



01 Was ist LEGO® SERIOUS PLAY®? Einführung in die Methode

Peter Bernardi und Natalie Böddicker

LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) ist eine Kreativmethode. LSP ist ein Impuls zur agilen Zusammenarbeit von kleinen und größeren Gruppen. LSP ist ebenso die Überzeugung, dass gemeinsam flexible Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden können. Vielleicht ist LSP auch eine „language for systematic creativity“ (Kristiansen u. Rasmussen, 2014, para. 15). LSP bedeutet ein strukturiertes Vorgehen, um in chaotischen Prozessen Strukturen zu etablieren.

Kurz gesagt: LSP kann als eine Methode eingesetzt werden, bei der im Zusammenspiel aus geordneten Schritten und kreativ gebauten Modellen Antworten auf gestellte Fragen sichtbar und damit nutzbar gemacht werden.

Entstehung und Weiterentwicklung

Die Geschichte der Kreativmethode LEGO® SERIOUS PLAY® kann aus verschiedenen Bausteinen zusammengesetzt werden (vgl. Abb. 1). Zeitlich entstand LSP ab Mitte der 1990er Jahre in einem agilen Prozess zwischen theoretisch-wissenschaftlichen Überlegungen und der praktischen Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Vier Bausteine waren für den Start ab 2002 wesent-

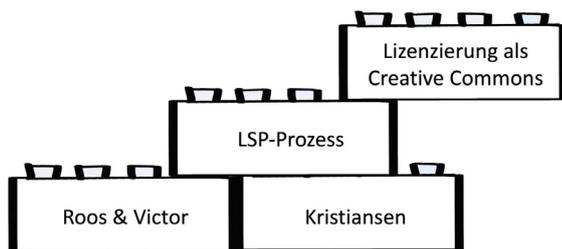


Abb. 1: LSP-Entstehung als Modell (Grafik: Peter Bernardi)
lich:

Ein erster Baustein war der LEGO®-CEO Kjeld Kirk Kristiansen und die von ihm initiierte neue strategische Ausrichtung des Familienunternehmens. Kristiansen übernahm von seinem Vater die Geschäftsleitung in dritter Generation und strukturierte das Unternehmen LEGO® erfolgreich neu. In den 1990er Jahren wuchs LEGO® auf den internationalen Märkten und diversifizierte auch die Produktpalette und Produktionskette. Die Notwendigkeit zur Veränderung ergab sich auch aus wirtschaftlichen Krisensituationen, stagnierenden Verkaufszahlen und dem zunehmenden Erfolg elektronischer Unterhaltungsangebote.

Parallel dazu formulierten an der Wirtschaftshochschule International Institute for Management Development (IMD) die beiden Professoren Johan Roos und Bart Victor die sogenannte „real-time strategy“ (RTS) zu unternehmerischen Strategieprozessen (Roos & Victor, 2018). Roos und Victor sind der zweite wesentliche Baustein, denn in den grundlegenden Prinzipien der RTS sind viele zentrale Bestandteile der Methode LSP enthalten. So legten die beiden unter anderem die folgenden Grundsätze fest: hoher Stel-

lenwert der subjektiven Sichtweisen der am Prozess Beteiligten, Metaphern und Storytelling als Methode, die Auseinandersetzung mit der (Unternehmens-)Identität, die Interaktionen aller Akteur*innen (ebd.). Im Auftrag von Kristiansen begannen Roos und Victor, die RTS-Prinzipien im Unternehmen zu implementieren. Das war eine Herausforderung – denn trotz des kreativitätsfördernden Produkts trafen sie nicht auf ein Umfeld, in dem Kreativität als Teil des Arbeitsprozesses gesehen wurde:

„LEGO managers were not much different from managers anywhere. In their view, methods or materials that appeared playful, childish, or frivolous did not belong in serious business discussions, like strategy making“ (Roos & Victor, 2018, S. 334)

Ab Januar 1997 erprobten Roos und Victor in einem iterativen Prozess mit LEGO®-Mitarbeitenden Materialien und Möglichkeiten – der dritte Baustein. Damit war die Methode, die zunächst noch „LEGO M-Tool“ (M stand für Management) hieß, mit den heute bekannten Prinzipien definiert und wurde zunächst intern eingesetzt. Das Projektteam wurde 1999 um Robert Rasmussen und Per Kristiansen erweitert, die ab 2002 über die ausgegründete Firma Executive Discovery die Methode „LEGO® SERIOUS PLAY®“ vermarkteten. Primäre Zielgruppe waren Wirtschaftsunternehmen, bei denen vorher von Executive Discovery ausgebildete Moderator*innen die Workshops durchführten (vgl. Volkery, 2002).

