



Die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen: Einführung und Praxisbeispiele



Herausgegeben von **Tobias Seidl, Elisabeth Scherer,
Holger Müller, Natalie Böddicker und Peter Bernardi.**

hnu **books**



Seidl, Tobias; Scherer, Elisabeth; Müller, Holger; Böddicker, Natalie; Bernardi, Peter: „Die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen: Einführung und Praxisbeispiele“.

Düsseldorf: HHU Books, 2025.
<https://doi.org/10.24336/hhubooks.50>

Lizenziert unter CC BY-SA 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek. The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available on the internet at <http://dnb.dnb.de>.



Dieses Dokument ist unter einer CC BY-SA 4.0 Lizenz veröffentlicht.

hhu books

Published by hhu.books,
Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf 2025

DOI: 10.24336/hhubooks.50
ISBN: 978-3-942412-12-4

© 2025. The copyright of the texts lies with the respective authors.

First edition 2025
Entwurf und Layout: Henrike Hof
Cover-Foto: Elisabeth Scherer



Inhaltsverzeichnis

Danksagung	6
Einleitung	7
Einführung	8
01 Was ist LEGO® SERIOUS PLAY®? Einführung in die Methode	9
02 LEGO® SERIOUS PLAY® im Kontext von Hochschule und Wissenschaft	12
03 Einsatz von LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen: Herausforderungen und praktische Tipps	15
04 Literaturempfehlungen: Handbücher für den praktischen Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode	20
Liste der zitierten Literatur	21
Praxisbeispiele	23
01 Entenjagd	24
02 Den Einstieg in die Reflexion eines (didaktischen) Projekts gestalten	26
03 Rollenreflexion als studentische*r Orientierungs-Tutor*in	28
04 Abstraktionsgrade von Aufgaben aus der Perspektive der Lernenden nachvollziehen	30
05 Entwicklung innovativer Unternehmensumgebungen	32
06 Identifikation impliziter Voreingenommenheit in der Forschungsorganisation	34
07 Eine Lehrveranstaltung evaluieren	37
08 Netzwerk- und Stakeholdermanagement	39
09 Resilienz in fragilen Zeiten – wer oder was trägt mich?	42
10 Unterstützung studentischer Reflexion über Existenzphilosophie	45
11 Visualisierung wissenschaftlicher Methoden der Biologie	48
12 Entwicklung einer Studiengangsvision für die Reakkreditierung	50
13 Core Identity und Core Vision für einen Bachelorstudiengang	52
14 Teambildung & Start-up-Entwicklung	54



15 Lernprozesse Baustein für Baustein gestalten	56
16 Eine Einzelberatung gestalten	59
17 Verzerrungen durch (generative) Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen veranschaulichen	62
18 Ideen im Design-Thinking-Prozess methodisch diskutieren und bewerten	64
19 Erfolgreich studieren! Unsicherheiten und Risiken managen	66
20 Unterstützung von Studierenden bei Teamarbeit und Eingrenzung komplexer Problemstellungen im Rahmen von Gestaltungsprozessen	68
21 Workshop zu unternehmerischem Mindset für Gründungsinteressierte	71
22 Exploration individueller Motivationsfaktoren im Kontext von Scrum-Rollen im agilen Teamwork	75
23 Management Consulting: Theoretische Modelle erschließen und in Strategieprozessen anwenden	78
24 Anregung transformativer Lernprozesse in der Lehrkräftebildung im Projekt „(Transformative and Serious) Play for Future“	81
25 Komplexität reduzieren und Abstraktion fördern in der Studieneingangsphase	84
26 Multiplikator*innenworkshop für Hochschullehrende	87
27 Verbindungen in einem vielfältigen Team durch spielerische Ansätze schaffen	90
28 Konzepte digitaler Lehre reflektieren	93
29 Das Wolkige (be)greifbar machen: Politische Utopien visualisieren	96
30 Zukunftsthemen der Unternehmensführung	99
31 Von Glaskugeln, Schätzen und Brücken: Reflexion der Rolle als Lehrende*r	102
32 Stärkung von Teams	104
33 Reflexion von Praxiserfahrungen im Lehramtsstudium	106
34 Definition der eigenen Rolle im Rahmen einer Tutor*innenqualifizierung	108
35 Einstieg in gemeinsame Teamarbeit	110



36 Erarbeitung von Erwartungen an die ideale Führungskraft	112
37 Unterstützung von Promovierenden bei der Reflexion ihres Promotionsprojektes	114
38 Partizipative Lehrentwicklung: Studierende erarbeiten Lehrformate	116
39 Raumgestaltung als Basis für einen strukturierten Kreativprozess in den Seminaren der internationalen Gesundheitspolitik und -ökonomie	119
40 Hochschulentwicklung: Erarbeitung von Erwartungen an die Implementierung eines Micro-Credential-Systems	123
41 Gestaltung von Desktop Walkthroughs im Service Design Prozess	125
42 Entwicklung von Feedbackkompetenz	128
43 Selbstreflexion in Forschungsprozessen	131
44 Unternehmensstrukturen verstehen – eine Einführung für Studierende aller Fachrichtungen	133
Kurzportraits der Herausgeber*innen	135



Danksagung

Unser Sammelband ist wie ein LEGO® SERIOUS PLAY-Modell: Viele einzelne Bausteine fügen sich hier zusammen und ergeben in ihrer Vielfalt ein einzigartiges Produkt. Dass wir hier einen so breiten Überblick über die Möglichkeiten erhalten, die die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) an Hochschulen bietet, verdanken wir den vielen Beitragenden dieses Bandes. Zu Beginn des Projektes waren wir unsicher, welche Verbreitung die Methode bereits an deutschen Hochschulen hat. Durch Recherche, persönliche Kontakte und Empfehlungen weitete sich der Kreis potenzieller Autor*innen jedoch immer weiter aus. Als wir die Kolleg*innen im Frühjahr 2024 mit der Idee sich zu beteiligen kontaktierten, waren wir vom Elan und der Begeisterung aller Autor*innen positiv überrascht. So konnten wir in relativ kurzer Zeit 44 Beiträge für unser Projekt gewinnen – viel mehr als wir initial erwartet hatten. Wir danken allen diesen LSP-begeisterten Autor*innen ganz herzlich dafür!

Dass der Band nun in so schöner Form vorliegt, ist das Verdienst von Henrike Hof. Sie hat das Layout gestaltet und die Beiträge gesetzt. Vielen Dank für diese großartige Arbeit!

44 Beiträge zu vereinheitlichen ist kein leichtes Unterfangen: Literaturangaben, Fachbegriffe etc. müssen geprüft und angepasst werden. Wir danken Sophia Mandel und Franziska Martins, die uns bei dieser Arbeit sehr tatkräftig unterstützt haben!

Es war uns ein wichtiges Anliegen, ein offenes Publikationsformat für unseren Band zu wählen, damit alle in der Hochschul- und LSP-Community freien Zugang zu den Inhalten haben. Daher war es für uns eine große Hilfe, dass wir den Band in der Reihe „HHU Books“ der Universitäts- und Landesbibliothek (ULB) Düsseldorf veröffentlichen konnten. Ohne die Unterstützung von Niklas Spehl und Thorsten Lemanski von der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf wäre dies nicht möglich gewesen – vielen Dank!

Die Herausgeber*innen

**Tobias Seidl, Elisabeth Scherer, Holger Müller,
Natalie Böddicker und Peter Bernardi.**



Einleitung

Holger Müller

Serious Play – also ernstes Spiel oder ernst spielen? Was sich wie ein klassisches Widerspruchpaar (die runde Ecke) anhört, hat das Potenzial, Perspektiven, Meinungen und Ideen „out of the box“ hervorzubringen. Der Reaktionsbeschleuniger, mit dem wir als Herausgeber*innenteam dabei arbeiten, sind die bunten Bausteine der Marke LEGO®.

Neues und Inspirierendes entsteht, wenn wir diese Bausteine in Aktion, Spiel und Ernst zielgerichtet zusammenbringen – das gilt auch für die Lehre und die Zusammenarbeit an Hochschulen. Mit unserem Sammelband zeigen wir das Potenzial der Methode LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP), die für mehr Kommunikation, Interaktion und Perspektivenvielfalt an Hochschulen sorgen kann.

Auch bei der Entstehung dieses Sammelbands haben wir dieses Potenzial erlebt: Auf der TURN-Konferenz im September 2023 tauschten wir uns beim Mittagessen zum ersten Mal über unsere LSP-Erfahrungen aus – und beschlossen spontan, dass es Zeit für eine Publikation dazu ist. Der Funke sprang schnell über: Im Kontakt mit unseren 46 Autor*innen hat die Aussicht, die eigenen Erfahrungen zu teilen, für schnelle Zusagen und inspirierende Beiträge gesorgt. Die Vorfreude auf unser gemeinsames „Bauwerk“ hat uns als fünfköpfiges Team an drei Hochschulen durchgehend motiviert und die virtuelle Zusammenarbeit sehr produktiv gemacht.

Unsere Sammlung soll eine offene Kiste sein, in der Sie viele Bausteine für die Anwendung der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode finden. Im ersten Teil, „LSP im Hochschulkontext – Einführung in die Methode“, finden Sie grundlegende Erläuterungen zur Funktionsweise des LSP-Prozesses. Sie erfahren mehr über die Ursprünge und den theoretischen Hintergrund der Methode, lernen die Schritte des Bauprozesses kennen und erhalten eine Einführung in die Materialien. Die Praxisbeispiele im zweiten Teil zeigen, wie vielfältig LSP an Hochschulen eingesetzt werden kann. So gibt es z.B. LSP-Einheiten zur Stärkung von Teams, zum Einstieg in die Theoriearbeit oder zu größeren Transformationsprozessen in der Hochschulentwicklung. Die Beiträge stammen aus den unterschiedlichsten Fach- und Arbeitskontexten an Hochschulen. Zu Beginn jedes Beispiels werden Rahmendaten wie Gruppengröße, eingesetzte Materialien und Zeitaufwand festgehalten. Die Beschreibung gibt Einblicke in die Ziele des LSP-Einsatzes und erläutert die Schritte der praktischen Umsetzung.

Wir laden Sie dazu ein, sich von den vielfältigen Praxisbeispielen aus dem Hochschulalltag der Autor*innen inspirieren zu lassen und getreu der Maxime „Das Modell ist kein Endergebnis – es ist vielmehr ein Vehikel zum Weiterdenken“ die Beispiele aufzugreifen, weiterzuentwickeln und – entsprechend Ihrem Fachbereich, Ihren Wünschen und Bedarfen – für Ihre Lehrpraxis anzupassen.

Uns, dem Herausgeber*innenteam, hat es großen Spaß gemacht, diesen Sammelband als gemeinsames Bau-Projekt zu realisieren.

Obwohl wir nichts daran verdienen und das Projekt „nebenher“ geplant und umgesetzt haben. Woher kommt also der Spaß dabei? Was uns eint und gleichzeitig antreibt ist, dass die Arbeit mit LEGO® SERIOUS PLAY® Experimentierfreude unterstützt und Raum gibt für Gestaltungswillen.

Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Sammelband dazu beitragen, die Begeisterung für die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® auf Sie als Leser*innen zu übertragen. Wir hoffen, dass Sie Lust entwickeln und Mut finden, selbst mit dem Spielen zu beginnen.



Die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen: Einführung



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-

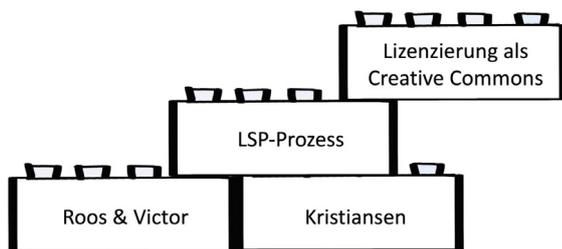


Abb. 1: LSP-Entstehung als Modell (Grafik: Peter Bernardi)
lich:

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)

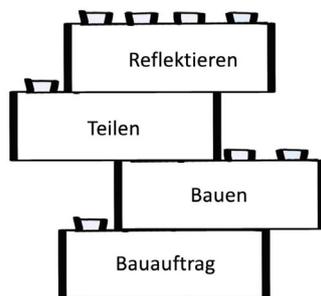


Abb. 2: LSP-Prozess in vier Schritten (Grafik: Peter Bernardi).

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. 171ff.). 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.



02 LEGO® SERIOUS PLAY® im Kontext von Hochschule und Wissenschaft

Elisabeth Scherer und Tobias Seidl

Adaption der Methode für die Hochschul-landschaft

Die Idee zu LSP entstand an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Hochschule (vgl. Kapitel 01). Nachdem sich die Methode etabliert hatte, veröffentlichten Frick et al. 2013 mit dem „White Paper on LEGO® SERIOUS PLAY®“ einen ersten umfassenden Überblick über die Methode, die bestehende Literatur und die theoretischen Hintergründe. In einem EU-Projekt hatten die Autor*innen den aktuellen Stand der LSP-Aktivitäten in Europa erforscht. Schon damals waren rund 60% der befragten LSP-Facilitator*innen für Kund*innen im Bereich „Education“ tätig (Frick et al. 2013, 18).

Seit 2010 sind die grundlegenden Prinzipien von LSP unter einer Creative Commons Lizenz (CC BY-SA 3.0) für jede*n nutzbar („Open-Source Introduction to LEGO® SERIOUS PLAY®“). Etwa zur gleichen Zeit wurden auch erste Anwendungen von LSP im Hochschulbereich dokumentiert (Bulmer, 2009; Nolan, 2010). Besonderes Engagement in der Nutzung und Verbreitung der Methode in der Hochschullehre zeigten in der Folge Alison James (2013), Sean McCusker (2014), David Gauntlett (2014) und Chrissi Nerantzi (Nerantzi & James, 2015a). Wie Peabody und Turesky (2018, S. 214) feststellen, sind gewisse Modifikationen erforderlich, wenn die LSP-Methode im Hochschulkontext eingesetzt wird. Während LSP-Workshops in der Regel für eine kleinere Anzahl von Personen konzipiert sind und über einen Zeitraum von einigen Stunden bis zu zwei Tagen angeboten werden, gibt es Beispiele an Hochschulen, in denen die Methode mit einer größeren Anzahl an Personen, über einen kürzeren Zeitraum oder aber über ein ganzes Semester eingesetzt wird. Diese Modifikationen spiegeln sich auch in der Vielfalt und Bandbreite der Anwendungsbeispiele im vorliegenden Band wider. Die grundlegenden Schritte der LSP-Methode (vgl. Kapitel 01, Was ist LEGO® SERIOUS PLAY®?) haben jedoch in den meisten Fällen auch im Hochschulkontext Bestand.

Erste Sammlungen von Anwendungsbeispielen von LEGO® SERIOUS PLAY® in der Hochschullehre veröffentlichten James & Nerantzi (2019, 2022). Diese Publikationen dienten auch als Inspiration für den vorliegenden Band. U.a. als Folge der hochschuldidaktischen Arbeit von Nerantzi liegen auch vereinzelt Veröffentlichungen vor, die aus ‚Scholarship of Teaching and Learning‘-Projekten (= Beforschung der eigenen Lehre) heraus entstanden sind. Diese Ergebnisse können auch fachspezifisch als Inspiration für die eigene Lehre genutzt werden. Beispielhaft für diese Entwicklung ist etwa die Special issue ‚Discovering Innovative Applications of LEGO® in Learning and Teaching in Higher Education‘ des International Journal of Management and Applied Research (2018, 5(4)).

Im deutschen Hochschulbereich hat vor allem die Arbeit von Tobias Seidl zur Verbreitung der Methode beigetragen. Seit 2015 führt er regelmäßig hochschuldidaktische Workshops zum Thema an verschiedenen Hochschulen durch und dokumentiert seine Nut-

zung in der Lehre und Hochschulentwicklung in Fachpublikationen (vgl. z.B. Seidl 2016). Bereits bei der Jahrestagung der deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik 2017 stellte er Möglichkeiten vor, wie LSP im Bereich der Hochschulentwicklung genutzt werden kann (vgl. Seidl 2017).

Wissenschaftlicher Hintergrund zur LEGO® SERIOUS PLAY® Methode

LSP wird mit verschiedenen theoretischen Konzepten in Verbindung gebracht, die für den Arbeitsprozess nutzbar gemacht werden. In Texten von Mitarbeitenden der LEGO®-Gruppe, die an der Entwicklung von LSP beteiligt waren, werden als theoretische Ansätze u.a. genannt: Konstruktivismus, Hand-Gehirn-Beziehung, Metaphorik, die Rolle von Emotionen in Lernprozessen, Organizational Identity (Rasmussen o.J.), Autopoiesis, Storytelling und komplexe adaptive Systeme (Roos & Victor 2018). Empirische Forschung, die sich tiefergehend damit auseinandersetzt, wie derartige Konzepte bei der Methode LSP zum Tragen kommen, liegt jedoch nur zu wenigen dieser Bereiche vor.

Solche empirische Forschung zu LSP wird in der Regel begleitend zu Workshops bzw. (Lehr-)Veranstaltungen durchgeführt, in denen die Methode zum Einsatz kommt. Mit methodischen Verfahren wie Fragebögen, Interviews, Fokusgruppen-Diskussionen und (teilnehmender) Beobachtung werden die individuellen Wahrnehmungen der Teilnehmenden und der (Lern-)Erfolg in der Gruppe erhoben. Teilweise werden zum Vergleich auch klassische Workshop-Formate mit gleicher Thematik/Fragestellung durchgeführt (vgl. z.B. Zenk et al. 2022). Im Folgenden stellen wir einige der zentralen theoretischen Ansätze vor, die als theoretische Fundierung von LSP genannt werden.

Konstruktivismus

Aus konstruktivistischer Sicht wird Wissen nicht als objektives Abbild der Realität betrachtet, sondern als Ergebnis individueller Konstruktion, d.h. der Erschaffung einer eigenen Wirklichkeit. Lernen bedeutet in diesem Sinne, dass Wissen nicht einfach passiv rezipiert und gespeichert, sondern aktiv und persönlich konstruiert wird. Beim Einsatz der LSP-Methode findet dieser Konstruktionsprozess nicht nur mental statt, sondern wird physisch durch das Bauen von LEGO®-Modellen unterstützt. Auf diese Weise wird Wissen nicht nur sichtbar gemacht, sondern durch das Bauen selbst mit erzeugt. Der Bildungstheoretiker Seymour Papert beschreibt den Mehrwert einer solchen aktiven Beschäftigung mit Materialien eindrücklich: „What we learn in the process of building things that we care about sinks much deeper into the subsoil of our mind than what anyone can tell us“ (zit. nach Kristiansen 2014, 84). Konstruktivistische Theorie nehmen u.a. auch Peabody und Noyes (2017) als Ausgangspunkt ihrer Forschung zu LSP. Auf der Basis von Interviews mit Teilnehmenden stellen sie u.a. fest, dass die LSP-Methode den Gruppenzusammenhalt stärkt und ein inklusiveres Lernen ermöglicht.



Storytelling und die Nutzung von Metaphern

Das Erfinden und Erzählen von Geschichten sind Kernbestandteile menschlicher Kultur. Seit einigen Jahren werden Workshops zum Storytelling auch regelmäßig als Teil hochschuldidaktischer Weiterbildungen angeboten, um dessen Potenziale für Lehr- und Lernprozesse an Hochschulen nutzbar zu machen. Für LSP sind zwei Aspekte des Storytelling besonders relevant:

1. Geschichten dienen Menschen als Sinngeneratoren und werden genutzt, um Bedeutung zu erzeugen und zu kommunizieren (Loebbert 2003, 17). Im LSP-Prozess wird also nicht alleine eine Situation beschrieben, sondern es werden auch tiefer liegende Bedeutungsebenen und Zusammenhänge bearbeitet. Aus (sozial) konstruktivistischer Sicht kann das Arbeiten mit Geschichten hier auch als Prozess der Konstruktion von Wirklichkeit durch das Individuum verstanden werden. Durch das Teilen und Diskutieren der Geschichten mit den anderen Gruppenmitgliedern kann der/die Einzelne zudem wichtige Erkenntnisse nicht nur über sich selbst, sondern auch über die Weltsicht der anderen gewinnen (Duss 2016, 10).
2. Das menschliche Gedächtnis strukturiert Erinnerungen und Erkenntnisse auch in Form von Geschichten (Echterhoff & Straub 2004, 121). Storytelling ermöglicht einerseits ein effektives Abrufen von vorhandenem Wissen während des LSP-Prozesses und andererseits zeigen praktische Erfahrungen, dass die Ergebnisse der LSP-Sitzungen von den Teilnehmenden besonders gut erinnert werden, d.h. ein nachhaltiger Lerneffekt erzielt werden kann.

Der hochstrukturierte Arbeitsprozess bei LSP versucht das Potenzial des Storytellings für die Reflexion, das Erinnern und die Vermittlung eigener Perspektiven zu nutzen. Zentrales Element dabei ist das Verbinden von LEGO®-Modellen mit entsprechenden Metaphern. Metaphern ermöglichen vielfältige Bedeutungszuschreibungen und bringen so die LEGO®-Steine zum Sprechen. Mit Metaphern können komplexe Konzepte vereinfacht werden und schwer fassbare (emotionale) Perspektiven abgebildet und kommuniziert werden. Ergebnisse der Neuropsychologie zeigen zudem, dass Metaphern besonders effektiv sind, um neue kognitive Schemata im Gehirn zu etablieren (Duss 2016, 26). Diese Erkenntnisse lassen hoffen, dass die umfangreiche Nutzung von Metaphern im LSP-Prozess dazu beitragen kann, nachhaltiges Lernen zu fördern. Auch Peabody und Turesky (2018, 219) betonen das Potenzial des „metaphoric storytelling“ im LSP-Prozess: Es trage zu einer positiven Gruppendynamik bei und unterstütze bei der Entwicklung von Kommunikations- und Führungskompetenzen.

Spiele

Spiele ist für den Menschen ein typischer Weg, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich an veränderte Bedingungen anzupassen – dies gilt für Kinder wie Erwachsene gleichermaßen. Spielerischen Aktivitäten werden verschiedene Merkmale zugeschrieben: Freiwilligkeit, Begrenzung in Zeit und Raum, Spielregeln, Wiederholung, Selbstzweck – Spielen um des Spielens willen, Gefühl von Spannung und Freude, Lerneffekte, Kontrast zum Alltag sowie Scheinhaftigkeit – so tun, als ob (Lucius 2021, 209). Für das „ernsthafte Spielen“ bei LSP sind verschiedene typische Eigenschaften des Spielens relevant: ein völliges Aufgehen in der

Tätigkeit (s.u., Flow-Konzept), das Vorhandensein einer hohen intrinsischen Motivation sowie das risikolose Ausprobieren verschiedener Sinngebungsmöglichkeiten sowie alternativer Handlungs-, und Entscheidungsmöglichkeiten (Huizinga 1960, 7/8). Gerade die letztgenannten Aspekte werden bei LSP gezielt genutzt und gefördert, etwa durch das Modifizieren und Weiterentwickeln von Modellen oder das bewusste Betrachten des eigenen Modells aus anderen Perspektiven. So können durch spielerische Elemente Denk- und Reflexionsprozesse der Teilnehmenden unterstützt und damit die „transformative Kraft“ (Kristiansen & Rasmussen 2014, 134) des Spielens genutzt werden. Zugleich ist „serious play“ (das nicht zwingend mit LEGO®-Material gestaltet werden muss) nicht einfach nur ein Spiel, wie Hinthorne und Schneider (2012, 2808) betonen. Die Aktivität des Spielens geschehe nicht um ihrer selbst willen, sondern sie diene einem bestimmten Zweck: „Serious play invokes conscious reflection on the activity itself in a way that directly connects the play space to real-life issues and concerns.“

Flow-Erleben

Das Konzept des „Flow“ beschreibt ein völliges Aufgehen in einer Tätigkeit, ein „total involvement“ (Csikszentmihályi 2014, 136), das durch eine hohe Konzentration der Aufmerksamkeit auf das aktuelle Tun gekennzeichnet ist. Dieses Flow-Erleben wird häufig im Kontext von Spiel und kreativen Tätigkeiten beschrieben, kann aber auch in anderen Bereichen beobachtet werden. Flow ist ein psychischer Zustand – auch ‚peak performance state‘ genannt – in dem hohe Leistungen möglich sind (Brandstätter 2012, 99). Der Flow-Zustand wird erreicht, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind: (1) Die Tätigkeit sollte weder als unter- noch als überfordernd empfunden werden, d.h. die Anforderungen entsprechen den individuellen Fähigkeiten der ausführenden Person (vgl. Csikszentmihályi 2014, 147). (2) Es gibt ein klares Ziel, das die Handlung strukturiert, und (3) es wird unmittelbares Feedback zur Handlungsausführung gegeben (Brandstätter 2012, S. 97f). Der LSP-Prozess orientiert sich an diesen Gestaltungsmerkmalen, um bei den Teilnehmenden möglichst einen Flow-Zustand auszulösen. Die positiven Effekte dieses Zustandes werden so für den Arbeitsprozess nutzbar gemacht.

In der Forschung wird das Konzept des Flow in einigen wenigen Publikationen auch im Kontext von LSP diskutiert. Jentsch et al. (2013) haben den Einsatz von LSP-Material in der Lehre im Bereich Industrial Engineering untersucht und einen positiven Effekt festgestellt, den sie vor allem auf die Arbeit mit physischen Objekten zurückführen: „students experience a high level of flow when experimenting with physical objects“ (Jentsch et al. 2013, 569). Primus und Sonnenburg (2018) haben das Flow-Erleben der Teilnehmenden am Beispiel eines Design-Thinking-Workshops untersucht und hier auch die Erfahrungen mit LSP einbezogen. Die Studie zeigt, dass der Flow innerhalb einer Gruppe („group flow“) stark vom individuell empfundenen Flow der Teilnehmenden abhängig ist. Ein weiteres Ergebnis ist, dass Warm-Up-Aktivitäten wie das „Skill Building“ im LSP-Prozess das Flow-Erleben begünstigen (Primus & Sonnenburg 2018: 111 / 112). Gemeinsam mit Zenk untersuchten die Autoren in einer weiteren Studie (Zenk et al. 2022), wie sich das Flow-Erleben in LSP-Workshops von dem in klassischen Meetings unterscheidet. Sie kommen



zu dem Ergebnis, dass der LSP-Prozess das individuelle Flow-Erleben steigern und zu besseren Ergebnissen in der kreativen Arbeit führen kann. Den Grund dafür sehen sie darin, dass durch das gemeinsame Baumaterial und den moderierten Prozess eine gute Balance zwischen kollaborativen, kommunikativen Phasen und Phasen des individuellen Entdeckens entstehe („alone but together“, Zenk et al. 2022, 355).



03 Einsatz von LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen: Herausforderungen und praktische Tipps

Elisabeth Scherer, Tobias Seidl und Peter Bernardi

Spielt jemand mit?

Spielen (mit LEGO®) an der Hochschule? Diese Frage bekommt man von Kolleg*innen oder Studierenden zum Teil – mit ganz unterschiedlichen Untertönen – gestellt, wenn man mit einer LEGO®-Kiste im Seminarraum erscheint. Die theoretische Rahmung und die Hinweise zum Vorgehen zeigen, dass es gute Gründe gibt, LEGO® SERIOUS PLAY® in der Hochschule zu nutzen und wie ein LSP-Prozess gestaltet wird. Wichtig ist dabei: Als Lehrende und Moderierende sollten wir immer das didaktische Ziel im Blick haben (vgl. dazu auch die Einsatzbeispiele im zweiten Teil des Bandes) und im Vorhinein prüfen, inwieweit LSP geeignet ist, dieses Ziel – auch im Hinblick auf die Theorie des Constructive Alignment – zu erreichen. Das heißt für die Lehrpraxis: Setzen Sie nicht LEGO® SERIOUS PLAY® ein, nur um einmal etwas mit LEGO® in der Lehre gemacht zu haben. Dann fällt es auch leicht, mit Studierenden wie Kolleg*innen in einen konstruktiven Diskurs darüber zu kommen, warum Sie LEGO®-Material in der Lehre einsetzen.

Als erfahrene Moderator*innen, die LEGO® SERIOUS PLAY® in der Lehre und Hochschulentwicklung einsetzen, werden wir oft gefragt, ob die Teilnehmenden denn ohne weiteres mitmachen oder sich verweigern. Unsere Erfahrung zeigt, dass ein Verweigern nicht vorkommt, wenn die Ziele des Einsatzes passend sind und der Einsatz der Methode gut begründet werden kann. Grundsätzlich führt der Anblick von LEGO®-Material bei vielen Teilnehmenden – insbesondere Kolleg*innen – zu spontan positiven Emotionen und Reaktionen. Gerade Studierende am Beginn ihres Studiums reagieren dagegen oft zurückhaltender. Dies liegt vermutlich daran, dass LEGO®-Bausteine und der spielerische Zugang auf den ersten Blick oft nicht mit ihren Vorstellungen von einem (wissenschaftlichen) Studium vereinbar scheinen. Da die Methode jedoch die Bereitschaft voraussetzt, sich darauf einzulassen, lohnt es sich hier, proaktiv mit den Teilnehmenden ins Gespräch zu kommen und die Vorteile der Methode sowie deren didaktischen Zweck transparent zu machen. Je nach Zielgruppe können hier ganz unterschiedliche Begründungsstrategien angemessen und erfolgreich sein. Während in der Gremienarbeit erfahrene Kolleg*innen sich häufig dafür begeistern lassen, dass die Methode alle Teilnehmende gleichberechtigt zu Wort kommen lässt, gibt es Studierendengruppen, denen die Information ausreicht, dass die Methode außerhalb der Hochschule in der Arbeit mit dem Top-Management von Unternehmen eingesetzt wird. Eine vertiefte Erläuterung der didaktischen Mehrwerte und Verweise auf vorhandene wissenschaftliche Grundlagen können ebenfalls sehr hilfreich sein.

Reicht meine Zeit?

Zwei kritische Aspekte beim Einsatz in der Lehre sind sowohl der Bedarf an Zeit als auch an Material. Der Zeitaufwand reicht bei den Einsatzbeispielen hier im Band von 15 Minuten bis zu mehreren Stunden. Dabei ist nicht das Bauen (wie man vielleicht

zunächst vermuten könnte) der zeitaufwändigste Aspekt. Vielmehr erfordern vor allem das Skill Building sowie die Vorstellung der Modelle ausreichend Zeit (und darüber hinaus einen geeigneten Raum). Hier kann auch nur begrenzt Zeit eingespart werden, denn das Skill Building bietet eine sehr gute Einführung in die Methode. Dies ist unserer Erfahrung nach ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den LSP-Prozess. Das Vorstellen und Diskutieren der Modelle in der Gruppe ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich die Potenziale der Methode (etwa Reflexion und Kommunikation der eigenen Perspektive, Möglichkeit der Entwicklung von Verständnis für die Perspektive anderer) entfalten können.

Eine Möglichkeit, den Zeitbedarf zu reduzieren, besteht darin, die Vorstellung und den Austausch zu den Modellen in Kleingruppen zu verlagern. Rechnet man z.B. pro Teilnehmenden 5 Minuten für die Vorstellung und 5 Minuten für die Diskussion des Modells, so ergibt sich bei einer Gruppe von 15 Teilnehmenden ein Zeitbedarf von 150 Minuten, bei drei parallel arbeitenden Kleingruppen ein Zeitbedarf von 50 Minuten. Die Arbeit mit Kleingruppen ist für die*den Moderierende*n zwar deutlich anspruchsvoller, mit etwas Routine aber problemlos möglich. Auch eine gemeinsame Moderation im Teamteaching kann hier eine Unterstützung sein. Grundsätzlich ist eine Gruppengröße von mehr als 12 bis 15 Personen für eine einzelne Lehrperson nicht zu empfehlen, da es ansonsten sehr schwierig wird, die Konzentration beim Vorstellen der Modelle aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig ist zu überlegen, welcher Personenkreis aus didaktischer Sicht in den Austausch einbezogen werden sollte und wie die Ergebnisse ggf. zwischen den Kleingruppen ausgetauscht werden können. So bietet es sich im Bereich der Teamentwicklung an, mit einer (dann eventuell auch größeren) Gesamtgruppe zu arbeiten, während bei anderen Themen/Zielen eine Aufteilung in Kleingruppen unproblematisch wäre.

Wie formuliere ich gute Bauaufträge?

Die konkreten Bauaufträge steuern den gesamten LSP-Prozess. Deshalb ist es wichtig, bei deren Formulierung sorgfältig und durchdacht vorzugehen. Das folgende Handout (Abb. 1) hilft die Bauaufträge, sowohl im Skill Building als auch in der Arbeitsphase, vom Ziel her zu denken.

Der*die Moderierende definiert zunächst ein übergeordnetes Ziel, das durch den LSP-Einsatz erreicht werden soll. Aus dem Ziel können dann sowohl für das Skill Building als auch die inhaltliche Arbeit konkrete Arbeitsaufträge abgeleitet werden. Das Handout enthält bereits erprobte Formulierungen wie „Baue ein Modell, ...“ und unterstützt die Moderierenden dabei, Material- wie Zeitvorgaben festzusetzen.



Konzeption von Bauaufträgen im LEGO® SERIOUS PLAY®-Prozess

1. Formuliert ein Ziel für Eure Veranstaltung: Was sollte als mögliches Endergebnis der LSP-Phase entstehen?
2. Formuliert dazu hinführend drei Baufragen auf den Ebenen Aktivierung – Anwenden – Zielorientierung. Überlegt Euch, ob die Teilnehmenden alleine oder gemeinsam bauen, welche bzw. wie viele Steine sie benutzen sollen und in welcher Zeit sie das Modell erstellen sollen.



Skill Building	1	Aktivierung (Warm werden) Baue ein Modell, ...	TN Steine Zeit
	2	Anwenden (Metaphern nutzen) Baue ein Modell, ...	TN Steine Zeit
	3	Zielorientierung (storytelling) Baue ein Modell, ...	TN Steine Zeit

„Konzeption von Bauaufträgen im LEGO® SERIOUS PLAY®-Prozess“ von Peter Bernardi für Sell / HHL Disseldorf.
CC BY-SA 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Das Sell-Logo ist von der Lizenzierung ausgenommen.

Abb. 1: Handout mit Hilfestellungen zur Formulierung von Bauaufträgen. <https://www.twillo.de/edu-sharing/components/render/93a0d9c2-22cb-4539-be9d-2e62d8a39dd9>

Habe ich das richtige Material?

Neben der Frage nach der Zeit stellt sich die Frage nach dem Material. Zum einen gibt es bereits vorgefertigte LEGO® SERIOUS PLAY®-Sets, mit denen sich viele Fragestellungen und Bauphasen abbilden lassen. Diese Sets sind allerdings in der Anschaffung für eine einzelne Person nicht kostengünstig und liegen zwischen 360 und 700 Euro (Stand November 2024). Hier kann es sich lohnen, Anschaffungen zusammen mit Kolleg*innen zu tätigen oder zu recherchieren, wo an der eigenen Hochschule ggf. schon Material vorhanden ist, das für den eigenen Einsatz ausgeliehen werden kann. Vielversprechende Ansprechpersonen können hier etwa hochschuldidaktische Zentren oder Einrichtungen sein, die sich mit Gründungsförderung beschäftigen.



Abb. 2: Das Window Exploration Set beim Einsatz in einem Workshop (Foto: Elisabeth Scherer).

Das kleinste verfügbare offizielle LEGO® SERIOUS PLAY® Set, das zurzeit erhältlich ist (Stand November 2024), ist das **Window Exploration Set** (51 Teile, Setnummer 2000409), das sich besonders für das Skill Building und kürzere Aufgaben eignet (vgl. Abb. 2). Es ist vom Hersteller in Einheiten zu je 100 Sets erhältlich oder kann einzeln auf dem Zweitmarkt erworben werden. Der Vorteil des Sets liegt darin, dass es genügend Einzelbausteine in verschiedenen Größen und Farben enthält, um eine große Bandbreite von Bauaufträgen mit einem individuellen Modell oder einem Gruppenmodell abzubilden. Gerade durch die gleich zusammengestellten Sets erfassen die Teilnehmenden schneller die Bedeutung der subjektiven Perspektive: Obwohl alle Teilnehmenden die gleiche Anzahl und Art von Klemmbausteinen zur Verfügung haben, sind die Modelle unterschiedlich. Da das Set mit der Anzahl der Steine kompakt ist, kann es auch für Online-Settings vorab verschickt und dann verwendet werden. Ein Nachteil dieser Sets ist, dass sie regelmäßig auf Vollständigkeit überprüft werden müssen, damit sie immer (annähernd) gleich bestückt sind.

Das **Serious Play Starter Set** (234 Teile, Setnummer 2000414) enthält eine Auswahl verschiedener Bausteine aus den Serien LEGO® und LEGO® DUPLO® sowie eine Broschüre, in der die Prinzipien der LSP-Methode kurz erläutert werden. Es ist für Einzelaufgaben (z.B. in Beratungssituationen) gut einsetzbar. Die Sortierung der Steine mit u.a. Minifiguren mit Zubehör oder Verbindungselementen erscheint vorteilhaft, da das Set eine ähnliche Auswahl enthält wie das umfangreichere Identity and Landscape Set und das Connections Kit. Aber der im Vergleich zum Window Exploration Set höhere Anschaffungspreis und der zu erwartende Transportaufwand machen es für den Einsatz mit vielen Teilnehmenden weniger attraktiv. Auch hier ist ein erhöhter Zeitaufwand erforderlich, um dieses größere Set möglichst vollständig zu erhalten. Aus Sicht der Autor*innen ist es für den Einsatz in der Lehre weniger geeignet.

