

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.

Wenn der Spielmodus bricht

Stell dir vor, das Team steckt mitten in dieser roten-blauen Dynamik – hohe Spannung, kognitive Fokussierung, Wettkampfenergie. Und dann ruft jemand: »Jetzt machen wir erstmal Yoga.« Was als Entspannungsimpuls gemeint war, trifft auf Widerstand. Der Grund: Es ist ein emotionaler Bruch.

Was folgt, ist Irritation: ironische Kommentare, innerer Rückzug, Widerstand gegen die Führung oder Moderation. Denn der Körper kann nicht einfach umschalten. Ein abrupter Wechsel von »Gas geben« zu »Loslassen« fühlt sich an wie ein Fahrfehler, als würde man bei 180 km/h die Handbremse ziehen. Besonders in leistungsorientierten oder kompetitiv geprägten Teams kann ein solches Vorgehen langfristig die Beziehungsebene beschädigen: Statt Vertrauen entsteht Leere, statt Entlastung Verwirrung.

Übergänge gestalten

Wer emotionale Führung ernst nimmt, denkt in Übergängen. Ein intensiver Arbeitsmodus braucht erst einen Moment des Innehaltens: etwa ein Review, ein kurzer Aus-

tausch über das, was gerade gut gelaufen ist. Erst dann öffnet sich der Raum für Entspannung. Kleine Rituale wie ein Power-Shake-out, eine Runde gemeinsames Lachen oder eine bewusste Körperbewegung (Stretch, Hände reiben, Atmen) wirken wie Schleusen – sie machen den Moduswechsel flüssig.

Timing ist entscheidend: Solche Interventionen gehören nicht mitten in den Peak, sondern danach – in den Ausklang. Und sie brauchen eine Einladung, keinen Zwang: »Wer mag, kann jetzt ...«. So entsteht echte Wahlfreiheit. Wer noch im roten Modus ist, darf dableiben. Wer offen ist für Entspannung, darf sich hineinbegeben. Genau diese Wahlmöglichkeit erzeugt Verbindung.

Gute Emotionsführung ist kein Tool, sondern ein Gefühl. Sie orientiert sich an der emotionalen Dramaturgie eines Prozesses. Wer mitten im Sprint die Richtung ändert, ohne auf den Puls zu achten, riskiert nicht nur den eigenen Sturz, sondern auch, dass das Team nicht mehr mitläuft.

Wer den Nervenkitzel braucht – stark emotionale Spiele

Es gibt Spiele, die nicht einfach nur unterhalten, sondern uns emotional komplett einnehmen. Sie erzeugen Spannung, treiben den Puls in die Höhe, belohnen uns mit Stolz oder lassen uns in der Frustration versinken. Menschen, die solche Spiele spielen, suchen genau das – sie wollen nicht nur »spielen«, sondern erleben. Die Emotionen sind Teil des Spiels, sie machen die Essenz des Erlebens aus. Genauso ist es auch im beruflichen Kontext: Manche Organisationen bieten eher ruhige, strukturierte Umfeldler mit geringer emotionaler Dynamik – andere wiederum fühlen sich an wie ein Verhandlungskrimi, ein Wettrennen oder ein Überlebenskampf. Beides hat seinen Platz. Entscheidend ist, dass das Spiel zu den Spielern passt.

Was macht ein Spiel »stark emotional«?

Stark emotionale Spiele sind typischerweise geprägt durch drei zentrale Faktoren: **hohe Interaktivität, unvorhersehbare Ereignisse und bedeutungsvolle Entscheidungen**. Je stärker ein Spiel diese Elemente enthält, desto intensiver die emotionale Involvierung der Spieler.

