



## Verbindungen in einem vielfältigen Team durch spielerische Ansätze schaffen

Prof. Dr. Chrissi Nerantzi, Laith Dajani  
Leeds University

Chrissi Nerantzi ist Erziehungswissenschaftlerin und forscht im Bereich kreativer, interaktiver, kollaborativer, offener und digitaler Lehr- und Lernmethoden. Sie ist Professorin für Creative and Open Education an der School of Education der University of Leeds. Sie setzt die LEGO® SERIOUS PLAY® Methode seit vielen Jahren als Hochschuldidaktikerin und in internationalen und offenen Kursen sowie Weiterbildungsnetzwerken ein. Laith Dajani ist Geschäftsführer für Weiterbildung an der Leeds University Business School. Er ist verantwortlich für das Management und die strategische Ausrichtung des Weiterbildungsangebots für Führungskräfte an der Leeds University Business School und engagiert sich für berufliche Entwicklung und Lernen.

### Hochschulbereich:

Berufliche Weiterbildung

### Veranstaltung:

Workshop im Rahmen eines Teamtages/Retreats

### Zielgruppe:

Mitarbeitende

### Zeitraumen:

Ca. 60 Minuten (in dreistündigem Workshop)

### Gruppengröße:

30 Teilnehmende

### Eingesetztes Material:

Brick Soup (Zufällige Auswahl von LEGO®-Steinen als Gruppensets: Eine Tüte für jede Gruppe für die erste LSP-Aktivität und ein Tablett mit einer größeren Menge an LEGO®-Material für die Haupt-LSP-Aktivität)  
Marmeladengläser und Gegenstände der Teilnehmenden, A4-Papier, Buntstifte, Haftnotizen sowie Flipchart und Marker

### Raumkonfiguration:

Stuhlkreis und Gruppenarbeitstische

### Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

### Didaktisches Ziel:

- Teambuilding
- Ideengenerierung

## Ausgangslage

Der neue Leiter der Abteilung Executive Education (zweiter Autor) der Leeds University Business School organisierte einen Teamtage unter dem Motto „Ein Team, ein Ziel“, um sein vielfältiges Team von Fachleuten zusammenzubringen. Ziel war es, dass sich die einzelnen Personen mit ihren unterschiedlichen Fachkenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten kennenlernen und gegenseitige Einblicke in ihre Arbeitsbereiche erhalten, um die zukünftige Zusammenarbeit im Team und in Untergruppen zu stärken. Grattan (2022) merkt an, dass das Erforschen, wie Arbeit und Leben von Einzelpersonen erlebt werden, und das Gewinnen von Einblicken in ihre Probleme, Gewinne und Bedürfnisse im Arbeitskontext hilft, menschliche, flexible und fruchtbare Beziehungen zu schaffen und gemeinsam mehr zu erreichen.

Spielen schafft einen entspannten Raum, in dem unterschiedliche Menschen zusammenkommen, ihre Fantasie spielen lassen und staunen können (James & Brookfield, 2014). Dies ermöglicht

es unterschiedlichen Individuen, sich zu öffnen, bereichert die Reflexion, das Erkunden, das Experimentieren und den Austausch von Ideen und Perspektiven, was sich positiv auf die Sozialisierung, die Zusammenarbeit und die Ideengenerierung auswirkt. Es ermöglicht, Probleme auf neue Art und Weise zu lösen. Vielfalt fördert Kreativität.

