

# LEADERSHIP LEGO

## FÜHRUNGSKOMPETENZEN AUFBAUEN MIT LEGO® SERIOUS PLAY®

VON SUSANNE NICKEL

«Agilität» – das Wort des Jahres bei der fiktiven Gesund-Krankenkasse. Zwar häufig benutzt, jedoch für Viele immer noch recht unscharf in der Bedeutung. Seit Personalleiter Heino Helf sich des Themas «Umstrukturierung, Agilität und New Leadership» zusammen mit den beiden Vorstandsmitgliedern Ilona Gutgeist und Carsten Blau angenommen hatte, blieb diese Situation unverändert. «Dabei müssen wir einfach langsam loslegen», gibt Ilona Gutgeist im wöchentlichen Jour Fix zu bedenken, «Wenn wir nichts tun, verpassen wir endgültig den Anschluss.»



Die selbst ernannte Taskforce rechnet aus gutem Grund mit Widerstand in der Belegschaft, insbesondere aus Kreisen der Führungskräfte. «Ein Kulturwandel ist harte Arbeit: Gewohnheiten und eingefahrene Strukturen müssen aufgebrochen und verändert werden. Ich kenne es ja von mir selbst: Schon die morgendliche Joggingrunde lässt sich nur schwer dauerhaft in meinen Alltag integrieren», sagt Helf. Das Meeting schließt mit einem Vorschlag für die kommenden Tage: Zunächst wolle man in die einzelnen Abteilungen hineinspüren. Wo liegen die größten Bedenken? Wer ist offen für Change, wer neutral, wer leistet Widerstand und vor allem: aus welchem Grund?

### Drei Formen von Widerstand

Eine Woche später sitzen die drei wieder im Meeting. Heino Helf ist bereits seit 40 Jahren im Unternehmen und hat einige Change-Vorhaben miterlebt. Jetzt meldet er sich zu Wort: «Im Großen und Ganzen ist die Stimmung in den Abteilungen wie vor jedem Veränderungsversuch. Es gibt drei Formen des Widerstands, die wir bedenken und auflösen sollten: Die erste ist die «Ich verstehe das nicht»-Form, die mit «Ich kann das nicht»-Gedanken einhergeht. Das ist sachlich ausgerichteter Widerstand und kann durch gute Kommunikation sowie die richtige Befähigung der Mitarbeiter aufgelöst werden. Die zweite Ausprägung ist der «Ich will das nicht»-Widerstand. Hier geht es um die emotionale Ebene. Vielleicht existieren gewisse Ängste und Unsicherheiten. Am Heikelsten ist die dritte Form: «Ich mag dich nicht». Hier wird der Person, die als Sinnbild für den Change steht, nicht mehr vertraut.» «Was schlagen Sie vor?», fragt Carsten Blau. «Ich denke, wir sollten bei den Führungskompetenzen beginnen. Und zwar so, dass die Leute motiviert und abgeholt werden.»

Ilona Gutgeist wird nachdenklich – so viele Workshops waren bereits abgehalten worden, so viele ohne nennenswerte Erfolge. Sie brauchen etwas radikal Anderes. Letztens hatte sie da was von einer befreundeten Office-Managerin gehört – aber ob das gut ankam bei einer Krankenkasse? «Wie wäre es mit Lego® Serious Play®?», fragt sie schließlich doch in die Runde. «Lego bauen mit unseren Leuten? Ist das Ihr Ernst?», schießt es aus Richtung Carsten Blau zurück. Gutgeist nickt: «Ich bin überzeugt, dass ein weiterer

## Die Methode führt Menschen an ihre Emotionen und setzt Kreativität frei.

kognitiver Workshop nichts bringt. Wir brauchen eine Methode, die Menschen an und in ihre Emotionen führt und Kreativität freisetzt, die dann wiederum Begeisterung für die Umsetzung auslöst. LSP scheint mir das Richtige zu sein. Wir könnten die Führungskompetenzen in einem Großgruppen-Workshop bauen.»

