

**Advertorial**

# Change Management (be-)greifbar machen – Gamification in Change-Workshops

**Change Management ist oft wenig greifbar. Da kann es um schwer artikulierbare Gefühle gehen, um Widerstände, die man lange nicht erkennt und dann nicht wirklich einordnen kann. Lisa Simon und Torsten Otto, Haufe Akademie, beschäftigen sich seit Jahren mit dieser Herausforderung und setzen in ihren Beratungen immer wieder auch intuitive Elemente aus der Gamification wie Changesetter™ oder Lego® Serious Play® ein.**

*Frau Simon, Herr Otto, was war Ihre Motivation, sich mit neuen Herangehens- und Arbeitsweisen für Workshops und Trainings zu beschäftigen?*

Lisa Simon: Das war vor allem die Erkenntnis, dass spielerische Elemente mit haptischen Herangehensweisen, also aktiv werden mit den Händen, dazu beitragen, Verborgenes an die Oberfläche zu bringen. Sie helfen uns, Zusammenhänge, für die wir sonst viele Worte benötigen, anders auszudrücken, lassen uns Austausch und den wirklichen Kern von Problemen und Lösungen viel besser wahrnehmen. Zielgruppen für dieses Vorgehen sind Führungskräfte, Projektmanager und Change Manager, deren Aufgabe es ist, Veränderungen zu gestalten.

Torsten Otto: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für gelungene Workshops und die Akzeptanz der Ergebnisse ist, alle Anwesenden einzubeziehen und für die Mitarbeit im Workshop zu gewinnen. Dabei unterstützen die spielerischen Elemente, in dem sie den Zugang zu den zu bearbeitenden Themen erleichtern. Darüber hinaus spricht das Spielerische andere Gehirnregionen an und fördert die Kreativität, um sich auf andere Art und Weise mit den Themen und den damit verbundenen Veränderungen zu beschäftigen.

*In welchen Situationen ist Ihrer Erfahrung nach so eine Herangehensweise gut geeignet?*

Torsten Otto: Häufig können Führungskräfte, dass was in Veränderungen passiert, wo die einzelnen Menschen stehen etc. nur erahnen und nicht greifbar machen. Es bleibt bei einem „Bauchgefühl“, wer mitzieht. Durch unser eingesetztes Tool wird den

Führungskräften zum einen die Change-Management-Theorie auf eine sehr schöne Weise vermittelt, um die Grundlagen für eine wirksame Arbeit im Change zu legen. Zum anderen erkennen sie, welche Widerstände vorhanden sind und welche Möglichkeiten es gibt, konstruktiv damit umzugehen. Dieses Ziel zu erreichen, wäre mit klassischen Methoden deutlich langwieriger.

**Lisa Simon**

Master in Wirtschaftspsychologie und zertifizierte Projektmanagementfachfrau (Level D) verfügt über mehrjährige Erfahrung als

Unternehmensberaterin/Vorstandsstab in

Projektmanagement und Organisationsprojekten. Sie ist heute Senior Consultant speziell für das Thema Change Management bei der Haufe Akademie.

**Torsten Otto**

Diplom-Betriebswirt (FH) und zertifizierter Project Management Professional (PMP®) verfügt über 15 Jahre Erfahrung als Berater, Coach und Trainer für Projekt- und Prozessmanagement-Themen. Er

verantwortet heute den Consulting-Bereich rund um die Themen Innovation, Change & Project Management bei der Haufe Akademie.

*Wie sieht das Tool konkret aus?*

Lisa Simon: Changesetter ist eine Change-Simulation anhand eines konkreten Projektes. Die Projektverantwortlichen erleben, welche Möglichkeiten sie haben, um eine Veränderung, beispielsweise eine CRM-Software-Einführung voranzutreiben. Sie müssen sich immer wieder für Maßnahmen entscheiden – etwa persönliche Gespräche, Workshop,

Datenauswertung – und erleben, was dann passiert. Die Entscheidungen werden in das System eingegeben, das die Wirkung simuliert. Die Endergebnisse der drei wesentlichen Abschnitte – Anfahren, Durchführen und den Change festigen – erleben die Teilnehmer auf dem großen Spielbrett am Boden. Ist ihr Boot, das für ihr Projekt steht, vorangekommen? Sind die Beteiligten im Boot beziehungsweise wo stehen sie hinsichtlich Widerstand und Veränderung?

