



# **SPIEL INTELLIGENT!**

**Exkurs: Spielintelligenz – weit über den  
Vertrieb hinaus**

**TORSTEN SCHÄFER**

**ANDRÉ FUHR**

## WARUM EXKURSE

Unser Buchprojekt ist abgeschlossen. Doch im Schreibprozess haben wir gemerkt, dass viele spannende Themen weit über den finalen Umfang hinausgehen.

Es gibt Ideen, Konzepte und Perspektiven, die perfekt zum Kern unserer Arbeit passen, aber im Buch bewusst keinen Platz mehr gefunden haben. Genau deshalb veröffentlichen wir ergänzende Exkurse: kurze, präzise und inhaltlich dichte Einblicke in Bereiche, die unsere Gedanken erweitern, vertiefen oder auf neue Weise verbinden.

Sie sind eine Einladung, weiterzudenken – über das Buch hinaus, über das Spielfeld hinaus, direkt hinein in die Praxis von Führung, Teamarbeit und moderner Unternehmensentwicklung.

## SPIELINTELLIGENZ – WEIT ÜBER DEN VERTRIEB HINAUS

Warum situatives Denken, Rollenbewusstsein und taktisches Gespür heute in jedem Unternehmensbereich gebraucht werden.

„Spielintelligenz ist die Fähigkeit, Spielsituationen schnell zu erfassen, richtig zu bewerten und daraus die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen.“

Siegbert Arno Warwitz, deutscher Germanist, Sportwissenschaftler, Experimentalpsychologe und Wagnisforscher.

### **Spielintelligenz ist weit mehr als eine Vertriebsmetapher**

Der Begriff „Spielintelligenz“ taucht oft in sportlichen Kontexten auf – insbesondere im Handball und Fußball. Doch sein Wert reicht viel weiter. In unserem Buch wurde Spielintelligenz zunächst als Schlüsselkompetenz für den Vertrieb betrachtet: für strategisches Vorgehen, für situatives Entscheiden, für das Zusammenspiel im Team.

Aber Spielintelligenz ist keine Fähigkeit, die auf Verkaufsteams beschränkt ist.

Sie beschreibt ein grundlegendes Prinzip moderner Arbeitswelt:

Wer komplexe Situationen versteht, sich in Rollen orientieren kann, Dynamik einschätzt und im richtigen Moment handelt, arbeitet spielintelligent.

Damit ist Spielintelligenz eine der zentralen Zukunftskompetenzen – quer durch alle Unternehmensbereiche.

### **Spielintelligenz als Form situativer Organisation**

Viele Unternehmen stützen sich auf Prozesse, Organigramme und Richtlinien. Doch im Alltag zeigt sich:

- Projekte laufen nie genauso wie geplant.
- Meetings folgen selten einem linearen Ablauf.
- Teams funktionieren nicht automatisch nur aufgrund ihrer Struktur.

Spielintelligenz bedeutet deshalb:

- Die Lage erkennen: Was passiert gerade – fachlich, menschlich, dynamisch?
- Die Rolle klären: Welche Funktion habe ich genau in diesem Moment?
- Den nächsten sinnvollen Schritt tun: Auch wenn es kein klares Drehbuch gibt.

Im Sport ist genau das der Unterschied zwischen durchschnittlichen und herausragenden Teams. Systeme sind wichtig, ja. Aber sie funktionieren nur dann, wenn Menschen sie intelligent variieren, situativ anwenden und auf Veränderung reagieren. Diese Logik ist 1:1 auf Unternehmen übertragbar.

## Wo Spielintelligenz im Unternehmen sichtbar wird

Spielintelligenz zeigt sich überall dort, wo Menschen gemeinsam handeln, Entscheidungen unter Unsicherheit treffen und sich in wechselnden Situationen orientieren müssen. Sie wird sichtbar in Momenten, in denen Pläne an Grenzen stoßen, Rollen sich verschieben oder spontane Abstimmung entscheidend wird. Kurz: überall dort, wo es kein starres Drehbuch gibt – aber dennoch Ergebnisse zählen.

Um greifbar zu machen, wie breit Spielintelligenz wirkt, lohnt der Blick in zentrale Unternehmensbereiche. Dort wird deutlich, wie unterschiedlich die Anforderungen sind – und wie ähnlich die Muster dahinter. Die folgenden Beispiele zeigen exemplarisch, wie Spielintelligenz im Alltag lebendig wird

## Projektmanagement – Spielen ohne Drehbuch, aber mit Spielübersicht

Projektmanagement ist der vielleicht sichtbarste Ort, an dem sich Spielintelligenz im Unternehmensalltag zeigt. Auf dem Papier wirken Projekte wie klar geplante Abläufe: Kick-off, Meilensteine, Übergaben, Statusmeetings, Abschluss. Doch in der Realität gleichen sie oft einem dynamischen Spiel, in dem sich Situationen permanent verändern – manchmal schleichend, manchmal explosiv.

