

O'REILLY®

GAME STORMING

Deine Superkraft für Ideen,
Problemlösung & Teambuilding

Dave Gray & Sunni Brown
Übersetzung von Kathrin Lichtenberg

Hinweise zur Benutzung

Dieses E-Book ist **urheberrechtlich geschützt**. Mit dem Erwerb des E-Books haben Sie sich verpflichtet, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten. Sie sind berechtigt, dieses E-Book für persönliche Zwecke zu nutzen. Sie dürfen es auch ausdrucken und kopieren, aber auch dies nur für den persönlichen Gebrauch. Die Weitergabe einer elektronischen oder gedruckten Kopie an Dritte ist dagegen nicht erlaubt, weder ganz noch in Teilen. Und auch nicht eine Veröffentlichung im Internet oder in einem Firmennetzwerk.

Copyright-Vermerk

Das vorliegende Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Alle Nutzungs- und Verwertungsrechte liegen bei den Autor*innen und beim Rheinwerk Verlag, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung, sei es in gedruckter oder in elektronischer Form.

© Rheinwerk Verlag GmbH, Bonn 2026

Nutzungs- und Verwertungsrechte

Sie sind berechtigt, dieses E-Book ausschließlich für persönliche Zwecke zu nutzen. Insbesondere sind Sie berechtigt, das E-Book für Ihren eigenen Gebrauch auszudrucken oder eine Kopie herzustellen, sofern Sie diese Kopie auf einem von Ihnen alleine und persönlich genutzten Endgerät speichern. Zu anderen oder weitergehenden Nutzungen und Verwertungen sind Sie nicht berechtigt.

So ist es insbesondere unzulässig, eine elektronische oder gedruckte Kopie an Dritte weiterzugeben. Unzulässig und nicht erlaubt ist das Weiteren, das E-Book im Internet, in Intranets oder auf andere Weise zu verbreiten oder Dritten zur Verfügung zu stellen. Eine öffentliche Wiedergabe oder sonstige Weiterveröffentlichung und jegliche den persönlichen Gebrauch übersteigende Vervielfältigung des E-Books ist ausdrücklich untersagt. Das vorstehend Gesagte gilt nicht nur für das E-Book insgesamt, sondern auch für seine Teile (z. B. Grafiken, Fotos, Tabellen, Textabschnitte).

Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen und andere Rechtsvorbehalte dürfen aus dem E-Book nicht entfernt werden.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44b UrhG (»Text und Data Mining«) zu gewinnen, ist untersagt.

Markenschutz

Die in diesem Werk wiedergegebenen Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. können auch ohne besondere Kennzeichnung Marken sein und als solche den gesetzlichen Bestimmungen unterliegen.

Haftungsausschluss

Ungeachtet der Sorgfalt, die auf die Erstellung von Text, Abbildungen und Programmen verwendet wurde, können weder Verlag noch Autor*innen, Herausgeber*innen oder Übersetzer*innen für mögliche Fehler und deren Folgen eine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung übernehmen.

2., erweiterte Auflage

Gamestorming

*Deine Superkraft für Ideen,
Problemlösung und Teambuilding*

Dave Gray, Sunni Brown

Übersetzung von Kathrin Lichtenberg

O'REILLY®

Wir hoffen, dass Sie Freude an diesem Buch haben und sich Ihre Erwartungen erfüllen. Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: service@rheinwerk-verlag.de.

Informationen zu unserem Verlag und Kontaktmöglichkeiten finden Sie auf unserer Verlagswebsite www.dpunkt.de. Dort können Sie sich auch umfassend über unser aktuelles Programm informieren und unsere Bücher und E-Books bestellen.

Autoren: Dave Gray, Sunni Brown

Übersetzung: Kathrin Lichtenberg

Lektorat: Ariane Hesse

Buchmanagement: Julia Griebel

Copy-Editing: Sibylle Feldmann, www.richtiger-text.de

Satz: III-satz, www.drei-satz.de

Herstellung: Stefanie Weidner, Frank Heidt

Covergestaltung: Susan Thompson, Michael Oréal, www.oreal.de

Das vorliegende Werk ist in all seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Übersetzung, des Vortrags, der Reproduktion, der Vervielfältigung auf fotomechanischen oder anderen Wegen und der Speicherung in elektronischen Medien.

Ungeachtet der Sorgfalt, die auf die Erstellung von Text, Abbildungen und Programmen verwendet wurde, können weder Verlag noch Autor*innen, Herausgeber*innen oder Übersetzer*innen für mögliche Fehler und deren Folgen eine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung übernehmen.

Die in diesem Werk wiedergegebenen Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. können auch ohne besondere Kennzeichnung Marken sein und als solche den gesetzlichen Bestimmungen unterliegen.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44b UrhG (»Text und Data Mining«) zu gewinnen, ist untersagt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN Print: 978-3-96009-290-2

ISBN PDF: 978-3-96010-985-3

ISBN ePub: 978-3-96010-986-0

2., erweiterte Auflage 2026

Authorized German translation of the English edition of *Gamestorming 2.0*, ISBN 9781098148089 © 2025 Dave Gray and Sunni Brown Ink. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«.

O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © Rheinwerk Verlag, Bonn 2026

Rheinwerk Verlag GmbH • Rheinwerkallee 4 • 53227 Bonn

service@rheinwerk-verlag.de

In Erinnerung an Michael Doyle

– *Dave Gray*

Für Falkor

– *Sunni (Sun) Brown*

Inhalt

Vorwort	13
Einleitung	15
Teil I Grundlagen	
1 Wieso Gamestorming?	21
Der Raum der Möglichkeiten	21
Wie wir das Nichtwissen wünschenswert machen	24
2 Was ist ein Spiel?	29
Wirtschaft als Spiel	33
Unschärfe Ziele	34
Die Form eines Spiels	39
3 Gamestorming in der Praxis	45
Energie	45
Struktur	46
Natürliche Energieflüsse	48
Eröffnung und Abschluss	50
Artefakte	51
Sinnvoller Raum	55
Skizzieren und Modellieren	63
Zufälligkeit, Umkehrung und Neuordnung	73
Zündhilfen	75
Spiel Aufbau	75
Fragen stellen	76
Improvisation	85
Auswahl	89
Versuchen Sie etwas Neues	90
Praxis	91

4	Workshops und Meetings entwerfen	93
	Zerschlagen Sie das Standardmuster für Meetings	93
	Strukturen von Meetings	95
	Die 7 Ps	98
	Virtuelle Meetings	121
5	Das Design-Canvas	137
	Was ist ein Design-Canvas?	138
	Worin unterscheiden sich Design-Canvas?	138
	Canvas oder Spielbrett?	141
	Wie sieht »gut« aus?	142
	Wie man ein Design-Canvas von Grund auf neu entwickelt	143
	Wie man ein vorhandenes Modell, Framework oder Spielbrett zu einem Design-Canvas weiterentwickelt	145
	Wie man ein Design-Canvas bewertet	149
	Zusammenfassung	151
6	Gamestorming für kulturelle Veränderungen	153
	Was ist Kultur?	153
	Warum ist Kultur wichtig?	153
	Wie das Gamestorming die Kultur verändert	154
	Was Gamestorming ist und was es nicht ist	154
	Wie man den Wandel erzeugt	157
	Woher Sie wissen, dass es funktioniert	160

Teil II Die Sammlung

7	Grundspiele	163
	Post-Up	163
	Zusammengehörigkeitsplan (Affinity Map)	165
	Karten sortieren	167
	Das 7-Ps-Framework	169
	Einfühlendiagramm (Empathy Map)	172
	Karussell	175
	Bodystorming	177
	Storyboarding	180
	Zwangsranking	182
	Punktabstimmung	184
	WerTut	186

8 Eröffnungsspiele.....	189
3-12-3-Brainstorming	189
6-8-5.....	192
Flughöhe	194
Das Anti-Problem	196
Brainwriting	198
Verhaltenskodex.....	201
Kontextplan	203
Titelgeschichte	206
Ein Tag im Leben	209
Mal das Problem	212
Zeichne Toast.....	214
Goldfischglas	216
Zwangsanalogie	218
Bilderstorming	219
Die Agenda der Heldenreise	222
Heuristische Ideenfindung.....	225
Zeitstrahl	227
Hoffnungen und Träume	231
Ich bemerke, ich frage mich, es erinnert mich an	233
Zählen wir.....	234
Low-Tech Social Network.....	236
Mission Impossible	238
Objekt-Brainstorming.....	239
Pecha Kucha.....	241
Tortendiagramm-Tagesordnung	243
Flugzeug-Metapher	245
Poster-Session.....	247
Präventiv-Obduktion	250
Rose, Dorn und Knospe.....	252
Mitbringstunde	253
Zeig mir deine Werte.....	255
Meinungsspektrum	258
Kritzelvögel.....	260
Stakeholder-Analyse	262
Stinkender Fisch.....	264
Sammelkarten.....	266
Visuelle Tagesordnung.....	267

9 Erkundungsspiele	271
KEBA	271
Die 5 Warums	274
Atomisieren	277
Der tote Winkel	280
Checkliste	282
Business Model Canvas (Geschäftsmodell-Schema)	284
Knopf	287
Lagerfeuer	289
Aufgabenkarten	292
Countdown	294
Entwirf die Schachtel	295
Wunschplanung	299
Elevator Pitch	301
Ereignishorizont	305
Konsens mit fünf Fingern	308
Dreh's um	309
Kraftfeldanalyse	312
Geben-und-Nehmen-Tabelle	315
Herz, Hand, Kopf	317
Mitarbeiterfragen	319
Verborgene Variablen	321
Bau eine Welt	324
Moodboard	326
Open Space	327
Der Pitch	330
Planungspoker	331
Popcorn	333
Schritt für Schritt	334
Das Pinocchio-Produkt	336
Zuständigkeitstabelle	342
Erinnerungen an die Zukunft	344
Motorboot	346
SQUID	348
Sich an etwas dranheften	350
Synästhesie	352
Verständniskette	354
Bewertungstabelle	357
Kreislauf des Gelingens	359
Bildglossar	361
Maschinen-Sprache	363
World Café	365

10	Abschlussspiele	369
	Der 100-Euro-Test	369
	Durchblick	371
	Frage zur Kaffeestunde	375
	Ethos, Logos, Pathos	376
	Füll die Lücke	378
	Grafischer Aktionsplan	379
	Ich mag, ich wünsche, ich frage mich	382
	Aufwand und Wirkung	384
	Erinnerungswand	385
	NZM-Test	388
	Zukunftsbaum	390
	Start, Stopp, Weiter	392
	Wer/Was/Wann-Tabelle	394

Anhang

A	Gamestorming mit KI	397
	Wie wir heute schon KI einsetzen, um das Gamestorming zu verbessern	397
B	Die Gamestorming-Schummelseiten	399
	Spiele zum Vermitteln von Kernkonzepten	399
	Spiele für die Ideenfindung	403
	Spiele für eine andere Perspektive	404
	Spiele zum Treffen einer Entscheidung	407
	Weitere Spiele	408
	Index	413

Vorwort

Ich begegnete der in diesem Buch beschriebenen Methode – noch bevor sie den Namen »Gamestorming« erhielt – erstmals 2007 in einem Workshop in meiner Firma zum visuellen Denken. Nachdem wir erkannt hatten, wie außergewöhnlich diese Arbeitsweise ist, integrierten wir die Techniken in unsere Consulting-Tätigkeit. Die Methoden inspirierten Yves Pigneur und mich dazu, das erste der heute als »Design-Canvas« bekannten Konzepte zu entwickeln: das Business Model Canvas.

