with the willing and able«, sagt Daniel. Mit denen, die wollen und können. Alle anderen? Vielleicht brauchen sie ein anderes Spiel.

Dieser Gedanke wurde für mich zum Dreh- und Angelpunkt. Ich begann, meine Arbeit als Organisationsdesignerin durch diese Brille zu sehen. Und plötzlich ergab vieles mehr Sinn: Widerstand, Motivation, Rollenverhalten, Dynamiken, Scheitern – alles ließ sich als Spielstruktur deuten. Wenn niemand das Spiel spielen will, dann ist es vielleicht schlecht designt.

Ob in agilen Transformationen, Führungsprogrammen, Start-up-Coachings oder Skalierungsprojekten: Immer wieder begegnete mir diese Sichtweise. Ich hörte sie bei Trainern wie Dr. Björn Migge, Dr. Gerhard Wohland, Dr. Bernd Schmid, Dr. Stefan Kühl – und bei vielen anderen Trainerinnen, mit und ohne Titel. Ich wendete sie an – in Prozessen, Rollen, Formaten. Und sie funktionierte.



Aus all diesen Erfahrungen entstand dieses Buch. Es teilt mein Wissen in einer ungewöhnlichen Struktur: sieben Missionen, 100 Level. Jedes Level ist ein Schritt, eine Perspektive, eine Übung. Du kannst sie durchlaufen wie ein Spiel, Level für Level. Du kannst dir aussuchen, was für dich passt. Du kannst pausieren, zurückspringen, Seiten überspringen. Und wenn du möchtest, kannst du auf der Landkarte der Missionen deinen Fortschritt festhalten.



Viele Missionen haben zusätzlich einen Side Quest – ein Unterkapitel mit ergänzenden Einblicken in die Arbeits- und Spielewelt, das zur persönlichen Bereicherung beiträgt und über die notwendigen Alltagsaufgaben hinausgeht.

Zu diesem Buch gehört ein Workbook, welches du als gedrucktes, ring-gebundenes Arbeitsbuch oder als ausfüllbares PDF bei mir erhalten kannst. Sende dafür eine Mail an: mail@miriamsasse.de

Das Workbook enthält Aufgaben, Reflexionen, Übungen. Du kannst sie allein machen oder im Team, in deiner Organisation oder für dich selbst. Sie helfen dir, tiefer zu denken und leichter zu handeln.

Dieses Buch ist kein Rezeptbuch. Es ist eine Einladung. Komm mit auf die »Insel der Spieledesigner«. Erkunde die Missionen, steige Level für Level auf, und gestalte das Spiel neu.

Weitere Infos rund um das Buch, das Workbook, Trainings, Podcast-Interviews und vieles mehr findest du auf:

<https://www.miriamsasse.de/level-up/>



Die Insel der Spieleerfinder

Du möchtest deine Organisation, dein Team neugestalten und verändern. Auf deiner Reise durch das Meer des Wissens und Unwissens landest du plötzlich auf der »Insel der Spiele designer«. Hier wärest du vielleicht nie absichtlich hingefahren, aber wo du schon einmal da bist, landest du an und erkundest die Insel. Auf der Insel gibt es insgesamt sieben Missionen, die du absolvieren kannst, bevor du wieder abreist. In jeder Mission erhöhst du dein Level an Kompetenz im Organisationsdesign, indem du tiefer in das Wissen und die Perspektiven der Spiele designer eintauchst.

Dir ist klar, dass du die heutigen Herausforderungen mit den herkömmlichen Managementmethoden nicht meistern kannst. Deshalb schauen wir gemeinsam, was sich an Praktiken bei den Spiele designern findet.

Herzlich willkommen auf der Insel der Spiele designer!



Mission 1: Anlanden (gelb)

Der erste Schritt in unbekanntes Terrain.

Diese Mission markiert den Beginn deiner Reise als Organisationsdesigner: Du landest auf der Insel der Spiele designer und lernst, die Welt aus einer neuen Perspektive zu sehen. Es geht darum, die aktuelle Lage deiner Organisation zu verstehen, Ziele für die Veränderung zu formulieren und die Rahmenbedingungen zu analysieren, unter denen Veränderung gelingen kann. Du entwickelst erste Hypothesen über deine Organisation – wie ein Spiele designer, der ein neues Spiel entwirft.

Mission 2: Neue Ansichten (orange)

Perspektivwechsel wagen.

Hier erforschst du die Kraft neuer Perspektiven und lernst, alte Muster zu hinterfragen. Du entwickelst ein Gefühl dafür, wie sich Strukturen anders denken lassen, und nutzt die Brille des Spiele designs, um innovative Denkansätze zu fördern. Es geht darum, Spielmechaniken zu erkennen, die Kultur beeinflussen, und kreative Freiräume zu schaffen, die Veränderung ermöglichen.

Mission 3: Irritationen & Probleme (rot)

Wenn Störungen der Anfang von Innovation sind.

In dieser Mission lernst du, Probleme nicht als Fehler, sondern als Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten zu sehen. Irritationen und Widerstände werden zu Werkzeugen, um verborgene Strukturen und Annahmen aufzudecken. Mit systemischen Ansätzen, Metaphernarbeit und Spiele design-Logik analysierst du deine Organisation und entwickelst kreative Lösungswege. Wie lösen Spiele erfinder Probleme beim Spiele design und was können wir daraus für das Organisationsdesign ableiten?

Mission 4: Emotionen & Motivation (lila)

Emotionen verstehen, nutzen und lenken.

Diese Mission widmet sich dem oft unterschätzten Einfluss von Emotionen im Arbeitskontext. Du lernst, wie Motivation, Willenskraft und emotionale Resonanz gezielt gestaltet werden können, so wie im Spieldesign das emotionale Erleben der Spielenden zentral ist. Du entwickelst Strategien, wie du emotionale Turbulenzen produktiv nutzt und eine motivierende Atmosphäre schaffst.

Mission 5: Wachstum & Skalierung (dunkelblau)

Mehr werden, ohne die Seele zu verlieren.

Skalierung ist mehr als Wachstum – es ist strukturiertes Wachstum mit Substanz. In dieser Mission überträgst du Prinzipien erfolgreicher Spielskalierung auf Organisationen. Du entwirfst Organisationsdesigns, die es erlauben, zu wachsen, ohne die Identität oder Spielfreude zu verlieren. Dabei analysierst du Engpässe, Wachstumschmerzen und entwickelst Strategien für nachhaltige Skalierung.

Mission 6: Digitalisierung (hellblau)

Technologie als Spielfeld verstehen.