Zuerst zögerlich, aber dann mit stetig wachsender Begeisterung, kommt das erste Kopfnicken der anderen.

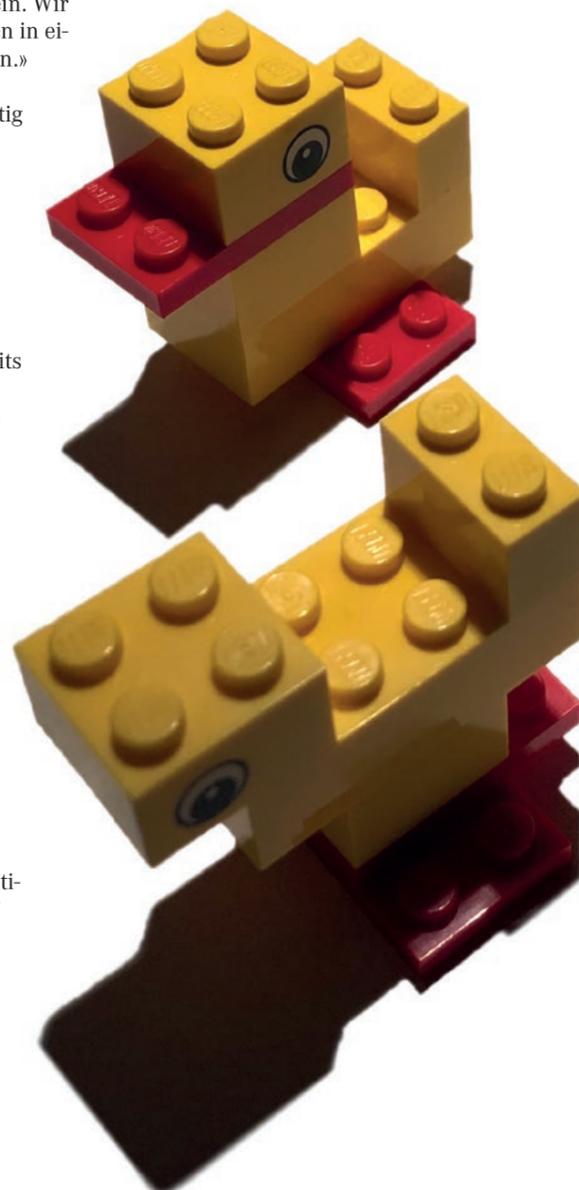
### Das ist Lego® Serious Play®

LSP ist eine vielfach getestete Methode, die das kreative Spielen und Bauen mit Lego-Steinen in die Arbeitswelt bringt. Sie wurde bereits 1996 von Lego entwickelt, um schneller zu besseren Ergebnissen zu kommen und kollaborative Innovationen zu schaffen. Kern der Methode sind die Mitarbeiter und deren natürliche Kreativität, die in jedem Menschen angelegt ist. Denn bei LSP bauen Teilnehmer die Antworten auf Fragestellungen mit Lego-Steinen. Das müssen nicht immer Strategien für den Kompetenzaufbau sein, auch andere Änderungsvorhaben im Unternehmen lassen sich so «spielend leicht» visualisieren. Wobei das Wort «leicht» hier nicht ganz wörtlich zu nehmen ist, denn LSP ist Arbeit! Es fordert die kognitiven Fähigkeiten der Menschen auf oft ungewohnte Weise. Klassische 80-20-Meetings gehören schon längst überholt und werden es mit dieser Methode: Jeder ist gefordert!

