

## Vertiefte Reflexion und überraschender Erkenntnisgewinn – Die Methode LEGO® Serious Play® in der Praxis

Wenn ich bei einer Auftragsklärung den Satz sage: *Das könnten wir auch mit LEGO® bearbeiten*, blicke ich in den meisten Fällen in sehr große Augen. LEGO® Serious Play® ist eine Methode, deren volles Potenzial für die Bearbeitung von Fragestellungen und die Begleitung in Entwicklungsprozessen oft noch nicht erkannt ist. Ich selbst bin ich auch noch am Experimentieren und immer wieder überrascht, welche Möglichkeiten sich durch die Bearbeitung mit LEGO® bieten. In diesem Artikel möchte ich Ihnen die Methode kurz vorstellen, ihren Zusammenhang mit dem Thema Selbstorganisation deutlich machen und mögliche Anwendungsfelder für die Praxis aufzeigen.

### Was ist LEGO® Serious Play®? – Hintergrund und Darstellung der Methode –

LEGO® Serious Play® ist eine Methode, die auf den Ideen und dem theoretischen Gerüst von Johan Roos und Bart Victor basiert. Seit 1996 wurde sie innerhalb der LEGO Group für die eigenen Team-, Visions- und Strategieentwicklungsprozesse genutzt und wird seitdem beständig weiterentwickelt.

Die LEGO® Serious Play®-Methode ermöglicht Menschen, ihre Gedanken, Ideen, Wahrnehmungen und Gefühle intuitiv anhand von LEGO®-Modellen zu bauen. Diese Modelle stehen im Fokus: Sie zeigen die dreidimensionale Antwort von Menschen auf konkrete Fragestellungen. In der anschließenden Austauschrunde werden die Modelle mit den anderen Gruppenmitgliedern geteilt – und hier passiert häufig etwas Außergewöhnliches: Durch das Erklären und Zeigen am Modell werden komplexe Gedanken sichtbar, die vorher nicht leicht in Worte gefasst werden konnten. Die Gruppe hört nicht nur mit den Ohren, sondern auch mit den Augen zu und kommt so in einen tiefen Austausch miteinander.

Beim Bauen selbst erleben sich viele TeilnehmerInnen in einem Flow-Gefühl. Eine der zentralen Regeln ist: *Denke mit deinen Händen – Vertraue deinen Händen*. Aus Sicht des Wissensmanagements wird hier das implizite Wissen, das inkorporierte Wissen, angezapft, was dazu führt, dass die Modelle häufig viel mehr darstellen, als in einer rein mündlichen Antwort auf eine Frage möglich gewesen wäre. Durch den Zwischenschritt des entspannten Bauens – in der Regel ohne konkreten Plan, sondern den Händen folgend – fließt dieses Wissen in unser Modell ein, ohne dass wir uns dessen beim Bauen voll bewusst sind. Diese Bewusstwerdung geschieht erst in der anschließenden persönlichen Reflexion und vor allem in der gemeinsamen Austauschrunde, in der wir unser Modell den anderen vorstellen. Beim Reden und Zeigen werden sich die ErbauerInnen der vollen Bedeutung ihres Modells bewusst – und manche Erkenntnisse bilden sich auch erst auf Nachfrage: *Hat dieser blaue Stein eine Bedeutung?* und plötzlich wird uns klar: *Ja, das hat er!*

#### Die unterschiedlichen Baustufen

1. **Individuelle Modelle (Stufe 1)**  
stellen die eigenen Gedanken dreidimensional dar
2. **Gemeinsame Modelle (Stufe 2)**  
verbinden die persönlich wichtigen Aspekte der individuellen Modelle zu einem gemeinsamen Modell
3. **Systemmodelle (Stufe 3)**  
setzen die gemeinsamen Modelle in einen Systemzusammenhang und machen so Verbindungen, Wechselwirkungen und Einflüsse sichtbar

Stufe 1 ist immer der Ausgangspunkt

## Wie funktioniert LEGO® Serious Play® in der Praxis?

### – Anwendung der Methode –

Der LEGO® Serious Play®-Prozess ist auf den ersten Blick ziemlich einfach, doch – wie bei vielen einfachen Prozessen – hat es jeder Schritt in sich. Für die Umsetzung in der Praxis ist daher in jedem Fall eine erfahrene und ausgebildete ModeratorIn notwendig, insbesondere, wenn die Modelle komplexer werden. Anbei stelle ich Ihnen kurz den Prozess anhand eines Beispiels und mit zusätzlichen Hinweisen vor.

**Vorab Zielsetzung des Workshops erarbeiten, einen Ablaufplan erstellen und vor allem: Gute Fragen formulieren.** Dies ist wie bei allen Workshops der Kern:

- Worum geht es?
- Was wäre das bestmögliche Ergebnis?
- Was hat sich nach dem Workshop zum Besseren gewandelt?
- Was ist das übergeordnete Ziel?

### Zu Beginn des Workshops: Skills Building

Das Skills-Building sollte immer zu Beginn eines Workshops durchgeführt werden. Es dient dazu, die Gruppe mit dem LEGO®-Material vertraut zu machen und das Potenzial für Metaphern und Bilder zu erfahren. Im Skills-Building werden verschiedenen kleinen Übungen gebaut (z.B. *Baue einen Turm!* oder *Welcher Stein symbolisiert für dich Freiheit?*) und anschließend in der Gruppe geteilt.

