

Spielerische Praxis statt trockener Theorie

Führungsprinzipien erleben – auf dem Spielfeld, nicht in der Folie.

Michael Tiegelkamp, Juli 2026, tieconsult.de

Schnell sind alle. Klug entscheiden wenige.

Für Führungskräfte, die nicht nur schneller, sondern klüger handeln wollen. Führung heute bedeutet selten, mehr zu tun, sondern das Richtige zu tun – im richtigen Moment. Jede Entscheidung ist ein Schritt in die gewünschte Richtung, mit vielen kleinen Entscheidungen werden die Ziele „Zug um Zug“ verfolgt – wie auf einem Spielfeld. Dabei spielen folgende Aspekte eine wichtige Rolle:

- **Entscheiden unter Unsicherheit** – handeln, wenn nicht alle Informationen vorliegen, und den Überblick behalten, statt sich zu verzetteln.
- **Prioritäten setzen** – erkennen, wo wenige Züge große Wirkung entfalten, und wo Aktivität nur Kraft kostet.
- **Einfluss gewinnen, ohne alles kontrollieren zu können** – Wirkung entfalten, statt ständig einzugreifen.
- **Im richtigen Moment handeln** – Timing über Tempo stellen und begreifen, dass ein „Nein“ oder ein bewusstes Abwarten oft die stärkere Entscheidung ist.

Die etablierten Strategie- und Führungsmodelle beantworten viele Fragen: Porter und Hersey/Blanchard sagen Ihnen, wo Sie stehen. Barney, womit Sie gewinnen. Kim und Mauborgne, wohin Sie ausweichen. Kaplan und Norton, ob Sie vorankommen. Senge erklärt, wie das System zurückschlagen, aber auch lernen kann. Christensen, woran Erfolgreiche scheitern. Sinek und Burns/Bass fragen, wofür Sie antreten.



Doch keines dieser Modelle beantwortet **die Montags-Frage**: Was tue ich als Nächstes — und was lasse ich?

Den Unterschied macht nicht, wer die modernsten Führungsmodelle kennt, sondern wer im entscheidenden Moment die richtige Entscheidung trifft – unter Unsicherheit, unter zeitlichem und Wettbewerbs-Druck. Genau das lässt sich nicht einfach theoretisch anlesen - es muss erlebt und trainiert werden.

Deshalb trainieren wir Strategie- und Führungsprinzipien nicht theoretisch in Vorträgen, sondern machen ihre Anwendung erlebbar und nutzen dafür das Strategiespiel **Go**, das in Ostasien seit Jahrhunderten genau dafür eingesetzt wird, Führungsstärke zu trainieren. Wir sprechen also nicht über „noch ein weiteres, trockenes Seminar“, sondern über einen echten Perspektivwechsel mit direktem Nutzen für den Alltag.

„Ein Spiel? Im Ernst?“ – Genau deshalb!

Wer bei „Spielen“ die Augenbraue hebt, hat recht, misstrauisch zu sein. Die meisten Team-Formate sind Beschäftigungstherapie: nett, folgenlos, eine Woche später schon wieder vergessen. Unser Ansatz beweist das Gegenteil – und die Gründe dafür sollten gerade Skeptiker überzeugen:

- **Kein Trend, sondern 2500 Jahre erprobt.** Go wird in China, Korea und Japan seit Jahrhunderten eingesetzt, um Strategen und Führungspersönlichkeiten zu schulen und zu trainieren. Was so lange erfolgreich bleibt, ist kein Gimmick und stellt eine bemerkenswerte Denkweise dar, von der wir lernen sollten.
- **Anspruchsvoll, nicht albern.** Die Regeln sind in Minuten gelernt – die strategische Tiefe ist so groß, dass Computer sie Jahrzehnte nach dem Schach-Sieg erst 2016 meisterten. Hier wird nicht „herumgespielt“, hier wird gedacht.
- **Ein Spiegel, kein Zeitvertreib.** Go dient nicht der Unterhaltung, sondern als strategisches Denkmodell. Es macht sichtbar, was in der täglichen Hektik leicht verborgen bleibt: das eigene Entscheidungsverhalten.
- **Aus der Praxis, nicht aus der reinen Lehre.** Der Ansatz kommt von jemandem, der Führung von innen kennt – als ehemaliger Entwicklungsleiter und CTO, nicht als Theoretiker.