Man vergisst leicht, wie die Geschäftswelt im Jahr 2010 aussah, als *Gamestorming* (O'Reilly) und *Business Model Generation* (John Wiley and Sons) erstmals veröffentlicht wurden, doch diese Werke waren bahnbrechend. Visuelles Denken und multisensorische Werkzeuge waren damals bei Weitem nicht so verbreitet wie heute. Erstaunlich, wie schnell sie im Geschäfts- und Innovationsumfeld Einzug gehalten haben – ein Beweis für ihre Wirksamkeit. Ich freue mich daher, dass dieses Buch so populär geworden ist, und bin stolz darauf, dass Yves und ich zu einem der neuen Kapitel in dieser zweiten Auflage inspiriert haben.

Warum funktioniert Gamestorming? Woran liegt es, dass diese Werkzeuge so leistungsstark sind? Es fällt mir schwer, das in Worte zu fassen. Aber ich weiß, dass sich die Dynamik verändert, sobald Menschen mit visuellen Tools und Frameworks zu tun haben. Die Arbeit wird schneller, einfacher, kreativer und kooperativer erledigt. Sie verläuft reibungsloser und führt zu besseren Ergebnissen.

Das ist die Stärke des Gamestormings. Es sorgt dafür, dass die Arbeit funktioniert.

Alex Osterwalder
Genf, Schweiz, 2023

Einleitung

Im Jahr 1807 begannen die Gebrüder Grimm damit, Volksmärchen zusammenzutragen, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nie schriftlich festgehalten worden waren. 1812 veröffentlichten sie eine Sammlung aus 86 Märchen unter dem Titel *Kinder- und Hausmärchen*. Bis zur siebten Auflage, der letzten, die zu ihren Lebzeiten veröffentlicht wurde, war die Sammlung auf 211 Geschichten angewachsen. Ohne die Arbeit der Gebrüder Grimm hätten wir vermutlich niemals von Rumpelstilzchen, Schneewittchen, Dornröschen, Rapunzel, Aschenputtel, Hänsel und Gretel, Rotkäppchen und dem Froschkönig gehört.

Unterschiedlichste Gründe motivierten Jacob und Wilhelm Grimm zu dieser Arbeit: Als Philologen interessierten sie sich für die linguistischen Elemente der Geschichten und ihrer Quellen, als Historiker wollten sie die Märchen so festhalten, wie sie in den Familien erzählt wurden, als Geschichtenerzähler wollten sie unterhalten, und als Deutsche (auch wenn es zu dieser Zeit noch keinen einheitlichen deutschen Staat gab) waren sie daran interessiert, das Gefühl einer gemeinsamen Identität der deutschsprachigen Bevölkerung zu verstehen und weiterzuentwickeln.

Vor mehr als 15 Jahren machten sich die Autoren von *Gamestorming* an ein vergleichbares Unterfangen: Unser Ziel bestand darin, eine Reihe neuer Methoden und Ansätze zu identifizieren, die seit den 1970er-Jahren entstanden und eng mit dem erblühenden Informationszeitalter verknüpft sind.

In einer Industriegesellschaft liegt der Schwerpunkt auf der Arbeit mit gegenständlichen Dingen: Arbeiter sollen standardisierten Arbeitsbeschreibungen folgen und ihre Aufgaben nach klaren Regeln, Prozeduren und Vorschriften ausführen. Wissensarbeit – das Arbeiten mit Informationen und Ideen – unterscheidet sich davon grundlegend: Die Beschäftigten übernehmen nicht mehr zwangsläufig Standardrollen, stattdessen sollen sie kreative, innovative Ergebnisse liefern, die ihre Kunden wie auch ihre Kolleginnen und Kollegen überraschen. Man erwartet von ihnen keine reine Funktionsausübung, sondern möchte, dass sie neue und bessere Produkte und Dienstleistungen entwickeln – und manchmal sogar dramatische, bahnbrechende Resultate schaffen.

Kreativität und Ideenfindung galten lange als eine Art »Blackbox«. Im Allgemeinen versuchen Geschäftsleute gar nicht erst, diesen Prozess zu verstehen. Wenn Designerinnen, Erfinder und andere kreative Menschen mit einem Ziel in einem Raum verschwinden, dann erwarten wir ganz einfach, dass sie mit mehr oder weniger kreativen Entdeckungen und Ergebnissen wieder herauskommen. Beobachten wir sie allerdings bei der Arbeit, sehen wir eine Kombination aus Skizzieren, angeregten Unterhaltungen und unordentlichen Schreibtschen – wobei das, was grundsätzlich in dem Raum geschieht, größtenteils ein Rätsel bleibt.

Es ist leicht, die Kreativität den kreativen Typen zu überlassen und zu sagen: »Ich bin einfach kein kreativer Mensch.« Tatsache ist, dass eine solche Position in einer komplexen, dynamischen, wettbewerbsorientierten Wissensökonomie nicht mehr akzeptabel ist. Als Wissensarbeiter müssen Sie sich zumindest zu einem gewissen Grad mit der Idee anfreunden, kreativ zu werden.

Möglicherweise klingt das jetzt ein wenig einschüchternd, aber erfolgreiche kreative Menschen setzen eigentlich simple Strategien und Techniken ein, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei nutzen sie nicht so sehr einen konsistenten, reproduzierbaren Prozess, der zu konsistenten kreativen Ergebnissen führt, sondern sie setzen eher auf eine ganze Werkstatt voll mit Werkzeugen und Strategien zur gründlichen Untersuchung von Dingen, zur Erkundung neuer Ideen und zum Durchführen von Experimenten und Testen von Hypothesen sowie zum Generieren neuer und überraschender Einsichten und Ergebnisse.

Wir haben uns, genau wie die Gebrüder Grimm, daher aufgemacht, um die besten dieser Praktiken zu sammeln, wo auch immer wir sie finden konnten. Unser Fokus lag dabei besonders auf dem Silicon Valley, auf innovativen Unternehmen und der Informationsrevolution.

Viele dieser Praktiken entstanden aus einer Art »Silicon-Suppe« – den Verknüpfungen und Verbindungen des Silicon Valley, in dem Ideen und Menschen einander beflügeln und anspornen wie Bienen in einem riesigen Bienenstock. Die hier beschriebenen Techniken entstammen zum größten Teil einer mündlichen Kultur und wurden so von Person zu Person weitergegeben. So wendet beispielsweise eine Beraterin ein bestimmtes Vorgehen bei einem Kunden an, und dieser Kunde setzt das Vorgehen dann in seiner Firma ein. Wenn im Laufe der Zeit immer mehr Menschen diese Methode einsetzen, entwickelt sie sich zu etwas völlig anderem weiter, und die ursprüngliche Idee oder Quelle gerät in Vergessenheit. Manchmal werden Methoden niedergeschrieben, und manchmal existieren sie, genau wie Volksmärchen, in vielen verschiedenen Versionen an vielen unterschiedlichen Orten.

Wir wählten den Namen *Gamestorming* für diese Praxis, weil dieser das Phänomen irgendwie am besten beschreibt. Im ersten Teil, also in den Kapiteln 1 bis 6, versuchen wir, ein Gefühl für die zugrunde liegenden Mechanismen oder Architekturen der Spiele zu vermitteln, die wir beschreiben, sowie einige Designprinzipien vorzustellen, die hilfreich sein könnten, wenn Sie damit beginnen, die Praktiken selbst einzusetzen.

Wir hoffen, ein Werk geschaffen zu haben, das für Neulinge in gleicher Weise wie für erfahrene Anwenderinnen und Anwender von Nutzen sein wird. Als Einsteiger finden Sie hier hoffentlich eine völlig neue Welt an Ideen, mit denen Sie die Herausforderungen Ihrer Arbeit meistern können. Sind Sie dagegen schon ein alter Hase, sollten Ihnen dennoch einige gute Anregungen sowie ein paar Dinge begegnen, die Sie bisher noch nicht kannten.

Das Ziel unserer Sammlung bestand darin, die besten Werkzeuge und Praktiken zu finden und in einem Buch zu vereinen, das weiter wachsen und sich weiterentwickeln könnte, wie diese aktualisierte Version beweist. Gamestorming kann Teams sowohl persönlich als auch

online zusammenbringen. Dieses Buch wurde zwar aus Sicht direkter und persönlicher Sitzungen geschrieben, doch alle Spiele lassen sich auch auf virtuelle Umgebungen anpassen. Entsprechende Tipps und Hinweise finden Sie im gesamten Buch.

Eine unserer größten Herausforderungen bestand darin, den Ursprung – quasi die Provenienz – der einzelnen Spiele zu ermitteln und korrekt zu dokumentieren. Manchmal ist es schwierig, festzustellen, wer ein Werkzeug entwickelt hat oder wo es erstmalig eingesetzt wurde. Wir haben unser Bestes gegeben, um die Quellen der einzelnen Spiele herauszufinden und nach Möglichkeit anzugeben, ohne vom eigentlichen Inhalt abzulenken. Oft schien es, als würden wir auf Fraktale von Ideen blicken, ohne einen offensichtlichen Anfang oder ein Ende zu sehen – wenn wir glaubten, die Quelle eines Spiels identifiziert zu haben, sah es plötzlich aus, als wäre es von einer anderen noch früheren Quelle abgeleitet worden, und immer schien es, als könnte noch weit davor jemand Anspruch auf die Idee erheben.

