

Mit Enten und Türmen zur Projektvision

Lego® Serious Play® für Projektteams



Susanne Nickel

Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Management-Beraterin

Management Summary

- Um einen Change anzustoßen, der eine nachhaltige Veränderung bewirkt, ist eine emotional ansprechende Projektvision notwendig. Diese kann effektiv durch einen Lego® Serious Play®-Workshop bestimmt werden.
- Dazu wird ein Projektteam aus Mitarbeitern aller Hierarchiestufen gebildet. In einem eintägigen Workshop erarbeitet das Team in zwölf Steps alles, was für die erfolgreiche Initiierung eines Change-Projekts notwendig ist.
- Die maximal zwölf Teilnehmer des Workshops bauen jeweils ein Modell, das als Metapher für verschiedene Einflussgrößen des Projekts steht.
- Zuerst wird gebaut, erst danach anhand einer Frage der Bezug zum Projekt hergestellt. Dieses Vorgehen ermöglicht es, getreu dem Motto zu handeln: "Wir denken mit unseren Händen und hören mit unseren Augen. Und wenn uns gar nichts mehr einfällt, dann bauen wir einfach."
- Zu den Arbeitsergebnissen zählen eine Ausarbeitung von Projektzielen, Herausforderungen, aber auch benötigte Tools und wichtige Rahmenbedingungen, die es zu berücksichtigen gilt.
- Die Arbeitsergebnisse dienen als Basis für weitere Maßnahmen, die das Projektteam nach dem Workshop in das Unternehmen trägt.

Schnelle Marktzyklen, globale Vernetzung; weltweiter, nahezu transparenter Informationsaustausch und die Digitalisierung fordern mehr Dynamik, Agilität und Demokratisierung in Unternehmen. In der neuen VUCA-Welt heißt es für Unternehmen flexibel, effizient und innovativ zu sein. Der Weg von der alten in die neue Welt bringt viele Change-Projekte mit sich. Die traurige Bilanz ist jedoch, dass 70 Prozent aller Change-Projekte scheitern (*WirtschaftsWoche vom 30.12.2016*). Eines ist klar: Change Business ist People Business. Und auch Projekt-Business ist People Business. Denn die digitale Transformation ist eine "Menschentransformation".

Beispiel Silo AG

Aus diesem Grund geht bei der fiktiven Silo AG ein neues Change-Projekt an den Start. Ziele der Transformation sind, das Silodenken zu verringern, das Wissen der Abteilungen untereinander zu teilen und sich mehr zu vernetzen. Auch agile Arbeitsweisen wie **Scrum** oder **Kanban** sollen vermehrt ins Unternehmen einziehen. Eine Herausforderung. Die Geschäftsführung ist sich bewusst, dass es mehrere Jahre dauern wird, bis sich die Organisation vollends gewandelt hat und der Change auch im Mindset der Mitarbeiter vollzogen ist.

Auch klar ist, dass die Konkurrenz nicht schläft. Der neue Geschäftsführer legt großen Wert auf Innovationen und fürchtet einen sogenannten Kodak-Moment (siehe Exkurs), wenn nicht bald etwas passiert. Ähnlich wie beim einst erfolgreichen Super-8-Film-Hersteller läuft es bei der Silo AG auf der Umsatzseite weitgehend gut. Oder noch gut. Der neue Geschäftsführer hat einiges vor, damit das auch so bleibt. Für ihn ist Agilisierung nicht nur ein Mode-wort, sondern ein "Muss" auf dem Weg zum Erfolg. Bei 700 Mitarbeitern ist das eine Herausforderung. Es gibt andauernd Veränderungen und entsprechend auch viel verbrannte Erde aus vielen Projekten. Dieses Projekt muss allerdings erfolgreich sein. Daher will man es dieses Mal richtig angehen und umsetzen: Der Change selbst soll hier verändert werden – Change 4.0.

Exkurs: Kodak-Moment

Als "Kodak-Moment" bezeichnet man den Moment, in dem Kodak die Digitalfotografie als keine Bedrohung für das damalige Geschäftsmodell sah. Ein Ingenieur aus dem eigenen Unternehmen erfand 1975 die digitale Kamera. Doch das Unternehmen zeigte kein Interesse daran und beschloss, dem Film treu zu bleiben.