Das Spiel ist ein evolutionäres Werkzeug zur Erprobung von Verhalten in sicherem Umfeld, zum Lernen und zur sozialen Bindung. Neurobiologisch aktiviert Spielen Motivation, Kreativität und schnelle Lernprozesse.

Für die persönliche Entwicklung bleibt Spiel ein zentraler Motor für Problemlösung, Resilienz und soziale Kompetenzen – auch im Erwachsenenalter.

Unternehmen können Spiel nutzen, um Komplexität begreifbar zu machen, Veränderungsbereitschaft zu erhöhen und strategisches Denken zu fördern. Damit wird Spiel zu einem wirkungsvollen Instrument für Leadership, Innovation, Teamdynamik und kulturelle Entwicklung.

Die Erfahrungen aus unseren Workshops sind eindeutig: Die Teilnehmer starten neugierig bis skeptisch – und gehen begeistert, denn sie haben erlebt, wie viel dieses Spiel mit ihrem realen Führungsalltag zu tun hat.

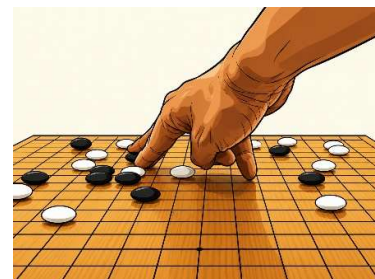
Einstieg ohne Vorkenntnisse – nur mit Neugier

Niemand muss Strategie sein oder je gespielt haben. Die Regeln sind in wenigen Minuten verstanden; Spielmaterial wird gestellt. Was zählt, ist die Bereitschaft zu einem ungewöhnlichen Perspektivwechsel: Führung einmal nicht aus der gewohnten Alltagsperspektive zu betrachten, sondern von außen, auf einem neutralen Feld, auf dem eigene Verhaltensmuster plötzlich klar hervortreten. Kein Vorwissen, kein Wettbewerb um Gewinner und Verlierer, keine Bewertung Ihrer Führungsleistung – nur Neugier auf einen neuen Blick.

Erkennen, planen, erleben – auf dem Spielfeld

Die Visualisierung auf dem Go-Brett ist nicht der Zweck, sondern Metapher und Hilfsmittel. Sie schafft die Voraussetzung dafür, dass etwas anderes wirksam wird: das Erkennen von Mustern, das vorausschauende Planen und das körperliche Begreifen von Entscheidungen. Klassische Selbsteinschätzung bleibt oft nüchtern und unverbindlich – auf dem Spielfeld wird Führung zu einer greifbaren Erfahrung. Mehrere Wirkungen greifen ineinander:

- **Muster erkennen und vorausdenken.** Auf dem Feld werden Zusammenhänge sichtbar, die im Alltag im Verborgenen bleiben. Wer erkennt, welche Konstellation sich gerade aufbaut, plant voraus, statt nur zu reagieren – und entscheidet dadurch besser. Genau diese Fähigkeit, ein paar Züge vorausdenken und Wirkungen wie Chancen und Risiken abzuschätzen, ist der Kern strategischer Führung.
- **Haptisch erleben.** Einen Stein bewusst in die Hand zu nehmen und zu setzen, ist mehr als eine Denkübung. Das körperliche Handeln macht die Entscheidung verbindlich und einprägsam – man *spürt* Gewicht und Bedeutung eines Zuges, das Zögern vor einem riskanten Schritt, die Ruhe einer wohlüberlegten Positionierung. Solche Erfahrungen bleiben haften, wo Folien längst vergessen sind.
- **Sich selbst gespiegelt sehen.** Jede Entscheidung wird zu einem sichtbaren Stein auf dem Spielfeld. So erkennt man das eigene Verhalten: *Greife ich zu früh ein? Binde ich Energie in unnötigen Auseinandersetzungen? Wo könnte ich mit weniger Aufwand mehr Wirkung erzielen?*
- **Im Austausch lernen.** Weil alles sichtbar ist, lässt sich gemeinsam darüber sprechen. Man beobachtet das Verhalten der anderen, diskutiert Alternativen und bekommt Feedback von Peers auf Augenhöhe. Diese Kombination aus Selbst- und Fremdwahrnehmung erreicht den blinden Fleck, den reine Selbstreflexion nur schwer erreicht.



