

Kapitel 1

Mit LEGO® SERIOUS PLAY™ Verständnis und Vorstellungskraft für Markenwerte schaffen

Karin Krobath und Andreas Jernej

1. Einleitung

Ja, Sie lesen richtig. Es geht hier allen Ernstes um Lego, genauer gesagt um die Businessvariante des beliebten Kinderspiels. LEGO® SERIOUS PLAY™ (hier Lego Serious Play) ist ein gemeinschaftliches Projekt von verschiedenen Wissenschaftlern, Forschern, Business Consultants und Führungskräften. Es wird in der Unternehmensentwicklung in unterschiedlichen Situationen und Entwicklungsphasen eingesetzt. Der hohe Wert dieser Interventionsmethode liegt in der Integration von Arbeit und Spiel. Dadurch wird nicht nur das Entwickeln von Strategieszenarien ermöglicht, sondern deren Umsetzung gleichzeitig erlebbar gemacht. Diese Interventionsmethode hilft, ein kompliziertes Unternehmensnetzwerk aus abstrakten Ideen und Beziehungen für alle Mitarbeiter konkreter, greifbarer und deshalb leichter verständlich zu machen. Der Grundgedanke: Durch das „Denken mit Händen“ aktivieren Erwachsene kreative Energien, Denkformen und Sichtweisen, von denen viele nicht einmal ahnen, dass sie diese besitzen.

Wir schildern hier Potenziale und Grenzen dieser Methode für Internal Branding Projekte und zeigen an einem Fallbeispiel, was Legosteine in Managerhänden bewirken.

Exkurs:

Der Name LEGO setzt sich aus den beiden dänischen Wörtern „leg godt“ zusammen, was „Spiel gut!“ bedeutet. Das war und ist für das dänische Unternehmen Name und Programm zugleich.

Die LEGO Gruppe wurde 1932 von Ole Kirk Christiansen gegründet. Sie ist bis heute in Familienbesitz. Derzeit führt Kjeld Kirk Kristiansen, der Enkel des Gründers, die LEGO Gruppe. Sie hat sich in den letzten 70 Jahren von einer kleinen Tischlerei zu einem modernen, globalen Unternehmen gewandelt. Ziel und Vision sind gleichgeblieben: Lego will Kinder zum Entdecken und Entfalten ihrer eigenen kreativen Fähigkeiten anregen. Dieses Motto geht auch wirtschaftlich auf. Gemessen am Umsatz ist das Unternehmen der sechstgrößte Spielwarenhersteller der Welt.

Auf diesen Erfolg setzten die Erfinder von Lego Serious Play auf und gründeten schließlich Executive Discovery LLC als Tochterunternehmen der LEGO Gruppe. Sie haben diese Methode über einen Zeitraum von mehreren Jahren entwickelt und verfeinert. Ihr Anspruch: Mittel und Wege finden, mit den immer komplexeren Anforderungen der Geschäftswelt umzugehen. Die beiden führenden Wissenschaftler, Johan Roos und Bart Victor, die schon seit 2001 zu den Schlüsselmitarbeitern des Executive Discovery Teams zählen, widmen sich auch heute noch intensiv der Entwicklung von Serious Play (Quelle: www.lego.com).

2. Wie ist das Setting?

Lego Serious Play verwendet im Wesentlichen die gleichen Steine wie das Kinderspiel Lego, sie sind allerdings in speziellen Paketen für den Einsatz in Gruppen zusammengestellt. Sie können nur bezogen werden, wenn man eine Ausbildung bei Lego Serious Play absolviert hat und Lizenzpartner geworden ist.

Gearbeitet wird jeweils in Kleingruppen (ca. zehn Personen). Hat man z. B. 100 Mitarbeiter eines Unternehmens, so baut der Seminarleiter in einem größeren Seminarraum zehn Tische für zehn Personen auf. Jeder Tisch hat eine ausreichende Menge an Lego-Steinen in der Mitte ausgebreitet (rund 6 400 Stück für zehn Personen).