Diese Mission erforscht, wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt verändern und wie wir mit diesen Kräften gestalten können. Du entwickelst ein Gespür für die Synergien zwischen digitaler Innovation und agiler Organisationsstruktur. Dabei nutzt du die Denkweise von Spieledesignern, um Digitalisierung menschlich und spielerisch zu integrieren.

Mission 7: Weisheit & Resilienz (grün)

Standhaft bleiben, klug entscheiden.

In der letzten Mission geht es um langfristige Stabilität und kluge Entscheidungsfindung. Du erfährst, wie Weisheit entsteht, wie du aus Rückschlägen lernen kannst und wie du Resilienz im Team und in der Organisation aufbaust. Wie ein Spiel, das immer wieder spielbar bleibt, auch wenn sich die Regeln ändern, so gestaltest du deine Organisation zukunftsfähig.

Ich wünsche dir ein inspirierendes Lesevergnügen und eine gute Reise auf deinen Missionen – Führe dein Team auf den Erfolgskurs!





MISSION 1

**ANKOMMEN IM SYSTEM –
KLAR SEHEN, KLUG STARTEN**

Der Blick von außen – was dir am System auffällt

Der erste Schritt einer Veränderungsreise beginnt oft nicht im Zentrum des Geschehens, sondern mit einem Schritt zurück. Wer Organisationen gestalten will, tut gut daran, sich nicht sofort hineinzustürzen. Stattdessen lohnt es sich, innezuhalten, durchzuatmen – und mit frischem Blick auf das System zu schauen. Stell dir vor, du betrittst ein Spiel, das schon lange läuft. Figuren sind in Bewegung, Spielzüge wurden gemacht, Bündnisse geschlossen, Regeln etabliert – und du warst bisher nicht Teil davon. Was siehst du? Was irritiert dich? Was erscheint dir selbstverständlich, obwohl du es in anderen Kontexten nie so gesehen hast?

Wenn du heute eine Organisation betrittst – als neue Führungskraft, Coach, Projektleiterin oder externe Beraterin – dann siehst du oft mehr als die, die schon länger mitspielen. **Dieser Blick von außen ist dein Startkapital. Nutze ihn, solange du ihn noch hast.**

Denn schnell beginnt dein innerer Wahrnehmungsfilter, sich an das System anzupassen. Du gewöhnst dich an die Eigenheiten. Du hörst auf, dich über seltsame Prozesse oder absurde Rituale zu wundern. Was heute noch wie eine Fehlfunktion erscheint, wird morgen vielleicht schon als besondere Attraktion interpretiert. Genau deshalb lohnt sich die bewusste Reflexion zu Beginn deiner Mission.

Überraschung erzeugt Erkenntnis

In Spielsystemen und in Organisationen gilt: Erkenntnis beginnt oft dort, wo Erwartungen nicht erfüllt werden. Denk an ein Würfelspiel. Wenn du mit einem sechsseitigen Würfel spielst, erwartest du eine Zahl zwischen 1 und 6. Tritt das Erwartete ein, passiert – nichts. Du nimmst es als gegeben hin. Doch was geschieht, wenn jemand eine 7 würfelt?

Eine 7 auf einem Würfel ist unmöglich. Und doch: Stell dir vor, genau das passiert. Dein Verstand sucht sofort nach einer Erklärung. War es ein Trick? Ein Spezialwürfel? Ein Miwischer Würfel? Hast du dich verguckt? Diese Irritation öffnet einen Raum für Aufmerksamkeit, für Hypothesen, für eine veränderte Wahrnehmung. Du wirst wach. Und genau solche Wachmomente brauchst du, um ein bestehendes System zu verstehen. Nicht die Routine offenbart dir die verborgene Ordnung, sondern das Unerwartete. Eine gute Organisationsdiagnose beginnt also mit dem Staunen. Was überrascht dich hier?



Diese Art der Überraschung ist mehr als nur ein Nebeneffekt. Sie berührt das limbische System, den Teil unseres Gehirns, der mit Emotionen reagiert, wenn der Verstand (noch) keine Erklärung liefern kann. Das Spektrum der Reaktionen ist breit: Es reicht von Ablehnung über Verwunderung bis hin zur Neugierde. In dieser Spannung zwischen »Das kann doch nicht sein!« und »Was steckt wohl dahinter?« beginnt systemisches Denken.

Die ludische Verzerrung

Ein besonders hilfreiches Konzept dafür ist die sogenannte ludische Verzerrung, wie es Nassim Nicholas Taleb in seinem Buch »Der Schwarze Schwan« nennt. Er be-

schreibt das »unbekannte Unbekannte« als etwas, was man niemals erwartet hätte. Es unterscheidet sich von dem »bekannten Unbekannten«, dass einem nicht bekannt ist, was man würfeln wird oder welche Ereigniskarte man ziehen wird. Gerade im Spiel haben wir viel bekanntes Unbekanntes. Im wirklichen Leben ändern sich auch mal die Regeln abrupt und man weiß nicht, von wo her weitere Unsicherheiten kommen werden.

Beispiel: Eine Münze wird 99-mal geworfen und sie fällt immer auf die Zahl-Seite und nie auf die Kopf-Seite. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Münze beim 100sten Wurf wieder auf die Zahl-Seite fällt? – Der Mathematiker würde sagen 50 %. Ein Optimist würde vielleicht an den Durchschnitt glauben und dass doch jetzt endlich mal die Kopf-Seite oben liegen muss. Und ein Lebenskünstler sagt, seiner Erfahrung nach ist eine Münze, die 99-mal hintereinander auf die gleiche Seite fällt, gezinkt.

Die ludische Verzerrung verleitet dazu, uns nur auf das Spiel zu fokussieren und das unbekannte Unbekannte aus den Augen zu verlieren. Unsere Vorhersagen, die wir beim Spiel, im Projekt oder in anderen Situationen im Unternehmen machen, zeigen uns, wie wir die Welt verstehen. Was passiert, wenn Menschen versuchen, Spielprinzipien von einem Spiel in ein anderes zu übertragen – und dabei scheitern?

Beispiel: Du spielst seit Jahren Tennis und wechselst spontan zu Squash. Beide Spiele nutzen einen Schläger, einen Ball und ein Spielfeld. Doch die Dynamik ist eine völlig andere. Wer beim Squash mit den Reflexen und Strategien aus dem Tennis agiert, verliert nicht nur – er versteht das Spiel nicht. Oder: Du nimmst in einer neuen Organisation genau die gleiche Rolle ein wie zuvor, doch plötzlich gelten andere ungeschriebene Regeln. Was in deiner früheren Organisation noch als Initiative galt, wirkt in der neuen wie Illoyalität. Was früher als Teamgeist

geschätzt wurde, gilt jetzt als ineffizient. Du spürst: Hier wird anders gespielt. Aber wie genau?