Geleitet wird der Workshop von einem zertifizierten Lego® Serious

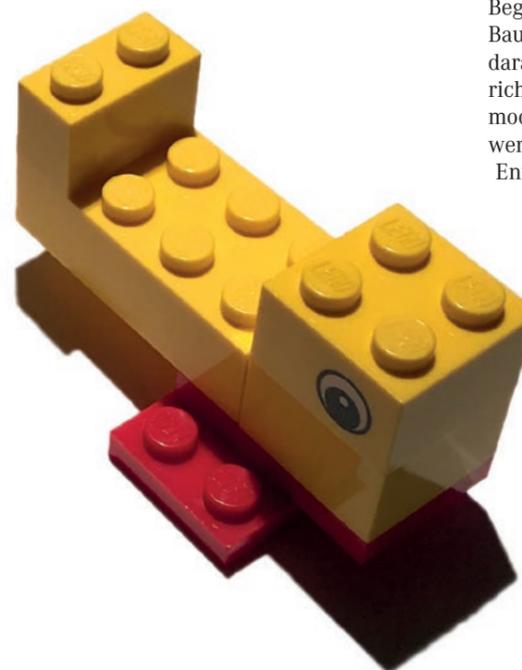
Play® Facilitator, der den Teilnehmern Aufgaben und Fragen stellt, auf die diese die Antworten mit Lego-Steinen bauen. Im Anschluss erklärt jeder sein Modell und steht für Verständnisfragen zur Verfügung. Am Ende stehen dreidimensionale Modelle im Raum, die unterschiedliche Perspektiven und Lösungswege darstellen. Begrenzt wird die Workshop-Größe lediglich durch logistische Faktoren: Bereits für zwölf Personen werden mehr als 10.000 Steine benötigt.

Um die Teilnehmer für das Thema zu sensibilisieren und auf LSP einzustimmen, beginnt der Workshop mit einem Impulsvortrag zu aktuellen Führungsthemen.



### Start mit Impuls zu Ambidextrie: beidhändig in neue Zeiten

Ein Wachrüttler gleich zu Beginn: Vor dem eigentlichen Workshop hält der Facilitator einen Vortrag, in dem die Teilnehmer auf die Wichtigkeit neuer Führungsmodelle aufmerksam gemacht werden. In unserer VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambigüe) funktioniert das Alte nicht mehr richtig und das Neue noch nicht ganz. Es ist also essenziell, dass Führungskräfte und Zukünftige verstehen, wie sie transaktionale und transformationale Führungsmethoden verbinden, um das beste Ergebnis für das Unternehmen zu erzielen. Diese Ambidextrie, also diese Beidhändigkeit bei der Verbindung alter und neuer Methoden, ist essenziell für zukünftige Unternehmenserfolge. Der Vortrag schafft ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderung, bevor alle in die wirklich intensive Phase des Workshops eintauchen.



### Loslegen mit Lego

Für den Workshop selbst werden ein langer Bautisch mit Stühlen (die Workstation), ein oder zwei Tische für das «Lego Buffet» und ein Präsentationstisch ohne Bestuhlung gebraucht, auf dem

die Modelle später ausgestellt werden. Los geht's am Bautisch, wo die Methode vermittelt und die Antworten anschließend «gebaut» werden. Bei der späteren Präsentation erzählt jeder Teilnehmer seine ganz individuelle Geschichte zu dem Modell – so wird erreicht, dass Bedenken, Sorgen, aber auch die entsprechend angepeilte Lösung bei allen Anwesenden tief verankert werden. Am Präsentationstisch entsteht schließlich auch das gemeinsame Modell – die Vision – aller Teilnehmer aus den Einzelstücken. Ein Beamer hilft, die Aufgaben- und Fragestellungen während des gesamten Workshops gut sichtbar für die Teilnehmer an die Wand zu werfen. In manchen Gruppen kann leise Hintergrundmusik den Kreativitätsprozess noch zusätzlich anregen. Und so sieht ein Workshop im Einzelnen aus:

#### Step 1: Jump in – Enten bauen

Enten brechen immer das LSP-Eis. Zu Beginn erhält jeder Teilnehmer sechs Bausteine und die Anweisung, eine Ente daraus zu bauen. Wichtig: Es gibt kein richtig oder falsch. Ein offizielles Entenmodell existiert nicht. Nach einer Minute werden die Teilnehmer aufgefordert, ihre Enten in die Mitte zu halten: Jeder hat eine individuelle Ente vor sich, kein Modell gleicht dem anderen, obwohl nur sechs Steine zur Verfügung standen – eine Schlüsselerkenntnis direkt zu Beginn. LSP bringt verschiedene Sichtweisen zutage – in einer Minute.

