

INKLUSIVE
**ONLINE
GUIDE!**



David Hillmer

Der unverzichtbare **LEGO® SERIOUS PLAY®**
Praxis-Guide für Trainer, Coaches & Moderatoren

HANSER

Hillmer

**PLAY! Der unverzichtbare LEGO® SERIOUS PLAY®
Praxis-Guide für Trainer, Coaches und Moderatoren**

David Hillmer

PLAY!

Der unverzichtbare

LEGO® SERIOUS PLAY® Praxis-Guide
für Trainer, Coaches und Moderatoren

HANSER

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen beim Autor.

LEGO®, SERIOUS PLAY®, die Minifigur und die Konfigurationen der Steine und Noppen sind Marken der LEGO® Gruppe, die diesen Guide weder gesponsert, autorisiert noch genehmigt hat.

Dieses Werk befolgt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Markenrichtlinien zum Zeitpunkt seiner Originalausgabe: www.lego.com/en-us/seriousplay/trademark-guidelines.

Der Guide befolgt den LEGO® SERIOUS PLAY® Open Source Guide und baut darauf auf. Er wurde von der LEGO® Gruppe unter einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht (»Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen«, vgl. creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/).

Print-ISBN 978-3-446-47037-8

E-Book-ISBN 978-3-446-47055-2

© 2021 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Koesel Studio GmbH, Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © Philip Kadesch

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner,
Göttingen

Printed in Germany



Für Hanno

Verlerne nie das Spielen.



INHALT

1	Work hard, play hard!	1	5.3	Die Rolle des Facilitators	47
1.1	Spielanleitung	4	5.4	Fokus	50
1.2	Eine kurze Geschichte über LEGO® SERIOUS PLAY®	6	5.5	Timeboxing	50
2	Check-in: Was ist LEGO® SERIOUS PLAY®	9	6	Der LEGO® SERIOUS PLAY®-Prozess	53
2.1	Darum funktioniert LEGO® SERIOUS PLAY®	14	7	Skill Building – der Start in jeden LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshop	59
2.2	Einsatzszenarien	21	7.1	Skill Building 1: Warm-up	62
3	Das Material	25	7.2	Skill Building 2: Denken in Metaphern	66
3.1	Window Exploration Bag	29	7.3	Skill Building 3: Storytelling	70
3.2	Starter Set	30	8	Die drei Baustufen	77
3.3	Identity and Landscape Set	31	8.1	Baustufe 1: Das Einzelmodell	83
3.4	Connections Kit	33	8.1.1	Bauen	83
4	Der LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator	35	8.1.2	Teilen	84
5	Grundlagen für den perfekten LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshop	39	8.1.3	Reflektieren	86
5.1	Raum	42	8.2	Baustufe 2: Das Gruppenmodell	87
5.2	Teilnehmer	44	8.2.1	Bauen	89
			8.2.2	Teilen	92
			8.2.3	Reflektieren	95

8.3	Alternative Baustufe 2: Das Landschaftsmodell . . .	95	11.2.1	Videokonferenz-Tool	144
8.4	Baustufe 3: Das Systemmodell	99	11.2.2	Digitales Whiteboard	146
8.4.1	Bauen der externen Einflussfaktoren	100	11.2.3	Technisches Equipment	150
8.4.2	Teilen der externen Einflussfaktoren	102	11.3	Skill Building	153
8.4.3	Bauen der Verbindungen	102	11.3.1	Online Skill Building 0: Digitale Tools	153
8.4.4	Teilen der Verbindungen	108	11.3.2	Online Skill Building 1: Warm-up	156
8.4.5	Reflektieren	108	11.3.3	Online Skill Building 2: Denken in Metaphern	158
			11.3.4	Online Skill Building 3: Storytelling	160
9	Vom Modell in die Praxis	111	11.4	Die Baustufen	161
9.1	Transfer	113	11.4.1	Gemeinsames Modell	162
9.2	Dokumentation	119	11.4.2	Landschaftsmodell	167
10	Skalierung der LEGO® SERIOUS PLAY®- Methode	125	11.5	Fazit	173
10.1	Team-Quadrant	129	12	Add-on	175
10.2	Großgruppen-Quadrant	130	12.1	Ausbildung und Rechtliches zum LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator	177
10.3	Strategie-Quadrant	135	12.2	Checkliste für Kundenbriefings	179
11	LEGO® SERIOUS PLAY® online	137	12.2.1	Auftragsklärung	179
11.1	Voraussetzungen für die Durchführung	139	12.2.2	Rahmen	180
11.2	Das Technik-Set-up	142	12.3	Beispielagenden	182
			12.3.1	Teamkultur-Workshop	182
			12.3.2	Skalierter Workshop mit 80 Teilnehmern	188