Die beiden umfangreichsten und auch teuersten Sets sind das Identity and Landscape Set (2808 Teile, Setnummer 2000430) und das Connections Kit (2455 Teile, Setnummer 2000431). Beide Sets sind laut Hersteller für mehrstündige Workshops mit 10–12 Teilnehmenden konzipiert. Sie enthalten eine ähnliche Anzahl von Bausteinen, ermöglichen aber unterschiedliche Schwerpunkte bei den Bauaufträgen.

Das **Identity and Landscape Set** kombiniert LEGO®- und LEGO® DUPLO®-Elemente. Es enthält Bausteine aus beiden Serien sowie eine Auswahl an Tieren (u.a. größere Tiere wie Elefanten, Haie oder Löwen sowie kleinere Tiere wie Pinguine, Spinnen, oder Eulen). Es sind 90 einfarbige Oberkörper und Beine für Minifiguren enthalten, die mit männlich oder weiblich gelesenen Gesichtern und Kopf- bzw. Haarteilen gebaut werden können. Mehrdeutige Teile wie Geldscheine, Skelette, Pokale, Flaggen oder Schwerter ermöglichen eine Vielzahl von Figurenkonstellationen und Situationen. Mit dem Identity and Landscape Set können sowohl Bauaufträge für Objekte (wie Brücken, Türme oder Gebäude) als auch Modelle mit Personen oder Tieren umgesetzt werden. Es eignet sich daher für alle Arten von Modellen und enthält im Gegensatz zu den anderen Sets auch



Grundplatten in Grün (32x32 Noppen), Grau und Blau (16x32 Noppen).

Das **Connections Kit** wird vom Hersteller als Ergänzung zum Identity and Landscape Set angeboten und enthält vor allem Verbindungselemente wie Ketten, Leitern oder Schnüre in verschiedenen Farben und Ausführungen. Mit diesem Material können flexible oder starre Beziehungen bzw. Verbindungen innerhalb von einem oder zwischen mehreren (Einzel)Modell(en) gebaut werden. Es eignet sich daher besonders für ein Systemmodell. Neben den Verbindungselementen sind auch (wenige) Minifiguren und LEGO®-Bausteine enthalten. Gerade wenn in den Bauaufträgen vermehrt mit Personen gearbeitet wird, kann es sinnvoll sein, dieses Set durch weitere Sets und mehr Bausteine sowie Grundplatten zu ergänzen.

Als Erweiterung für eine schnelle Einzelübung gab es in der Vergangenheit das **Polybag Serious Play Duck Set** (2000416), mit dem Teilnehmende aus sechs Einzelbausteinen in den Farben Gelb und Rot eine Ente bauen können. Bei dem hier verwendeten Bauauftrag (vgl. auch hier im Band Beitrag 01) handelt es sich um ein Einzelmodell, bei dem die Teilnehmenden mit den gleichen (wenigen) Bausteinen unterschiedliche Modelle bauen. Das Set eignet sich gut für die Reflexion der Methode LSP, ist aber nur noch auf dem Zweitmarkt erhältlich.

Der Einsatz aller vorgefertigten Sets bringt eine Herausforderung mit sich: Ihr größter Vorteil ist, dass sie bei gleichem Inhalt auch gleiche Ausgangsbedingungen für die Teilnehmenden bieten. Dies wird zum Nachteil, wenn der Einsatz beendet ist. Dann müssen alle verwendeten Sets auf Vollständigkeit überprüft und gegebenenfalls wieder ergänzt werden. Gerade bei Sets mit vielen kleineren Teilen wie dem Identity and Landscape Set oder auch dem übersichtlicher erscheinenden Window Exploration Bag kann das zeitaufwändig sein, wenn Vollständigkeit als Bedingung für die Bauaufträge vorausgesetzt wird.

Eine Alternative kann die Verwendung **individuell zusammengestellter Sets** im Sinne einer „Brick Soup“ sein (vgl. Dröge, o.D.). Dabei werden aus vorgefertigten, aber ggf. nicht mehr vollständigen Sets umfangreiche Steinesammlungen ohne Anspruch auf Vollständigkeit zusammengestellt (vgl. Abb. 3). Dröge empfiehlt z.B. die Kombination von Starter Set und Window Exploration Bag im Verhältnis 1:6. In der Praxis entstehen Brick Soups auch schnell aus den individuellen Erfahrungen und Bedürfnissen von Moderierenden heraus: Was wird in meinem Kontext besonders gerne verwendet? Welche Teile von den Teilnehmenden aktiv nachgefragt? Von Vorteil ist hier, dass sich auch aus gekauften gebrauchten LEGO®-Sammlungen schnell und kostengünstig geeignete Sets mit unterschiedlichen Schwerpunkten (beispielsweise Verbindungselemente oder Einzelfiguren) zusammenstellen lassen.

Gleichzeitig gibt es hier im Sammelband Praxisbeispiele, in denen die „Brick Soup“ eine beliebige oder klar definierte Mischung (jede Person bekommt genau einmal ein spezielles Bauteil) aus Bausteinen und Bauplatten ist. Diese Kombination kann bei entsprechender Moderation noch einmal den Vorteil der LSP-



Abb. 3: Arbeit mit einer individuell zusammengestellten „Brick Soup“ in einem Workshop (Foto: Elisabeth Scherer).

Methode zeigen, dass Steine und Modelle genau die Bedeutung erhalten, mit der sie vorgestellt werden. Ein positiver Nebeneffekt von weniger standardisierten Sets ist auch, dass die Teilnehmenden dazu motiviert werden, kreativer und pragmatischer mit dem verfügbaren Material umzugehen.

Auch wir haben mit **selbst zusammengestellten Sets** experimentiert (vgl. Abb. 4). Diese Sets sollten ähnliche Ausgangsbedingungen für die Teilnehmenden bieten und jeweils exakt die gleichen LEGO®-Steine enthalten. Sie sollten eine Vielzahl von Baumöglichkeiten bieten, einfach(er) zu ergänzen und kostengünstig sein, damit wir sie im Fall des (realistischen) Verlustes von Einzelteilen schnell wieder vervollständigen können.

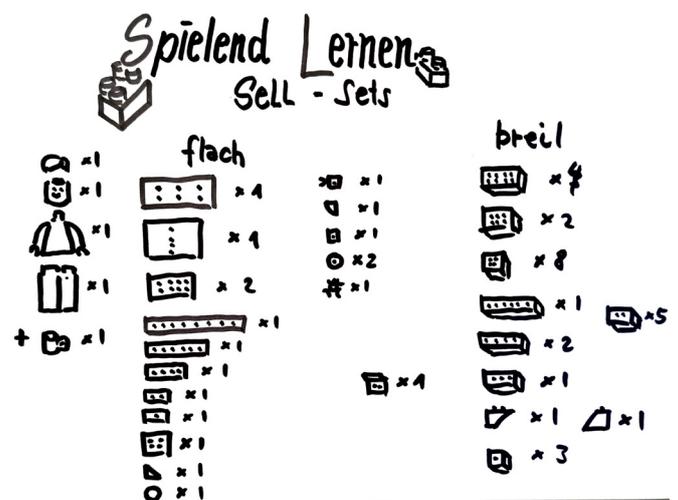


Abb. 4: LEGO® Zusammenstellung des Service-Center für gutes Lehren und Lernen der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Dazu wählten wir eine beispielhafte Zusammenstellung von Bausteinen (1 bzw. 2 Noppen hoch), Bauplatten (1 bzw. 2 Noppen breit) und Einzelteilen mit Anbaumöglichkeiten bzw. anderen Details (runde oder schräge Ausführung). Die Farbe der Bausteine war in den Sets variabel, und jedes der 10 Sets enthielt auch eine Einzelfigur mit generischem Gesicht und Kopfbedeckung bzw. Haarteil sowie ein (uneinheitliches) Accessoire wie Kaffeetasse, Schaufel oder Fahnenmast. Die Erfahrungen in der Praxis waren positiv, aber letztendlich entschieden wir uns für die Window Exploration Sets als längerfristige Lösung.

Bauplatten sind eine wertvolle Ergänzung zu den Sets. Sie geben einen (möglichen) Rahmen vor, in dem die Modelle entstehen, sorgen für Stabilität und ermöglichen einen sicheren Transport. Bei Gruppen- und Systemmodellen bieten sie mit den Verbindungselementen einfache Ergänzungsmöglichkeiten. Größere Bauplatten (16x32 bzw. 32x32 Noppen) sind standardmäßig nur im Identity and Landscape Set enthalten. Für den Einsatz in der Praxis bieten sich auch 16x16 große Bauplatten aus dem Zweithandel an.

Leider werden die von LEGO® produzierten Sets bisher nur in dünnen Pappkartons und verschweißten Kunststofftüten geliefert. Nur die beiden größten Sets (Identity and Landscape Set und Connections Kit) enthalten Sortierkisten. Das bedeutet, dass neben den Sets auch eine adäquate **Aufbewahrung** (in der Regel mit wiederverschließbarem Deckel) benötigt wird. Je nach individuellem Ordnungsbedürfnis können dies Ordnungssysteme für Kleinteile aus dem Baumarkt, Kunststoffboxen mit Deckel oder wiederverschließbare Kunststofftaschen sein. Für umfangreichere Sets haben sich Aluminiumboxen, Rollkoffer oder Aufräumsäcke bewährt. Eine Aufbewahrungsform mit Synergieeffekten sind Kisten, auf deren Deckel eine LEGO-Platte angebracht ist (z.B. aus der IKEA BYGGLEK-Serie).

Hilfreiche Tipps von A wie „Alternative Materialien“ bis Z wie „Zeit“

Alternative Materialien: Ähnliche Effekte wie mit LSP-Materialien lassen sich auch mit Alltagsgegenständen erzielen. Dies beschreiben Isabelle-Christine Panreck und Werner Schönig in ihrem Beitrag (vgl. Beitrag 29). Studierende, die mit LSP als Methode vertraut sind, gelingt es auch mit anderen Materialien (hier u.a. Stifte, Obst, Zuckerstreuer), ihre Ideen zu visualisieren. Auch Nina Kellerhoff und Katrin Ullmann (vgl. Beitrag 16) stellen für ihren Anwendungskontext der Einzelberatung fest, dass LSP eine von vielen Möglichkeiten zur Visualisierung innerer wie äußerer Prozesse ist.

Aufgabenstellung: Die „Baufträge“ für die Teilnehmenden sollten möglichst klar formuliert sein. Bei komplexeren Aufgaben ist es oft sinnvoll, zusätzliche konkretisierende Leitfragen anzubieten. Bevor Aufgaben in einem Kurs oder Workshop eingesetzt werden, sollten sie idealerweise vorher bereits einmal erprobt worden sein. Während der Veranstaltung sollten die Aufgaben für alle Teilnehmenden jederzeit gut sichtbar sein, was durch Beamer, Flipchart oder Arbeitsblätter gewährleistet werden kann.

Aufräumen: Das LSP-Material ist anfällig für Verluste und Chaos. Daher sollten das „Zurückbauen“ von Modellen und das gemeinsame Aufräumen der Bausteine immer fester Bestandteil von LSP-Veranstaltungen sein. Bei der Zeitplanung ist die Zeit für diese kurzen Phasen des Ordners einzurechnen. Wenn LSP-Sets viel im Einsatz sind, müssen die Bestände in regelmäßigen Abständen geprüft und evtl. Bausteine nachgekauft werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn mit den Window Exploration Sets gearbeitet wird, bei denen alle Teilnehmenden die gleiche Zusammenstellung an Steinen erhalten.

Dokumentation: Für die Ergebnissicherung ist es wichtig, dass die Produkte von LSP-Prozessen festgehalten werden. In vielen der Praxisbeispiele geschieht dies mit Hilfe von Fotos, die von den Teilnehmenden oder der Moderation angefertigt werden. Teilweise werden diese Fotos durch Kontext-Informationen auf Post-its ergänzt, die neben die LSP-Modelle geklebt werden. Anne Elisabeth Krüger (Beitrag 20) bespannt die Workshop-Tische mit Packpapier, auf dem die Modelle mit Markern kommentiert werden können und lässt die Teilnehmenden Erkenntnisse aus den Modellen der anderen Teilnehmenden auf Post-its festhalten. Zusätzlich können wichtige Ergebnisse z.B. auf einem Flipchart festgehalten werden, und/oder die Studierenden machen sich individuelle Notizen. Josephine Stolte, die einen Hochschulentwicklungsprozess mit LSP unterstützt hat (Beitrag 40), hat zusätzlich ein Protokoll von einer Hilfskraft anfertigen lassen. Dies kann in Fällen sinnvoll sein, in denen viel vom Ergebnis des Prozesses abhängt und auch Details entscheidend sind. Es gibt auch Beispiele, bei denen die Teilnehmenden kurze Videos ihrer Modelle aufnehmen und die Bauwerke dabei mündlich kommentieren. Im Allgemeinen sollte für die Dokumentation zusätzliche Zeit eingeplant werden. Die Dokumentation sollte außerdem im Anschluss allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt werden.

Einzelteilbestellung: Über die LEGO®-Webseite im Bereich „Steine und Teile/Pick a Brick“ können neue Einzelsteine bestellt werden, die in der Regel aus dem aktuellen Sortiment stammen. Gebrauchte oder neue LEGO®-Bausteine können über virtuelle Marktplätze wie Bricklink oder BrickScout bei deutschen oder internationalen Handeltreibenden bestellt werden. Bei der Bestellung über die LEGO®-Webseite ist die Auswahl recht groß, allerdings wird eine Grundgebühr erhoben und die Steine sind teilweise etwas teurer. Auf den virtuellen Marktplätzen gibt es immer viele gebrauchte Schnäppchen und auch seltenere Teile, aber oft ist es schwierig, alle benötigten Teile in einem Shop zu finden.

Evaluation: LSP kann auch gut für die Evaluation von Lehrveranstaltungen eingesetzt werden, wie das Beispiel von Frank Dieball (Beitrag 07) zeigt. In kleinen Gruppen (bis 15 Teilnehmende) können Lehrende so ein persönliches, qualitatives Feedback von den Studierenden erhalten. Dies ist ein deutlicher Mehrwert gegenüber standardisierten Evaluationen, bei denen die Rücklaufquote oft gering ist.

Facilitation/Moderation: Eine professionelle Moderation ist entscheidend für den Erfolg eines LSP-Prozesses. Dafür ist es nicht zwingend notwendig, eine mehrtägige (und kostspielige)



Ausbildung als LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator*in zu absolvieren. Kleinere LSP-Einheiten können auch nach einer kürzeren Einführung in die Methode angeboten werden, bei größeren Prozessen ist eine Ausbildung sehr vorteilhaft. Weiterbildungsangebote werden zum Teil auch im Rahmen hochschuldidaktischer Fortbildungsprogramme angeboten. Bei komplexeren Fragestellungen ist es zudem hilfreich, wenn es mehrere (Co)Moderator*innen gibt, die die Kleingruppen bei ihrer Arbeit unterstützen können. Eine wichtige Aufgabe der Moderator*innen ist es erfahrungsgemäß, die Teilnehmenden daran zu erinnern, dass nur Verständnisfragen zum gebauten Modell gestellt werden, und keine eigenen Interpretationen angestellt werden.

Gruppengröße: LSP-Einheiten werden in der Regel in Kleingruppen von bis zu 15 Personen durchgeführt. Es gibt aber auch Praxisbeispiele, in denen mit mehr Studierenden gearbeitet wurde (z.B. von Silke Geithner, Beitrag 09, Sven Kernebeck, Beitrag 17, oder Witold Mucha, Beitrag 25). Hier müssen Modifikationen vorgenommen werden, indem z.B. nur einige der entstandenen Modelle im Plenum vorgestellt werden oder ein Austausch vorwiegend in der Kleingruppe stattfindet.

Heterogenität: LSP ist sehr gut dafür geeignet, den Austausch in heterogenen Gruppen zu fördern. Die Praxisbeispiele zeigen, dass die Methode eine produktive Zusammenarbeit von Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen, Fachkulturen und Statusgruppen ermöglicht. Die Moderation kann eine gleichwertige Berücksichtigung aller Perspektiven unterstützen, indem sie darauf achtet, dass die Redeanteile den gleichen zeitlichen Umfang haben.

Methoden-Mix: LSP ist eine von vielen methodischen Möglichkeiten, Aktivierung, Diskussion, Reflexion etc. zu unterstützen. In vielen Praxisbeispielen ist LSP daher auch nicht die einzige Methode, mit der eine Lehrveranstaltung oder ein Workshop gestaltet wird. Es bietet sich an, die Einheiten eines Lehrangebots mit verschiedenen aktivierenden Methoden zu moderieren. So kann LSP z.B. mit Elevator Pitches, Quizzes oder Visualisierungen am Flipchart kombiniert werden, um eine möglichst abwechslungsreiche Veranstaltung zu gestalten.

Prüfungsleistung: In Lehrveranstaltungen, in denen LSP kontinuierlich eingesetzt wird, kann die Methode im Sinne des Constructive Alignment auch Teil der Prüfungsleistung sein. So stellen Mirco Steudtner und Tom Schaal (Beitrag 39) ein Beispiel vor, in dem Studierende eine LSP-Präsentation zu einem selbst recherchierten Thema für eine Prüfung vorbereitet haben.

Raumgestaltung: Die Räumlichkeiten für eine Veranstaltung mit LSP-Anteilen sollten gut vorbereitet sein. In der Regel werden Gruppenarbeits-tische benötigt sowie ein Präsentationstisch, an dem sich die Teilnehmenden im Plenum über die Modelle austauschen können. Wird mit umfangreicheren Materialien gearbeitet, gibt es zusätzlich einen Materialtisch, an dem sich die Gruppen bedienen können. Dieser sollte für alle gut zugänglich sein. Es hat sich bewährt, das Material sortiert in verschiedenen Kisten anzubieten, damit sich die Teilnehmenden schnell einen Überblick verschaffen können.

Timer: Es ist sinnvoll, die Zeit, die für eine Bauaufgabe zur Verfügung steht, mit Hilfe eines Timers/einer Rücklaufuhr für alle Teilnehmenden gut sichtbar zu visualisieren. So können die Teilnehmenden die verbleibende Zeit besser einschätzen. Hierfür gibt es große analoge Tisch-Timer, es kann aber auch einfach ein digitaler Timer über einen Beamer oder auf einem Bildschirm einblendend werden.

Ungewohntes Material: Ein Skill Building ist immer notwendig, um die Teilnehmenden mit dem LSP-Material vertraut zu machen (vgl. Kapitel 01). Je vielfältiger die Bausteine sind, desto größer sind die Herausforderungen. Insbesondere im Connections Kit gibt es einige Bausteine, die einer zusätzlichen Erklärung bedürfen, um sinnvoll eingesetzt werden zu können. Dies kann auch begleitend während der Bauphasen geschehen, indem der/die Moderator*in kleine Erklärungen einstreut, wenn die Teilnehmenden sich mit dem Material auseinandersetzen.

Vertrauen/Vertraulichkeit: Der LSP-Prozess aktiviert und motiviert die Teilnehmenden. Die Methode wird häufig eingesetzt, um ein erstes Kennenlernen zu ermöglichen, gefolgt von tiefgehenden Diskussionen. Dabei kommen häufig persönliche und emotionale Themen zur Sprache. Daher ist es wichtig, dass in der Gruppe der Teilnehmenden eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und Respekts herrscht. Aufgabe der Moderation ist es, den Aufbau eines solchen Vertrauensverhältnisses zu unterstützen.

Zeit: LSP-Prozesse benötigen mehr Zeit als viele andere Methoden der Zusammenarbeit. Es ist wichtig, genügend Zeit einzuplanen, um sich mit dem Material vertraut zu machen, zu bauen, Modelle zu diskutieren, zu dokumentieren und hinterher wieder aufzuräumen. Dies wird in vielen der Praxisbeispiele hier im Band thematisiert. Auch Pausen sind sehr wichtig: Sie bieten Gelegenheit zum informellen Austausch und sorgen dafür, dass das Vorstellen auch einer größeren Anzahl von LSP-Modellen nicht ermüdend wird.



04 Literaturempfehlungen: Handbücher für den praktischen Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode

Tobias Seidl

Mit der Freigabe der Methode durch die LEGO®-Gruppe hat auch das Nutzungsinteresse außerhalb der Hochschule zugenommen. Um dem gestiegenen Interesse an Informationen zur Methodik und ihrer Anwendung bzw. Moderation gerecht zu werden, sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Handbücher zum Thema erschienen. Exemplarisch werden hier vier aus unserer Sicht besonders lesenswerte Titel vorgestellt, die den praktischen Einsatz von LSP unterstützen:

- Kristiansen, P. & Rasmussen, R. (2014). Building a Better Business using the LEGO® SERIOUS PLAY® Method. John Wiley & Sons Inc.
Warum ist das Buch interessant? Die beiden Autoren Per Kristiansen und Robert Rasmussen gehören als Mitentwickler der Methode zu den Urgesteinen der LEGO® SERIOUS PLAY® Szene. Rasmussen, damals Leiter der Produktentwicklung für den Bildungsmarkt bei LEGO®, war seit 1999 an der Entwicklung von LSP beteiligt. Per Kristiansen stieß 2001 zum Entwicklungsteam und wurde später Head of LEGO® SERIOUS PLAY® bei LEGO®. In ihrem Buch beschreiben sie ausführlich die Entwicklungsgeschichte und die Ideen hinter der Methode. Zudem geben sie einen Überblick über die wissenschaftlichen Bezüge, die bei der Entwicklung berücksichtigt wurden. Der Band schließt mit vielfältigen Anwendungsbeispielen aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen, die in Form von Steckbriefen vorgestellt und reflektiert werden.
Für wen lohnt sich die Lektüre? Die Lektüre lohnt sich für alle, die mehr über die Hintergründe und wissenschaftlichen Bezüge der Methode erfahren wollen.
- Hillmer, D. (2023). PLAY! der unverzichtbare LEGO® SERIOUS PLAY® Praxis-Guide für Training, Coaching und Moderation: Inklusive Online-Guide!
Warum ist das Buch interessant? David Hillmers Buch basiert vor allem auf seinen praktischen Erfahrungen als Moderator und Coach. Der Aufbau orientiert sich am klassischen Ablauf eines LEGO® SERIOUS PLAY®-Prozesses (zunächst Skill Building und daran anschließend die Arbeit mit Einzel-, Gruppen und Systemmodellen). Der Schwerpunkt liegt auf Erläuterungen und Tipps für die praktische Umsetzung von LSP.
Für wen lohnt sich die Lektüre? Das Buch eignet sich zum einen für Einsteiger*innen, die eine detaillierte Anleitung zur Planung und Anwendung von LSP-Prozessen benötigen; zum anderen finden aber auch erfahrene LSP-Nutzer*innen neue Anregungen und konkrete Ideen, um den eigenen Werkzeugkoffer zu erweitern.
- Blair, S. (2020). How to facilitate the LEGO® Serious Play® Method online: New Facilitation Techniques for Shared Models and #Covidsafe Face-To-Face. Promeet.
Warum ist das Buch interessant? Sean Blairs setzt LSP seit

vielen Jahren in der Beratung und im Training ein. Als Autor hat er bereits an mehreren Büchern über die Methode mitgewirkt. Das hier besprochene Buch sticht dabei heraus, weil es sich – ausgehend von den Erfahrungen des Autors während der Corona-Pandemie – umfassend mit dem Einsatz von LSP in Videokonferenzsettings beschäftigt. Dabei werden organisatorische, didaktische und technische Probleme ausführlich diskutiert und passende Lösungsmöglichkeiten vorgestellt. Für wen lohnt sich die Lektüre? Das Buch eignet sich für alle, die mit dem Gedanken spielen, LSP in virtuellen Settings einzusetzen.

- Isaac, L. (2023). Building better learning: Using the LEGO® Serious Play® method in education. SeriousWork.
Warum ist das Buch interessant? Liam Isaac hat bis 2023 an verschiedenen weiterführenden Schulen und Colleges gearbeitet und setzt seit 2021 LSP im Unterricht ein. In seinem Band gibt er einen Überblick über die Methode und stellt insgesamt 10 Fallstudien aus dem Bildungsbereich vor. Diese Fallstudien werden jeweils – unter anderem – in Form eines detaillierten Ablaufplans vorgestellt, der die Beispiele leicht nachvollziehbar und adaptierbar macht. Besonders gelungen sind auch seine Überlegungen zum didaktischen Potenzial von LSP sowie zur Bedeutung und zu möglichen Varianten der Skill Building Phase.
Für wen lohnt sich die Lektüre? Das Buch eignet sich für alle, die sich für sehr konkrete (und minutengenau geplante) Einsatzbeispiele von LSP interessieren. Die Ausführungen zur Didaktik regen zudem zur Reflexion darüber an, wie und zu welchem Zweck LSP adäquat in die eigene Lehre integriert werden kann.



Liste der zitierten Literatur

- Blair, S., & Rillo, M.** (2019). Serious work: Meetings und Workshops mit der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode moderieren. Vahlen.
- Blair, S.** (2020). How to facilitate the LEGO® Serious Play® Method online: New Facilitation Techniques for Shared Models and #Covidsafe Face-To-Face. Promeet.
- Brandstätter, V. et al** (2012). Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor: Springer.
- Bulmer, L.** (2009). The use of LEGO SERIOUS PLAY in the Engineering Design classroom. Proceedings of CDEN/C2E2 Conference (McMaster University, Hamilton, Ontario July 27–29, 2009).
- Csikszentmihalyi, M.** (2014). Play and Intrinsic Rewards. In M. Csikszentmihalyi (Hrsg.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer Netherlands, S. 135–153.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_10
- de Luis Araque, E.** (2015). Play and Creativity in Organizational Settings: Understanding the mechanisms through which play influences organizational creativity [Masterarbeit, Copenhagen Business School].
<https://research.cbs.dk/da/studentProjects/66a88cad-ea56-44e8-9d7d-4677d5a5267c>
- Dröge, J.** (o.D.). Tipps und Tricks: Lego Serious Play Starter Kit oder: Welche Steine brauche ich als Anfänger?. Abgerufen 20. September 2024,
<https://www.jensdroege.de/lego-serious-play-starter-kit-oder-welche-steine-als-anfaenger/>
- Duss, D.** (2016). Storytelling in Beratung und Führung. Theorie. Praxis. Geschichten. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-19783-8>
- Echterhoff, G., Straub, J.** (2004). Narrative Psychologie. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Psychologie als Humanwissenschaft. Ein Handbuch*. Vandenhoeck & Ruprecht, S. 102–133.
- Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L.** (2013). White Paper on LEGO® SERIOUS PLAY® A state of the art of its applications in Europe [White Paper].
https://www.researchgate.net/publication/262636559_White_Paper_on_LEGO_R_SERIOUS_PLAY_A_state_of_the_art_of_its_applications_in_Europe/citations
- Gauntlett, D.** (2014). The LEGO System as a Tool for Thinking, Creativity, and Changing the World. In: M.J.P. Wolf (Hrsg.), *LEGO Studies: Examining the Building Blocks of a Transmedial Phenomenon*. Routledge, S.189–205.
- Hillmer, D.** (2023). PLAY! Der unverzichtbare LEGO® SERIOUS PLAY® Praxis-Guide für Training, Coaching und Moderation. Hanser.
- Hinthorne, L.L., & Schneider, K.** (2012). Playing with Purpose: Using Serious Play to Enhance Participatory Development Communication. *International Journal of Communication*, (6), S. 2801–2824.
- Huizinga, J.** (1960). *Homo ludens: A study of the play-element in culture*. The Beacon Press.
- Isaac, L.** (2023). Building better learning: Using the LEGO® Serious Play® method in education. *SeriousWork*.
- James, A.** (2013). Lego Serious Play: A three-dimensional approach to learning development. *Journal of Learning Development in Higher Education*, (6).
<https://doi.org/10.47408/jldhe.v0i6.208>
- Jentsch, D., Riedel, R., Mueller, E.** (2013). Flow and Physical Objects in Experiential Learning for Industrial Engineering Education. In: C. Emmanouilidis, M. Taisch, D. Kiritsis (Hrsg.), *Advances in Production Management Systems. Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services. APMS 2012. IFIP Advances in Information and Communication Technology*, Band 397. Springer, S. 566–573.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-40352-1_71
- Kristiansen, P., & Rasmussen, R.** (2014). *Building a Better Business using the LEGO® SERIOUS PLAY® Method*. John Wiley & Sons Inc.
- Loebbert, M.** (2003). *Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung*. Klett-Cotta.
- Lucius, C.** (2021). *Spiele in der Vorlesung. Eine empirische Untersuchung zum Einsatz von Hörsaalspielen in der Hochschullehre [Dissertation]*.
https://opus.ph-heidelberg.de/frontdoor/deliver/index/docId/427/file/Lucius_Spiele_in_der_Vorlesung.pdf
- McCusker, S.** (2014). Lego® Serious Play™: Thinking about Teaching and Learning. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), S. 27–37.
- Nerantzi, C., & James, A.** (Hrsg.) (2015). *Exploring play in Higher Education*. *Creative Academic Magazine*, 2a.
- Nerantzi, C., & James, A.** (2019). LEGO® for university learning: Inspiring academic practice in higher education.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.2813448>
- Nerantzi, C., & James, A.** (2022). *LEGO® for university learning: online, offline and elsewhere*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7421754>



Nolan, S. (2010). Physical Metaphorical Modelling with LEGO as a Technology for Collaborative Personalised Learning. In J. O'Donoghue (Hrsg.), *Technology-supported Environments for Personalized Learning: Methods and Case Studies*. Hershey, S. 364–385.

Peabody, M. A., & Noyes, S. (2017). Reflective boot camp: adapting LEGO® SERIOUS PLAY® in higher education. *Reflective Practice*, 18(2), S. 232–243.
<https://doi.org/10.1080/14623943.2016.1268117>

Peabody, M. A., & Turesky, E. F. (2018). Shared Leadership Lessons: Adapting LEGO® SERIOUS PLAY® In Higher Education. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), S. 210–223.
<https://doi.org/10.18646/2056.54.18-015>

Primus, D. J., & Sonnenburg, S. (2018). Flow Experience in Design Thinking and Practical Synergies with Lego Serious Play. *Creativity Research Journal*, 30(1), S. 104–112.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1411574>

Rasmussen, R. (o.D.). Helping Organizations Function Intentionally and Optimally in the Moment [White Paper].
https://developien.ch/dwnld/lsp-white_paper.pdf

Roos, J., & Victor, B. (2018). How It All Began: The Origins Of LEGO® Serious Play®. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), S. 326–343.
<https://doi.org/10.18646/2056.54.18-025>

Seidl, T. (2016). Lernwirksame Reflexion in Planspielen mit LEGO® SERIOUS PLAY®. In S. Schwägele, B. Zürn, D. Bartschat, F. Trautwein (Hrsg.), *Planspiele – Vernetzung gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele für morgen*. ZMS Schriftenreihe, Band 8. Norderstedt, S. 57–68.

Seidl, T. (2017). OE praktisch: Methodische Gestaltung eines partizipativen Prozesses zur Erarbeitung einer gemeinsamen Vorstellung gelingender Lehre mit LEGO Serious Play (dghd Jahrestagung 2017, Köln)

The Lego Group. (2010). Open-source/Introduction to LEGO® SERIOUS PLAY®> [Broschüre].

The Lego Group. (2021). Introduction to Lego Serious Play [Broschüre].

The Lego Group. (o.D.). What is LEGO® SERIOUS PLAY®?. The Lego Group. Abgerufen 22. August 2024.
<https://www.lego.com/en-ch/themes/serious-play/background>

Volkery, C. (3.4.2002). Lego für Manager: Knallbunte Gruppentherapie. *Der Spiegel*.
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/lego-fuer-manager-knallbunte-gruppentherapie-a-189977.html>

Zenk, L., Primus, D. J., & Sonnenburg, S. (2022). Alone but together: flow experience and its impact on creative output in LEGO® SERIOUS PLAY®. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), S. 340-364.



Die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen: Praxisbeispiele



Entenjagd

Peter Bernardi

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU)

Peter Bernardi ist am SeLL tätig, einer zentralen Einrichtung zur Förderung der Lehre an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Er ist „trained facilitator of LEGO® SERIOUS PLAY®, method and materials“ und setzt die LSP-Methode in hochschuldidaktischen Workshops sowie Schulungen für Tutor*innen ein.

Hochschulbereich:

Hochschuldidaktik

Veranstaltung:

Workshop oder Lehrveranstaltung

Zielgruppe:

keine Vorgaben

Zeitraumen:

10–15 Minuten

Gruppengröße:

10–20 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Pro TN ein LEGO® SERIOUS PLAY®-Enten-Set (Setnummer 2000416) mit jeweils 6 Bausteinen (2 rote 2x3 Plates, 1 gelben 1x2 Brick, 1 gelben 2x2 Brick, 1 gelben 2x4 Brick, 1 gelben 2x2 Brick mit aufgedruckten Augen)

Raumkonfiguration:

Keine Konfiguration notwendig

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Aktivierung (thematisch/physisch)
- Vorstellung/Kennenlernen
- Reflexion der Möglichkeiten von LEGO® SERIOUS PLAY®

Ausgangslage

Ziel der Aktivität Entenjagd ist, dass die Teilnehmenden die Möglichkeiten der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode in einer sehr kurzen Zeit erfassen und anhand der gebauten Modelle die Existenz von diversen Perspektiven in der Gruppe reflektieren können. Oft ist der Einsatz der LSP-Methode eine Herausforderung, weil die zur Verfügung stehende Zeit, die Menge an Platz sowie die Anzahl an Steinen eingeschränkt sind. Die LSP-Aktivität Entenjagd greift diese Problematik auf und kann je nach Ziel der Veranstaltung variabel auch zur weiteren inhaltlichen (Weiter)Arbeit genutzt werden. Sie ist relativ unabhängig von der (Vor)Erfahrung der Teilnehmenden und kann daher in unterschiedlichen Settings eingesetzt werden. Sie basiert auf den Grundprinzipien der LSP-Methode in extrem komprimierter Form und beinhaltet sowohl die körperliche Aktivierung als auch einen Impuls zur weiterführenden Reflexion der Möglichkeiten der LSP-Methode.

Vorgehen

Zu Beginn werden an alle Teilnehmenden die Enten-Sets (bestehend aus jeweils 6 LEGO®-Teilen) verteilt oder diese liegen (z.B. nach einer Pause) bereits auf deren Plätzen. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, die Sets vor sich auszulernen und zu betrachten. Soweit noch kein Vorwissen zu der LSP-Methode vorhanden ist, kann der/die Facilitator*in eine kurze Einführung anschließen. Er/Sie weist darauf hin, dass die LSP-Methode auch bedeuten kann, aus sehr wenigen, zudem

farblich wenig abwechslungsreichen Steinen sinnstiftende Modelle zu bauen. Er/Sie betont, dass die Steine grundsätzlich für alles stehen können, aber der dem Set beiliegende gelbe Stein mit aufgedruckten Augen für ein Paar Augen steht und auch so verwendet werden soll.

Der Bauauftrag an die Teilnehmenden lautet: Bauen Sie eine Ente in einer Minute. Verbergen Sie die gebaute Ente zwischen Ihren Handflächen. Erfahrungsgemäß sehen die Enten trotz des gleichen Baumaterials sehr unterschiedlich aus. Der/Die Facilitator*in fordert die Teilnehmenden nun auf, sich im Raum zu bewegen und die eigene Ente, versteckt vor dem Rest der Gruppe, einzelnen anderen Personen zu zeigen. Ziel ist, in einer begrenzten Zeit (z.B. 5 Minuten) so viele andere Enten wie möglich zu sehen.

Am Ende der Zeit fordert der/die Facilitator*in die Teilnehmenden auf, sich zu setzen und nun das eigene Enten-Modell der Runde zu zeigen. Der/die Facilitator*in betont nochmals, dass alle Teilnehmenden den gleichen Zeitraum, die gleiche Anzahl von Steinen und die gleiche Aufgabe hatten, aber trotzdem unterschiedliche Ergebnisse produziert haben. Er/Sie fragt, wie viele gleich gebaute Enten gefunden worden sind. Im Regelfall gibt es nur wenige (etwa 1–2) gleiche Modelle. Hier kann der/die Facilitator*in noch die Teilnehmenden bitten, zu beschreiben, wie sie beim Bau ihres Enten-Modells vorgegangen sind und auf Gemeinsamkeiten wie Unterschiede eingehen.



Reflexion und Tipps

Die Erfahrung beim bisherigen Einsatz zeigt, dass die Nutzung der Entensets als abwechslungsreich und aktivierend empfunden wird. Ein Vorteil für die Zeitplanung ist die kurze Bauphase und die zeitlich variabel zu gestaltende Vorstellungs- und Reflexionsphase. Die Teilnehmenden sind überrascht von den unterschiedlichen Modellen in der Vorstellungsphase und können so in der gemeinsamen Reflexion für die Anwendungsmöglichkeiten der LSP-Methode sensibilisiert werden.

Der Austausch der Teilnehmenden mit Bezug auf die einzelnen Enten-Modelle kann je nach Gruppe und Zeitplanung noch komplexer gestaltet werden. Eine einzelne Vorstellung der Modelle ist nicht notwendig, kann aber z.B. mit Bezug auf einzelne Teile (z.B. Verwendung der roten 2x3 Plates als Schnabel, Flügel oder Füße) moderiert werden. Gerade für die Vorstellungsphase der Modelle können noch mehr Zeit oder zusätzliche Aufgaben vorgegeben werden, z.B., indem die Teilnehmenden die gesehenen Modelle nachbauen oder anders dokumentieren.