#### Step 2: LSP-Erläuterung

Nach dem Sprung ins kalte Wasser folgt eine kurze Einführung in die Methode, in der deutlich wird, dass in diesem Workshop jeder gehört und gebraucht wird.

Volle Beteiligung ist der Schlüssel, aus dem sich drei ganz entscheidende Vorteile entwickeln: Die Beteiligten teilen ihre Einsichten, entwickeln Vertrauen zu- und ineinander. Am Ende stehen das Commitment der ganzen Gruppe und das implizite Wissen der einzelnen Teilnehmer. In diesem Beispiel geht es um Führungskompetenzen. Die Teilnehmer finden heraus, welche Fähigkeiten wirklich an welchen Stellen gebraucht werden und wie man dorthin gelangt. LSP ist eine

geführte Methode, um schnell und agil zu Ergebnissen zu gelangen. Sie basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen ebenso wie auf Führungsstilen, Organisationsentwicklung und Psychologie. Und da jedes Spiel auch Regeln braucht: Handys werden ausgeschaltet, Laptops zur Seite gestellt. Gebaut wird in Metaphern, und die Teilnehmer geben ihrem Modell eine individuelle Bedeutung. Besonders wichtig ist, auf das eigene Modell zu vertrauen und intuitiv zu arbeiten: «Wir denken mit unseren Händen und hören mit unseren Augen. Und wenn uns gar nichts mehr einfällt, dann bauen wir einfach.»

## Wir denken mit unseren Händen und hören mit unseren Augen.

#### Step 3: Jedes Mal neu!

Die nächste Aufgabe besteht darin, aus einer vorgegebenen Lego-Palette einen Turm zu bauen – nur die Anzahl der Steine ist dabei vorgegeben, damit jeder Teilnehmer die gleichen Steine nutzt. Nach Ablauf der Zeit stehen wieder völlig unterschiedliche Türme vor den Teilnehmern. Diese haben nun die Aufgabe, zu erklären, was der erbaute Turm über die eigene Persönlichkeit aussagt. Das positive Aha-Erlebnis? Die Teilnehmer merken, dass jeder in der Lage ist, etwas zu bauen und das Erbaute als Metapher für die eigene Situation zu nutzen.

#### Step 4: Storytelling – Die Macht von Geschichten

Mit den Geschichten der Teilnehmer zu ihren Lego-Modellen sollen die Zukunft des Unternehmens und die Sinnhaftigkeit gegenwärtiger Themen ergründet werden. Storytelling entfaltet bei LSP seine volle Kraft. Ab diesem Zeitpunkt dürfen die Teilnehmer alle Steine vom Lego Buffet benutzen, mit der Aufgabenstellung: Bauen Sie Ihren Albtraumarbeitstag.



**Let's change mit innovativen Tools**  
Zehn Co-Creation-Stories  
für eine gelungene Transformation  
von Christian Berndt und Susanne Nickel

Die neue Unternehmenswelt wird gepetscht vom disruptiven Wandel. Schnelle Marktzyklen, globale Vernetzung, weltweiter, nahezu transparenter Informationsaustausch und die Digitalisierung fordern mehr Dynamik, Agilität und Demokratisierung. Um in dieser VUCA-Welt weiterhin flexibel, effizient und erfolgreich zu sein, müssen Firmen sich transformieren. Doch wie gelangen Unternehmen von der alten in die neue Welt? Dieses Buch zeigt Ideen für die Praxis: Wie man mittels Co-Creation-Change-Prozesse steuert, sie effektiv startet und damit die Menschen einbindet und begeistert – wie man die Kreativität der Mitarbeiter im Unternehmen hebt und Innovationen fördert. In jedem Kapitel wird ein Themenfeld aus der Praxis mit einer innovativen Methode – wie z.B. Lego® Serious Play®, Persona Modell, Design Thinking, Constellation, Business Theater, Lean Startup und Appreciative Inquiry vorgestellt.