- **Kooperative Spiele mit hohem Druck** erzeugen besonders intensive Gruppenerlebnisse. In Spielen wie *Pandemic* oder *Dead of Winter* steht die Gruppe gemeinsam gegen das Spiel selbst – gegen Viren, Katastrophen, Zombies. Die Spieler koordinieren sich, beraten sich, machen gemeinsam Fehler, retten sich in letzter Sekunde. Hier entstehen Emotionen wie Zusammenhalt, Panik, Adrenalin, aber auch kollektiver Triumph. Die gemeinsame emotionale Reise schweißt Teams zusammen.

Im Arbeitskontext entspricht das dem Zusammenhalt bei großen Projekten unter hoher Unsicherheit. Wenn

etwa ein Produktlaunch unter Zeitdruck steht, die technischen Systeme streiken oder ein Wettbewerb plötzlich mit einem ähnlichen Produkt auf den Markt geht – dann wächst der Druck. Wer diese Situationen meistert, geht oft gestärkt und mit tieferer Bindung an das Team daraus hervor.

- **Strategiespiele mit starkem Wettkampf** wie *Schach*, *Die Siedler von Catan* oder *Twilight Struggle* führen Emotionen wie Rivalität, Siegessicherheit, Unsicherheit und Kränkung mit sich. Diese Spiele verlangen Planung, Reaktion, Bluff – manchmal auch Rücksichtslosigkeit. Wenn ein Gegner kurz vor dem Sieg steht und man in letzter Minute durch eine clevere Aktion gewinnt, ist die emotionale Spannung kaum zu übertreffen.

Genauso kennt man in Unternehmen jene Momente: Das Ringen um ein Budget, die geheime Vorbereitung auf eine Präsentation, das Bewerben auf eine Führungsrolle, das strategische Verschieben von Ressourcen. Wer hier erfolgreich sein will, braucht nicht nur Fachwissen, sondern emotionale Resilienz. Es geht um Macht, Kontrolle, Niederlage und Wiederaufstieg.

- **Bluff- und Verhandlungsspiele** wie *Sheriff von Nottingham*, *Werwölfe von Dusterwald* oder *Diplomacy* leben von psychologischer Raffinesse. Hier geht es um das Spiel hinter dem Spiel: Lügen, Allianzen, Manipulation. Wer blufft besser? Wer kann Körpersprache lesen? Wer gewinnt das Vertrauen – nur um es im richtigen Moment zu brechen? Die Spannung in diesen Spielen entsteht nicht aus Regeln, sondern aus dem Zusammenspiel der Persönlichkeiten. Kein Spiel gleicht dem anderen.

Auch das kennt man im Unternehmensalltag. Verhandlungen mit Kunden, interne Machtspiele, das Durchsetzen von Positionen im Managementboard – all das lebt von emotionaler Intelligenz. Wer hier bestehen will, muss psychologische Dynamiken lesen und steuern können – genau wie ein guter Spieler.

Der Reiz intensiver Emotionen

Warum wählen Menschen freiwillig Spiele, die sie emotional aufwühlen? Die Antwort liegt in der Selbstregulation. Spiele sind geschützte Räume, in denen wir emotionale Erfahrungen machen können, ohne reale Risiken einzugehen. Wir erleben Frust, Wut, Angst, Stolz – aber alles ist eingebettet in ein sicheres Spielsystem. In der Psychologie spricht man von *Emotionssimulation* zur Stärkung emotionaler Kompetenzen.

Menschen, die im Alltag wenig emotionale Spannung haben, wählen oft intensive Spiele, um sie zu erleben. Umgekehrt bevorzugen Menschen mit hohem emotionalem Stress im Alltag eher beruhigende, ritualisierte Spiele, in denen Klarheit und Struktur herrschen.

Manche Mitarbeitende suchen die Herausforderung, streben nach Rollen mit viel Verantwortung, Sichtbarkeit und Risiko – sie brauchen die Spannung, den Wettkampf. Andere ziehen sich bewusst in stabilere Rollen zurück, in denen Klarheit, Planbarkeit und persönliche Sicherheit im Vordergrund stehen. Beide Bedürfnisse sind legitim – und Unternehmen sollten Räume für beide Spieltypen schaffen.