Der gesamte Lego Serious Play Einsatz erfolgt unter Anleitung eines ausgebildeten Lego-Facilitators. Um auftauchende Fragen schnell beantworten zu können, schult er Assistenten ein, die jeweils zwei der Tische betreuen. Der Lego-Facilitator stellt den Teilnehmern Aufgaben, mit der Bitte, diese als Einzelne, als Paar oder als Zehnergruppe zu bauen und im Anschluss den Kollegen am Tisch zu vermitteln.

Die beiden Fotos in Abbildung 1 zeigen das Setting mit den Zehnerstischen in einer Großgruppensituation. Die Teilnehmer haben bereits jeder für sich innerhalb von drei Minuten einen möglichst hohen und möglichst schönen Turm gebaut. Sie beschreiben einander nun, welche Ideen sie beim Konstruieren gelehrt haben und was ihnen dabei wichtig war. Durch diese erste Aufgabenstellung lernen sich die Teilnehmer untereinander kennen und werden gleichzeitig mit der Methode vertraut gemacht.



Abb. 1: Szenen aus Lego Serious Play Einsatz bei der IDENTITAT09, Markenbotschafterkongress am 20. und 21. April 2009 in Wien

3. Mit welchen Grundlagen arbeitet Lego Serious Play?

Es ist eine alte Binsenweisheit, die zur Grundausbildung aller Erziehenden Berufe gehört: Wir alle lernen am besten, wenn Kopf, Herz und Hand gleichzeitig gefordert sind. Je erwachsener wir werden, desto mehr tritt der Kopf in den Vordergrund. Lego Serious Play hilft Managern, Führungskräften und Mitarbeitern, die eigene Intuition und Kreativität wieder zu entdecken.

Wie Sie im Fallbeispiel (siehe Abschnitt 5) lesen werden, setzt diese Interventionsmethode auf die schöpferische Kraft des Spiels. Die „spielerischen“ Prozesse wecken und för-

dern das Verständnis und die Vorstellungskraft im Team und beim Einzelnen. Plötzlich „liegt auf der Hand“, was ungreifbar oder abstrakt schien. Gewonnene Einblicke und Einsichten im Spiel können gebündelt und in weiterer Folge in Arbeitsgruppen oder den Berufsalltag mitgenommen werden (vgl. Executive Discovery LLC 2003).

Die Lego-Methode geht davon aus, dass jeder Mensch mit seinen Handlungen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wertvorstellungen auf seine Umwelt einwirkt und umgekehrt. Erst wenn sich der Einzelne seiner Identität bewusst ist, kann er auch seine Wirksamkeit spüren und sie seinem Team/seiner Gruppe zur Verfügung stellen. Von diesem Punkt weg beginnt dann die Arbeit an der „shared identity“ (gemeinsame Identität) aller Führungskräfte, Teammitglieder oder Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese gemeinsame Identität ist die Voraussetzung für das Arbeiten an Marken-, Unternehmens- oder Veränderungsstrategien.

Ein weiterer Basisbegriff aus der Lego-Sprache ist „real time“, also Echtzeit. Am Lego-Tisch entsteht durch das Bauen Real Time Identity, für die Teilnehmer verknüpfen sich vergangene Erfahrungen mit künftigen Zielen und Wünschen im Hier und Jetzt. Menschen verändern ihren Blick und damit auch ihr Zugehörigkeitsgefühl. Dies passiert für den Einzelnen durch das Bauen mit Lego-Steinen und über Metaphern und Geschichten, die dazu erzählt werden. Abbildung 2 veranschaulicht dieses Konzept.

