



STEIN AUF STEIN ...

... der Paradigmenwechsel wird bald fertig sein.

Konfliktlösung mit LEGO® Serious Play®.

VON NICOLE GRÜN

Drei Augenpaare starren mich an. Ich nehme leichte Entgeisterung in den Gesichtern der Männer zwischen fünfzig und sechzig wahr. Sie sind seit vielen Jahren Kollegen. So haben sie sich die Konfliktmediation gewiss nicht vorgestellt! Was ist passiert? Ich habe mit jedem ganz klassisch ein Einzelgespräch geführt, Fragen gestellt, Notizen gemacht, ein bisschen provoziert – alles so, wie ich schon seit rund eineinhalb Jahrzehnten in solchen Situationen mit Klienten interagiere. Dann bitte ich alle drei an einen Tisch, sie beäugen sich kritisch und schweigen. Ich beobachte sie, drehe mich um, öffne meine Boxen, breite

ein großes schwarzes Tuch über den Tisch und kippe ungefähr 3000 Legosteile darauf aus. Ich kann sehen, dass die Männer glauben, dass ich sie veräppeln möchte, und händige jedem fröhlich eine 32 mal 32 Zentimeter große Grundplatte aus. Ein Teilnehmer räuspert sich leicht, wir haben im Vorgespräch miteinander gelacht, nun schaut er fragend und ich beginne zu erklären, was hier gerade geschieht: Die LEGO® Serious Play® Methode wurde von Kjeld Kirk Kristiansen, dem Enkel des Firmengründers, in den 1990er-Jahren kreiert, um das Unternehmen LEGO aus der Krise zu holen. Es dauerte jedoch rund zehn Jahre, bis die Methode tatsächlich in die Unternehmenswelt Einzug hielt.

Ich habe im April 2018 meine Facilitator-Ausbildung gemacht, eigentlich ohne zu wissen, worauf ich mich da einlasse. Ein Kollege hatte sie organisiert und wir haben mit einer Trainergruppe daran teilgenommen. Seither bin ich, die nie einen richtigen Bezug zu den kleinen Plastiksteinen aufgebaut hatte – außer beim Bauen mit meinen Kindern (als ich Kind war, hatten wir keine Legosteine) – ein echter Fan und habe immer welche im Gepäck, egal, zu welchem Auftrag ich mich begeben. Vor allem setze ich die Methode in Konflikten ein, aber auch im Einzelcoaching, bei Führungskräfte trainings oder bei teambildenden Maßnahmen. Die bunte Vielfalt ist für mich zu einem unverzichtbaren Tool geworden, wenn es

darum geht, Menschen zum Reden zu bringen.

Tatsächlich höre ich im Anschluss sogar sehr oft: „Ich hatte gar nicht vor, so viel zu sagen und preiszugeben.“ Oder so wie neulich bei der Konfliktmediation mit 16 Teilnehmenden: „Ich glaube, wir haben noch nie so offen und ehrlich miteinander geredet!“ Nun aber zurück zur Männerrunde. Ich erkläre, dass es sich um eine Methode handelt, die für die Unternehmenswelt kreiert wurde – also für Erwachsene –, und dass die vielen Teile keine Bauanleitung haben und man daraus nicht den Millennium Falcon maßstabsgetreu nachbauen kann, sondern dass sich auf dem Tisch Steine und Teile aus unterschiedlichsten Legowelten befinden, die teilweise auf den ersten Blick noch nicht einmal kompatibel erscheinen. Der Duplo-Elefant, der eigentlich für Kleinkinder gedacht ist, kippt zum Beispiel auf der Legoplatte. Die ersten Hände greifen schon in die bunte Menge und ziehen einzelne Figuren, Legotechnik-Teile oder Duplo-Tiere heraus und betrachten sie angelegentlich. Auch wenn die Herren noch sehr verhalten sind, so ist die Neugier anscheinend schon geweckt. Nun decke ich das Flipchart auf und erläutere die Regeln, denn LSP (LEGO® Serious Play®) ist zwar eine kreativitätsfördernde Methode, die tiefgreifende Kommunikation ermöglicht, aber es ist trotzdem wichtig, bestimmte Vorgaben zu beachten. Da die Methode bei der Hand-Hirn-Verknüpfung ansetzt, die besagt, dass besonders viele Hirnareale aktiv sind, wenn wir mit den Händen arbeiten, lautet die Empfehlung, immer mit beiden Händen zuzugreifen und den Händen zu vertrauen. Es geht nicht darum, besonders schön zu bauen oder die Auswahl so zu treffen, dass alles perfekt zusammenpasst, sondern zuzugreifen und aus dem, was man hat, etwas entstehen zu lassen. Es kommt nicht auf das gebaute Modell an, sondern auf die Bedeutung, die die bauende Person ihm im Anschluss gibt. Grundsätzlich ist es nicht erwünscht, die Ergebnisse