Die ludische Verzerrung tritt überall dort auf, wo Menschen glauben, das Spiel zu kennen, es aber in Wahrheit nur so ähnlich aussieht. Diese Verzerrung ist tückisch, weil sie uns zu schnellen Urteilen verleitet: »Das kenn ich doch!«, »Das haben wir früher auch so gemacht!« oder: »Warum machen die das denn so kompliziert?« Doch gerade in diesen Momenten lohnt es sich, innezuhalten und neugierig zu fragen: Welches Spiel wird hier eigentlich gespielt? Welche Spielmechaniken wirken, welche Ziele treiben die Akteure an, und nach welchen Regeln werden Entscheidungen getroffen?

Vom Spielgefühl zur Systemdiagnose

Im Spieldesign spricht man vom »Spielgefühl« – der Kombination aus Regeln, Dynamik und Bedeutung, die ein Spiel ausmacht. Auch Organisationen haben ein solches Spielgefühl. Wer lange genug dabei ist, spürt instinktiv, was geht – und was nicht. Wer neu ist, spürt, was nicht passt. Nutze diesen Anfangszustand. Reflektiere dein eigenes Spielgefühl. Was erscheint dir intuitiv logisch – und was irritiert dich?

Du wirst sehen: Viele überraschende Beobachtungen deuten auf etwas Tieferes hin. Vielleicht eine verdeckte Machtstruktur, eine unausgesprochene Erwartung oder ein gut getarntes Problem, das sich durch kleine Symptome bemerkbar macht. **Der erste Blick auf das System ist wie der Blick auf ein Spielbrett, das andere aufgebaut haben. Du erkennst Züge, Spuren, Spielzüge.** Du kannst noch nicht alles deuten – aber du erkennst, wo Bewegung war. Und das reicht. Denn genau hier beginnt deine Mission: mit dem Erkennen von Mustern, Spielregeln, Dynamiken – und mit dem Mut, dich vom ersten Eindruck überraschen zu lassen.

Beobachten statt bewerten – der erste Schritt zur Wirkung

Organisationen sind wie lebendige Spielfelder. Sie entwickeln sich ständig weiter, ihre Regeln verändern sich, Rollen werden neu verteilt, Dynamiken entstehen und vergehen. Und trotzdem handeln viele Menschen in Organisationen, als wären sie dazu da, möglichst schnell Dinge zu verändern. Probleme sollen gelöst, Prozesse verbessert und Entscheidungen getroffen werden – möglichst sofort.

Doch wirklich wirksame Organisationsentwicklung beginnt nicht mit Aktion. Sie beginnt mit Wahrnehmung. Mit dem klaren, offenen und nicht-wertenden Blick auf das, was ist.

In diesem Level laden wir dich ein, genau das zu trainieren: deine Fähigkeit zu beobachten. Und zwar so, wie es systemische Berater, Organisationspsychologen oder erfahrene Spieledesigner tun. Sie beobachten das Spiel, bevor sie es verändern.

Die Kraft des Beobachtens

In einer Welt voller Veränderungsdruck, Leistungskennzahlen wie KPIs und agiler Zielsysteme klingt Beobachtung schnell wie Stillstand. Doch in Wahrheit ist Beobachtung der erste und mächtigste Schritt hin zu Wirkung. Denn: Du kannst nur das verändern, was du wirklich verstanden hast. Und du kannst nur verstehen, was du mit offenem Blick wahrnimmst – ohne die Brille deiner Vorannahmen, Bewertungen und persönlichen Geschichten.

Beobachten bedeutet in diesem Sinne nicht: »Ich sehe, was falsch läuft.« Sondern: »Ich nehme wahr, was ist.« Es bedeutet, in den Entdeckermodus zu gehen. Als würdest du eine dir unbekannte Organisation zum ersten Mal betreten. Du schaust auf Routinen, Gespräche, Bewegungen – und auf das, was nicht gesagt, aber trotzdem deutlich wird.

Wenn du mit dieser Haltung unterwegs bist, wirst du viel mehr entdecken als du denkst: wiederkehrende Muster, unausgesprochene Spielregeln, verdeckte Spannungen, absurde Gewohnheiten – und oft auch: kluge Lösungen, die längst im Alltag funktionieren, aber niemandem mehr auffallen.

Beobachten im Sinne der systemischen Theorie

Niklas Luhmann, der wichtigste Denker der systemischen Organisationstheorie, beschreibt Organisationen als Systeme, die nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation bestehen. Diese Systeme operieren mit eigenen Codes, Logiken und Unterscheidungen. Sie sind autopoietisch – das heißt, sie produzieren sich selbst fortlaufend durch Kommunikation, Entscheidungen und Strukturen.

Als beobachtende Person in einer Organisation heißt das für dich: Du nimmst nicht nur Menschen und Prozesse wahr, sondern versuchst zu erkennen, welche Kommunikationsmuster und Entscheidungslogiken das Verhalten prägen. Du fragst nicht: »Warum macht dieser Mensch das so?« – sondern: »In welchem Kontext ergibt dieses Verhalten Sinn?« Diese Perspektive verändert alles.

Du verlässt damit die klassische Fehlerdiagnostik. Du suchst nicht nach Schuld oder Mängeln bei Menschen, sondern nach Strukturen und Spielmechaniken, die bestimmte Verhaltensweisen wahrscheinlicher machen als andere.

Beobachtung in der Organisationspsychologie

In der Organisationspsychologie ist die Beobachtung eine zentrale Methode zur Diagnose organisationaler Dynamiken. Dabei wird zwischen verschiedenen Beobachtungsformen unterschieden:

- **Teilnehmende Beobachtung:** Du bist Teil des Systems, nimmst aber bewusst eine beobachtende Haltung

ein. Diese Form eignet sich besonders gut für interne Rollen.

- **Nicht-teilnehmende Beobachtung:** Du nimmst eine Außenperspektive ein, beispielsweise als externer Coach oder Berater.
- **Offene vs. verdeckte Beobachtung:** Ist allen bewusst, dass du beobachtest? Oder fließt deine Wahrnehmung subtil in das Geschehen ein?
- **Strukturierte vs. unstrukturierte Beobachtung:** Gehst du mit klaren Beobachtungskriterien hinein? Oder lässt du dich vom Geschehen leiten?

In der Praxis brauchst du meist eine Kombination dieser Formen. Wichtig ist vor allem: Du beobachtest nicht, um zu bewerten – sondern um Hypothesen zu bilden. Du schaust mit einer sogenannten *hypothesengenerierenden Offenheit*. Und du weißt: **Die erste Idee ist nie die ganze Wahrheit. Sie ist ein Anfang.**

Du beobachtest also wie eine Forscherin im Feld. Mit Neugier. Mit systemischem Bewusstsein. Und mit der Klarheit, dass du selbst Teil des Systems bist – und deine Beobachtung das System mit beeinflusst.