Emotionsführung als Designfrage

Erfahrene Spieleentwickler sind sich der emotionalen Wucht ihrer Spiele bewusst. Wenn ein Spiel zu stark frustriert oder unberechenbar ist, wird es nicht mehr gespielt. Gute Emotionsführung heißt: Spannung ja, aber in einem steuerbaren Rahmen. Negative Emotionen sind erlaubt, aber sie brauchen eine Lösungsperspektive – sei es durch Belohnung, Wiedergutmachung oder Neuanfang.

Wer Mitarbeitende emotional überfordert – durch abrupten Wandel, widersprüchliche Anforderungen oder ständige Kurswechsel –, verliert sie nicht selten emotional. Emotionale Rhythmen, Reibung mit Perspektive, eine gute Balance aus Herausforderung und Halt sind entscheidend. Führungskräfte übernehmen hier die Rolle der Spielregie: Sie gestalten nicht nur Aufgaben, sondern emotionale Reiseverläufe.

Emotionale Intensität ist kein Problem. Sie ist gewünscht. Aber sie braucht Steuerung, Räume, Reflexion. Die besten Spiele der Welt spielen mit unserer Gefühlswelt – mit Sicherheit, Mut, Angst, Vertrauen, Neugier und Stolz. Das Gleiche gilt für großartige Teams und inspirierende Organisationen.

Es lohnt sich, bei der Teamgestaltung, bei Projektarbeit oder Veränderungsvorhaben die emotionale Dynamik bewusst zu betrachten: In welchem Spiel sind wir gerade? Wie hoch ist die Spannung? Welche Emotionen werden erwartet – und welche tatsächlich ausgelöst? Wer diese Fragen stellt, führt besser. Und spielt klüger.

Umgang mit unattraktiven Rollen

In jedem Spiel gibt es Positionen, die gern übernommen werden und solche, die regelmäßig im Karton bleiben. Beim Brettspiel Monopoly ist es oft das Bügeleisen, das niemand auswählt.

In Organisationen existieren ebenfalls Rollen, die als wenig attraktiv oder sogar als belastend gelten, sie sind die ungeliebten Spielpositionen der Arbeitswelt. In vielen Unternehmen begegnet man ihnen regelmäßig: Die ewige Protokollführerin, der Projektleiter auf der Titanic, der Zwischenmanager ohne echte Befugnisse oder Verantwortung, der »Papierträger« in bürokratischen Strukturen. Solche Positionen werden häufig nicht freiwillig eingenommen – sie werden zugewiesen, oft sogar aufgezwungen. Und an ihnen haftet ein Stigma: **Wer in dieser Rolle ist, muss etwas falsch gemacht haben oder war schlicht nicht schnell genug, sie zu vermeiden.**

Was macht eine Spielposition unbeliebt?

In der Spielentwicklung sprechen Designer von »Player Agency«, der Fähigkeit, durch Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Eine ungeliebte Spielposition schränkt diese Agency massiv ein: Man hat zu wenig Handlungsspielraum, keine lohnenden Ziele oder erlebt sich als Sündenbock für das Versagen anderer.

Ein ähnliches Phänomen lässt sich in Organisationen beobachten. Besonders in großen Projekten oder bürokratischen Strukturen entstehen Rollen, die weitgehend bedeutungslos oder sogar widersprüchlich gestaltet sind.

Ein prägnantes Beispiel liefert das Projekt »New Terminal«: Aus einem kleinen, überschaubaren Projekt wird über Jahre ein Gigant mit intransparenten Zielen, widersprüchlichen Anforderungen und ohne echte Steuerung. Als die siebte Projektleiterin gegen ihren Willen benannt wird, ist der Point of No Return längst überschritten – ihre Rolle ist nicht mehr gestaltbar, sondern ein Symbol

der Machtlosigkeit. Ihre Rücktrittsdrohung wird mit einer bitteren Offenbarung quittiert: Das Projekt ist längst tot, wird aber aus politischen Gründen künstlich am Leben gehalten.