der Mitbauenden zu bewerten oder zu kommentieren. Das Ziel ist, bauend Fragen zu beantworten, und der Zauber liegt darin, dass viele Teilnehmende während der Gestaltung in eine Art Flowzustand geraten und sich Steine, Schnüre, Netze, Räder, abstrakte Teile und Duplo-Tiere beinahe magisch zu einem Gesamtbild zusammenfügen. In Anschluss ist jede Person aufgefordert, die Geschichte ihres Modells zu erzählen. So wird dem Gebauten Bedeutung hinzugefügt und aus der Turbine und einigen Kleinteilen wird „Sand im Getriebe“ und die Leiter steht für den „Weg ins Nirgendwo“. Hier gibt es kein: „So geht

lückenhaft“, sagt einer und bricht damit das Eis.

Im Anschluss wird abgebaut und dann stelle ich die erste Frage, die es bauend zu beantworten gilt.

Die reine Bauzeit ist zeitlich begrenzt, in der ersten Runde starte ich meist mit sieben Minuten und reduziere dann auf fünf. Die Erfahrung zeigt, dass Menschen zu bewusst nachdenken, was sie nun nehmen und daraus bauen, wenn sie zu viel Zeit haben. Bei LSP geht es mehr um Intuition und Kreativität als um planendes Handeln. Rasch haben die Männer das Prinzip begriffen, im wahrsten Sinne des Wortes, und die Beschrei-

Der Duplo-Elefant kippt auf der Legoplatte.

das aber nicht“ oder Diskussionen, ob eine Leiter wirklich ohne klaren Endpunkt irgendwo stehen kann, denn das Modell ist eine Metapher.

Nun hänge ich die Regeln gut sichtbar im Raum auf und bitte die Männer, einen Turm zu bauen. Es kann einfach nur ein Turm sein oder ein möglichst hoher, ein möglichst stabiler, bunter – hier sind der Fantasie für die Aufgabenstellung keine Grenzen gesetzt. Manchmal lasse ich auch einfach nur ein Teil auswählen. Diese Aufgabe gilt dem sogenannten skills building. In diesem ersten Schritt geht es darum, die Scheu vor dem Zugreifen und Bauen zu verlieren und zu erfahren, wie LSP funktioniert. Im Regelfall gleicht kein Turm dem anderen. Nun bitte ich die drei, sich einmal anzuschauen, was die anderen gebaut haben, jedoch ohne zu kommentieren. Dann frage ich, was der Turm mit dem heutigen Treffen zu tun hat. Nach den ersten zögerlich-holprigen Sätzen kommen bereits hier wirklich spannende Aussagen: „Mein Turm hat Unterbrechungen und irgendwie ist das ja auch so mit uns hier, da ist das Miteinander ebenfalls

bungen werden umfassender und tiefergründiger. Ich halte jede Frage und jedes Modell fotografisch fest. Zudem schreibt jeder die drei wichtigsten Aspekte des Modells auf ein Post-it und klebt dieses zum Modell. So ist auch im Nachhinein noch nachvollziehbar, was damit gemeint war. Nach vier Runden einigen sich die Männer auf ein Treffen ohne mich, um weiter im Gespräch zu bleiben und sich insgesamt einfach besser kennenzulernen. Keiner von ihnen hat zu Beginn diese Wendung erwartet oder gar für möglich gehalten.