12.3.3 Mini-Workshop	192
12.3.4 Online-Teambuilding-Workshop	195
12.4 Toolbox	200
13 Abschluss	207

Index	213
Der Autor	219



WORK HARD

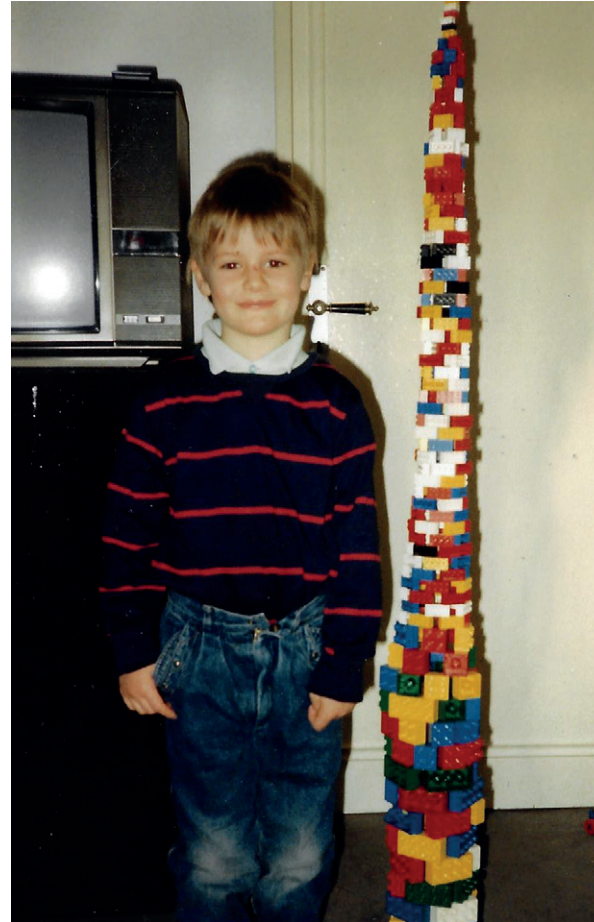
PLAY HARD

Hast du dich schon einmal gefragt, was das Gegenteil von spielen ist? Während die Menschen aus Freude an der Sache, ohne Zweck und rein aus Vergnügen spielen, arbeiten sie, um ihre Existenz zu sichern, Zielvereinbarungen zu erreichen und soziale Anerkennung zu erlangen. Gerüchten zufolge ist das meist mühsam und alles andere als zum Vergnügen. Das Gegenteil von spielen ist also arbeiten, und LEGO® SERIOUS PLAY® damit ein Widerspruch in sich, weil es Spielzeug in den Business-Kontext bringt.

Aus der Nähe betrachtet, folgen arbeiten und spielen jedoch ähnlichen Regeln. Teamwork, Ehrgeiz, Motivation und im besten Fall Spaß gelten sowohl für das eine als auch für das andere. Für Kinder ist spielen die elementarste Form des Lernens und rein biologisch ein zwingender Bestandteil ihrer geistigen, sozialen und motorischen Entwicklung.