Übungen zu typischen Führungssituationen

Rund um kurze, leicht zugängliche Spielrunden stehen gezielte Übungen zu typischen und insbesondere eigenen Führungssituationen – und darüber die gemeinsame Reflexion relevanter Führungsfragen entlang der fünf Prinzipien des Sente-Modells:

- **Genau positionieren:** *Wo entscheide ich klar, wo ich gewinnen will – und wo nicht?*
Kein „alles für alle“, sondern ein solider Footprint in den Kernfeldern.
- **Führen mit Einfluss:** *Wie entsteht nachhaltiger Einfluss, ohne ständig einzugreifen?*
Leitplanken statt Mikromanagement.
- **Das richtige Timing erkennen:** *Wann investiere, skaliere oder stoppe ich – und wann ist „Nein“ die strategische Antwort?*
Entscheide ich zu früh oder zu spät?
- **Durch Koexistenz gewinnen:** *Wo entschärfe ich einen Konflikt klug, statt ihn frontal zu führen?*
Koexistenz ist kein Zeichen von Schwäche, sondern strategische Reife.
- **Flexibel bleiben:** *Wo lasse ich kurzfristig los, um langfristig zu gewinnen?*
Handlungsfähig bleiben, auch unter Druck.

Weil diese Fragen nicht im luftleeren Raum diskutiert, sondern mit erlebten Spielsituationen verbunden werden, bleiben die Erkenntnisse haften. Aus einem theoretischen „Man sollte ...“ wird ein konkretes „Ich habe erlebt, wie ...“.

***“The opposite of play is not work”
(Stuart Brown, 2009)***

Vom Spielfeld in den Führungsalltag

Der entscheidende Schritt für die Teilnehmer ist der Transfer. Die Führungsprinzipien werden zunächst direkt auf dem Spielfeld erlebt – und dann bewusst auf die eigenen Situationen übertragen: auf reale Projekte, auf die tägliche Zusammenarbeit, auf Mitarbeitergespräche, Konflikte, Veränderungsprozesse und Prioritäten-Entscheidungen. Am Ende formuliert jede Person einen konkreten nächsten Schritt für den eigenen Alltag.

So entstehen keine allgemeinen Rezepte, sondern klare innere Bilder und einfache Leitfragen, die im Alltag jederzeit abrufbar sind. Der Perspektivwechsel wirkt nach – lange über den Tag hinaus.

Im Team: gemeinsam um die beste Entscheidung ringen

Besonders wirksam wird der Ansatz im Team. Wenn eine Gruppe gemeinsam über den nächsten Zug diskutiert, wird sichtbar, wie das Team wirklich zusammenarbeitet: *Wer prescht vor? Wer analysiert? Wer sucht den Konsens? Wer erkennt Muster? Wie geht die Gruppe mit Unsicherheit um?*

Die Diskussion über den nächsten, guten Zug ist im Kern nichts anderes als die Diskussion über gute Zusammenarbeit. Sie schafft Gesprächsstoff, lockert Rollenbilder auf und ermöglicht, spielerisch über Kommunikation und Entscheidungsfindung zu sprechen, ohne belehrend zu wirken.

Gemeinsam Neues auszuprobieren, Fehler machen zu dürfen und darüber lachen zu können – das stärkt Offenheit und Vertrauen. Gerade für Teams, die neu zueinander finden müssen, ist das Gold wert.



Der Nutzen im Detail

Der Wert des Ansatzes zeigt sich nicht nur im Spiel, sondern auch im Führungsalltag danach. Was auf dem Spielfeld erlebt wird, wirkt genau dort, wo Entscheidungen wirklich fallen.