Taschenbuch: 259 Seiten  
978-3648121016, € 24,95  
Haufe Verlag, 2018



Die anschließende Präsentation ist trotz des heiklen Themas meist locker und sorgt für einige Lacher. Storytelling und visuelles Darstellen erlauben es, auch mit sensiblen Themen offen und ehrlich umzugehen und sie genau zu betrachten.

**Step 5: Leadership – Schräge Führungssituation**

Als Einstimmung auf das Thema Führung erhalten die Teilnehmer nun die Aufgabenstellung, die schräge Führungssituation zu bauen, die sie entweder als Führungskraft oder als Geführter erlebt haben. Mit dieser Intervention lässt sich während des Austauschs der Teilnehmer schon erahnen, welche Kompetenzen fehlen oder welches Verhalten nicht zielführend ist.

**Step 6: Kompetenzen der Führungskräfte**

Hier beginnt die Bau-Session zum eigentlichen Thema des Workshops – in diesem Fall Entwicklung neuer Führungskompetenzen. Es soll für das Oberthema «Kompetenzen» sensibilisiert werden – gleichzeitig ist wichtig, herauszuarbeiten, was momentan schon gut läuft und wo es noch hakt. Dazu haben die Teilnehmer sieben Minuten Zeit, die aus ihrer Sicht wichtigsten Führungskompetenzen als Modell zu bauen. Jeder baut eine für ihn wichtige Kompetenz. Einige werden sich

vermutlich doppelten, wobei das zeigt, dass dieser Kompetenz ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt wird. Danach werden alle Teilnehmer eine Pause nötig haben.

**Step 7: Die Ente grüßt erneut**

Um nach der Unterbrechung wieder in den Flow zu kommen, werden die Teilnehmer aufgefordert, erneut eine individuelle Ente zu bauen – dieses Mal eine, die ihre Emotionen nach der Hälfte des Workshops widerspiegelt.

**Step 8: Zweite Runde Kompetenzen**

In der nächsten Runde werden die Teilnehmer gebeten, weitere wichtige Kompetenzen zu bauen und insbesondere die Herausforderungen der Ambidextrie zu berücksichtigen. Hier geht es darum, neben den schon bestehenden Modellen noch tiefer in die Thematik einzutauchen und weitere Kompetenzen zu sammeln und zu visualisieren.

**Step 9: Das gemeinsame Zukunftsmodell der Leadership-Kompetenzen?**

In 15 bis 20 Minuten baut die Gruppe nun ein gemeinsames Modell, indem sie die individuellen Modelle der Kompetenzen

zusammenfügt. Hierbei gibt es in der Regel viel Diskussion, und der Facilitator sollte darauf hinweisen, dass es am Ende darum geht, dass jeder mit dem finalen «Shared Model» leben kann. Das Shared Model wird anschließend von drei bis vier Teilnehmern mithilfe von Storytelling erklärt, sodass die Geschichten der wichtigen Kompetenzen erlebbar gemacht werden. Durch die Wiederholung setzen sich vor allem die Metaphern in den Köpfen der Teilnehmer fest – ein wichtiger Zwischenschritt. Es ist darauf zu achten, dass die Kompetenzen der Teilnehmer auch richtig im Gesamtmodell wiedergegeben werden.