Nehmen wir mein vierjähriges Ich aus dem Jahr 1990. Mit der Konstruktion des LEGO®-Turms auf dem Foto (Bild 1.1) habe ich meine Motorik verbessert und im gleichen Zuge jede Menge Neues gelernt. Zum Beispiel, dass die Höhe des Turms vom Umfang seiner Basis abhängt oder dass mit der Größe des Turms

Bild 1.1 Hätte ich gewusst, dass mein vierjähriges Ich einmal das erste Kapitel eines Buches schmücken würde, wäre der oberste Hosenknopf sicher nicht offen. Verzeih' mir den Fauxpas und schau dir lieber das beeindruckende Bauwerk an.



seine Instabilität zunimmt. Maximal fünf Minuten nach der Aufnahme des Fotos habe ich außerdem das Prinzip von Aktion und Reaktion in aller Pracht erlebt, denn länger hat diese architektonische Durchschnittsleistung sicher nicht existiert. Spielen ist der instinktive Weg, den wir als Kleinkind alle gewählt haben, um die Grundlagen des Lebens in allen Facetten kennenzulernen, physikalische und soziale Regeln zu verstehen und Erfahrungen zu sammeln.

Doch irgendwann in unserem Leben trennen sich spielen und lernen voneinander. Schule wird zur Pflicht, spielen zur Freizeit, und ehe wir uns versehen, stecken wir zwischen To-do-Listen, Projektakquise und Tagesgeschäft, sehnen uns nach dem Feierabend und allem, was uns Spaß macht.

LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) bringt Arbeit und Spiel in Einklang und bedient sich dabei der gleichen Prinzipien, die uns schon im Kindesalter dabei geholfen haben, Zusammenhänge zu verstehen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. In diesem Workshop-Format werden komplexe Fragestellungen und Sachverhalte radikal vereinfacht und visualisiert. Die Teilnehmer arbeiten dabei mit Metaphern und nutzen ein Material, von dem fast jeder weiß, wie es funktioniert, wie es sich anfühlt und verhält. Klar also, dass Unternehmen wie Google, Samsung oder die NASA schon lange mit LEGO® SERIOUS PLAY® arbeiten, um Innovationen hervorzubringen, Strategien zu entwickeln und großartige Visionen zu formulieren.

Dieses Buch beschreibt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und führt Schritt für Schritt durch den Prozess. Dabei werden die einzelnen Phasen eines Workshops von allen Seiten beleuchtet. Von der Vorbereitung bis zur Dokumentation der Ergebnisse umfasst dieser Guide alles, was für den praktischen Einsatz notwendig ist. Für Trainer, Coaches, Moderatoren und alle anderen, die LEGO® SERIOUS PLAY® kennenlernen und erleben möchten, soll dieses Buch als Leitfaden dienen – um den ersten Workshop zu planen und die nächsten noch besser zu machen.

1.1 Spielanleitung

Mit diesem Buch möchte ich dir einen praxisnahen Einstieg in die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode ermöglichen. Richtig gelesen: Wir duzen uns. Obwohl LEGO® SERIOUS PLAY® eine wissenschaftlich fundierte und ausgiebig erforschte Methode ist, gibt es für mich keinen Grund, dich zu siezen – was nichts mit fehlendem Respekt oder geringer Wertschätzung zu tun hat. LEGO® SERIOUS PLAY® erfordert Vertrauen. Wir öffnen unsere Gedankenwelt denen, die mit uns bauen, sprechen auch über emotionale Dinge wie Gefühle, persönliche Spannungen und subjektive Wahrnehmung. Das »Sie« erzeugt eine künstliche

Distanz, die wir im Umgang mit LEGO® SERIOUS PLAY® nicht brauchen und die wir ganz einfach mit dem »du« lösen können.

