Serious Play: Lego hat herausgefunden, dass der spielerische Bau von metaphorischen 3-D-Modellen von Unternehmen die Vorstellungskraft von Menschen aktiviert.

© Lego Serious Play

Ernsthaft spielen

Autor: Christian Thunig

Gemeinsam mit Kindern spielt sicherlich noch so mancher Erwachsene mit Lego. Dass die Beschäftigung mit den berühmten Steinen auch für Seminare und Management-Meetings im Marketing konstruktiv sein kann, zeigt das Konzept „Lego Serious Play".

Skepsis, ungläubiges Staunen, Neugier. Ein halbes Dutzend Teilnehmer sitzen vor ebenso vielen Kisten mit Legobausteinen. Einen ganzen Tag sollen diese Erwachsenen, vorzugsweise Manager aus dem IT-Einkauf, auf Einladung von Canon mit Lego bauen. Schon wieder so eine Managementflause? Weit gefehlt. Serious Play, also „ernsthaft spielen" oder „ernstes Spiel", heißt die Methode, die Lego entwickelt hat. Ob Teambuilding, Persönlichkeitstraining oder Prozessoptimierung: Lego verspricht, dass das Bauen mit den genoppten Steinen Kreativität im Team freisetzt und für den Unternehmensalltag Lösungen aktiviert. Heute will Canon wissen, wie sich seine Kunden das Büro der Zukunft vorstellen. Um das Eis zu brechen, lässt Mathias Haas, der von Lego eigens zertifiziert wurde, die Teilnehmer erst einmal ihr schönstes Projekt bauen. Wenn jeder fertig ist, wird das Bauwerk besprochen. Alle merken, sowohl beim Erläutern des Eigenen wie beim Zuhören, dass offensichtlich mehr dahintersteckt.

„Wenn Menschen Dinge mit den Händen erstellen, werden zwischen 70 und 80 Prozent des Gehirns aktiviert", betont Moderator Mathias Haas, Inhaber des Beratungsunternehmens „Haas. Kommuniziert." und einer der wenigen von Lego zugelassenen Serious-Play-Trainer in Deutschland. Abschalten ist also nicht. Jeder muss ran und „sein Ding machen". Anhand des Gebauten lassen sich dabei viele Aspekte verbalisieren, die man so zunächst nicht auszudrücken vermag. Was wünschen sich Kunden von Canon, und was wünscht sich der Anbieter von Fotografie-Technologien, Druckern, Scannern und Ferngläsern von seinen Kunden? Mit den bunten Steinchen kommt die Botschaft viel leichter daher. Insbesondere Knackpunkte, Konflikte oder Wünsche werden deutlich. Aber auch die Canon-Vertriebsleute, die den Workshop begleiten und natürlich selber kräftig Steine ineinanderstecken, können ohne Hochglanzbroschüren auf ihre Leistungen hinweisen.

Der Spaß kommt dabei nicht zu kurz. Es wird viel gelacht, über kantige Gesellen an Noppen-Schreibtischen, an Druckern, Computern neben Lego-Palmen. Die Mischung aus Ernsthaftigkeit und Spiel fasziniert Business Development Manager Marcus Nickel: „Lego Serious Play ist die innovativste Form der Kundenbeteiligung und der Incentivierung, die wir derzeit bei Canon Europa haben", meint der Manager in der Workshoppause. Und er kann sich gut vorstellen, dass möglicherweise alle europäischen Canon-Gesellschaften diesen Ansatz übernehmen. Nicht zuletzt Canon Dänemark. Dort kommt Lego bekanntlich her. Allein zum Thema Lernen sitzen in der Lego-Zentrale in Billund rund zwei Dutzend Entwickler, die sich allein um Lernstrategien kümmern. Die Einheit wertet wissenschaftliche Erkenntnisse und Erfahrungen aus. Führungskräfte, Berater und Wissenschaftler unterstützen nach Lego-Angaben dabei das Team. Aus diesem Think Tank stammt auch Serious Play.