Warum »nicht bewerten« so schwer ist

Beobachten ohne zu bewerten ist anspruchsvoll. Denn unser Gehirn liebt Kategorisierung. Es will schnell einordnen: gut oder schlecht, effizient oder verschwenderisch, richtig oder falsch. Dieser Reflex hilft im Alltag – stört aber beim systemischen Arbeiten.

»Beobachten ohne zu bewerten« bedeutet nicht, dass du keine Meinung haben darfst. Du stellst sie nur zurück und erlaubst dir, Dinge zu sehen, ohne sie sofort einzuordnen. Du akzeptierst, dass das, was dir absurd erscheint, im System vielleicht Sinn ergeben könnte. Oder: Was du als Fehler siehst, ist in Wahrheit eine gelungene Anpassung an die Spielregeln.

Die Kunst liegt darin, sich selbst dabei zuzusehen, wie man bewertet – und genau dort einen Zwischenraum zu schaffen. Ein Moment des Innehaltens, ein bewusstes »Stopp« – bevor du in den Modus der Lösung springst.

Spielregeln erkennen – wie dein System funktioniert

Wenn wir an ein Spiel denken, denken wir an Regeln. Regeln sagen uns, was erlaubt ist, was verboten ist, wie man gewinnt, welche Züge möglich sind und was passiert, wenn man gegen die Regeln verstößt. Kein Spiel funktioniert ohne Spielregeln und auch keine Organisation.

In Organisationen begegnen uns Spielregeln auf mehreren Ebenen. Manche sind sichtbar und bewusst formuliert, wie ein Handbuch, eine Prozessbeschreibung oder ein Organigramm. Andere sind unsichtbar, unausgesprochen oder werden erst dann deutlich, wenn man sie verletzt. Genauso wie in manchen Spielen gibt es auch in Organisationen Regeln, die allen bekannt sind, Regeln, die nur Eingeweihte kennen, und Regeln, die vielleicht gar nicht aufgeschrieben, aber umso wirksamer sind. Manche dieser Regeln sind steuerbar. Sie wurden absichtlich eingeführt, lassen sich anpassen oder abschaffen. Andere hingegen wirken wie Naturgesetze: Sie haben sich aus Routinen, Traditionen oder Machtdynamiken gebildet und entziehen sich einer direkten Steuerung. Sie können nicht ohne weiteres verändert werden, weil sie sich aus unzähligen Wechselwirkungen ergeben.

Die vier Spielformen von Regeln

In der Analyse von Organisationen lässt sich zwischen vier Spielformen unterscheiden, die auf zwei Achsen beruhen: sichtbar vs. unsichtbar sowie steuerbar vs. nicht steuerbar. Das ergibt folgende Typen:

- 1. Offizielle Spielregeln** (sichtbar + steuerbar): Dazu gehören Organigramme, Rollenbeschreibungen, Prozessdokumentationen, Arbeitsverträge, Leitbilder. Sie wurden bewusst eingeführt, sind dokumentiert und veränderbar – zumindest theoretisch.
- 2. Inoffizielle Spielregeln** (unsichtbar + steuerbar): Das sind Regeln wie »Wer zuerst den Mund aufmacht, führt die Sitzung« oder »Hier fragt man nicht nach dem Warum«. Sie sind nicht dokumentiert, aber durchaus steuerbar – zumindest durch bewusste Irritation oder Reflexion.
- 3. Systemische Muster** (unsichtbar + nicht steuerbar): Diese Regeln sind wie das Klima in einem Land – sie bestimmen, wie sich Dinge anfühlen, ohne dass sie jemand bewusst gestaltet. Zum Beispiel: Konflikte werden hier lieber vermieden. Oder Entscheidungen brauchen immer eine Rückversicherung bei der Bereichsleitung. Das sind emergente Phänomene, die aus der Interaktion vieler Elemente entstehen.
- 4. Formale Regeln ohne Wirkung** (sichtbar + nicht steuerbar): Manchmal stehen Prozesse im Handbuch, die im Alltag niemand beachtet. Oder Rollen, die auf dem Papier klar definiert sind, aber keine praktische Relevanz haben. Diese Regeln sind sichtbar, aber inaktiv. Sie existieren nur im Schein – Luhmann würde sagen: Sie erzeugen Legitimation, aber keine Steuerung.

Ein kluger Spieledesigner beobachtet zuerst, welche Regeln in einem Spiel wirklich greifen – und welche ignoriert werden. Er analysiert, was passiert, wenn jemand gegen eine Regel verstößt. Wird das sanktioniert? Wird es geduldet? Wird es belohnt?

In Organisationen funktioniert das ähnlich: Wenn du die Regeln deiner Organisation verstehen willst, beobachte nicht nur das, was in den Prozessbeschreibungen steht. Beobachte das tatsächliche Verhalten. Frage dich: Welche Verhaltensweisen werden belohnt? Welche führen zu Anerkennung, Karriere, Einfluss? Welche führen zu Reibung, Ausschluss oder Unsichtbarkeit?

Wie erkenne ich Spielregeln?

Die Spielregeln deiner Organisation erkennst du am besten über systematisches Beobachten und kluges Fragen. Dabei helfen dir folgende Strategien:

- **Shadowing:** Begleite eine Person (z.B. Führungskraft oder Projektleitung) in ihrem Arbeitsalltag – physisch oder mental – und frage dich: Nach welchen Regeln scheint diese Person zu handeln? Welche Annahmen über Erfolg, Einfluss oder Status lassen sich erkennen?
- **Regelverletzungssensorik:** Achte besonders auf Situationen, in denen sich jemand »danebenbenimmt« – beispielsweise eine Hierarchie missachtet, eine Frage stellt, die sonst nie gestellt wird, oder ein Ritual stört. Hier zeigen sich oft die informellen Spielregeln, denn die Reaktion des Systems auf Regelverstöße ist oft sehr aufschlussreich.
- **Fragen nach dem impliziten Wissen:** Stelle gezielte Fragen wie: »Was muss man wissen, um hier erfolgreich zu sein?« oder »Was würde passieren, wenn du X tust?« – diese Fragen decken häufig das implizite Regelsystem auf.
- **Abläufe und Entscheidungspfade analysieren:** Wer entscheidet was? Welche Rollen werden einbezogen? Welche Gremien sind einflussreich – auch wenn sie formal keine Macht haben? Welche Informationen fließen wohin?
- **Beobachtungen in Meetings:** In Meetings offenbaren sich viele Spielregeln: Wer spricht wie oft? Wer unterbricht wen? Welche Themen gelten als »kritisch«? Wo entsteht kollektives Unwohlsein?