Die Kommerzialisierung der Methode war allerdings weniger erfolgreich als erwartet. Das Unternehmen baute zwar ein Netzwerk mit lizenzierten Partner*innen und (selbst) ausgebildeten Moderator*innen, den sogenannten „Facilitator*innen“ auf. Allerdings waren weder die eingeführten Geschäftsmodelle über zentrale oder später dezentrale Anbieter*innen noch der exklusive Materialverkauf langfristig rentabel (vgl. de Luis Araque, 2015). LEGO® reduzierte schrittweise die eigene Rolle und veröffentlichte schließlich Ende der 2000er Jahre die Methode unter einer Creative Commons Lizenz. In der Konsequenz sieht sich das Unternehmen nur noch als Lieferant von Material und Methode: „the LEGO Group only guarantees the quality of the LEGO SERIOUS PLAY methodology and the physical material, while practitioners are responsible for the quality of the delivery of the actual workshops based on the methodology“ (The Lego Group, 2021). Mit diesem schrittweisen Rückzug von LEGO® aus der operativen Vermarktung der Methode und einer Öffnung für eine nicht-kommerzialisierte Nutzung wuchs die Popularität von LSP als Ansatz in verschiedenen Kontexten.

Wie funktioniert LEGO® SERIOUS PLAY®?

Die Besonderheit der Methode LSP ist, dass die Teilnehmenden konstruktiv und kreativ (zusammen) arbeiten können. Dazu müssen sie im sogenannten „Skill Building“ (nach Hillmer, 2023) einerseits mit dem LEGO®-Material und andererseits mit der Idee des von Modellen geleiteten Erzählens vertraut gemacht werden. Diese Aufgabe übernimmt ein*e Facilitator*in. Diese Person leitet



die Teilnehmenden beim Bauen von verschiedenen Modellen (den sogenannten „Baustufen“) und in der Auseinandersetzung mit den entstandenen Modellen an.

Die Rollenvielfalt der Person ist dabei sowohl Herausforderung wie Bedingung für den Erfolg des Prozesses: „Facilitators are absolutely essential; they must be able to play several roles during the process like convener, instigator, feedback provider, and process manager“ (Roos & Victor 2018, S. 337). Eine Zertifizierung als Facilitator*in ist mittlerweile nicht mehr notwendig, um LSP-Workshops anzubieten, wird aber von LEGO® empfohlen. Mittlerweile bieten viele Weiterbildungsunternehmen diese meist zweitägige Fortbildung an. Neben der Kenntnis des Prozessablaufs von LEGO® SERIOUS PLAY® ist für eine*n Facilitator*in vor allem die Erfahrung in der Moderation von Gruppen von essenzieller Bedeutung.

Der LSP-Prozess beginnt mit einer Aufwärmphase in vier Schritten, dem sogenannten „Skill Building“ (vgl. Abb. 2 sowie Nerantzi & James, 2019, S. 16):

1. Bauauftrag – konkreter Arbeitsauftrag mit Zeitvorgabe (posing the question)
2. Bauen – die Teilnehmenden bauen ein LEGO®-Modell innerhalb der Zeitvorgabe (building the model)
3. Teilen – gegenseitige Präsentation und Erläuterung der LEGO®-Modelle (sharing the model)
4. Reflektieren – an Hand von Reflexionsfragen der*des Facilitator*in (shared reflection)

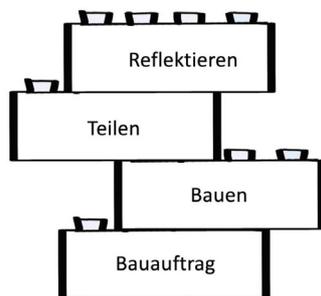


Abb. 2: LSP-Prozess in vier Schritten (Grafik: Peter Bernardi).

Da es beim Skill Building um eine Einführung in Methode und Materialien geht, wird in dieser Vorstufe mit kürzeren Bauzeiten von etwa 1–5 Minuten und weniger ausgedehnten Phasen des Teilens und Reflektierens gearbeitet.

