

---

# LEGO® Serious Play® neu gedacht – die Arbeitswelt von 2038

Susann Zeiner-Fink <sup>1</sup>, Annika Feldhoff <sup>2</sup>

<sup>1</sup> susann.zeiner-fink@mb.tu-chemnitz.de

<sup>2</sup> annika.feldhoff@mb.tu-chemnitz.de

<sup>1,2</sup> Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement,  
Technische Universität Chemnitz, Deutschland

DOI: 10.14464/awic.v3i0.273

## ABSTRACT

Im Rahmen der Erkenntnisgewinnung über reflexive partizipative Prozesse und deren Umsetzung im organisationalen Kontext finden sich nur wenige Methoden, die den Erfahrungshintergrund aller Beteiligten berücksichtigen und so ein gemeinsam geteiltes Verständnis erzeugen.

Als Strategieentwicklungsmethode von Kjeld Kirk Kristiansen 1996 entwickelt, hat sich LEGO® Serious Play® im Laufe der Zeit als Workshop-Format für Unternehmen etabliert. Mit Hilfe von LEGO®-Steinen sollen dabei unbewusste Erfahrungs- und Wissenspotentiale aufgedeckt werden. Ziel ist es, die Vorteile des Spielens und Modellierens mit realen Problemstellungen zu verknüpfen. Hierdurch kann ein Beitrag zum Lernen und Verstehen geleistet und gewohnte Muster durchbrochen werden.

Der vorliegende Beitrag stellt die Methode LEGO® Serious Play® in ihren Grundzügen vor, zeigt einen möglichen Umsetzungsprozess auf und beleuchtet, wie der Ansatz bereits in der Unternehmenspraxis und Forschung eingesetzt wurde. Darüber hinaus wird das an das LEGO® Serious Play® angelehnte Konzept der Themeninsel „Arbeitswelt 2038“ im Rahmen der ininteract Konferenz 2018 erläutert und mit Bezug auf sein Potential hinsichtlich einer Weiterentwicklung der klassischen LEGO® Serious Play®-Workshop-Methodik erörtert.

**Keywords:** LEGO® Serious Play®, Arbeitswelt 2038, Ideengenerierung, Workshop

# 1 WENN SPIELEN ZUR METHODE WIRD: LEGO® SERIOUS PLAY®

Aufgrund seiner Unzufriedenheit mit bisherigen Strategiebildungsprozessen entwickelte Kjeld Kirk Kristiansen gemeinsam mit den Professoren Johan Roos und Bart Victor in den 1990er Jahren LEGO® Serious Play® als alternative Strategie- und Planungsmethode. Dabei verband er Theorien der Lern- und Entwicklungspsychologie mit Managementansätzen. Ziel war, mit Hilfe der LEGO®-Steine unbewusste Wissens- und Erfahrungspotentiale aufzuzeigen, zu kommunizieren und konstruktiv zu reflektieren (LEGO Group, 2018). Hierbei sollen nach Möglichkeit alle Teilnehmer eines Workshops aktiv eingebunden und feste Denkstrukturen durchbrochen werden, sodass das zu teilende Wissen allen Teilnehmern zugänglich wird. Darüber hinaus sollen die Vorteile des Spielens, die in der freiwilligen, zielorientierten und strukturierten Handlung liegen, mit realen Problemstellungen verknüpft werden (Kristiansen & Rasmussen, 2014). Das bedeutet, in einem vordefinierten zeitlich begrenzten Rahmen soll das Spielen helfen, den selbst erstellten LEGO®-Modellen eine bestimmte Bedeutung zu geben und so zum Verstehen und Lernen beizutragen. Das Material ermöglicht dabei den Teilnehmern schnell und einfach zufriedenstellende 3D-Konstruktionen zu bauen und sich damit auszudrücken. Da das LEGO®-System vielen vertraut ist, sind keine speziellen Fähigkeiten erforderlich. Selbst wenn es vorher nicht bekannt ist, finden sich die Teilnehmer schnell zurecht und es können formale Beziehungen, die nur schwer erklärbar sind verständlich aufgearbeitet und durch die Haptik begreifbar werden (LEGO Group, 2010). Darüber hinaus fördert das gemeinsame Konstruieren Teamprozesse und Interaktionen. Die Improvisationsfähigkeit der Mitwirkenden und die Teamatmosphäre werden gestärkt. Auf diese Weise können Themenkomplexe, wie beispielsweise Kennlernprozesse, intrinsische Motivation, Konfliktbewältigung oder Feedbackverhalten unterstützt und ein gemeinsam geteiltes Verständnis zu einer vordefinierten Problemstellung geschaffen werden (Kristiansen & Hansen & Nielsen, 2009). Neben dem kreativen Spiel sind die Metapher-Bildung und das Geschichtenerzählen weitere wichtige Komponenten der Methode, da sie es ermöglichen, komplexe Sachverhalte verständlich und anschaulich zu erfassen (Gauntlett, 2007). Ferner werden die Modelle durch die Vorstellungskraft und Imagination der Teilnehmer in einem bestimmten Zusammenhang gebracht, indem sie erklären, was nicht in den LEGO®-Modellen sichtbar ist (LEGO Group, 2010).