Warum das Erkennen von Spielregeln so entscheidend ist

Viele Veränderungsprozesse scheitern daran, dass die offiziellen Spielregeln verändert werden – etwa durch ein neues Führungsleitbild oder eine neue Teamstruktur, während die inoffiziellen, systemischen Regeln unberührt bleiben. Das ist, als würde man beim Fußball erklären: »Ab jetzt gibt es keine Fouls mehr« – aber niemand glaubt daran oder hält sich daran. Wenn wir das Spiel verändern wollen, müssen wir zuerst verstehen, welches Spiel tatsächlich gespielt wird.

Ein Beispiel: In einer Organisation wurde ein partizipativer Führungsstil eingeführt. Die Führungskräfte sollten ihre Teams in Entscheidungen einbeziehen. Auf dem Papier war alles perfekt – Workshops, Kommunikation, neue Entscheidungsprozesse. Aber in der Praxis warteten die Teams weiterhin auf klare Ansagen von »oben«. Warum? Weil die Spielregel lautete: »Wer fragt, zeigt Schwäche.« und »Initiative ist gefährlich, wenn es schiefläuft.« Diese Regeln wurden nie ausgesprochen, aber sie wirkten stark.

Solche Muster lassen sich nicht einfach durch neue Regeln überschreiben. Sie brauchen eine andere Form der Arbeit: Beobachtung, Dialog, Irritation – und manchmal auch das bewusste Einführen neuer Rituale, neuer Spielzüge, neuer Spielfiguren.

Spieledesigner experimentieren und testen neue Regeln im Kleinen, beobachten die Wirkung, justieren nach. Sie wissen: Das perfekte Regelwerk gibt es nicht. Aber es gibt Regeln, die Spielfreude erzeugen, Klarheit bringen und Entwicklung ermöglichen – und andere, die Angst, Stillstand oder Rebellion hervorrufen.



MISSION 2

**MUSTER IM SYSTEM –
WAS WIRKT, WENN
NIEMAND HINSIEHT**

Systemische Brille aufsetzen – sehen, was unter der Oberfläche wirkt

»Was bei jedem Spieleabend eine unliebsame Aufgabe ist, macht gerade Brettspiele zu einem interessanten und lohnenden Forschungsgegenstand: Durch das Lesen der Spielanleitung kann ihr Spielkonzept nahezu vollständig verstanden und nachvollzogen werden.«
– Voit u.a. (2020), EMPAMOS-Projekt

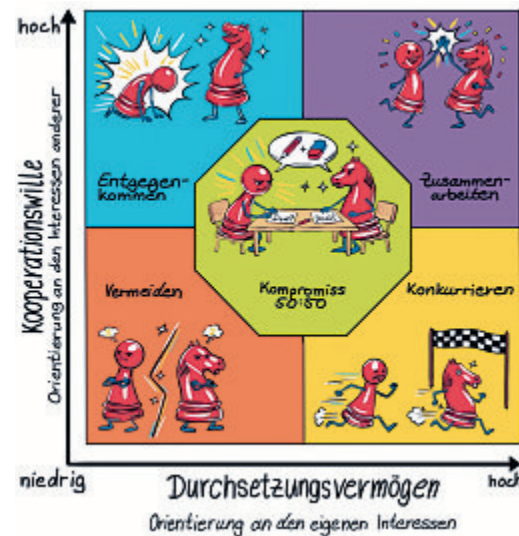
Die meisten Leute überfliegen Spielanleitungen. Sie wollen loslegen, ausprobieren, sehen, was passiert. Doch aus systemischer Sicht liegt genau dort der Schatz: In der Anleitung verbirgt sich das ganze Spiel – mit allem, was es steuerbar, dynamisch oder völlig chaotisch macht. Die Forschenden von EMPAMOS haben genau das getan: Sie haben tausende Spielanleitungen ausgewertet, um wiederkehrende Muster, sogenannte »Mechaniken«, zu entdecken, die Spiele spannend, lernwirksam oder gruppendynamisch machen. Und genau das brauchen wir auch in Organisationen: eine systemische Brille, mit der wir erkennen, was unter der Oberfläche abläuft. Also schauen wir einmal in unseren »Spielkarton«: Was passiert in deinem Arbeitsumfeld, wenn niemand offiziell erklärt, was läuft?

Entscheidungen und Konflikte

In Organisationen heißt es oft: »Wir brauchen weniger Konflikte und schnellere Entscheidungen.« Klingt gut, aber es ist ein Missverständnis. Entscheidungen und Konflikte sind keine Störungen, sondern unverzichtbare Spielmechaniken. Sie erzeugen Bewegung, Spannung und Reibung. Sie bringen Themen auf den Tisch, wo zuvor nur betretenes Schweigen war. In jedem Spiel sind Entscheidungen das Herzstück: Ziehe ich die Karte? Gehe ich ins Risiko oder bleibe ich defensiv?

Auch in Organisationen werden ständig Entscheidungen getroffen – aber selten da, wo sie formal vorgesehen sind. Wer entscheidet wirklich? Wer wird gehört? Wer blockiert – nicht aus Bosheit, sondern weil es sich aus der Systemlogik heraus »lohnt«? Wer Konflikte vermeiden will, statt sie bewusst zu gestalten, macht das Spiel flach. Entscheidungen brauchen Gegenkräfte, sonst wird es langweilig. Konflikte sind das Herzstück sozialer Dynamik – das zeigt auch das *Thomas-Kilmann-Modell*, das fünf typische Reaktionsweisen in Konfliktsituationen unterscheidet:

- **Konkurrieren:** Ich setze meine Interessen klar durch, auch auf Kosten anderer.
- **Entgegenkommen:** Ich stelle meine Interessen zurück, um die Beziehung nicht zu gefährden.
- **Vermeiden:** Ich gehe dem Konflikt aus dem Weg. Nichts tun ist auch eine Strategie.
- **Kompromiss:** Beide Seiten geben etwas auf und ein Mittelweg wird gefunden.
- **Zusammenarbeiten:** Wir suchen gemeinsam nach einer Lösung, bei der beide Seiten gewinnen.



Nicht jeder spielt gerne kooperative Spiele, mancher liebt Spiele, bei denen man sich gegen die anderen durchsetzen muss. Genauso sind die Spiele nicht für jeden etwas, bei denen es um gutes Verhandeln und Kompromisse geht, um ein gutes Miteinander und bei denen das Spiel zwar irgendwann ein Ende, aber keinen Gewinner hat.