Darüber hinaus hilft das Teilen von Geschichten, Erfahrungen und der eigenen Verletzlichkeit nach Hooks (1994) dabei, sich stärker miteinander verbunden zu fühlen (Hooks, 1994; Brantmeier, 2013). Während sich diese Perspektiven auf Lern- und Lehrumgebungen beziehen, ist der Aufbau von Beziehungen ebenso wichtig in Kontexten der Mitarbeiter\*innenentwicklung. Ahenkorah (2020, online) erläutert, dass „safe spaces“ und „brave spaces“ problematische Konzepte seien, da diese Räume enorme Anstrengungen von denen erfordern, die unterrepräsentiert sind und sich daher marginalisiert oder ausgeschlossen fühlen können. Stattdessen spricht sie sich für „accountable spaces“ aus: „accountability means being responsible for yourself, your



intentions, words, and actions. It means entering a space with good intentions, but understanding that aligning your intent with action is the true test of commitment“ (Ahenkorah 2020, online). Praxisbeispiele zeigen dabei, wie Spielen solche einladenden und verantwortungsbewussten Räume schaffen kann, in denen sich Individuen respektvoll verhalten und vielfältige Perspektiven und Ideen geschätzt werden (James & Nerantzi, 2019).

Wir wollten das Potenzial eines solchen Ansatzes im Kontext der Abteilung Executive Education erkunden.

## Vorgehen

Der Workshop fand im zweiten Teil des Ausflugstages statt. Er sollte mit einem spielerischen Ansatz die Mitglieder des Teams dabei unterstützen, sich auf persönlicher und beruflicher Ebene kennenzulernen. Sie sollten gegenseitig Einblicke in das gewinnen, was Grattan (2022) ihre Probleme, Gewinne und Bedürfnisse nennt, und ein stärkeres Gefühl der Verbundenheit entwickeln. Dahinter stand die Erwartung, dass diese verbesserten und stärkeren Verbindungen das Potenzial haben, die zukünftige Zusammenarbeit in der Abteilung zu optimieren.

Brown (2009, 197) stellt fest, dass Spielen „die Wurzeln von Vertrauen, Empathie, Fürsorge und Teilen nährt“. Darüber hinaus argumentieren Bateson und Martin (2013), dass Vielfalt eine wichtige Zutat ist, um neue Ideen zu generieren. Sie stellen außerdem fest, dass spielerisches Denken und Verhalten die Kreativität fördern und dazu beitragen können, Individuen und Organisationen innovativer zu machen.

Der Plan für den Workshop wurde gemeinsam entwickelt und umfasste eine Reihe spielerischer Aufgaben. Dazu gehörten objekt- und geschichtenbasierte Ansätze sowie LEGO® SERIOUS PLAY® Aktivitäten. Verschiedene spielerische Ansätze wurden kombiniert, um den umfangreichen Workshop abwechslungsreich zu gestalten und so das Energieniveau der Teilnehmer\*innen hoch zu halten (Nerantzi & James, 2022).

Der/die Facilitator\*in leitete die Teilnehmer\*innen durch eine Reihe von spielerischen, partizipativen Aktivitäten, die schrittweise darauf abzielten, den Einzelnen zu helfen sich zu öffnen, sich kennenzulernen und Verbindungen mit anderen, ihren Gedanken und Ideen herzustellen.

Der Workshop bestand aus drei aufeinander aufbauenden Phasen:

1. Marmeladenglas-Aktivität
2. Brücken bauen mit der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode und nonverbaler Kommunikation
3. Erarbeiten der Merkmale gut funktionierender Teams

### Marmeladenglas-Aktivität

Gegenstände, denen wir unsere eigenen Assoziationen zuordnen, können uns helfen, auszudrücken, wer wir sind, was uns wichtig ist und welche Ziele wir haben (Chatterjee, 2010). Objektbasiertes Lernen wird seit vielen Jahren in Museen und Bibliotheken eingesetzt und seine Wirksamkeit wird zunehmend auch

im Hochschulbereich für praktisches Lernen und die Förderung des konzeptionellen Verständnisses anerkannt (Chatterjee, 2010; Chatterjee & Hannan, 2015). Wenn diese Objekte mit anderen geteilt werden, teilen wir unsere Geschichten und wer wir sind und knüpfen Verbindungen zu anderen.



