

LEVEL UP!

Sasse

2026

ISBN 978-3-8006-7296-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



LEVEL UP!

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**Wie du dein Team auf
das nächste Level führst**

Mit sieben Missionen
spielerisch auf Erfolgskurs

von Miriam Sasse
mit Illustrationen von Miriam Sasse

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

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
<hr/>		
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