Flow durch Gamification-Ansatz

Man will nicht, wie sonst, mit einer mehr oder weniger realitätsfremden Pilotierung starten. Denn wie oft gab es in der Vergangenheit eine Pilotphase, die ganz gut anliefe. Die Realität sah dann allerdings anders aus. Es sollen auch keine Change-Programme stattfinden, bei denen die Motivation anfangs durch die Decke geht, nur um dann peu à peu gekillt zu werden. Wie Dave Snowden sagte: "Actually every corpse on Everest was once an extremely motivated person." Menschen handeln nun einmal nicht rational und sie sind keine isolierten Wesen, sondern auf Kommunikation und Austausch angewiesen. Doch wie soll ein Projekt ohne Pilot und ohne typische Change-Maßnahmen ablaufen? Wie soll der Change im Mindset erfolgen?

Es geht darum, dass das Change-Projektteam für Rahmenbedingungen sorgt, in denen Menschen lernen wollen und ihre intrinsische Motivation zum Vorschein kommt. Der Geschäftsführer möchte die intrinsische Motivation des Projektteams und auch der übrigen Mitarbeiter und Manager mit einem Gamification-Ansatz fördern. In seinem vorherigen Unternehmen mit knapp 400 Mitarbeitern hat der Geschäftsführer bei einer Restrukturierung die Kraft von Co-Creation (die kreative Kollaboration der Mitarbeiter über Abteilungsgrenzen hinweg) bereits spüren- und kennengelernt).

Let's play: Das ist Lego® Serious Play® (LSP)

Ein "Lego® Serious Play®"-Workshop eignet sich hervorragend, um einem Projekt die Vision und damit den passenden Kick-off zu geben sowie die Motivation zu befeuern. Am Ende des Tages ist allen Teilnehmern bewusst, wofür sie sich einbringen, was sie gemeinsam bewirken wollen, wie das Projekt strategisch ablaufen wird und auf welche Vision sie hinarbeiten. Durch die Visualisierung in Verbindung mit **Storytelling** verankern sich die Informationen und Erkenntnisse fester in den Köpfen der Mitarbeiter als bei einem rein kognitiven Workshop.

LSP kann neben der Visionsbildung auf drei verschiedenen Ebenen eingesetzt werden:

1. Ebene: Teilnehmer bauen System-Modelle. Hier können Szenarien und Strategien erarbeitet und visualisiert werden.
2. Ebene: Gemeinsame Modelle. Hiermit eignet sich die Methodik für Innovationen, Visionen und Teambuilding.
3. Ebene: Individuelle Modelle. LSP findet Anwendung für Coaching, Ideengenerierung und das Erarbeiten von kulturellen Werten oder auch Kompetenzen.

Lego® Serious Play® (LSP)

Mit LSP kommt das Spielen und Bauen in die Arbeitswelt. Wo andere Methode versagen, zu isoliert gedacht oder ausgeführt werden oder nur die kognitive Wahrnehmung der Menschen einbinden, kann LSP Brücken bauen. Denn hier werden Herz, Kopf und Hand verbunden – mit dem Resultat, dass schnell ungeahnte Ergebnisse entstehen.

LSP wurde als Methode 1996 von Lego® entwickelt, um kollaborative Innovationen zu schaffen – mit Mitarbeitern aus jeder Stufe und jeder Abteilung des Unternehmens. Eine bunte Zusammenstellung, wie sie auch in Projektteams häufig vorkommt. Bei LSP bauen die Teilnehmer die Antworten auf Fragestellungen mit Lego-Steinen, während sie von einem zertifizierten Lego®-Facilitator, einem Prozessbegleiter, unterstützt und angeleitet werden. Ideal ist dabei ein Verhältnis von zwölf Teilnehmern pro Facilitator.

Beim "ernsthaften Spielen" wird die Kreativität der Teilnehmer angeregt und es fällt ihnen leichter, ihre Ideen und Ansichten zu kommunizieren. Während des Workshops kommt es sowohl darauf an, dass die Anwesenden lernen, wie sie ihre Sichtweisen mithilfe von Visualisierung, Denken in Metaphern und Storytelling eloquent zum Ausdruck bringen können, als auch, wie sie die angestrebten Ziele durch den Bau von Modellen sicht- und erlebbar machen.