Wenn Rollen zu Fallen werden

Solche Rollen bezeichnen Soziologen wie Erving Goffman als »Stigma-Positionen«. Rollen, in denen Menschen symbolisch markiert sind und mit abweichendem Status belegt werden. Oft fehlen diesen Rollen Ressourcen, klare Verantwortung oder soziale Rückendeckung. Rollen werden damit zu Containerpositionen: Sie fangen alle Misstände auf, sind aber strukturell nicht befähigt, diese zu ändern.

Psychologisch betrachtet führt das zur sogenannten *gelernten Hilflosigkeit*: Menschen erleben sich wiederholt als machtlos und verinnerlichen mit der Zeit, dass sie ohnehin nichts ändern können. Das Resultat ist Passivität, innere Kündigung oder Burnout. Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die dauerhaft in solchen Rollen arbeiten, ein

erhöhtes Risiko für Erschöpfung und psychische Belastungen tragen, insbesondere dann, wenn ihnen Feedback, Einfluss und Entwicklungsperspektiven fehlen.

Handlungsmöglichkeiten in einer ungeliebten Rolle

Zunächst hilft eine präzise Analyse: Was genau macht die Rolle »ungeliebt«? Sind es die Aufgaben, die Erwartungen anderer, das fehlende Ansehen oder die mangelnden Ressourcen? Wenn Menschen verstehen, worin genau ihre Handlungsblockade liegt, können sie gezielt Hebel suchen.

Zweitens: Rollen dürfen und sollen gestaltet werden. Wer in einer Rolle steckt, die er nicht freiwillig gewählt hat, kann sich fragen: *Welche Anteile dieser Rolle kann ich nach meinen Stärken prägen? Wo kann ich Autonomie zurückgewinnen?* Selbst kleine Veränderungen – etwa bei der Art der Kommunikation, der Priorisierung von Aufgaben oder der Verhandlung mit Vorgesetzten – können das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken.

Drittens kann es helfen, bewusst Grenzen zu ziehen. Wenn eine Rolle dauerhaft toxisch ist, darf auch über einen Rollenwechsel nachgedacht werden. Der Verbleib in einer unspielbaren Rolle ist nicht edel, sondern gefährlich für die eigene mentale Gesundheit.

Was können Organisationen tun, um alle Rollen attraktiv zu machen?

Gute Spiele – und gute Organisationen – achten darauf, dass jede Rolle lohnend, gestaltbar und bedeutungsvoll ist. Dafür sind folgende Prinzipien zentral:

- **Transparenz:** Klare Kommunikation über Ziel, Rolle und Einfluss. Keine versteckten Agenden oder »Geisterprojekte«.

- **Beteiligung:** Wer eine Rolle übernehmen soll, sollte frühzeitig beteiligt werden und mitgestalten dürfen.
- **Ressourcenzugang:** Rollen ohne Handlungsspielraum sind keine echten Rollen. Ressourcen wie Zeit, Budget und Kompetenzen müssen mitgedacht werden.
- **Feedback und Anerkennung:** Auch »kleine« Rollen verdienen Wertschätzung. Die Sichtbarkeit ihrer Beiträge stärkt die Identifikation.
- **Flexibilität:** Rollen sollten nicht starr sein, sondern auf Talente und Interessen angepasst werden können.

Die Welt der Spiele kann hier Vorbild sein. Gute Spiele designer denken jede Figur, jeden Charakter, jede Rolle bewusst durch. Selbst eine Nebenrolle soll Freude machen, soll Handlungsoptionen bieten. In Rollenspielen ist es undenkbar, jemanden in eine Figur zu zwingen, mit der er sich nicht identifiziert. Warum tun wir es dann in der Arbeitswelt?