Wenn wir den Begriff »basiert auf« nutzen, dann basiert die Beschreibung auf irgendeiner Art von schriftlichem Material, in dem wir eine Quelle identifiziert haben. Verwenden wir den Begriff »inspiriert durch«, haben wir die Prämisse, die Idee oder das Kernkonzept identifiziert, doch das Spiel selbst basiert auf mündlich weitergegebenen Beschreibungen. Waren wir nicht in der Lage, zuverlässig eine Quelle zu identifizieren, dann haben wir die Quelle des Spiels als unbekannt gekennzeichnet. Angemerkt wurde ebenso, wenn wir das Spiel selbst erfunden haben. Falls Sie Informationen oder Ideen über den Ursprung dieser Spiele haben, lassen Sie uns das bitte wissen.

Dank unseres Engagements in einer Community, die dieses Projekt umgibt, konnten wir die Neuauflage weitere Spiele hinzufügen, die gesamte Sammlung verfeinern und unser Verständnis der reichen Geschichte dieser Spiele verbessern. Wir haben unter *gamestorming.com* und *nothingintheway.substack.com* Onlineforen eingerichtet, in denen wir um Ihre weitere Zusammenarbeit bitten. Wir hoffen, dass Sie mithilfe Ihres persönlichen Wissens und Ihrer Erfahrungen weitere Spiele beitragen, uns helfen, die Geschichte dieser Ideen und Praktiken zu erforschen, Spiele mit uns zusammen entwickeln und spielen und uns helfen, die faszinierende Geschichte sowie die Einsatzmöglichkeiten von Spielen in der kreativen Arbeit besser zu verstehen.

Danke, dass Sie die Welt der Spiele mit uns zusammen öffnen und erforschen.

– *Dave und Sun*
Portland, Oregon
März 2025

Die Beispiele aus diesem Buch verwenden

Zusatzmaterialien (Beispiele, Übungen usw.) finden Sie zum Herunterladen unter <https://gamestorming.substack.com>.

Wir wissen eine Nennung der Quelle zu schätzen, verlangen sie aber im Allgemeinen nicht. Sie umfasst normalerweise den Buchtitel, den oder die Autoren, den Verlag und die ISBN, zum Beispiel: »*Gamestorming 2.0* von Dave Gray und Sunni Brown (O'Reilly). Copyright 2025 Dave Gray und Sunni Brown Ink, 978-1-098-14808-9«.

Falls Sie befürchten, dass Ihre Verwendung der Beispiele über das hinausgeht, was allgemein üblich oder erlaubt ist, dann zögern Sie nicht, uns unter permissions@oreilly.com zu kontaktieren.

Danksagungen

Unsere tief empfundene Dankbarkeit gilt James Macanufo, einem furchtlosen Spieleentdecker und unserem Co-Autor der ersten Auflage. James hat entscheidend zur Formung der DNA von Gamestorming beigetragen, indem er wichtige Spiele und Techniken entwickelt hat, die das Rückgrat unserer Werkzeugsammlung bilden. Sein grundlegender Beitrag hat uns ungemein bereichert und trägt auch weiterhin dazu bei, diese Praxis voranzutreiben.

Wir danken außerdem Danyelle Faulkner, Gründerin und CEO von Idea Illuminations, für ihre unschätzbare Mithilfe an dieser zweiten Auflage. Danyelle erneuerte und erweiterte die Werkzeugkiste an Spielen und half dabei, komplexe Moderationstechniken in ansprechende und praktische Aktivitäten zu übersetzen. Ihre Anstrengungen haben diese Ausgabe ganz beträchtlich bereichert.

Grundlagen

Wieso Gamestorming?

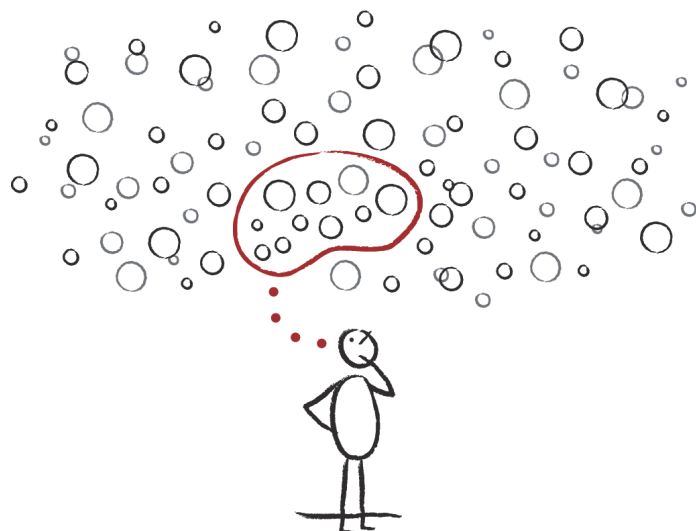
Die großen, transformativen Technologien sind es, die das Unsichtbare sichtbar machen: Sie ermöglichen uns, etwas zu sehen, zu erfahren, uns etwas vorzustellen, von dessen Existenz wir bisher nichts ahnten. Dazu gehören zum Beispiel das Teleskop, das Mikroskop, das fMRI (functional Magnetic Resonance Imaging, die funktionelle Magnetresonanztomografie) – und sogar so etwas Simples wie das Segel. Das Segel erlaubte uns, Bereiche der Welt zu entdecken und Kulturen kennenzulernen, von deren Existenz wir nichts ahnten, und es änderte damit nicht nur unsere eigenen Anschauungen, sondern erweiterte auch unseren Raum der Möglichkeiten.

– Dr. Beau Lotto

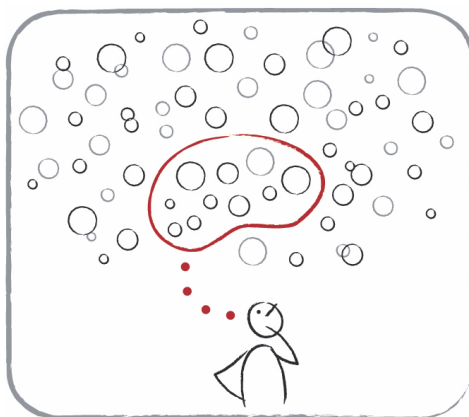
Wenn Sie in die Gedanken einer Person schauen könnten, würden Sie eine Art Matrix sehen, ein verzahntes Netz aus Ideen, Annahmen, Tendenzen, Überzeugungen und Geschichten. Im Feld der Neurowissenschaften wird dies als »Raum der Möglichkeiten« bezeichnet. Ein Raum der Möglichkeiten beschreibt, welches Wissen oder welche Schritte Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer Wahrnehmung zur Verfügung stehen. Der Raum jedes Einzelnen ist einzigartig und basiert auf den persönlichen historischen Erfahrungen, die unseren Blick auf die Realität prägen.

Der Raum der Möglichkeiten

Dieser Raum ist so wichtig, weil er bestimmt, wer Sie sind, wie Sie auf andere wirken und wie Sie leben. Er definiert, was Sie erwarten, annehmen und für möglich halten. Je mehr Knoten es in Ihrem Raum der Möglichkeiten gibt und je komplexer oder nuancierter er ist, desto mehr Schritte können Sie unternehmen, um Dinge differenzierter zu sehen. Wenn Sie Ihren Raum der Möglichkeiten erweitern wollen, sollten Sie zuallererst anerkennen, dass Ihr Blick inhärent unvollständig ist – geben Sie zu, dass Sie nicht alle Antworten haben –, und dann aktiv neugierig sein: Stellen Sie Fragen, bezweifeln Sie Dinge, beginnen Sie, sich für die Welt zu interessieren. Dadurch öffnen sich Türen in Ihrer Wahrnehmung, und Sie verschaffen sich größere Chancen im Leben.



Meine Sicht der Welt. Sie ist wirklich winzig klein.

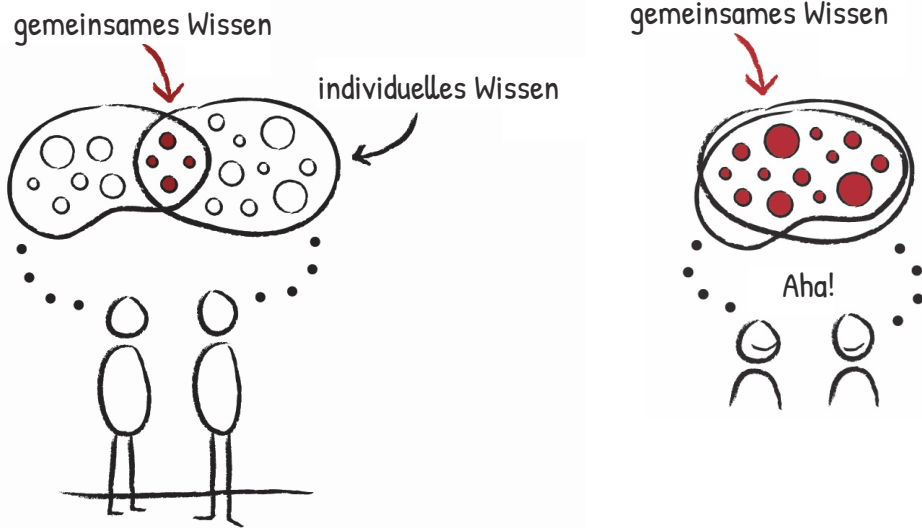


Sie, vorher



Sie, nachher

Wenn Sie damit beginnen, den Raum der Möglichkeiten einer anderen Person einzubeziehen, indem Sie an ihr interessiert sind, ihr Fragen stellen und ihren Ideen, Annahmen und Erfahrungen zuhören, kann Ihr eigener Raum weiter wachsen. Sie können sich vermutlich vorstellen, wie weit dieser Raum wird, wenn er eine ganze Gruppe von Menschen einbezieht, die sich dem gemeinsamen Nachfragen, Teilen, Modellieren und Lösen von Problemen verschrieben haben. Auf einmal scheinen die Möglichkeiten grenzenlos zu sein.