LSP ist vielfältig einsetzbar und funktioniert auch online, denn man kann sogenannte Exploration Bags erwerben. Hier befinden sich in jeder Packung die gleichen Steine und Teile. Ich versende sie vorab an die Teilnehmenden, der Ablauf bleibt gleich. Ich starte nach der Einführung immer mit dem skills building und steige dann ins eigentliche Thema ein. Führung lässt sich live und online hervorragend begleiten, wenn eine Person ein Modell aus einer gewissen Anzahl von Steinen baut und dann eine andere rein sprachlich dazu anleitet, es

Die Menschen vergessen ihre Erfahrungen mit Lego nicht so schnell.

nachzubauen. Im Coaching lassen sich eigene Erlebenswelten, für die manchmal die Worte fehlen, abbilden und mit Bedeutung versehen. Bei Workshops für Teams und Gruppen kann aus vielen Einzelmodellen auch ein shared model entstehen, in dem ein bestimmter Teil aus dem eigenen Bauwerk auf eine gemeinsam genutzte Platte eingebracht wird und aus den vielen Einzelansichten ein Gesamtbild entsteht, das wiederum mit Bedeutung belegt wird.

Wichtig für den Trainer ist, die Fragen passend zum Auftragsthema zu gestalten, die Einhaltung der Regeln zu beachten, jeden zum Erzählen der Modellgeschichte zu ermutigen und an der richtigen Stelle vertiefend nachzufragen. Das verlangt viel Aufmerksamkeit und Wertschätzung. LSP ist, obwohl mittlerweile doch schon recht weit verbreitet, noch immer für viele Teilnehmende außergewöhnlich und daher überraschend und auffallend effektiv. Zudem vergessen die Menschen ihre Erfahrungen mit Lego nicht so schnell, und das beinhaltet bereits eine gewisse Nachhaltigkeit.

Es kann allerdings passieren, dass sich jemand weigert zu bauen – aber das geschieht extrem selten. Ich habe in den vergangenen vier Jahren mit mehr als

vierhundert Menschen gebaut und nur ein Teilnehmer hat nicht mitgemacht.

Meine Erfahrungen zeigen eher das Gegenteil – ich erlebe LSP als magisch, denn selten gelingt es mit anderen Methoden, so schnell in die Tiefe zu gehen und über Emotionen zu reden. Sicher vergesse ich den Abend nicht, an dem eine Teilnehmerin mit Tränen in den Augen ihr Modell erklärte und

und kein spaßiges Spiel mehr ist, sondern Grenzen überschreitet. Wäre es mir ohne LSP gelungen, diese Gesprächstiefe zu erreichen? Vielleicht. Aber bestimmt nicht innerhalb von sechzig Minuten! Daher bin ich absolut begeistert von der Methode, die für mich aus meinem Traineralltag nicht mehr wegzudenken ist. Ihr wollt mehr erfahren? Stellt mir gerne dazu Fragen ... ■

LEGO® Serious Play® Etikette

Das LEGO®-Modell ist deine Antwort auf die Frage.

Benutze beide Hände.

Vertraue deinen Händen.

Es gibt keine falschen Modelle.

Erzähle die Geschichte deines Modells.

Höre mit den Ohren und den Augen zu.

Jede:r baut und erzählt.

beschrieb: „Ich fühle mich von euch abgeschnitten, so als würde ich nicht mehr dazugehören, dabei möchte ich doch nur, dass wir alle eine gute Zeit miteinander erleben und miteinander reden.“

Die Betroffenheit bei den anderen zwölf Menschen am Tisch war nachhaltig spürbar und die Offenheit der Teilnehmerin sorgte plötzlich dafür, dass jeder über das eigene Empfinden in der Situation reden konnte. Den Anwesenden wurde klar, dass sie einander verletzen und dass das weh tut



Nicole Grün
Trainerin für Führungskräfte, emTrace® Coach,
Autorin des Buches
„Mimikresonanz für
Coaches“, Krimiautorin.

© privat
www.nicolegruen.de