Systemisch gedacht zeigt jede dieser Reaktionsweisen ein Zusammenspiel aus Rolle, Muster und Systemkultur. Wer sich häufig durchsetzt, hat vielleicht informelle Macht. Wer vermeidet, hat möglicherweise erlebt, dass Offenheit sanktioniert wird. Deine Aufgabe ist es, die Mechanik zu erkennen – nicht das Verhalten zu bewerten.

Arbeit am System – nicht im System

Solange wir versuchen, die Spielzüge der anderen zu kommentieren, zu kontrollieren oder zu beeinflussen, arbeiten wir *im* System. Das ist mühsam. Wir korrigieren Verhalten, delegieren Verantwortung, starten Feedbackprozesse – alles mit besten Absichten. Doch die Muster wiederholen sich. Die eigentliche Veränderung passiert erst, wenn wir anfangen, *am* System zu arbeiten. Und das bedeutet: Das Spielfeld anschauen, nicht nur die Spielenden.

Gute Spieldesigner machen das intuitiv: Sie gestalten keine perfekten Spielenden, sondern robuste Spielmechaniken. Sie fragen:

- Wie kann Spannung erzeugt werden?
- Wann entsteht Kooperation, wann Wettbewerb?
- Welche Ressourcen werden knapp, welche sind im Überfluss vorhanden?

In Organisationen brauchen wir denselben Blick: Nicht darauf, wer motiviert oder blockiert ist, sondern darauf, was die Struktur im Innersten verstärkt oder verhindert.

Ein Beispiel: In vielen Unternehmen heißt es, Verantwortung solle verteilt werden. Aber die Entscheidungspfade sind so kleinteilig, dass niemand wirklich autonom handeln

kann. Die Folge: Frustration, Rückzug, zynische Kommentare. Die Ursache liegt nicht im Verhalten, sondern in der Architektur. Dort greifen unsichtbare Verstärker: Wer Verantwortung übernimmt, trägt das Risiko, aber nicht die Gestaltungsmacht. Also spielt man lieber auf Sicherheit.

Nicht ob, sondern wie: Konflikte spielen lernen

Am Ende erkennen wir: Konflikte sind keine Störungen, die man »wegmoderieren« muss – sie sind die Energiequelle des Spiels. Wer Konflikte eliminiert, glättet das Spielfeld – und macht es dadurch belanglos. Die eigentliche Frage ist also nicht, *ob* Konflikte passieren, sondern *wie du sie spielst*.

Stell dir vor, du hältst Konfliktkarten in der Hand. Auf jeder Karte steht, wie du mit dem Konflikt umgehen könntest und du kannst entscheiden, welche Karte du legst. Vielleicht spielst du die Karte »Mit Humor entschärfen«, wenn die Stimmung überhitzt ist. Oder du legst die Karte »Nach den Bedürfnissen fragen«, um herauszufinden, was dein Gegenüber wirklich antreibt. Manchmal wirkt auch die Strategie »Einen Schritt zurücktreten« – du nimmst dir Zeit, um das System zu beobachten, statt sofort zu reagieren.

Andere Karten erinnern daran, dass du nicht alles allein tragen musst: Mit »Unterstützung suchen« holst du dir Allianzen ins Spiel. Mit »Transparenz wagen« legst du offen, was sonst nur hinter den Kulissen schwelt. Und mit »Gemeinsam Regeln neu aushandeln« gestaltest du den Rahmen, in dem Konflikte künftig konstruktiver ablaufen.

All diese Strategien sind *vorher* denk- und trainierbar. Konflikte werden zu Spielzügen und nicht zu Bedrohungen. Du kannst sie destruktiv eskalieren lassen oder als Wendepunkt nutzen, an dem Neues sichtbar wird.

Konflikte sind der Ort, an dem ein System lernt.

Mit der systemischen Brille siehst du nicht mehr nur den Streit zwischen zwei Personen, sondern die Spielmechanik, die dahinter wirkt.

Strukturen prägen Verhalten – Systeme sind klüger als wir denken

In fast jedem Change-Projekt gibt es diesen einen Satz. Er kommt meist spät. Wenn es stockt, wenn Widerstände spürbar werden, wenn Initiativen langsam versanden. Dann sagt jemand: »Wir müssen halt die Kultur verändern.« Und sofort ist es da – das große, schwammige Wort, das alles erklären soll: Kultur. Die Karte, die man zieht, wenn das System nicht spurt.

Aber hier kommt die schlechte Nachricht: Kultur verändert man nicht direkt. Und die Gute: Man muss es auch nicht. Denn Kultur ist kein Schalter, sondern ein Echo. Sie entsteht – aus Struktur, aus Verhalten, aus Wiederholung. Sie ist das, was Organisationen über sich selbst erzählen, nachdem sie gehandelt haben.

In diesem Level geht es genau darum: Was formt eigentlich Verhalten – und warum sind nicht die Menschen das Problem, sondern das System?

Die alte Weisheit von Peter Drucker wirklich bedeutet

»Culture eats strategy for breakfast.« Peter Drucker wusste, wovon er sprach. Wer glaubt, eine PowerPoint-Präsentation mit Visionen und strategischen Zielen verändere das Denken, wird früher oder später vom Alltagsbetrieb gefressen. Drucker meinte damit aber nicht, dass Kultur stärker ist als Strategie. Er wollte sagen: Du kannst keine Strategie umsetzen, wenn du die realen Spielbedingungen ignorierst. Wenn du Strukturen baust oder Strukturen ausgesetzt bist, die gegen deine Ziele arbeiten.

Es ist also nicht die »Kultur«, die sich widersetzt – es sind die Spielmechaniken, die nicht zur gewünschten Bewegung passen. Menschen handeln innerhalb von Strukturen, und diese geben vor, was sich lohnt, was gefährlich ist, was Anschluss findet. Wenn du also willst, dass sich Verhalten ändert, musst du dich nicht auf Kultur stür-

zen – du musst Strukturen gestalten, die anderes Verhalten ermöglichen. Denn Verhalten ist immer auch eine Antwort auf das System.

*Nicht Menschen sind stur –
das System ist lernresistent.*

Schwarmdumm – wenn Systeme das Gegenteil von Intelligenz erzeugen

Gunter Dueck hat in seinem Buch »Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam« das Paradox beschrieben, das viele Organisationen nur zu gut kennen: kluge, reflektierte Menschen, die in Gruppen Entscheidungen treffen, die sie einzeln nie gutheißen würden. Warum? Weil das System genau diese Dummheit begünstigt. Es belohnt Anpasstheit, nicht Erkenntnis, Geschwindigkeit statt Tiefe und Präsentation statt Substanz.