### **Mit Changesetter™ die Wirkungen von Maßnahmen erkennen**

*Das klingt spannend. Können Sie ein Element von Changesetter beschreiben?*

Lisa Simon: Zum Start haben die Teilnehmenden sechs Handlungsoptionen zur Auswahl, wie sie die kommende Veränderung initial in ihr Team kommunizieren können. Sie können rational starten und die Ziele erklären, etwa Synergien schaffen oder neue Geschäftsfelder entwickeln. Sie können aber auch emotional beginnen, indem sie thematisieren, was da auf die Betroffenen zukommt, und Botschaften vermitteln wie: Wir müssen überlegen, wie wir uns als Team aufstellen, unsere Stärken hervorheben, unsere Schwächen erkennen und angehen.

Torsten Otto: An dieser Stelle ist wichtig, dass die Simulation auch unterschiedliche Mitarbeitertypen kennt. Man erlebt, dass unterschiedliche Persönlichkeiten unterschiedlich reagieren, und muss die Maßnahmen so abstimmen, dass möglichst viele mitziehen. Es wird klar: Es gibt nicht „die eine richtige Lösung“.

*Wie geht es nach der Entscheidung weiter?*

Lisa Simon: Das Team loggt seine Entscheidungen ins System ein und bekommt Resonanz, wie sich das Projekt dadurch verändert. Bei emotionalen Aussagen beispielsweise kann es passieren, dass die Widerstände schwinden, aber das Schiff nicht von der Stelle kommt.

Torsten Otto: Im Grunde geht es hier um das Spannungsfeld zwischen Leadership und Management. Über die Simulation wird deutlich, dass ein gesunder Mix notwendig ist, um das Projekt voranzubringen und gleichzeitig die Leute nicht zu verlieren.

*Gibt es eine Verknüpfung mit dem konkreten Projekt?*

Lisa Simon: Wie erwähnt umfasst die Simulation drei große Kapitel. Jedes schließt man ab mit einer intensiven Reflexion, was die spielerische Erfahrung für das konkrete Projekt bedeutet. Zum Ende hin besteht die Möglichkeit, ein gesamtes Projekt im Hinblick auf Change Management zu beleuchten. Wobei klar wird, dass es ein iterativer Prozess also im Sinne von „plan-do-check-act“.

*Wie lange dauert eine solche Simulation denn in der Regel?*

Lisa Simon: Mit etwas Vorerfahrung kann man die Simulation in einem Tag durchführen, da bleibt allerdings wenig Zeit zur Reflexion. Mit intensiver Reflexion bis hin zur konkreten Planung eines Projekts sind zwei bis drei Tage optimal.

### **Nichts für Kinder: Lego® Serious Play®**

*Neues Thema: Sie setzen auch Lego in Ihren Workshops ein. Wie funktioniert das?*

Torsten Otto: Um hier zuerst mal mit den gängigen Vorurteilen aufzuräumen: Was wir hier „Spielen“ nennen, hat mit dem, was normalerweise darunter verstanden wird, wenig zu tun. Lego Serious Play basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Psychologie, der Organisationsentwicklung und der Hirnforschung, hat ganz bestimmte Ziele. Es wurde in Zusammenarbeit von Lego und einer Hochschule für die Ausgestaltung des unternehmenseigenen Strategieprozesses entwickelt.

*Wie lässt sich Lego Serious Play im Projekt einsetzen?*

Torsten Otto: Es ist ein spannendes Tool, das man beispielsweise sehr gut für die Teamentwicklung einsetzen kann: Was macht uns als Team aus? Wofür stehen wir? Welchen Einflussfaktoren unterliegen wir derzeit? Die ideale Größe der Gruppe liegt dabei bei sechs bis zwölf Teilnehmern. Mehr sollten es nicht sein, denn das Vorgehen stellt sicher, dass jeder Teilnehmer am Prozess beteiligt ist und zu den Ergebnissen beiträgt. Ein typisches „20:80 Meeting“, in dem 20 Prozent der Anwesenden 80 Prozent des Ablaufs und der Redezeit prägen, wird bewusst verhindert.

