

# Spiel, Spaß und Innovation?

**METHODEN.** Führungskräfte bauen mit bunten Steinen an Visionen und Strategien: „Lego Serious Play“ nennt sich das und ist eine Methode des Design Thinking.

Von **Stephan Grabmeier** und **Manuel Grassler**

Die Arbeitswelt wird immer bunter, digitaler und agiler. Start-ups schießen in die Höhe und machen bestehenden Konzernen bedrohliche Konkurrenz. Die Regeln des Marktes stehen Kopf: Wo früher Etablierung und Firmengröße über Erfolg und Misserfolg entschieden, gilt das heute für Agilität, Innovation und Schnelligkeit. Auf einmal müssen sich arrivierte Unternehmen ein Beispiel an Start-ups nehmen und eine ganz neue Unternehmenskultur etablieren. Dass ein möglicher Weg zu (mehr) innovativer Schlagkraft mit Legosteinen gepflastert sein kann, löst bei vielen Führungskräften noch immer Irritationen aus. Tatsächlich bringt die Methode „Lego Serious Play“ Mitarbeiter und Führungskräfte an einen Tisch, um gemeinsam Visionen zu entwickeln und Prozesse zu optimieren – und dies allein dadurch, dass sie miteinander Lego spielen.

## Ein 3D-Drucker für unsere Gedanken

Was nach kindlichem Spieltrieb klingt, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als Tool, welches wir im Rahmen unserer Transformationsberatung ‚Rhythmix‘ zur unternehmerischen Strategieentwicklung einsetzen. Dabei werden individuelle Fragestellungen, die eine Vision, die Unternehmenskultur oder Prozesse betreffen können, von den unterschiedlichen Teilnehmern mithilfe von Lego-Modellen beantwortet. Die jeweilige Lösung entsteht als bunter Entwurf, Stein für Stein.

Die Fragen, die auf diese Weise beantwortet werden, bewegen sich nicht in kleinen Dimensionen, es kann sich mitunter sogar um die strategische Ausrichtung eines Weltkonzerns handeln. So bei der Begleitung der digitalen Transformation mit Daimler. Hier wurde der ganze Konzern gegen den Strich gebürstet: „Wo soll das Unternehmen in der Zukunft stehen? Wer sind wir? Wie verändern sich unsere Welt und die Märkte, in denen wir arbeiten? Und wie können wir klug darauf reagieren?“

## Spieltrieb – ein Garant für Kreativität

Lego Serious Play ist besonders für Fragestellungen geeignet, für die kreativer und individueller Input benötigt wird. Ungeeignet ist es dann, wenn das gewünschte Ergebnis bereits feststeht und der Gestaltungsspielraum sehr eng ist. Lego Serious Play lebt davon, dass sich die Teilnehmer kreativ austoben, es weckt die Lust, Neues zu gestalten!

Ralf Berns, Leiter Prozessmanagement und Fachredaktion Personal verantwortet rund 400 Prozesse bei der Deutschen Bahn AG. Er sagte nach einem LSP-Workshop, bei dem es um das Design neuer HR-Prozesse ging, völlig verblüfft: „Ich hätte nie geglaubt, dass wir mit dieser Methode in so kurzer Zeit zu so vielen neuen Erkenntnissen und Lösungen kommen.“ Doch woher genau kommen nun diese neuen Erkenntnisse beziehungsweise wie können sie den Teilnehmern in so kurzer Zeit entlockt werden? Die Antwort lautet: Aus dem Unterbewusstsein!

Denn dort versteckt sich der Großteil unseres Wissens. Die Haptik des Lego-

Bauens aktiviert Bereiche unseres Gehirns, in dem Wissen schlummert, das sonst unzugänglich bleibt. Lego Serious Play wirkt hier wie ein 3D-Drucker für dieses intuitive Wissen – unsere Hände lesen mithilfe der Spielsteine unser Unterbewusstsein aus und bauen so Lösungen, die wir durch herkömmliche Methoden niemals entdeckt hätten. Genau so entsteht Innovation! Und zwar mit Leichtigkeit, denn was normalerweise Stress und viel Arbeit bedeutet, macht mit Lego Serious Play plötzlich sogar Spaß. Dass Legospielen zudem meist positive Assoziationen und Kindheitserinnerungen weckt, sorgt für eine bejahende Grundhaltung der Teilnehmer – unabdingbar für Kreativität!

## Hierarchiefrei und universell: Wie Lego zur gemeinsamen Sprache wird

Ideen und Visionen nehmen durch Lego Serious Play Gestalt an, sie werden be-greifbar. Für einen selbst und für die anderen Teilnehmer, sei es der Vorstandschef, Abteilungsleiter, Kollege oder Praktikant. Denn Hierarchien spielen hier keine Rolle. Jeder hat gleich viel Zeit und dieselben Bausteine zur Verfügung, um die gestellte Frage zu beantworten. Das befreit und beflügelt.