Der Bauauftrag beginnt auch beim Skill Building mit der Aufforderung „Baue ein Modell...“. Dabei geht es zunächst nicht um etwas Abstraktes, sondern eher um ein allgemein verständliches und einfaches Bauwerk, wie zum Beispiel einen Turm oder eine Brücke. Hier kann der*die Facilitator*in zudem eine Anzahl von zu verwendenden Steinen, Farben oder Formen vorgeben. Nachdem die Teilnehmenden in relativ kurzer Zeit von ein bis zwei Minuten ihre Modelle gebaut haben, schließt sich die gegenseitige Präsentation und Erklärung der Modelle an. Dieser Schritt fällt beim Skill Building eher kurz aus. Die Aufgabe der Moderation ist es, die Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit der Bauwerke hervorzuheben und gleichzeitig die grundlegenden Regeln zu be-

tonen: Es gibt kein objektives „richtig“ oder „falsch“, jedes Modell und seine Interpretation gehören der Person, die es gebaut hat. In einer nächsten Skill Building-Runde können abstrakte Begriffe gebaut werden. Hier ist der Schritt des Teilens, also das Erläutern der eigenen Bauwerke und der Bedeutung einzelner Steine, sehr wichtig. Damit wird das Prinzip der Steine als Metaphern eingeführt.

Im Anschluss erfolgt die gemeinsame Reflexion, die von der Moderation mit Fragen angeleitet wird. Beim Skill Building kann sich die Reflexion an grundsätzlichen Fragen zum Bauerlebnis orientieren, wie zum Beispiel „Was war überraschend für euch?“.

Damit ist das Skill Building abgeschlossen, es beginnt die Orientierung an den zentralen Zielen der jeweiligen Veranstaltung (Im Kapitel Praxisbeispiele sind vielfältige Anwendungsideen nach Zielen aufgeführt).

Zielorientiertes Bauen

Die Teilnehmenden thematisieren und diskutieren durch das Bauen von LEGO®-Modellen ein konkretes Ziel oder eine Problemstellung. Dabei arbeiten sie in verschiedenen Personenkonstellationen und in verschiedenen, aufeinander aufbauenden Baustufen. Die grundlegende Struktur der vier Schritte bleibt dabei erhalten: Zuerst erfolgt der **Bauftrag** mit einem vorgegebenen Zeitlimit, der von den Teilnehmenden standardmäßig allein umgesetzt wird. Der Bauauftrag soll möglichst konkret sein und dennoch Raum zur individuellen Interpretation geben. In der **Bauphase** arbeiten die Teilnehmenden an den Modellen, wobei ihnen entweder ein individuelles Set an Steinen zur Verfügung steht oder eine große Auswahl an LEGO®-Steinen gemeinsam genutzt wird. Dabei hat der*die Facilitator*in die Aufgabe, auf die Zeitvorgabe zu achten und die Teilnehmenden zum abstrakte(re)n Bauen zu motivieren, da sie später die Bedeutung der verwendeten Materialien kontextualisieren.

Dies geschieht im dritten Schritt mit der **Vorstellungsrunde der Modelle** durch die Teilnehmenden. Dabei ist wichtig, dass die Teilnehmenden die Bedeutung des eigenen Modells und die Wahl der Steine erklären. Ziel ist, dass sie die LEGO®-Steine nutzen, um individuell (oder später gemeinsam) entwickelte Geschichten zu erzählen (Storytelling). Dabei werden sie gegebenenfalls durch den*die Facilitator*in zu Einzelheiten der Modelle befragt.

Im letzten Schritt **reflektieren** die Teilnehmenden gemeinsam die Bedeutung der vorgestellten Modelle im Hinblick auf das übergeordnete Thema bzw. die konkrete Zielsetzung. Thematisiert werden können zum Beispiel:

- weitere Optionen für kommende Handlungen
- mögliche Herausforderungen bei der Umsetzung
- Rückfragen der Teilnehmenden
- Konkretisierungen zu den Modellen und ihren Bestandteilen (z. B. verwendete Bausteine, deren Position und/oder Farben)



Bauen in Baustufen

Diese Abfolge von vier Prozessschritten wiederholt sich laut Hillmer in drei Baustufen, in denen folgende Modelle entstehen (2023):

1. **Individuelles Modell** oder Einzelmodell, das von einer Person geschaffen wird.
2. **Gruppenmodell**, das von zwei oder mehr Personen gebaut wird
3. **Systemmodell**, das mehrere Person aus individuellen Modellen oder Gruppenmodellen entwickeln.



Abb. 3: Gemeinsames Bauen eines Gruppenmodells (Foto: Elisabeth Scherer).