Weitere Varianten für die Arbeit mit den Enten-Modellen werden von Smith et al. (siehe unten) detailliert beschrieben, darunter auch die Möglichkeit, ein individuelles Set mit einer anderen Tierfigur zu verwenden.

Eine mögliche Herausforderung ist, dass mit der LSP-Methode vertraute Teilnehmende die Arbeit mit dem Enten-Set bereits kennen und die von ihnen gebauten Modelle weniger variantenreich sein könnten.

Weiterführende Literatur

Lloyd Smith, J., Meyerson, D., & Walling, S. J. (2016). Strategic Play. The creative facilitator's guide volume #2. What the duck! Activities for engagement with the LEGO® duck bricks. Wordzworth Publishing.



Den Einstieg in die Reflexion eines (didaktischen) Projekts gestalten

Peter Bernardi, Natalie Böddicker,
Dr. Elisabeth Scherer
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU)

Peter Bernardi, Natalie Böddicker und Elisabeth Scherer sind am SeLL tätig, einer zentralen Einrichtung zur Förderung der Lehre an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Sie setzen die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in hochschuldidaktischen Workshops und in Schulungen für Tutor*innen ein.

Hochschulbereich:

Hochschuldidaktik

Veranstaltung:

Abschlussworkshop Hochschuldidaktisches Vertiefungsmodul –
Umsetzung eines innovativen Lehr-Lern-Projekts

Zielgruppe:

Hochschullehrende

Zeitraumen:

30 Minuten

Gruppengröße:

Maximal 8 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) und
1 Bauplatte 12x16 Noppen

Raumkonfiguration:

gemeinsamer Gruppentisch für alle Teilnehmenden

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Aktivieren, Wiederholung, Reflexion anregen
- Erproben von LSP als didaktische Methode

Ausgangslage

Im Vertiefungsmodul unseres hochschuldidaktischen Zertifikatsprogramms setzen die teilnehmenden Lehrpersonen über ein Semester ein innovatives Lehr-Lern-Projekt um. Wir begleiten diesen Prozess durch Rückmeldung zu Projektskizzen, einen Auftaktworkshop, eine kollegiale Hospitationsphase mit Zwischentreffen und einen Abschlussworkshop. Ziel ist es, dass die Lehrenden ihr Projekt individuell realisieren, dazu aber regelmäßig Feedback von uns und aus einer Gruppe von 6 bis 8 Peers (anderen Lehrpersonen) erhalten. Am Ende des Projekts steht eine ausführliche Evaluation und Reflexion, bei der Herausforderungen, Stärken und Schwächen des didaktischen Konzepts, der eigene Lernerfolg etc. adressiert werden. Die Teilnehmenden haben bereits ein umfangreiches Programm an hochschuldidaktischen Workshops besucht, bevor sie das Vertiefungsmodul besuchen – sie bringen also reichlich Vorerfahrung mit. Die Teilnehmenden kennen die Projekte ihrer Peers. Da zwischen den Workshop- und Hospitations-Terminen recht viel Zeit vergeht, sind zu Beginn des Abschlussworkshops jedoch meist nicht mehr alle Details präsent.

Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode nutzen wir im Abschlussworkshop einerseits dafür, die Projekte der einzelnen Teilnehmenden noch einmal in Erinnerung zu rufen und einen Eindruck vom aktuellen Stand der Projekte zu erhalten. Die Teilnehmenden sollen dabei ihren Blick auf ihr eigenes Projekt visualisieren. Die LEGO®-Modelle leiten somit die intensive Reflexion im Workshop ein. Andererseits möchten wir den Lehrenden mit dem Einsatz der LSP-Methode auch einen Impuls geben, ihre eigene

Lehre durch Kreativitätstechniken zu bereichern. Der Abschlussworkshop bietet eine Gelegenheit, kurz und unkompliziert eine Methode zu erleben, die für die Teilnehmenden neu ist. Wenn die Teilnehmenden Interesse an der Methode entwickeln, können sie sich anschließend von uns dazu weiter beraten lassen, um die LSP-Methode selbst in ihren Lehrveranstaltungen einsetzen zu können. Zudem bieten wir weiterführende Workshops zum Einsatz der LSP-Methode in der Lehre an.

Vorgehen

Die LSP-Übung wird als Einstieg in den Workshop gestaltet. Nach einer Begrüßung, der Vorstellung der Lernziele und des Workshop-Ablaufs steigen die Teilnehmenden direkt in die Übung ein.

1. Alle Teilnehmenden, die gemeinsam an einem Tisch (oder Tischgruppe, z.B. in U-Form) sitzen, erhalten je ein kleines LEGO®-Set (Window Exploration Bags) und eine kleine Bauplatte.
2. Die Workshop-Leitenden führen kurz in die Methode ein: Was ist die LSP-Methode, woher kommt sie? Wofür kann ich sie einsetzen, welche didaktischen Ziele kann ich damit adressieren?
3. Anschließend folgt ein Skill Building mit dem Auftrag: „Baut mit 8 Steinen einen möglichst hohen Turm (1 Min.)“. Die Modelle werden anschließend verglichen, Beobachtungen können ausgetauscht werden. Eine individuelle Vorstellung der Turm-Modelle findet nicht statt. Die Teilnehmenden be-



schäftigen sich so erstmals mit den Möglichkeiten ihres Sets, machen sich mit dem Material vertraut und gewöhnen sich an einen gewissen Zeitdruck. Die Moderation kann anschließend die Unterschiedlichkeit der Modelle thematisieren und erläutern, dass es keine „richtigen“ oder „falschen“ Lösungen gibt.

4. Die Teilnehmenden erhalten den nächsten Bauauftrag: „Wie geht es euch heute? Baut etwas, das zeigt, wie es Euch heute geht (2 Min.)“. Anschließend stellen die Teilnehmenden ihre Modelle jeweils in einem Satz kurz vor. Die Teilnehmenden gewöhnen sich mit dieser Aufgabe daran, ihre Gedanken zu visualisieren und mit Metaphern zum Ausdruck zu bringen. Zugleich trägt die Aufgabe dazu bei, die Teilnehmenden zu Beginn des Workshops in ihrer aktuellen Situation abzuholen und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.
5. Die Teilnehmenden erhalten nun einen dritten Auftrag: „Baut ein Modell von eurem Projekt, das den aktuellen Stand zeigt (3 Min.)“. Nach der Bauphase erhalten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, ihr Modell in etwa einer Minute zu erläutern. Die Workshop-Leitenden und die anderen Teilnehmenden können kurze Nachfragen zum Modell (verwendete Steine, Farben etc.) stellen. Die Aufgabe verdeutlicht den Teilnehmenden, dass auch komplexere Situationen mit der LSP-Methode dargestellt werden können. Zudem lernen sie die Prinzipien des „sharing the model“ und „reflecting on the model“ (vgl. Kapitel 1 „Was ist LEGO® SERIOUS PLAY®?“) kennen. Die Aufgabe leitet den Reflexionsprozess ein, der im Mittelpunkt des gesamten Workshops steht, und schafft ein greifbares Bild von den Projekten der Teilnehmenden.
6. Im Anschluss weisen die Workshop-Leitenden auf die Angebote der Hochschuldidaktik rund um die LSP-Methode hin (LEGO®-Set-Verleih, Beratung, Workshop-Angebot).

einfache, selbst zusammengestellte Sets genutzt, was ebenfalls gut funktioniert hat (vgl. Kapitel 3 „Einsatz von LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen“). Um die gebauten Modelle gut zu präsentieren, haben wir eine einzelne Bauplatte pro Teilnehmer*in verwendet. Diese sind nicht in den regulären Window Exploration Sets enthalten.

- Unser Einsatz im Abschlussworkshop weckt das Interesse an der Methode. In der kurzen Zeit können wir aber nur einen sehr kleinen Einblick geben. Um die Lehrenden an die Methode heranzuführen, ist weitere intensive Beratung und/oder die Qualifizierung über einen Workshop notwendig.

Reflexion und Tipps

Unsere Ziele, in die Reflexion der Projekte einzuleiten und die Lehrenden für die LSP-Methode zu begeistern, werden mit der kurzen Einheit im Abschlussworkshop sehr gut erreicht. Allgemein ist die LSP-Methode zu einem Tool geworden, das wir in unseren hochschuldidaktischen Workshops gerne einsetzen. Hierzu haben wir noch folgende Beobachtungen und Tipps:

- Das einfach gehaltene Konzept lässt sich auf viele Fälle übertragen. Ein ähnliches Vorgehen haben wir z.B. dafür genutzt, Tutor*innen oder Lehrenden den Einstieg in die Reflexion ihrer Rolle zu erleichtern (vgl. Beitrag 03).
- Im weiteren Verlauf des Workshops haben wir noch andere didaktische Methoden genutzt, um die Reflexion anzuregen, wie z.B. die Visualisierung des eigenen Wegs durch das hochschuldidaktische Zertifikatsprogramm am Flipchart oder die Arbeit mit einer Art Canvas-Vorlage. Die LSP-Methode sehen wir als eine von vielen methodischen Möglichkeiten, Aktivierung, Diskussion, Reflexion etc. zu unterstützen. Ein abwechslungsreicher Einsatz dieser verschiedenen Werkzeuge hat sich in unserer Arbeit besonders bewährt.
- Ein solcher kompakter Einsatz der Methode ist nur möglich, wenn lediglich Einzelmodelle gebaut werden und nur auf ein einfaches Repertoire an Baumaterial zurückgegriffen wird. Neben den Window Exploration Bags haben wir auch schon



Rollenreflexion als studentische*r Orientierungs-Tutor*in

Peter Bernardi, Dr. Elisabeth Scherer
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU)

Peter Bernardi und Elisabeth Scherer sind am Service-Center für gutes Lehren und Lernen (SELL), tätig, einer zentralen Einrichtung zur Förderung der Lehre an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Sie setzen die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode (LSP) in hochschuldidaktischen Workshops und in Schulungen für studentische Tutor*innen ein. Peter Bernardi ist zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator.

Hochschulbereich:

Hochschuldidaktik

Veranstaltung:

Workshop zur Qualifizierung von Orientierungs-Tutor*innen (Präsenz)

Zielgruppe:

Studierende in der Rolle als Tutor*innen

Zeitraumen:

30 Minuten

Gruppengröße:

10–14 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

pro TN je 1 Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) und 1 kleine Bauplatte 8x16 Noppen

Raumkonfiguration:

gemeinsame Tischgruppe für alle Teilnehmenden

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Rollenreflexion
- Aktivierung
- Erproben der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als didaktische Möglichkeit

Ausgangslage

An der HHU gibt es sogenannte Orientierungstutorien, in denen Erstsemester-Studierende aller Fächer Unterstützung zu allen Fragen rund um das Studium erhalten. Die Tutorien werden jeweils von zwei erfahrenen Studierenden gestaltet. Wir bereiten diese Orientierungs-Tutor*innen in einer zweiteiligen Schulung auf ihre Rolle vor. Die Tutor*innen kommen aus verschiedenen Fächern und Fakultäten, wobei das Vorwissen, die Vorerfahrungen und die Motivation der Studierenden in der Rolle als Tutor*in sehr heterogen sind. Die Reflexion dieser neuen Rolle und die damit verbundene Verantwortung sind daher ein zentraler Bestandteil der Schulung. Die Tutor*innen haben eine herausgehobene Stellung durch die Leitung der Orientierungsveranstaltung, kommunizieren zugleich aber als Peers auf Augenhöhe mit den neuen Studierenden. Sie erarbeiten nicht nur Inhalte mit den Studierenden, sondern unterstützen diese auch, das eigene Lernverhalten zu strukturieren und zu hinterfragen. Während des ersten Tages der Tutor*innen-Schulung wird in der Gruppe ein Reflexionsprozess angestoßen, der sie zu einer aktiveren und studierenden-zentrierten Planung der Tutorien hinleitet.

Mit dem Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode am zweiten Workshopstag verfolgen wir das Ziel, diesen individuellen Reflexionsprozess über die eigene Rolle sowohl innerhalb der Gruppe als auch für die Workshop-Leitung sichtbar zu machen. Zugleich lernen die Tutor*innen eine weitere Methode zur Aktivierung ihrer Studierenden und für die inhaltlichen Arbeit kennen.

Die LSP-Einheit folgt auf die Mittagspause: Sie dient somit der Aktivierung und bereitet auf eine Anschlussdiskussion von gruppendynamischen Prozessen vor.

Vorgehen

Die Übung wird nach der Mittagspause am 2. Tag als Einstieg in die Rollenreflexion und Aktivierung genutzt. Nach einer kurzen Begrüßung beginnen die Teilnehmenden direkt mit der Übung.

1. Die Teilnehmenden, die gemeinsam an einer Tischgruppe in U-Form sitzen, finden an ihrem Platz je ein Window Exploration Bag und eine Bauplatte (8x16 Noppen). Sie werden aufgefordert, das Set zu öffnen und vor sich auszubereiten.
2. Die Übung beginnt mit dem ersten Bauauftrag zum Skill Building: „Baut mit 8 Steinen eine Brücke“ (Bauzeit 1 Minute). Die Modelle stehen vor den Teilnehmenden. Eine individuelle Vorstellung der Brücken-Modelle findet nicht statt. Die Workshop-Leitung weist auf die unterschiedlichen Ergebnisse der selben Aufgabe mit den gleichen Voraussetzungen hin. Die Teilnehmenden beschäftigen sich ohne theoretischen Hintergrund erstmals mit den Möglichkeiten ihres Sets, machen sich mit dem Material vertraut und gewöhnen sich an das Bauen unter Zeitdruck.
3. Die Workshop-Leitung führt dann kurz in die Methode ein: Was ist LEGO® SERIOUS PLAY®, wie ist der Ablauf des



Prozesses? Wofür kann ich es einsetzen, welche didaktischen Ziele kann ich damit adressieren? Der theoretische Überbau wird bewusst erst nach der 1. Baufrage erläutert, um das aktivierende Element des Bauens zu verstärken.

4. Die Teilnehmenden erhalten den nächsten Bauauftrag: „Baut ein Tier mit nur sechs LEGO®-Steinen“ (Bauzeit 2 Minuten). Anschließend stellen alle Teilnehmenden ihre Tiermodelle jeweils in einem Satz kurz vor. Die Teilnehmenden gewöhnen sich durch das nochmalige Verringern der Steinanzahl daran, beim Bau der Modelle weiter zu abstrahieren, den Einzelsteinen Bedeutung zuzuschreiben und zu reduzieren. Die Workshop-Leitung weist hier darauf hin, dass alle Tiermodelle valide sind und betont die individuelle Sinnzuschreibung durch die Vorstellung der Modelle. Mit diesem Bauauftrag ist das Skill Building abgeschlossen.
5. Die Teilnehmenden erhalten nun einen dritten Bauauftrag: „Baut, wie Ihr Euch in Eurer Rolle als Tutor*in fühlt“ (Bauzeit 3 Minuten). Nach der Bauphase stellen alle Teilnehmenden ihr Modell in etwa einer Minute vor. Die Workshop-Leitung spricht dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Modelle an und fasst die Rollenreflexionen kurz zusammen.
6. Die Aufgabe verdeutlicht den Teilnehmenden, dass auch affektive Lernziele mit der LSP-Methode dargestellt werden können. Für die Workshop-Leitung zeigt sie den Lernprozess der Studierenden und die individuelle Beschäftigung mit den Aufgaben als Tutor*in.
7. Im Anschluss weist die Workshop-Leitung auf die Angebote der Hochschuldidaktik zur Ausleihe von LEGO®-Sets bzw. Beratung hin.

Reflexion und Tipps

Unsere Erfahrung mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in den Tutor*innen-Schulungen hat gezeigt: Für die teilnehmenden Studierenden funktioniert die LSP-Methode als aktivierende Methode ebenso wie als Anregung zur Reflexion des Workshops. Die Rückmeldungen der Studierenden waren durchweg positiv und zeigten, dass neben dem Erfüllen der formalen Voraussetzung der Teilnahme auch eine Auseinandersetzung mit den eigenen Einflussmöglichkeiten in der Rolle als Tutor*in stattgefunden hat.

Für uns als Workshop-Leitung bietet die LSP-Einheit darüber hinaus die Möglichkeit, Diskussionspunkte zur Rollenreflexion zu sammeln und in der übrigen Schulungs-Zeit mit den Teilnehmenden zu besprechen.

Mögliche Varianten zum beschriebenen LSP-Einsatz sind:

- Alternativ zur Einzelvorstellung der dritten Baufrage können sich die Studierenden in Zweiergruppen über das gebaute Modell austauschen und im Plenum nur kurz den Austausch reflektieren.
- Die Baufragen ermöglichen die Konstruktion von Einzel- oder Kleingruppenmodellen (2 Personen). Die Reflexion der eigenen Rolle kann auch in einer Zweiergruppe ablaufen.
- Ergänzend kann hier zusätzlich die „Kopfstand“-Methode genutzt werden, bei der eine Problemfrage aus der Perspektive ihres Gegenteils betrachtet wird (z.B. „Baue eine*n ‚Tutor*in/Tutand*in des Grauens‘“).



Abstraktionsgrade von Aufgaben aus der Perspektive der Lernenden nachvollziehen

PD Dr. habil. Stefan Blumenthal
Universität Rostock

Stefan Blumenthal lehrt am Institut für Grundschulpädagogik an der Universität Rostock. Er setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in verschiedenen Phasen und Thematiken der Lehramtsausbildung ein, z. B. zur kritischen Reflexion eigener Beliefs.

Hochschulbereich:
Lehramtsausbildung

Veranstaltung:
Seminarsitzung

Zielgruppe:
Lehramtsstudierende

Zeitraumen:
3x15 Minuten (3 Bauphasen) + 45 Minuten (Diskussion & Auswertung)

Gruppengröße:
Maximal 24 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bags (Setnummer 2000409) oder Brick Soup (erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430)

Raumkonfiguration:

Materialtisch + Gruppentisch

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Reflexion über Anforderungsniveaus und Abstraktionsgrade
- Anregen zum Austausch

Ausgangslage

Eine zentrale Konklusion von Bildungsforscher John Hattie ist, dass Lehrende versuchen sollen, Lernprozesse aus der Sicht der Lernenden wahrzunehmen. Eine gute Lehrkraft kann die Perspektive und den Erfahrungshorizont der Lernenden antizipieren, um besser zu verstehen, wie sie lernen und welche Herausforderungen sie haben könnten. Dies erfordert Empathie und die Fähigkeit, sich in die Gefühle, Gedanken und Bedürfnisse anderer hineinzuversetzen. Indem Lehrende das Lernen aus der Sicht der Lernenden betrachten, können sie ihre Unterrichtsmethoden besser anpassen und personalisieren, um den individuellen Bedürfnissen und Lernstilen gerecht zu werden. Dies ist insbesondere deshalb bedeutsam, da Lernende mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen in Lernprozesse treten. Das Lernen ist daher – nach Hattie – sowohl für die Lernenden als auch für die Lehrenden ein sehr individueller Prozess.

Bezogen auf schulische Kontexte lässt sich konstatieren, dass sich Lehrkräfte – selbst in homogenisierten Gruppenkonstellationen (z. B. gleiche Altersspannen, Förder*innen- oder Förder*innen-gruppen etc.) – Schüler*innen mit einer Vielzahl von Wissenskonstruktionen und Anschauungen und dabei auch unvollständigen oder fehlerbehafteten Konzeptvorstellungen im Unterricht gegenübersehen. Eine große Herausforderung ist es daher, Lernzugänge zu ermöglichen, die hieran adäquat anschließen, da Lernerfolge sonst eher unwahrscheinlich sind. Eine zentrale Erkenntnis dabei ist es, dass Kinder die Welt zunächst auf eine dingliche Weise erkunden. Ihre Erkenntnisse basieren auf konkreten Erfahrungen und der Interaktion mit der unmittelbaren

Umgebung. Dieser Gedanke steht nicht selten in Diskrepanz zu einem schnell voranschreitenden sowie abstrakten Unterricht, dessen Charakteristik sich häufig aus einem latenten Druck der Erfüllung curricularer Vorgaben durch die Lehrkräfte ergibt. Die Gefahr besteht, dass der Unterricht auf einem abstrakten Niveau erfolgt, ohne die Bedürfnisse der Kinder angemessen zu berücksichtigen. Umso bedeutsamer ist es, in der Lehramtsausbildung diese Diskrepanz durch kritische Reflexion zu adressieren und damit die pädagogische Bedeutung von Geduld und Empathie zur Vermeidung potenzieller Überforderungen der Schüler*innen konkret in den Fokus zu nehmen. Die hier beschriebene Übungseinheit mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode kann für diese Prozesse als Anlass genutzt werden. Durch eine Art Selbstexperiment sollen Lehramtsstudierende mit der Herausforderung bei der Arbeit an Aufgaben mit hohen Abstraktionsgraden sensibilisiert werden. Durch eine anschließende Reflexion werden Brücken zum zukünftigen Lehrkraftberuf geschlagen. Es soll ein tiefe(re)s Verständnis für kindliche Denkweise angeregt und sich über die eigene Verantwortung, Abstraktionsgrade im unterrichtlichen Geschehen entsprechend anzupassen, ausgetauscht werden.

Vorgehen

Im Rahmen von drei Bauphasen werden Modelle aus LEGO®-Bausteinen innerhalb weniger Minuten Bauzeit erarbeitet. Dafür erhalten die Studierenden auf Kärtchen individuelle Vorgaben, was sie bauen sollen. Es handelt sich dabei um Begriffe, deren Abstraktionsgrad von Phase zu Phase gesteigert wird. Den Studierenden wird im Vorfeld jedoch nicht vermittelt, was das Ziel des Prozesses ist, auch werden sie an dieser Stelle noch nicht über die



Charakteristika der Bauvorgaben in den Phasen informiert. Dies wird abschließend in einer gemeinsamen Reflexion erarbeitet.

Die **erste Bauphase** bezieht sich auf die konkrete Ebene. Hierbei werden Begriffe vorgegeben, die sich auf anschauliche Objekte und Phänomene beziehen, die durch die Sinneswahrnehmung erfassbar sind. Folgende Begriffe könnten eingesetzt werden:

Auto	Computer	Baum
Flugzeug	Kran	Leuchtturm
Schiff	Zeppelin	Rakete
Roboter	Zug	Krankswagen
Stuhl	Möwe	Brot

Tabelle 1

In der **zweiten Bauphase** werden abstrakte Konzepte in den Vordergrund gestellt. Es werden Begriffe vorgegeben, die nicht direkt durch die Sinneswahrnehmung erfasst werden können, sondern durch das Denken und die Vorstellungskraft. Dazu gehören Begriffe wie die nachfolgenden:

Empathie	Schönheit	Moral
Hoffnung	Stärke	Mut
Frieden	Kreativität	Energie
Wahrheit	Fantasie	Erinnerung
Chaos	Geheimnis	Evolution

Tabelle 2

Die **letzte Bauphase** adressiert metaphysische Aspekte. Die Bauvorgaben dieser Ebene beziehen sich auf das Überkonkrete, das jenseits des Zugänglichen oder Erlebbaren liegt. Die Aufgaben werden hierbei als Fragen formuliert, wie bspw.:

- Was ist die Seele?
- Was ist Gott?
- Was ist die Realität?
- Was ist das Schicksal?
- Was ist das Jenseits?

Nach jeder Bauphase werden die Modelle präsentiert und die Teilnehmenden überlegen, was die vorgestellten Modelle ausdrücken könnten. Es bietet sich an, dass die Begriffe der Bauphasen mehrfach vergeben werden, sodass ggf. Analogien und Ähnlichkeiten in den Modellen deutlich werden und reflektiert werden können (insbesondere in den Bauphasen 2 und 3). Je nach verfügbarer Zeit kann das Erraten der Modellbedeutungen

in den Phasen auf eine vorgegebene Anzahl an Modellen reduziert werden.

In einer abschließenden Reflexion kommen die Studierenden mittels Leitfragen in den Austausch. Zunächst soll über das eigene Erleben bei der Bearbeitung der Aufgaben in den drei Bauphasen reflektiert werden. Hierfür bieten sich folgende Leitfragen an:

- „Was haben Sie während der Bauphasen gedacht/gefühl?“
- „Was fiel leicht/schwer? Warum?“
- „Inwiefern hat sich die Herangehensweise an die Aufgaben über die Bauphasen verändert?“

Es sollte den Studierenden deutlich werden, dass das Abstraktionsniveau der Bauvorgaben von Bauphase zu Bauphase gesteigert wurde. Mit dieser Erkenntnis sollten schulpraktische Rückschlüsse erarbeitet werden. Hierzu kann zunächst eher offen nach den Gedanken und Meinungen der Studierenden gefragt werden, z. B.:

- „Was meinen Sie, warum haben wir diese Übung gemacht?“
- „Was hat diese Übung mit ihrem späteren Berufsleben als Lehrkraft zu tun?“

Reflexion und Tipps

Die hier beschriebene Übungssitzung wurde erfolgreich im Rahmen einer Seminarsitzung mit Lehramtsstudierenden implementiert. In einer abschließenden Feedbackrunde bekundeten die Teilnehmenden, dass mithilfe des Selbstexperiments die Wahrnehmung für Bedürfnisse der Kinder noch einmal sensibilisiert wurde. Ebenso wurde deutlich, dass die strukturierte Reflexion anhand der Leitfragen als bedeutsam empfunden wurde, da sich die Übung damit konkret vom „Spiel mit LEGO®-Steinen“ zu einem gezielten Selbstexperiment erschloss.

Grundlegend wurde die Arbeit mit dem LEGO®-Material als sehr motivierend beschrieben. Die Grundidee der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode wurde den Studierenden daher anschließend ausführlich erklärt und mögliche Bezüge für die schulische Praxis aufgezeigt und diskutiert. Mit der hier vorgeschlagenen Übung erfolgt automatisch auch das Skill Building der Teilnehmenden und die Methode kann in nachfolgenden Sitzungen zu anderen Fragestellungen eingesetzt werden.



Entwicklung innovativer Unternehmensumgebungen

Prof. Dr. Saskia Bochert
Fachhochschule Kiel

Saskia Bochert ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling an der Fachhochschule Kiel. Sie ist Prodekanin für Internationales und Forschung sowie Studiengangleiterin des Master BWL für Nicht-Betriebswirt*innen. Mit ihrer Promotion im Bereich Innovationsmanagement und als langjährige Dozentin in diesem Fach lernte sie die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode vor vielen Jahren kennen und setzt sie seitdem regelmäßig in der Lehre ein.

Hochschulbereich:

Master Studienprogramm Wirtschaftsingenieur

Veranstaltung:

Modul Innovation Management

Zielgruppe:

Studierende des Präsenzstudiengangs

Zeitraumen:

Einführung Methode (5 Minuten) + Skill Building (10 Minuten) + individuelles Modell (20 Minuten) + Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse (20–30 Minuten) + Gemeinsames Modell (15 Minuten) + Abschlussreflexion (10 Minuten)

Gruppengröße:

Maximal 15 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bags (Setnummer 2000409) für Skill Building + Brick Soup (erweitertes Identity and Landscape Set: Setnummer 2000430) und große Bauplatten für Hauptaufgabe

Raumkonfiguration:

Materialtisch, gemeinsamer Gruppentisch für alle Teilnehmenden

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Erproben von LEGO® SERIOUS PLAY® als Methode
- Entwickeln von Ideen für eine innovative Unternehmensumgebung

Ausgangslage

Im Rahmen des Master Pflichtmoduls ‚Innovation Management‘ werden die theoretischen Grundlagen des Innovationsmanagements vermittelt, die dann zum Teil mit Fallbeispielen, Diskussionen und der Anwendung verschiedener Methoden vertieft und reflektiert werden. Bei diesen Vertiefungen wird oft deutlich, dass die Studierenden über ein unterschiedliches Verständnis darüber verfügen, was Innovationen eigentlich sind. Während dieses Verständnis oft mit einer gemeinsamen Erarbeitung einer Definition erreicht werden kann, ist eine solche Einigkeit nur schwer möglich, wenn es um die Elemente geht, die eine innovative Unternehmensumgebung fördern. Die Vielzahl in der Theorie genannter oder in Fallbeispielen beschriebener Elemente kann von den Studierenden nicht immer auf die eigene Erfahrung oder Erwartungshaltung übertragen werden. Um der Vielfalt mehr „Begreiflichkeit“ zu geben, ist es daher sinnvoll, dass die Studierenden sich zunächst individuell darüber Gedanken machen, in welcher Unternehmensumgebung ihrer Ansicht nach Innovationen ermöglicht werden. Dabei müssen sie auch die zu überkommenden Hindernisse in Organisationen benennen, um dann anschließend Lösungen anzubieten, um diese zu überwinden. Die Auseinandersetzung mit der Komplexität dieser Aufgabe und der Fokussierung auf die von den Studierenden einzeln wahrgenommenen wichtigsten Aspekte,

stellt die erste Herausforderung dar. Innovationsprozesse gehen auch immer mit der Bewertung von Ideen einher. Das betrifft sowohl die Ideen für innovative Produkte als auch Ideen für eine neue Organisationsausgestaltung. Dabei geht es darum, seine eigenen Ideen zu reflektieren, offen für neue Ideen zu sein und Kompromisse einzugehen, ohne auf die wesentlichen Elemente der eigenen Idee zu verzichten.

Der Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode bietet also hier nicht nur die Möglichkeit, die Methode als eine Kreativitätsmethode kennenzulernen, sondern auch diesen Aushandlungsprozess zu erleben. Dabei können die Studierenden in der Phase der Erstellung der individuellen Modelle zunächst sehr kreativ arbeiten. Bei dem gegenseitigen Vorstellen der Modelle wird dann auch deutlich, wie wichtig der Austausch und die Verknüpfung von Ideen für das Finden guter Lösungen ist. Die Anwendung dieses Austausches wird dann bei der Erstellung des gemeinsamen Modells geübt.

Vorgehen

Nach einer sehr kurzen Einführung in die Methode und der damit verbundenen Regeln, starten die Studierenden mit einer kurzen Übung zum Skill Building, bei der sie alle in kurzer Zeit einen möglichst hohen, aber gleichzeitig stabilen Turm bauen sollen.



Die eigentliche Bauaufgabe ist dann die Erstellung eines individuellen Modells, der sich dann nach der gegenseitigen Vorstellung die Erstellung eines Gruppenmodells anschließt. Dabei werden die Studierenden gebeten, eine oder mehrere Ideen/Lösungen in ihr Modell zu integrieren, die dabei helfen, Innovationen in Organisationen zu fördern. Dabei wird der mögliche Lösungsraum für die Studierenden zunächst bewusst sehr weit gehalten. Dies dient dazu, dass die Studierenden individuell entscheiden, welche Aspekte ihnen am wichtigsten sind. Während des Bauprozesses können ggf. noch weitere unterstützende Hinweise/Fragen gegeben werden (z.B. Welche Hindernisse/Herausforderungen werden durch die Lösung in dem individuellen Modell adressiert? Wie genau kann die Lösung helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen?). Gegen Ende der individuellen Bauphase werden dann alle Studierenden gebeten, den wichtigsten Bestandteil ihres Modells zu kennzeichnen.

Anschließend teilen und diskutieren die Studierenden in der gesamten Gruppe ihre individuellen Modelle. Durch eine entsprechende Moderation werden die Studierenden animiert, möglichst viele Fragen zu den individuellen Modellen zu stellen.

Auf die Vorstellung der individuellen Modelle folgt dann der Bau eines gemeinsamen Modells, bei dem die Studierenden aufgefordert werden, darauf zu achten, dass ihre jeweils individuell als wichtigste Bestandteile gekennzeichneten Elemente sich dort wiederfinden.

Anschließend wird das gemeinsame Modell noch einmal vorgestellt und dokumentiert.

In der Regel wird durch die Lehrperson dann noch darauf hingewiesen, dass bei einer weiteren Arbeit mit dem Modell noch weitere ergänzende (Stakeholder-)Perspektiven in das gemeinsame Modell einbezogen werden sollten.

Zum Abschluss des Workshops reflektieren die Studierenden einmal kurz inhaltlich das gemeinsame Modell. Der Fokus der Reflexion liegt aber auf der Anwendung der LSP-Methode für diese Art der Fragestellung.

Reflexion und Tipps

Obwohl die Fragestellung hier bewusst weit gehalten wird, um möglichst diverse Ergebnisse zu ermöglichen, führt dies manchmal dazu, dass Studierende nicht wissen, was sie machen sollen. Die Formulierung der „richtigen“ Fragestellung ist daher für den Erfolg besonders wichtig. Dabei hilft es auch, die oben genannten konkretisierenden Fragen zu stellen.

Damit auch wirklich eine große Bandbreite an Ideen erarbeitet und dargestellt wird, ist es ratsam, vorab mit den Studierenden zu besprechen, dass sie Metaphern nutzen und sich auch von einer doch oft angewendeten räumlichen Darstellung lösen. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass unter innovativen Organisationsumgebungen nur die Raumgestaltung verstanden wird.

Bei dem Bau des Gruppenmodells ist durch eine geeignete Moderation darauf zu achten, dass nicht nur der kleinste gemeinsame Nenner als Modell entsteht und dass auch die Ideen der stilleren Studierenden mit einbezogen werden.



Identifikation impliziter Voreingenommenheit in der Forschungsorganisation

Dr. Alexander Christian

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Alexander Christian ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Philosophie an der HHU Düsseldorf und leitet dort ein fakultätsübergreifendes Lehrprojekt zur Wissenschafts- und Bioethik, seit 2022 ist er Geschäftsführer der Gesellschaft für Wissenschaftsphilosophie (e.V.). In seiner Forschung beschäftigt er sich mit guter wissenschaftlicher Praxis in der Biomedizin, ethischen Implikationen von Eingriffen in die humane Keimbahn und der Leugnung von virologischen und epidemiologischen Erkenntnissen.

Hochschulbereich:

Fakultätsübergreifende Lehre / Berufsqualifikation mit Forschungsbezug

Veranstaltung:

Seminar „Gute wissenschaftliche Praxis“

Zielgruppe:

Masterstudierende der Naturwissenschaften, Staatsexamen Medizin

Zeitraumen:

Skill Building (10 Minuten) + Bauprozess in der Gruppe (20 Minuten) + Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse (15–20 Minuten)

Gruppengröße:

maximal 12 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Für die Moderation: 1 LEGO®-Minifigur im Rollstuhl (z.B. aus dem Set „Fun in the Park“ (Setnummer 60134), 1 LEGO®-Hund, 1 weibliche LEGO-Minifigur)
Pro Gruppe: 1 Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) und Brick Soup (4 x LEGO®-Stein 1 x 1 x 5 (2453b) und 2 Bauplatten (16x16 Noppen)

Raumkonfiguration:

Materialtisch und Gruppentische für drei Gruppen mit je vier Personen

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Reflexion impliziter Annahmen über physische, psychische und soziale Normalität von Forschenden
- Identifikation von Diskriminierungsdispositionen; Internalisierung von wissenschaftlichen Werten

Ausgangslage

In der Lehrveranstaltung „Gute wissenschaftliche Praxis“ werden forschungs- und publikationsethische Grundkenntnisse vermittelt und auf die Internalisierung von wissenschaftlichen Werten hingearbeitet. Hierzu gehört auch die kritische Reflexion von tendenziösen Normalitätsvorstellungen über die physiologische, psychische und soziale Verfasstheit von Forschenden, implizites Diskriminierungspotenzial und Formen professioneller Verantwortung im Rahmen der Organisation von Forschungsprozessen. Im Rahmen der Veranstaltung sollen die Studierenden insbesondere darauf vorbereitet werden, in der späteren beruflichen Praxis intendiertes und nicht-intendiertes Diskriminierungsverhalten zu identifizieren und adäquate Maßnahmen in der Ausübung professioneller Rollen in Forschung und Lehre zu ergreifen. Die Erreichung dieses Lernziels wird durch zwei Faktoren erschwert: Zum einen wird das eigene Diskriminierungspotenzial oftmals unterschätzt, weil es nicht in expliziten Überzeugungen begründet liegt, sondern durch implizite Vorstellungen über physiologische, psychische und soziale Normalität bedingt wird

(z.B. Feldforscher*innen haben keine erhebliche Geh- oder Stehbehinderungen). Zum anderen sind die professionellen Rollen, die Forschende im Beruf ausüben, äußerst vielfältig und deswegen in einem unterschiedlichen Maße anfällig für individuelles bzw. strukturelles Diskriminierungsverhalten. Beispielsweise muss in der Organisation von Feldforschung auf Forscher*innen mit erheblicher Gehbehinderung durch eine angepasste Aufgabenteilung oder anderweitige Hilfestellungen bei der Überquerung des Forschungsareals reagiert werden. Im Kontext der Analyse statistischer Daten scheint hingegen für Forschende mit erheblicher Geh- oder Stehbehinderung weniger Diskriminierungspotenzial gegeben zu sein. Weil die Studierenden im späteren Berufsleben selbst Opfer von Diskriminierung sein können, selbst intendiert oder unfreiwillig Diskriminierungsverhalten zeigen können oder im Sinne des forschungsethischen Prinzips der Kollegialität Hilfspflichten gegenüber Kolleg*innen haben, ist diese Thematik für die Teilnehmenden des Seminars von hoher Relevanz.

Die Intervention mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode hat mehrere Ziele: Die Studierenden sollen die eigenen Dis-



kriminierungsdispositionen auf eine spielerische – nicht vorwurfsvolle – Weise erkennen und diese kritisch reflektieren. Durch die LSP-Methode soll zudem die Erfahrung gemacht werden, dass unsere Vorannahmen über physische, psychische und soziale Normalität von Forscher*innen eine stetige Aufmerksamkeit in der Ausübung professioneller Rollen und einen inklusiven Dialog mit von Diskriminierung betroffenen Kolleg*innen erfordert. Vor dem Hintergrund dieser Einsichten sollen die Studierenden dann eine achtsame Haltung entwickeln und bei der Gestaltung von Forschungs- und Publikationsprozessen Inklusion und Diversität aktiv fördern.