Oft verhindern Habitus und Fachjargon, dass verschiedene Mitarbeiter bzw. Führungskräfte im Unternehmen einander verstehen, es herrscht eine Art babylonische Sprachenverwirrung. Was der Ingenieur sagt, ist dem HR-Mitarbeiter oftmals leider unverständlich – und umgekehrt. Lego Serious Play bietet nicht nur hierarchiefreie Gestaltungs-



Erstes Spiel oder spielerischer Ernst? Lego Serious Play wird immer beliebter.

möglichkeiten, sondern dient auch als universelles Kommunikationsmittel, das alle verstehen. So können die Ideen mit Leichtigkeit kommuniziert und mit anderen Entwürfen zusammengesteckt und kombiniert werden.

In Workshops mit der Deutschen Bahn bewahrheitete sich eine weitere Weisheit des Lego-Strategie-Bauens: Je höher die Führungskraft, desto gröber das System. Das heißt, dass das obere Management oft eher die großen Zusammenhänge im Blick hat, die Fachkraft fokussiert mehr aufs Detail. Zusammen ergibt das ein präzises Bild, das alle Ebenen mit einbezieht. Lego Serious Play bringt hier wortwörtlich „the big picture“ auf den Tisch.

#### HR als Vermittler, Motivator, Innovator

Welche Rolle kommt nun HR im Zusammenhang mit spielerischen und humanzentrierten Methoden zu? Klar ist: HR braucht mehr Innovation und Kreativität! Denn in Zeiten von disruptiven Veränderungen wird strategisches HR-Management immer wichtiger. Letztendlich geht es um die Existenzberechtigung für HR, sich vom Getriebenen zum Treiber zu entwickeln.

Unternehmen benötigen heute mehr denn je engagierte Menschen, die sich initiativ und proaktiv für den (digitalen) Wandel einsetzen. Diese Mitarbeiter zu finden, zu binden und nachhaltig für das

Voranbringen des Unternehmens zu begeistern, wird zur Kernaufgabe für den Gesamterfolg! HR hat hier eine Schlüsselposition inne: Es muss Strukturen schaffen, Methoden designen, Entwicklung fördern und für die passende Unternehmenskultur sorgen, damit die Mitarbeiter wiederum befähigt sind, ihr Unternehmen in der Arbeitswelt 4.0 zum Erfolg zu führen. Für HR gilt mehr denn je, das eigene Portfolio proaktiv so zu entwickeln, um die Strategie der CEOs umsetzen zu können.

#### Digitalisierung: Bedrohung oder Chance für HR?

Gleichzeitig halten Robot Recruiting und Matching-Tools Einzug ins Personalwesen und verringern das Aufgabengebiet für die Personaler, bieten andererseits aber völlig neue Chancen und Themenfelder. Da die Shared Services also zunehmend automatisiert werden, ist es höchste Zeit, dass HR seine Rolle neu definiert: Es muss raus aus der Zurückhaltung – rein in die Verantwortung! Vom Verwalter zum Gestalter! Nur wenn HR zum Motor des Wandels wird, kann es sein volles Potenzial ausschöpfen und einen erfolgskritischen und dringend notwendigen Beitrag leisten. Denn selbst die schlaueste Software kann dies niemals: begeistern, inspirieren und vernetzen. Und was hat das nun mit Methoden wie

Lego Serious Play zu tun? Bisher leider nicht so viel, aber im Grunde: einiges!

#### Spielerische Kultur-Revolution

Intuitive und spielerische Ansätze wie Lego Serious Play oder auch andere Design-Thinking-Methoden sind für das Ankurbeln von Innovation und Begeisterung geradezu prädestiniert. Auch wenn der Mensch sich mit Veränderungen schwer tut: Beim Spielen macht es sogar Spaß. Jedes Spiel lebt vom ständigen Wandel. Dies können HR und Unternehmen für sich nutzen: Mehr Lego, weniger Powerpoint. Mehr Spiel, weniger langatmige Meetings. Mehr Zukunft, weniger Starrheit aus Prozessen, die sich zwar in der Vergangenheit bewährt haben, aber heute nicht mehr funktionieren. So kann die Unternehmenskultur eine radikale, spielerische Revolution erfahren und Unternehmen können sich fit machen für die innovative und digitale Zukunft! ■



**STEPHAN GRABMEIER** ist Chief Innovation Evangelist der Haufe-Umantis AG in St. Gallen.



**MANUEL GRASSLER** ist Service Designer und Facilitator bei der Haufe-Umantis AG in St. Gallen.