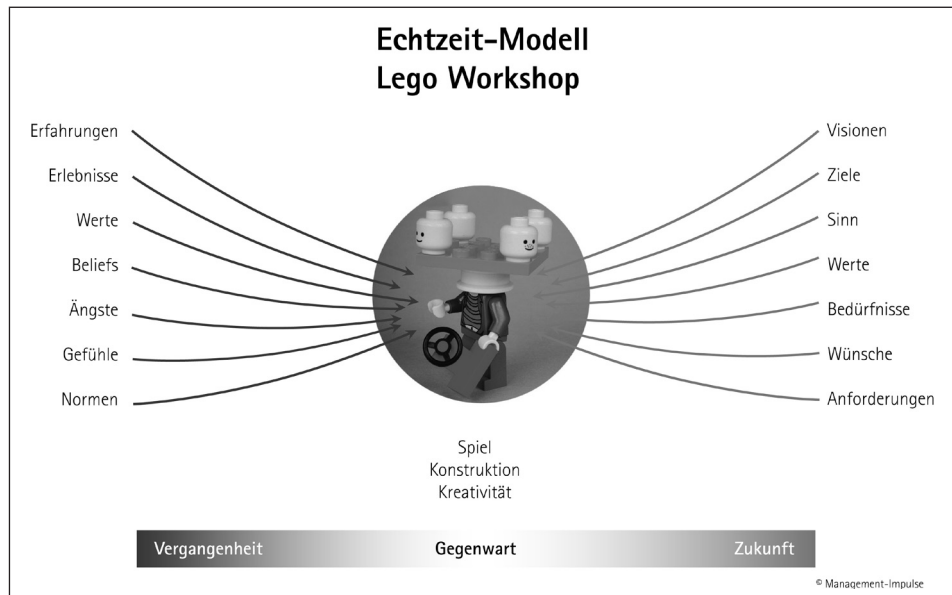


Abb. 2: Echtzeit-Modell, *Quelle: Management-Impulse®*

Die Entwickler von Lego Serious Play beziehen sich in ihrem theoretischen Fundament auf Erkenntnisse aus den Bereichen Spiel, Konstruktivismus und Imagination (vgl. the LEGO Group 2002).

Das Spiel

Auf den ersten Blick vertragen sich Spiel und Business nicht. Die meisten Menschen betrachten das Spiel als genaues Gegenteil von Arbeit. Als Freizeitbeschäftigung, der wir nachgehen, wenn wir unsere Aufmerksamkeit nicht den ernsthafteren Angelegenheiten widmen. Allein der Begriff „Serious Play“ (ernstes Spiel) ist paradox.

Die Erfinder von Lego Serious Play gehen davon aus, dass es sich beim Spiel um eine zeitlich sowie räumlich begrenzte Aktivität handelt, die durch Regeln, Konventionen und Vereinbarungen strukturiert wird. Sie kann nicht von Autoritätspersonen erzwungen sein und sie stützt sich auf Elemente wie Fantasie und schöpferische Vorstellungskraft. Da das Spiel die Fähigkeit der Verstellung sowie der Verlagerung von Aufmerksamkeit und Rollen erfordert, bildet es eine natürliche Umgebung, in der ein freiwilliges oder unbewusstes therapeutisches Erlebnis möglich ist. Das Ziel von Spiel ist die Integration der äußeren Welt mit der inneren. Der Output: „Ich verstehe.“

Wichtig dabei ist die soziale Kommunikation – miteinander ins Gespräch zu kommen, sich mitzuteilen, zuzuhören, eigene Ansichten in Relation zu jenen der anderen zu bringen. So entstehen Sinn für Gemeinschaft, Zusammenhalt und Sicherheit, aber auch Rollenbewusstsein. Darüber hinaus bietet soziale Kommunikation zahlreiche Möglichkeiten zum Entwickeln von Führungsqualität, Kooperationsbereitschaft, Gemeinschaftsgeist, Ausdauer, Altruismus etc. All diese Eigenschaften tragen zur differenzierten Selbsteinschätzung und einer konstruktiven Selbstwahrnehmung bei.

Der Konstruktivismus

Der Konstruktivismus geht auf Seymour Papert zurück, der als begeisterter Mathematiker in den 60er-Jahren merkte, dass seine Schüler im Kunstunterricht mit viel mehr Spaß und Begeisterung an Skulpturen arbeiteten als in der Mathestunde Rechenbeispiele lösten.