Der Einsatz der LSP-Methode hat hier mindestens zwei Funktionen: Zum einen können die Studierenden gemeinschaftlich und auf eine spielerische Art und Weise die Erfahrung machen, dass zwar alle Forscher*innen von impliziter Voreingenommenheit betroffen sind, aber Verfahren zur Gewährleistung von Inklusion und Diversität existieren, deren Anwendung auch der Gewährleistung hoher wissenschaftlicher Standards dient. Zum anderen dienen die Modelle aus LEGO®-Steinen als Mittel zur Visualisierung und Kommunikation, weil die gemeinsamen Bauphasen die Konzeptualisierung von Arbeitswelten und den Austausch über eigene und fremde Bedürfnisse im Rahmen der Arbeitswelt der Forschung fördern.

Vorgehen

Die Lehrkraft muss vorab zwei Dinge vorbereiten: Erstens müssen die Figuren aus den Windows Exploration Sets entfernt werden, zweitens muss pro Gruppe auf einer Grundplatte mit vier Säulen (1 x 1 x 5) eine Bauplatte (16 x 16) so aufgebaut werden, dass ein Gebäude mit zwei Etagen angedeutet wird.

Nach der Verteilung der Windows Exploration Sets sollen die Studierenden innerhalb von einer Minute einen möglichst großen Turm bauen. Die so entstandenen Türme werden dann hinsichtlich der Bauart verglichen. In dieser ersten Phase des Skill Buildings soll die praktische Fähigkeit zum Umgang mit dem LEGO®-Material geschult und Übersicht über die Teile gewonnen werden. Dann sollen die Studierenden ein individuelles Modell des eigenen zukünftigen Arbeitsplatzes anfertigen (5 Minuten). Diese zweite Phase des abstrakteren Skill Buildings lenkt die Aufmerksamkeit auf die eigene Arbeitssituation in der Forschung. Die Modelle werden kurz vorgestellt und der Bezug zum eigenen Studienfach geklärt.

Die Studierenden müssen dann in der zentralen Lerneinheit in 10 Minuten gemeinschaftlich ein „ideales Forschungslabor mit zwei Stockwerken“ einrichten (in Gruppen á 4 Teilnehmenden). Hierfür teilt die Lehrkraft die vorbereiteten Modelle mit zwei Etagen aus. Bei der Einleitung der Intervention wird noch nicht auf den Problemkomplex der Diskriminierung in Forschungsprozessen referiert, sondern nur über Forschung als kooperativer Tätigkeit in speziellen Umgebungen gesprochen. Den Studierenden wird erläutert, dass die Übung dazu dient, sich mit unseren Idealvorstellungen von Forschungsumgebungen auseinanderzusetzen. Durch dieses Vorgehen werden die Annahmen über die physische, psychische und soziale Normalität von Forscher*innen nicht

explizit abgefragt, sondern implizit durch die Konstruktion der Forschungsumgebung erarbeitet. Die Bauenden können während des Bauprozesses auf wichtige bauliche Merkmale aufmerksam gemacht werden, die im Modell berücksichtigt werden sollten, etwa Arbeitsplätze, Toiletten, eine Möglichkeit zum Wechsel der Etagen etc.

Nach dem gemeinschaftlichen Bauprozess kommen alle Gruppen zusammen und erklären den Aufbau ihrer Modelle. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede gesammelt. Die Lehrkraft stellt dann zwei Legofiguren vor: Peter ist querschnittgelähmt und sitzt im Rollstuhl. Julia ist blind und wird von einem Blindenführhund (Karl) begleitet. Dann wird im Plenum diskutiert, ob Peter, Julia und Karl in den Modellen arbeiten könnten. Zum Abschluss der Intervention reflektieren die Studierenden die Ergebnisse und die Gründe für Vorstellungen über ideale Arbeitswelten in der Forschung, die Inklusion und Diversität durch implizite Voreingenommenheit erschweren. Mutmaßlich haben nämlich nur wenige Studierende an Rollstuhlfahrer*innen, blinde Menschen und Blindenführhunde gedacht.

Reflexion und Tipps

Erfahrung aus der Lehre: Die Verwendung der LSP-Methode wurde von den Teilnehmenden des Seminars zur guten wissenschaftlichen Praxis als willkommene Abwechslung und als anregend beschrieben. Im gemeinschaftlichen Vergleich zeigte sich, dass die Modelle in der ein oder anderen Form primär konkrete Aufgaben im Forschungsprozess visualisierten; so bauten Studierende aus den Naturwissenschaften einen Laser und eine bewegliche Zentrifuge. Die meisten Modelle beinhalteten auch einen kleinen Schreibtisch sowie einen Stuhl, wodurch ein Bürobereich angedeutet wurde. In keinem Modell wurde durch die Architektur auf wissenschaftliches Personal mit einer körperlichen Beeinträchtigung geachtet, beispielsweise wurde nicht an eine Rampe zur zweiten Etage oder genügend Platz zur Bewegung eines Rollstuhls im Modell geachtet. Mehrheitlich sagten die Studierenden, dass sie natürlich wüssten, dass Diskriminierung am Arbeitsplatz ein Problem darstellt. Hierfür wurden auch sofort konkrete Beispiele aus dem eigenen Arbeits- und Studenumfeld gegeben. Über sich selbst verwundert merkten Studierende an, dass sie beim Bau einfach nicht an Diskriminierung gedacht hätten, weil das „nicht so drin ist“.

Hinsichtlich der Lernziele in der Lerneinheit zur Diskriminierung am Arbeitsplatz ist festzustellen, dass der vorgeschlagene Einsatz der LSP-Methode tatsächlich der Reflexion von impliziter Voreingenommenheit dient, vorhandene Wissensbestände über Diskriminierung im Arbeitsumfeld abrufbar macht und die praktische Relevanz von zentralen Konzepten aus der Diskriminierungsforschung verdeutlicht. Das gemeinschaftliche Bauen hat auch einen positiven gruppenspezifischen Effekt, weil die gemeinschaftliche Gestaltung des Modells es notwendig macht, die vorgefassten Vorstellungen von Normalität in Forschungsumgebungen in der symbolischen Gestaltung des Modells auszudrücken. Zum Schluss der Reflexionsphase sind die Studierenden auch dazu motiviert, die eigenen und fremde Bedürfnisse im



Forschungsalltag besser zu artikulieren, untereinander auszuhandeln und in einem revidierten Modell zu visualisieren.

Tipps zur konkreten Umsetzung: Beim Bauprozess des Gruppenmodells ist darauf zu achten, dass ein gewisser Realismus herrscht; die Aufmerksamkeit soll im Bauprozess auf die Ausübung typischer professioneller Rollen gelegt werden, etwa die Computerarbeit am Schreibtisch. Gleichzeitig dürfen die Studierenden aber auch Dinge bauen, die ihnen ganz persönlich im Forschungsprozess wichtig sind, etwa eine Sitzecke zum Austausch mit Kolleg*innen oder einen separaten Einzelarbeitsplatz.

Je nach zeitlichem Rahmen kann zum Abschluss auch aus den gelungenen Teilen der vorhandenen Modelle ein verbessertes Modell erstellt werden, in dem Peter, Julia und Karl arbeiten könnten. Dadurch können die Ergebnisse der Diskussion konkretisiert und fixiert werden.

Weiterführende Literatur

Burghardt, J. (2021). Arbeitsplatz Wissenschaft: Zwischen Mythos und Realität. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63893-4>

Christian, A. (2020). Gute wissenschaftliche Praxis: Eine philosophische Untersuchung am Fallbeispiel der biomedizinischen Forschung. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110702521>

Kristiansen, P., & Rasmussen, R. (2014). Building a better business using the Lego serious play method. Wiley.



Eine Lehrveranstaltung evaluieren

Frank Dieball

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Frank Dieball forscht zum Thema Kompetenzorientierung und Transfer im ingenieurwissenschaftlichen Studium. Die Idee LEGO®-Steine zu Evaluationszwecken zu verwenden kam ihm nach einem Workshop zur LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode.

Hochschulbereich:

Ingenieurwissenschaft

Veranstaltung:

Seminar „Didaktik für Ingenieur*innen“

Zielgruppe:

Studierende

Zeitraumen:

20 Minuten

Gruppengröße:

10 – 15 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Brick Soup (Zufällige Zusammenstellung von LEGO®-Bausteinen)

Raumkonfiguration:

Seminarraum mit Gruppentischen

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

Evaluation einer Lehrveranstaltung mit Hilfe von LEGO®-Material

Ausgangslage

Bei dem Seminar „Didaktik für Ingenieur*innen“ am Fachbereich Ingenieurwissenschaften und Kommunikation der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg handelt es sich um ein Wahlpflichtfach, welches von 12 bis 15 Studierenden der Studiengänge Elektrotechnik, Maschinenbau und Nachhaltige Ingenieurwissenschaft im vierten Semester belegt wird, die ein berufliches Interesse am Berufsschullehramt haben. In der letzten Seminareinheit wird traditionell mündlich abgefragt, wie die Studierenden die Lehrveranstaltung abschließend bewerten. Da ein ausreichend flächendeckendes Feedback seitens der Studierenden in der Vergangenheit oft ausblieb, wurden für das Sommersemester 2022 verschiedene Evaluationsmöglichkeiten diskutiert. Die drei Zielkriterien für die zu konzipierende Evaluation lauteten:

1. Die aktive Teilnahme aller Studierenden an der Evaluation soll gewährleistet sein.
2. Die Studierenden sollen ermutigt werden, Rückmeldungen zu geben, die nicht ausschließlich positiv konnotiert sind.
3. Es soll eine Evaluationsmethode verwendet werden, die von den Studierenden adaptiert werden kann und in anderen (ggf. beruflichen) Kontexten angewendet werden kann. Dieses Kriterium wurde insbesondere vor dem Hintergrund der didaktischen Ausrichtung des Seminars formuliert.

Eine innovative Methode, die sich im Zusammenhang mit den drei formulierten Kriterien als tragfähig erwiesen hat, ist die Evaluation mit Hilfe von LEGO®-Steinen.

Die Verwendung von LEGO®-Bausteinen als Evaluationsinstrument bietet den Studierenden dabei die Möglichkeit, ihre Eindrücke und Bewertungen kreativ zum Ausdruck zu bringen.

Durch den spielerischen Charakter der Steine werden Hemmschwellen abgebaut, was zu ehrlichen und spontanen Rückmeldungen führen soll. Die Studierenden können ihre Gedanken in Form von symbolischen Darstellungen visualisieren, was die Vielfalt der Rückmeldungen erhöhen kann. Darüber hinaus fördert die Evaluation mit LEGO®-Steinen die Reflexion der Studierenden über den eigenen Lernprozess. Indem sie ihre Eindrücke und Erfahrungen in konkreter Form darstellen, werden sie angeregt, über ihre persönliche Entwicklung nachzudenken. Dies unterstützt nicht nur die Selbstbewertung der Studierenden, sondern ermöglicht auch den Dozierenden, gezielte Verbesserungen vorzunehmen und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Im Folgenden wird die Vorgehensweise dieser unkonventionellen Methode anhand des skizzierten Praxisbeispiels erläutert.

Vorgehen

In der letzten Einheit des Seminars im Sommersemester 2022 wurde zunächst vom Dozierenden dargestellt, welchen Einfluss die haptische Arbeit mit LEGO®-Steinen auf kreative Prozesse hat (vgl. Frick et al., 2013; Kim et al., 2023). Ebenfalls wurden Bezüge zur im Seminar behandelten Lerntheorie des Konstruktivismus hergestellt (vgl. Tenberg et al., 2019). Nach der Inputphase erhielten die anwesenden 10 Studierenden den Arbeitsauftrag: „Bauen Sie in 20 Minuten Modelle aus LEGO®-Steinen, mit deren Hilfe Sie erklären, was Ihnen an der Lehrveranstaltung ‚Didaktik für Ingenieur*innen‘ gefallen hat und was Ihnen nicht gefallen hat. Nach 20 Minuten stellen Sie im Plenum Ihre Modelle vor.“

Ergänzend wurden die Studierenden darauf hingewiesen, dass es nicht auf die Ästhetik der zu bauenden LEGO®-Modelle ankommt. Die Interpretationen und Bedeutungen, welche die



Studierenden ihren Modellen beimessen, stellen den wesentlichen Aspekt für die Evaluation der Lehrveranstaltung dar. Für den Bau der Modelle wurden den Studierenden ausreichend viele, nicht vorsortierte LEGO®-Steine inklusive Figuren zur Verfügung gestellt (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Studierende beim Bau ihrer Modelle für die Seminarevaluation.

Zu Beginn der Bauzeit konnte beobachtet werden, dass die Studierenden zunächst irritiert waren, mutmaßlich, da es auch für sie das erste Mal war, dass sie eine Lehrveranstaltung mit Hilfe von LEGO®-Steinen evaluieren sollten. Nach der Ermunterung durch den Dozierenden „einfach mal anzufangen“ begann ein reges Bauen und ein kommunikativer Austausch unter den Studierenden. Nach der Bauzeit von 20 Minuten präsentierten die Studierenden dann der Reihe nach ihre Modelle. Die Präsentation der Modelle dauerte pro Studierende* m inklusive der Rückfragen durch den Dozierenden ca. drei Minuten. Die durch die LEGO®-Modelle ausgedrückten Rückmeldungen zur Lehrveranstaltung wurden vom Dozierenden dokumentiert, da die Aussagen der Studierenden sich im Nachgang nicht zwangsläufig allein durch die Betrachtung der Modelle nachvollziehen lassen.

Reflexion und Tipps

In Bezug auf die drei oben formulierten Kriterien kann konstatiert werden, dass 1. von allen Studierenden ein qualitatives, personengebundenes Feedback eingeholt werden konnte. Da es sich um ein qualitatives Feedback handelt, hat die dozierende Person die Möglichkeit Rückfragen zu stellen. Insbesondere im Abgleich zu standardisierten Lehrevaluationen mittels Online-Befragung stellt dies einen Mehrwert dieses Evaluationsformats dar. 2. Kann festgestellt werden, dass mehr Studierende ein kritisches Feedback abgaben. Allerdings überwogen weiterhin die positiv konnotierten Rückmeldungen. 3. Entstand der empirisch nicht geprüfte Eindruck, dass die Studierenden das methodische Vorgehen zur Evaluation positiv bewerteten und als didaktisches Instrument in adaptierter Form wieder aufgreifen könnten.

Viel Optimierungspotenzial kann in der Formulierung der Aufgabenstellung vermutet werden. Dadurch, dass die Aufgabenstellung in dem skizzierten Durchlauf sehr offen formuliert war (s.o.), haben einige Studierende ausschließlich Modelle für

ein rein positives Feedback erstellt. Wenn die Aufgabenstellung jedoch von vorneherein so formuliert ist, dass die Studierenden mindestens ein Modell für ein positives Feedback und ein weiteres für ein negatives Feedback konstruieren sollen, kann davon ausgegangen werden, dass auch das zweite formulierte Kriterium zufriedenstellender erfüllt wird. Ebenfalls wäre denkbar, dass mehrere spezifische Arbeitsaufträge formuliert werden:

Bauen Sie je ein LEGO®-Modell zu folgenden Fragen:

- Was kann ich nach der Lehrveranstaltung, was ich vorher noch nicht konnte?
- Welche Inhalte aus der Lehrveranstaltung erachte ich als relevant für meine berufliche Zukunft?
- Welche Inhalte aus der Lehrveranstaltung habe ich nicht verstanden?
- Welche Inhalte haben mir in der Lehrveranstaltung gefehlt?
- (...)

Den Fragenkatalog kann man beliebig erweitern, jedoch muss dabei in Betracht gezogen werden, dass sich sowohl die Bauzeit mit jeder zusätzlichen Fragestellung verlängert als auch dass die Präsentation von zusätzlichen Modellen mehr zeitliche Kapazitäten beansprucht.

Der große Vorteil der Evaluation einer Lehrveranstaltung mit Hilfe von LEGO®-Steinen besteht darin, dass die Dozierenden ein personengebundenes qualitatives Feedback von den Studierenden erhalten. Dies stellt gleichzeitig die größte Limitation der Evaluationsmethode dar. Denn die Methode lässt sich mit Gruppengrößen von bis zu 15 (+/-) Personen gut umsetzen. Für Lehrveranstaltungen mit mehr Teilnehmenden ist sie jedoch auf Grund der notwendigen Zeit pro Teilnehmenden ungeeignet.

Weiterführende Literatur

Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L. (2013). White Paper on LEGO®SERIOUS PLAY®: A state of the art of its applications in Europe. Lugano, Schweiz: Universität Lugano.

Kim, C. H., B. Herd, K., Krishnan, H. S. (2023). The creative touch: the influence of haptics on creativity. *Marketing Letters* 34: 113–24.

Tenberg, R., Bach, A., Pittich, D. (2019). *Didaktik technischer Berufe: Band 1 – Theorie & Grundlagen*. Stuttgart: Franz Steiner.



Netzwerk- und Stakeholdermanagement

Prof. Dr. Silke Geithner
Evangelische Hochschule Dresden

Silke Geithner ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin und erforscht Themen wie z.B. neue Formen der Arbeit, die Resilienz von Führungskräften und Organisationen im Gesundheitswesen sowie Macht und Mikropolitik in Veränderungsprozessen. Eine besondere Leidenschaft hat sie für metaphorisches und modellbasiertes Lernen sowie ernsthaftes Spielen, wie z.B. LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) und Planspiele. Seit 2010 ist sie zertifizierte LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitatorin, seit 2020 hat sie eine Ausbildung in PLAYMOBIL pro.

Hochschulbereich:
MBA Sozialmanagement

Veranstaltung:
Netzwerkmanagement

Zielgruppe:
Berufstätige Studierende in einem weiterbildenden MBA-Studiengang

Zeitraumen:
gesamte Lehreinheit: 6 Stunden, zuzüglich Pausen
LSP-Prozess (circa 170 Minuten): Skill Building (30 Minuten) + Bauprozess Individuelles Modell der Organisation (15 Minuten) + individuelles Storytelling (30 Minuten) + individueller Bauprozess Stakeholder (20 Minuten) + Platzierung (10 Minuten) + Verbindungen (15 Minuten) + Storytelling (50 Minuten)

Gruppengröße:
maximal 15 TN

Eingesetztes Material:
Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430), Connections Kit (Setnummer 2000431), Grund- bzw. Bauplatten in verschiedener Größe (16x16, 16x32, 32x32 Noppen)

Raumkonfiguration:
Großer Materialtisch, je nach Gruppengröße mehrere Tische für bis zu 6 Personen, ein eher großer Raum wird benötigt

Modellart:
Individuelles Modell, Systemmodell

Didaktisches Ziel:

- Entwicklung eines handlungsorientierten Verständnisses komplexer Netzwerkbeziehungen sozialer Organisationen
- Ableitung von Managementoptionen

Ausgangslage

Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist eine vielfältige Branche, in der sich Unternehmen und Organisationen in ganz unterschiedlicher Größe und Trägerschaft (z.B. non-/profit-Organisationen, öffentliche Unternehmen, Wirtschaftsunternehmen, Vereine) finden lassen. Die Gesundheitswirtschaft umfasst dabei die Pflege und medizinische Versorgung, die Sozialwirtschaft beinhaltet verschiedene soziale Dienstleistungen wie z.B. die Erziehung von Kindern in Kindertageseinrichtungen, die Arbeit mit Menschen mit Behinderung, Kindern und Jugendlichen oder mit Menschen mit Migrationsgeschichte. Den verschiedenen Unternehmens- und Organisationsformen ist gemeinsam, dass sie in ein komplexes Netzwerk verschiedener Akteur*innen und Stakeholder (z.B. Kosten- und Leistungsträger*innen, Kommunen, Landkreise und Städte, Politik, Zivilgesellschaft, Klient*innen, Dienstleister und sonstige Kooperationspartner*innen) eingebunden sind bzw. mit vielfältigen Akteur*innen interagieren müssen. In der Sozialwirtschaft wird allerdings noch immer von der institutionellen Zergliederung der Funktionssysteme gesprochen. Zum Beispiel dann, wenn in der Kommune Soziales, Jugendhilfe, Erziehung

und Gesundheitswesen isoliert voneinander agieren (Schubert, 2018, S. 8). Aus Sicht eines/einer Adressat*in führt dies häufig zu langen Kommunikations- und Abstimmungswegen, die mitunter zu widersprüchlichen Ergebnissen führen, die nicht an den ganzheitlichen Bedürfnissen der Adressat*innen ausgerichtet sind. Der Netzwerkansatz in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft soll den Wechsel von einem versäulten hin zu einem flexiblen kooperativen Handlungssystem ermöglichen, wie das positive Beispiel des Netzwerks Frühe Hilfen zeigt (ebd., S. 9).

Studierende des berufs begleitenden MBA-Studiengangs Sozialmanagements sind zum Teil bereits Führungskräfte mit verantwortungsvollen Managementaufgaben oder wollen diese zukünftig übernehmen. Daher ist es für sie essentiell zu verstehen, mit welchen Akteur*innen ihre jeweilige Organisation wie interagiert. Ziel der Lehrveranstaltung ist es, dass die Studierenden ein handlungsorientiertes Verständnis über Netzwerke entwickeln, um zu verstehen, welche Kompetenzen und Managementtechniken zur gezielten Gestaltung eines Netzwerkes gebraucht werden.



Vorgehen

Die Lehrveranstaltung ist insgesamt für 8 Unterrichtseinheiten á 45 min (entspricht einem Blocktag) konzipiert, wovon in etwa die Hälfte für den LEGO® SERIOUS PLAY®-Teil vorgesehen ist. Nach einer kurzen Einführung in das Thema und die Lernziele startet der interaktive LSP-Teil mit dem obligatorischen Skill Building. In Workshops mit berufsbegleitenden Studierenden hat sich insbesondere folgende Herangehensweise zum Vertraut machen mit der Methode LSP bewährt:

1. individuelles Bauen einer Brücke auf einer 32x32-Noppen-Bauplatte mit der Aufgabenstellung „Baut eine Brücke mit zwei Füßen – so hoch, so weit und so schön, wie möglich!“ Die Teilnehmenden erleben, dass alle Steine zusammenpassen, jede bzw. jeder aber eine unterschiedliche Vorstellung einer Brücke im Kopf hat.
2. Individuelles Modell eines wichtigen beruflichen Meilensteins, ebenfalls auf einer 32x32-Noppen-Bauplatte. Nach dem Bauen teilen die Teilnehmenden die Geschichte ihres Modells und kennen danach die LSP-Prinzipien Metapher und Storytelling.

Der Ablauf des LSP-Prozesses zum Thema der Lehrveranstaltung Netzwerk- und Stakeholdermanagement ist wie folgt:

1. Bau individueller Modelle der Organisation/Unternehmen, in dem die/der Studierende tätig ist („In welcher Organisation/Unternehmen arbeiten Sie? Was kennzeichnet Ihre Organisation?“, 32x32-Noppen-Bauplatte) und anschließendes gegenseitiges Vorstellen.
2. a. Jede*r baut anschließend mehrere Stakeholder bzw. Netzwerkpartner*innen, die in Verbindung zur Organisation stehen bzw. diese beeinflusst („Wer beeinflusst Ihre Organisation? Mit wem/mit welchen externen Akteuren steht Ihre Organisation in Beziehung?“, pro Stakeholder/Akteur*in eine 16x16- oder 16x32-Noppenplatte);
b. diese kleineren Modelle werden dann um das Organisationsmodell platziert, wobei der jeweilige Abstand zum Organisationsmodell die mögliche Nähe/Entfernung zur Organisation symbolisieren soll;
c. anschließend werden die Stakeholder-Modelle mit LSP-Material aus dem Connections Kit mit dem Organisationsmodell verbunden, wobei auf die Art der Verbindung (z.B. Schnur, Kette, feste Bausteine, Rohre) und den konkreten Platz der Verbindung im Organisationsmodell zu achten ist. So wird deutlich, dass Verbindungen fester oder lockerer sein können und an bestimmten Stellen der Organisation sichtbar werden bzw. dort wirken.
3. Storytelling: die Teilnehmenden stellen sich gegenseitig ihre Netzwerke vor, die Modelle werden reflektiert und diskutiert.

Im weiteren Verlauf des Seminars erfolgt die thematische Rückbindung an Netzwerktheorien und Konzepte des Managements von Netzwerken, u.a. zum Begriffsverständnis von Netzwerken und Grundlagen der Netzwerkarbeit sowie zu Gestaltung, Management und Steuerung von Netzwerken in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Während dieser Sequenz bleiben die LSP-Netzwerkmodelle der Teilnehmenden sichtbar stehen. Sie dienen im weiteren Seminarverlauf als Grundlage zur Bearbeitung von

Aufgaben. Beispielsweise sollen die Studierenden anhand ihres LSP-Modells ein Portfolio der Netzwerkpartner*innen mittels der folgenden Schritte erstellen:

1. Identifikation und Benennung der Netzwerkpartner*innen anhand des LSP-Modells
2. Risikobewertung der Netzwerkpartner*innen hinsichtlich Einfluss im Netzwerk bzw. auf die Organisation und Interesse an der Kooperation und
3. Visualisierung der Netzwerkpartner*innen im Portfolio (9-Felder-Matrix) mit der Dimension „Interesse an der Netzwerkkoooperation“ auf der x-Achse und der Dimension „Einfluss im Netzwerk“ auf der y-Achse (jeweils mit den Ausprägungen gering, mittel, hoch).

Darauf aufbauend können das mögliche Verhalten des/der Partner*in (unterstützend vs. bedrohend), das Konfliktpotenzial (gering bis hoch) sowie Handlungsstrategien im Umgang mit dem/der jeweiligen Akteur*in/Stakeholder in einer Tabelle definiert werden (z.B. beobachten, informieren, konsultieren, beteiligen).

Das skizzierte Vorgehen hat sich in mehreren Durchläufen des Seminars bewährt, wobei dieses ganztägige Seminar insgesamt von den Teilnehmenden und der Seminarleitung viel Aufmerksamkeit verlangt. Die Kombination von interaktivem LEGO® SERIOUS PLAY® mit Reflexion, Diskussion, Input und Übungsaufgaben wurde von den Teilnehmenden als bereichernd zurückgemeldet. Bewährt hat sich insbesondere, dass zu Beginn des Seminars nur eine kurze Einführung in das Thema und die Lernziele der Veranstaltung erfolgte und schnell mit LSP begonnen wurde.

Reflexion und Tipps

- Häufig entstehen komplexe Netzwerkmodelle eines jeden Teilnehmenden, so dass es eines ausreichend großen Raumes mit genügend Tischen bedarf. Ebenso wird genügend LSP-Material und Bauplatten verschiedener Größe benötigt. Die ideale Gruppengröße liegt bei 8 Teilnehmenden, wenn alle jeweils alle Geschichten der Modelle hören sollen. Bei größeren Gruppen bieten sich jeweils kleinere Gruppen zu je 6 Personen an. Je mehr Personen an einem Tisch sind, desto mehr Zeit ist für das Teilen der Geschichten der Modelle einzuplanen. Nachteil mehrerer Gruppentische ist, dass die Teilnehmenden nicht alle Erläuterungen zu den jeweiligen Organisationen und ihrer Netzwerke hören können.
- Das skizzierte Vorgehen ist leicht adaptierbar, wenn die Teilnehmenden aus derselben Organisation kommen. Dann kann nach dem Bauen und Vorstellen eines individuellen Organisationsmodells ein dem LSP-Prozess typisches gemeinsames Modell von allen Teilnehmenden gebaut werden. Die Phase des Bauens von Netzwerkpartner*innen sollte dabei zunächst individuell erfolgen, damit jede und jeder ihre/seine Sichtweise auf das Netzwerk darlegen kann. Nach dem Storytelling können die individuellen Modelle zusammengefasst werden. Das Platzieren und Verbinden der Stakeholder- bzw. Netzwerkpartner*innen mit dem Organisationsmodell sollte dann ein diskursiver Prozess aller Teilnehmenden sein. Der Mehrwert des Vorgehens mit einer Gruppe aus einer Organisation liegt darin, dass die Teilnehmenden ein gemeinsam geteiltes Verständnis ihrer



Organisation und der Netzwerkbeziehungen entwickeln, was einem zentralen Anliegen der LSP-Methode entspricht.

- Je nach Zeitbudget im Seminar sind weitere Schritte aus einem typischen LSP-Ablauf denkbar. Beispielsweise kann sich die Phase Emergenz und Simulation anschließen: (1) Auf Moderationskarten schreiben die Teilnehmenden Ereignisse, die eintreten können; (2) ein Ereignis wird aus dem Stapel gezogen (z.B. Stakeholder xy bricht den Kontakt ab) und es wird zunächst von den Teilnehmenden diskutiert, ob das Ereignis Auswirkungen auf das komplexe System hat und wo diese Auswirkungen sind. (3) Die wichtigsten Stellen im komplexen System, auf die das Ereignis einen Einfluss ausübt, werden mit kleinen Flaggen markiert („Schmerzpunkte“) und (4) die Ereignisse simuliert (z.B. Verbindungen kappen, Modelle verschieben, etc.). (5) Anschließend wird reflektiert: Gibt Ihnen die neue Situation die Möglichkeit zu handeln (Chance) oder müssen Sie handeln (Bedrohung)?; Was können Sie tun? (Brainstorming); eine der möglichen Handlungen wird im komplexen System ausgespielt, d.h. dass das Modell ggf. auch angepasst wird. Mehrfaches Nachfragen folgt: Warum wäre es eine gute Idee, genau in dieser Form zu handeln? Diese Erweiterung des Vorgehens hilft – ähnlich wie das oben skizzierte Vorgehen bei der Risiko- und Stakeholder-Matrix – eine vorausschauende Sichtweise auf Netzwerke und ihr Management einzunehmen und mögliche zukünftige Schritte vorzubereiten.
- Zur Ergebnissicherung können zum Abschluss sog. simple guiding principles entsprechend der LSP-Methode von jedem/ jeder Teilnehmenden gebaut und in der Gruppe auf fünf bis sieben handlungsleitende Prinzipien kondensiert werden (vgl. Kristansen & Rasmussen, 2014). Simple guiding principles sind als Erkenntnisse leicht zu erinnern und helfen bei Entscheidungen (z.B. „Vernetze die Kompetenzbereiche!“, „Zieht gemeinsam an einem Strang!“). Es bietet sich an, jeweils ein LSP-Modell und eine Kernaussage für jedes Prinzip zu erarbeiten und per Foto zu dokumentieren.

Weiterführende Literatur

Kristansen, P., & Rasmussen, R. (2014). Building a better business using the LEGO® Serious Play® method. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Schubert, H. (2018). Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19061-3>



Resilienz in fragilen Zeiten – wer oder was trägt mich?

Prof. Dr. Silke Geithner
Evangelische Hochschule Dresden

Silke Geithner ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin und erforscht Themen, wie z.B. neue Formen der Arbeit, die Resilienz von Führungskräften und Organisationen im Gesundheitswesen sowie Macht und Mikropolitik in Veränderungsprozessen. Eine besondere Leidenschaft hat sie für metaphorisches und modellbasiertes Lernen sowie ernsthaftes Spielen, wie z.B. LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) und Planspiele. Seit 2010 ist sie zertifizierte LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitatorin, seit 2020 hat sie eine Ausbildung in PLAYMOBIL pro.

Hochschulbereich:

Alumniarbeit

Veranstaltung:

Alumni-Tag der Hochschule

Zielgruppe:

Berufstätige Alumni der Hochschule, leicht für andere Kontexte adaptierbar

Zeitraumen:

Gesamt 90 Minuten: Skill Building (25 Minuten); Individuelles Modell (Bau 10 Minuten + Storytelling 15 Minuten); gemeinsames Modell (Bau 20 Minuten) + Vernissage (20 Minuten)

Gruppengröße:

Bis 25 Personen, in Kleingruppen mit bis zu je 6 Personen

Eingesetztes Material:

1x LEGO® SERIOUS PLAY® Enten-Set (Setnummer 2000416), ca. 3x LSP-Starter Kit (Setnummer 2000414), 2x Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430), Bau-/Grundplatten in verschiedener Größe (16x16, 16x32, 32x32 Noppen; 48x48 Noppen für das gemeinsame Modell)

Raumkonfiguration:

Großer, von allen Seiten zugänglicher Materialtisch; mehrere darum platzierte Gruppentische für bis zu 6 Personen

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Erarbeitung von Faktoren individueller Resilienz
- Kennenlernen der Methode LSP

Ausgangslage

Wir leben in „fragilen Zeiten“, geprägt durch Polykrisen – die Corona-Pandemie, die weltweiten Kriege, der Klimawandel, Energiekrise, wachsende Armut in vielen Ländern, hohe Belastungen im Gesundheits- und Sozialsystem, um nur einige zu nennen. Mittlerweile scheint Fragilität für die meisten Menschen zu einem dauerhaften Zustand geworden zu sein. Gerade Fach- und Führungskräfte der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sind enorm herausgefordert. Hinlänglich bekannt ist beispielsweise, dass Pflegekräfte hohen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt sind, die ihren Gesundheitszustand belasten, was zu hohen krankheitsbedingten Ausfällen und damit wiederum zu Belastungen für das gesamte Gesundheitssystem führt (u.a. Müller, Preuß & Rothgang, 2020). Ein wichtiger Ansatzpunkt in diesen herausfordernden Zeiten stellt daher das Konstrukt der Resilienz dar.

Resilienz (Widerstandsfähigkeit) wird verstanden als 1) die Fähigkeit, Störungen und Krisen zu antizipieren, 2) als Fähigkeit, in der Krise adäquat zu agieren und sich von der Krise zu erholen sowie 3) als Fähigkeit, aus der Bewältigung vergangener Krisen zu lernen, Kompetenzen zu entwickeln und sich auf zukünftige Gefahren und kritische Ereignisse vorzubereiten, ja sogar gestärkt

aus Krisen hervorzugehen. Resilienz wird dabei auf individueller, team- und organisationaler Ebene diskutiert. Es ist zudem ein kontextabhängiges Konzept, d.h. Faktoren, die die Resilienz einer Berufsgruppe fördert, können bei einer anderen Berufsgruppe ganz anders wirken (u.a. Förster et al., 2022). Unbenommen ist aber, dass die individuelle Resilienz von Menschen nicht nur von ihren persönlichen Ressourcen, Einstellungen und Kompetenzen abhängt, sondern massiv von strukturellen (Arbeits-)Bedingungen beeinflusst wird. Die hoch ausgeprägte individuelle Resilienz einer Pflegefachkraft kann beispielsweise den ansteigenden Fachkräftemangel im Gesundheitswesen nicht dauerhaft kompensieren. Dennoch trägt ihre Widerstandsfähigkeit zur persönlichen Gesundheit und Leistungsfähigkeit bei. Das Konzept Resilienz muss daher stets im Gesamtzusammenhang gesehen werden und darf auf individueller Ebene nicht als Ersatzkonstrukt struktureller oder organisationaler Mängel verstanden werden. Notwendigerweise muss Resilienz als ein auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene zusammenhängendes und sich gegenseitig bedingendes Konstrukt verstanden werden.

Der hier skizzierte Workshop war ein Angebot am Alumnitag der Evangelischen Hochschule Dresden, deren Absolvent*innen vor allem im Sozial- und Gesundheitswesen tätig sind. Mit dem Workshop waren zwei Ziele verbunden: Erstens sollten sich die



Teilnehmenden auf inhaltlicher Ebene mit Faktoren beschäftigen, die ihre Resilienz stärken, und zweitens diente der Workshop dem Kennenlernen und Ausprobieren der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode. Die Teilnehmenden arbeiteten in vergleichbaren Handlungsfeldern und kannten sich teilweise.

Vorgehen

Aufgrund des eher kurzen Zeitrahmens von insgesamt 90 Minuten wurde zu Beginn des Workshops das gegenseitige Vorstellen der Teilnehmenden mit dem Skill Building kombiniert. Hierfür eignet sich insbesondere die „Duck Challenge“ (Vgl. Beitrag 01): Aus nur 6 LEGO®-Bausteinen baut jede*r Teilnehmende eine Ente. Dies geht schnell, macht Spaß und führt zu erstaunlichen Erkenntnissen: selbst bei einer Gruppe von 25 Personen sieht jede Ente anders aus, obwohl alle die 6 gleichen Bausteine hatten (vgl. Angaben zum eingesetzten Material oben).

Jede Person stellte sich anhand ihrer Ente an ihrem jeweiligen Tisch in der Kleingruppe vor. Danach wurden alle Enten der Gesamtgruppe auf einen Tisch platziert und es wurde die Diversität der Enten offensichtlich, so dass ein zentrales Prinzip der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode – es gibt nicht die eine richtige Lösung und jede*r interpretiert die Aufgabe auf seine/ihre Art – reflektiert werden konnte. Die weiteren zentralen Prinzipien der LSP-Methode – Modell bauen, Metaphern und Storytelling – wurden anhand der Aufgabe „Bitte bauen Sie einen für Sie wichtigen beruflichen Meilenstein!“ erarbeitet. Dies erfolgte jeweils als individuelles Modell auf einer 32x32-Noppen-Platte an den Kleingruppentischen. Der Ablauf folgte dem bewährten LSP-Vorgehen: (1) Aufgabenstellung nennen, (2) individuelles Modell bauen, (3) Modell erklären, (4) Nachfragen und Reflektieren. Die Modelle wurden anschließend wieder abgebaut.