Ziel dieses Buches ist es, dir praxisnahes und umfassendes Wissen rund um LEGO® SERIOUS PLAY® zu vermitteln. Du sollst den Ablauf, die Phasen und die verschiedenen Baustufen der Methode nicht nur verstehen, sondern in deinem Team oder bei deinem Kunden einsetzen können, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Der Aufbau dieses Buches ist daher dem eines LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops nachempfunden: Nach einem kurzen Check-in fangen wir mit dem Skill Building an. Hier lernst du, wie die Teilnehmer am Anfang eines Workshops mit dem Material, der Mechanik und der Wirkungsweise von LEGO® SERIOUS PLAY® vertraut gemacht werden und verstehen, wie die Methode funktioniert. Im Anschluss widmen wir uns dem Hauptteil des LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops, den drei Baustufen: Einzelmodell, Gruppenmodell und Systemmodell. Sie sind der Kern der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und helfen im Workshop, die Problemstellung aus mehreren Blickwinkeln so zu beleuchten, dass wir am Ende den größtmöglichen Mehrwert erzeugen. Das Einzelmodell beleuchtet die Sicht eines jeden Teilnehmers auf die Kernfrage, individuell und ohne den Einfluss anderer Teilnehmer. Mit dem Gruppenmodell wird dann aus den vielen Einzelmodellen ein gemeinsames Modell geschaffen. Die Antworten, Ideen und Standpunkte aller werden in

einem großen Modell zusammengefasst. In der dritten Baustufe beleuchten wir mit dem Systemmodell dann externe Faktoren, die von außen auf das Modell wirken können. Diese externen Faktoren können sowohl Umwelteinflüsse und Störer sein als auch Dinge, die die Teilnehmer zur Realisierung des Modells beitragen können.

Nach den drei Baustufen zeige ich Wege auf, wie die Ergebnisse dokumentiert werden können und wie der Transfer der Ergebnisse, Aufgaben und Erkenntnisse funktioniert. Im Anschluss schauen wir uns die Einsatzgebiete der Methode im Detail an und blicken auf die Optionen der Skalierung der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und -Formate sowohl für einen als auch für 100 Teilnehmer.

Digitalisierung spielt auch im Zusammenhang mit LEGO® SERIOUS PLAY® eine große Rolle. Mit dem Start der Homeoffice-Ära im Zusammenhang mit dem globalen Lockdown durch Covid-19 kam die Frage nach LEGO® SERIOUS PLAY® online auf, der wir im Kapitel »LEGO® SERIOUS PLAY® online« nachgehen. Das Augenmerk liegt hier neben den Voraussetzungen für die Durchführung und den technischen Herausforderungen bei den zwei Ansätzen, auf Distanz Gruppenmodelle zu erstellen: dem gemeinsamen Modell und dem Landschaftsmodell.

Das Kapitel »Add-on« beinhaltet wichtige Infos für die Praxis. Nachdem die Ausbildung und Rechtliches zum LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator beleuchtet wurden, folgen wichtige Ressourcen wie die Checkliste für Kundenbriefings und konkrete Beispieligenden.

Zum Abschluss folgt der Abschluss – wie im Workshop, so auch in diesem Buch.

Dieses Buch soll dir dabei helfen, LEGO® SERIOUS PLAY® zu verstehen und in deiner Praxis einzusetzen. Das Grundprinzip der Methode, Komplexität zu vereinfachen, gilt daher auch für das geschriebene Wort. Ich vermeide wissenschaftliche Sprache und komplexe Sätze, wo es geht.

Das Lesen soll dir leichtfallen, und du sollst in kurzer Zeit viele Aha-Momente erleben, ohne bei jedem zweiten Satz über dessen Bedeutung nachgrübeln zu müssen.

Außerdem verzichte ich an vielen Stellen auf eine geschlechtergerechte Schreibweise und trenne die weibliche von der männlichen Form nur dort, wo es um das biologische Geschlecht geht. Die grammatikalische Form des Geschlechtes hingegen verbleibt in ihrem ursprünglichen Zustand. Beteiligte eines Workshops in Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu spalten, erspare ich mir zugunsten der Leserlichkeit. Gemeint sind in diesem Beispiel immer Teilnehmer jeder Herkunft und jeden Geschlechts.



Solltest du beim Lesen Fragen zur Methode oder zum Einsatz von LEGO® SERIOUS PLAY® haben, dann schreib mir. Vernetze dich auch gerne mit mir, ohne zu schreiben. Ich freue mich in jedem Fall darauf, dich kennenzulernen. Zum Beispiel per E-Mail an david@helloagile.de oder auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/david-hillmer/>.