LSP ist ein Gegenentwurf zu den 80-20-Meetings, bei denen 20 Prozent der Teilnehmer 80 Prozent der Zeit beanspruchen und die restlichen 80 Prozent der Teilnehmer nicht am Prozess teilnehmen. Es geht darum, das Miteinander so zu verändern, damit 100 Prozent Begeisterung und Beteiligung erreicht werden. Die Methode eignet sich für kleine wie große Projektteams. Beschränkungen gibt es eigentlich nur auf logistischer Ebene, denn bereits für zwölf Teilnehmer benötigt man circa 10.000 Steine, um genügend Auswahl an Steinen zum Bau einer Vision zu haben.

LSP-Teilnehmer auswählen

Vor dem Workshop stellt der Projektleiter ein co-kreatives Projektteam mit maximal zwölf Teilnehmern zusammen. Im Fokus steht hier Diversität, um möglichst viele verschiedene Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven sammeln zu können. Mit von der Partie sind daher diverse Bereichsleiter, Teamleiter, Mitarbeiter und Personaler. Aber auch Experten, Masterstudenten und Praktikanten. Wichtig ist, dass sich Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieleveln zusammensetzen. Es ist außerdem von Vorteil, wenn auch relativ neue und junge Mitarbeiter dabei sind, die frisch auf das Unternehmen blicken, wie z.B. ein Praktikant.

Das Abenteuer der Silo AG beginnt mit dem ersten Schritt: Vision und strategische Ausrichtung des Projektteams. Das Team besteht aus 12 Mitarbeitern der Silo AG. Der angewandte Ansatz, um Vision und Strategie auszurichten: Lego® Serious Play® (LSP).

Leitfaden: Ein Workshop mit LSP

Zur Vorbereitung wird ein großer Bautisch mit entsprechender Bestuhlung benötigt (die spätere Workstation, an der die Teilnehmer ihre jeweiligen Modelle bauen) und ein Präsentationstisch, an dem die Modelle später vorgestellt werden (Bild 1). Außerdem sind ein Beamer und eine Leinwand von Vorteil, damit der Facilitator während des Workshops immer wieder gut ersichtlich Anweisungen und Fragestellungen an die Teilnehmer richten kann. Motivierende Hintergrundmusik, gerne mit leichtem Beat, unterstützt beim Bauen. Auf einem weiteren Tisch, z.B. an der Seite des Raums, wird das "Lego-Bufferet" aufgebaut, an dem sich die Teilnehmer bedienen können. Ein Workshop zum Visionsbau dauert einen Tag, ist somit lean und geht sehr schnell. Die Steine selbst sind bei Lego in diversen Kit-Formen (<https://www.lego.com/de-de/seriousplay/material>) erhältlich. Ein zertifizierter Facilitator führt durch den Prozess.

Zunächst bauen die Teilnehmer beim Warm-up vorgegebene Modelle wie Enten und Türme. Anschließend erklärt der Moderator die Methode genauer und das Team baut Modelle zum individuellen Projektthema. Wie ein LSP-Workshop im Detail aufgebaut ist, erkläre ich in den folgenden zwölf Steps.

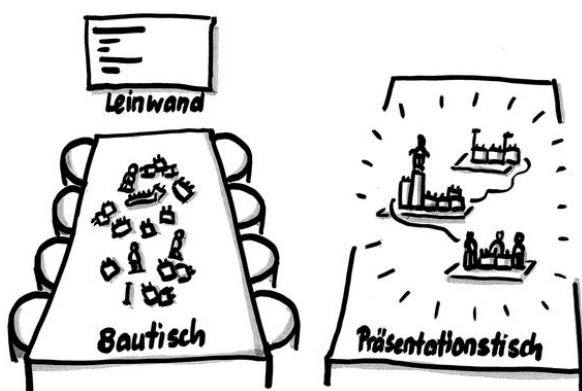


Bild 1: Das Set-up für einen Workshop mit Lego® Serious Play® (Quelle: "Let's change mit innovativen Tools")

Step 1: Enten bauen – Warm-up

Jeder Teilnehmer findet an seinem Platz auf dem Bautisch vorgepackte Tüten mit jeweils fünf Lego-Steinen. Als erstes erhält nun jeder die Anweisung, aus diesen Steinen eine kleine Ente zu bauen. Diese Übung ist einfach und gut geeignet, um die Teilnehmer für die Lego-Sessions aufzuwärmen und mit der Methode vertraut zu machen.

Nach einer Minute werden alle gebeten, ihre Ente in die Mitte zu halten. Die erste Erkenntnis stellt sich sofort ein: Trotz gleicher Steine und nur einer Minute Zeit haben alle Teilnehmer völlig unterschiedliche Enten in den Händen. Es wird deutlich, wie individuell die Perspektiven auf die Dinge sind und wie schnell LSP Ergebnisse zutage fördert.