Wenn wir erkennen, dass ungeliebte Rollen keine Schwäche der Person, sondern eine Schwäche des Designs sind, eröffnen sich neue Handlungsoptionen. Vielleicht beginnt Veränderung dort, wo wir das Bügeleisen aus dem Monopoly-Karton holen – und ihm eine Geschichte geben, die es spielswert macht.

Volition – der Schlüssel zum Durchstarten

»Motivation bringt uns in Bewegung.
Volition bringt uns ins Ziel.«

Es ist leicht, sich für etwas zu begeistern. Viele Mitarbeitende starten voller Motivation in ein Projekt, haben Ideen, Energie und große Ziele vor Augen. Doch auf dem Weg dorthin lauern Hindernisse: Ablenkungen, Rückschläge, Entscheidungsmüdigkeit, Stress. Dann zeigt sich, ob die Motivation ausreicht oder ob wir zusätzlich über Volition verfügen.

Volition ist die Fähigkeit, durchzuhalten, Prioritäten zu setzen und ins Handeln zu kommen, selbst wenn es unbequem wird.

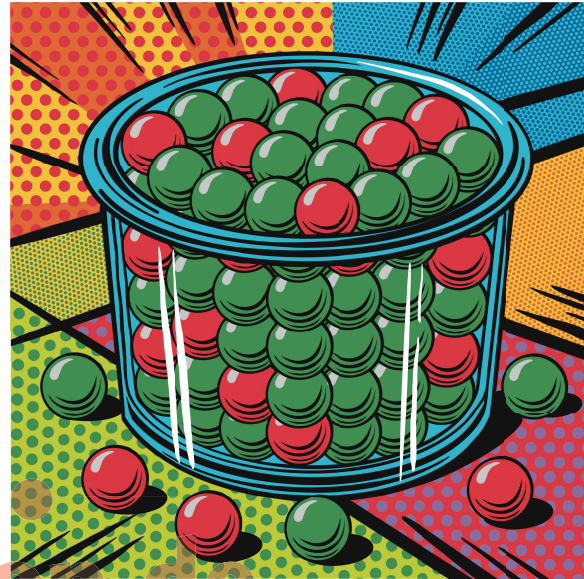
Während Motivation die Richtung vorgibt, ist Volition der Motor, der den Wagen auch durch Matsch, Gegenwind und Stau schiebt. In Organisationen wird diese Fähigkeit oft übersehen. Dabei ist sie einer der wichtigsten Faktoren für nachhaltigen Erfolg.

Grüne und rote Kügelchen

Die moderne Volitionsforschung – etwa von Julius Kuhl, Peter Mezo oder Waldemar Pelz – versteht Volition als ein komplexes Zusammenspiel aus Selbstregulation, Entscheidungsfähigkeit und Durchhaltevermögen. Es geht um bewusste Steuerung: das Erkennen eines Zieles, das Planen konkreter Schritte und das Dranbleiben – auch wenn es schwierig wird.

Doch diese Willenskraft ist keine unerschöpfliche Ressource. Im Gegenteil: Wer viele Entscheidungen treffen muss, Konflikte austrägt oder ständig zwischen Aufgaben wechselt, verbraucht grüne Kügelchen – jene kognitiven Ressourcen, die Aufmerksamkeit, Fokus und Klarheit ermöglichen. Je mehr davon verbraucht sind, desto mehr

übernehmen rote Kügelchen die Kontrolle: Stress, Impulsivität, Überforderung.



Volition bedeutet also auch: klug haushalten. Wer immer auf Anschlag arbeitet, dessen Willenskraft schmilzt dahin – mit messbaren Folgen für Verhalten, Entscheidungsqualität und zwischenmenschliche Beziehungen.

Von der Spielsucht zur Zielklarheit

Interessanterweise zeigen Spiele – auch in ihrer übertriebenen Form als Sucht – wie stark Volition in geschlossenen Systemen aktiviert wird. Spiele sind klar strukturiert. Es gibt Regeln, Belohnungen, Feedback und erkennbare Fortschritte. Wer im echten Leben keine Kontrolle erlebt, findet im Spiel oft einen Ersatzraum, in dem Volition leichter gelingt. In einer Welt, die chaotisch erscheint, bieten Spiele Ordnung und Orientierung.