Duecks Befund ist bitter: Es ist nicht der Mangel an Intelligenz, der Organisationen lähmt – es ist die Überanpassung an dysfunktionale Strukturen. Menschen lernen schnell, welche Verhaltensweisen gewünscht sind, wie man sichtbar bleibt, ohne ins Risiko zu gehen, wie man neue Ideen einbringt, ohne anzuecken. Das System wird effizient – im Erhalt seiner selbst. Und die eigentliche Arbeit, die eigentlich gewollte Entwicklung, wird zur Nebensache.

Warum Struktur Verhalten schlägt – jedes Mal

Das eigentliche Spielfeld ist nicht die Strategie und auch nicht das Mindset. Es ist die Struktur. Und die besteht aus viel mehr als Organigrammen. Sie zeigt sich in Fragen wie:

- Wer darf Entscheidungen treffen – und wer muss sie absichern?
- Wer bekommt Informationen zuerst?
- Wie viel Zeit bleibt für Reflexion – und wie viel fürs Reporting?

- Welche Rollen gibt es – und was riskiert man, wenn man sie verlässt?

Wenn du auf diese Strukturen schaust, erkennst du, warum das System »klüger« ist als der Einzelne. Es reguliert sich selbst. Es sichert seine Routinen. Es verstärkt das, was erwartbar ist – nicht das, was mutig wäre. Systeme sind nicht böse. Aber sie sind träge. Sie haben gelernt, sich zu schützen – gegen Veränderung, gegen Kontrollverlust, gegen Komplexität. Und deshalb ist ihre kollektive Intelligenz oft begrenzter als die Summe der Einzelnen.



Struktur bewusst designen

Zum Abschluss lohnt ein Blick nach vorn: Was tun mit dieser Erkenntnis? Gunter Dueck empfiehlt, sich nicht dem Sog der kollektiven Anpasstheit zu ergeben. Er fordert

dazu auf, die Spielregeln zu hinterfragen, sich nicht für »gute Noten im System« zu verbiegen, sondern für echte Wirkung einzusetzen.

Peter Drucker dagegen würde dir raten, nicht bei den großen Ideen stehen zu bleiben. Er würde sagen: »Gestalte Strukturen, die das gewünschte Verhalten ermöglichen – sonst bleibt deine Strategie Theorie.«

Und wenn du einen *Spieledesigner*in fragen würdest, bekämst du vermutlich diese Antwort: »Teste. Iteriere. Mach das Spielfeld so, dass Spannung, Klarheit und Entscheidungsfreiheit entstehen.«

Wie aber holen wir die ganze Intelligenz des Systems zurück? Indem wir Räume schaffen, in denen nicht nur Einzelne glänzen, sondern die Vielfalt der Perspektiven sichtbar und wirksam wird. Das gelingt zum Beispiel durch *formale Strukturänderungen*, die echte Wahlmöglichkeiten eröffnen: klare Entscheidungsrechte, transparente Informationsflüsse, echte Mitsprache. Es gelingt auch durch *Feedbackschleifen*, die nicht nur Kontrolle sichern, sondern Lernen ermöglichen – etwa Retrospektiven, kollektive Reviews oder offene Marktplätze für Ideen. Und es gelingt schließlich durch *iterative Experimente*, die wie kleine Spieltests funktionieren: eine neue Meetingform, ein anderes Entscheidungsprotokoll, ein Pilotprojekt mit klarer Rückmeldung. All das sind Mechaniken, die die Systemlogik verschieben – weg von Schwarmdummheit, hin zu kollektiver Intelligenz.

Denn das Potenzial liegt nicht in den »richtigen« Menschen, sondern in Strukturen, die es lohnenswert machen, mutig zu denken, Wissen zu teilen und Neues auszuprobieren. So entsteht ein Spielfeld, in dem die Intelligenz des Ganzen mehr ist als die Summe seiner Teile.

Das System folgt seiner Logik – nicht deiner Absicht

Es klingt so gut. Man investiert in Laufbahnmodelle, schafft Entwicklungspfade und verspricht Flexibilität, um Menschen langfristig zu binden. Die Organisation will, dass ihre Mitarbeitenden im Spiel bleiben – neugierig, engagiert, bereit, eine nächste Runde zu starten. Und doch verlassen viele das Spiel. Oder schlimmer: Sie bleiben, kündigen aber innerlich. Nicht aus Undankbarkeit, sondern weil die Absicht der Organisation nicht zur erlebten Spielmechanik passt.

Die Systemlogik ist gnadenlos konsequent. Sie belohnt nicht gute Absichten, sondern funktionales Verhalten. Wer lange mitspielt, aber keine Fortschritte erzielt, verliert den Reiz. Wer zwar Freiheit versprochen bekommt, aber faktisch keine Entscheidungsräume vorfindet, verliert die Lust. Und wer zum hundertsten Mal mit denselben Ressourcen denselben Weg gehen soll, erlebt Wiederholung – nicht Wiederspielreiz.

Wiederspielreiz? Kommt auf das Material an

In der Spieleentwicklung spricht man vom Wiederspielreiz – also dem inneren Antrieb, ein Spiel nicht nur einmal, sondern immer wieder spielen zu wollen. Dabei geht es nicht nur um Spannung, sondern um das Gefühl, dass sich das Spiel lohnt.

Ein häufiger Irrtum dabei: Der Wiederspielreiz sei umso höher, je mehr Spielmaterial vorhanden ist. Doch das ist nicht immer so. Spiele wie Schach, Skat oder Go kommen mit sehr begrenztem Material aus – und faszinieren dennoch über Jahrzehnte hinweg. Entscheidend ist nicht die Masse an Optionen, sondern ihre Kombination, das Entdeckungspotenzial, die strategische Tiefe.

In Unternehmen ist es ähnlich: Es braucht nicht ständig neue Tools, neue Teams oder neue Projekte – sondern die Möglichkeit, sich in vorhandenen Strukturen immer

wieder neu zu positionieren. Das Problem ist: Die Organisation bietet oft dieselben Karten – und wer sie kennt, weiß schnell, wie die Runde ausgeht.

Warum neue Spieler so oft verlieren – und alte Hasen so klug agieren

Die Erfahrung von Carcassonne-Spielern beschreibt es gut: Neueinsteiger glauben bis zum Schluss, sie könnten noch gewinnen – während alte Hasen längst wissen, wie das Spiel läuft. In Organisationen ist das nicht anders.