Step 2: Kurze Erläuterung zu LSP für die Teilnehmer

Nach dem ersten Aha-Moment wird die Methode den Anwesenden genauer erläutert. In einer Powerpoint-Präsentation zeigt der Facilitator wesentliche Informationen rund um LSP: Woher die Methodik kommt, wo sie überall eingesetzt wird (siehe Infokasten zu LSP) und wie die Bau- und Erklärrunden ablaufen. Das Vorgehen lässt sich für die Teilnehmer etwa folgendermaßen zusammenfassen.

Zunächst bekommen alle Teilnehmer eine Aufgabe. Als Antwort darauf bauen sie ein Lego-Modell. Anschließend wird die Story zum persönlichen Modell erzählt und die anderen Mitarbeiter können Fragen dazu stellen. Gebaut wird in Metaphern, denn jedes Modell stellt eine visualisierte Geschichte dar – wobei die Teilnehmer jedem Modell im Nachgang eine individuelle Bedeutung geben. Wichtig ist, sich nicht mit engen Grenzen aufzuhalten, sondern dem eigenen Modell zu vertrauen. Nach dem Motto: "Wir denken mit unseren Händen und hören mit unseren Au-gen. Und wenn uns gar nichts mehr einfällt, dann bauen wir einfach."

Erst bauen, dann denken

Das spannende bei Lego® Serious Play® ist, dass die Teilnehmer – sofern sie wenig bis keine Erfahrung mit Lego® Serious Play® haben – nicht wissen, welche Frage sie mit dem Modell beantworten müssen. Zuerst wird gebaut, dann erst kommt die Frage und die Teilnehmer müssen sich irgendwie einen Zusammenhang zwischen Modell und Frage herleiten.

Die Anwesenden, die sich im Projekt oft selbst zum ersten Mal richtig begegnen, entwickeln Vertrauen zu- und ineinander, sodass am Ende das Commitment der gesamten Gruppe steht. Dieses Engagement wird benötigt, damit sich das Team für das kommende Projekt eine starke Vision gibt. Wenn eine Vision "gebaut" wird, dauert ein Workshop einen Tag. Die Theorie ist kurz, maximal 15 Minuten. Das Augenmerk liegt auf dem Erleben und der Praxis. Die Teilnehmer sollen gestärkt werden und sich gut zusammenfinden. Bei der Lego-Methode zeigt sich das implizite Wissen, das jeder in sich trägt; alle kreativen Hinweise und Ideen werden geteilt.

Step 3: Tiefer eintauchen – Skillbuilding, Metaphern

Im nächsten Schritt geht es darum, noch tiefer in die Methode LSP einzusteigen. Jeder Teilnehmer sollen in vier Minuten, wieder mit vorgepackten Steinen, einen Turm bauen. Weitere Vorgaben gibt es nicht. Der Turm muss weder realistisch noch physikalisch korrekt sein. Wichtig ist nur, dass er für seinen Erbauer einen Turm darstellt. Mit dieser Aufgabe werden die Teilnehmer an die Kraft von Metaphern herangeführt. Einen Turm zu bauen, schafft jeder.

Entscheidend ist an dieser Stelle, den Hintergrund der Aufgabe noch nicht vorwegzunehmen: Der Turm soll die Stärken des jeweiligen Teilnehmers widerspiegeln. So können die Teilnehmer frei einen Turm bauen. Würde man als erstes sagen "Bauen Sie einen Turm, der Ihre Stärken zeigt", wären alle überfordert. Anschließend sollen die Teilnehmer ihr Modell reihum erläutern und zwar anhand der Frage: "Was sagt der Turm über Ihre Stärken aus?". In der Regel kommen Antworten wie: "Ich habe ein starkes Fundament." Oder jemand erklärt seinen bunten Turm mit den Worten: "Mir ist Vielfalt wichtig". Ein Teilnehmer mit einem sehr hohen Turm sagt: "Ich will hoch hinaus."

Schon bei der ersten Turmübung erleben die Teilnehmer, wie jedes Gebilde zur Metapher wird. Die positiven Effekte in diesem Abschnitt bestehen darin, dass die Teilnehmer lernen, sich beim Bauen auf ihre Intuition zu verlassen und gleichzeitig sanft an die Methode des Storytellings herangeführt werden. Sie sehen auch: Wirklich jedes Modell kann als Metapher für eine Idee herhalten. Die Teilnehmer gewinnen langsam Vertrauen in die Methode und erleben, wie positiv sich ihre Ideen auf den Prozess auswirken.