Ein Workaholic ist in gewisser Weise ein Spieler im Hochleistungsmodus: Die Arbeit wird zum Spiel, bei dem der Highscore (Erfolg, Anerkennung, Karriere) alles andere

verdrängt. Auch hier überwiegt das Dopamin, getrieben von kurzfristigen Belohnungen und der Hoffnung auf den nächsten Durchbruch. Aber: Ohne Regeneration kippt das Spiel – in Burnout, Erschöpfung und Kontrollverlust.

Wer dauernd überreizt wird – durch Reizüberflutung, Meeting-Marathons oder ständige Zielwechsel –, verliert die Fähigkeit zur Selbststeuerung. Entscheidungen werden schlechter, Fehler nehmen zu, Motivation verpufft. Volition braucht deshalb Schutzräume.

Volition stärken

Gute Spiele starten nicht mit Überforderung. Stattdessen helfen Tutorials, Startressourcen und klare Ziele dabei, dass Spielende ins Handeln kommen. Auch Organisationen können dieses Prinzip nutzen:

1. **Klarheit statt Komplexität:** Volition braucht Fokussierung. Wer zehn Ziele gleichzeitig verfolgen soll, kann keines erreichen. Klare Prioritäten helfen, Willenskraft zu bündeln.
2. **Routinen etablieren:** Gewohnheiten sind Sparprogramme für grüne Kügelchen. Was automatisiert ist, kostet keine kognitive Energie mehr. Wiederkehrende Rituale, Abläufe und »Spielregeln« helfen, die Entscheidungslast zu reduzieren.
3. **Belohnungen strukturieren:** Eine durchdachte Anerkennungskultur kann helfen, Volition aufrechtzuerhalten – durch kleine Erfolge, transparente Fortschrittsmessung und spürbaren Impact.
4. **Pausen ernst nehmen:** Regeneration ist Voraussetzung für Volition. Teams brauchen Regenerationszonen – mental wie emotional. Nur wer seine kognitiven Ressourcen pflegt, bleibt entscheidungsfähig.

5. **Grenzen anerkennen:** Manchmal ist der klügste Einsatz von Volition das bewusste Aufgeben eines Zieles. Wer alles will, erreicht oft nichts. Wer dagegen bewusst wählt, was nicht mehr wichtig ist, gewinnt Handlungsfreiheit.

Das Glas mit den grünen Kügelchen

Stell dir dein Gehirn als Glas voller Kügelchen vor. Morgens ist es voller grüner Kügelchen – bereit für Fokus, Entscheidungen und kluge Gedanken. Mit jeder Anforderung werden es weniger. Jedes Endlos-Meeting, jeder Streit, jedes Multitasking und jeder Entscheidungsstress, weil Prioritäten fehlen, führt zu weniger grünen Kügelchen. Werden es zu wenige, übernehmen die roten Kügelchen: Stress, Unkonzentriertheit, Impulsivität. Du surfst durch Onlineshops, Social-Media-Kanäle, führst unsachliche Diskussionen, schiebst Dinge vor dir her.

Volition heißt: Ich erkenne, dass mein Glas nicht unendlich voll ist – und ich handle entsprechend. Ich setze die Kügelchen ein, wo sie wirklich zählen. Ich schaffe Strukturen, die mich entlasten. Und ich erkenne, wann ich eine Pause brauche, statt noch eine Entscheidung durchzupressen.

Der Schlüssel zum Durchstarten ist ein bewusstes Verhältnis zur eigenen Energie.