Die Methode LEGO® Serious Play® wird von verschiedenen theoretischen Einflüssen bestimmt. Grundlegend ist sie an der Konstruktivismus-Theorie von Piaget (1951) und Papert (1996) angelehnt, die davon ausgehen, dass das komplexe Zusammenspiel der Finger-Hand-Kombination das „Objektdenken“ im Gehirn stimuliert, wodurch während des Spiels kreative Energien freigesetzt werden. Die 3D-Konstruktionen führen dazu, dass die zugrundeliegenden Fragestellungen und Modelle nicht nur visualisiert, sondern auch (be-)greifbar und bereits in Vergessenheit geratene Gedanken und Wahrnehmungen wieder aktiviert werden (Kristiansen, Hansen & Nielsen, 2009). Daneben werden die Mitwirkenden im Sinne der Flow Theorie nach Csikszentmihalyi (1991) erst im Lern- oder Entwicklungsprozess involviert, wenn sie hoch engagiert und emotional beteiligt sind. Dies kann dadurch gefördert werden, dass die zu

bewältigenden Aufgaben ihren Fähigkeiten entsprechen und lösbar sind. Dabei sollten die Aufgaben weder zu einfach noch zu schwer konzipiert sein, damit die Lernkurve der Teilnehmer nicht abfällt (Csikszentmihalyi, 1991).

Im Kern basiert die Methode LEGO® Serious Play® auf einem iterativen Lernprozess, bestehend aus Konstruktion, Bedeutungszuschreibung, Präsentation und Reflexion. Das bedeutet, mit Hilfe der LEGO®-Modelle werden durch eine gemeinsame neutrale Sprache implizite Erfahrungen in explizite greifbare Erkenntnisse umgewandelt (Kristiansen & Rasmussen, 2014). Die Teilnehmer durchlaufen während des Konstruierens einen reflexiven Prozess und werden dazu inspiriert „mit ihren Händen zu denken“ (LEGO Group, 2010 S.6). Die Bedeutungszuschreibung und Präsentation der Modelle ermöglicht die eigene Konstruktion zu reflektieren, bestimmte Problemstellungen aufzugreifen und Ideen zu teilen. Dabei wird jedem die Möglichkeit gegeben sein Modell vorzustellen, sodass auch introvertierte Teilnehmer am Geschehen partizipieren. Während der Reflexion werden nur Feedback und Fragen an bzw. in das Modell und nicht an die Person gestellt (LEGO Group, 2010).

Die Durchführung der Methode ist abhängig von Art und Umfang der Zielstellung und kann in einem abgesteckten Rahmen von zwei Stunden bis hin zu zwei Tagen erfolgen. Dabei können vier bis maximal zwölf Personen an einer Veranstaltung teilnehmen. Die Methode und das Material sind öffentlich zugänglich, müssen aber im Rahmen eines LEGO® Serious Play® Workshops von einem geschulten Moderator durchgeführt werden (ebd.).

Nach Kristiansen und Rasmussen (2014) besteht der klassische LEGO® Serious Play®-Workshop aus zwei Phasen. Wie diese Phasen gestaltet sind und welche spezifischen Schritte erfolgen müssen, ist jedoch nur unzureichend in der Literatur beschrieben. Dieses Paper soll einen Beitrag dazu leisten, diesen zweiphasigen Prozess in einzelne mögliche Schritte zu untergliedern und so ein strukturiertes Vorgehen zu gewährleisten (vgl. Abbildung 1).