Abb. 1: Marmeladenglas mit persönlichen Gegenständen aus dem Workshop

Vor Beginn des Retreats wurden die Teilnehmer\*innen eingeladen, drei Gegenstände, die ihnen etwas bedeuten und mit ihrer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verbunden sind, in ein leeres Glas zu legen und zum Workshop mitzubringen (vgl. Abb. 1). Die Gegenstände konnten Teile ihres beruflichen und/oder persönlichen Lebens repräsentieren. Die Teilnehmer\*innen sollten sich darauf vorbereiten, dies während des Workshops mit den anderen zu teilen.

Im Workshop wurde von der Moderation nochmals betont, dass die Teilnehmer\*innen so viel oder so wenig mit anderen teilen können, wie sie möchten. Die Stühle wurden in einem Kreis aufgestellt, um eine Lagerfeuer-ähnliche Atmosphäre zu schaffen, und die Teilnehmer\*innen hatten ca. 1 Minute Zeit, um sich auszutauschen.

### Brücken bauen mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und nonverbaler Kommunikation

Die zweite Aktivität diente als Aufwärmübung und allgemeine technische Einführung in die Arbeit mit LEGO® Steinen. Die Workshop-Teilnehmer\*innen arbeiteten an Gruppentischen in Kleingruppen von vier bis fünf Personen aus verschiedenen Untergruppen. Neue Mitarbeiter\*innen wurden mit anderen gemischt, die schon länger an der Einrichtung waren. Von dieser Aktivität an bis zum Ende des Workshops arbeiteten die Personen in derselben Gruppe. Jede Gruppe erhielt eine Tasche mit LEGO® Steinen und die Anweisung, während der Aktivität weder mündlich noch schriftlich mit anderen Gruppenmitgliedern zu kommunizieren. Diese Bedingung bot die Möglichkeit, die Zusammenarbeit mit nonverbaler, multimodaler und multisensorischer Kommunikation zu erkunden. Die Teilnehmer\*innen erlebten die Unordnung des Nichtverstehens, potenzielle Missverständnisse und Konflikte aus erster Hand. Dies ermöglichte es ihnen, über Strategien zur Überwindung dieser Herausforderungen nachzu-



denken und ein breiteres Spektrum an Kommunikationsstrategien zu betrachten, die dazu beitragen können, das gegenseitige Verständnis zu verbessern (Pennycook, 2018). In einem Workshop mit der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode lädt die erste Aktivität die Teilnehmer\*innen normalerweise dazu ein, ein individuelles Modell zu bauen, um die technischen LEGO® Baufähigkeiten zu (re)aktivieren (Nerantzi & James, 2022). In diesem Workshop wurde jedoch entschieden, die erste LEGO® Aktivität kollaborativ zu gestalten. Dies ermöglichte die Erkundung individueller und kollektiver Konstruktionsfähigkeiten und schuf einen gemeinsamen Experimentierraum, der von Anfang an die Bedeutung vielfältiger Zusammenarbeit hervorhob. Darüber hinaus wurde die Erfahrung der nonverbalen Kommunikation und die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen für eine harmonische Zusammenarbeit aufgezeigt.

## Erarbeiten der Merkmale gut funktionierender Teams

Die Hauptaktivitäten des Workshops mit der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode drehten sich um die Merkmale eines gut funktionierenden Teams. Die Bauaufgabe für jedes Gruppenmitglied in der dritten Phase bestand darin, ein Modell zu bauen, das die Merkmale eines gut funktionierenden Teams zeigt. Die Teilnehmer\*innen hatten dafür 10 Minuten Zeit. Anschließend stellte jedes Mitglied das Modell vor und die Gruppe diskutierte die Merkmale. Alle Mitglieder erhielten dann drei grüne Bausteine, um die drei für sie wichtigsten Merkmale auf allen erstellten Modellen zu markieren.