Seine Schlussfolgerung nach längerer Beobachtung und Forschung lautete: Besseres Lernen entsteht nicht durch die Suche nach besseren Instruktionenweisen für Lehrer, sondern durch das Bereitstellen besserer Konstruktionswerkzeuge für den Lernenden. Als praktische Umsetzung dieser Erkenntnis entwickelte er in den 70er-Jahren mit Kollegen eine Computerprogrammiersprache mit dem Namen Logo. Damit war es Kindern möglich, die Mathematik als Baumaterial für das Erzeugen von Bildern, Simulationen, Spielen und Musik auf dem Computer zu verwenden.

Umgelegt auf Erwachsene und die Interventionsmethode Lego Serious Play bedeuten diese Gedanken, dass kleine bunte Bausteine als Konstruktionswerkzeuge für Menschen in wie immer gearteten Lern- oder Veränderungsprozessen eine wertvolle Ausgangsbasis schaffen, um sich die komplexe Welt/Unternehmenssituation/Arbeitsrealität begreifbar zu machen. Das Zerteilen des großen, komplexen Ganzen in kleine, verständliche Portionen kann ein guter Schritt sein, über Verständnis zu Einverständnis und schließlich zu Verhaltensänderung zu gelangen.

Die Imagination

Imagination ist der Zugang zum schöpferischen Potenzial jedes Einzelnen. Lego Serious Play macht sich das menschliche Vorstellungsvermögen zunutze – die Fähigkeit, die vorgegebene Aufgabe zu beschreiben und in einen Zusammenhang zu bringen, Änderungen und Verbesserungen anzuregen und sogar etwas radikal Neues zu erschaffen, also innovativ zu handeln.

Das Mittel der Imagination kennen wir auch aus der systemischen Literatur. Ein vielverwendetes Beispiel ist die „Wunderfrage“ (Stellen Sie sich vor, es geschieht über Nacht ein Wunder, alle Probleme sind morgen gelöst. Wie sieht die Situation dann genau aus? Was ist anders?). Die gedankliche Projektion in die Zukunft bringt durch das Bild der Wunschvorstellung neue Lösungsmöglichkeiten. Ähnlich funktioniert Lego Serious Play. Das Verfremden durch die Arbeit mit einem „doch bestens vertrauten Kinderspiel“ hilft alte Denkmuster zu verlassen und neue Verbindungen einzugehen.

4. Wo wird Lego Serious Play eingesetzt?

Auch wenn wir in diesem Artikel den Schwerpunkt auf Internal Branding legen, so ist Lego Serious Play für viele andere unternehmerische Fragestellungen einsetzbar (siehe Abb. 3). Unsere Zusammenstellung ist sicher nicht vollständig. Sie soll nur eine Vorstellung davon geben, aus welchen Motiven heraus und mit welchen unterschiedlichen Perspektiven diese Interventionsmethode verwendet wird.

Überblick zu möglichen Einsatzfeldern von Lego Serious Play	
Arbeitsfeld Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bringe ich unsere Marke/Strategie an die Mitarbeiter? • Wie halte ich den jährlichen Planungs- und Budgetprozess am Laufen? • Wie kann ich in kritischen Situationen meine Mitarbeiter bei der Stange halten? • Wie mache ich aus meinen Führungskräften Vorbilder für die Mitarbeiter? • Wie bekomme ich Rückenwind für meinen Change-Prozess? • Wie zeige ich, dass mein partizipativer Führungsstil ernst gemeint ist und damit auch bei den Mitarbeitern Verantwortung liegt?
Arbeitsfeld Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie mache ich aus Kollegen wirkungsvolle Markenbotschafter? • Wie bringe ich abstrakte Markenwerte in konkretes Mitarbeiterverhalten? • Wie hebe ich das kreative Potenzial der Mitarbeiter? • Wie schaffe ich ein innovationsfreudiges Klima?