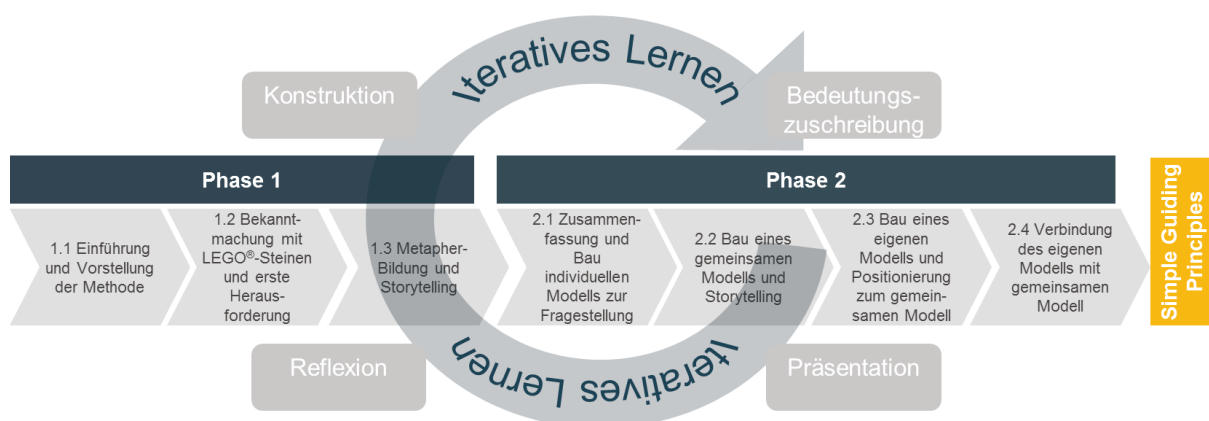


Abbildung 1: Klassischer LEGO® Serious Play® Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gauntlett (2007) und LEGO Group (2010)

Die zwei aufeinanderfolgenden Phasen bestehen im klassischen Sinn aus der Einweisung „Skill building“ und dem Spielen unter Anwendung einer oder mehrerer der sieben „Application Techniques“ (Gauntlett, 2007; LEGO Group, 2010; Kristiansen & Rasmussen, 2014). Beim „Skill building“ werden die Teilnehmer an die Methode LEGO® Serious Play® (Schritt 1.1) herangeführt. Sie machen sich mit den LEGO®-Steinen vertraut, in dem sie sich an eine erste Konstruktions-Herausforderung heran wagen (Schritt 1.2) und probieren das Storytelling<sup>1</sup> aus (Schritt 1.3). In der zweiten Phase erfolgt zunächst eine kurze Zusammenfassung des bisher Gelernten und die Teilnehmer kreieren ihre individuellen Modelle auf der Grundlage einer vorgegebenen Fragestellung. Diese Modelle werden im folgenden Schritt zu einem gemeinsamen Modell weiterentwickelt. Ein ergänzendes kooperatives Storytelling der Gruppe trägt zum gemeinsam geteilten Verständnis bei. Im Anschluss entwickelt jeder Teilnehmer des Workshops ein weiteres individuelles Modell, welches in Verbindung zum Gemeinschaftsmodell steht (Schritt 2.3). Letztendlich verbinden die Teilnehmer ihr eigenes Modell mit dem gemeinsamen (vgl. Abbildung 2) und erläutern ihre Konstruktion in Form einer Geschichte (Schritt 2.4).