Nach dem Skill Building wurden die Teilnehmenden aufgefordert, ein individuelles Modell zu folgender Frage zu bauen: „Wenn Sie an Fragilität, Krisen und Herausforderungen der letzten und aktuellen Zeit denken, woraus schöpfen Sie Kraft, Stärke, Widerstandsfähigkeit – wer oder was stützt Sie?“ Nach der Bauphase folgte das Erzählen der Geschichte der Modelle, jeweils wieder in den Kleingruppen. Anschließend erhielt jede Gruppe eine große Grundplatte (48x48 Noppen) und die Aufgabe, aus den individuellen Modellen ein gemeinsames Modell von Faktoren der Resilienz zu bauen. Die Anforderung dafür war, jede*r am Tisch muss sich mit deren individuellen Modell im Gruppenmodell wiederfinden und die Geschichte des gemeinsamen Modells erzählen können.

In der sich anschließenden Vernissage sind die Teilnehmenden von Tisch zu Tisch gegangen und haben sich die Gruppenmodelle vorgestellt, über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Resilienzfaktoren diskutiert und mögliche Ableitungen bzw. Handlungsoptionen diskutiert.

Es folgte eine gemeinsame Auswertungsrunde, in der sowohl inhaltliche Fragen zum Konstrukt Resilienz als auch zur LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode besprochen und diskutiert wurden.

Reflexion und Tipps

- Das Zeitfenster von 90 Minuten für diesen Workshop erfordert einen sehr gut vorbereiteten Raum, in dem die Teil-

nehmenden schnell einen Platz finden sowie die LSP-Materialien intuitiv genutzt werden können. Hierzu wurden die Tische wie folgt vorbereitet: Auf den Kleingruppentischen liegt auf jedem Platz eine mittlere Grundplatte (32x32 Noppen) für die individuellen Modelle sowie Material aus ca. 3 Starter-Kits, das zur Nutzung anregen soll. Das restliche LEGO®-Material liegt auf einem großen Materialtisch in der Mitte des Raums, welcher von allen Seiten gut zugänglich ist. Es hat sich bewährt, Bausteine in mehreren Kisten bereit zu stellen und Kleinteile sortiert in verschiedenen Boxen. So haben die Teilnehmenden schnell einen Überblick über die vielfältigen Steine.

- Die Kürze des Workshops erfordert zudem eine straffe Moderation und ein gutes Zeitmanagement der Workshopleitung. Hier ist auf ein sorgsames Austarieren zwischen Personen zu achten, die länger zum Bauen brauchen und denen, die schneller ihre Ideen auf die Platte bringen. Bei einer Gesamtteilnehmendenzahl von 25 Personen in Kleingruppen zu bis zu 6 Personen ist darüber hinaus die Synchronisation der Abläufe herausfordernd. Weil die Bauphasen in einem großen Raum recht laut sein können und es zudem viel Bewegung zum Materialtisch gibt, ist es wichtig, dass alle gleichzeitig bauen und alle dann gleichzeitig ihre Geschichten teilen. Ideal ist daher ein großer Raum, in dem die Gruppentische nicht zu nah beieinanderstehen. Vorteilhaft sind auch mehrere Moderator*innen, die jeweils an den Kleingruppentischen unterstützen können.
- Sowohl die thematische Bearbeitung und Reflexion des Themas Resilienz als auch der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode war in diesem kurzen Format nur sehr fokussiert möglich. Hier bietet sich ein ergänzendes Handout mit Informationen und weiteren Literaturhinweisen an. Um einen Erinnerungsanker für die Teilnehmenden zu setzen, können Fotos von den Modellen gemacht werden.

Weiterführende Literatur

Duchek, S., Geithner, S., & Roth, T. (2021). Mastering team crises: A play-oriented approach to foster resilience capabilities in student teams. *Teaching in Higher Education*, 28(8), 1937–1956. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1943652>

Duchek, S., Geithner, S., & Scheuch, I. (2021). Resilienzförderung in Organisationen: Individuen, Teams und Unternehmen für turbulente Zeiten stärken. *Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO* 90(3), 128–133.

Förster, C., Garkisch, M., Geithner, S., Popp, S. (Hrsg..) (2024). Editorial: Resilienz im öffentlichen, gemeinnützigen und Non-Profit-Sektor. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl (Z'GuG)*. 47(1), S. 1-4. doi.org/10.5771/2701-4193-2024-1-1.

Förster, C., Duchek, S., Geithner, S., & Krägler, M. (2022). Developing an integrated framework of healthcare leaders' resilience. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1765–1788. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00572-2>



Müller, R., Preuß, B., & Rothgang, H. (2020). BARMER
Pflegerreport 2020. Belastungen der Pflegekräfte und ihre Folgen
(Nr. 26). BARMER Institut für Gesundheitssystemforschung.
[http://www.socium.uni-bremen.de/uploads/
News/2020/20201201_BARMER_Pflegerreport_2020.pdf](http://www.socium.uni-bremen.de/uploads/News/2020/20201201_BARMER_Pflegerreport_2020.pdf)



Unterstützung studentischer Reflexion über Existenzphilosophie

Prof. Dr. Vera Elisabeth Gerling
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Vera Elisabeth Gerling lehrt und forscht am Institut für Romanistik der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf in den Bereichen spanische und französische Literatur- und Kulturwissenschaft sowie Theorie, Praxis und Geschichte des Literaturübersetzens.

Hochschulbereich:

Romanische Literaturwissenschaft, Literaturübersetzen und Philosophie (B.A. und M.A.)

Veranstaltung:

Interdisziplinäres und interuniversitäres Blockseminar zur französischen Existenzphilosophie

Zielgruppe:

Studierende im Bachelor Philosophie (Universität Leipzig) und in verschiedenen Masterstudiengängen (HHU Düsseldorf)

Zeitraumen:

Skill Building (2 x 5 Minuten) + Vorstellung (10 Minuten) + Bauprozess in der Gruppe (10 Minuten) + Vorstellung (20 Minuten)

Gruppengröße:

12 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bag (Setnummer 2000409), 16x16 Bauplatte

Raumkonfiguration:

Kleine Gruppentische für 3–4 Personen

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Kennenlernen und Aktivierung
- Anregen von Austausch
- Reflexion über Ideen der Existenzphilosophie

Ausgangslage

Im Wintersemester 2023/24 fand ein interdisziplinäres und interuniversitäres Seminar statt, das von Dr. Svantje Guinebert (Universität Leipzig) und Prof. Dr. Vera Elisabeth Gerling (HHU Düsseldorf) geleitet wurde. Unter dem Titel „Existenzphilosophisches Denken und Schreiben über Einzel- und Sprachgrenzen hinweg“ sollte erkundet werden, wie sich die philosophische Richtung des Existentialismus übernational und historisch entwickelt hat. Der Schwerpunkt lag dann auf den theoretischen und literarischen Schriften von Jean-Paul Sartre, Albert Camus und Simone de Beauvoir.

In der ersten Phase des Seminars wurden in Leipzig und in Düsseldorf Grundlagen der Existenzphilosophie erarbeitet, wobei in Leipzig der Schwerpunkt auf den philosophischen Texten lag, in Düsseldorf mehr auf den literarischen. Ein erster Austausch zur Thematik fand bei zwei online-Treffen statt. Abgeschlossen wurde die Veranstaltung durch ein zweitägiges Blockseminar in Leipzig, bei dem eine vertiefte Diskussion zum Existentialismus als philosophisch-literarisches Phänomen und zu Übersetzungsprozessen geplant war.

Die Herausforderung zu Beginn dieses gemeinsamen Seminarteils bestand nun darin, die Teilnehmer*innen über ein erstes Kennenlernen ins Gespräch zu bringen und einen gemeinsamen Einstieg in die thematische Diskussion zu finden. Dazu wurde am ersten Abend die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als didaktische Methode genutzt.

Vorgehen

Am Anreisetag der Düsseldorfer Teilnehmer*innen fand ein erstes Treffen in einem Restaurant statt, das reichlich Platz bot für die Verteilung auf verschiedene Gruppentische. Hier saßen zunächst die Studierenden aus Leipzig und Düsseldorf jeweils beisammen und kamen daher nicht gemeinsam ins Gespräch.

Als Einstieg mit der LSP-Methode wurden die Teilnehmer*innen gebeten, sich zunächst schon in Gruppen zu dritt oder zu viert zusammenzufinden, mit der Vorgabe, dass immer Vertreter*innen beider Universitäten dabei waren. Die erste Aufgabe bestand als Einzelarbeit darin, einen LEGO®-Stein als für sich selbst repräsentativ auszusuchen. In der anschließenden Vorstellungsrunde im Stehkreis entstand so bereits eine offene und heitere Gesprächsatmosphäre. Die Studierenden waren darauf eingestimmt, nur so viel Persönliches preiszugeben, wie sie selbst wollten. So ging das Spektrum in der Vorstellungsrunde von der Nennung der Lieblingsfarbe über Informationen zu Hobbys bis zu Erwartungshaltungen an das Seminar. Darauf folgte eine Bauaufgabe in Gruppenarbeit: In begrenzter Zeit sollte mit nur acht Steinen ein möglichst hoher Turm gebaut werden. Über dieses kompetitiv-spielerische Element konnte sich die Stimmung noch weiter entspannen.

Im Anschluss wurde eine anspruchsvollere, thematisch passende Aufgabe gestellt: Alle Gruppen, die sich jetzt schon ein wenig in der gemeinsamen Bauaufgabe erprobt hatten, sollten eine Idee aus der Existenzphilosophie mit den LEGO®-Steinen erarbeiten. Die anfänglich auf fünf Minuten angesetzte Zeit wurde dann auf

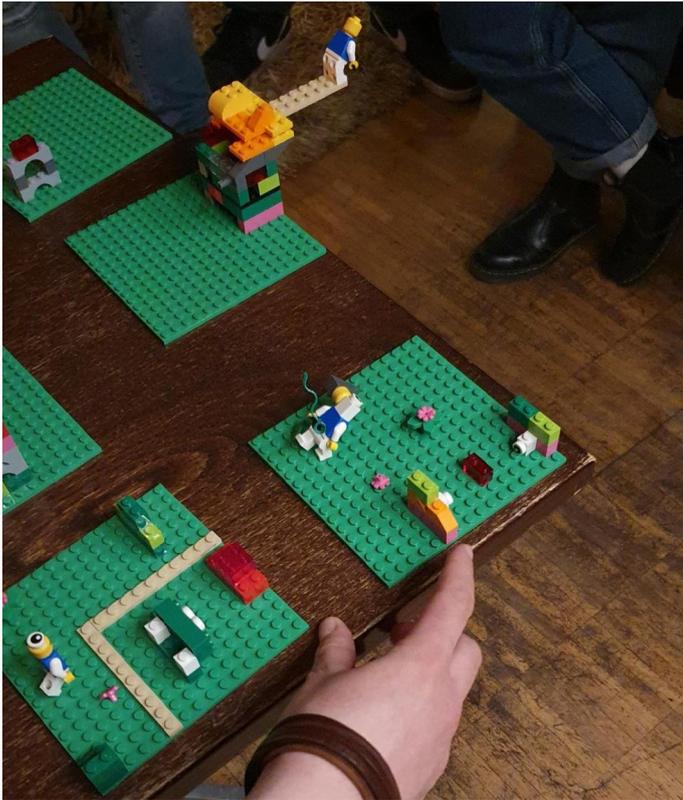


Abb. 1

zehn erweitert, da die Komplexität des Themas offensichtlich mehr Diskussion erforderte – die ja gerade erwünscht war. Im Anschluss wurden die Entwürfe auf einem größeren Tisch ausgestellt (Abb. 1) und von den Gruppen jeweils erläutert. Auf drei Beispiele gehe ich genauer ein:

Beispiel 1 (Abb. 2): Wir sehen hier die Szene im Park aus Jean-Paul Sartres philosophischem Werk *Das Sein und das Nichts* (frz. 1943). Ein Mensch geht in den Park, in der Umgebung erkennt er Objekte, eines davon definiert er aufgrund bestimmter Kriterien als Mensch. Zum einen stellt er fest, dass die wahrgenommenen Dinge durch die jeweils unterschiedliche Perspektive vom anderen anders gesehen werden. Vor allem aber ist der Blick des Anderen auf ihn selbst eine besondere Erfahrung. Denn während er zunächst die ihn umgebenden Dinge als Objekte angesehen hat, wird er im Moment des Blicks vom Anderen selbst zu einem Objekt und verliert so die Sicherheit als die Situation dominierendes Subjekt.



Abb. 2

Beispiel 2 (Abb. 3): Hierbei handelt es sich um die Darstellung einer anderen Szene aus dem genannten Werk von Jean-Paul Sartre: Der Mensch steht am Abgrund und sieht sich mit der freien Entscheidung konfrontiert, hinabzuspringen oder den Ort zu verlassen. Dies veranschaulicht, was es bedeuten kann, wenn die absolute Freiheit des Menschen jenseits gesellschaftlicher Konventionen ernst genommen wird.

Diese beiden ersten Modelle zeigen die Tendenz, Situationen narrativ zu erfassen. Zwar werden die beteiligten Figuren abstrahierend dargestellt, da nur eine LEGO®-Figur vorhanden ist, aber es handelt sich doch um den Versuch, innerhalb der gegebenen Möglichkeiten, etwas realistisch abzubilden. Beim letzten Beispiel ist es etwas anders.



Abb. 3

Beispiel 3 (Abb. 4): In diesem Fall wurde zwar auch die Parkszene von Sartre abgebildet, der restliche Raum auf der LEGO®-Platte wurde jedoch genutzt, um eine Idee aus der Philosophie von Albert Camus zu erläutern. Anhand nicht passender Accessoires wird ein Mensch in seiner Absurdität abgebildet: Der Mensch und das Leben werden in der existentialistischen Philosophie als absurd wahrgenommen, da die Existenz nicht als durch festgelegte Werte definiert angesehen wird. Die Studierenden kommentierten dazu: „Es ist der Mensch in seiner Absurdität, der die Fahne der Solidarität hochhält“. Ganz so, wie der Arzt in Albert Camus' Roman *Die Pest* (frz. 1942) sich trotz der ausweglosen Situation und des eigenen Risikos freiwillig und aufgrund der selbst für sich gesetzten Werte dazu entscheidet, vor Ort die erkrankten Menschen zu pflegen. Dieses Beispiel ist deutlicher abstrahierend und benötigte demnach auch mehr Erläuterung in der sich anschließenden Vorstellung.

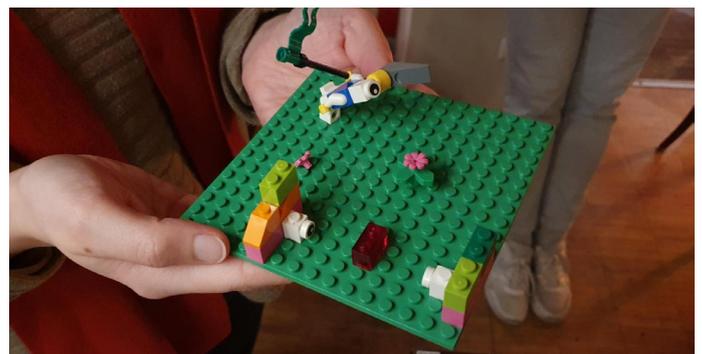


Abb. 4



Die Studierenden sind hier erstmals mit der LSP-Methode vertraut gemacht worden. Wir haben die Tendenz erkannt, dass zunächst das Nachbauen konkreter Situationen versucht wird und erst danach, wie im Falle der Zusatzfigur auf der Bauplatte, die LEGO®-Steine experimenteller und abstrahierender kombiniert werden. Dabei ist es vor allem interessant, dass hier philosophische Ideen von Camus und Sartre – die gewisse Überschneidungspunkte haben, aber doch auch die Ideen des Existentialismus sehr unterschiedlich fortentwickelt haben –, zueinander in Bezug gesetzt werden.

Reflexion und Tipps

Aus der Arbeit mit der LSP-Methode lässt sich auch für die Didaktik im Themenfeld Existenzphilosophie rückwirkend erschließen, dass es gerade Bilder sind, über die Studierende einen Zugang zu dieser Denkrichtung finden. So ist augenfällig, dass sich die Parkszene und die Abgrundszene mehrfach wiederholten. Hier haben wir es mit einem Übersetzungsprozess zu tun: Die Situation wird mit den Mitteln einer anderen Sprache, hier den LEGO®-Steinen, erneut abgebildet. In der Gruppenarbeit und der anschließenden Vorstellung konnten die Studierenden diese Bilder in den größeren Zusammenhang existenzphilosophischer Fragestellungen einbinden. Diese Bilder lassen sich mithilfe der Arbeit mit der LSP-Methode nachhaltig festigen. Das abschließende Reflexionsgespräch mit den Studierenden bestätigte diesen Eindruck. Die Bauaufgabe in der Gruppe sei insbesondere als Einstieg in die gemeinsame thematische Diskussion der Blockveranstaltung sehr hilfreich gewesen, da sie zum einen grundlegende Fragestellungen existentialistischer Philosophie veranschaulicht und zum anderen das Gespräch darüber erleichtert habe.

Auch über dieses spezifische Setting hinaus lässt sich meines Erachtens die LSP-Methode in verschiedenen Lehrszenarien einsetzen. Ein erster Weg kann über das Nachstellen von Situationen oder Figurenkonstellationen erfolgen. So würde die Methode sich anbieten, um z.B. andere philosophische Ideen oder aber die Handlung literarischer Werke zu veranschaulichen. Für die Entwicklung abstrakterer Modelle zu philosophischen oder literarischen Konzepten bräuchte es mehr gemeinsame Vorarbeit.



Visualisierung wissenschaftlicher Methoden der Biologie

Prof. Dr. Vera Göhre
Hochschule Darmstadt

Vera Göhre leitet die AG Pathogenizität am Institut für Mikrobiologie der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seit dem Sommersemester 2024 ist sie Professorin für Molekularbiologie am Fachbereich Chemie- und Biotechnologie, Hochschule Darmstadt. Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode setzt sie zur Visualisierung biologischer Methoden und Techniken ein, die im Labor im molekularen Maßstab unsichtbar durchgeführt werden.

Hochschulbereich:

Molekular- und Mikrobiologie

Veranstaltung:

Vertiefungsseminar

Zielgruppe:

BA- und MA-Studierende in fortgeschrittenen Semestern

Zeitraumen:

1 Stunde 30 Minuten

Gruppengröße:

16 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Pro Gruppe von 4 Studierenden je 1 Brick Soup (selbst zusammengestelltes Set)

Raumkonfiguration:

Gruppentische für jeweils 4 Studierende

Modellart:

Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Verständnis der biologischen Methode
- Anwenden des theoretischen Stoffes in der Praxis
- Übertragen der Methode in einen neuen Kontext (LSP-Methode)

Ausgangslage

Routinemethoden der Molekular- und Mikrobiologie, sowie anderer naturwissenschaftlicher Fächer, sind häufig komplex und erfordern ein tiefergehendes Fachwissen über die Grundlagen hinaus. Beispiele sind Next-Generation-Sequenziermethoden zur Entschlüsselung von Genomen oder Miniatur-Chips (Microfluidics-Hochdurchsatzmikroskopie), in denen Zellen über längere Zeiträume unter variierenden Bedingungen beobachtet werden können. Der Einsatz von Miniatur-Chips in der Biologie erfordert ein breites Spektrum an Kenntnissen aus Materialwissenschaften, Strömungslehre, Optik und Programmierung, die zwar nicht im standardmäßigen Curriculum abgedeckt sind, jedoch in wissenschaftlichen Publikationen häufig im Mittelpunkt stehen.

In unserem Vertiefungsseminar „Aktuelle Methoden der Mikrobiologie“ diskutieren wir die neuesten Entwicklungen auf Basis aktueller Literatur. Die Studierenden analysieren wissenschaftliche Veröffentlichungen zu den jeweiligen Methoden und deren Anwendungsbeispielen. Eine große Herausforderung besteht darin, die Methode nicht nur anhand der Beschreibung zu verstehen, sondern sich auch ihre praktische Anwendung vorzustellen, die zentralen Aspekte zu identifizieren und die komplexe Technik auf ihre wesentlichen Schritte zu reduzieren. Dies ermöglicht es den Studierenden, die Methoden mit den notwendigen Anpassungen auf neue Forschungsfragen, zum Beispiel in ihren eigenen Abschlussarbeiten, anzuwenden.

Der Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode bietet sich hier aus mehreren Gründen an:

1. **Visualisierung:** Durch die Verwendung der LSP-Methode können die Studierenden die Methode der Mikrobiologie visualisieren und somit von der reinen textuellen Darstellung in eine bildliche Form überführen.
2. **Verständnis:** In gemeinsamen Bauphasen abstrahieren die Studierenden die Methode, um die zentralen Komponenten reduktionistisch darzustellen. Dies fördert ihr Verständnis für die Funktionsweise der Methode.
3. **Wissenstransfer:** Durch die Anwendung der Methode in einem Kontext ohne direkten Forschungsbezug können sich die Studierenden auf die Transferleistung konzentrieren. Sie lernen, wie sie das erlangte Wissen auf neue Fragestellungen anwenden können.

Je nach Art der Methode kann die LSP-Methode entweder zur Visualisierung der gesamten Methode oder einzelner Teilaspekte bzw. Anwendungsbeispiele eingesetzt werden. In der abschließenden Diskussion im Plenum werden die verschiedenen Perspektiven der Studierenden deutlich, ebenso wie die Grenzen der Modelle. Dadurch werden die wesentlichen Schritte und Aspekte der Methode herausgearbeitet und der Transfer zurück zu konkreten Forschungsvorhaben angeregt.



Vorgehen

Im Rahmen des Seminars lesen die Studierenden zwei wissenschaftliche Publikationen zu aktuellen Methoden der Mikrobiologie und bereiten diese anhand vorgegebener Leitfragen vor. Eine dieser Leitfragen lautet für alle Methoden gleich: „Sehen Sie eine Verwendung dieser Methode in ihrem Forschungsbereich?“. Während der Präsenztermine findet eine Diskussion statt, bei der die Studierenden zunächst in Gruppenarbeit die Leitfragen beantworten und für eine der Fragen – häufig das Prinzip der Technik im Anwendungskontext – Modelle bauen. Anschließend werden alle Erkenntnisse im Plenum zusammengetragen. Für jedes Thema sind zwei Termine vorgesehen, wobei die LSP-Methode im zweiten, anwendungsbezogenen Termin eingesetzt wird.

Ein konkretes Beispiel aus dem Seminar „Mikrofluidik“ zeigt, wie die Studierenden den Einsatz der LSP-Methode erleben: Die Bauaufgabe bestand darin, ein beschriebenes Instrument gemäß einer Veröffentlichung nachzubauen (Veröffentlichung 1) und anhand dieses Nachbaus den Einsatz zu erläutern (Veröffentlichung 2). Die Studierenden arbeiteten dabei in Gruppen zu je vier Personen und hatten unterschiedliche Veröffentlichungen zur Vorbereitung. Zu Beginn wurden das Thema und der Bauauftrag kurz erklärt (5 Minuten). In der ersten Phase (15 Minuten) bauten die Studierenden in ihrer 4er-Gruppe ein Gruppen-Modell, anhand dessen sie sich in der Kleingruppe die Anwendung gegenseitig erklärten und das Modell optimierten (weitere 15 Minuten). In der zweiten Phase wurden die Modelle und Anwendungsbeispiele im Plenum von den Gruppen vorgestellt (10 Minuten pro Modell). Abschließend wurden die Grenzen der Darstellung mit LEGO®-Material diskutiert und Ideen für den Einsatz der Forschungsmethode in eigenen Forschungsprojekten (weiter-)entwickelt (weitere 15 Minuten).

Durch diese strukturierte Herangehensweise mit der LSP-Methode wird den Studierenden ermöglicht, komplexe mikrobiologische Methoden nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern sie auch praktisch zu erfassen und Anwendungsszenarien in ihrem eigenen Forschungsumfeld zu erkennen und zu entwickeln.

Reflexion und Tipps

Das Ziel, komplexe Methoden mit einfachen Mitteln zu visualisieren, kann mit der LSP-Methode spielerisch erreicht werden. Eine Herausforderung in der Planung ist es, für die Methode eine passende Bauaufgabe zu finden. Daher ist es wichtig zu überlegen, ob die LSP-Methode systematisch für alle Methoden eingesetzt wird oder nur zur Unterstützung einzelner Seminarthemen.

Da sich die behandelten Methoden regelmäßig aktualisieren und stets aktuelle Literatur verwendet wird, ist die Formulierung und Erprobung von Bauaufgaben eine wiederkehrende zentrale Aufgabe. Eine ausführlichere Einleitung mit Bauaufträgen zur Übung im ersten Seminartermin kann sinnvoll sein, um Zeit in den Folgeterminen zu sparen, da die Kits bereits bekannt sind.

Aufgrund der Verfügbarkeit von LSP-Kits hatten bei uns nicht alle Studierenden die Gelegenheit ein eigenes Modell zu bauen. Dies

fördert den Austausch in der Gruppe und passt gut zu den bereits bei uns etablierten Seminarstrukturen. Jedoch muss in der ersten Phase (Bauftrag) darauf geachtet werden, dass keine einzelnen „Bauspezialist*innen“ die Gruppe dominieren und so den inhaltlichen Austausch gefährden.

In der abschließenden Diskussion wird die Reduktion zur Visualisierung kritisch betrachtet. Die Methoden sind komplex, und gerade diese Komplexität ermöglicht den Einsatz für verschiedene Forschungsfragen. Ein gutes Zeitmanagement ist entscheidend, damit genug Zeit bleibt, um die Anwendung im eigenen Forschungskontext zu formulieren.



Entwicklung einer Studiengangsvision für die Reakkreditierung

Susanne Gotzen, Holger Müller
TH Köln

Holger Müller ist Studiengangkoordinator bei Code & Context an der TH Köln. Seit Jahren ist er an Schnittstellenpositionen zwischen Lernen, Lehren und Qualitätsentwicklung an innovativen Studienprogrammen tätig. Für Curriculumentwicklung und Veränderungsprozesse entwickelt und moderiert er Workshops mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode.

Susanne Gotzen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für Lehrentwicklung der TH Köln mit den Arbeitsschwerpunkten Studiengangentwicklung, Lehrenden Coaching und Transformative Wissenschaftspraxis. Sie setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode mit zunehmender Begeisterung ein, wenn sie Studiengangteams bei der (Weiter)Entwicklung ihrer Curricula begleitet.

Hochschulbereich:

Hochschuldidaktik

Veranstaltung:

Curriculumwerkstatt / Workshop zur Vision des Studiengangs

Zielgruppe:

Lehrende (Studiengangsteam)

Zeitraumen:

2 Stunden 45 Minuten

Gruppengröße:

8 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bag (Setnummer 2000409), Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430), Bauplatte

Raumkonfiguration:

Großer Tisch in der Mitte

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Verständigung auf eine gemeinsame Vision

Ausgangslage

Studiengänge an der TH Köln müssen im Rahmen der (Re-)Akkreditierung Curriculumwerkstätten durchführen, bei denen das Kollegium gemeinsam daran arbeitet, ob und wie sie ihren Studiengang weiterentwickeln wollen. Sie können sich dabei vom ZLE (Zentrum für Lehrentwicklung), einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung, unterstützen lassen.

Der Studiengang Medieninformatik (MI) hat dieses Angebot genutzt und angefragt, ob wir (eine wissenschaftliche Mitarbeiterin des ZLE und ein Studiengangkoordinator eines anderen Studiengangs) sie dabei unterstützen, eine gemeinsame Vision für den Studiengang zu entwickeln. Sie wollten die Reakkreditierung nutzen, um eine neue gemeinsame Vision zu entwickeln, weil sich zum einen äußere Bedingungen (u.a. veränderter Medienbegriff) und zum anderen auch die inneren Bedingungen (u.a. neue Kolleg*innen) verändert hatten.

Eine Herausforderung bei der Durchführung von Workshops im Rahmen von Curriculumprozessen ist die Zusammensetzung der Teilnehmer*innen. Sind alle für den Studiengang relevanten Perspektiven an Bord? Wie kann man mit der formalen und informellen Hierarchie im Raum so umgehen (Statusgruppen: Professor*innen,

Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, Studierende, erfahrene und neue Kolleg*innen), dass ein offener bzw. konstruktiver Austausch möglich ist?

Gerade beim Thema Vision ist es wichtig, dass die Gruppe sich vertraut, soll etwas Kreatives und Gehaltvolles herauskommen. In einer Gruppe, in der man nicht darauf vertrauen kann, dass man berücksichtigt wird, wird eher der kleinste gemeinsame Nenner gesucht, um Konflikte oder eigene Nachteile zu vermeiden, oder es wird das eigene Gebiet gegen die anderen verteidigt, wenn man dafür genügend Macht hat.

Das ist für eine gemeinsame Innovation natürlich eher kontraproduktiv.

Vorgehen

In dem Workshop haben wir mit 6 Personen gearbeitet, die in dem Studiengang lehren und die unterschiedliche Kompetenzbereiche und Perspektiven vertreten.

Der geplante Ablaufplan sah so aus:

1. Check-In (15 Minuten) / Window Exploration Bag

In der Phase 1 war der Bauauftrag, individuell in 3 Minuten einen Turm oder eine Brücke zu bauen. Im Anschluss war pro



Teilnehmenden ca. 2 Minuten Zeit für Vorstellung und Austausch.

2. Icebreaker (25 Minuten) / Window Exploration Set

In Phase 2 war der Bauauftrag, individuell in 5 Minuten eine schöne Erfahrung im Studiengang MI zu bauen. Im Anschluss hatten die Teilnehmenden jeweils ca. 3 Minuten Zeit für Vorstellung und Austausch.

3. Vision bauen (2 Stunden) / Material: Identity and Landscape Set

In Phase 3 war der Bauauftrag, individuell in 10 Minuten die eigene Vision vom Studiengang MI in 5 Jahren zu bauen. Im Anschluss hatte die Gruppe den Auftrag, sich die individuellen Modelle gegenseitig vorzustellen und im Diskurs zu einem gemeinsamen Modell zusammen zu bauen. Hierfür standen 60 Minuten für Austausch & Erläuterungen (ca. 10 Minuten pro TN inkl. Nachfragen) zzgl. 20 Minuten zum weiterbauen zur Verfügung. Raumsetting: Gruppe steht zusammen an einem großen Tisch, Modelle in der Mitte – eine größere leere Platte steht zur Verfügung.

Nach einer Pause entscheidet die Gruppe gemeinsam innerhalb von 20 Minuten, welche die Core-Elemente des Modells, der Vision sind.

Reflexion und Tipps

Die Teilnehmer*innen waren vertraut miteinander und offen im Umgang. Das war uns vorher bekannt. Die (Status)Unterschiede (Professor*innen, Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, erfahrene und neue Menschen) waren wenig zu spüren. Hier könnte man in anderen Gruppen z.B. bei Bedarf zeitlich festgelegte gleiche Redeanteile in der Austauschrunde festlegen, um eine gleichwertige Berücksichtigung aller Perspektiven zu ermöglichen.

Die Teilnehmer*innen haben sich nach der ersten Übung schnell auf die Arbeit mit dem LEGO®-Material eingelassen. Dabei wirkte es auf uns so, dass nicht das Bauen herausfordernd war, sondern eher das Erläutern und die Darstellung der eigenen subjektiven Sicht. Das war in diesem Kontext eher ungewohnt und vielleicht leicht außerhalb der Komfortzone für den einen oder die andere.

Die Übung des Storytellings anhand guter Erfahrungen im bestehenden Studiengang in Phase II war ein wichtiger und guter Schritt, um das Bestehende wertzuschätzen – so dass sich auch die erfahrenen Kolleg*innen gut auf eine (neue) Vision einlassen konnten, ohne dafür alles Bisherige in Frage stellen zu müssen. Die Phase III erforderte sehr lange Konzentration und aufmerksames Zuhören. 6 Modelle wirklich konzentriert zu erläutern bzw. erläutert zu bekommen, war eher grenzwertig. Hier würden wir eher eine Pause einplanen.

Das gemeinsame (Weiter)bauen hat sich beim und nach dem Erläutern sehr organisch wie von selbst ergeben. Nachdem alle ihre eigene Vision gezeigt haben, haben sie gegenseitig so etwas rückgemeldet wie – „Deinen Elefanten müssen wir unbedingt übernehmen“ oder „Deinen Teil X können wir mit dem Teil Y von mir zusammenbringen“.

Unser Eindruck war, dass es mit LEGO®-Bausteinen leichter möglich ist, scheinbar konträre Positionen zusammenzubringen als das in den sonst üblichen Diskussionssettings und Aushandlungsprozessen der Fall ist.

Warum ist das so? Unsere Hypothesen dazu:

- Die klare subjektive Positionierung ist ungewöhnlich und muss aus scheinbaren Sachargumentationen herausgelesen werden. Es ist aber wichtig für ein Team, dass alle mitspielen und es spart viel Zeit, wenn man dafür die Position, die Wünsche oder Werte der anderen kennt und nicht erraten muss. Energie, die sonst in den Prozess des Interpretierens geht, was die anderen gemeint haben könnten und eigentlich wollen, steht hier für anderes zur Verfügung.
- Die Positionen und Perspektiven von anderen zu hören und zu akzeptieren fällt leichter, wenn man darauf vertrauen kann, dass die eigene Position auch berücksichtigt wird. Durch das Setting ist sichergestellt, dass alle Positionen berücksichtigt werden. Das spart wieder Energie, die für anderes zur Verfügung steht. Im besten Fall fühlen sich alle sicher und haben keine Angst. Und erst ohne Angst ist Kreativität möglich.

Die letzte Phase – die Reduktion auf Core Elemente – ist herausfordernd, da die ununterbrochene Präsenz in den 1 bis 1,5 Stunden davor für ungeübte Zuhörer*innen gegebenenfalls schon ein Limit darstellt. Deshalb haben wir eine kurze Pause vor dem Finale eingebaut.

Die Kernelemente zu benennen war danach gut möglich; hier stellte sich uns die Frage, wie wir das Gesagte am besten dokumentieren.

Wir haben uns für eine reine Fotodokumentation entschieden.

Im Nachgang würden wir sagen, dass wir beim nächsten Mal zusätzlich Kernbegriffe mit dokumentieren würden (z.B. mit Post-Its neben die Elemente kleben).

Weiterführende Literatur

Gotzen, S., Szczyrba, B., & Wunderlich, A. (2018). Studiengänge in der Curriculumwerkstatt entwickeln. Zentrum für Lehrentwicklung (ZLE).

https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/curriculumwerkstatt__steckbrief_.pdf

Kahane, A. (2017). Collaborating with the enemy: How to work with people you don't agree with or like or trust. Berrett-Koehler Publishers.



Core Identity und Core Vision für einen Bachelorstudiengang

Susanne Gotzen, Holger Müller
TH Köln

Susanne Gotzen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Zentrum für Lehrentwicklung der TH Köln mit den Arbeitsschwerpunkten Studiengangentwicklung, Lehrenden Coaching und Transformative Wissenschaftspraxis. Sie setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode mit zunehmender Begeisterung ein, wenn sie Studiengangsteams bei der (Weiter)Entwicklung ihrer Curricula begleitet.

Holger Müller ist Studiengangkoordinator bei Code & Context an der TH Köln. Seit Jahren ist er an Schnittstellenpositionen zwischen Lernen, Lehren und Qualitätsentwicklung an innovativen Studienprogrammen tätig. Für Curriculumentwicklung und Veränderungsprozesse entwickelt und moderiert er Workshops mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode.

Hochschulbereich:

B. Sc. Code & Context, Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften, TH Köln

Veranstaltung:

TAP (Teaching Analysis Poll) / Workshop zur Core Identity des Studiengangs

Zielgruppe:

Studierende, Lehrende

Zeitraumen:

4 Stunden

Gruppengröße:

20 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Pro TN 1 Window Exploration Bag (Setnummer 2000409), für die Gruppenphase insgesamt 1 Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430), große Bauplatten (25x25 cm)

Raumkonfiguration:

Phase 1: ein großer Tisch für alle, Phase 2: 4 Gruppentische

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Explorieren von Core-Identity und Core-Vision eines Informatik-Bachelorstudiengangs

Ausgangslage

Der recht junge Studiengang Code & Context der TH Köln (Start WS 2019/20) wird von Lehrenden aus vier Fakultäten und sieben Instituten betrieben und deckt die Kompetenzfelder Informatik, Gestaltung und Gründung (Coding, Design, Entrepreneurship) ab. Damit einher geht eine große Heterogenität der Lehrenden und Studierenden, die in einem Curriculum, das an einen Produktentwicklungszyklus (Explore, Make, Launch) angelehnt ist, gerade in der zweiten Hälfte ihres Studiums sehr eigenverantwortlich agieren können.

Aufgrund dieser Heterogenität und dem Wunsch, das Kompetenzprofil zu evaluieren, entstand die Fragestellung, ob der Studiengang eine Core Identity hat und wenn ja, welche. Daran schließt sich die Frage an, ob es eine gemeinsame Core Vision, ein Zukunftsbild (wo möchten wir gemeinsam hin?) gibt. Und welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um diesem Zukunftsbild näher zu kommen?

Vorgehen

Der Workshop mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode wurde methodisch mit einem TAP (Teaching Analysis Poll, ein qualitatives Evaluationsverfahren, das i.d.R. zu einzelnen Veranstaltungen durchgeführt wird) verknüpft und mit Studierenden aller Jahrgänge und Vertreter*innen aus dem Lehrendenteam durchgeführt. Der Workshop bestand dabei aus sechs Phasen:

1. Check-in

Um anzukommen, Hemmungen abzubauen, ins Sprechen und ins Zuhören zu kommen, bauten alle Teilnehmenden individuell in 3 Minuten einen Turm (Window Exploration Set), den sie anschließend kurz vorstellten.