Das Problem ist, dass die meisten Gehirne ihre Wahrnehmung nicht gern verändern. Sie sehen Dinge nicht gern anders als zuvor. Gehirne haben nämlich eine beträchtliche Tendenz Sicherheit anzustreben. In ihrer Entwicklung ging es darum, die Zukunft anhand früherer auf Erfahrungen beruhender Annahmen vorherzusagen. Das war eine notwendige und absolut sinnvolle Absicherung gegen den physischen Tod und die Auslöschung der Existenz: Wenn man überlebte und dorthin gehörte, wo man sowohl sein Leben als auch seine sozialen Strukturen erhalten konnte, dann wäre es idiotisch und unnötig gewesen, über den nächsten Gebirgspass zu wandern. Möglicherweise würde es ernste metabolische und gesellschaftliche Folgen nach sich ziehen, wenn das Gehirn ein unnötiges Risiko eingeht und sich dieses Risiko nicht auszahlt. Aufgrund dieser Tendenz kann es unglaublich schwierig sein, das Gehirn davon zu überzeugen, dass es etwas *anderes* geben könnte – etwas mehr –, das es wissen sollte. Wenn wir nicht anders trainiert sind, wehrt sich unser Gehirn aktiv gegen das Nichtwissen. Wie bringen wir also ein Gehirn freiwillig in den Zustand des Nichtwissens? Wie gelangen wir nicht von A → B, sondern von A → zu einem Ziel, das nicht A ist? Wie laden wir uns selbst in die Unsicherheit ein, sodass dieser Mut belohnt werden kann?

Genau darum dreht es sich beim Gamestorming.



Wie wir das Nichtwissen wünschenswert machen

Auf der Suche nach neuen Lösungen, Ideen und Innovationen gibt es eine Methode, um Unsicherheit wünschenswert zu machen. Man kann Bedingungen schaffen, unter denen Menschen – nicht widerwillig, sondern freiwillig – in neue Räume des Möglichen vordringen, wobei sie gelegentlich Sicherheit gegen Zweifel eintauschen, um andere Kapazitäten ihres Gehirns freizusetzen: Zusammenarbeit, die Fähigkeit zur Problemlösung, Agilität, Einbildungskraft, Innovation und grenzenloses Abenteuer. Es gibt fünf Eigenschaften des Gamestormings, die diese Kraftreserven anzapfen: Denkbewegungen, über den Tellerrand hinausdenken, Visualisierung, Spiele und Spielsequenzen. Schauen wir sie uns nacheinander an.

Denkbewegungen

Die verlässlichste Methode, in neuen Räumen der Möglichkeiten erfolgreich zu sein, besteht darin, innerhalb dieser Räume agil zu denken. Hierzu gibt Gamestorming explizite Handlungsanweisungen für das vor, was wir als »Denkbewegungen« bezeichnen. Denkbewegungen sind metakognitive Prozesse, durch die wir die Welt besser verstehen und mit ihr interagie-

ren können. Ein Gehirn kann Dutzende von Denkbewegungen vornehmen. Im Folgenden sehen Sie Beispiele für Bewegungen, die Sie die ganze Zeit über und oft ohne bewusste Anstrengung ausführen. Jede Bewegung lenkt Ihre mentale Aktivität, indem sie versucht, den jeweils neuen Kontext, in dem Sie sich wiederfinden, zu entziffern und ihm eine Bedeutung zu verleihen. Wenn das gut funktioniert, erzeugen Denkbewegungen die Art von Belohnung, die ein abenteuerlustiges Gehirn anstrebt: neue Ressourcen, Wissenserwerb, Durchbrüche und überraschende Lösungen. Allerdings sind sich denkende Personen nur selten der Denkbewegungen, die sie vornehmen, *bewusst und führen sie absichtlich aus*. Gamestorming sorgt deshalb dafür, dass Denkbewegungen explizit, schneller, einfacher und gemeinsam erfolgen. Es hilft Ihnen, strategisch und zielgerichtet zu denken, sodass Sie und andere »Mitspielende« sich dafür entscheiden können, diese Schritte zu unternehmen und letztlich die eigenen kognitiven Fähigkeiten zu verbessern. Um das zu erreichen, nutzen wir eine visuelle Sprache sowie Spiele und Spielsequenzen, die Ihnen helfen, über den Tellerrand (das Gehirn) hinaus zu denken. Was bedeutet also Denken über den Tellerrand hinaus?

Nützliche Denkbewegungen

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Argumentieren Sie mit Beweisen | 8. Ziehen Sie unterschiedliche Sichtweisen in Betracht |
| 2. Schaffen Sie Verbindungen | 9. Erkennen Sie Muster |
| 3. Decken Sie Komplexität auf | 10. Schaffen Sie Möglichkeiten |
| 4. Erfassen Sie die Essenz | 11. Bewerten Sie die Beweise |
| 5. Schaffen Sie Erklärungen | 12. Machen Sie Pläne |
| 6. Beschreiben Sie, was da ist | 13. Identifizieren Sie Annahmen/Verzerrungen |
| 7. Staunen Sie | 14. Priorisieren/Ordnen Sie |

Denken jenseits des Tellerrands

Gamestorming-Sitzungen sehen oft aus wie Labore von Wissenschaftlern, Spielwiesen von Designerinnen oder Werkstätten von Handwerkern. Schließlich ist es ja unser Ziel, die Wahrnehmung mithilfe sämtlicher Mittel und Methoden zu verstärken, zu beschleunigen und zu erweitern, die einem Säugetier zur Verfügung stehen, das sich in einer vierdimensionalen Welt entwickelt hat. In unserer Arbeit sind Denkbewegungen bewusst nicht auf einen einzigen einsamen Klumpen schrumpeligen Materials beschränkt, der ganz allein vor sich hin bastelt. Ein Gehirn allein in seinem Schädel ist in dem, was es leisten ganz, ziemlich beschränkt.¹ Weiten wir dagegen die Leinwand über die Grenzen des Kopfs hinaus aus und beziehen ein

¹ Das schließt Beschränkungen hinsichtlich Gedächtnis, Aufmerksamkeit, Interaktion, Abstraktion und Ausdauer ein.

breiteres Feld an sensorischen Materialien, Reizen und anderen Körpern ein, können wir Netzwerke weit jenseits des Gehirns zum Leben erwecken und nicht nur unsere eigenen Räume der Möglichkeiten erweitern, sondern auch die Agilität der Denkbewegungen in ihnen verstärken.



In ihrem Buch *The Extended Mind* zeichnet Annie Murphy Paul (Mariner Books) unbeabsichtigt ein perfektes Bild vom Wert einer Gamestorming-Sitzung wie dieser:

Denken über den Tellerrand hinaus bedeutet, geschickt mit Dingen außerhalb unseres Kopfs umzugehen – den Gefühlen und Bewegungen unserer Körper, den physischen Räumen, in denen wir lernen und arbeiten, und den Gedanken der anderen Menschen um uns herum – und sie in unsere mentalen Prozesse einzubeziehen. Indem wir über das Gehirn hinausgehen, um diese »extra-neuronalen« Ressourcen zu nutzen, können wir uns bewusster konzentrieren, tiefer verstehen und fantasievoller gestalten – um Ideen zu entwickeln, die für das Gehirn allein im wahrsten Sinne des Wortes undenkbar wären.

Da das Gamestorming lustig aussieht (und oft auch ist), spürt man die darunter verborgene Kraft nicht unbedingt sofort; dabei ist Gamestorming Erkenntnisgewinn auf höchstem Niveau – gleichzeitig verkörpert, verortet und verteilt.² Es ist verortet, weil wir temporäre Umfelder aufbauen (vor Ort und online) und Artefakte (Objekte) herstellen und benutzen. Diese dienen als Hüter des Wissens und sind mentale Erweiterungen, die Informationen aufnehmen. So können wir mit mehreren von ihnen gleichzeitig arbeiten und die Belastung des Kurzzeitgedächtnisses verringern. Es ist verteilt, weil es gemeinsames Denken sowie das Koordinieren von Fachwissen und Erfahrungen in einer Art Tanz des bedingten Entstehens enthält.³ Spieler schaffen soziale Räume, die kooperativ und generativ sind, Räume, die durch zwei uralte menschliche Fähigkeiten entstehen: Visualisierung und Spielen.

Visualisierung

Es gibt für ein effektives Gamestorming eine weitere wichtige Zutat: die Visualisierung. Visuelle Sprache ist entscheidend, weil sie Ihnen einen nahezu unmittelbaren Zugang zu den Räumen der Möglichkeiten anderer Menschen gibt. Schnelle und einfache Skizzen und Kritzeleien – spontane visuelle Darstellungen – öffnen die Blackboxes dessen, was andere Menschen denken, und zeigen Ihnen, wo die Knoten sind. Skizzen machen das Unsichtbare sichtbar. Welchen unschätzbaren Wert das hat, kann man nicht stark genug betonen.



- 2 All diese Referenzen auf die Erkenntnis verweisen auf die grundlegende Frage, wo der Geist endet und der Rest der Welt beginnt. Es gibt momentan keine einheitliche Theorie über den Geist oder den erweiterten Geist und ganz gewiss nicht darüber, was Bewusstsein ist. Was wir mit Sicherheit sagen können, ist, dass der Körper, die Umgebung und unsere Einbeziehung anderer Wesen in ein »extra-neurales« (extra im Sinne von: darüber hinausgehend) Netzwerk viel dazu beitragen, die Stärke unserer kognitiven Fähigkeiten zu erhöhen und auszuweiten.
- 3 Bedingtes Entstehen ist ein Begriff aus der buddhistischen Philosophie, der vom gegenseitig abhängigen Erscheinen in der Welt der Phänomene handelt. Bedingtes Entstehen, das tiefer reicht als lineare Kausalität oder Temporalität, bezieht sich auf Schichten unaufhörlicher Aktivitäten, die zugleich vorhersehbar, willkürlich und chaotisch sind.

Wenn Wissen, das verinnerlicht wurde, nach außen gebracht wird, haben wir plötzlich Steine, die wir umdrehen, Hebel, die wir ziehen, Anker, die wir werfen, Annahmen, die wir prüfen können – mentale Modelle lassen sich plötzlich gemeinsam nutzen. Kommt visuelles Denken ins Spiel, beschleunigt sich die Erkundung des Wissens ganz *beträchtlich*. Und wie Sie anhand der Beispiele in diesem Buch feststellen werden, sind künstlerische Fähigkeiten nicht wirklich erforderlich. Gamestormer können und sollten sich die visuelle Sprache als ein simples Kritzeln vorstellen – das spontane Aufmalen von Zeichen, die uns beim Denken helfen.