*Die von Ihnen genannten Fragestellungen sind ja nicht gerade einfach zu beantworten. Da könnte manchem die Antwort schwerfallen, geschweige denn, dazu etwas zu bauen.*

Lisa Simon: Tatsächlich beginnt der Workshop mit einem "Skill Building": Man startet mit relativ einfachen vordefinierten Strukturen, wie beispielsweise einem Turm, bevor man ins „freie Bauen“ geht. Damit wird sichergestellt, dass die Teilnehmer sukzessive die Kompetenz aufbauen, um dann später auch schwierigere Fragestellungen zu bearbeiten. Grundsätzlich gilt: „Wenn Du mal nicht weiterweißt, bau einfach ein cooles Modell und erzähle Deine Geschichte dazu.“ Beim Erzählen fallen einem oft Dinge ein, die einem vorher gar nicht bewusst waren.

Torsten Otto: In einem zweiten Schritt kann die Aufgabe dann lauten: „Modifiziere den Turm so, dass er etwas über Dich als Person als Projektleiter verrät.“ Das Ergebnis wird im Anschluss den anderen vorgestellt.

*Was könnte denn da herauskommen?*

Lisa Simon: Zum Beispiel, dass jemand Rollen unten dran baut und erklärt, der Turm sei ihm oder ihr zu statisch, und damit der eigenen Flexibilität und Dynamik Ausdruck verleiht. Andere setzen ein Männchen oben drauf: „Ich behalte den Überblick.“

*Okay, verstanden. Wie geht es weiter?*

Torsten Otto: Nun gibt es verschiedene Optionen. Möglicherweise entwickelt die Gruppe ein gemeinsames Modell, in dem Elemente aus den individuellen Modellen verwendet werden. Das mündet dann in einen spannenden Integrationsprozess, in dem die unterschiedlichen Sichten und Wahrnehmungen der Teilnehmer ausgetauscht werden. So entsteht aus individuellen Modellen und Geschichten eine gemeinsame Erzählung und ein Ergebnis, das von allen Teilnehmern mitgetragen wird.

*Wie kommt man hier zum realen Projekt zurück?*

Torsten Otto: Die Modelle beziehen sich ja schon auf das Projekt. In der Reflexion vertieft man zudem noch einmal: Was haben wir gelernt? Welche Schlüsse ziehen wir? Welche konkreten Maßnahmen ergreifen wir? Zu dem Prozess gehört zudem auch eine sehr gute Dokumentation mit Fotos und Notizen, vielleicht Video, zu dem, was zu den Modellen erzählt wurde, vor allem zu dem großen geteilten Modell. Ein tolles, konkretes Ergebnis aus einem der letzten Workshops war eine Art Einfluß- und Stakeholdermatrix. Mit klassischen Mitteln hätte man sicher einige Iterationen und mehrere Tage gebraucht, um dieses komplexe Konstrukt darzustellen. Mit LSP haben wir es in 2 Stunden entwickelt. Das zeigt den Mehrwert wohl sehr deutlich.

*Welches Feedback kommt typischerweise am Ende eines solchen Workshops?*

Lisa Simon: Typischerweise äußern Etliche, dass sie am Anfang doch skeptisch waren, den Prozess dann aber als sehr wertvoll empfunden haben. Weitere häufige Kommentare: Es macht Spaß, ist aber auch fordernd, weil es auf so unterschiedlichen Ebenen stattfindet. Generell sind die Teilnehmer beeindruckt, mit welcher Intensität und Schnelligkeit man Themen bearbeiten kann.

Torsten Otto: Als weiteres Feedback erhalten wir häufig, dass die erhaltene Transparenz über die Sichtweisen und Wahrnehmungen aller Teilnehmer sehr wertvoll war, um an der einen oder anderen Stelle das Verhalten zu verstehen. Und dass die Methode überraschend effizient zu beeindruckenden Ergebnissen führt, die eine größere Nachhaltigkeit mitbringen als gängige Workshop-Formate.

*Frau Simon, Herr Otto, herzlichen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Elisabeth Wagner.*

### Kontakt:

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**, Consulting Innovation, Change & Project Management,  
Offenbacher Straße 98, 63263 Neu-Isenburg, Tel.: 06102 74850-00, [consulting@haufe-akademie.de](mailto:consulting@haufe-akademie.de), [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de).