Step 4: Storytelling 1 und 2

Storytelling gehört zu einem LSP-Workshop wie die Lego-Steine selbst. Deshalb werden die Teilnehmer in Schritt 4 weiter an diese Methode herangeführt. Für ihr nächstes Modell stehen den Teilnehmern nun zum ersten Mal alle Steine des Lego-Bufferets zur Verfügung.

1. Zunächst geht es darum, dass sich die Projektmitarbeiter untereinander ein wenig besser kennenlernen. Dazu wird die Frage gestellt: "Was inspiriert Sie bei Ihrer Arbeit?" Geantwortet wird wie immer mit einem Modell. Da-für haben die Teilnehmer fünf Minuten Zeit. Anschließend teilen sie ihre Geschichten dazu.
2. Der zweite Arbeitsauftrag besteht darin, in sieben Minuten ein Modell des persönlichen Albtraumprojekts zu produzieren. Unterfragen können sein: Was lief schief? Wie war die Produktivität? Wurde das Ziel erreicht bzw. umgesetzt? Anschließend wird reihum erklärt.

Storytelling ermöglicht es, auch sensible Themen genauer zu betrachten und komplexe Sachverhalte vereinfacht strukturiert darzustellen. Da alles erlaubt ist, kann niemand falsch liegen. Das Selbstvertrauen wird gestärkt, erste wichtige Erkenntnisse über die Vision und Ziele des Projektteams werden gewonnen. Durch die Visualisierung des Albtraumprojekts wird nochmals klar, was nicht passieren soll, wie das künftig im Projektteam vermieden werden kann oder worauf besonders geachtet werden sollte. Allein diese Erkenntnis entfaltet schon Wirkung auf das neue Projekt.

Impulsvortrag: New Change und agiles Arbeiten

Das Ziel des gesamten Projekts ist es, Silos abzubauen und agiler zu arbeiten. Mithilfe eines 30-minütigen Impulsvortrags, stimmt der Facilitator alle Anwesenden nun auf das konkrete Thema bzw. den eigentlichen Inhalt des Projekts ein. Bei der Silo AG geht es inhaltlich um den Übergang vom "alten Change", der starre Strategiepapiere und Anordnungen von oben vorsah, zum neuen co-kreativen Change, der die Mitarbeiter miteinbezieht und Gamification als kreative Arbeitsmethode einbindet. Ziel des Vortrags ist es, dem gesamten Projektteam deutlich zu machen, warum der Change im Denken die Basis für das neue Projekt ist. Bislang wurden erste Modelle gebaut und die Teilnehmer konnten sich ein wenig an die neue Methode gewöhnen. Bevor es im nächsten Schritt an die eigentliche Aufgabe geht, werden die Teilnehmer anhand dieser Keynote für den Change im Mindset sensibilisiert.



Mit der Change-Story Veränderungen anstoßen

Sie wissen, Sie brauchen für Ihr Change-Projekt die Unterstützung der Betroffenen. Doch wie gewinnt man nicht nur deren Verstand, sondern deren Herz, damit sie auch mitziehen? Dr. Daniel Marek setzt auf die Change-Story. Mit seiner Zutatenliste und Anleitung gelingt auch Ihnen eine glaubwürdige, emotional ansprechende Geschichte, um Veränderungen anzustoßen ...

[zum Artikel](#)

Step 5: Zum Kernthema des Workshops vordringen

An dieser Stelle folgt die erste Bausession zum eigentlichen Workshop-Thema. Die Teilnehmer sollen zunächst Ideen und Aspekte zum neuen Projekt bauen. Was soll mit dem Projekt "Abbau der Silos und agiles Arbeiten" erreicht werden?

Das ist die Frage, die den Facilitator und natürlich auch die Mitarbeiter am meisten beschäftigt und auf die er eine Antwort hervorkitzeln möchte. Dazu sollen die Teilnehmer in fünf Minuten jeweils ein Modell bauen, das anschließend im Plenum erläutert wird. Ein Modell bei der Silo AG zeigt ein Speedboot, gefüllt mit Lego-Figuren und Computern. Erläutert wurde hier: Wenn wir Wissen teilen, sind wir schneller. Ein Modell zeigt gleichzeitig die alte und die neue Welt: Wissen ist Macht mit einem übergeordneten Manager. Hier steht ein Lego-Männchen über einem anderen. Und Wissen mehrt sich, wenn man es teilt. Hier zeigt der Erbauer viele Lego-Figuren, die sich die Hände reichen.