Spiele und Spielsequenzen

Denkbewegungen werden letztlich auch durch das mobilisiert, was wir als *Spiele* und *Spielsequenzen* bezeichnen. Was genau ein Spiel umfasst, behandeln wir in Kapitel 2. Sie sollten sich hier vor allem klarmachen, dass ein Spiel keine triviale Angelegenheit ist. Für uns sind Spiele mächtige und zielgerichtete Gedankenexperimente. Eine Sequenz oder Abfolge von Spielen bedeutet, dass Sie dabei sind, ein besseres Etwas zu bauen. Wir benutzen in unserer Arbeit eine visuelle Sprache als grundlegendes Werkzeug, doch Gamestorming begrüßt darüber hinaus alle sensorischen Mittel, die den Geist anregen: visuelle, gestische, musikalische, strukturelle, emotionale. Wenn es den Körper anregt und den Geist öffnet, ist es im Raum willkommen und kann als Spiel verwendet werden. Spiele können und sollten auch erfunden werden.

Was wir in diesem Buch lehren, kann jeder überall und immer ausprobieren. Wir haben die Technik extra so gestaltet, dass nur wenig Material erforderlich ist, sodass sie agil und portabel ist und leicht demokratisiert werden kann. Letztendlich ist es eine Methode – eine Lebensweise –, die Sie ermächtigt, Dinge anders zu sehen. Es ist eine Praxis, die die Regeln des normalen Lebens aufhebt, die Beschränkungen der gemeinen Wirklichkeit aufbricht und Individuen und Teams zu nahezu grenzenlosen Möglichkeiten einlädt. Es ist eine unglaublich befriedigende Praxis, die in Anwendung und Wirkungskraft unendlich zu sein scheint. Bereits nach kurzer Zeit, selbst in Meetings, die nicht länger als 20 Minuten dauern, erzielt diese Technik erstaunliche Ergebnisse:

- Sie macht das Unsichtbare sichtbar.
- Sie erschafft Bedingungen für Unsicherheit und feiert dies.
- Sie macht sich die Stärke des Fehlermachens zunutze.
- Sie erweitert die Räume der Möglichkeiten.
- Sie ermutigt und ermächtigt uns, Annahmen zu identifizieren und zu hinterfragen, die das Mögliche beschränken.
- Sie unterstützt von Natur aus das gemeinsame Arbeiten, sodass am Ende fruchtbarere soziale Räume entstehen.
- Sie ist von sich aus motivierend und fesselnd.

Lernen Sie als Erstes, was wir meinen, wenn wir von einem Spiel sprechen.

Was ist ein Spiel?

Spiele und Spielen sind nicht dasselbe.

Mal angenommen, Sie spielen mit einem Ball. Sie schießen den Ball gegen eine Wand, und der Ball springt zu Ihnen zurück. Sie stoppen den Ball mit dem Fuß und schießen ihn wieder weg. Durch diese Art des Spielens lernen Sie, bestimmte Körperbewegungen mit den Bewegungen des Balls durch den Raum in Beziehung zu bringen. Man könnte dies *assoziatives (verknüpfendes) Spielen* nennen.

Und jetzt stellen Sie sich vor, dass Sie auf einen Freund warten. Ihr Freund taucht auf, und gemeinsam laufen Sie den Bürgersteig entlang. Dabei schießen Sie sich gegenseitig den Ball zu. Das Spielen hat jetzt eine soziale Dimension bekommen: Die Handlung der einen Person löst eine Reaktion der anderen Person aus und umgekehrt. Man könnte sich diese Art des Spielens als eine Art improvisierte Unterhaltung vorstellen, an der sich beide Personen beteiligen, indem sie den Ball als Medium nutzen. Bei dieser Art des Spielens sind Anfang oder Ende nicht klar zu erkennen, die Übergänge von einem Zustand in den anderen sind fließend. Man könnte dies als *fließendes Spielen* bezeichnen.

Nehmen Sie nun einmal an, Sie kämen zu einem kleinen Park. Es wird Ihnen jetzt zu langweilig, den Ball einfach nur hin- und herzubolzen. Sie sagen also zu Ihrem Freund: »Lass uns versuchen, den Baum da zu treffen. Du musst von dieser Linie aus schießen.« Sie ziehen mit dem Fuß eine Linie in den Boden. »Wir schießen abwechselnd. Immer wenn man den Baum trifft, kriegt man einen Punkt. Wer zuerst fünf Punkte hat, gewinnt.« Ihr Freund ist einverstanden, und Sie fangen an. Aus dem Spielen ist jetzt ein Spiel geworden, eine grundlegend andere Art des Spielens.

Was ist an einem Spiel anders? Man kann dieses sehr einfache Spiel in mehrere Grundkomponenten zerlegen, die es von anderen Arten des Spielens unterscheiden:

Spielraum

In ein Spiel einzutauchen, bedeutet, in einen andersartigen Raum einzutreten, in dem die Regeln des normalen Lebens vorübergehend nicht mehr gelten und durch die Regeln des Spiels ersetzt wurden. Tatsächlich erschafft ein Spiel eine alternative Welt, eine Modellwelt. Um einen Spielraum zu betreten, müssen die Spieler einwilligen, sich an die Regeln dieses Raums zu halten, und sie müssen ihn freiwillig betreten. Wird jemand zum Mitspielen gezwungen, ist es kein Spiel. Diese gemeinsame Abmachung der Spieler, die Wirklichkeit vorübergehend außer Kraft zu setzen, schafft einen sicheren Raum, in dem die Spieler Verhaltensweisen an den Tag legen dürfen, die im normalen Leben riskant, peinlich oder sogar gemein wären.

Durch die Einigung auf bestimmte Regeln (hinter der Linie bleiben, abwechselnd schießen usw.) betreten die Spieler eine gemeinsame Welt. Ohne diese Einigung wäre das Spiel nicht möglich.

Begrenzung

In einem Spiel gibt es zeitliche und räumliche Grenzen. Es gibt einen Zeitpunkt, zu dem das Spiel beginnt – wenn die Spieler den Spielraum betreten –, und einen Zeitpunkt, zu dem sie den Spielraum verlassen und das Spiel damit beenden. Der Spielraum kann pausiert oder aktiviert werden, wenn die Spieler Entsprechendes vereinbaren. Die Spieler könnten zum Beispiel übereinkommen, das Spiel zum Mittagessen oder für eine Toilettenpause zu unterbrechen. Außerdem hat das Spiel normalerweise räumliche Grenzen, außerhalb deren die Regeln nicht gelten. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, dass sich Zuschauer einfinden, die sich das Wetschießen ansehen wollen. Es ist vollkommen klar, dass sich diese nicht zwischen die Spieler und den Baum stellen oder die Spieler ablenken können, ohne das Spiel zu verderben oder zumindest zu verändern.

Interaktionsregeln

Die Mitspieler vereinbaren, innerhalb des Spielraums die Regeln zu befolgen, nach denen die Spielwelt funktioniert. Die Spielregeln legen die Bedingungen des Spielraums fest, genau wie die Naturgesetze – zum Beispiel die Schwerkraft – die reale Welt beherrschen. Gemäß den Regeln der Spielwelt kann ein Mitspieler den Ball genauso wenig von der falschen Seite der Linie aus schießen, wie er einen Ball dazu bringen kann, von unten nach oben zu fallen. Natürlich könnte er es, aber damit würde er den Spielraum missachten – und das nennt man mogeln.

Spielobjekte

Die meisten Spiele arbeiten mit physischen Objekten – also Gegenständen, die Informationen über das Spiel liefern, und zwar entweder durch ihre bloße Existenz oder durch ihre Position. In unserem Spiel sind der Ball und der Baum solche Gegenstände. Wenn der Ball den Baum trifft, gibt es einen Punkt. Das ist eine Information. Spielobjekte können dazu verwendet werden, den Spielverlauf aufzuzeichnen und den aktuellen Stand des Spiels darzustellen. Zum Beispiel kann man sich gut vorstellen, dass die Spielenden, wenn ein Punkt erzielt wird, ein Steinchen auf den Boden legen oder Striche in den Sand zeichnen, um den Spielstand festzuhalten – das ist eine weitere Art von Informationsobjekt. Die Spieler selbst sind auch Objekte, und zwar insofern, als ihre Positionen Informationen über den Stand des Spiels liefern können. Vergleichen Sie einmal die Positionen von Spielerinnen auf einem Fußballplatz mit den Figuren auf einem Schachbrett.

Spielziel

Die Spieler müssen erkennen können, wann das Spiel zu Ende ist. Es muss einen End(zu)stand geben, den alle erreichen wollen, den man erkennen kann und über den sich alle Mitspieler einig sind. Die Dauer von Spielen kann festgelegt sein, so wie es in vielen Sportarten der Fall ist, etwa beim Fußball. In unserem Fall ist jedes Mal ein Ziel er-

reicht, wenn einer der Spieler den Baum mit dem Ball trifft, und das Spiel ist zu Ende, wenn der erste Spieler fünf Punkte erreicht hat.

Diese vertrauten Elemente finden sich in jedem Spiel wieder, ob es nun Schach ist, Tennis, Poker, Ringelpiez oder die Spiele in diesem Buch, wie etwa das folgende Beispiel von Walt Disney, das Storyboarding genannt wird. Das Spiel Storyboarding enthält all die vorgestellten Elemente: einen Spielraum, Begrenzungen, Interaktionsregeln, Spielziele und Spielobjekte. Sie werden weiter unten in diesem Buch erkennen, wie ein solches Spiel die Struktur, die Richtung und die Energie von Arbeitsbesprechungen verändert und sie in den Kontext der Geschäftswelt einordnet.