Da gibt es Menschen wie Sergej: klug, engagiert, voller Energie. Sie betreten das Spielfeld einer Beratungsfirma, geben alles – und verlieren den Bonus, weil sie die eigentliche Bewertungslogik noch nicht kennen. Kein Bonus, kein Aufstieg, trotz aller sichtbaren Leistung. Das System zählt anders. Es bewertet nicht Flexibilität, Vielfalt oder internes Engagement eines Beraters, der viele unterschiedliche Kunden gewinnt, ständig auf Reisen ist und viele Folgeaufträge generiert. Stattdessen belohnt das System »billable hours«, Ressourcenauslastung, Kundenbindung. Sergej lernt dazu. Im nächsten Jahr spielt er wie die alten Hasen: Weniger Einsatz für die Organisation, mehr Fokus auf einen einzigen Kunden, bei dem er 90% Auslastung seiner Zeit erzielt. Nicht, weil er zynisch ist. Sondern weil das Spiel es so will.

Diese Systemlogik ist nicht böse. Aber sie ist blind für persönliche Motivation. Sie sieht Zahlen, keine Lernkurven. Sie misst Output, nicht Entwicklung. Und wenn sich das Verhalten an die Systemlogik anpasst, verliert das Unternehmen oft genau das, was es ursprünglich fördern wollte.

Wissen ist Macht – oder: Warum intransparentes Spiel zu Frust führt

Ein weiterer Punkt: In vielen Organisationen wird Information zurückgehalten. Oft gut gemeint – »wir wollen nicht überfordern« – aber mit fataler Wirkung. Wer nicht weiß,

welche Ereigniskarten es im Spiel gibt, kann nicht strategisch denken. Wer nicht einschätzen kann, wie die Punkte verteilt werden, verliert das Vertrauen. Die Führung beschwert sich über fehlende Eigenverantwortung, aber die Mitarbeitenden kennen weder das Ziel noch die Regeln.

Das ist wie bei kooperativen Brettspielen, in denen vor jedem Spielzug erst Rücksprache gehalten wird, weil niemand weiß, wie viel Risiko erlaubt ist. Das führt zu Trägheit oder lähmt sogar. Und es macht das Spiel irgendwann unerträglich. Niemand will ewig fragen müssen, ob sein Zug in Ordnung ist.

Elegante Spiele wie *HANABI* regeln das anders: Kommunikation wird bewusst eingeschränkt – aber transparent. Jeder weiß, wie gespielt wird. Und das macht den Unterschied. Auch in Organisationen: Wenn Regeln klar sind, kann Vertrauen entstehen. Wenn Regeln diffus und willkürlich sind, entsteht Kontrollverlust.

Vom Ende her denken

Eine clevere Methode aus der Spieleentwicklung: Spannung erzeugen, auch wenn das Spiel dem Ende zugeht. Wie? Indem man die letzten Runden besonders belohnt: doppelter Erlös, mehr Risiko, große Entscheidungen. Genau das fehlt oft in Unternehmen. Gegen Ende eines Projekts ist die Luft raus. Wer kündigt oder das Team wechselt, investiert nicht mehr. Die Zeit reicht nicht mehr aus, dass sich eine Investition auszahlen würde. Keine Belohnung. Kein letzter Spielzug.

Projekte, die sich wie Kaugummi ziehen, verlieren ihren Reiz. Und Menschen, die sehen, dass andere längst »raus«

sind, lassen ebenfalls locker. Deshalb: Setze systemische Marker am Ende. Belohne späte Einsätze. Mache die letzte Runde besonders wertvoll.

Gute Spiele hören nicht dann auf, wenn es langweilig wird. Sie enden genau dann, wenn es spannend ist – und machen Lust auf eine Revanche.

Horizontale Laufbahnmodelle: zwei Wege, ein Ziel

Ein oft unterschätzter Hebel für den Wiederspielreiz: die Gestaltung von Entwicklungspfaden. Viele Organisationen bieten nur eine Richtung an: Aufstieg. Mehr Verantwortung, größere Teams. Aber nicht jeder will führen. Und nicht jede Führungskraft ist ein guter Leader.

Deshalb braucht es zwei gleichwertige Wege:

- Die vertikale Karriere, mit Fokus auf Leitung, Strategie, Management.
- Die horizontale Karriere, mit Fokus auf fachliche Tiefe, Wertschöpfung, Expertise.

Nur wenn beide Pfade echte Entwicklung ermöglichen – mit vergleichbarer Anerkennung, Vergütung und Sichtbarkeit – entsteht Spielraum. Dann kann man wachsen, ohne aus dem Spiel zu fallen.

Deine Absicht zählt, aber sie reicht nicht. Wenn du willst, dass Menschen im Spiel bleiben, dann schaffe ein System, das Lust auf mehr macht. Sorge für Vielfalt ohne Überforderung. Für Klarheit ohne Kontrolle. Für Entwicklung ohne Ausschluss.

Dieses Buch ist keine Anleitung zur Optimierung – es ist eine Einladung zur Ermächtigung, zur Selbstwirksamkeit im System und zur aktiven Mitgestaltung einer Welt, die aus Regeln, Beziehungen, Interaktionen und Dynamiken besteht. Hier geht es nicht um Change von oben, sondern um ein Level Up für alle.

Du erhältst einen inspirierenden Blick auf Organisationen, Führung und Wandel – erzählt durch die Linse von Spielmechanik, Spielerlebnis und Spiellogik. »Level Up!« verbindet die Leichtigkeit von Brettspielen mit der Tiefe systemischer Organisationsentwicklung und lädt dich ein, dein Unternehmen wie ein strategisch gestaltetes Spielfeld zu sehen: mit klaren Regeln, sinnvoller Rollenverteilung, motivierendem Spielfluss und der richtigen Balance aus Struktur und Freiheit.

Ob du Führungskraft, Teammitglied oder einfach ein Fan von spielerischem Denken bist – »Level Up!« liefert dir neue Perspektiven, fundierte Modelle, unterhaltsame Analogien und eine Vielzahl praxisnaher Werkzeuge, wie du Komplexität meistern, Zusammenarbeit neu denken und Organisationen lebendig weiterentwickeln kannst. Du gehst Fragen nach wie:

- Was macht eine Organisation zukunftsfähig?
- Wie skalierst du dein Team, ohne den Spirit zu verlieren?
- Wie führst du Veränderungen ein, die nicht wie Zwang, sondern einladend wirken?

7 Missionen mit 100 Leveln unterstützen dich persönlich und dein Team bei den täglichen Herausforderungen in deiner Organisation.

Dr. Miriam Sasse ist promovierte Maschinenbauerin und zertifizierter Coach. Sie begleitet Organisationen bei agiler und digitaler Transformation – mit Fokus auf Deep-Tech-Teams und Game Design. Als TEDx-Speakerin und Autorin beschäftigt sie sich mit der Zukunft von Führung und Organisationsdesign. Sie lehrt an Hochschulen und leitet die Regionalgruppe der GPM OWL.