Step 6: Tools und Rahmenbedingungen für das Projekt

"Was benötigt unser Unternehmen, um den Wandel zu vollziehen?" – Diese Frage zielt darauf ab, noch nicht die gesamte Story, sondern lediglich einen Aspekt (ein Tool oder Rahmenbedingungen) visuell darzustellen, den die Silo AG benötigt. Die Teilnehmer werden weiter für das Projekt und die

Herausforderungen sensibilisiert, die es mit sich bringt. Für ihr Modell haben die Beteiligten fünf Minuten Bauzeit. Bei der Silo AG stehen die Modelle in dieser Runde z.B. für mehr Flexibilität, agile Tools, Mut zum Wandel oder auch einem vorhergehenden Change im Mindset. Danach werden die Teilnehmer in die Mittagspause entlassen.

Die Teilnehmer behalten die Modelle aus den Steps 5 und 6 und setzen sie beim Bau des gemeinsamen Modells wieder ein. Die Modelle aus Step 5 und 6 bilden die Faktoren ab, die Einfluss auf das Projekt und auch auf die Projektvision und Umsetzung nehmen.

Step 7: Enten, die Zweite

Nach der Pause werden die Projektmitglieder gebeten, noch einmal eine Ente zu bauen. Diesmal aber als Antwort auf die Frage: Wie geht es Ihnen nach der Pause und nach der Hälfte des Workshops? Diese Intervention ist gut geeignet als Aufwärmübung, um die Teilnehmer nach der Mittagspause abzuholen. Hier kommen Aussagen wie: "Meine Ente schaut gespannt, was jetzt passiert." Oder: "Ich bin schon etwas müde, denn bauen und Geschichten erzählen ist wirklich anstrengend."

Step 8: Projektfokus setzen

In diesem Schritt sollen sich die Teilnehmer ganz klar auf ihre To-dos im Projekt fokussieren und diese klar beschreiben und äußern. Das hilft auch, um die Gruppe nochmals auf den Sinn und Nutzen des Projekts zu sensibilisieren. Hierbei ist die Frage nützlich: Wie würden Sie einem neunjährigen Kind erklären, was Sie in Ihrem Projekt machen? Als Unterfragen sind möglich: Welche Herausforderungen gibt es? Warum ist das Projekt für die Silo AG wichtig?

Die Einfachheit und Präzision dieser Modellerläuterungen setzen für die Teilnehmer nochmal ganz klar einen Fokus auf den Nutzen und den Inhalt des Projekts, bevor es im nächsten Schritt an den Bau des gemeinsamen Modells geht. Dieser Nutzen sollte immer im Hinterkopf der Teilnehmer sein und durch diesen Schritt bekommt er einen besonderen Platz und Bedeutung für die Gruppe. Bislang wurden die meisten Modelle von den Erbauern wieder zerstört. Nur die Modelle aus Step 5 und Step 6 gibt es noch. Wenn Teilnehmer ihre Modelle zerstören, geschieht das oft unter großem Raunen, da interessanterweise schnell eine Beziehung zum persönlichen Modell aufgebaut wird. Um die Modelle in Erinnerung zu behalten, empfehle ich, diese mit dem Handy zu fotografieren. So können sich die Teilnehmer die Modelle immer wieder gut und schnell in Erinnerung rufen.

Step 9 Gemeinsam ans Ziel

Langsam geht der LSP-Workshop auf die Zielgerade. Jetzt werden Modelle gebaut, die später in ein gemeinsames Modell übergehen. Die nächste Kernfrage zur Projektvision lautet dementsprechend: Wie schaffen wir es, gemeinsam unser Ziel zu erreichen? Was benötigen wir als Projektteam? Worauf müssen wir achten? Wie können wir gut auf die Menschen im Wandel Einfluss nehmen?

Die Antworten werden wieder in Form von Lego-Modellen gegeben und jeder Teilnehmer erläutert sein Modell.