Große Idee



Aufruf zum Abenteuer



Emotionales Engagement



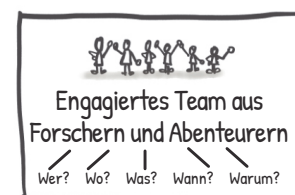
Was ist



Was sein könnte



Was ist



Was sein könnte



Aufruf zum Handeln



Belohnung: Neues Glück



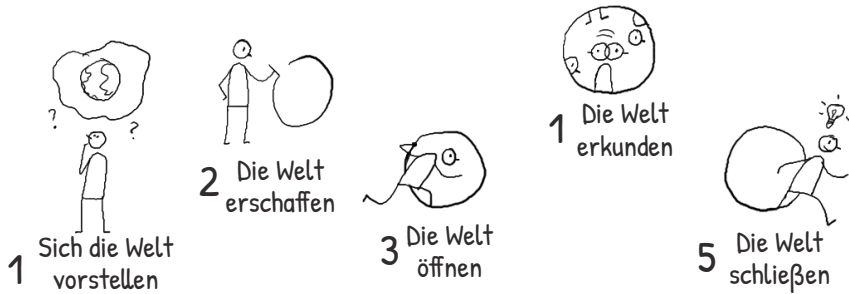
Jedes Spiel ist genau wie Storyboarding eine eigene Welt, die sich schrittweise weiterentwickelt: Man stellt sich die Welt vor, erschafft sie, öffnet sie anschließend und erkundet sie dann, und am Ende schließt man die Welt wieder. Das Ganze funktioniert so:

1. Stellen Sie sich die Welt vor.

Bevor das Spiel beginnen kann, müssen Sie sich eine mögliche Welt vorstellen: einen temporären Raum, in dem die Spielenden eine beliebige Zusammenstellung von Ideen oder Möglichkeiten erkunden können.

2. Erschaffen Sie die Welt.

Eine Spielwelt bekommt ihre Form, indem man sie mit Grenzen, Regeln und Spielobjekten ausstattet. Grenzen sind die räumlichen und zeitlichen Grenzen der Welt, ihr Anfang, ihr Ende und ihre Ränder. Regeln sind die Gesetze, die die Welt regieren. Objekte sind das, was die Welt bevölkert.



3. Öffnen Sie die Welt.

Eine Spielwelt kann nur betreten werden, wenn die Spielerinnen und Spieler sich darüber einig sind. Um zuzustimmen, müssen sie die Grenzen, Regeln und Objekte des Spiels kennen und wissen, was diese repräsentieren, wie sie funktionieren und so weiter.

4. Erkunden Sie die Welt.

Ziele sind die Kräfte, die die Erkundung antreiben. Sie sorgen für die nötige Spannung zwischen den Anfangsbedingungen der Welt und einem angestrebten Zustand. Ziele können im Vorhinein festgelegt werden oder von den Spielenden im Laufe des Spiels. Wenn diese in die Welt eingetreten sind, versuchen sie, ihre Ziele zu erreichen, und zwar im Rahmen der Bedingungen, die im System der Spielwelt herrschen. Sie interagieren mit Objekten, probieren Ideen aus, versuchen es mit verschiedenen Strategien und passen sich wechselnden Bedingungen an, während das Spiel voranschreitet – alles aus dem Antrieb heraus, ihre Ziele zu erreichen.

5. Schließen Sie die Welt.

Ein Spiel ist beendet, wenn das Spielziel erreicht ist. Obwohl das Erreichen eines Ziels den Mitwirkenden ein Gefühl der Genugtuung und des Erfolgs gibt, ist das Ziel nicht das, worum es eigentlich beim Spiel geht, sondern es ist eine Art von Markierungspunkt, mit dem der Spielraum zeremoniell geschlossen wird. Das, worum es eigentlich beim Spiel geht, sind das Spielen selbst, die dabei stattfindende Erkundung eines Fantasieraums und die Erkenntnisse, die man bei dieser Erkundung gewinnt.

Die ersten beiden Schritte entsprechen der Entwicklung eines Spiels und die übrigen drei dem Spielen.

Ist ein Spiel erst einmal fertig entwickelt, kann es unendlich oft gespielt werden. Wenn Sie also ein vorgefertigtes Spiel spielen, gibt es nur drei Schritte: die Welt öffnen, die Welt erkunden und die Welt schließen.

Beim Gamestorming geht es darum, Spielwelten zu erschaffen, die spezifischen Zwecken dienen: unternehmerische Herausforderungen zu untersuchen, die Zusammenarbeit zu fördern und neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Welt funktioniert und was für Möglichkeiten sich darin bieten. Spielwelten sind alternative Wirklichkeiten, Paralleluniversen, die man erschaffen und erkunden kann, wobei die eigene Vorstellungskraft die einzige Grenze darstellt. Ein Spiel kann man sorgfältig im Voraus entwickeln oder mit vorhandenen Materialien aus dem Stegreif zusammenbasteln. Ein Spiel durchzuspielen, kann eine Viertelstunde dauern oder mehrere Tage. Die Anzahl möglicher Spiele ist ebenso unbegrenzt wie die Anzahl möglicher Welten. Indem Sie sich neue Welten vorstellen und sie erschaffen und erkunden, öffnen Sie die Tür zu kreativem Denken und echter Innovation.

Wirtschaft als Spiel

Beginnen wir damit, das »Wirtschaftsspiel« auf seine grundlegenden Komponenten zu reduzieren.

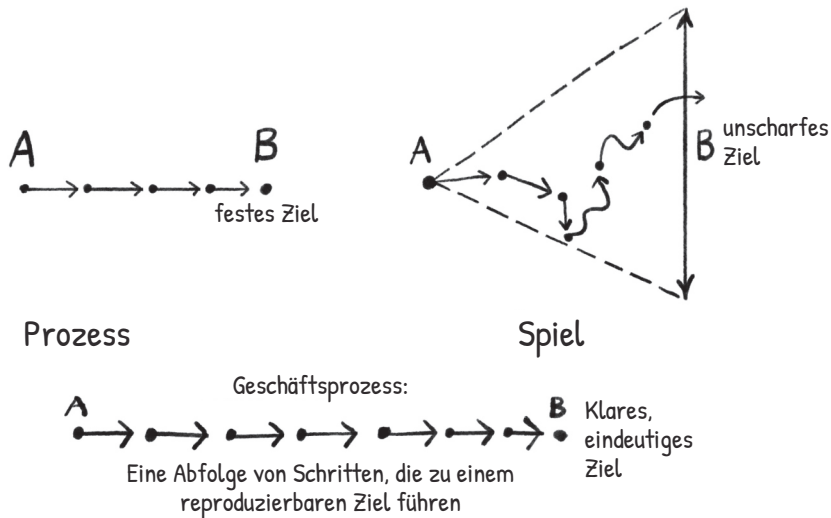
Die Wirtschaft setzt – wie viele andere menschliche Aktivitäten – auf Ziele. Ziele sind das, was uns voranbringt. Ein Ziel erzeugt eine Spannung zwischen einem aktuellen Zustand (einer Anfangsbedingung) und einem angestrebten künftigen Zustand (dem Zielzustand). Zwischen den beiden befindet sich etwas, das man als Arbeits- oder Herausforderungsraum bezeichnen könnte: das Gebiet, das wir durchqueren müssen, um zum Ziel zu gelangen.



Üblicherweise muss Arbeit so organisiert werden, dass man konsistente, reproduzierbare, vorhersehbare Ergebnisse erhält. Diese Art Ziel ist am besten zu definieren, wenn es spezifisch und quantifizierbar ist und über einen wiederholbaren, linearen Prozess erreicht wird, der von A nach B verläuft. In solchen Fällen sollte man sicherstellen, dass die Ziele so klar und eindeutig sind wie möglich. Je spezifischer und besser messbar das Ziel ist, umso besser. Wenn in der industriellen Arbeit ein klares, genaues Ziel vorliegt, ist die beste Methode zur Bewältigung der Aufgaben ein Geschäftsprozess – also eine Abfolge von Schritten, die, wenn man sie genau befolgt, eine Kausalkette erzeugt, die immer wieder zum gleichen Ergebnis führt.

In der kreativen Arbeit (quasi der Wissensarbeit) hat B eine andere Bedeutung. Wir müssen uns auf Ergebnisse einstellen, die nicht im Voraus definiert werden können. Wir streben nicht so sehr nach Vorhersagbarkeit als vielmehr nach zündenden, bahnbrechenden Ideen,

die von ihrem Wesen her nicht vorherbestimmt werden können. Bei jedem kreativen Unterfangen ist das Ziel daher nicht, die Vergangenheit schrittweise zu verbessern, sondern etwas Neues zu schaffen.



Per definitionem bedeutet »neu« so viel wie »bisher unbekannt«. Wenn man also wirklich etwas erschaffen möchte, ist es einfach nicht möglich, das Ziel im Vorhinein genau festzulegen, da zu viele Unbekannte im Spiel sind. Ein derartiges Projekt ähnelt also einer Entdeckungsreise – man sucht nach neuen, endlosen Weiten, die zugleich überraschend, erhellend und herausfordernd sind.

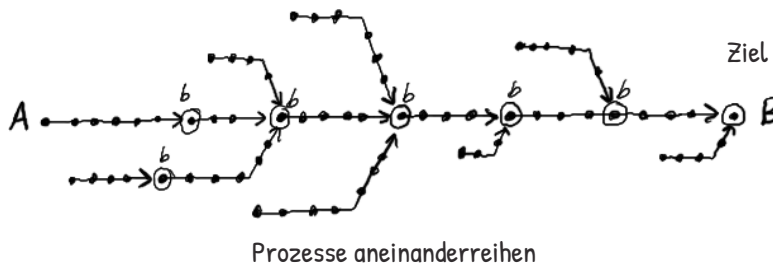
Unscharfe Ziele

Um in eine ungewisse Zukunft aufzubrechen, müssen Sie einen Kurs setzen. Doch wie machen Sie das bei einem unbekannten Ziel? An dieser Stelle wird es notwendig, sich eine zukünftige Welt vorzustellen, die sich von unserer eigenen unterscheidet. Irgendwie muss man sich in eine Welt hineindenken, die man noch nicht rundum erfassen kann – eine Welt, die wie durch einen Nebel nur schemenhaft zu erkennen ist. In der Wissensarbeit müssen unsere Ziele unscharf sein.

Gamestorming bildet eine Alternative zum herkömmlichen Geschäftsprozess. Beim Gamestorming sind die Ziele nicht exakt definiert, und deshalb kann man die Art und Weise, wie man eine Aufgabe angeht, weder im Voraus festlegen noch zuverlässig vorhersagen.