Der Vorteil von Gruppen- wie Systemmodellen liegt in der notwendigen Kommunikation über die Gestaltung der Modelle. Die Teilnehmenden müssen sich über Steine austauschen, deren Anordnung oder Neuordnung diskutieren und innerhalb der Gruppe Aufgaben verteilen (vgl. Abb. 3). Dies resultiert in einer Intensivierung des Austauschs und der Reflexion hinsichtlich des Produkts, welches – wie beispielsweise das Systemmodell – ein tatsächliches gemeinschaftliches Ergebnis darstellt. Da alle Teilnehmenden im Schritt des Bauens involviert waren, ist es ihnen möglich, das Modell sowie die zugrundeliegenden Denkprozesse vorzustellen.

Der LSP-Prozess beginnt in der Regel mit dem Einzelmodell, damit jede einzelne Person ihr Vorwissen, ihre Haltung usw. einbringen und reflektieren kann. Für das Gruppenmodell werden bei mehr als sechs Teilnehmenden Kleingruppen gebildet, die ihre Einzelmodelle zusammenbringen. Aus jedem Einzelmodell sollte im Gruppenmodell etwas wiederzufinden sein. Der Bauauftrag ist in dieser Phase immer der Gleiche: „Baut aus euren Einzelmodellen ein Gruppenmodell.“ Je nach Komplexität und Divergenzen in der Gruppe muss ein Zeitrahmen von 20 bis 30 Minuten (oder länger) eingeräumt werden, da die Gruppenmitglieder diskutieren und Kompromisse finden müssen. Die Gruppen teilen ihr Modell mit den anderen Gruppen (oder der Moderation). Im Anschluss folgt wieder die Reflexion. Alternativ führt Hillmer noch ein sogenanntes „Landschaftsmodell“ an, bei dem die Teilnehmenden die vorher erstellten individuellen Modelle so auf einer Fläche

anordnen, dass deren Position, Abstand und/oder Ausrichtung beispielsweise Abhängigkeiten ausdrücken (2023, S. 171 ff.). Die letzte Baustufe ist das Systemmodell. Dabei geht es darum, zu einem bereits gebauten Modell äußere Einflussfaktoren, Herausforderungen sowie Zusammenhänge zu anderen Themen darzustellen. Diese externen Faktoren werden von den Gruppenmitgliedern einzeln gebaut und anschließend mit sogenannten Konnektoren mit dem bestehenden Modell verbunden. Hierzu wird das LSP Connections Kit empfohlen, da die darin enthaltenen Verbindungselemente sowohl flexible als auch starre Bauteile wie Achsen, Seile oder Ketten enthalten. Je nach Ausrichtung der Aufgabe können zu diesen Bauteilen entweder bestimmte Bedeutungen vorgegeben werden oder durch die Teilnehmenden individuell erläutert werden.

Das Systemmodell ist eine sehr komplexe und zeitaufwändige Baustufe, da hier nicht nur die konkreten LEGO®-Bausteine, sondern auch die Position der Modelle und einzelne Verbindungselemente in der Gruppe diskutiert und vorgestellt werden. Es bietet in seiner Komplexität aber auch die Möglichkeit, ein möglichst detailliertes Modell (beispielsweise von einem Unternehmen) zu visualisieren und zu diskutieren. Die Teilnehmenden können mit dem Systemmodell und dessen einzelnen Bestandteilen dann in der Folge weiterarbeiten.

Raumplanung für die LSP-Praxis

Zur erfolgreichen Umsetzung der Methode LSP gibt es auch Anforderungen an den Raum: Ein LSP-Prozess findet in der Regel mit einer kleineren Gruppe (beispielsweise 10–12 Teilnehmende) statt. Dafür wird ein Raum benötigt, der groß genug ist, um verschiedene Konstellationen abzubilden. In der Literatur wird beispielsweise zu einer Aufteilung in einem „Drei-Tische-Set-up“ mit einem Gruppentisch, einem Präsentiertisch und einem Materialtisch geraten (Hillmer, 2023, S. 42). Auf letzterem finden sich die gut sortierten Steine in ausreichender Anzahl für die Teilnehmenden und Bauaufträge. Der Präsentiertisch wird (oft ohne Stühle) nur zur Vorstellung der Modelle genutzt, sodass der Bauprozess am Gruppentisch stattfindet. Die Trennung der Bereiche unterstützt die klare Struktur und sorgt für Bewegung der Teilnehmenden zwischen den Tischen.

Für den Hochschulkontext, insbesondere im Bereich der Lehre, kann der hier idealtypisch beschriebene Prozess angepasst werden. Im Kapitel Praxisbeispiele finden sich dazu viele Möglichkeiten.