**Step 10 und 11: Zukünftige Herausforderungen und neues Rollenverständnis**

Vermutlich gibt es trotz der vielen Denkanstöße und Schritte noch Kompetenzen, die von Führungskräften benötigt werden und noch nicht bedacht wurden. Genau auf die wird in diesem Schritt fokussiert. Dazu werden folgende Aufgaben gestellt:

- Bau von Modellen zu zukünftigen Herausforderungen, die die Organisation und verschiedene Führungskräfte bewältigen müssen, und
- Bau von Modellen zu erfolgskritischen Situationen bei der Führung von Mitarbeitern.

In Gruppen von sechs Personen sollen die Teilnehmer sich mit jeweils einer Fragestellung beschäftigen. Anschließend wird vorgestellt und diskutiert. Im nächsten Schritt wird besprochen, welche Auswirkungen diese Herausforderung auf das Rollen- und Selbstverständnis der Führungskräfte haben. Diese Überlegungen fließen ebenfalls in das große Shared Model ein, das somit ausgebaut und erweitert wird.

**Step 12: Abschluss: Where do we go from here?**

Die Teilnehmer waren kreativ, haben gebaut, was das Zeug hält, und der Präsentationstisch ist voll mit dem Shared Model und den Modellen weiterer Herausforderungen sowie erfolgskritischer Situationen. In diesem Moment sind die Modelle den Teilnehmern präsent und ihre Bedeutung klar. Für die spätere Arbeit braucht

**In Co-Creation entsteht eine emotionale Vision, die sich stärker in den Köpfen verankert als das immer gleiche Strategiepapier.**

man aber Gedankenstützen. Deswegen schließt sich nun der dokumentarische Teil des Workshops an. Die Modelle werden mit Haftnotizen beschriftet. Darüber hinaus werden die Teilnehmer gebeten, die in den Modellen enthaltenen Kompetenzen auf einem Flipchart zusammen mit den für die Position wichtigen Werten und Einstellungen zu erfassen. Ein weiterer Schritt zur Verdichtung der Informationen und des gesammelten Wissens kann sein, die Teilnehmer in kleinen Gruppen zu bitten, individuelle Flipcharts zu den Werten, Kompetenzen und Einstellungen anzufertigen. Anschließend gibt es einen offenen Markt, auf dem man sich frei bewegen, miteinander diskutieren, offene Fragen stellen und die Ergebnisse verinnerlichen kann.

**Visualisiertes und Kreatives bleibt!**

Ein Workshop mit Lego® Serious Play® eignet sich für jedes Unternehmen, das hierarchieübergreifend Führungskompetenzen beleuchten, stärken und verändern möchte. In Co-Creation, also in kreativer Kollaboration mit den Führungskräften verschiedenster Levels, entsteht eine emotionale Vision, die sich stärker in den Köpfen verankert als das immergleiche Strategiepapier. Und: LSP ist schnell! Jeder bringt sich ein, verbindet schaffende mit denkenden Prozessen. Bereits nach einem Tag steht eine Vision im Raum, die hierarchielos erschaffen und von allen getragen wird.

Bei der Gesund-Krankenkasse wurden die drei eingangs beschriebenen Widerstände mithilfe von LSP aufgelöst. Alle sind bereit und stehen in den Startlöchern, um endlich zu changen und nicht nur changen zu lassen.



**Susanne Nickel**

ist Expertin für Change 4.0 und innovatives Leadership. Die digitale Transformation ist eine Menschentransformation und es ist Aufgabe der Führungskräfte, den Spagat zwischen stabil und agil zu meistern. Genau hier setzt Susanne Nickel an. Als Change-Expertin arbeitet sie mit innovativen und co-creativen Methoden wie Lego® Serious Play®, Design Thinking, Canvas und vielen mehr. Darüber hinaus ist sie Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach und Management-Beraterin. Sie leitet bei Haufe im Consulting das HR Management und bei Kienbaum den Bereich Management Development. Viele Jahre war sie als Mediatorin und Rechtsexpertin im Fernsehen zu sehen und bekannt dafür, komplexe Sachverhalte einfach zu erklären. Als Rednerin gewann sie 2016 bei der GSA University den Preis für die beste Keynote.