2. Icebreaker

Damit die Gruppe im Thema ankommt und gleichzeitig ins Storytelling einsteigt, war der Bauauftrag „Baue eine schöne Erfahrung bei Code & Context“, individuell und innerhalb von 5 Minuten mit dem Window Exploration Set. Anschließend wurden alle Erfahrungen kurz vorgestellt.



3. Warum-Bild

Bei dem Bauauftrag „Warum bin ich bei Code & Context?“ ging es um das Zwischenziel, das Storytelling mit einem positiven Heimataspekt (der Studiengang als Heimat) zu verknüpfen. Das geschah individuell in 5 Minuten Bauzeit mit dem Identity and Landscape Set. Anschließend wurden alle „Warum-Bilder“ kurz vorgestellt.

4. Jetzt-Bild

In dieser Phase bauten die Teilnehmenden nicht mehr individuell, sondern in 5 Kleingruppen. Dazu nutzten die Gruppen die Kernaspekte aus den individuellen „Warum-Bildern“ aus dem letzten Schritt und führten diese Ideen und Bilder innerhalb von 20 Minuten mit dem Identity and Landscape Set auf den Bauplatten zu Landschaften zusammen. Entstanden ist ein gemeinsames „Jetzt-Bild“. Im Anschluss erfolgte eine kurze Vorstellung aller Landschaften mit der Talking Pillow-Methode, bei der alle Teilnehmenden jeweils einen Satz zu dem Gebauten sagten und was ihrer Meinung nach die Core Identity ausmacht.

5. Vision

In den vorhandenen 5er Gruppen wurden die „Jetzt-Bilder“ der Core Identity in 15 Minuten Bauzeit gemeinsam zur Core Vision umgebaut und erweitert. Es konnten Elemente entfernt und hinzugefügt werden. Im Anschluss erfolgte erneut eine kurze Vorstellung aller Visionen mittels der Talking Pillow-Methode.

6. Ausblick

Im Plenum diskutierte die Gruppe ca. 15 Min., welche (Teil) Visionen kurz-, mittel- und langfristig zu erreichen wären.

(Lehrende und Studierende). Das hat sich als nicht ideal erwiesen. Studierende fühlten sich durch die hierarchischen Unterschiede gebremst und die Dauer der Redebeiträge hatte einen klaren Überhang zu Ungunsten der Studierenden. Beim nächsten Mal würden wir die Gruppen trennen und gleichzeitig für alle eine identische Redezeit einplanen.

Die Veranstaltung wurde per Bild und Mitschrift dokumentiert, angelehnt an die Keep-Drop-Try-Methode zusammengefasst und im Anschluss allen Lehrenden und Studierenden des Studiengangs zur Verfügung gestellt. Das Echo darauf war durchweg positiv, und durch die schon erfolgte Aufzeichnung der Themen/Visionen/Wünsche ist im Nachgang festzustellen, dass sich Bilder (aus den Landschaften) und Begriffe im kollektiven Studiengangsgedächtnis verankert haben.

Im Moderationsteam waren wir zu viert, was gut war, um die Teilnehmenden in den Gruppenphasen zu begleiten, insbesondere in Bezug auf das Timing und die Erinnerung an den Bauauftrag (nur was gebaut ist, kann erklärt werden).

Reflexion und Tipps

Im Workshop entwickelten Studierende aller Semester und Lehrende (Professor*innen und wissenschaftliche Mitarbeiter*innen) gemeinsam eine Studiengangsidentität (Wer sind wir, was ist unsere Core Identity?) und eine Studiengang-Vision (Was wünschen wir uns als Core Vision?).

Die Arbeit über Gruppengrenzen hinweg wurde dadurch unterstützt, dass TAP als Evaluationstool seit Start des Studiengangs bei den Studierenden eingeführt ist und ihnen semesterübergreifend mit jeweils einer präzisen Fragestellung begegnet. In einem moderierten Prozess wurden in der Vergangenheit bereits Fragestellungen behandelt, wie z.B. „Was hat euch das Ankommen im Studiengang erleichtert?“ oder „Was unterstützt euch, ein individuelles Profil auszubilden?“.

In der Folge dieser TAPs wurden die Ergebnisse von Studierenden und Lehrenden gemeinsam diskutiert und wenn sinnvoll Anpassungen vorgenommen oder unklare Sachverhalte erklärt. Ein weiterer zuträglicher Aspekt ist die geringe Größe des Studiengangs, alle kennen alle, Lehrende und Studierende sind sehr vertraut miteinander. Die Studierenden konnten also darauf vertrauen, dass das, worauf sie sich einlassen, eine Wirkung erzielt. Gleichzeitig motivierte sie die Aussicht, „gemeinsam etwas zu bauen“. Den Aspekt des Teilens zu der Frage „Warum bin ich bei Code & Context?“ empfanden alle Teilnehmenden als sehr wertvoll, und die Beiträge legten eine große Bandbreite an Motivationen und bisher nicht wahrgenommener Wertschätzung offen. Die Gruppen beim „Jetzt-Bild“ und der „Vision“ waren gemischt



Teambildung & Start-up-Entwicklung

Prof. Dr. Björn P. Jacobsen
Hochschule Stralsund

Björn P. Jacobsen ist seit 2015 Professor für Managementlehre und Internationales Management in den englischsprachigen Studiengängen der Hochschule Stralsund. Im Jahr 2022 hat er dort das Management Innovation Lab eingerichtet, welches sich unter anderem dem Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode im Kontext von Innovationsmanagement sowie HRM widmet.

Hochschulbereich:

Masterstudiengang „International Innovation Management“

Veranstaltung:

Workshop zu Teambildung & Entwicklung eines Start-up

Zielgruppe:

Internationale Masterstudierende am Anfang des ersten Semesters

Zeitraumen:

Skill Building (60 Minuten) + Bauprozess Teambildung (30 Minuten) + Bauprozess Start-up (1 Stunde 30 Minuten)

Gruppengröße:

Maximal 12 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building & Teambildung + Starter Set (Setnummer 2000414) für Start-up-Entwicklung

Raumkonfiguration:

Zwei Arbeits-(Steh-)Tische + Gruppentisch für alle Teilnehmenden

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Vertrauensbildung unter den Teammitgliedern
- Entwicklung einer (und Verständigung auf eine) Start-up-Idee zur gemeinsamen Bearbeitung im Studiengangsverlauf

Ausgangslage

„International Innovation Management“ (INNO) ist ein englischsprachiger Managementstudiengang der Hochschule Stralsund. Er richtet sich an Bachelorabsolvent*innen, die nach Abschluss dieses Masterstudiengangs Innovationen im Produkt-, Service- und Prozessbereich internationaler Organisationen anstoßen, umsetzen und bewerten wollen.

Inhaltlich werden die Grundlagen des Innovationsmanagements und aktuelle Themen wie zum Beispiel Consumer Insights & Communication, Digital Innovation, Data Science & AI for Business Innovation sowie Sustainable Innovation vermittelt.

Durch die zeitliche Konzentration der Präsenzphasen in Stralsund sowie einen hohen Onlineanteil kann der Studiengang in drei Semestern berufs begleitend absolviert werden.

Zu Studienbeginn gilt es im Rahmen eines Blockseminars innerhalb der – hinsichtlich kulturellem Hintergrund und Berufserfahrung heterogenen – Studierendengruppe Vertrauen in die Kompetenzen der Mitstudierenden im Kontext anstehender Gruppenarbeiten aufzubauen. Zudem muss innerhalb kurzer Zeit die Verständigung auf eine weiterzuerfolgende, studiengangsbegleitende Start-up-Idee entwickelt werden.

Im Rahmen der Teambildung stehen zunächst die Fragen nach dem persönlichen und fachlichen Hintergrund der Mitstudierenden im Vordergrund. Aufgrund der Internationalität des englischsprachigen Studiengangs mit Studierenden aus unterschiedlichen

Kulturkreisen steht der Vertrauensaufbau in die persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Mitstudierenden im Vordergrund. Typische, implizite Fragestellungen sind: Wie offen kommunizieren die Teammitglieder? Über welche in Studium und Beruf erworbenen Kompetenzen verfügen die Teammitglieder? Kann ich mich auf das Engagement und die Termintreue der Teammitglieder verlassen?

Nach Bildung der Teams besteht die Herausforderung, innerhalb kurzer Zeit die Idee und Eckpunkte für ein Start-up zu entwickeln, an dem studiengangsbegleitend im Team weitergearbeitet werden soll. Hierbei sind die Fragen nach der grundsätzlichen Idee, den Zielgruppen, den Zielgruppenbedarfen, möglichen Produkt- oder Dienstleistungsangeboten sowie den notwendigen Umsetzungsschritten zu beantworten.

Zur Bearbeitung dieser Fragestellungen wurde die LSP-Methode gewählt, da sie zunächst die Beteiligung aller Teammitglieder sicherstellt (100/100 Meeting – jede*r Teilnehmende erhält den gleichen Anteil Redezeit). Dies ist besonders bei unterschiedlichen kulturellen Hintergründen entscheidend für den Erfolg der Teamarbeit. Zudem eröffnet das Arbeiten mit Metaphern den Studierenden neue Zugänge.

Vorgehen

Die wesentliche Aufgabe des Workshops ist die Darstellung des im Studienverlauf weiterzuentwickelnden Start-up. Auf der Basis des Skill Buildings befassen sich die Teilnehmenden mit der Ideenfindung und -strukturierung für das gemeinsame Projekt. Als



struktureller Unterbau wurde hierbei die Design-Thinking-Methode, konkret der Design Sprint gewählt, so dass zunächst anhand individueller Modelle und dann im Rahmen gemeinsamer Teammodelle folgende Aufgaben bearbeitet werden:

- Bauen Sie Ihre Idee eines Start-ups.
- Bauen Sie einen typischen Kunden Ihres Start-ups.
- Bauen Sie zwei Bedürfnisse oder Probleme, denen Ihr Kunde im täglichen Leben begegnen könnte.
- Entwickeln Sie möglichst viele Produkte und Servicelösungen, die den Bedürfnissen des Kunden gerecht werden.
- Entwickeln Sie eine Idee für eine Produkt- oder Service-lösung, die noch nicht für den Kunden entwickelt wurde und die Sie am meisten inspiriert.
- Erarbeiten Sie einen Aktionsplan für die nächsten drei Monate.

Nach dem Bau der individuellen Modelle erfolgt der Bau der gemeinsamen Modelle – entweder über die Application Technique 2 (AT2: Gruppenmodell) oder Application Technique 3 (AT3: Landschaftsmodell). Diskussionen werden hierbei vermieden, es gilt an dem Modell ein gemeinsames Verständnis im Team hinsichtlich der Start-up-Idee zu erreichen.

Die gemeinsamen Modelle werden für eine anschließende Dokumentation fotografiert und im Team als Arbeitsgrundlage für die kommenden Monate verteilt. Dabei wird betont, dass es sich hierbei um die Ausgangslage des Start-up handelt, die in den kommenden Monaten – auch unter Nutzung anderer Methoden – verfeinert werden kann.

Reflexion und Tipps

Zunächst liegt die besondere Herausforderung in den unterschiedlichen kulturellen Hintergründen wie auch in der ggf. bestehenden „LEGO®-Sozialisierung“ der Teilnehmenden.

Im Rahmen des Skill Buildings und der anschließenden Teambildung müssen die aus der Forschung zum interkulturellen Management bekannten Herausforderungen zu den Dimensionen „Power Distance“, „Individualism vs. Collectivism“, „Masculinity vs. Femininity“, „Uncertainty Avoidance“, „Long Term Orientation vs. Short Term Orientation“ sowie „Indulgence“ implizit adressiert werden. Innerhalb kurzer Zeit ist ein Basisvertrauen aufzubauen.

Ergänzend besteht eine Herausforderung bei Studierenden mit Erfahrung mit LEGO®-Material. Hier besteht häufig die Notwendigkeit, das Bauen der realen Welt zu verlernen und das Arbeiten mit Metaphern zu erlernen.

Zudem stellt die Arbeit „am Modell“ viele Teilnehmende vor Herausforderungen: Es wird oftmals schnell ohne Modellbezug diskutiert, so dass der/die LSP-Facilitator*in häufig daran erinnern muss, an das Modell zurückzukehren.

Weiterführende Literatur

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Jacobsen, B. P. (2023). Ernsthaftige Spielerei: Innovationsmanagement mit LEGO® Serious Play®. *Die Neue Hochschule. DNH*, 6, 8–11. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10057131>

Jacobsen, B. P. (2024). *Introduction to Design Thinking: Background, Elements and Tools*. NMC Education.

Zenk, L., Hynek, N., Schreder, G., Zenk, A., Pausits, A., & Steiner, G. (2018). Designing Innovation Courses In Higher Education Using LEGO® SERIOUS PLAY®. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), 245–263. <https://doi.org/10.18646/2056.54.18-019>



Lernprozesse Baustein für Baustein gestalten

Nora Kaiser, Dr. Cynthia E. Heiner
Freie Universität Berlin

Nora Kaiser, Bildungswissenschaftlerin und Promovendin am Arbeitsbereich Unterrichts- und Schulevaluation der Freien Universität Berlin, entwickelt als freiberufliche Trainerin Ansätze zum Einsatz der Methode LEGO® SERIOUS PLAY® an Hochschulen. Cynthia E. Heiner, promovierte Physikerin, ist freiberufliche Strategieberaterin für Lehr-Lern- und Curriculumsentwicklung sowie für die professionelle Weiterentwicklung in der Hochschullehre.

Die Autorinnen sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Projekt Students' University (StudentU) am Dahlem Center for Academic Teaching und im Projekt FEED UB Transfer der Freien Universität Berlin.

Hochschulbereich:

Dahlem Center for Academic Teaching an der Freien Universität Berlin, Drittmittelprojekt Students' University (StudentU), gefördert von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre

Veranstaltung:

Designing learning brick by brick: using Design Thinking and the LEGO® SERIOUS PLAY® Method to review and co-design modules

Zielgruppe:

Hochschuldidaktiker*innen, Lehrende und Studierende

Zeitraumen:

1 Workshop (5 Stunden inkl. Pausen), Gegliedert in 3x20 Minuten Input mit jeweils anschließenden Sequenzen von 5–20 Minuten bauen, 5–15 Minuten erklären, 5–10 Minuten reflektieren und einem Abschlussfeedback (15 Minuten)

Gruppengröße:

10–15 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Brick Soup (diverse LEGO®-Steine, Burgelemente, Pflanzen und Figuren), Laptop, Beamer, Schreibutensilien, Videoaufnahmegerät

Raumkonfiguration:

3 Gruppentische und 1 Präsentationstisch

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Erproben der Methode LEGO® SERIOUS PLAY®,
- Partizipatives Abbilden von guten Lehr- und Lernerfahrungen

Ausgangslage

Um dem Anspruch an Qualitätsentwicklung und -sicherung an Hochschulen gerecht zu werden, entwickelte die Freie Universität Berlin in einem partizipativen Prozess ihr „Leitbild Studium und Lehre“. In diesem werden grundsätzliche Zielvorstellungen für die Weiterentwicklung beschrieben und „Gute Lehre [...] als gemeinsame Aufgabe“ verstanden (Freie Universität Berlin, 2021). Unser Projekt „Students' University“ (StudentU), orientiert sich an diesem Leitbild und erweitert das Spektrum der Möglichkeiten für studentische Partizipation an Lehr- und Lernprozessen an der Hochschule. Das Projekt wird von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre gefördert und ist am Dahlem Center for Academic Teaching an der Freien Universität Berlin (FU Berlin) angesiedelt. Unsere Ziele, um das Potenzial studentischer Partizipation im Projekt zu nutzen, sind dabei:

- Lehrentwicklung zu begleiten und zu fördern
- das Bewusstsein der Lehrenden und Studierenden für die ge-

- teilte Verantwortung von Studien- und Lernerfolg zu erhöhen
- die Bereitschaft zu gemeinsamer und aktiver Gestaltung zu steigern
- die Studierendenorientierung in der Lehre zu stärken
- sowie das Spektrum studentischer Partizipation erlebbar zu machen.

Der im Folgenden dargestellte Workshop mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode diente hierbei als Auftaktveranstaltung des Drittmittelprojekts StudentU an der FU Berlin, in dem wir die LSP-Methode als eine mögliche Methode kennenlernen konnten, um studentische Partizipation in der Hochschule zu fördern. StudentU ist ein innovatives Projekt, in welchem wir verschiedene Methoden nutzen, um Studierende und Lehrende auf Augenhöhe miteinander in den Austausch zu bringen und das Bewusstsein sowie die Bereitschaft für die geteilte Verantwortung bzgl. des Lehrens und Lernens zu erhöhen. LSP wurde als Methode ausgewählt, da sie entsprechend den Zielen des Projekts einen partizipativen



Gestaltungsprozess und den Diskurs über Lehr- und Lernprozesse ermöglicht.

Vorgehen

An der Auftaktveranstaltung nahmen neben den Projektmitarbeiterinnen von StudentU interessierte Lehrende und Studierende der Freien Universität Berlin teil. Die Methode LSP nutzen wir hierbei insbesondere als Möglichkeit, Diskussionen zwischen Lehrenden und Studierenden in einer nicht-hierarchischen Art und Weise anzustoßen. Wir halten es für wichtig, Möglichkeiten für einen offeneren Dialog über individuelle Lehr- und Lernerfahrungen zwischen Lehrenden und Studierenden zu schaffen, die den Lernprozess gemeinsam formen. Im Rahmen des LSP-Workshops erfolgte dieser Dialog durch die Gestaltung von individuellen und gemeinsamen Modellen aus LEGO®-Steinen. Diese stellten dar, was aus Sicht der Teilnehmer*innen eine gute Lehr- und Lernerfahrung begünstigt. Dabei konnten wir partizipativ auf Augenhöhe gestalten, reflektieren und diskutieren (vgl. Dahlem Center for Academic Teaching, 2023).

Insbesondere die Art der Vorbereitung des Workshops hat wesentlich zum Gelingen des Prozesses beigetragen. Im Austausch mit dem Trainer besprachen wir das Anliegen und spezifische Wünsche an den Workshop vorab. Gemeinsam entwickelten wir Aufgaben und Fragen, die wir mit der Methode LSP bearbeiten wollten. Am Tag des Workshops stiegen wir gleich zu Beginn in eine erste Bauphase ein, um uns mit den Steinen und dem Prozess des Bauens und der Methode vertraut zu machen. Unsere Aufgabe war es hierbei, eine Figur mit vier Beinen zu konstruieren und diese anschließend zu beschreiben. Auf diesem Weg wurde uns die LSP-Etikette und die Funktion der Steine als Metapher vorgestellt, mit denen sich auch komplizierte Sachverhalte einfach darstellen lassen (vgl. Blair & Rillo, 2019).

Bei unserem Workshop ging es vor allem um den hochschuldidaktischen Austausch zwischen verschiedenen Statusgruppen und eine gemeinsame Visualisierung lernförderlicher, partizipativer Lehr-Lernsettings. Unser Workshop orientierte sich an drei Fragen:

- Was macht eine*n gute*n Hochschullehrende*n aus?
- Was macht eine*n gute*n Studierende*n aus?
- Wie sieht eine gute Lehr- und Lernerfahrung aus?

Für jede dieser Fragen durchliefen wir die vier Schritte (1) Bauauftrag, (2) Bauen, (3) Teilen und (4) Reflektieren. Hierzu wurde zunächst jede*r einzelne Teilnehmer*in gebeten, die oben genannten Fragen anhand eines Modells aus LEGO®-Steinen zu beantworten (vgl. Abb. 1).

Das Bauen ist der Ausgangspunkt für die spätere Reflexion der Modelle und hilft dabei, auch unbewusste Gedanken greifbar zu machen. Die Modelle können als Grundgerüst betrachtet werden, um in den gemeinsamen Austausch zu konkreten Themen zu treten, offene oder entstandene Fragen zu diskutieren und einen Perspektivwechsel vorzunehmen. Entsprechend wurden die entstandenen Modelle in der Gruppe vorgestellt.

Anschließend an die Gestaltung und Reflexion der individuellen Modelle wurde in drei kleinen Gruppen an gemeinsamen Visionen zu den oben gestellten Fragen gearbeitet (vgl. Abb. 2). Hierbei sollten sich alle an den Gesprächen beteiligen, die indi-

viduellen Modelle zu gemeinsamen Modellen zusammenbauen und so jeweils ein Gruppenmodell gestalten, in das alle Vorschläge integriert werden konnten. Auch diese Modelle wurden anschließend im Plenum vorgestellt, beschrieben und reflektiert. Dabei entstand ein interessanter Austausch zwischen den Teilnehmenden und vielfältige Einblicke in die Möglichkeiten einer Lehr-Lernentwicklung an der Freien Universität Berlin. Eine Gruppe fokussierte z. B. in ihrem Modell auf barrierefreie Kommunikation zwischen Studierenden und Dozierenden, während ein anderes Modell einen möglichen Feedbackzirkel und verschiedene Rollen in der Hochschule abbildete und damit verdeutlichte, wie wichtig das Timing des Feedbacks für den Fortschritt der Studierenden ist. In Tabelle 1 sind einige Beispiele zur Darstellung zentraler Themen mittels LSP-Metaphern aufgeführt.

Themenbeispiele	Ausschnitt LEGO®-Modell und Bedeutung
Kommunikation und Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine Ideentische mit verschiedenen Figuren umringt für den geschützten Austausch zwischen Studierenden und Mediator*innen • Große Ideentische aus mehreren Steinen für Diskussionsrunden auf Augenhöhe zwischen Lehrenden und Studierenden • Verbindungsstücke im Kreis angeordnet zur Veranschaulichung bestehender und gewünschter Feedbackzirkel
Transparenz und Raum für Ideen	<ul style="list-style-type: none"> • Gebaute Werbetafeln und Wegweiser für eine transparente Kommunikation und Sichtbarkeit der Inhalte • Grüne Platte mit unterschiedlichen Farbakzenten und Pflanzen als Ideenwiese für eigene Themen und um Ideen „wachsen“ zu lassen • Separate Platten als Platzhalter für kreatives Denken und Lernen
Reflexion und Work-Life-Balance	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Formen der Steine als diverse Tools und Methoden für das Lehren und Lernen • Türen und kleine Mauern als Abgrenzung für Erholungszeit innerhalb des Lehr-Lernkontextes • Aufgestapelte Steine für Distanz zu stressigen Ereignissen • Brücken als Verbindungsstücke zwischen Wissenschaft und Lehre

Tabelle 1: Darstellungsbeispiele zentraler Themen positiver Lehr-Lernerfahrungen mit LSP



Um die verschiedenen Modelle und die damit entstandenen Ideen festzuhalten, haben wir während des Workshops Notizen angefertigt und die Präsentationen der Teilnehmenden mittels Videoaufnahme aufgezeichnet. So war es möglich, sich eine Erinnerungsbrücke zu schaffen und in nachfolgenden Gruppen an entsprechenden Lösungsansätzen und Umsetzungsmöglichkeiten zu arbeiten. Zum Ende des Workshops durchliefen wir eine abschließende Feedbackrunde, die von positiven Rückmeldungen geprägt war.

Reflexion und Tipps

Die Methode LSP ermöglicht eine gleichberechtigte Art der Zusammenarbeit zwischen Lehrenden und Studierenden sowie eine spielerisch leichte Erkundung von Ideen und Entwürfen. Die teilnehmenden Lehrenden und Studierenden waren begeistert davon, „wie einfach es war, etwas zu schaffen, ohne zu Beginn eine konkrete Vision oder Vorstellung zu haben“ und „wie nützlich der Einsatz von LEGO®-Elementen war, um gemeinsam mit Menschen, die man kaum kannte, eine Vision zu entwickeln“. Die Methode LSP kann dabei helfen, Dinge zum Vorschein zu bringen, die man vorher nicht bewusst im Kopf hatte und die eigenen Gedanken buchstäblich „auf den Tisch zu legen“, um sie somit für sich selbst und andere sichtbar und greifbar zu veranschaulichen. Eine Vielfalt an visualisierten Gedanken und abstrakten Ideen zum gleichen Thema können so vereint, reflektiert und diskutiert werden. Somit ist die Verwendung der Methode LSP und den LEGO®-Steinen als Metapher nicht nur eine unterhaltsame Aktivität, sondern auch eine kreative Möglichkeit der Interaktion, um gemeinsam mit verschiedenen Sinnen an einer zentralen Fragestellung oder einer komplexen Struktur zu arbeiten. Interessierte, welche die Methode selbst erleben möchten, sollten die LEGO® SERIOUS PLAY®-Etikette berücksichtigen (vgl. Blair & Rillo, 2019).



Abb. 1: Individuelles Modell einer positiven Lehr- oder Lernerfahrung. Foto: Bernd Wannemacher



Abb. 2: Gruppenmodell zur kooperativen Visualisierung einer positiven Lehr- und Lernerfahrung. Foto: Bernd Wannemacher

Weiterführende Literatur

Blair, S., & Rillo, M. (2019). Serious work: Meetings und Workshops mit der Lego® Serious Play® Methode moderieren (J. Dröge, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.

Dahlem Center for Academic Teaching (2022). LEGO® SERIOUS PLAY® – Challenge – Build – Share – Reflect. Abgerufen 1. März 2024, von <https://www.fu-berlin.de/sites/dcat/unser-angebot/StudentU/LEGOR-Serious-PlayR/index.html>

Freie Universität Berlin (2021). Leitbild Studium und Lehre. Abgerufen 12. April 2024, von <https://www.fu-berlin.de/sites/zukunft-lehre/leitbild/index.html>

Trowsdale, D. (2025). Introduction and examples of LEGO® SERIOUS PLAY®. Abgerufen 13. Januar 2025, von <https://dantrowsdale.co.uk/lego-serious-play/>.

Danksagung

Wir möchten Dan Trowsdale von der University of Leeds herzlich für die Einführung in die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode, die Zusammenarbeit und die anregenden Diskussionen danken.



Eine Einzelberatung gestalten

Nina Kellerhoff, Dr. Katrin Ullmann
Hochschule Düsseldorf

Nina Kellerhoff und Katrin Ullmann sind an der Hochschule Düsseldorf tätig. Nina Kellerhoff arbeitet in der Psychologischen Beratung. Katrin Ullmann berät in der Zentralen Studienberatung Studierende mit Studienzweifeln. Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode wurde von ihnen in Einzelberatungen erfolgreich erprobt – immer in Kombination mit Impulsen aus der Systemischen Beratung und Therapie.

Hochschulbereich:

Psychologische Beratung, Beratung zum Thema Studienzweifel

Veranstaltung:

Einzelcoaching mit Studierenden

Zielgruppe:

Studierende mit Beratungsbedarf

Zeitraumen:

60 Minuten pro Sitzung

Gruppengröße:

Einzelcoaching mit 1 Klient*in

Eingesetztes Material:

Starter Set (Setnummer 2000414), Brick Soup (LEGO®-Setnummer 40516 „Jeder ist besonders“: 11 einfarbige Minifiguren in Regenbogenfarben mit Regenbogenhintergrund)

Raumkonfiguration:

Zwei Beratungssessel und Beistelltisch, vertikale Sitzanordnung

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Visualisieren, Externalisieren
- Aktivieren von intuitivem Bauchgefühl als Ergänzung zum kognitiven Prozess

Ausgangslage

Die LSP-Methode im Coaching?

Sowohl in der psychologischen Beratung als auch im Studierendencoaching werden Studierende neutral, vertraulich und streng auftragsbezogen beraten. Das heißt, die Ratsuchenden benennen ihre Unterstützungsbedarfe selbst. Die Anliegen sind vielfältig, oft mehrschichtig und reichen von persönlichen Problemen über Herausforderungen im Studium bis hin zu unklaren Zukunftsaussichten. Als Beraterinnen stellen wir Fragen, spiegeln, aktivieren und „irritieren“, um die Ratsuchenden darin zu unterstützen, für sich selbst gute Entscheidungen zu treffen. Denn es sind immer notwendigerweise die Klient*innen selbst, die „arbeiten“, sich also entwickeln müssen. Um dies anzuregen, bietet sich die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode an, denn sie lädt die Ratsuchenden ein, selbst kreativ Lösungen im Bauen oder Positionieren zu (er-)finden. Sie kann zudem aufgrund der leichten Zugänglichkeit, verursacht durch die Vertrautheit des Materials, viele Ratsuchende besonders niedrigschwellig motivieren. Gleichzeitig handelt es sich aber in der Anschaffung um ein im Vergleich zur Paper-&Pen-Arbeit kostenintensiveres Material, das zudem auch in der Beratungssitzung selbst Zeitressourcen erfordert. Wir waren daher anfänglich neugierig und skeptisch, was der Vorteil der LSP-Methode für uns im Coaching gegenüber anderen Beratungstools, wie etwa dem Aufstellungsbrett oder der Arbeit mit Visuals sein kann, mit denen wir jeweils gute Erfahrungen in der Visualisierung innerer wie äußerer Prozesse gemacht haben. Tatsächlich haben

wir die LSP-Methode deshalb für verschiedene Fragestellungen im Einzelcoaching ausprobiert. Manchmal mit guten Ergebnissen, manchmal erwies es sich als nicht so passend. Wir wollen uns hier bewusst auf die Vorstellung nur eines „good practice“-Fallbeispiels konzentrieren. Chancen und Herausforderungen lassen sich hieran konkreter herausarbeiten. Zunächst wollen wir jedoch unsere generelle Arbeitsweise im Rahmen eines Coachings und eine mögliche Integration der LSP-Methode genauer erläutern.

Vorgehen

Integration der LSP-Methode im Rahmen eines Einzelcoachings

Wer eine Einzelberatung aufsucht, hat bereits die ganz fundamentale Entscheidung getroffen, dass sich etwas – irgendwie – verändern möge. Je ungenauer dabei die Perspektive darüber ist, wie und was passieren soll, desto mehr ist dieser Prozess mit Unsicherheiten, Ängsten und auch Zweifeln verbunden. Dies überträgt sich häufig auch auf die (erste) Einzelsitzung. Als systemisch orientierte Beraterinnen erfolgt der Einstieg in die Beratung daher immer mit wohlwollender Aufmerksamkeit und mit einer Auftragsklärung. Je genauer die Ratsuchenden ihr Anliegen bzw. ihr Ziel für die Beratung formulieren können, umso spezifischer kann auch durch den Einsatz bestimmter Fragetechniken oder durch die Wahl der Methoden die Erreichung des gesetzten Ziels unterstützt werden. Dabei erfordert nicht jede Beratung die Anwendung physischer Materialien (wie z.B. Flipchart, Papier und Stifte oder eben die



LSP-Methode). In vielen unserer Beratungen kommen sie gar nicht zum Einsatz. Sie können aber eine sinnvolle Erweiterung sein, um neue Impulse in die Beratung einzubringen. Dabei sind vor allem jene Materialien hilfreich, die Situationen, Positionen, Optionen und/oder Haltungen visualisieren können. Wichtig ist dabei, dass die Arbeit mit dem Material beraterisch gut begleitet wird und die Fragestellung konkret ist. Andernfalls besteht die Gefahr, Gefühle von Überforderung noch zu steigern. Für eine Einstiegs-/Kennenlernsitzung, wo es neben der Klärung des Auftrags auch noch um die Etablierung der beraterischen Beziehung geht, halten wir die Nutzung der LSP-Methode für wenig zielführend. Dies ist dem üblichen Zeitrahmen für Einzelberatungen von ca. 45–60 Minuten pro Sitzung geschuldet. Eine Folgesitzung bietet sich eher an. Für einen Einsatz sind also die vorhandenen zeitlichen Ressourcen zu beachten, und die Ratsuchenden müssen sich auf die Methode einlassen, um auf Augenhöhe miteinander arbeiten zu können. Die Beratungsmethoden müssen also empathisch eingeführt und eine Offenheit der Ratsuchenden der Methode gegenüber geprüft werden. Zudem sollte klar sein, was die Ratsuchenden erwarten: Für den Einsatz der LSP-Methode im Coaching ist es sinnvoll, für eine Annäherung an die Methode und das Material Zeit und Raum zu bieten. So kann es zum Beispiel hilfreich sein, zunächst kurz über die Vorerfahrungen mit LEGO®-Material generell zu plaudern, um dann eine Fragestellung für die Ratsuchenden zu formulieren, mit der sie sich dem Material zunächst spielerisch nähern können. Dabei ist es wichtig, den Ratsuchenden zu spiegeln, wenn man mögliche Widerstände bei ihnen wahrnimmt. Dann sollten diese benannt und das weitere Vorgehen abgestimmt werden. Wenn die Ratsuchenden einverstanden sind, ist es sinnvoll, sie konkret durch den Prozess zu begleiten. Ein Beispiel wäre die Frage: „Welcher Baustein aus dieser Materialsammlung stellt in Ihren Augen einen guten symbolischen Stellvertreter für Ihre Entscheidungsoptionen dar?“ Ergänzend: „Falls Sie keinen einzelnen Baustein finden, der sich für diese Darstellung eignet, können Sie auch mehrere Bausteine zusammenfügen, um für Sie geeignete Stellvertreter für Ihre Optionen zu erhalten.“ Je nach Beratungsthema ist hier vieles denkbar. Ist passendes Material ausgewählt, kann man dann anfangen, sich über diese Materialien als Stellvertreter für die meist emotional aufgeladenen Problemfacetten zu unterhalten: „Warum haben Sie sich für diese Form entschieden?“, „Was bedeutet die folgende Konstellation?“, „Was verändert sich, wenn Sie hier umbauen?“ Hier zeigt sich schon der Vorteil der Arbeit mit Visualisierungen: Durch die Abstraktion von einer gedanklichen Herausforderung hin zu einem physischen Material kann bereits eine erweiterte Sichtweise „von außen“ („Externalisierung“) auf das Problem ermöglicht und damit neue Lösungswege eröffnet werden. Diese werden dann, wie im Coaching üblich, gemeinsam besprochen und eingeordnet. Zum Anschluss kann ein Foto von dem ausgewählten Material erstellt werden, was entweder für die weitere Beratung genutzt oder den/die Ratsuchende*n mitgegeben werden kann, um sich den Prozess und die damit verbundenen Gedanken und Gefühle auch außerhalb der Beratungssitzung vor Augen zu führen und ihnen nachzuspüren.

Um die möglichen Prozesse zu verdeutlichen, werden wir die Arbeit mit der LSP-Methode im Einzelcoaching nun anhand eines anonymisierten Fallbeispiels noch konkretisieren.

„Könnte das auch eine Peitsche sein?“ (Fallbeispiel)

Die ratsuchende Studierende A. erscheint zu einem Folgegespräch. Übergeordnetes Thema der Beratung ist eine generelle Neuausrichtung im Studium und darüber hinaus. Diesmal möchte A. ihre Wohnsituation besprechen. A. ist unschlüssig, ob sie den Auszug aus dem Elternhaus wagen soll, vermutet aber so neue Energie zu erlangen. Sie hat jedoch Sorge, ihre Mutter allein zu lassen. Es wurde in einer anderen Sitzung schon mit einer Aufstellungsarbeit im Raum gearbeitet, so dass A.s Bereitschaft sich auf ungewohnte Methoden einzulassen bereits erfolgreich erprobt wurde. Die Einführung der LSP-Methode wird also durch das bereits bestehende Vertrauensverhältnis zwischen Beraterin und Klientin erleichtert. Die Beraterin stellt die LSP-Methode vor und bittet A., die eigene und die Position der Mutter mit dem Baumaterial zu bestimmen. A. wählt eine LEGO®-Figur für sich und eine für ihre Mutter und positioniert diese auf dem Beratungstisch mit geringem Abstand zueinander. „Würden sich diese Positionen nach dem Auszug verändern? Wohin würden Sie ziehen wollen? Rücken Sie Ihre Figur dort mal hin.“ A. rückt die Figur ein Stück von der Mutter weg. Die alte Position bekommt einen Ersatzmarker. „Wie fühlt es sich an dort zu stehen?“ – „Freier, leichter.“ Die Beraterin fragt, wie die Idee entstanden sei auszuziehen. Diese käme von A.s Freund, sagt sie. „Ok, dann stellen Sie ihn auch mal dazu“, fordert die Beraterin A. auf. Die Figuren stehen nun im Dreieck zueinander. Mutter und Tochter standen in der Ursprungsposition enger zusammen, durch die neue Position nach dem Auszug rückt A. näher an den Freund heran als vorher. Andere wichtige Personen werden ergänzt und die emotional richtige Position auf dem Beratungstisch geprüft, bis ein schlüssige Zielposition definiert wurde – auf dem Tisch mit der Figur und analog dazu in der Fantasie. Bis hierher entspricht die Arbeit noch weitgehend anderen Aufstellungsarbeiten. Dies verändert sich, als die Beraterin A. fragt, was sie braucht, um die gewünschte Position einnehmen zu können, denn nun sucht A. assoziativ LEGO®-Elemente aus dem Starter Kit raus, die z.B. ein klassisches Aufstellungsbrett nicht mehr umfassen würde: A. wählt einen Goldtaler für das Geld, das sie zum Auszug bräuchte. Dann greift A. etwas kleines Schwarzes aus dem LSP-Kit heraus. „Könnte das auch eine Peitsche sein?“, fragt A. „Wenn Sie das möchten“, antwortet die Beraterin. A. beschreibt, dass sie mit der Peitsche mehr Disziplin darstellen möchte, die sie brauchen werde, wenn sie alleine wohne. Sie sucht auch noch ein abstraktes Symbol für die Angst, es alleine nicht zu schaffen, aus dem LEGO®-Material aus und positioniert es neben ein anderes, das ihre Unabhängigkeit feiert. Wie fühlt sich das Bild für A. an, fragt die Beraterin. „Gut, konkret.“ – „Fehlt noch was?“, will die Beraterin wissen und fragt dann, wann A. die Veränderung angehen will. „Noch nicht. Bis Ende des Jahres.“ „Was könnten die konkreten nächsten Schritte sein, wenn Sie nochmal auf das Bild schauen?“, fragt die Beraterin. Diese werden am Flipchart gesammelt. Abschließend wird ein Bogen geschlagen, was das Bild mit der übergeordneten Fragestellung zu tun hat und was A. mitnimmt. Das Bild wird A. per Mail als Gedächtnismarker zugeschickt.