### Der Kernprozess

#### 1. Die Gruppe bekommt eine Aufgabe gestellt.

*Beispiel: Baue deine ideale Führungskraft! (Zeit: 3 Minuten)*

In diesem Schritt liegt die Kunst und die Krux. Wer gute Fragen sät, wird gute Antworten ernten – oder halt auch nicht. Daher ist die Vorbereitung enorm wichtig, um an dieser Stelle wirklich die passende Frage für das aktuelle Thema und die Gruppe zu formulieren. Die Zeitbegrenzung ist ebenfalls zentral, damit spontan und mit den Händen gedacht wird.

#### 2. Die TeilnehmerInnen bauen ihre Antwort.

*Diese Antwort kann zum Beispiel so aussehen:*

In der Bauphase kann entspannende Musik aufgelegt werden, um das Flow-Gefühl der TeilnehmerInnen zu unterstützen. Nach dem Bauen gibt es außerdem die Möglichkeit, dass jede TeilnehmerIn ihr Modell zunächst alleine reflektiert und wichtige Punkte auf Post-Its festhält.



### 3. Die TeilnehmerInnen teilen ihr Modell mit der Gruppe.

Unser Teilnehmer erzählt beispielsweise zu seinem Modell:

- Die Führungskraft steht auf den Säulen der Geschichte und ist sich der Vergangenheit des Unternehmens bewusst
- Sie hat die Ziele im Blick und geht auch selbst voran
- Wenn es nötig ist, packt sie im Tagesgeschäft mit an und unterstützt das Team
- Sie denkt immer nachhaltig
- Sie kann sowohl männlich als auch weiblich sein
- Nach getaner Arbeit geht sie auch gerne mal mit dem Team etwas trinken

Das Teilen ist absolut zentral für den Prozess. Hierfür sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Die anderen TeilnehmerInnen dürfen nicht interpretieren (*Das bedeutet doch bestimmt ...*), aber sie dürfen Nachfragen stellen (*Hat der Zaun eine Bedeutung?*)

### 4. Gemeinsame Reflexion des Prozesses.

In diesem Schritt wird auf das übergeordnete Workshop-Ziel geblickt. Welche Antworten haben wir dazu gehört? Wie geht es uns aktuell? Welche Gedanken wollen wir gemeinsam festhalten?

## Was hat LEGO® Serious Play® mit Selbstorganisation zu tun?



Beispiel für ein komplexeres individuelles Modell:  
Wie siehst du die aktuelle Arbeitswelt?

Die kurze Antwort: Eine ganze Menge! Mit Hilfe der Methode wird automatisch eine Gleichwertigkeit aller Beiträge im Raum hergestellt. Jede und jeder kommt zu Wort und jedes Modell ist wichtig und bringt einen anderen Aspekt des gleichen Themas zum Vorschein. Die Stillen innerhalb der Gruppe werden gezielt einbezogen, da jeder ein Modell baut und über jedes Modell gesprochen wird. Keine Idee dominiert die andere, was eine Tiefe innerhalb der Kommunikation schafft, die durch reine Abfragen häufig nicht möglich ist.

Die Methode LEGO® Serious Play® unterstützt damit partizipative Führung, wie die Autoren Sean Blair und Marko Rillo in ihrem Buch *Serious Work* schreiben: Die Vielfalt des Teams wird genutzt, es wird ein gemeinsames Verantwortungsgefühl geschaffen und der Zusammenhalt gestärkt. Auch der Aspekt des Nichtwissens wird gezielt von der Methode genutzt: Ich vertraue meinen Händen und baue darauf, dass sie den richtigen Weg finden. Und das gilt für uns alle: Wir zapfen unser gemeinsames Wissen an und sind am Ende selbst überrascht, welche Ideen und bislang unbeachteten Aspekte wir kreiern haben.

## Literatur

- » Sean Blair & Marko Rillo: *Serious Work. Meetings und Workshops mit der LEGO® Serious Play®-Methode moderieren* (Verlag Franz Vahlen), 2019
- » Johan Roos & Bart Victor: *How it all began: The Origins of LEGO® Serious Play®* (<http://ijmar.org/v5n4/18-025.html>)
- » Open Source Dokument von LEGO® zur LEGO® Serious Play®-Methodik (<https://seriousplaypro.com/about/open-source/>)
- » Ein weiterer – wie ich finde sehr spannender – Ansatz: Die Nutzung von LEGO® Serious Play® in Tiefeninterviews von der Journalistin Patrizia Bertini (<https://legoviews.com/2012/01/21/this-crazy-thing-called-palestine/>)

## Autorin

Kathrin Behme, Kommunikationswissenschaftlerin (M.A.), selbständig als Coach, Moderatorin und Trainerin tätig ([www.adonde.de](http://www.adonde.de)), begleitet seit vielen Jahren Wissenstransfer-Prozesse und setzt begeistert das LEGO® Serious Play®-Material in all diesen Formaten ein.

Disclaimer: LEGO, SERIOUS PLAY, the Minifigure and the Brick and Knob configurations are trademarks of the LEGO Group, which does not sponsor, authorize or endorse this article.