Für Führungskräfte

- **Bessere Entscheidungen unter Unsicherheit.** Mit Überblick und Weitblick handlungsfähig bleiben mit unvollständigen Informationen, statt sich in Analysen zu verlieren.
Beispiel: Ein Projekt startet, obwohl noch nicht alle Zahlen vorliegen – die Führungskraft trifft eine tragfähige Richtungsentscheidung und korrigiert unterwegs, statt den Start zu blockieren.
- **Klarere Prioritäten.** Der Blick fürs Ganze trennt die wenigen wichtigen Züge mit großer Wirkung von den vielen kleinen Aktivitäten, die viel Kraft kosten und oft wenig bringen.
Beispiel: Statt jeden Wunsch sofort zu bedienen, fokussiert die Führungskraft ihr Team auf die zwei Initiativen, die tatsächlich den Unterschied machen.
- **Einfluss statt Kontrolle.** Wirkung hängt nicht davon ab, überall einzugreifen.
Beispiel: In einer festgefahrenen Diskussion setzt die Führungskraft einen gezielten Impuls und lässt das Team dann eigenständig zur Lösung kommen – statt die Entscheidung an sich zu ziehen.
- **Timing statt Tempo.** Ein Gespür dafür, wann Handeln und wann bewusstes Abwarten die bessere Entscheidung ist.
Beispiel: Kritisches Feedback wird nicht im ersten Ärger ausgesprochen, sondern zum richtigen Moment – und entfaltet Wirkung statt Widerstand.

- **Souveräner Umgang mit Konflikten.** Nicht jeder Konflikt muss „gewonnen“ werden.
Beispiel: In einem Bereichskonflikt sucht die Führungskraft einen tragfähigen Kompromiss statt den offenen Machtkampf – und bewahrt die Zusammenarbeit.
- **Ein geschärfter Blick fürs eigene Führungsverhalten.** Die erlebten Muster werden zu abrufbaren inneren Bildern und Leitfragen.
Beispiel: Vor der nächsten Eskalation hält die Führungskraft inne und fragt sich: „Greife ich hier gerade zu früh ein?“

Für Teams

- **Mehr Vertrauen und Offenheit.** Gemeinsam ausprobieren, Fehler machen dürfen und darüber lachen können – das baut Barrieren ab, die im Arbeitsalltag oft bestehen bleiben.
- **Klarere Kommunikation und Entscheidungsfindung.** Sichtbar wird, wie das Team wirklich entscheidet.
Beispiel: Das Team erkennt, dass wichtige Entscheidungen bisher von wenigen dominiert wurden, und vereinbart einen bewussteren Umgang mit unterschiedlichen Stimmen.
- **Eine gemeinsame Sprache für Zusammenarbeit.** Bilder wie „Positionierung“, „Timing“ oder „Einfluss“ werden zum geteilten Vokabular, das spätere Diskussionen abkürzt und entschärft.
Beispiel: In der nächsten Retrospektive genügt der Hinweis „Da haben wir zu früh eingegriffen“, um ein ganzes Muster auf den Punkt zu bringen.
- **Ein verbindendes Erlebnis.** Über den fachlichen Nutzen hinaus bleibt ein außergewöhnlicher gemeinsamer Moment, der das Team als Team stärkt.

Anwendungsformate

Je nach Ziel und Rahmen – von einem halben bis zu einem ganzen Tag:

- **Impuls-Workshop für Führungskräfte** – aufwandsarm, praxisnah und spannend: ein strukturierter Perspektivwechsel, der Denkgewohnheiten hinterfragt und neue Handlungsoptionen eröffnet. Ideal als Auftakt, ergänzt durch Folge-Workshops und Coaching.
 - **Team-Event** – ein außergewöhnliches gemeinsames Erlebnis mit Fokus auf Strategie und Kommunikation, verbunden mit Spaß und spielerischer Leichtigkeit. Stärkt Zusammenhalt, Vertrauen und Zusammenarbeit.
 - **Impuls-Vortrag** – der kompakte Einstieg: ein anregender Perspektivwechsel, der neugierig macht und zentrale Prinzipien strategischer Führung in kurzer Zeit greifbar werden lässt.
-

Fazit

Nicht zu viel Theorie, sondern echte, persönliche Erfahrungen zählen mehr: Führungsprinzipien werden nicht erklärt, sondern erlebt, sichtbar gemacht und direkt in den eigenen Alltag übertragen. Wer bereit ist für einen ungewöhnlichen, aber ernsthaften Blick auf Führung, braucht nur eines mitzubringen: Neugier.

***Der nächste Zug entscheidet nicht das Spiel.
Aber er verändert die Lage.***