1.2 Eine kurze Geschichte über LEGO® SERIOUS PLAY®

Seine Ursprünge hat LEGO® SERIOUS PLAY® in den 1990er-Jahren. Johan Roos und Bart Victor gelten als Väter der LSP-Methode. Beide waren damals Professoren am International Institute for Management Development in Lausanne in der Schweiz und forschten an alternativen Ansätzen zur klassischen Strategieplanung. Das (Zwischen-)Ergebnis ihrer Forschungen war das »Real-Time Strategy«-Konzept (RTS). Dieses Konzept fußte auf Prinzipien wie der Interaktion aller Beteiligten, Simplifizierung von Komplexität und Metaphern und Storytelling als wichtige Werkzeuge. Wie die RTS-Methode in der Praxis ausse-

hen würde, war zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht klar. Die beiden entschieden sich dazu, einen für die damalige Zeit sehr ungewöhnlichen Denkpfad einzuschlagen: Sie suchten nach spielerischen Möglichkeiten, um das »Real-Time Strategy«-Konzept anwendbar zu machen.

1996 hatten Johan und Bart dann die Möglichkeit, ein Strategieprogramm für das Topmanagement eines großen Unternehmens zu entwerfen und zu leiten, bei dem sehr viel auf dem Spiel stand. Das Unternehmen war aufgrund der Globalisierung, des Aufkommens neuer Technologien und des Wachstums des »Edutainment«-Marktes in eine gefährliche Schieflage geraten. Johan und Bart hatten die Aufgabe, dem größten Spielzeughersteller der Welt dabei zu helfen, sich neu zu erfinden. Das Unternehmen hieß LEGO®!

Gemeinsam mit dem damaligen LEGO®-CEO Kjeld Kirk Kristiansen entwickelten sie einen Prozess, der dem Management von LEGO® dabei geholfen hat, eine neue Unternehmensstrategie zu identifizieren, zu kommunizieren und umzusetzen: LEGO® SERIOUS PLAY®.

Nach dem »Proof of Concept« von LEGO® SERIOUS PLAY® im eigenen Unternehmen im Jahr 1996 wurde die Methode durch Robert Rasmussen, damals Head of Research & Development, weiterentwickelt. Der große Durchbruch gelang aber erst viel später. Im Juni 2010 wurde LEGO® SERIOUS PLAY® unter einer

»Creative Commons License« veröffentlicht, wodurch LEGO® die Exklusivität der Methode abgegeben hat und plötzlich jeder LEGO® SERIOUS PLAY® offiziell nutzen durfte. Nach diesem Schritt sind die Methode und deren Bekanntheit geradezu explodiert. Neue Communitys rund um LEGO® SERIOUS PLAY® entwickeln die Methode seitdem ständig weiter.

»Success has many parents, it is said, and LSP recognizes that. Many people contributed to scale our prototype LSP product and facilitation process now used by thousands of people all over the world.«

Johan Roos und Bart Victor (www.ijmar.org)

Überall auf der Welt werden neue Konzepte erdacht, getestet und erweitert. Die ursprüngliche LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode wird durch die Weiterentwicklung der LSP-Community zwar allmählich verwässert, was die Vielfalt der Einsatzzwecke jedoch potenziert. Wenige Tage nach dem globalen Lockdown durch Covid-19 im März 2020 waren die sozialen Netzwerke schon voll mit Ansätzen, einen LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshop auch online durchzuführen. Einige dieser Ansätze, aber auch die Grenzen der Durchführung von Online-LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops stelle ich dir im Kapitel »LEGO® SERIOUS PLAY® online« vor.

Eine Grundlage der Methode ist in jeder Form der Weiterentwicklung der ursprüngliche LEGO® SERIOUS PLAY® Open Source Guide von LEGO®, den du dir auf www.helloagile.de/play kostenlos herunterladen kannst. Er beschreibt die Methode

und den zugrunde liegenden Prozess von LEGO® SERIOUS PLAY® und verweist dabei auch auf die LEGO®-Produktreihe »SERIOUS PLAY®«.

WAS IST

LEGO[®] SERIOUS PLAY[®] ?