Arbeitsfeld Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Wie mache ich aus Mitarbeitern wirkungsvolle Mitglieder des Unternehmens bzw. eines Teams? • Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter lernen, offener, schneller und geradliniger zu kommunizieren? • Wie aktualisieren wir laufend die Regeln für Zusammenarbeit? • Wie schaffe ich eine Umwelt, in der Mitarbeiter aus sich herausgehen und ihr Potenzial dem Unternehmen zur Verfügung stellen? • Was brauchen wir, um schöpferisch und innovativ zu bleiben bzw. zu werden?
---------------------------------	--

5. Internal Branding und Lego Serious Play

Internal Branding ist ein junger Begriff für eine alte Weisheit, die auf Antoine de Saint-Exupéry zurückgeht: Verteile beim Schiffsbau nicht Werkzeuge und Befehle, sondern wecke in deinen Mitarbeitern die Sehnsucht nach dem großen weiten Meer (nach dem großen gemeinsamen Ganzen).

Internal Branding übersetzt Marke in konkret wahrnehmbares Mitarbeiterverhalten. Markenwerte an sich sind abstrakte Begriffe. Viele Firmen beenden ihren Markenprozess mit einer Imagebroschüre oder einem Imagefilm. Sie erwarten, dass die Mitarbeiter durch diese Information fähig sind, voll und ganz hinter ihrer (neuen) Marke zu stehen. Das funktioniert leider nicht. Menschen brauchen Anregung und Zeit, um abstrakte Vorgaben ins eigene Arbeitsleben zu übersetzen (vgl. Schmidt 2007, Krobath 2007, Ebert-Krobath 2008).

Aus unserer Sicht ist ein Dreischritt für diesen Prozess der internen Markenführung sinnvoll.

1. Wissen über die Marke aufbauen → informieren
2. Bezug der eigenen Arbeit zur Marke herstellen → involvieren
3. Den Geist der Marke gemeinsam wecken → inspirieren

Die Hebel, an denen dieser Dreischritt ansetzen kann, sind markenorientierte Kommunikation, markenorientierte Führung und markenorientiertes Personalwesen (vgl. dazu Abb. 3). Lego Serious Play kann vor allem in den ersten beiden Arbeitsfeldern wirkungsvoll sein.

5.1 Lego Serious Play in der markenorientierten Führung

Manager sind für vieles zu begeistern, wenn es um das Stärken ihrer Führungsqualitäten geht. Sie springen von Brücken, laufen barfuß über glühende Kohlen oder klettern über vereiste Wasserfälle. Für uns stellt sich bei diesen Methoden immer wieder die Frage des Transfers in den Alltag und jene des Bezugs zur Marke (Stichwort markenorientiertes Führen – vgl. die Beiträge in diesem Buch von Schmidt/Krobath und Sackmann).

Markenorientiertes Führen setzt Kenntnis der Markenwerte und des Markenkerns voraus. Von diesem Wissen ausgehend kann das Übersetzen der Werte in das konkrete Führungsverhalten erfolgen. Dies passiert am besten gemeinsam in der Gruppe der Führungskräfte unter Moderation. Wie sieht z. B. „leidenschaftliche“ Führungsarbeit übersetzt in Lego-Steine aus? Zeigt sich die Leidenschaft in luftigen, roten Bauwerken? Zeigt sie sich in Figuren mit besonders großem Herzen? Oder interpretiert ein Manager leidenschaftliches Führen als etwas, was nur durch eine Gruppe von Menschen darstellbar ist, die auf Motorrädern unterwegs sind? Wie auch immer, er wird seinen Zugang zum Markenwert Leidenschaft bauen und seinen Kollegen am Tisch durch Geschichten und Metaphern erzählen. Er involviert sich, indem er visualisiert, was beim abstrakten Wert „Leidenschaft“ in ihm anklingt und wo er einen Anknüpfungspunkt zu seiner Führungsarbeit sieht.

Viele der „Bauwerke“ werden von den Teilnehmern mit in den Alltag genommen. Sie stehen auf Schreibtischen oder finden sogar den Weg ins Firmenfoyer oder in den einen oder anderen Pausenraum. Damit bleiben sie täglich im Blick und geben Anlass zu Fragen und Erklärungen. Die restlichen Steine warten auf den Wiedereinsatz – der meist bald erfolgt, z. B. bei der nächsten Management-Tagung. Dazu können die bestehenden Lego-Bauten auch mitgenommen, und durch neue Steine/Erkenntnis/Markterfordernisse/Werte ergänzt werden.