Viele Konzepte aus Psychologie und Verhaltenswissenschaft haben ihren Niederschlag in diesem Konzept gefunden. Nicht zuletzt die Lehren von Konstruktivismus und Konstruktionismus. Erstere besagt, dass Menschen Wissen, Erkenntnisse, Zusammenhänge und Ideen durch Konstruieren erlernen und nicht durch reine Wissensvermittlung. Bei kleinen Kindern ist dies unmittelbar zu beobachten, weil sie in der Tat durch spielerische eigene Erfahrungen lernen. Konstruktionismus ist im Grunde für Fortgeschrittene: Auch ein Auto-Entwickler kann besser aufgrund eines angefertigten Modells Ideen entwickeln. Spielen ist also längst nicht so trivial, wie es sich vielleicht vermuten lässt. Von Lego-Seite heißt es dazu: „Mit Hilfe von Modellen kann der Gegenstand

Erklärungsansatz: Anhand des Selbstgebauten lassen sich viele Dinge wesentlich besser thematisieren. Diese Erkenntnis hat der zertifizierte Serious-Play-Trainer Mathias Haas (rechts) aus vielen Workshops gewonnen.

des Spiels eine bestimmte Bedeutung annehmen und abstrakten Formen eine Gestalt geben. Formale Beziehungen, die anders nur schwer zu begreifen wären, lassen sich auf diese Weise konkretisieren."

Konkretisieren lassen sich auch Konflikte, wie Haas schon häufig erlebt hat: Das kann auch schon mal sehr eindeutig ausfallen wie in einem Fall, als ein Teilnehmer das Verhältnis zur Unternehmenszentrale mit einem Legomännchen darstellte, das sein Hinterteil in die Luft streckte. Auch wenn nicht alle mit der brutalen Wahrheit kommunizieren, zeigt das Beispiel doch eines: dass sich anhand des auf dem Tisch ausgebreiteten Plastiks anders argumentieren lässt, als wenn man auf einen Kollegen zeigen müsste. „Das sind die entscheidenden Zentimeter, die Teambuilding-Prozesse oder Konfliktmanagement einfacher machen", betont Trainer Mathias Haas.

Aber es müssen nicht immer Konflikte sein. Im Normalfall geht es häufig darum, dass Führungskräfte etwas über die Vision von Zusammenarbeit und Zukunft ihrer Mitarbeiter wissen möchten. Das Schöne ist dabei, dass beim Bauen nicht der Vorgesetzte der Chef ist, da jeder im Kreis selbst aufgerufen ist, das Team, einen Prozess oder das Unternehmen zu bauen. Damit am Ende des Workshops ein Ergebnis steht, werden dazu dann die Bauten eines jeden Einzelnen zu einem großen Ganzen zusammengefügt. Haas: „Normalerweise arbeiten in der Schlussphase eines Workshops alle gemeinsam an einer Platte, die nicht selten einen Quadratmeter und mehr umfasst." Der Clou ist, dass sich jeder entscheiden muss, was er aus seinem über den Tag zusammengesteckten Modell herausbauen und im großen Modell wiederfinden möchte. Auf diese Weise stehen dann alle, die mitgebaut haben, hinter dieser einen Lösung.

Zufrieden mit dem Spiel: Marcus Nickel, Business Development Manager bei Canon

Im Canon-Workshop haben sich längst alle Teilnehmer warmgelaufen und arbeiten die Hauptaufgabe dieses Tages ab: Gerade konstruieren sie das Büro der Zukunft und beugen sich über die vielen Legokisten, die auf einem separaten Tisch stehen. Es ist Bewegung in der Gruppe, man spricht, man scherzt, während jeder nach Teilen sucht. Später, als alle wieder sitzen, müssen die Teilnehmer die bestückte Lego-Platte erklären. Während einer spricht, merkt man, wie sich bei ihm die Gedanken formen. Anhand des Selbstgebauten sortieren sich die Gedanken besser.

Die Canon-Vertriebler hören aufmerksam zu. Zwischen den Zeilen werden Wünsche offenbar, werden Gemeinsamkeiten entdeckt, Fragen formuliert. Marktforschung in Reinkultur. Marcus Nickel ist zufrieden: „Wir haben wesentlich mehr über unsere Kunden erfahren als durch irgendein anderes Instrument zuvor." Zum Beispiel, dass Canon sich noch stärker in die Bedürfnislage seiner Kunden einarbeiten muss, die Einkäufer am anderen Ende sich aber auch dem Dialog weit mehr öffnen müssen als bisher. Häufig stand bislang nur das Einholen von Preisen im Vordergrund. Mit den Kunden, die beim Workshop waren, habe man jetzt auf jeden Fall eine ganz andere Gesprächsbasis, da man gemeinsam an der zukünftigen Zusammenarbeit gebaut hat, ist sich der Canon-Manager sicher.

Auch die Teilnehmer sind zufrieden. „Ich habe einiges mitgenommen, obwohl ich zuerst recht skeptisch war, was mich erwartet", findet ein Kunde. Sie sehen ihren Dienstleister mal in einer anderen Rolle, lernen selbst eine neue Managementtechnik kennen und können sich zudem noch über neue Lösungen und Produkte informieren. Und compliancesicher ist es allemal, denn Spaß bei der ernsthaften Arbeit ist bisher noch nicht strafbar ... ←