Psychologische Sicherheit – es geht nicht um Harmonie

In einer Welt, die nach Geschwindigkeit, Effizienz und Leistung strebt, ist »emotionale Sicherheit« oft das erste, was verloren geht – und das Letzte, woran man denkt. Dabei ist sie kein weiches Extra, sondern ein zentrales Element jeder funktionierenden Organisation. Die Harvard-Forscherin Amy Edmondson prägte dafür den Begriff der *psychologischen Sicherheit* – gemeint ist ein Klima, in dem Menschen sich trauen, Fragen zu stellen, Fehler zuzugeben, auch mal laut zu denken oder sich gegen den Strom zu stellen. Ohne Angst vor Gesichtsverlust. Ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

In Organisationen, in denen psychologische Sicherheit fehlt, werden nicht weniger Fehler gemacht – sie werden nur seltener besprochen. Ideen bleiben unausgesprochen, Konflikte werden vermieden oder ausgetragen, ohne aufgefangen zu werden. Die Folge: Rückzug, Misstrauen, lähmende Unsicherheit. Emotionale Sicherheit ist der Katalysator für Innovation, Lernen, Teamgeist – und am Ende auch für Leistung.

Schutzräume entstehen durch Regeln – nicht durch Harmonie

Viele denken, emotionale Sicherheit bedeute ständige Harmonie. Doch das Gegenteil ist der Fall: Echte Sicherheit zeigt sich dort, wo Menschen sich trauen, Spannungen auszuhalten, Unterschiedlichkeit auszudrücken, sich auch mal zu reiben – ohne dass daraus persönlicher Schaden entsteht. Der Schutzraum entsteht durch klare Regeln: Wie sprechen wir miteinander? Welche Art von Kritik ist willkommen – und wie gehen wir mit emotionaler Spannung um?

Ein Spieleautor erzählte einmal, dass er bei Familienfeiern regelmäßig ein Brettspiel mitbringt, weil er diese Art von Smalltalk kaum erträgt. »Ich weiß dann nicht, was

ich sagen soll. Ich fühle mich deplatziert.« Sobald aber ein Spiel auf dem Tisch liegt, verändert sich alles: Das Spiel bietet klare Aufgaben, strukturierte Interaktion, temporäre Rollen. »Ich weiß dann, was zu tun ist. Ich gehöre dazu. Und das Spiel schützt mich.«

Emotionale Sicherheit entsteht nicht durch Nähe allein, sondern durch Struktur, Klarheit, Berechenbarkeit. Das Spiel ersetzt nicht das Gespräch – es *rahmt* es. Es entlastet von der sozialen Unsicherheit, »etwas sagen zu müssen«, und erlaubt eine Form von Beziehung, die über das Spiel vermittelt wird.

Bewusste Gestaltung der Rahmenbedingungen

Auch im Unternehmenskontext gibt es Situationen, die an Familiendynamiken erinnern: Gruppendruck, fehlende Klarheit, unausgesprochene Regeln, emotionale Überforderung. In solchen Umgebungen suchen sich Menschen ihre eigenen Rückzugsorte – oder gehen in den inneren Widerstand. Teams, in denen keine emotionale Sicherheit herrscht, entwickeln Schutzstrategien: Sie verhalten sich defensiv, vermeiden Verantwortung, oder gehen in stille Kündigung.

Organisationen können hier wieder viel von Spielen lernen. Es beginnt bei der bewussten Gestaltung von Rahmenbedingungen: klare Meetingstrukturen mit offenen Runden zu Beginn (»Was beschäftigt dich gerade?«) oder gezielten emotionalen Check-ins (»Wo stehst du auf dem Motivkompass?«). Es bedeutet auch, emotionale Eskalationen nicht als Störung zu sehen, sondern als Signal: Etwas im System braucht Schutz, Struktur oder Ausdruck.

Emotionale Sicherheit entsteht nicht durch Wegdrücken von Gefühlen, sondern durch die Einbettung von Emotionen in tragfähige Spielregeln.

Kleine Rituale, große Wirkung

Ein Ritual, das wir aus der Spielpraxis übernehmen können, ist die bewusste Rollenklärung: Wer übernimmt wel-