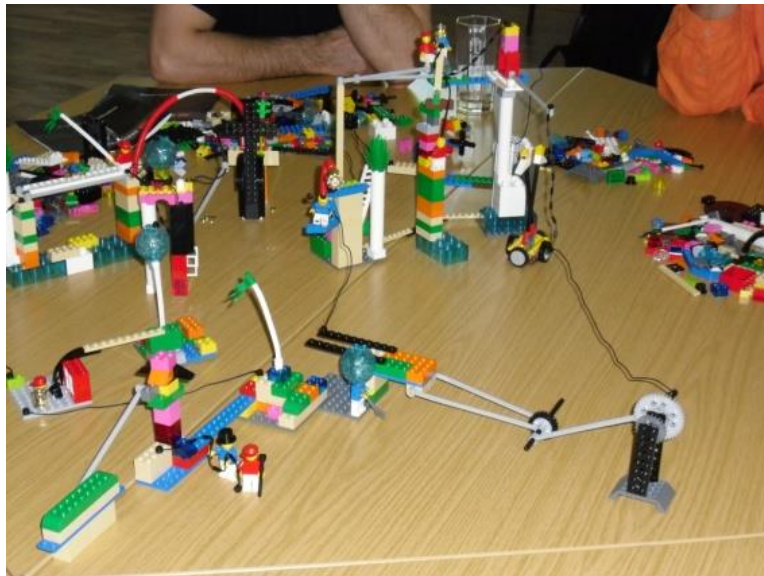


Abbildung 2: Beispiel eines gemeinsam geteilten Modells

Quelle: *Eigenes Bild*

Abschließend werden die anhand der 3D-Konstruktionen erörterten Problemlösungen und Handlungsalternativen zu „Simple Guiding Principles“ zusammengefasst und für alle Teilnehmer aufbereitet (Rasmussen, 2006; LEGO Group, 2010; Kristiansen & Rasmussen, 2014).

---

<sup>1</sup> Beim Storytelling wird das Erfahrungswissen der Teilnehmer erfasst, ausgewertet und in Form einer Geschichte für alle Beteiligten aufbereitet (Thier, 2004).

Unter Anwendung des Workshopszenarios der LEGO® Serious Play® Methode wird somit ein geschützter Rahmen geschaffen, in dem die LEGO®-Steine genutzt werden, um Gedanken, Ideen und Reflexionen der Teilnehmer umzusetzen (LEGO Group, 2010).

## **2 ANWENDUNGSFELDER DES LEGO® SERIOUS PLAY®S**

LEGO® Serious Play® ist ein Tool, das in verschiedenen Anwendungsbereichen eingesetzt werden kann. Um über eine mögliche Verwendung zu entscheiden und den optimalen Einsatz zu gewährleisten, ist es essentiell zuvor die Ansprüche und Ziele der Interessierten zu kennen. Bewährt hat sich die Methode bei dialogreichen und konstruktiven Kommunikationen in Gruppen, die sich untereinander bereits kennen und in denen jeder einen Beitrag zur Fragestellung leisten kann. Das bedeutet, die Methode ist unter anderem bei Teambuildingprozessen, Ausarbeitung bestimmter Problemlösungen, Erzeugung eines gemeinsamen Verständnisses oder bei kreativen Denkprozessen besonders geeignet. In Unternehmen wird sie daher weltweit als eine innovative Herangehensweise genutzt, um das Engagement, Überzeugungskraft und Ansichten von Vorständen, Managern und Mitarbeitern zu erhöhen. Sie ist somit ein geeignetes Tool bei Strategieentwicklungsprozessen, Organisations-, Innovations- und Produktentwicklungen, sozialen Prozessen sowie im Rahmen des Change Managements (LEGO Group, 2010).

In der Unternehmenspraxis lassen sich zahlreiche Beispiele für den Einsatz von LEGO® Serious Play® finden. Da die Methode darauf ausgerichtet ist, alle Teilnehmer zu involvieren und zu begeistern, eignet sich die Methode im Bereich des Personalmanagements, um aktuelle Ziele und Visionen abzubilden, Teamwerte aufzuzeigen oder eine Feedbackkultur zu erarbeiten (Grabmeier & Grassler, 2017). So wurde sie 2017 bei Daimler eingesetzt, um eine neue Führungskultur zu etablieren. Ausschlaggebend für die Anwendung war die spielerische Komponente, die das unbewusste Wissen aktivierte und die Kreativität belebte: „Wenn man intuitiv vorgeht, kommt man zu ganz anderen Ergebnissen als sonst. [...] Ich habe schon viele Strategieprozesse mitgemacht, aber das war einer der effektivsten“ (Schwarzenbart, 2017, zitiert nach Neßhöver, 2017). Bei der Deutschen Bahn AG wurde die LEGO® Serious Play® Methode 2017 wiederum eingesetzt, um innerhalb kürzester Zeit Erkenntnisse zum Design neuer HR-Prozesse zu erarbeiten (Grabmeier & Grassler, 2017).

Im Bereich des Innovationsmanagements kann LEGO® Serious Play® gerade in den frühen Phasen von Innovationsprozessen oder bei „Open Innovation“ Ansätzen angewendet werden. Hierbei können durch die Modellierung der LEGO®-Steine und das Bilden von Metaphern physische Modelle erarbeitet werden und so ein gemeinsam geteiltes Verständnis entstehen. Gerade bei heterogenen Netzwerkkooperationen, in denen innerhalb eines kurzen Zeitraums eine konstruktive Zusammenarbeit erfolgt und möglichst das kreative Potential aller Beteiligten ausgeschöpft werden soll, kann die Methode gut unterstützen (vgl. Schulz & Riedel 2016).