Jede Gruppe erstellte dann auf der Grundlage der individuellen Modelle ein gemeinsames Modell, das die markierten wichtigsten Merkmale eines gut funktionierenden Teams zeigte. Jede Gruppe teilte ihr Modell mit allen anderen Teams und zwei Personen hielten wichtige Beobachtungen auf einem Flipchart fest. Abschließend diskutierte die gesamte Gruppe etwa 15 Minuten lang, was sie aus diesem Prozess über das Team gelernt hatten.

## Reflexion und Tipps

Der kreative Workshop, bei dem eine Reihe von spielerischen Ansätzen einschließlich Objekten und der LSP-Methode zum Einsatz kamen, ermöglichte es den Teilnehmer\*innen, ihre Kolleg\*innen zu „sehen“ und mehr über einander zu erfahren. Dies ermöglichte ihnen, zumindest teilweise, Gemeinsamkeiten und ähnliche Interessengebiete auf persönlicher und beruflicher Ebene zu identifizieren. Die Atmosphäre war freundlich und offen, und alle schienen bereit, einen Beitrag zu leisten und einige ihrer Erfahrungen und Gedanken über wichtige Merkmale eines gut funktionierenden Teams mitzuteilen. Obwohl die Hauptaktivität des LSP wichtige Ergebnisse hervorbrachte und Input von allen Teilnehmer\*innen generierte, hätte es sich vielleicht gelohnt, die LSP-Einheit im Workshop über die 60 Minuten hinaus zu verlängern und zu vertiefen. So hätte noch mehr Zeit zur Verfügung gestanden, um darüber zu diskutieren, was die neuen Erkenntnisse für das Team bedeuten und wie sie im Sinne des Tagesmottos „Ein Team, ein Ziel“ in die Arbeit einfließen können.

Rückblickend auf den „Away Day“ wäre es vielleicht effektiver gewesen, den Nachmittagsworkshop am Vormittag durch-

zuführen, basierend auf kurzen Übungen zur Einführung des Konzepts „Ein Team, ein Ziel“. Dies hätte eine noch klarere Verbindung zwischen dem Konzept und den Ergebnissen des LSP-Workshops hergestellt und die Relevanz für die Gruppe stärker verdeutlicht.

## Weiterführende Literatur

- Ahenkorah, E. (2020). „Safe and Brave Spaces Don't Work (and What You Can Do Instead)“, 21 September 2020, <https://medium.com/@elise.k.ahen/safe-and-brave-spaces-dont-work-and-what-you-can-do-instead-f265aa339aff>
- Bateson, P. & Martin, P. (2013). *Play, playfulness, creativity and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brantmeier, E. J. (2013). *Pedagogy of vulnerability: Definitions, assumptions, and applications*. In J. Lin, R. Oxford, E.J. Brantmeier. *Re-Envisioning Higher Education: Embodied Pathways to Wisdom and Transformation* Information Age Publishing.
- Brown, S. (2009). *Play. How it shapes the brain, opens the imagination, and invigorates the soul*. New York: Penguin books.
- Chatterjee, H. J. (2010). *Object-Based Learning in Higher Education: The pedagogical power of museums*. *University Museums and Collections Journal*, 3 (179-181).
- Chatterjee, H. J. & Hannan, L. (2015). *Object-Based Learning in Higher Education*. Ashgate.
- Grattan, L. (2022). *Redesigning work. How to transform your organisation & make hybrid work for everyone*. Milton Keynes: Penguin Business.
- Hooks, B. (1994). *Teaching to transgress, Education as the practice of freedom*. Oxon: Routledge
- James, A. & Brookfield S. (2014). *Engaging Imagination. Helping Students become creative and reflective thinkers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- James, A. & Nerantzi, C. (Hrsg.) (2019). *The Power of Play in Higher Education. Creativity in Tertiary Learning*. London: Palgrave.
- Nerantzi, C. & James, A. (2022). *LEGO® for university learning: Online, offline and elsewhere (Version 1)*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7421754>
- Pennycook, A. (2018). *Posthumanist Applied Linguistics*. Abingdon and New York: Routledge.