Step 10: "Roter-Stein-Technik"

Um den Fokus auf ein bestimmtes Detail zu lenken, wird die "Roter-Stein-Technik" genutzt. Die Teilnehmer werden gefragt, was an ihrem letzten Modell den wichtigsten Aspekt darstellt, die Essenz des Themas. Genau diese Komponente wird dann mit einem roten Stein markiert. Anschließend wird jeder Teilnehmer gebeten, zu erläutern, warum er seine Markierung an der betreffenden Stelle gesetzt hat. Die "Roter-Stein-Technik" hilft den Teilnehmern, sich auf einen wichtigen Aspekt in ihrem Modell zu fokussieren. Dieser soll dann in das gemeinsame Modell ein-fließen.

Es kann sein, dass Teilnehmer in einem Modell verschiedene Aspekte bauen. Zum Beispiel erläutert ein Teilnehmer, dass Vernetzen und nah bei den Mitarbeitern zu sein in seinem Modell wichtig ist. Sichtbar gemacht hat er es mit Hilfe von Seilen, die ein paar Lego-Männchen verbinden. Daneben stehen Blumen, die überreicht werden, symbolisch für die Wertschätzung und die Haltung der Wertschätzung des Projektteams. Hier gilt es, sich auf einen Aspekt zu fokussieren.

Step 11: Das Shared Model – unsere Projektvision

Nun kombiniert die Gruppe die Modelle aus dem vorigen Step, damit ein gemeinsames Bild der Projektvision entsteht: In 15 bis 20 Minuten werden die einzelnen Modelle der Teilnehmer zu einem gemeinsamen zusammengefügt. In der Regel kommt es an diesem Punkt zu hitzigen Diskussionen. Es ist also darauf zu achten, dass der Kern von LSP nicht verlorengeht: Jeder soll am Ende mit dem gemeinsamen Modell leben können. Alle Aspekte von allen Beteiligten sollten berücksichtigt sein (Modelle aus Step 6).

Das Shared Model wird dem Plenum dann von drei bis vier Teilnehmern – oder mehr, je nach Zeit – mithilfe von Storytelling vorgestellt. In dieser Geschichte erläutert der Erzähler die Story der Vision des Projektteams in ihren Bestandteilen. Ein Teilnehmer startet die Geschichte z.B. so: "Wir sind gemeinsam stark und angetreten, unser Unternehmen agiler zu machen. Unsere drei Divisionen bleiben erhalten, doch wir werden mehr miteinander verbunden agieren und Räume schaffen, in denen sich Menschen treffen und ihr Wissen teilen. Wir selbst erlernen agile Methoden und entscheiden, welche zu uns passen und welche nicht. Wir sind wissbegierig und den Menschen verbunden. Unsere Haltung ist geprägt von Wertschätzung dem Einzelnen gegenüber. Wir haben die richtigen Mittel und die Software, die uns technisch bei unserem Projekt unterstützen. Wir gehen offen miteinander um, zeigen Geduld bei Widerstand und vertrauen uns gegenseitig. Diese Vorgehensweise führt uns schnell ans Ziel."

Die Modelle aus Step 5 und 6 werden rund um das gemeinsame Modell positioniert. Das sind wichtige Faktoren, die sich auf die Projektarbeit auswirken. Deshalb bittet der Facilitator die Teilnehmer anschließend auch, ihre Story zu diesen einzelnen Modellen noch einmal zu wiederholen. So erzählen die Teilnehmer hier z.B. von den alten gewachsenen Mustern im Denken der Mitarbeiter, bei denen es einen Change im Mindset benötigt. Sie machen nochmal darauf aufmerksam, dass viele kleine Sprints statt langatmiger Trainings durchgeführt werden sollen. Mit Sessions mit agilen Schnuppermethoden möchten die Teilnehmer des Workshops den übrigen Mitarbeitern die Veränderung verständlich und schmackhaft machen.

Durch den Gebrauch der Metaphern verankert sich das Gesagte fest in den Köpfen der Teilnehmer. Während des gesamten Projekts können sie das Modell als Erinnerung an die gemeinsamen Ziele gut sichtbar in einem der Arbeitsräume platziert werden.