Reflexion und Tipps

Die Aufstellungsarbeit mit der LSP-Methode kann im Einzelcoaching dazu anregen, konkret und gleichzeitig assoziativ anhand des selbstgeschaffenen Anschauungsbeispiels zu sprechen und so das eigene Bauchgefühl wieder zu stärken, das in emotionalen Hochphasen oft schwer zugänglich ist. Die Nutzung bietet sich gerade in Beratungssettings an, wo das Vertrauensverhältnis bereits etabliert wurde, wenn es darum geht komplexe Fragestellungen, die verschiedene Aspekte und Personen umfassen, zu reflektieren. Die LSP-Methode erweist sich dabei als gute Ergänzung zu anderen Visualisierungsmethoden, weil es einen besonders breiten, assoziationsanregenden Fundus an Symbolen bietet und sich darüber hinaus alles Fehlende selbst bauen oder ergänzen lässt. Auch die Haptik und das aktive Tun im Bauen hat Vorteile. Wenn sich Klient*innen beispielsweise akut eher passiv und gehemmt fühlen, kann so ein ausprobierendes „wieder ins Handeln“ kommen im geschützten Raum ermöglicht werden. Da das Material den Studierenden in der Regel vertraut ist, kann es dazu beitragen, Hemmungen abzubauen. Denn gerade wenn man die Hochschule auch als Distinktionsraum ernst nimmt, der an vielen Stellen einschüchtert, weil so vieles neu erscheint, kann der Griff in die vertraute „LEGO®-Material Kiste“ im Beratungssetting signalisieren, dass die Ratsuchenden sich nun entspannen können. Gerade in diesem Moment wird im Beratungssetting keine weitere „High-Performance“ von ihnen gefordert. Klient*innen mit besonders scharfen Antennen im Bereich der Distinktionen und Hang zum Perfektionismus können eine solche Aufforderung jedoch insbesondere für einen „Test“ halten. Dies war etwa bei einer Studierenden aus dem künstlerischen Bereich der Fall, die in der Beratung ihren idealen zukünftigen Arbeitsraum bauen sollte. Erst nach einer Metareflexion, dass es hier nicht um ein weiteres künstlerisches Modell zur Abgabe ging, konnte der Ergebnis gemeinsam reflektiert werden. Um einen positiven Effekt zu erreichen, bleibt also auch hier entscheidend, wie die Methode eingeführt und wie interveniert wird, wenn es zu Irritationen kommt.

Zusammenfassend möchten wir daher einerseits festhalten, dass die LSP-Methode als Annäherung an Aufstellungsarbeit auch für unsichere, ungeübtere, (Laien-)Berater*innen ein hilfreiches Tool darstellen kann. Es ist leichter zugänglich, möglicherweise weniger furchteinflößend als andere Methoden und spielerischer. Diese Niedrigschwelligkeit könnte etwa auch für Lehrende von Vorteil sein, bei denen Sorge besteht, in Gesprächen mit Studierenden „zu beraterisch“ zu werden. Allerdings warnen wir andererseits davor, diese Methode, so niedrigschwellig sie auch erscheint, allzu unbedarft anzuwenden. Unsere Berufspraxis zeigt immer wieder, dass Perspektivwechsel in der Regel nicht nur zu neuen Fragen und Lösungen führen, sondern auch eine große emotionale Kraft haben. Schuldgefühle und Selbstvorwürfe können angesichts vergangener Entscheidungen ebenso aufkommen wie Trauer und Bedauern über „verpasste“ Chancen oder auch die Angst vor Veränderung. Ohne eine fundierte Beratungs- und Coachingerfahrung sollte der Einsatz der LSP-Methode im beraterischen Einzelsetting daher – wenn überhaupt – nur mit großer Achtsamkeit gegenüber diesen „Nebenwirkungen“ eingesetzt werden. Es ist daher aus unserer Sicht für unerfahrene Beratende empfehlenswert, die Nutzung der Methode im Einzelsetting zunächst einzüben und in qualitätssichernden Settings wie kolle-

gialer Beratung oder Supervision begleitend zu reflektieren. Denn es ist essenziell, die Ratsuchenden auch im spielerischen Bauen neuer Lösungen beraterisch gut abzusichern und ermutigen zu können, um mögliche Irritationen, die eine Visualisierung des eigenen Lebens auch mit sich bringen kann, professionell aufzufangen.

Weiterführende Literatur

Radatz, S. (2010). Einführung in das systemische Coaching (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



Verzerrungen durch (generative) Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen veranschaulichen

Prof. Dr. Sven Kernebeck
FH Münster

Sven Kernebeck ist seit 2023 Professor für Digitalisierung im Gesundheitswesen an der FH Münster und setzt die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® in zahlreichen Lehrveranstaltungen mit Bezug zur Digitalisierung oder mit Bezug zu Public Health ein.

Hochschulbereich:

Gesundheit

Veranstaltung:

Grundlagen der Digitalisierung im Gesundheitswesen

Zielgruppe:

Studierende im 4. bis 5. Semester Pflege- und Gesundheitsmanagement, Berufspädagogik im Gesundheitswesen für Pflege, Rettung, Logo-, Ergo- und Physiotherapie, Pflege dual

Zeitraumen:

20 Minuten

Gruppengröße:

Ca. 20–30 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Brick Soup (Reguläre LEGO®-Steine in unterschiedlichen Größen, keine Figuren oder sonstigen Formate)

Raumkonfiguration:

Ein großer Tisch

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Veranschaulichung von unbeabsichtigt falsch sortierten Patient*innenfällen aufgrund von Bias

Ausgangslage

Das Thema Künstliche Intelligenz (KI) ist ein komplexes Anwendungsfeld der Informatik, das für Angehörige anderer Professionen oft schwer nachvollziehbar ist. Dies gilt auch im Kontext generativer Künstlicher Intelligenz (gKI). Beide Aspekte der Digitalisierung spielen insbesondere im Gesundheitswesen eine immer wichtigere Rolle, weshalb Menschen in Gesundheitsberufen hohe Kompetenzen entwickeln müssen, um die Gesundheitsversorgung der Zukunft ethisch und verantwortungsvoll mitgestalten zu können. Dies betrifft auch Technologien wie ChatGPT, die zur gKI zählen. Neben den Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten von KI ist es notwendig, dass Studierende die Risiken bei der Entwicklung und Anwendung von KI im Gesundheitswesen erkennen und kritisch beurteilen können. Ein besonderes Risiko ist das Thema Verzerrung (engl. Bias), das durch verschiedene Ursachen entstehen kann. Verzerrungen bei der Anwendung von KI können etwa dann auftreten, wenn die (Gesundheits-) Daten, mit denen eine KI-Anwendung trainiert wurde, nicht repräsentativ für die gesamte Population sind. Beispielsweise könnten bestimmte gesellschaftliche Gruppen in den Trainingsdaten unterrepräsentiert sein. Dies gilt etwa für Daten von Frauen oder People of Color, die gerade in der Gesundheitsforschung oft ausgeschlossen sind. Auch Vorannahmen der Entwickler*innen solcher Anwendungen können zu Verzerrungen führen, wenn diese in die Entwicklung einfließen. Da Studierende aus den Gesundheitsberufen selten mit solchen Problemen konfrontiert sind, die mit Daten und Softwareprogrammierung zusammenhängen, ist es oft schwierig, diese

komplexen Problemstellungen nachzuvollziehen. Um das Problem der Verzerrungen zu veranschaulichen, wird eine praktische Übung mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode durchgeführt.

Vorgehen

Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode wird in der Einführungsveranstaltung zum Thema KI im Gesundheitswesen zweimal eingesetzt. In der ersten Hälfte der Veranstaltung sollen die Studierenden ihr derzeitiges Verständnis des Begriffs „Künstliche Intelligenz“ in einem Modell aus LEGO®-Steinen darstellen. Hierzu erhalten die Studierenden eine Kiste mit unterschiedlichen (klassischen) LEGO®-Steinen. Es ist hier sicher möglich, auch Figuren oder sonstige LEGO®-Elemente zu verwenden. Der Vorteil bei der Verwendung von (nur) klassischen LEGO®-Steinen ist, dass die Studierenden eine Figur entwickeln bzw. bauen müssen. Sie haben also keine konkreten Figuren (Menschen, Tiere, etc.) vorliegen, um Inhalte sehr konkret erklären zu können. Der Arbeitsauftrag ist bewusst abstrakt und kurz formuliert, um den Studierenden möglichst viel Freiraum zur Entfaltung ihrer Kreativität zu geben. Erfahrungsgemäß entstehen dabei äußerst kreative Modelle, die teils sehr konkret aussehen (z.B. Roboter, Speicherchip). Anschließend erläutert die Lehrperson das Thema KI vom Allgemeinen zum Speziellen. Die Aufgabe eignet sich gut für den Einstieg in das Thema und um die Studierenden abzuholen.

Im Verlauf der Veranstaltung wird neben den Grundlagen von KI und Anwendungsbeispielen im Gesundheitswesen auf das



Thema der Risiken von KI eingegangen. Hierbei steht das Thema Verzerrungen im Mittelpunkt, die oft durch Daten oder Fehlannahmen der Entwickler*innen entstehen. Um dieses Problem zu veranschaulichen, wird folgende Aufgabe gestellt: Eine Kiste mit unterschiedlich farbigen LEGO®-Steinen wird auf einem größeren Tisch ausgekippt und verteilt. Diese Steine repräsentieren einen sogenannten LEGO®-Datensatz. Die Steine stehen im übertragenen Sinne für Daten und im weiteren Sinn für Patient*innen, die eine Behandlung erhalten sollen. Der Tisch sollte so aufgestellt werden, dass alle Studierenden der Gruppe um ihn herumstehen können. Ziel ist es, dass die Studierenden die Steine identifizieren, die von der sogenannten „Gelbstein-Krankheit“ betroffen sind. Sie sollen eine Diagnose stellen und die „infizierten“ Steine aus dem Datensatz extrahieren. Die Studierenden erhalten bewusst eine sehr abstrakte Arbeitsanweisung und dürfen keine Fragen stellen. Die diagnostizierten Steine sollen dann in das „Yellowstone-Krankenhaus“ eingewiesen werden, das durch eine Kiste auf dem Tisch repräsentiert wird. Erfahrungsgemäß diskutieren die Studierenden darüber, welche Farben als Gelb zu klassifizieren sind, und sortieren dann die für die Gruppe richtigen Steine (in der Regel nur die gelben Steine) in die Kiste, also das „Yellowstone-Krankenhaus“. Was die Studierenden nicht wissen und erst nach der Bearbeitung der Aufgabe erfahren: Nur die blauen Steine können von der „Gelbstein-Krankheit“ betroffen sein, da sich die sogenannte „Stein-DNA“ gelb färbt. Ergo: Die „Gelbstein-Krankheit“ ist nicht an der Farbe der Steine festzumachen. Die Sortierung erfolgt durch eine Vorannahme der Studierenden gegenüber gelben Steinen (was nachvollziehbar ist). Die Studierenden haben also nicht kranke (falsch-positive) Steine als krank in das „Yellowstone-Krankenhaus“ eingewiesen. Hier droht eine teure und schmerzhafteste Therapie, die hätte vermieden werden können. Zudem erfahren die Studierenden, dass der LEGO®-Datensatz aus dem Jahr 2015 stammt (historische Verzerrung durch veraltete Daten). Dies führt zu Frustration, da sie gemeinschaftlich falsch gehandelt haben. Nach Rückmeldung der Studierenden führt die Aufgabe in Kombination mit der theoretischen Lehreinheit zu einem vertieften Verständnis, wie Verzerrungen in und durch Daten und somit in KI entstehen können. Es lassen sich hierbei Analogien bilden, die mit den theoretischen Inhalten anhand von LEGO®-Steinen gut verknüpft werden können.

Reflexion und Tipps

Insbesondere die Arbeitsaufgabe zu den Verzerrungen muss gut eingeleitet und mit theoretischen Inhalten verknüpft werden. Es lassen sich zahlreiche gute Analogien bilden, die verständlich machen, wie komplex Gesundheitsdaten sind und wie Verzerrungen entstehen können. Es sollte anhand von Folien vor und nach der Aufgabe dargestellt werden, wie konkret Verzerrungen entstehen können und wie sich dies auf die Arbeitsaufgabe mit dem LEGO®-Material beziehen lässt.



Ideen im Design-Thinking-Prozess methodisch diskutieren und bewerten

Prof. Dr. Heidi Kjär
Fachhochschule Kiel

Heidi Kjär ist Professorin für Mediengestaltung am Fachbereich Medien der Fachhochschule Kiel sowie in der Studiengangsleitung des interdisziplinären Bachelorstudiengangs Medieningenieur/-in. Angeregt vom Beispiel zweier Kolleginnen an der FH Kiel arbeitet sie seit einer Reihe von Jahren mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und setzt sie in Lehrveranstaltungen gerne ein, wenn es darum geht, die Perspektive zu weiten.

Hochschulbereich:

Fachbereich Medien

Veranstaltung:

Workshop im Rahmen des Master-Moduls „Medienentwicklung und innovative Konzepte“

Zielgruppe:

Studierende im Masterstudiengang „Medienkonzeption“

Zeitraumen:

4 Stunden 30 Minuten (90 Minuten + 90 Minuten + 90 Minuten)

Gruppengröße:

12 Teilnehmende (3 Teams)

Eingesetztes Material:

1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409); Brick Soup (erweitertes Identity and Landscape Set: Setnummer 2000430)

Raumkonfiguration:

Materialtisch + 3 mobile Gruppentische

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Kontextanalyse zur Customer Journey

Ausgangslage

Im Mastermodul „Medienentwicklung und innovative Konzepte“ trainieren die Studierenden die Fähigkeit, in einer offenen Ausgangssituation Probleme oder Problemfelder methodisch zu identifizieren und im Rahmen des Design-Thinking-Prozesses systematisch Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Die Prüfungsleistung besteht aus der Begründung und Reflexion methodischer und gestalterischer Entscheidungen in Form eines Portfolios sowie der Präsentation des erarbeiteten Lösungsvorschlags durch die Visualisierung der benötigten Tools, etwa einem Klick-Dummy oder einem Video.

Inspiriert von einer Limnologin des Max-Planck-Instituts für Evolutionsbiologie in Plön (Schleswig-Holstein), die sich mit der Erforschung der Ökologie von Binnengewässern beschäftigte, lautete die Challenge im Wintersemester 2018/19:

Wie schaffen wir es, Schüler*innen der Sekundarstufe 1 aus der Region Plön zu vermitteln, dass die Plöner Seen neben ihrer Oberfläche („Parkplatz für Boote“) auch eine spannende Unterwasserwelt zu bieten haben, damit sie diese Lebenswelt schätzen und schützen lernen?

Der Workshop mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode wurde etwa in der Mitte des Semesters angeboten. Nach den ersten drei Design-Thinking-Prozess-Schritten „Recherche“, „Beobachten“ und „Standpunkt definieren“, waren die Studierendenteams beim vierten Schritt angekommen. In der Ideenfindungsphase standen

sie vor der Entscheidung, welche der Ideen umgesetzt und getestet werden sollten. Typischerweise zeigt sich an dieser Stelle, wie schwer es fällt, die persönliche Perspektive aufzugeben. Weiter gerät im Verlauf des Prozesses oft aus dem Blick, dass der Erfolg einer innovativen Idee nicht nur davon abhängt, ob diese wünschenswert ist, sondern wesentlich auch davon, ob (technische) Machbarkeit und vor allem Finanzierbarkeit gegeben sind.

Vorgehen

Block 1 (90 Minuten): Nach einer kurzen Einführung und dem Skill Building mit den Window Exploration Bags erhielten die einzelnen Teammitglieder den Auftrag, mit dem erweiterten Identity and Landscape Set eine Customer Journey zu bauen, die auch die jeweilige Beziehung zu den verschiedenen beteiligten Stakeholdern sichtbar macht.

Block 2 (90 Minuten): Anschließend stellten die Teammitglieder sich in Kleingruppen ihre Modelle gegenseitig vor. Unverzichtbar bei diesem Schritt ist jeweils die Markierung der zentralen Problemstellung durch das Setzen eines Fähnchens, um zu betonen: „Das ist mir am wichtigsten.“ Anschließend erfolgte dann eine Zusammenführung der Überlegungen in ein gemeinsames Teammodell. Dabei sollten alle als „wichtig“ markierte Positionen unbedingt integriert werden.



Block 3 (90 Minuten): In diesem Block wurden die drei Teamtische zu einer langen Tafel zusammengeschoben. Die Teamergebnisse wurden in der Gesamtgruppe geteilt und eine weitere Verdichtung der Modelle vorgenommen. Die Diskussion steuerten dabei Fokusfragen wie: „Welche Interessen hat das Max-Planck-Institut für Evolutionsbiologie, welche das Bildungsministerium, die Kinder, die Lehrer*innen, die Eltern? Warum wollen eventuelle Sponsor*innen Geld investieren? Sind die Kinder nur in der Rolle als Schüler*innen oder allgemeiner zu sehen?“

Schon im zweiten Block aber besonders auch in der abschließenden Diskussion wurde den Teams deutlich, dass ihre favorisierten Ideen jeweils im Gesamtkontext gesehen und bewertet werden müssen. Die Perspektive von Gemeindevertretungen, Schulbehörden, IQSH (Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein) etc. waren beim Ideen-Voting kaum berücksichtigt worden. Weiter stellte sich heraus, dass neben den Stakeholder-Interessen auch die vier Jahreszeiten, das heißt, unterschiedliche Situationen vor Ort zu berücksichtigen waren.

Fazit: Der Design-Thinking-Prozess sieht vor, einen oder mehrere Schritte zurück zu gehen, wenn neue Erkenntnisse dies erforderlich machen. Nach Abschluss des Workshops mit der LSP-Methode schärfen alle Teams noch einmal ihren Standpunkt (3. Schritt im Design-Thinking-Prozess), um die Ideenbewertung aus einer realistischeren Perspektive zu betrachten, beziehungsweise noch einmal neu in die Ideenfindung (Schritt 4) zu gehen.

Reflexion und Tipps

Die LSP-Methode hilft den Studierenden, den größeren Kontext zu „begreifen“. Das direkte Hantieren mit Finanzierungsmöglichkeiten in Form einer Schatztruhe oder dem Elefanten, der die Entscheidungsbefugnis einer Behörde darstellt und nicht einfach umgangen werden kann, „zeigt“, welche Möglichkeiten gegeben sind, beziehungsweise mit welchen Blockaden zu rechnen ist. Dadurch lässt sich diese Methode mit dem Design-Thinking-Prozess gut kombinieren.

Die LSP-Methode wird an der Fachhochschule Kiel seit etwa 10 Jahren in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt, von den Studierenden gerne angenommen und in der Regel abschließend als weiterführend bewertet. Positiv wirkt sich aus, dass sich Teammitglieder in der Bauphase wenig ablenken lassen. Das Smartphone bleibt in der Tasche. Ergebnisse werden entsprechend engagiert diskutiert, da alle Beteiligten involviert sind.

Weiterführende Literatur

Hillmer, D. (2021). PLAY! der unverzichtbare LEGO® SERIOUS PLAY® Praxis-Guide für Trainer, Coaches und Moderatoren. München: Hanser.



Erfolgreich studieren! Unsicherheiten und Risiken managen

Prof. Dr. habil. Arjan Kozica
Hochschule Reutlingen

Arjan Kozica ist Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School und Vizepräsident der Hochschule Reutlingen. Er setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode für Führungskräfte-seminare, in Vorlesungen zum Thema Change-Management und bei Unterstützungsangeboten für Studierende ein.

Hochschulbereich:

Hochschulverwaltung/Zentrale Unterstützungsstellen/Fakultäten

Veranstaltung:

Workshop zur Reflexion von Unsicherheiten und Risiken im Studium

Zielgruppe:

Studienanfänger*innen

Zeitraumen:

Skill Building (30 Minuten) + Bauprozess in zwei Phasen und Vorstellungen (45 Minuten) + Risiken einarbeiten, Diskussion und Auswertung (45 Minuten)

Gruppengröße:

8–10 Studierende, skalierbar sofern mehr LSP-Facilitator*innen verfügbar sind

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building
1x Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430) für Hauptbaufgabe

Raumkonfiguration:

Materialtisch + zwei Gruppentische + gemeinsamer Gruppentisch für alle Teilnehmenden

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Reflexion über Unsicherheiten und Risiken im Studium
- Ableiten individueller Handlungsstrategien zum Umgang mit diesen Risiken

Ausgangslage

Für die Studierenden ist der Übergang von der Schule an die Hochschule eine aufregende und spannende Zeit. Sie merken schnell, dass Studieren anders ist als Lernen in der Schule. Nicht immer aber beschäftigen sie sich ausreichend mit den unangenehmen Themen, die ihnen im Studium begegnen können. Die Studierenden machen ihre Unsicherheiten häufig mit sich selbst aus und reflektieren keine Handlungsstrategien, mit denen Risiken verringert werden können. Daher dient der Workshop „Erfolgreich studieren! Unsicherheiten und Risiken managen“ dazu, die Unsicherheiten und Risiken eines Studiums zu reflektieren und darauf aufbauend Handlungsstrategien abzuleiten. Mit Unsicherheiten und Risiken aus Sicht der Studierenden sind beispielsweise folgende Fragen gemeint:

- Finde ich sozialen Anschluss und neue Freunde?
- Komme ich mit dem Lernstoff zurecht?
- Welche psychischen Belastungen können auftreten? Und wie gehe ich mit diesen um?
- Was passiert, wenn ich einmal oder sogar mehrfach eine Prüfung nicht bestehe? Wie werde ich damit umgehen können?
- Wie vermeide ich, inhaltlich abgehängt zu werden?
- Habe ich mich vielleicht doch in der Studienrichtung vertan?
- Komme ich mit meinen finanziellen Möglichkeiten zurecht? Schaffe ich es, eventuell noch etwas hinzuverdienen?
- Was passiert, wenn ich länger krank werde?

Die LSP-Methode eignet sich für diesen Reflexionsprozess insbesondere deswegen, weil es für Studierende nicht leicht ist, diese Fragen direkt zu besprechen. Die Unsicherheiten werden meist stark auf emotionaler Ebene erlebt und weniger auf kognitiver Ebene rational sortiert. Über das Bauen mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode kann daher spielerisch in die Themen eingeführt werden. Der demokratisierende Effekt der Methode führt dazu, dass sich alle Studierenden beteiligen und so einen Zugang zum Thema finden. Zudem trägt der Workshop dazu bei, andere Studierende kennen zu lernen (auch studiengangübergreifend, sofern der Workshop zentral angeboten wird). Dies ist im ersten Semester insbesondere für Studierende wichtig, die nicht über die üblichen Wege sozialen Anschluss finden. Im Kern steht, in einem trotz ernstem Thema lockeren und spielerischen Umgang zu erkennen: Den anderen geht's ähnlich mit den Unsicherheiten und Risiken. Und es gibt passende Handlungsstrategien, mit diesen umzugehen.

Vorgehen

Wesentliche Idee des Workshops ist es, die Studierenden im ersten Semester spielerisch dazu zu bringen, über ihre eigenen Unsicherheiten und die möglichen Risiken in ihrem Studium zu reflektieren. Dazu wird in der Skill Building Phase zunächst individuell eine Brücke gebaut (mit den Teilen des Window Exploration Bag). Die Brücke wird in einem zweiten Schritt verändert (drei Minuten



fürs Modifizieren, mit folgender Frage: „Es geht nicht allgemein um Brücken, sondern um Studieren. Was hat Eure jeweilige Brücke mit Studieren zu tun?“). Nach der Skill Building Phase bauen die Studierenden individuelle Modelle zur Frage: „Was macht ein erfolgreiches Studium aus?“. Der Fokus liegt entsprechend zunächst nicht auf den Unsicherheiten und Risiken. Die individuellen Modelle werden entsprechend der LSP-Methode erläutert, dann erfolgt die Konstruktion eines gemeinsamen Modells. Dieses wird besprochen und es werden Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Studium abgeleitet („Freunde haben“, „Spas am Lernen haben“, usw.). Auf dieser Basis können die Studierenden dann überlegen, was „schief gehen kann“, welche Risiken es gibt. Dazu schreiben die Studierenden Risikofaktoren auf Post-Its und ordnen diese dem Modell zu (bspw. könnte dem Bereich „Freunde haben“ der Faktor „keine Freunde finden“/ „vereinsamen“ als Risiko zugeordnet werden). Erfahrungsgemäß klappt das gut, weil in den Modellen bereits die wesentlichen Bereiche für Risiken angelegt werden. Die Risikofaktoren können dann durch den/die LSP-Facilitator*in besprochen und Handlungsstrategien abgeleitet werden. Hier könnte der/die LSP-Facilitator*in auch durch Expert*innen unterstützt werden. In der Diskussion können Unterstützungsangebote eingeführt werden (bspw. Hochschulevents, bei denen man sozialen Anschluss findet; psychologische Beratungsstellen beim Risiko psychische Gesundheit). Am Ende können Ergebnisse zusammengefasst werden.

Reflexion und Tipps

Die grundlegende Vorgehensweise des Workshops sieht vor, zunächst die positiven Seiten des Studiums zu betonen (Erfolgsfaktoren), um darauf aufbauend die Risiken zu diskutieren. Das hat sich in den Erprobungen dieses Workshopformats als zielführend erwiesen. Mit mehr Zeit kann der Workshop um eine Bauphase zu Risiken erweitert werden. Wichtig ist es, dass der/die LSP-Facilitator*in mit Unterstützungsangeboten grundlegend vertraut ist, um diese im Workshop zu vermitteln oder den Workshop gemeinsam mit weiteren Ansprechpersonen plant. Wichtig ist zudem, dass der/die LSP-Facilitator*in das Ende positiv gestaltet und die Studierenden bestärkt, sich mit Energie und Freude auf das Studium einzulassen.

Weiterführende Literatur

Klenke, K. (2024). Studieren kann man lernen: Mit weniger Mühe zu mehr Erfolg. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43687-2>

Weber, D. (2013). Erfolgreich studieren für Dummies. Weinheim: Wiley-VCH.



Unterstützung von Studierenden bei Teamarbeit und Eingrenzung komplexer Problemstellungen im Rahmen von Gestaltungsprozessen

Anne Elisabeth Krüger

Fraunhofer IAO, Hochschule der Medien Stuttgart

Anne Elisabeth Krüger arbeitet am Fraunhofer IAO, promoviert an der Universität Stuttgart und arbeitet nebenberuflich als Lehrbeauftragte (HdM), Trainerin (GHD) und systemischer Coach. Sie hat die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode 2015 bei Robert Rasmussen kennen und lieben gelernt – und setzt sie seitdem in ihren Workshops, Vorlesungen und sonstigen Projekten ein. Dabei verknüpft sie die LSP-Methode immer wieder mit anderen Ansätzen wie Human-Centered Design (DIN EN ISO 9241-210), Design Thinking oder auch Improvisationstheater Techniken.

Hochschulbereich:

Informationsdesign

Veranstaltung:

Information Experience Design, Hochschule der Medien Stuttgart

Zielgruppe:

Studierende, welche in Teams von vier Personen im Rahmen des gesamten Semesters einen menschenzentrierten Gestaltungsprozess durchlaufen.

Zeitraumen:

3 Stunden

Gruppengröße:

20 Studierende

Eingesetztes Material:

Pro TN 1 Window Exploration Bag (Setnummer 2000409)

Raumkonfiguration:

Während des theoretischen Inputs: Studierende sitzen im Halbkreis vor der Leinwand

Während der Arbeit mit der LSP-Methode: Gruppentische mit jeweils vier Studierenden

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Unterstützung der Studierenden bei:

- Findungsphase der Teams, Kennenlernen und Aufbau eines ersten Wir-Gefühls
- Eingrenzen einer komplexen auf eine handhabbare Problemstellung für den Durchlauf des Gestaltungsprozesses

Ausgangslage

Wesentliches Ziel der Vorlesung ist es die Studierenden zu unterstützen, eigenständig ein Konzept für ein innovatives Produkt oder einen innovativen Service zu entwickeln, welches bzw. welcher ein komplexes Problem der heutigen Zeit – wie z.B. die „Motivation nachhaltigen Verhaltens“ – adressiert (vgl. Norman, 2023; Rittel & Webber, 1974). Hierfür durchlaufen die Studierenden in Gruppen von vier Personen den menschenzentrierten Gestaltungsprozess (DIN EN ISO 9241-210, 2020) – und werden dabei von der Definition des Problems bis hin zu einem ersten Prototypen durch theoretische Inputs und Feedback von der Lehrbeauftragten begleitet. Dabei geht es hauptsächlich darum, für die Erfüllung psychologischer Bedürfnisse der Menschen – z.B. nach Autonomie, Kompetenz und Stimulation – (Desmet & Fokkinga, 2020) zu gestalten, um den Nutzer*innen später ein positives Erleben im Zusammenhang mit dem entwickelten Produkt oder Service zu ermöglichen (Hassenzahl, 2003; Hassenzahl et al., 2013).

Im Rahmen dieses Artikels werden folgende zwei Herausforderungen aus dem ersten Termin der Vorlesung beleuchtet,

welche die Studierenden bewältigen müssen und die mithilfe der LSP-Methode angegangen werden können:

- Findungsphase im Team: Für funktionierende Teamarbeiten ist zunächst eine offene und wertschätzende Kommunikation wichtig, in der sich alle Teammitglieder gesehen fühlen (Edmondson, 2020). Hierfür ist es relevant, dass sich die Studierenden zu Beginn der Teamarbeit kennenlernen sowie ihrer fachlichen und sozialen Stärken bewusst werden und kommunizieren (Tuckman, 1965).
- Eingrenzung der komplexen Problemstellung: Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Studierenden als Team ein gemeinsames Ziel verfolgen, hinter dem alle stehen. Dazu brauchen die Studierenden ein handhabbares Vorgehen, um sich gemeinsam aus der komplexen Problemstellung eine konkrete Design Challenge für ihr Team herauszuarbeiten, die es ihnen ermöglicht, sich auf die wesentlichen und erfolgsversprechenden Aspekte zu konzentrieren.

Darüber hinaus wird die LSP-Methode an verschiedenen Stellen in der gesamten Vorlesung eingesetzt – immer, wenn es darum geht, dass die Studierenden oder Nutzer*innen aktiviert oder zu Offenheit und Reflexion angeregt werden sollen. So können



sich die Studierenden z.B. abstrakte Begriffe wie die einzelnen psychologischen Bedürfnisse (vgl. Desmet und Fokkinga, 2020) durch das Bauen mit den LEGO®-Steinen zugänglicher machen (Krüger, Kurowski, Pollmann, Fronemann, & Peissner, 2017). Mit Hilfe der LEGO®-Steine können die Studierenden außerdem in ihrer Kommunikation mit Nutzer*innen z.B. in Fokusgruppen unterstützt werden (Krueger, Pollmann, Fronemann, & Foucault, 2020) oder mittels einer entsprechenden Bauaufgabe feststellen, was sie insgesamt aus der Veranstaltung Information Experience Design für sich mitnehmen.

Vorgehen

Nach einer kurzen theoretischen Einführung zu den Themen der menschenzentrierten und erlebnisorientierten Gestaltung (Desmet & Fokkinga, 2020; DIN EN ISO 9241-210, 2020; Hassenzahl, 2003; Hassenzahl et al., 2013) sowie dem Konzept und der Haltung aus dem Design Thinking (Kelley & Kelley, 2013; Plattner, Meinel, & Weinberg, 2009) werden zunächst geeignete spielerische Interventionen zur Aktivierung der Studierenden durchgeführt (Krüger & Minet, 2022). Danach erfolgt der Einstieg in die LSP-Methode, wobei hier zunächst die theoretischen Hintergründe und die LSP-Etikette (LEGO® Group, 2010) erläutert werden. Danach wird (A) das Skill Building, gefolgt von (B) dem Bauen des T-Profiles (Barton, 1995) zur Unterstützung der Findungsphase im Team sowie (C) das Eingrenzen der komplexen Problemstellung mithilfe der LSP-Methode durchgeführt.

- A. Skill Building im 2er-Team und Plenum durchführen: Zunächst erhalten alle Studierenden einen Window Exploration Bag. Diesen können sie nun öffnen und sich zunächst mit den Steinen vertraut machen. Nachdem die Studierenden die Bauaufgabe „Baue einen Baum“ oder „Baue einen Turm“ individuell durchgeführt haben, werden sie aufgefordert, sich die Ergebnisse dieser ersten Bauaufgabe gegenseitig in 2er-Teams vorzustellen. Anschließend werden die Resultate im Plenum hinsichtlich Diversität der Bauwerke sowie möglicher Metaphern etc. reflektiert.
- B. Findungsphase in Teams unterstützen: Die Studierenden gehen nun in ihre Teams für das Semester. Hier sollen sie nun aus ihrer Perspektive heraus ihre fachlichen und sozialen Stärken (Barton, 1995) bauen, die sie in die Teamarbeit einbringen können. Hierfür bekommen sie ca. 10 Minuten Zeit. Im Anschluss stellen sich die Studierenden ihre Bauwerke in den Teams gegenseitig vor.
- C. Komplexe Problemstellung mithilfe von Visionen eingrenzen: Nach einer Pause wird den Studierenden die Problemstellung für das Semester bekannt gegeben. Die Aufgabe des Teams besteht darin, diese Design Challenge für das Team handhabbar zu machen. Dies wird durch die Eingrenzung auf ein bestimmtes Thema, eine Nutzer*innengruppe und/oder einen (Erlebnis-)Kontext erreicht. Hierfür sollen jeweils zwei Studierende aus der Gruppe die utopische und die anderen zwei Studierenden aus der Gruppe die dystopische Vision bauen. Daran anschließend stellen sich die Teammitglieder ihre Bauwerke gegenseitig vor, wobei die jeweils zuhörenden Teammitglieder aktiv zuhören, d.h. sich die wichtigsten Aspekte auf Haftnotizen notieren. Diese Haftnotizen werden

anschließend an einer Stellwand zusammengeführt, re-strukturiert und sich dabei bildende übergreifende Cluster festgestellt (IDEO, 2015). Für das Bauen mithilfe der Window Exploration Bags bekommen die Studierenden folgende Leitfragen – hier beispielhaft ausformuliert für die oben genannte komplexe Problemstellung „Positive Motivation nachhaltigen Verhaltens“:

- a. Utopische Vision – Wie sieht das Erleben von Nachhaltigem Handeln im Idealfall aus? Was passiert? Welche konkreten Erlebnisse, Inhalte, Tätigkeiten, Resultate? Wer ist beteiligt? Welche Umgebungsfaktoren? Welche konkreten Nutzer*innen und Stakeholder? Wie fühlt es sich für diese an in dieser Vision zu sein?
- b. Dystopische Vision – Wie sieht das Erleben von Nachhaltigem Handeln im schlimmsten Fall aus? Was passiert? Welche konkreten Erlebnisse, Inhalte, Tätigkeiten, Resultate? Wer ist beteiligt? Welche Umgebungsfaktoren? Welche konkreten Nutzer*innen und Stakeholder? Wie fühlt es sich für diese an in dieser Vision zu sein?

Reflexion und Tipps

Reflexion der Vorteile der LSP-Methode im ersten Termin der Vorlesung:

- Individuelle Modelle: Durch das Bauen von individuellen Modellen können die Studierenden zunächst selbst unbeeinflusst reflektieren, bevor sie ihre Ideen und Meinungen in das Team geben und diese dort gemeinsam weiterverarbeiten. So werden individuelle Denk- und Ideenfindungsprozesse gefördert, welche für die Kreativität in der Gruppe wesentlich sind.
- Findungsphase in Teams unterstützen: Bei der Vorstellungsrunde mithilfe der LSP-Methode kommen schüchterne Studierende eher gleichberechtigt zu Wort, während andere Studierende, die sonst eher raumgreifend sind, durch das Modell bei ihrer Vorstellung eher in der Zeit beschränkt werden.
- Komplexe Problemstellung mithilfe von Visionen eingrenzen: Das konkrete Bauen bzw. das Denken mit den Händen (Schön, 1983) hilft den Studierenden die komplexe Problemstellung besser zu verstehen, indem sie sich auf die wesentlichen Aspekte konzentrieren. Dabei werden latente Wissensinhalte konkret und greifbar.

Praxistipp 1 - Kombination: Es erscheint sinnvoll die LSP-Methode in der Lehre auch mit Aspekten aus anderen Ansätzen und Methoden zu kombinieren. So ist es bei einer längeren Vorlesung wichtig, die Studierenden auch körperlich zu aktivieren – denn aktiver Körper heißt gleichzeitig aktiver Geist. Hier können neben dem Wechsel von Raumsettings auch gezielt spielerische Interventionen (Krüger & Minet, 2022) eingesetzt werden. Zudem hat sich bewährt, die Tische mit Packpapier zu bespannen und die Modelle aus LEGO®-Steinen darauf bauen zu lassen. Hier können dann Abhängigkeiten und Einflüsse verschiedener gebauter Visionen direkt auf dem Packpapier mit einem Marker visualisiert und dokumentiert werden.