Projektleiterinnen und Projektleiter übernehmen in dieser Logik die Rolle des Spielmakers: Sie müssen das große Ganze erkennen, den Überblick behalten, den Rhythmus steuern und das Team durch Phasen der Unsicherheit führen. Genau wie ein Spielmacher im Handball, der entscheidet, ob beschleunigt, beruhigt, verlagert oder aus dem Stand heraus angegriffen wird.

Spielintelligenz im Projektmanagement zeigt sich besonders dann, wenn Pläne zu bröckeln beginnen. Ein Kunde verschiebt Anforderungen. Ein Zulieferer liefert verspätet. Ein Kollege fällt kurzfristig aus. Parallel tauchen neue Abhängigkeiten auf, die zuvor nicht sichtbar waren. In diesen Momenten entscheidet das situative Denken darüber, ob ein Projekt kollabiert oder lebendig bleibt.

- Wer erkennt frühzeitig, dass es ein Problem geben wird?
- Wer spricht es aus, bevor die Deadline kippt?
- Wer übernimmt Verantwortung, wenn es niemand erwartet?
- Wer hält das Team zusammen, statt Schuld zu verteilen?

Gute Projektarbeit entsteht weniger aus starren Ablaufplänen, sondern aus der Fähigkeit, in der jeweiligen Situation das Richtige zu tun – nicht nur das

vorgesehene. Spielintelligenz bedeutet hier, den Rahmen zu verstehen, aber innerhalb dieses Rahmens flexibel zu agieren. Genau wie im Sport: Systeme geben Orientierung, aber die Spieler machen das System lebendig.

### **Personal & HR – Talente sehen, Rollen gestalten, Menschen spielfähig machen**

Im Bereich Human Resources zeigt sich Spielintelligenz auf eine andere, aber ebenso zentrale Weise. HR-Abteilungen sind längst mehr als administrative Einheiten; sie sind strategische Partner für Kultur, Teamgestaltung und Potenzialentwicklung.

Wenn man HR aus sportlicher Perspektive betrachtet, ähnelt es einer Mischung aus Scouting, Spielanalyse und Coaching. Gute HR-Arbeit erkennt, welche Talente welche Position im Unternehmen am besten ausfüllen können – und welche Bedingungen nötig sind, damit sie ihr Potenzial voll entfalten.

Spielintelligenz im HR bedeutet dabei:

- Kontextintelligenz: Welche Fähigkeiten braucht das Team wirklich – nicht nur fachlich, sondern im Zusammenspiel?
- Rollenbewusstsein: Wer passt wohin? Wer ist Starter? Wer ist Führungsspieler? Wer braucht eine geschützte Entwicklungsrolle?
- Flexibilität: Wann müssen Rollen verändert, angepasst oder erweitert werden?

HR wird damit zur Instanz, die dafür sorgt, dass eine Organisation nicht nur besetzt, sondern bespielbar bleibt.

Gute HR-Fachleute erkennen früh, wenn Rollen nicht funktionieren oder Teamdynamiken blockiert sind. Sie sorgen für Gespräche, Klärung, Umschichtungen – und schaffen Räume, in denen Menschen wachsen können.

Im Sport wäre das undenkbar anders: Kein Trainer stellt ein Team einmal auf und lässt es dann drei Jahre unverändert laufen. Rollen entstehen im Moment, sie entwickeln sich, sie müssen überprüft werden.

Genau das ist Spielintelligenz: Situationen erkennen, Rolle klären, Entwicklung ermöglichen.

## **IT und Digitalisierung – Wenn neue Tools die Taktik verändern, aber nicht das Spiel entscheiden**

Digitalisierung verändert Unternehmenslandschaften radikal. Neue Systeme, KI-Tools, Automatisierung und Datenplattformen können enorme Wirkung entfalten – oder komplett verpuffen. Entscheidend ist nicht die Technologie selbst, sondern die Fähigkeit der Menschen, ihre Rolle im neuen Spiel zu verstehen.

Spielintelligenz in der IT bedeutet:

- zu erkennen, wie ein neues Tool die Zusammenarbeit verändert
- zu verstehen, welche Schnittstellen geschaffen oder entlastet werden
- zu spüren, wo Unsicherheit entsteht
- den Takt anzupassen, wenn Teams von analog auf digital umschalten
- technische und menschliche Abläufe zusammenzuführen

Technologie bestimmt heute taktische Optionen – ähnlich wie neue Regeln oder neue Spielzüge im Sport. Doch auch im Handball entscheidet nicht der Spielzug auf dem Whiteboard, sondern die Fähigkeit der Spieler, ihn situationsgerecht anzuwenden, zu variieren oder im richtigen Moment loszulassen.

Das Gleiche gilt für digitale Projekte:

Ein System ist nur so gut wie das Team, das es nutzt.

Eine Software ist nur so intelligent wie die Menschen, die damit arbeiten.

Daten entfalten erst dann Wirkung, wenn sie in Entscheidungen übersetzt werden.