Während ein Geschäftsprozess eine solide, verlässliche Kausalkette erzeugt, bewirkt das Gamestorming etwas anderes: keine Kette, sondern einen Rahmen für das Erkunden, Experimentieren und Ausprobieren. Der Weg zum Ziel ist nicht klar, und auch das Ziel kann sich durch-

aus noch ändern. Das gilt sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene. Um ein komplexes Industrieprodukt zu entwickeln, ist es erforderlich, viele verschiedene Prozesse miteinander zu verknüpfen. Reiht man mehrere Prozesse aneinander, ergibt sich eine verzweigte Struktur mit vielen Abhängigkeiten.



Solange jeder einzelne Schritt präzise durchgeführt wird und im Laufe des Prozesses keine Veränderungen eintreten, wird das Ziel jedes Mal zuverlässig und vorhersagbar erreicht. Die Herausforderung für die Ablauforganisation besteht darin, Genauigkeit, Kontinuität und Einheitlichkeit zu gewährleisten.

Zur Organisation kreativer Arbeit bedarf es eines anderen Vorgehens. Weil das Ziel im Vorhinein nicht genau bestimmt werden kann – und sich manchmal auch ändert –, muss man sich einem solchen Projekt auf der Grundlage von Intuition, Hypothesen und Vermutungen annähern. Diese Vorgehensweise ist übrigens in der Welt des Militärs wohlbekannt, da das Arbeiten in uneindeutigen, unsicheren, unberechenbaren und komplexen Umgebungen der Normalzustand ist.

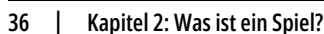
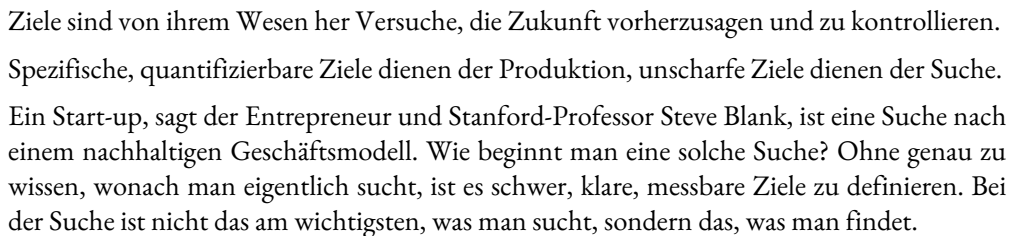
Bekanntermaßen setzt das Militär auf Spiele und Simulationen, um sich auf den Kriegsfall vorzubereiten. Dazu nutzt es auch sogenannte Operationskonzepte (oder CONOPS), um zum einen ein Gesamtbild des Systems und der angestrebten Ziele zu entwerfen und zum anderen dieses Bild an die Menschen zu vermitteln, die gemeinsam am Erreichen dieser Ziele arbeiten sollen. Ein Operationskonzept drückt im Prinzip Folgendes aus: »Hier sieht man, wie das System, soweit wir es nach heutigem Kenntnisstand beurteilen können, funktioniert. Und so wollen wir an die Sache herangehen ...«

Ein Operationskonzept ist ein Mittel, um sich eine Welt vorzustellen.

Das alles mag sich kompliziert anhören, aber denken Sie nur einmal an unsere zwei Ballspieler: Die Welt, die wir erschaffen, muss nicht unbedingt kompliziert sein, um interessant zu sein und uns voranzubringen. Sich eine Welt vorzustellen, ist so einfach oder so komplex, wie Sie es sich machen – je nach Ihrer Zielsetzung, Ihrer Situation und der zur Verfügung stehenden Zeit.

Anders als ein umfangreicher, komplexer Prozess, der vorab geplant werden muss, wird ein Operationskonzept ständig überprüft und angepasst, wenn während der Durchführung auftretende Umstände oder Erkenntnisse dies erfordern. Sie müssen natürlich schon ein Ziel haben,

Beim Gamestorming sind Spiele nicht Glieder einer Kette, sondern eher Trittsteine in einem Nebel der Unsicherheit. Mit jedem Schritt können Sie ein bisschen weiter sehen und etwas mehr Klarheit über die Situation gewinnen, die erforscht wird.



Da es bei unscharfen Zielen um Kreativität geht, entdeckt man manchmal bei einer Suche neue Informationen, die auf ein weiteres Ziel hindeuten, das vielleicht sogar besser ist. Bei kreativen Unternehmungen passiert so etwas ständig. In der Start-up-Welt nennt man dies einen Wendepunkt.

Penicillin wurde zufällig entdeckt, als Bakterien in einer Petrischale nicht so wuchsen wie erwartet, sondern stattdessen Schimmel entstand. Hartgummi wurde erfunden, als Charles Goodyear versehentlich Naturkautschuk und Schwefel auf einen heißen Ofen geworfen hatte. Play-Doh war ursprünglich dazu gedacht, Tapeten von Rußspuren zu befreien. Flickr startete als Onlinespiel. In Kapitel 3 wird berichtet, wie Klebezettel ihren Anfang in einem gescheiterten Klebstoffprojekt fanden.

Die Möglichkeit, einen Wendepunkt zu entdecken, ist ein guter Grund dafür, kreative Ziele unscharf und flexibel zu halten.

In ihrem Aufsatz »Radical Innovation: Crossing Boundaries with Interdisciplinary Teams« (»Radikale Innovation: Mit interdisziplinären Teams Grenzen überschreiten«) haben der Forscher Alan Blackwell von der University of Cambridge und einige seiner Kollegen unscharfe Ziele (die sie »Polarsternsicht« nennen) als Kernelement erfolgreicher Innovation ausgemacht. Ein unscharfes Ziel ist ein Ziel, das »die allgemeine Richtung der Arbeit bestimmt, ohne das Team Chancen übersehen zu lassen, die sich unterwegs ergeben«. Ein Teamleiter hat diese Herangehensweise einmal als »Seitwärts-Management« bezeichnet. Zu den wichtigen Aspekten, die das Forschungsteam aus Cambridge in diesem Zusammenhang benennt, gehören das Gleichgewicht zwischen Zielstrebigkeit und zufälligen Entdeckungen sowie die Abstimmung der Teamziele mit den Zielen der einzelnen Teammitglieder.

Unscharfe Ziele müssen dem Team ein Gefühl für seine Richtung und seinen Zweck vorgeben, während sie gleichzeitig den Mitgliedern des Teams die Freiheit lassen, ihrer Intuition zu folgen.

Okay, unscharf, aber wie unscharf? Wie viel Unschärfe ist optimal? Um ein unscharfes Ziel zu definieren, braucht man eine bestimmte Menge ESP: Unscharfe Ziele sind emotional, sensorisch und progressiv:

Emotional

Unscharfe Ziele müssen die Leidenschaft und die Energie ansprechen, mit denen die Beteiligten an dem Projekt arbeiten. Es sind diese Leidenschaft und diese Energie, die kreativen Projekten ihren Schwung verleihen. Unscharfe Ziele brauchen deshalb eine fesselnde emotionale Komponente.

Sensorisch

Je greifbarer ein Ziel ist, umso leichter kann man es mit anderen teilen. Skizzen und schlichte Modelle ermöglichen es, Ideen eine Form zu geben, die ansonsten zu vage bleiben, um sie zu erfassen. Es könnte möglich sein, das Ziel selbst bildlich darzustellen oder ein Ergebnis seiner Erreichung, zum Beispiel ein Kundenerlebnis (oder eine Customer Experience, wie es heute auch oft heißt). So oder so muss man den anderen ein Ziel verständlich und greifbar machen, um es mit ihnen teilen zu können.

Progressiv

Unscharfe Ziele sind nicht statisch, sondern verändern sich mit der Zeit. Das liegt daran, dass man bei der Bewegung auf ein unscharfes Ziel hin noch nicht weiß, was man nicht weiß. Die Bewegung in Richtung Ziel ist auch ein Lernprozess, der manchmal als *sukzessive Annäherung* bezeichnet wird. Während das Team dazulernt, können sich die Ziele verändern, und deshalb ist es wichtig, ab und zu einmal innezuhalten und sich umzuschauen. Unscharfe Ziele müssen angesichts dessen, was sich unterwegs ergibt, angepasst (und manchmal auch völlig neu definiert) werden.

Eigenschaften von unscharfen Zielen



Bewegung auf unscharfe Ziele zu ist progressiv:
Ziele verschieben sich, wenn auf dem Weg weitere Entdeckungen gemacht werden.

Hier sind einige Beispiele für unscharfe Ziele:

- Ein sicherer, behaglicher Schlafplatz, wo immer Sie sind und wann immer Sie wollen.
- Eine Reihe angenehmer Aufenthaltsorte, wenn Sie unterwegs sind.
- Ein für Sie völlig neues kulinarisches Erlebnis.
- Ein Ort, an dem Sie Ihre Sachen lassen können, während Sie auf Entdeckungstour sind.
- Ein Zuhause außerhalb Ihres Zuhauses.
- Menschen auf den Mond bringen und anschließend sicher zur Erde zurückholen.
- Eine schnellere (billigere, komfortablere, zuverlässigere) Methode, Dinge zu transportieren.
- Ein Heilmittel gegen Krebs.
- Eine Möglichkeit, dunkle Orte bei Bedarf zu erleuchten.

- Energie aus der Umgebung aufzunehmen und zu speichern, sodass man sie bei Bedarf abrufen kann.
- Eine Möglichkeit, das Kohlendioxid in der Atmosphäre zu reduzieren.
- »Ich habe einen Traum, dass meine vier kleinen Kinder eines Tages in einer Nation leben werden, in der man sie nicht nach ihrer Hautfarbe, sondern nach ihrem Charakter beurteilen wird. Ich habe heute einen Traum!«
- »Sei die Veränderung, die du herbeiführen möchtest.«

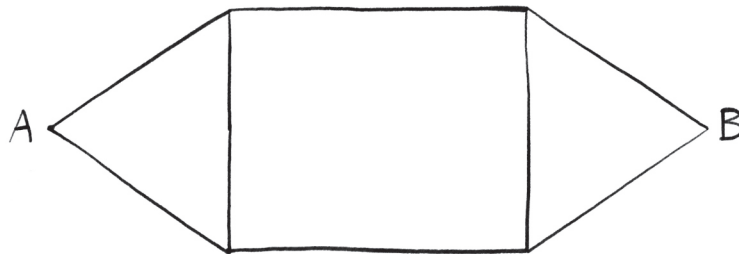
Innovative Teams müssen durch mehrdeutige, unsichere und oft komplexe Informationsräume navigieren. Das Unbekannte überwiegt normalerweise bei Weitem das Bekannte. In vielerlei Hinsicht ist es eine Fahrt durch einen Nebel, in dem es noch keine Fallstudien gibt und noch keine Vorbilder dafür, wie man es richtig macht.