5.2 Lego Serious Play in der markenorientierten Kommunikation

Während unsere Elterngeneration in der Regel nur ein bis drei Arbeitsverhältnisse eingegangen ist, sind durchschnittliche Karrierewege heute von viel mehr Stationen gekennzeichnet. Hoch Qualifizierten macht dieses Leben einerseits großen Spaß, dient es doch der persönlichen Weiterentwicklung. Allerdings bedeutet es jedoch auch immer wieder unfreiwillige Arbeitgeberwechsel und Identifikationsprobleme. Abteilungen werden outgesourct und dann verkauft, Merger stehen auf der Tagesordnung, Profitcenter-Strukturen zersplittern das große Ganze in relativ kleine Einheiten.

Für nicht ganz so qualifizierte Menschen ist dieses Wirtschaftssystem oft mühsam. Sie werden auf dem Schachbrett der Managementteams hin- und hergeschoben. Für Leiharbeiter und Call-Center-Mitarbeiter dürfte die zentrale Frage am Morgen vor dem Spiegel sein: Und wer bin ich heute?

Unter diesen Bedingungen ist Internal Branding ein Spagat. Zu viel wird und kann nicht ernst genommen werden, zu wenig macht Marken unscharf. Viele Produkte sind längst austauschbar, nur mehr der Mitarbeiter prägt durch sein Verhalten das Markenerlebnis. Wie kann man nun unter all diesen Voraussetzungen authentisches Markenverhalten inspirieren? Was sind Wirkungsmöglichkeiten von Lego Serious Play im Sinne markenorientierter Kommunikation.

Was kann Lego Serious Play auf Mitarbeiterebene bewirken?

- Schneller Zugang zu gemeinsamem Wissen und gemeinsamem Verständnis. Beides ist Voraussetzung für Markenkraft im Alltag.
- Von der eigenen Identität zur Gruppenidentität – die Bausteine und Metaphern, die die Teilnehmer verwenden, sind dabei die Katalysatoren.
- Gebaute Leitlinien und Kernwerte bleiben stärker in Erinnerung als rein sprachliche Reize.
- Durch das Bauen der eigenen Landschaft wird persönliche Identität in den Zusammenhang mit Lieferanten, Kunden und dem Wettbewerb gestellt – Verbindungen und Knoten zum Greifen.

6. Lego Serious Play im Einsatz: Fallbeispiel aus der Praxis

Wir greifen einen Merger aus dem Pharmabereich heraus, um zu zeigen, wie Lego Serious Play wirkt. Die Zusammenführung von zwei Unternehmen ist für Markenentwickler und Unternehmenskulturmanager die wahrscheinlich größte Herausforderung. Gute Bausteine in dieser Phase von Abschied/Trauer/Frust/Neubeginn können – Sie ahnen es bereits – kleine, dänische Plastikteile sein. Gerne beschreiben wir hier den Lego-Einsatz bei den sogenannten „Identity Days“, die Meilensteine dieses Fusionsprozesses waren.

Idee: Alle 120 Führungskräfte und Mitarbeiter der beiden Unternehmen bauen in einem halben Tag ihre gemeinsame Unternehmensphilosophie.

Setting: Dieser halbe Tag ist Teil der zweieinhalbtägigen Mitarbeiter- und Führungskräftekonferenz. Die Erkenntnisse und Ergebnisse der Lego-Sequenz fließen unmittelbar in die weiteren Arbeitsgruppen ein.

Aufteilung: Zehn Personen pro Tisch gemischt aus den beiden Ursprungsfirmen und quer durch alle Hierarchie-Ebenen. Jeweils zwei Tische werden zusätzlich zum Moderator von einem (vorher eingeschulten) Kollegen begleitet. So ist sichergestellt, dass auftretende Fragen schnell und direkt beantwortet werden.

In Abb. 4 sehen Sie eine Kurzfassung des Prozessdesigns. Es besteht im Wesentlichen aus Fragen, die von den Teilnehmern Runde für Runde durch Bauen und Konstruieren beant-

wortet werden. Der jeweiligen Arbeitsanweisung ist auf der rechten Seite der Tabelle die konkrete Vorgangsweise am Tisch gegenübergestellt.