Beispiele für den Einsatz der Methode finden sich aber auch in der Forschung, wo sie als Evaluationstool und Reflexionsinstrument für Planspiele (Seidl, 2016), als Instrument zur

Vertrauensbildung zur Workshopgestaltung (Plieth et al., 2016) oder zur Erarbeitung eines neuen Forschungsprozesses (Schulz & Geithner, 2011) genutzt wurde. Die LEGO® Serious Play®-Methode ermöglichte dabei ein gemeinsames Reflektieren und beförderte die gemeinsame Entwicklung von daraus resultierenden Handlungsalternativen, die unabhängig von Hierarchien sind und auch über Grenzen hinausgehen.

### 3 LEGO® IN DER „ARBEITSWELT 2038“

Im Rahmen der innteract 2018 wird unter der Überschrift „Arbeitswelt 2038“ eine Themeninsel präsentiert. Dabei werden in Anlehnung an den Innovationsprozess von Cooper (2008) beispielhaft die Schritte der Ideengenerierung, Visualisierung und Entwicklung bis hin zur Realisierung kooperativ an drei Stationen umgesetzt. Die Konferenzteilnehmer sollen animiert werden, sich kreativ mit der Thematik auseinanderzusetzen und die Arbeitswelt der Zukunft haptisch zu erleben und vorzudenken.

Das an die LEGO® Serious Play®-Methode angelehnte Vorgehen ermöglicht den Teilnehmern, Ideen und Visionen von einer zukünftigen Arbeitswelt zu entwickeln, zu visualisieren und zu teilen. Da die Themeninsel jedoch kein abgeschlossenes Workshopformat bieten kann und möglichst viele Besucher der Konferenz eingebunden werden sollen, kann der klassische LEGO® Serious Play®-Prozess nicht durchgeführt werden, sondern nur eine Adaption der beschriebenen Methode erfolgen (vgl. Abbildung 3).



Abbildung 3: Adaption des klassischen LEGO® Serious Play® Prozesses

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gauntlett (2007) und LEGO Group (2010)

Die erste Phase des LEGO® Serious Play®-Prozesses wird dabei durch die vorliegende Ausarbeitung sowie in Form einer Poster-Präsentation, welche die einzelnen Schritte der Methode darstellt, abgebildet. Ergänzend werden den Besuchern an einem Extra-Tisch LEGO®-Steine zur Verfügung gestellt, die das in Phase 1 vorgesehene Kennenlernen und Ausprobieren sowie die Umsetzung der einführenden Konstruktionsaufgabe ermöglichen.

In Anlehnung an die zweite Phase des LEGO® Serious Play®-Prozesses werden die Teilnehmer dann an den eigentlichen Konstruktionstisch geführt. Hier werden verschiedene LEGO®-Steine zur freien Verfügung angeboten und die Konstruktionsaufgabe gestellt, ein individuelles Modell zu entwickeln, welches die Vorstellungen und Visionen einer Arbeitswelt 2038 abbildet. Da es nicht möglich ist, alle Teilnehmer der Konferenz gleichzeitig bauen zu lassen und anschließend durch Storytelling die Bedeutungszuschreibung für die individuellen Modelle durchzuführen, wird jedem Modell die dazugehörige Metapher in Stichpunkten ergänzt und angeheftet.

Die fertigen Modelle werden anschließend für alle Konferenzteilnehmer der ininteract 2018 zugänglich ausgestellt. Zum Abschluss der beiden Konferenztage werden alle entstandenen 3D-Modelle durch LEGO®-Verbindungen zu einem Modell zusammengeführt, sodass ein gemeinsames Modell zur Arbeitswelt 2038 und damit eine im Rahmen der Konferenz entwickelte, gemeinsam geteilte visionäre Vorstellung der Arbeitswelt der Zukunft entsteht.

Das Vorgehen der Themeninsel erweitert somit neben den beschriebenen Anwendungsfeldern den Einsatz der Methode außerhalb des klassischen Workshop-Formats.