Spielintelligenz ist hier der Mensch-Algorithmus-Übersetzer, der Technik in Praxis überführt. Ohne sie bleiben Tools stumm.

## **Produktion & Logistik – der unterschätzte Teamsport der Wirtschaft**

Produktion und Logistik wirken auf den ersten Blick prozessorientiert und streng geregelt. Aber wer hinter die Kulissen schaut, erkennt schnell, dass hier ein hochintensiver Teamsport stattfindet – nicht weniger dynamisch als ein schnelles Umschaltspiel im Handball.

Die Abläufe sind eng getaktet, viele Rollen abhängig voneinander, und jede Verzögerung wirkt sich unmittelbar auf den nächsten Schritt aus. Das Zusammenspiel zwischen Planung, Beschaffung, Fertigung, Qualitätssicherung und Auslieferung ist ein fein abgestimmtes Taktiknetzwerk.

Spielintelligenz zeigt sich hier als:

- frühzeitiges Erkennen, wenn sich Engpässe abzeichnen
- Flexibilität im Schicht- und Ressourceneinsatz
- reibungslose Kommunikation zwischen Schnittstellen
- gemeinsames Denken statt Bereichsegoismus
- Fähigkeit, im Störfall ruhig und lösungsorientiert zu bleiben

In diesen Bereichen entscheidet nicht nur Fachwissen über Erfolg, sondern die Fähigkeit, kollektiv zu reagieren, zusammenzuspielen, und Entscheidungen in Sekunden zu treffen, wenn der Prozess stockt.

Wie im Handball gilt:

Ein Fehler allein ist selten das Problem – entscheidend ist, wie schnell und wie gut das Team ihn kompensiert.

### **Unternehmensführung. Entscheidungen im Moment, Stabilität im Wandel**

Auf der Führungsebene wird Spielintelligenz zu einer strategischen Kernkompetenz. Führungskräfte bewegen sich ständig im Spannungsfeld zwischen Planbarkeit und Ungewissheit. Sie müssen Vision entwickeln, Ressourcen lenken, Menschen motivieren – und dennoch in der Lage bleiben, schnelle, situative Entscheidungen zu treffen.

Spielintelligenz in der Führung bedeutet:

- Muster erkennen, bevor sie sichtbar werden
- Situationen richtig einordnen
- Prioritäten im Fluss steuern
- Teams in turbulenten Momenten orientieren
- Mut haben, Systeme zu wechseln, wenn sie nicht mehr funktionieren

Führung ohne Spielintelligenz führt zu blindem Festhalten an Plänen, zu Kontrollverlust und zu Verunsicherung im Team.

Führung mit Spielintelligenz schafft dagegen eine Balance aus Struktur und Flexibilität – sie vermittelt Sicherheit, ohne Starrheit zu erzeugen.

Genauso verhält sich ein guter Trainer im Sport:

Er gibt eine Strategie vor, aber er sieht, wann sie nicht mehr funktioniert.

Er entwickelt Spieler weiter, aber er erkennt auch, wann jemand eine neue Rolle braucht.

Er entscheidet im Moment, nicht aus Prinzip.

Die Parallelen könnten kaum klarer sein: Gute Führung ist ein situatives Spiel.

Große Führung ist ein intelligentes Spiel.

Dieser Exkurs zeigt, wie vielseitig und wirkungsvoll Spielintelligenz in modernen Organisationen eingesetzt werden kann – weit über einzelne Funktionen oder Abteilungen hinaus. Wenn Unternehmen verstehen, wie dynamisches Zusammenspiel, klare Rollen und situatives Handeln im Kern funktionieren, entsteht eine Flexibilität, die in komplexen Märkten entscheidend ist. Die Konzepte aus dem Sport eröffnen dabei keine metaphorische Betrachtung, sondern ein praxisnahes Modell, das Strukturen, Menschen und Prozesse gleichermaßen betrifft. Genau in dieser Verbindung liegt der Wert: Spielintelligenz macht Organisationen anpassungsfähiger, handlungsstärker und zukunftssicher. In jeder Branche und auf jedem Spielfeld des Geschäftslebens.





**EXKURSE** sind Ergänzungen zu  
unserem **Buch SPIEL INTELLIGENT!**

**Torsten Schäfer**

☎ +49 162 6030358

✉ torsten@spielintelligent.de

**André Fuhr**

☎ +49 170 4737328

✉ andre@spielintelligent.de

🌐 [www.spielintelligent.de](http://www.spielintelligent.de)

Windacher Str. 6 | 86922 Eresing

Reineburgstr. 21 | 32312 Lübbecke

Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir in dieser Broschüre das generische Maskulinum.  
Begriffe wie „Trainer“ oder „Mitarbeiter“ beziehen sich selbstverständlich auf Personen jeden Geschlechts.  
Diese sprachliche Entscheidung dient allein der Klarheit und Übersichtlichkeit.  
Unsere Haltung ist inklusiv – unser Stil funktional.