Leitfragen & Wirkweise in diesem Prozess	
Frage/Anweisung des Moderators	Was passiert am Tisch?
Einstieg über persönliche Identität	
1. Bauen Sie in drei Minuten einen Turm auf die kleine Lego-Platte vor Ihnen, der so hoch und so schön wie nur irgendwie möglich ist.	Einfacher Einstieg – jeder baut drauflos. Ob der Einzelne mehr Wert auf Länge oder Schönheit legt, wird visuell schnell klar.
2. Das Marktumfeld ändert sich. Neigen Sie den Turm um 45 Grad.	Jeder Teilnehmer am Tisch erklärt den anderen, welche Gedanken ihn beim Bauen geleitet haben und warum der Turm so aussieht, wie er aussieht. Manche Türme sind stabil, andere brechen in der Mitte ab. Wie geht der Einzelne damit um?
3. Bauen Sie ein Modell Ihrer Identität, wenn es Ihnen am besten geht, in einem Zustand, in dem Sie sich total wohl fühlen und alles Wichtige vorhanden ist.	Es entstehen die unterschiedlichsten Modelle. So unterschiedlich wie Menschen eben sind. Während der Präsentation des jeweiligen Modells steht das gegenseitige Wahrnehmen im Mittelpunkt.
4. Ergänzen Sie Ihr Modell mit all dem, das Sie noch stärker etc. macht.	Gegenseitige Präsentation (ein sehr persönlicher Moment im Prozess, der viel gegenseitige Wertschätzung verlangt).
Überleitung zur Identität als Mitarbeiter	
Die Markenwerte des neuen Unternehmens heißen leistungsstark, loyal, leidenschaftlich. Bauen Sie jeweils zu zweit diese drei Werte mit Lego-Steinen.	Ansichten von Einzelpersonen werden mit Partner ausgetauscht, Verständigung beginnt. Danach Austausch zwischen allen zehn Teilnehmern am Tisch.
Bauen Sie paarweise den idealen Mitarbeiter/Markenbotschafter.	Eigene Vorstellungen dem anderen zeigen und an einer gemeinsamen „Figur“ oder Darstellung bauen.
Übergang zur gemeinsamen Unternehmensidentität, Marke	
Bauen Sie bitte Ihr altes Unternehmen vor der Fusion.	Jeder Tisch arbeitet die Gemeinsamkeiten und Unterschiede anhand der Modelle heraus.
Bauen Sie nun alle zehn gemeinsam das neue Unternehmen. Jeder Teilnehmer „spendet“ aus seinem alten Modell Bausteine dafür. Basis sind Werte und Leitbild, die der Vorstand im Rahmen der Identity Days bereits vorgestellt hat.	Viel Diskussion und Annäherung. Was wird für das Neue gebraucht, was kann man ruhig weglassen? Finden wir uns alle wieder?
Ausklang mit einer Kultur der Wertschätzung	
Dank, Lob und Anerkennung: An jedem Tisch werden Dreiergruppen gebildet. Sie bauen jeweils für die anderen ein Modell, das positives Feedback umfasst.	Jeder Teilnehmer hat viel von sich eingebracht, diese Runde zeigt, wie Wertschätzung funktioniert.

Effekt: Sachbearbeiter, Führungskräfte des mittleren Managements und Geschäftsführer sitzen bunt gemischt an den Tischen. Eine Begegnung auf Augenhöhe ist einfach und „spielerisch“ möglich. Jeder zeigt dem anderen ein Bild von sich selbst und auch von seiner Sicht auf Marke, Unternehmen, Zusammenarbeit etc.

Dieses Unternehmen, das wir als Fallbeispiel gewählt haben, stellt heute noch die Lego-Modelle dieser Identity Days im Foyer aus. Jeder Besucher des Hauses oder Teilnehmer einer Betriebsbesichtigung startet seinen Gang durchs Unternehmen an diesen Schaukästen.