## **4 AUSBLICK**

Das vorliegende Paper beschreibt den Versuch die Methode LEGO® Serious Play® weg vom klassischen Workshop hin zu einem kollaborativen Ansatz zu öffnen. Während der klassische LEGO® Serious Play®-Workshop an zeitliche und finanzielle Ressourcen gebunden ist und der Einsatz nur durch einen zertifizierten Moderator erfolgen darf, erweitert das beschriebene Umsetzungsszenario den Anwendungsbereich und stellt eine Möglichkeit dar, von den positiven Effekten der Methode auch in einem Kontext außerhalb des geschlossenen LEGO® Serious Play®-Workshops zu profitieren. Die Vorteile des offenen Formats liegen darin, dass mehrere Teilnehmer unabhängig davon, ob sie sich bereits im Vorfeld kennen, in den LEGO® Serious Play®-Prozess eingebunden werden können und dennoch ein gemeinsam geteiltes Verständnis, in diesem Fall zur Arbeitswelt 2038, erarbeiten.

Es muss jedoch geprüft werden, ob die kreativen, reflexiven und kollaborativen Elemente des Lernens und Spielens ohne das Erzeugen einer Teamatmosphäre die gleiche Wirkung wie beim geschlossenen LEGO® Serious Play®-Prozess haben. Dies sollte im Rahmen der Durchführung auf der ininteract Konferenz 2018 untersucht werden und bedarf weiterer Forschung.

## **LITERATURVERZEICHNIS**

Cooper, R. G. (2008). *Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process-Update, What's New, and NexGen Systems\**. Abgerufen von <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x>

- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.
- Gauntlett, D. (2007). *Creative explorations. New approaches to identities and audiences*. London. New York: Routledge.
- Grabmeier, S. & Grassler M. (2017). Spiel, Spass und Innovation? *Personalmagazin*. 09/17 *spezial Start-ups*.
- Kristiansen, P., Hansen, P. K. & Nielsen, L. M. (2009). Articulation of tacit and complex knowledge. In: Schönsleben, P., Vodicka, M., Smeds, R. & Riis, J. O. (2009): *Learning and Innovation in Value Added Networks* (S. 77-86). Proceeding of the 13th IFIP 5.7 Special Interest Group Workshop on Experimental Interactive Learning in Industrial Management. BWI: ETH Zürich.
- Kristiansen, P. & Rasmussen, R. (2014). *Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method*. New Jersey: Wiley.
- LEGO Group (2010). *LSP: Open-Source: Basic Principles and Philosophy*. Abgerufen von [http://davidgauntlett.com/wp-content/uploads/2013/04/LEGO\\_SERIOUS\\_PLAY\\_OpenSource\\_14mb.pdf](http://davidgauntlett.com/wp-content/uploads/2013/04/LEGO_SERIOUS_PLAY_OpenSource_14mb.pdf)
- LEGO Group (2018). *THE ORIGINS OF THE LEGO® SERIOUS PLAY® METHODOLOGY* Abgerufen von <https://www.lego.com/en-us/seriousplay> [09.04.2018].
- Neßhöver, C. (2017). Klötzchen statt Powerpoint. *manager magazin Nr. 5 vom 28.04.2017* S. 92.
- Plieth, H., Nicoletti, M., Müller, M., Ilg, G., Habicht, H., Wolter, V. & Möslein, K. M. (2016). Workshop-Konzept für erfahrungsheterogene Innovatoren-Gruppen. In: Leimeister, J. M., Krcmar, H., Möslein, K., & Ohly, S. (Hrsg.). *Innovieren im demografischen Wandel: Methoden und Konzepte für ein modernes Innovationsmanagement* (S. 75-97). (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rasmussen, R. (2006). *When You Build in the World, You Build in Your Mind*. Design Management Review, 17: 56–63.
- Schulz, K. P., Riedel, R. & Jentsch (2016). Entwicklung gemeinsamer Arbeitsverständnisse in Innovationsprozessen und –netzwerken durch „zielgerichtetes Spielen“ mit LEGO Bausteinen. In: Schulz K. P. & Riedel, R. (Hrsg.) *Nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU. Inhalte, Methoden, Fallbeispiele*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schulz, K.-P. & Geithner, S. (2011). The development of shared understandings and innovation through metaphorical methods such as LEGO Serious Play. *International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC) Hull, UK: 12-14 April 2011*.
- Thier, Karin (2004): *Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen. Entwicklung einer effizienten Storytelling-Methode*. 1. Aufl. Hamburg: Kovac.