Bild 2: Hier ist das gemeinsame Modell der Silo AG zu sehen; die Einzelmodelle am Rand stellen die Herausforderungen dar

Step 12: Dokumentation und Abschluss

Nach einem anstrengenden Tag bleibt nun noch die Dokumentation der Modelle. Direkt nach dem Workshop ist den Teilnehmern natürlich noch sehr präsent, was sie mit welchem Modell ausdrücken wollten und welche Komponenten des gemeinsamen Modells für welche Aspekte der Projektvision stehen. Bereits ein oder zwei Wochen später wird das anders aussehen. Daher werden die einzelnen Modelle mit Haftnotizzetteln beschriftet und fotografiert. Auf den Notizzetteln finden sich erläuternde Stichpunkte, wofür das Modell der Teilnehmer steht bzw. was es in seiner Essenz aussagt. Die Geschichten der Teilnehmer zum gemeinsamen Modell und den Einflussfaktoren können natürlich auch gefilmt werden.

Beispiel Silo AG

Bei der Silo AG ging es im ersten Schritt um die starke Projektvision. Am Ende des Workshops steht nun der übergeordnete Leitgedanke: "Wir treiben das Unternehmen in die Zukunft!" Dabei will das Projektteam insbesondere dafür sorgen, dass genügend Spielraum für neue Ideen entsteht sowie es den Mitarbeitern ermöglichen, sich durch Treffen aktiv einzubringen und die Zukunft des Unternehmens, und damit auch die eigene, zu formen. Das Ziel dieses Workshops war, das Commitment und eine starke Vision der Teilnehmer zu erreichen. Die daneben gefundenen ersten Ideen zur Umsetzung wurden ebenfalls dokumentiert. Das Projektteam plant weitere Umsetzungsworkshops sowie Möglichkeiten, den Gamification-Ansatz für alle Mitarbeiter erlebbar zu machen.

Im nächsten Schritt werden agile Coaches beauftragt, die bei der Umsetzung unterstützen. Zum Start erläutern sie den Mitarbeitern in täglichen, 15-minütigen Sprints agile Tools sowie Sinn und Zweck des Changes. Durch den Lego-Workshop haben Geschäftsführung und Projektteam gemerkt, wie wichtig kurze und knackige Impulse für die Mitarbeiter sind.

Als weiterer Schwerpunkt hat sich der Umgang mit Widerstand gezeigt. Künftig soll jeder Mitarbeiter die drei Formen des Widerstands nach Rick Maurer kennen und verstehen:

- "Ich verstehe nicht"
- "Ich will oder mag das nicht"
- "Ich will oder mag Dich nicht"

Zwei von mir entwickelte Tools, nämlich der "Loop of Understanding", eine Methode zur besseren Kommunikation, und die "Change Loop Methode", wie man Gewohnheiten und Muster ändert, sollen durch das Projektteam in kurzen Sequenzen allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Mit der Geschäftsführung wird kurzfristig ab-gesprochen, durch welche Maßnahmen der Change von oben nach unten vorgelebt wird. Die Geschäftsführer wollen z.B. die 15-Minuten-Sprints besuchen und sich nahbar unter die Mitarbeiter mischen. Denn egal, wie agil ein Unternehmen wird: Im Mittelpunkt stehen immer die Menschen und ihre Bedürfnisse. Mit der co-kreativen Methode LSP wird dem Rechnung getragen.

Fazit

Egal, welche Maßnahmen man für eine Vision nutzt, es geht immer darum, die Menschen nicht nur kognitiv, sondern auch emotional abzuholen. Nur wer emotional dabei, begeistert und intrinsisch motiviert ist, ist auch bereit, bei Schwierigkeiten mit dem Team durch dick und dünn zu gehen. Durch seinen spielerischen Ansatz schafft LSP genau das. Letztlich sind die Teilnehmer am Ende eines Lego-Workshops meist sehr erschöpft, da sie kreativ und kognitiv ausgepowert sind. Wenn Lego als Methode öfter genutzt wird, mag sie sich ein wenig erschöpfen und man wird neue Methoden der kreativen Arbeitsweise finden müssen. Doch bis dahin gibt es noch viel zu bauen.

Rein kognitive Workshops liefern zwar auch gute Ergebnisse. Meist hapert es dann jedoch an der Schnelligkeit der Umsetzung und beim anschließenden Commitment. Wenn jeder gesehen und gehört wird, ein gemeinsames Modell auch haptisch und visuell entsteht, bildet das Vertrauen in die Gruppe und den Prozess. Und Vertrauen beschleunigt. Spielplätze sind Startbahnen für Innovationen. Wenn Menschen ihre Kreativität nutzen und umsetzen können, kann Neues entstehen. LSP ermöglicht diesen Spielplatz für Innovationen.

Projekterfolg ist planbar!

projektmagazin

Das projektmagazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de