7. Die Grenzen der Methode

Lego Serious Play setzt gut um, wenn es Gutes zum Umsetzen gibt. Ohne Entwicklungsprozess, der für die Lego-Sequenz ein klares Ziel formuliert, verkommt Lego zum Gruppen-Incentive. Sprich: Ohne professionelle Vor- und Nachbereitung setzen wir dieses Tool nicht ein. Es ist in keinem Fall ein Allheilmittel, sondern braucht wie vieles im Wirtschaftsleben die richtige Dosis zum richtigen Zeitpunkt. Ist das gegeben, kann der Einsatz der entscheidende Impuls für mehr Einsicht und Entscheidungssicherheit sein.

Teilweise findet Lego Serious Play auch bei der Personalauswahl Verwendung. Was auf den ersten Blick so wirkt, als ließe sich damit schnell der Cultural Fit eines potenziellen Mitarbeiters überprüfen, ist auf den zweiten Blick kritisch zu beurteilen, und das aus zwei Gründen: Erstens braucht die Methode ein vertrauensvolles Klima und einen vertrauensvollen Umgang mit den persönlichen Informationen, die beim Bauen automatisch auch auf den Tisch kommen. Zweitens ist das Ziel der Methode, dass alle Gruppenmitglieder nach der Intervention besser zusammenarbeiten und nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Beide Voraussetzungen sind im Auswahl-Assessment nicht gegeben. In einem Entwicklungs-Assessment ist dieses Tool wiederum sehr gut einsetzbar.

Eine klare Grenze sehen wir auch dort, wo sich in den Vorgesprächen Verdacht auf Manipulation der Mitarbeiter durch die Führungsriege ergibt. Wer den Wert des Miteinanders für ein Unternehmen nicht sieht, nichts von Teamarbeit und partizipativer Führung hält, der kann mit einer „demokratischen“ Methode wie Lego Serious Play nur scheitern.

8. Fazit

Internal Branding lebt von der Begeisterung der Führungskräfte und Mitarbeiter für ihr Unternehmen und ihre Marke. Viele traditionelle Arbeitsmethoden schaffen es nicht, das kreative Potenzial von Mitarbeitern in Begeisterung für die gemeinsame Sache umzusetzen. Natürlich braucht es auch die klassische Powerpoint-Informationsveranstaltung, die Brandrede des Chefs beim Jahres-Kick-off oder das Business-Kabarett beim Mitarbeiter-Event. Davon darf man sich allerdings kein Aha-Erlebnis erwarten. Diese Formate – auch wenn sie humorvoll inszeniert werden und mit Hochglanz-Markenbroschüren flankiert sind – erzeugen bei Mitarbeitern Konsumverhalten, nicht Bewegung und nicht Begeiste-

zung. Dabei wissen wir, dass Menschen gehört, eingebunden und ernst genommen werden wollen. Nur so sind sie bereit, für eine Sache – in dem Fall für ein Unternehmen/eine Marke – die Extrameile zu gehen, sich zu identifizieren und durch ihr Engagement zum Erfolg beizutragen. Richtig eingesetzt bietet Lego Serious Play eine wertvolle Interventionsmethode, um Menschen ins markenkonforme Tun und Handeln zu begleiten.

Quellenverzeichnis

- Ebert, A. / Krobath, K., Mitarbeiter als Markenbotschafter, in: Personal Manager 5/08, Mannheim 2008, S. 34 – 36.
- Executive Discovery LLC, LEGO® SERIOUS PLAY™. Anwendungen für Unternehmen, Teams und Einzelpersonen, unveröffentlicht, 2003.
- The LEGO Group, Die Wissenschaft von LEGO® SERIOUS PLAY™. Spiel, Konstruktion, Imagination. Billund, unveröffentlicht, 2002.
- Krobath, K., Identität kommt von Taten. Internal Branding bei PRISMA Kreditversicherung, in: Schmidt, H., Internal Branding. Wie Sie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Wiesbaden 2007, S. 113 – 131.
- Schmidt, H., Internal Branding. Grundlagen der innengerichteten Markenführung, in: Schmidt, H., Internal Branding. Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Wiesbaden 2007.