Sie werden vielleicht nicht das finden, wonach Sie suchen. Aber vielleicht finden Sie etwas, wonach Sie gar nicht gesucht haben. Solange Sie nach gar nichts suchen, werden Sie auch nichts finden. Doch die Suche zahlt sich auf jeden Fall aus.

Die Form eines Spiels

Falls Sie jetzt sofort mithilfe von Spielen auf unscharfe Ziele losgehen möchten, können Sie direkt zu der Spielesammlung vorblättern, die in Kapitel 7 anfängt, und damit beginnen, Ihrem Unternehmen neue Impulse zu geben. Ansonsten würden wir hier erst einmal weiter untersuchen, was ein Spiel überhaupt ist. Sobald Sie sich mit unserem Spielemenü vertraut gemacht haben, können Sie Ihre Fähigkeiten noch weiter ausbauen, indem Sie lernen, eigene Spiele zu entwerfen.

Fangen wir an dieser Stelle einfach mal mit der Vorstellung an, dass ein Spiel eine Form hat. Es sieht ein bisschen aus wie ein Bleistiftstummel, der an beiden Enden angespitzt ist. Ziel des Spiels ist es, von einem Anfangszustand zu einem Zielzustand, dem Spielziel, zu gelangen. Zwischen den beiden Zuständen liegt der Bleistiftstummel – die Form, die Sie mit Ihrem Spielaufbau füllen müssen.

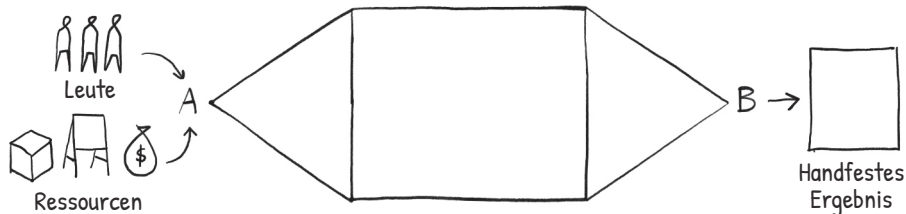


Zielzustand

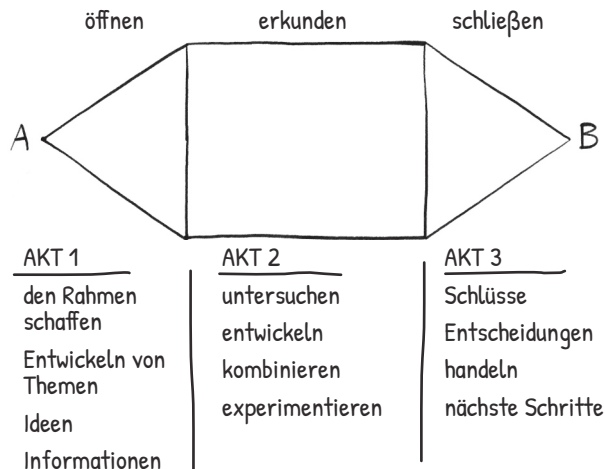
Beim Entwerfen eines Spiels hat man schon zu Anfang das Ende im Kopf: Sie müssen das Ziel des Spiels kennen. Was soll am Ende erreicht worden sein? Wie sieht der Sieg aus? Was nehmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für sich mit? Genau das ist der Ausgang des Spiels, der Zielzustand. Ich stelle mir das so vor, dass sich der Zielzustand durch etwas Greifbares auszeichnet – ob es nun ein Prototyp ist, ein Projektplan oder eine Liste mit Ideen, die man sich dann später genauer ansieht. Denken Sie also daran, dass das Ziel möglichst greifbar sein sollte, damit die Teilnehmenden auf etwas Bestimmtes hinarbeiten können und am Ende das Gefühl haben, etwas zustande gebracht zu haben. So können sie, wenn sie fertig sind, auf eine gemeinsame Leistung blicken.

Anfangszustand

Natürlich muss man auch wissen, wie der Anfangszustand aussieht. Was wissen wir, und was wissen wir (noch) nicht? Wer sind die Teammitglieder? Welche Ressourcen bzw. Hilfsmittel stehen zur Verfügung?

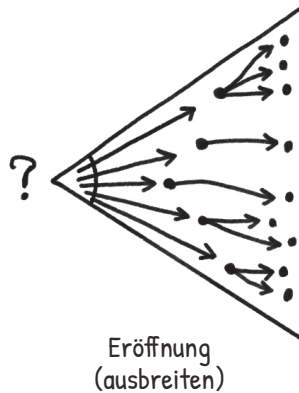


Ist man sich schließlich über den Anfangs- und den Zielzustand im Klaren – soweit es eben geht (viele Ziele sind ja unscharf) –, kann man damit beginnen, die Spielform auszufüllen. Genau wie viele gute Filme besteht ein Spiel aus drei Akten.



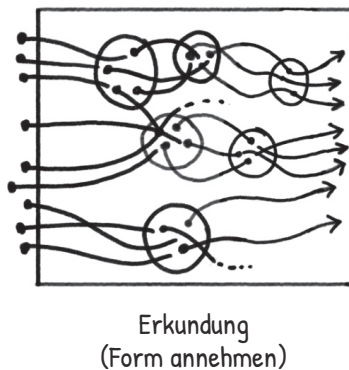
Der erste Akt öffnet die Welt, indem der Rahmen geschaffen, die handelnden Personen vorgestellt und Themen, Ideen und Informationen entwickelt werden, die in Ihrer Welt eine Rolle spielen sollen. Im zweiten Akt spielt und experimentiert man mit den Themen, die man im ersten Akt entwickelt hat. Im dritten Akt zieht man Schlüsse, trifft Entscheidungen und überlegt sich, wie weitere Schritte aussehen könnten, die dann als Grundlage für ein weiteres Spiel oder auch etwas anderes dienen können.

Jede der drei Spielphasen dient einem bestimmten Zweck.



Eröffnung

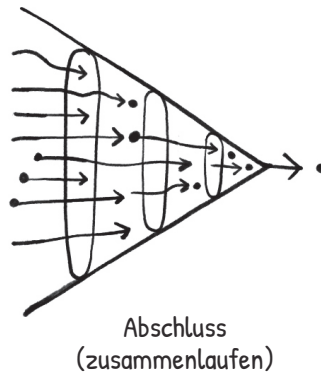
Der erste Akt ist der Eröffnungsakt, denn hier geht es darum, das Bewusstsein der Menschen zu öffnen und Möglichkeiten zu zeigen. Im Eröffnungsakt holt man die Teilnehmenden ins Zimmer, legt die Karten auf den Tisch und sorgt dafür, dass Ideen und Informationen fließen. Stellen Sie sich die Eröffnung als einen Urknall vor, eine Explosion von Ideen und Chancen.



Je mehr Ideen Sie zutage fördern können, desto mehr Material haben Sie für die nächste Phase. Die Eröffnung ist nicht der richtige Zeitpunkt für kritisches Denken und Skepsis – in dieser Phase sind Drauflosdenken, Brainstorming, Tatendrang und Optimismus angesagt. Das Stichwort für die Eröffnungsphase ist »ausbreiten«: Es geht darum, möglichst weit auseinanderliegende Perspektiven zu entwickeln und die Spielwelt mit so vielen und so unterschiedlichen Ideen zu füllen, wie es eben geht.

Erkundung

Wenn Energie und Ideen fließen, ist es Zeit für die Erkundung und für Experimente. Hier kann man Gas geben – man sucht nach Mustern und Analogien, versucht, Dinge in einem anderen Licht zu betrachten, siebt und sortiert Ideen, entwickelt und prüft Neues und so weiter. Das Stichwort für die Erkundungsphase ist »Form annehmen«: Es geht darum, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Unvorhergesehenes, Überraschendes und Schönes zutage tritt und Form annimmt.



Abschluss

Im letzten Akt geht es darum, Schlüsse zu ziehen und Entscheidungen, Aktionen und weitere Schritte zu erarbeiten. In dieser Phase sieht man sich mit kritischem bzw. realistischen Blick die Ideen an, um sie zu bewerten. Man kann nicht alles realisieren und nicht jede Chance nutzen, die sich bietet. Welche Ansätze sind am verheißungsvollsten? Wovon wollen Sie Zeit und Energie investieren? Das Stichwort für die Abschlussphase lautet »zusammenlaufen«: Es geht darum, die Ergebnisse auszudünnen und die aussichtsreichsten Konzepte auszuwählen, mit denen man weitermachen will.

Im Storyboarding-Spiel zum Beispiel soll man sich in der Eröffnungsphase eine Geschichte vorstellen, die als Wohlfühlstory geeignet ist. Es soll also gründlich und umfassend nach Dingen gesucht werden, die sich gut anfühlen oder gut enden, wenn sie zu einem Ideal- oder Zielzustand führen. In der Erkundungsphase müssen verschiedene Wege zu diesem idealen Ende ausgearbeitet werden. Das verlangt nach Gesprächen mit den verschiedenen Personen in der Gruppe, um vielfältige und reichhaltige Meinungen einzuholen. In der Abschlussphase zeigt sich dann der tatsächliche Wert des Spiels, da die Teilnehmenden hier Muster und Bedingungen ausfindig machen sollen, die den verschiedenen Wegen vom Anfangs- zum Zielzustand gemeinsam sind. Öffnen, Erkunden, Schließen. Und dann: Überraschungen! Es dürfte schwierig sein, beim Storyboarding ein bestimmtes Ergebnis vorherzusagen – daher seine unscharfe Natur. Wie zu erwarten war, ergaben sich jedoch plausible und nützliche Erkenntnisse darüber, was »ideal« für dieses Team bedeutet.

Sie haben sich nun mit der Form und der Dynamik eines Spiels vertraut gemacht. Kapitel 3 führt Sie in den Kern des Geschehens ein: die Energie, die Struktur und wesentlichen Elemente, mit denen Sie Ihre Gamestorming-Vorhaben so richtig zum Laufen bringen werden.