Praxistipp 2 - Dokumentation: In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Dokumentation der präsentierten LEGO®-Bauwerke



direkt durch die anderen (zuhörenden) Studierenden geschehen kann. Bei diesem aktiven Zuhören bekommen alle Studierenden einen Haftnotizblock, womit sie während der Präsentation ihrer Kommiliton*innen pro Haftnotiz jeweils einen Aspekt festhalten sollen, was sie als neuartig, wichtig etc. empfinden. Diese Haftnotizen werden direkt nach der Präsentation der LEGO®-Bauwerke gemeinsam an einer Stellwand geteilt und geclustert.

Praxistipp 3 - Zeitmanagement (Rücklaufuhr und Klangschale): Es empfiehlt sich, für das Einhalten der Bau- und Präsentationszeiten eine Rücklaufuhr zu nutzen (vgl. Time Timer). Neben dem positiven Einfluss auf das eigene Zeitmanagement können sich so auch die Studierenden durch einen Blick auf die Rücklaufuhr immer wieder vergewissern, wieviel Zeit sie noch zum Bauen haben. Allerdings kann das unangenehme Piepsen dieser Uhren manche Studierende, die z.B. sehr in den Bauprozess vertieft sind, eher erschrecken. Um das Ende der Bauzeit etc. anzuzeigen, wird daher der Einsatz einer Klangschale empfohlen.

Praxistipp 4 - Bauaufgaben: Es hat sich gezeigt, dass man Bauaufgaben immer selbst einmal ausprobieren sollte, bevor man sie an eine Gruppe von LSP-Teilnehmer*innen weitergibt. Hier kann man eruieren, ob die Bauaufgabe verständlich bzw. mithilfe der Steine zu lösen ist oder ob es z.B. weiterer Hilfsfragen bedarf. Außerdem sollten die Bauaufgaben immer für alle Studierenden deutlich sichtbar im Raum sein (d.h. auf einer Folie oder einem Arbeitsblatt), falls jemand diese noch einmal für sich nachlesen möchte.

Weiterführende Literatur

Barton, D. L. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School.

Desmet, P., & Fokkinga, S. (2020). Beyond Maslow's Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design. *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(3), 38.

DIN EN ISO 9241-210. (2020). *Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 210: Menschzentrierte Gestaltung interaktiver Systeme (ISO 9241-210:2019)*. Berlin: Beuth.

Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen (M. Kauschke, Übers.)*. München: Verlag Franz Vahlen.

Hassenzahl, M. (2003). The thing and I: understanding the relationship between user and product. In *Funology* (S. 31–42). Springer.

Hassenzahl, M., Eckoldt, K., Diefenbach, S., Laschke, M., Len, E., & Kim, J. (2013). Designing moments of meaning and pleasure. Experience design and happiness. *International journal of design*, 7(3).

IDEO. (2015). *The field guide to human-centered design*. Design Kit. Abgerufen von www.designkit.org

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. London: William Collins.

Krueger, A. E., Pollmann, K., Fronemann, N., & Foucault, B. (2020). Guided User Research Methods for Experience Design—A New Approach to Focus Groups and Cultural Probes. *MTI*, 4(3), 43. <https://doi.org/10.3390/mti4030043>

Krüger, Anne E., & Minet, S. (2022). Designing positive Experiences in Creative Workshops at Work using a Warm UP Set based on Psychological Needs. *Multimodal Technologies and Interaction*, 6(90).

Krüger, Anne Elisabeth, Kurowski, S., Pollmann, K., Fronemann, N., & Peissner, M. (2017). Needs profile: Sensitising approach for user experience research. *Proceedings of the 29th Australian Conference on Computer-Human Interaction - OZCHI '17*, 41–48. Brisbane, Queensland, Australia: ACM Press. <https://doi.org/10.1145/3152771.3152776>

LEGO® Group. (2010). *Introduction to LEGO® SERIOUS PLAY®*. Abgerufen von https://www.lego.com/cdn/cs/set/assets/blt8ec1d6ff766ddfd4/LEGO_SERIOUS_PLAY_OpenSource_14mb.pdf

Norman, D. A. (2023). *Design for a better world: Meaningful, sustainable, humanity centered*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2009). *Design-thinking*. Springer.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1974). Wicked problems. *Man-made Futures*, 26(1), 272–280.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.



Workshop zu unternehmerischem Mindset für Gründungsinteressierte

Dr. Alexander Küssbauer
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Alexander Küssbauer ist als Startup-Coach an der Universität Bonn tätig. In seiner Rolle als Psychologe integriert er die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in die Gründungssensibilisierung und Persönlichkeitsentwicklung von Studierenden und Wissenschaftler*innen. Darüber hinaus wird die Methode auch gezielt im Bereich des Startup-Coachings eingesetzt, um innovative und kreative Problemlösungsansätze zu fördern.

Hochschulbereich:

Transfer Center, Gründungsförderung

Veranstaltung:

Unternehmerisches Mindset (Innovation Mindset) mit LSP

Zielgruppe:

Studierende und Wissenschaftler*innen

Zeitraumen:

4–8 Stunden

Gruppengröße:

6–9 (3er Gruppen) oder 10–15 (3er und 4er Gruppen) Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) oder Starter Set (Setnummer 2000414) sowie Brick Soup (pro TN 6 2x4 LEGO®-Bausteine)

Raumkonfiguration:

Gruppentische für Gruppen, Beamer für Präsentation (optional)

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- LSP als Methode kennenlernen
- Persönliche Stärken identifizieren und erfahren, was Gründungskompetenzen sind
- Persönliche Stärken mit Gründungskompetenzen verbinden und Plan zur persönlichen Weiterentwicklung erstellen

Ausgangslage

Eines der grundlegenden Probleme, mit denen Gründungsinteressierte (z.B. Studierende, Wissenschaftler*innen) konfrontiert sind, ist die Schwierigkeit, in sich selbst bereits existierende unternehmerische Stärken zu erkennen und diese zielgerichtet zu entwickeln. So ist zum Beispiel ein resilientes Mindset, nämlich bei Rückschlägen, Herausforderungen und Misserfolgen standhaft zu bleiben und den Mut nicht zu verlieren, eine wichtige Fähigkeit für Wissenschaftler*innen, aber auch für Unternehmer*innen. Der „Mindset“ Workshop adressiert diese Problematik, indem er den Fokus auf die Stärkung des individuellen Bewusstseins für vorhandene unternehmerische Kompetenzen legt. Ziel ist es, die Teilnehmenden zu sensibilisieren und zu demonstrieren, dass jede*r das Potenzial unternehmerischen Handelns bereits in sich trägt. Durch die Identifizierung und Verbindung persönlicher Fähigkeiten mit unternehmerischen Eigenschaften werden die Teilnehmenden dazu ermutigt, ihre Potenziale zu erkennen und weiterzuentwickeln. Der Workshop dient vor allem der Sensibilisierung für ein unternehmerisches Mindset. Er soll die Teilnehmenden dazu ermutigen, ihre eigenen Fähigkeiten und Talente als wertvolle Ressourcen zu sehen und zu verstehen, dass die Entwicklung eines unternehmerischen Mindsets ein bewusster Prozess ist, der mit der Anerkennung und Nutzung dieser persönlichen Stärken beginnt. Durch diesen Ansatz strebt der Workshop an, nicht nur das unter-

nehmerische Denken zu stärken, sondern auch die Teilnehmenden dazu zu befähigen, ihre einzigartigen Fähigkeiten gezielt für die Verwirklichung ihrer unternehmerischen Visionen einzusetzen.

Vorgehen

Das didaktische Konzept unserer Workshops „Mindset“ fußt auf einem interaktiven und erfahrungsbasierten Lernansatz, der die Teilnehmenden aktiv in den Lernprozess einbindet. Durch eine ausgewogene Kombination von Theorie und Praxis werden nicht nur die Grundlagen der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode vermittelt, sondern auch deren unmittelbare Anwendung ermöglicht.

Der Workshop beginnt mit einem Warm-Up, bei dem die Teilnehmenden ein Modell ihres Traumurlaubs bauen. Diese Aufgabe dient als Eisbrecher und ermöglicht den Teilnehmenden, sich vorzustellen und ihre Erwartungen sowie Wünsche an den Workshop auszudrücken. Diese kreative Einstiegsaufgabe schafft eine offene und spielerische Atmosphäre, die für den Rest des Workshops entscheidend ist. Im Anschluss an das Warm-Up wird die Tagesordnung des Workshops vorgestellt. Diese kurze Übersicht sorgt für Klarheit und Struktur, sodass die Teilnehmenden wissen, welche Aktivitäten und Ziele sie erwarten.



Einführung der Methode:

Es folgt eine Einführung in die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode (LSP-Methode). Hier lernen die Teilnehmenden die Grundlagen und Vorteile der LSP-Methode kennen. Diese Einführung verdeutlicht, wie die LSP-Methode Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten fördern kann. Die erste intensive Phase beginnt mit der „6 Bricks Challenge“. Die Teilnehmenden erkunden die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten von sechs LEGO®-Steinen. Diese Aufgabe soll das Verständnis für Kreativität und Innovation fördern und zeigt, wie aus begrenzten Ressourcen vielfältige Lösungen entstehen können. In der „6 Bricks Challenge“ schätzen die Teilnehmenden die Anzahl an möglichen Kombinationen ab und erfahren somit die unzähligen Kombinationsmöglichkeiten der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode (knapp 1 Mrd. Kombinationen mit 6 2x4 Steinen möglich). Diese Aufgabe zeigt, wie aus begrenzten Ressourcen vielfältige Lösungen entstehen können.

Die nächsten Aufgaben umfassen drei Skill Building-Phasen, die entscheidend sind, um die Teilnehmenden mit den Sets aus LEGO®-Steinen vertraut zu machen, Vertrauen in die Methode zu schaffen und das Denken in Metaphern und Assoziationen zu fördern. In der ersten Phase wählen die Teilnehmenden ihren Lieblingsstein aus und erklären, warum sie diesen ausgewählt haben. Diese einfache Aufgabe hilft, persönliche Präferenzen zu erkennen und zu reflektieren. In der zweiten Phase des Workshops steht der Bau einer Brücke im Mittelpunkt, die die Teilnehmenden erst nach Fertigstellung als die nachhaltigste Brücke präsentieren sollen. Diese Anforderung wird den Teilnehmenden jedoch erst nach Abschluss des Bauprozesses mitgeteilt. Diese Herangehensweise fördert nicht nur die Kreativität beim Bau, sondern auch die Flexibilität im Denken, da die Teilnehmenden ihre fertigen Modelle im Nachhinein mit dem Konzept der Nachhaltigkeit in Verbindung bringen müssen. Diese Aufgabe unterstreicht die Bedeutung von Assoziationen mit den verwendeten Bausteinen und die Nutzung von Metaphern, um tiefergehende Ideen und Konzepte zu kommunizieren. Indem sie ihre Konstruktionen unter einem unerwarteten thematischen Schwerpunkt reflektieren und präsentieren, entwickeln die Teilnehmenden eine stärkere Sensibilität für die Vielschichtigkeit und Übertragbarkeit ihrer Ideen auf reale Herausforderungen.

In der dritten Phase des Workshops wählen die Teilnehmenden einen Stein aus und ergänzen diesen um fünf weitere Steine ihrer Wahl, um ein Modell zu bauen. Nachdem die Konstruktion abgeschlossen ist, erhält jede*r Teilnehmer*in einen Begriff, ähnlich dem Spielprinzip bei „Tabu“. Die Aufgabe für die Teilnehmenden besteht nun darin, diesen Begriff zu erklären, indem sie ihr gebautes Modell verwenden. Diese Übung fördert nicht nur die Kreativität in der Konstruktion, sondern schult auch die Fähigkeit, abstrakte Ideen durch die Verwendung von Metaphern und Assoziationen zu kommunizieren. Dabei werden das Verständnis und die Interpretationsfähigkeit der Teilnehmenden herausgefordert, da sie die Verbindung zwischen ihrem Modell und dem vorgegebenen Begriff herstellen und dies anderen verständlich machen müssen.

Arbeitsphase zu persönlichen Stärken und Gründungskompetenzen:

Nach einer kurzen Pause beginnt die nächste Phase des Workshops, in der die Teilnehmenden dazu aufgefordert werden, drei Modelle zu bauen, die jeweils einen persönlichen Erfolg darstellen. Diese Aufgabe zielt darauf ab, die Selbstreflexion zu fördern und das Bewusstsein für die eigenen Stärken zu schärfen. Nachdem die Modelle fertiggestellt sind, präsentiert jede*r Teilnehmer*in seine Konstruktionen der Gruppe. Während dieser Präsentation ist es wichtig, dass die Teilnehmenden nicht nur den Erfolg selbst erläutern, sondern auch eine spezifische Eigenschaft, Fähigkeit oder Kompetenz nennen (Superpowers), die maßgeblich zu diesem Erfolg beigetragen hat. Dies kann beispielsweise Innovationsfähigkeit, Durchhaltevermögen oder Teamfähigkeit sein. Um die Ergebnisse dieser Reflexionsübung festzuhalten und weiter zu vertiefen, wird jede*r Teilnehmer*in gebeten, ihre/seine Erfolge und die damit verbundenen Fähigkeiten in einem vorbereiteten Template aufzuschreiben. Dieses Template (vgl. Abb. 1) dient dazu, die persönlichen Erfolge strukturiert zu dokumentieren und die Schlüsselfähigkeiten zu identifizieren, die für diese Erfolge entscheidend waren. Diese schriftliche Reflexion unterstützt die Teilnehmenden dabei, ein klares Bild ihrer Stärken zu entwickeln und darüber nachzudenken, wie sie diese in zukünftigen Projekten oder Unternehmungen weiter einsetzen können.

ACHIEVEMENTS & SUPERPOWERS

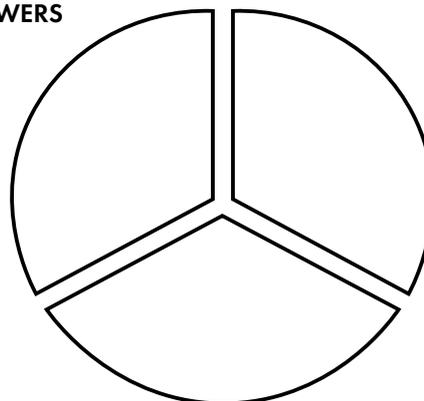


Abb. 1: Template zu Achievements & Superpowers.

Nachdem die Teilnehmenden ihre persönlichen Erfolge reflektiert und dargestellt haben, widmet sich der Workshop der nächsten kreativen Herausforderung: Jede*r Teilnehmer*in baut ein Modell, das für sie/ihn Unternehmertum symbolisiert. Diese Aufgabe dient dazu, die individuelle Sichtweise auf Unternehmertum zu visualisieren und dessen Bedeutung sowie Wert im eigenen unternehmerischen Kontext zu erfassen und zu verstehen. Sobald die Modelle fertiggestellt sind, präsentiert jede*r Teilnehmer*in in ihr/sein Werk der Gruppe. Diese Vorstellungsrunde bietet nicht nur die Gelegenheit, die unterschiedlichen Interpretationen von Unternehmertum zu erkunden, sondern fördert auch den Austausch und die Diskussion unter den Teilnehmenden. Im Anschluss an die Präsentation werden alle Teilnehmenden gebeten, zehn Assoziationen, die sie mit ihrem Modell und dem Konzept des Unternehmertums verbinden, auf einzelne Karten zu schreiben. Diese Assoziationen können Gefühle, Gedanken, Charaktereigenschaften oder Schlüsselkompetenzen umfassen, die sie



mit erfolgreichen Unternehmer*innen in Verbindung bringen. Nachdem alle ihre Assoziationen notiert haben, teilen sich die Teilnehmenden in Kleingruppen auf. Innerhalb dieser Gruppen erfolgt der nächste Schritt: Die Entwicklung eines gemeinsamen Bildes von einem erfolgreichen Unternehmer oder einer erfolgreichen Unternehmerin. Die Gruppen sammeln und diskutieren ihre Assoziationen und wählen dann die drei übergeordneten Kompetenzen aus, die sie als am wichtigsten für den Erfolg im Unternehmertum betrachten. Dieser Prozess ermöglicht es den Teilnehmenden, ihre individuellen Perspektiven zu teilen und zu einem konsensbasierten Verständnis von unternehmerischen Schlüsselkompetenzen zu gelangen. Das Ergebnis ist ein kollektiv erarbeitetes Profil, das die wesentlichen Eigenschaften und Fähigkeiten widerspiegelt, die nach Meinung der Gruppe für erfolgreiche Unternehmer*innen entscheidend sind. Diese Übung verdeutlicht nicht nur die Vielfalt der Ansichten und Erfahrungen innerhalb der Gruppe, sondern hilft den Teilnehmenden auch, ihre eigenen unternehmerischen Fähigkeiten im Kontext der erarbeiteten Schlüsselkompetenzen zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

In der letzten Phase des Workshops wechselt der Fokus von der Modellarbeit zu einer strukturierteren Reflexionsmethode. Hierfür steht den Teilnehmenden ein spezielles Template zur Verfügung, mit dem sie ihre persönlichen Stärken und unternehmerischen Kompetenzen analysieren und zu einem personalisierten, unternehmerischen Verhaltensplan zusammenführen können (vgl. Abb. 2). Dieses Template hilft den Teilnehmenden, eine detaillierte Selbstbewertung durchzuführen und strategische Schritte zu planen, wie sie ihre Fähigkeiten im Kontext unternehmerischer Tätigkeiten an der Universität und darüber hinaus einsetzen können. Die Arbeit mit diesem Template ermöglicht eine tiefgehende Reflexion und das Setzen von klaren Zielen für die persönliche und berufliche Entwicklung. Es fördert eine systematische Herangehensweise an die eigene unternehmerische Laufbahn und hilft den Teilnehmenden, einen konkreten Plan zu entwickeln, wie sie ihre Ideen in die Tat umsetzen können.

Your super-power	Entrepreneurial superpower	Your personalized entrepreneurial behavior
structured	focused	After having divided a problem into its components, I'll focus on one component first to solve the problem.
patient	empathetic	I will use my patience to be more empathetic towards others and to better understand their needs.
Project planning (agile, waterfall)	visionary	I'll search for a new project opportunity that truly follows the vision of my organization and develop a clear plan to get management support for it.

Abb. 2.: Template zur Reflexion von Stärken und Kompetenzen mit Beispielen.

Zum Abschluss des Workshops reflektieren die Teilnehmenden über ihre Erfahrungen, indem sie drei Modelle bauen, die darstellen, was gut war, was besser sein könnte und was nicht so gut war. Diese Reflexion ist entscheidend, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern und die Erkenntnisse aus dem Workshop nachhaltig zu verankern. Durch diesen strukturierten und methodischen Ansatz fördert der Workshop nicht nur kreative und innovative Denkweisen, sondern hilft den Teilnehmenden auch, ihre persönlichen Stärken zu identifizieren, mit Gründungskompetenzen zu verknüpfen und konkrete Pläne für ihre persönliche Weiterentwicklung zu erstellen.

Reflexion und Tipps

Diese Skill Building-Module sind darauf ausgelegt, die Teilnehmenden eingehend mit der Methode bekannt zu machen und sie darin zu unterweisen, wie sie LEGO®-Bausteine als Werkzeug einsetzen können, um komplexe Ideen und persönliche Geschichten darzustellen. Die Teilnehmenden erfahren, dass jede*r Einzelne durch den Einsatz der LSP-Methode kreative Talente entwickeln kann und dass alle Meinungen wichtig sind sowie jeder Beitrag Gehör findet. Ein Versuch, zu Beginn des Workshops Zeit zu sparen, würde ungleiche Ausgangsbedingungen schaffen. Das könnte dazu führen, dass die Teilnehmenden sich mit der Methode nicht sicher fühlen, was das Ausschöpfen des vollen Potenzials des Workshops verhindern würde.

Die Verwendung von LEGO®-Materialien als Reflexionswerkzeug in unseren Workshops bietet eine einzigartige und kreative Möglichkeit, den Prozess der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu erleichtern. Dieser Ansatz ermutigt die Teilnehmenden, auf innovative Weise über ihre Workshop-Erfahrungen nachzudenken, indem sie Modelle bauen, die repräsentieren, was ihnen gut gefallen hat, was verbessert werden könnte, und was nicht ihren Erwartungen entsprach. Durch das physische Bauen mit LEGO®-Steinen können Teilnehmende ihre Gedanken und Gefühle auf eine visuelle und greifbare Weise ausdrücken, was oft zu tieferen Einsichten und einem verstärkten Verständnis ihrer eigenen Lernerfahrungen führt.

Zu Beginn dieses Reflexionsprozesses visualisieren die Teilnehmenden positive Aspekte des Workshops, indem sie ein Modell aus LEGO®-Bausteinen erschaffen, das diese Erfahrungen darstellt. Dieser Schritt hilft nicht nur, positive Erfahrungen zu verankern und wertzuschätzen, sondern fördert auch das Bewusstsein für die Elemente des Workshops, die besonders resonant waren. Anschließend werden die Teilnehmenden aufgefordert, ein weiteres Modell zu bauen, das potenzielle Verbesserungen aufzeigt. Diese konstruktive Kritik ist essenziell, um den Lernprozess fortlaufend zu optimieren und die Fähigkeit der Teilnehmenden zu stärken, Feedback auf produktive Weise zu geben und zu empfangen. Der letzte Schritt beinhaltet die Erstellung eines Modells, das die Herausforderungen oder Enttäuschungen widerspiegelt, mit denen sie konfrontiert waren. Diese offene Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten ist ein kritischer Aspekt des Lernens und der persönlichen Entwicklung.

Für eine erfolgreiche Reflexion mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-



Methoden ist es wichtig, sich ausreichend Zeit für das Bauen und die Reflexion zu nehmen sowie eine Atmosphäre der Offenheit und Unterstützung zu schaffen, die Diskussionen anregt und eine visuelle Dokumentation der Modelle ermöglicht. Diese Methode begünstigt einerseits die Reflexion und den Austausch von Erfahrungen und fördert andererseits Engagement, Kreativität und ein tieferes Verständnis für den eigenen Entwicklungsprozess. Durch diesen innovativen Ansatz wird der Reflexionsprozess nicht nur angereichert, sondern auch zu einem integralen Bestandteil des Lernerlebnisses, der die Teilnehmenden dazu befähigt, ihre Erlebnisse tiefgründiger zu verarbeiten und daraus wertvolle Erkenntnisse für ihre zukünftige Entwicklung zu ziehen.



Exploration individueller Motivationsfaktoren im Kontext von Scrum-Rollen im agilen Teamwork

Dr.-Ing. Ludwig Maul
Hochschule Reutlingen

Ludwig Maul durfte in seiner Zeit als Senior Designer und Digital Experience Lead bei der LEGO® Group in einem Herzensprojekt neue Modelle für die überarbeitete „Imaginopedia for Core Process“ der LSP-Starter Kits gestalten. In seinen weiteren Rollen als Moderator in der Innovationswerkstatt der Daimler AG, als Senior Innovation Coach bei der Robert Bosch Power Tools GmbH und als Lehrbeauftragter an Hochschulen in Stuttgart, Reutlingen und Pforzheim nutzt er bis heute gerne LEGO® Technic, LEGO® MIND-STORMS® und vor allem die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode für kreative Prozesse in der Strategie- und Produktentwicklung. Inzwischen hat er Workshops mit der LSP-Methode mit insgesamt mehr als 1.000 Teilnehmenden über die Jahre hinweg moderiert.

Hochschulbereich:

Bachelor-Lehrveranstaltung

Veranstaltung:

Sonderseminar „Agiles Teamwork“

Zielgruppe:

Bachelor-Studierende im 6. Semester

Zeitraumen:

Einführung (5 Minuten) + Bauprozess (5 Minuten) + Vorstellung (10 Minuten) + Reflexion in der Gruppe (10 Minuten)

Gruppengröße:

Bis zu 28 Teilnehmende (in Kleingruppen zu 4 bis 7 Personen)

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409)

Raumkonfiguration:

Gruppentische für jede Gruppe

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Verstehen individueller Motivationsfaktoren
- Reflexion der eigenen Rolle im agilen Teamwork

Ausgangslage

In agilen Projektteams unterscheiden sich die zu verteilenden Rollen deutlich von denen im traditionellen Projektmanagement. Die agilen Rollen sind speziell darauf ausgelegt, dass Teammitglieder eine hohe individuelle Verantwortung tragen und jede der Rollen beinhaltet ganz unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen, wie von Schwaber & Sutherland (2011) im Agilen Manifest beschrieben:

- **Product Owner:** Ist verantwortlich für die Definition, Priorisierung und Klärung der Produkthanforderungen und ist damit die Stimme der Kunden und der Stakeholder.
- **Scrum Master:** Unterstützt das Team bei der Anwendung agiler Praktiken, löst Hindernisse und agiert vermittelnd und als Coach für das Entwicklungsteam.
- **Entwicklungsteam:** Arbeitet selbstorganisiert und funktionsübergreifend, um in iterativen Sprints funktionierende Ergebnisse zu liefern.

Ein Problem liegt oft im Einfinden in diese speziellen Rollen, insbesondere wenn die individuellen Motivationen der Team-

mitglieder nicht mit den Anforderungen der Rollen übereinstimmen. Ein Ansatz, um dieser Herausforderung zu begegnen, kann in der Theorie der erlernten Motive von McClelland (1988) gefunden werden. Sie zeigt, dass Motive wie Leistungsstreben, Machtstreben und Zugehörigkeitsstreben kritisch dafür sind, wie gut eine Rolle zu einer bestimmten Person passt:

- **Machtstreben:** Personen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Macht eignen sich häufig für die Rolle des Product Owners, die Entscheidungsfreude im Kontext der Produktentwicklung erfordert und eine starke Einflussnahme auf das Projekt ermöglicht.
- **Zugehörigkeitsstreben:** Menschen, die ein hohes Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben, finden oft ihre ideale Rolle als Scrum Master, wo sie das Team zusammenhalten, Konflikte lösen und für ein positives Teamklima sorgen können.
- **Leistungsstreben:** Individuen mit hohem Leistungsstreben sind oft gut geeignet für Rollen, die eigenverantwortliches Arbeiten und kontinuierliche Selbstverbesserung erfordern, wie z.B. im Entwicklungsteam.



Das Ziel des Einsatzes der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in diesem Kontext ist es, den Studierenden zu ermöglichen, ihre eigenen Motive zu erkunden und zu reflektieren. Dadurch sollen sie ein besseres Verständnis dafür entwickeln, welche agile Rolle am besten zu ihren individuellen Präferenzen passt. Im Rahmen weiterer Aktivitäten, wie z.B. einer gemeinsamen spielerischen Projektsimulation zur Anwendung agiler Prinzipien oder eines darauffolgenden Teamprojekts, kann diese Aktivität auch als Grundlage der Rollenverteilung dienen.

Vorgehen

Das Vorgehen ist darauf ausgelegt, in kurzer Zeit möglichst tiefe Einblicke in individuelle, teilweise unbewusste Motive und in die jeweilige Neigung für spezifische agile Rollen zu gewinnen.

1. **Einführungsphase (5 Minuten):** Zu Beginn wird kurz erklärt, mit welchen Schritten die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode dabei helfen kann, individuelle Gedanken durch Modelle und Metaphern auszudrücken. Alle Teilnehmenden erhalten je einen „Window Exploration Bag“. Für die erste kurze Warm-Up-Übung dürfen sich die Teilnehmenden jeweils fünf LEGO®-Steine aus ihrem Set herausuchen, um das Ergebnis eines ihrer vergangenen Projekte zu symbolisieren. Innerhalb von zwei Minuten bauen die Teilnehmenden ihr erstes Modell zur Frage „Was war für Dich das Besondere an diesem Projekt-Ergebnis?“ und präsentieren es anschließend kurz. Sie erklären, welches Projekt oder Ergebnis dargestellt wird und warum diese Darstellung gewählt wurde. Diese Übung ruft relevante vergangene Projekte in die Erinnerung und zeigt, wie mit minimalen Mitteln dennoch Bedeutung und individueller Ausdruck der eigenen Meinung vermittelt werden können. Sie bereitet die Teilnehmenden auf die kommenden kreativen und metaphorischen Arbeiten im Workshop vor.
2. **Bau der Modelle (5 Minuten):** Jetzt dürfen die Teilnehmenden alle Teile ihrer Sets verwenden. Die Aufgabe lautet nun, ein Modell zu bauen, das ihre persönliche Antwort auf folgende Fragen visualisiert:
„Was hat mir an der Arbeit in Teamprojekten in der Vergangenheit oft besonders gefallen?“
„Was motiviert mich besonders dazu, in Projektteams mitzuarbeiten?“
3. **Vorstellung der Modelle (10 Minuten):** Nachdem die Modelle fertiggestellt sind, werden die Teilnehmenden gebeten, der Reihe nach ihr Modell der Kleingruppe vorzustellen und zu erläutern, wie dieses die persönlichen Motivationsfaktoren für die Teamarbeit darstellt. Wenn bei der Veranstaltung für mehrere Kleingruppen nur ein*e Moderator*in da ist, sollten diese die Rolle des/der Taktgebenden übernehmen und die Teilnehmenden regelmäßig daran erinnern, auch auf Aspekte von Verantwortung, Kommunikation und Problembehandlung einzugehen.
4. **Reflexion in der Gruppe (10 Minuten):** Zu Beginn der Reflexion erhalten die Teilnehmenden eine kurze Erläuterung der Scrum-Rollen Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam und der jeweiligen Aufgaben. Nun folgt eine Diskussion, in der die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ihre Gedanken und Beobachtungen zu den vorgestellten

Modellen und den darin ausgedrückten Motivationen auszutauschen. Kernfrage ist, wie die verschiedenen Motivationen und Präferenzen zu den verschiedenen Rollen in einem agilen Team passen könnten.

Beispielhafte Metaphern und die zugehörigen Bedeutungen, die von den jeweiligen Erbauenden vorgestellt werden, sind in Abbildung 1–3 dargestellt:

- A. Das Lenkrad wird von der Teilnehmerin als Symbol für die Kontrolle über Entscheidungen im Projekt interpretiert.
- B. Die Gemeinschaft von Menschen (symbolisiert durch die weißen Steine mit Augen) sieht der Erbauer als positive Darstellung von Zugehörigkeit und Teamzusammenhalt.
- C. Die Treppe in diesem Modell wird als Herausforderung und als Möglichkeit zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten verstanden.



Abb. 1

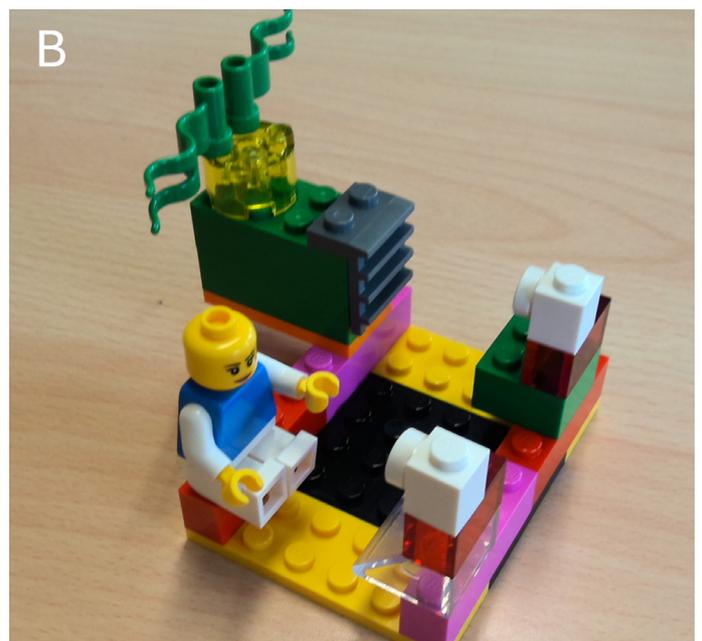


Abb. 2

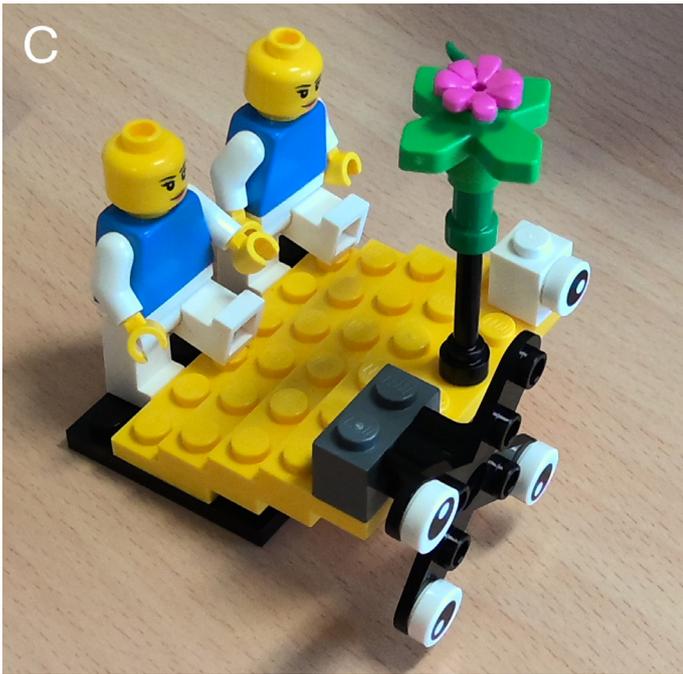


Abb. 3

Wichtig ist, dass die Deutungen auf den individuellen Vorstellungen der jeweiligen Erbauenden basieren und die Reflexionen somit jeweils besonders persönlich sind. Alle Teilnehmenden haben so auch die Deutungshoheit über das eigene Modell.

Reflexion und Tipps

Der Bau der Modelle und die anschließende Diskussion und Reflexion helfen den Teilnehmenden dabei, oft unbewusste Motive zu erkunden und implizites Wissen auszudrücken. Durch die Anleitung, auch persönliche Einblicke und Erfahrungen in den Modellen auszudrücken, werden die Teilnehmenden ermutigt, über ihre intuitive Verbindung zu bestimmten Rollen nachzudenken. Diese Aktivität fördert das Selbstbewusstsein, indem sie den Teilnehmenden hilft zu verstehen, warum sie bestimmte Entscheidungen treffen oder bestimmte Rollen bevorzugen.

In Projektsimulationen oder Projektarbeiten, die sich an die beschriebene Aktivität anschließen können, werden gegebenenfalls nicht alle Teilnehmenden ihre jeweils präferierten Rollen erhalten. Diese Situation bietet jedoch auch eine Chance. Indem Teilnehmende in ungewohnten oder unerwarteten Rollen agieren, können sie neue Fähigkeiten entdecken und ihre eigenen Grenzen ausloten. Dies kann dazu führen, dass sie auch neue Talente an sich erkennen oder zumindest lernen, wie sie unter unterschiedlichen Umständen effektiv kommunizieren und interagieren können.

Weiterführende Literatur

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). The scrum guide. Scrum Alliance, 21(1), 1-38.

McClelland, D. C. (1988). Human Motivation (1. Aufl.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139878289>

Kranawetleitner, T., Krebs, H., Kuhn, N., & Menner, M. (2020). Needs Analyses with LEGO® SERIOUS PLAY®. In M. Ma, B. Fletcher, S. Göbel, J. Baalsrud Hauge, & T. Marsh (Hrsg.), Serious Games (S. 99–104). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61814-8_8



Management Consulting: Theoretische Modelle erschließen und in Strategieprozessen anwenden

Sandra Meyer
Hochschule Ruhr West

Sandra Meyer ist Lehrkraft für besondere Aufgaben an der Hochschule Ruhr West. Neben fachsprachlichen Modulen wie Wirtschaftsenglisch lehrt sie in den Bereichen Unternehmens- und Managementberatung sowie Marketing, wobei auch diese Fachmodule ausschließlich auf Englisch stattfinden.

Hochschulbereich:

Studiengang Internationale Wirtschaft

Veranstaltung:

Management Consulting with LEGO® SERIOUS PLAY®

Zielgruppe:

Bachelorstudierende im 5. Fachsemester

Zeitraumen:

60 SWS (4 SWS/Woche)

Gruppengröße:

Maximal 15 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bags (Setnummer 2000409) + Starter Sets (Setnummer 2000414) + Landscape and Identity Set (Setnummer 2000430)

Raumkonfiguration:

Materialtisch, je nach Aufgabe Gruppentische oder U-Form

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Verstehen komplexer theoretischer Modelle und deren Anwendung
- Reflexion über Aufgaben und Herausforderungen in der Managementberatung
- LSP selbstständig in der Beratung einsetzen

Ausgangslage

Das Thema Management Consulting stellt durch seine Vielschichtigkeit Lehrende und Studierende gleichermaßen vor Herausforderungen. Das Verstehen komplexer theoretischer Modelle allein ist dabei immer nur der erste Schritt; von zentraler Bedeutung ist darüber hinaus das Anwenden-Können dieser theoretischen Grundlagen auf entsprechende Situationen. Oftmals erleben Studierende dies als Überforderung, besonders wenn, wie in diesem Fall, die Lehrveranstaltung englischsprachig ist. Während eine Vorlesung, in der die theoretischen Grundlagen vermittelt werden, nicht zwangsläufig dazu führt, dass Studierende das Gelernte auch effektiv anwenden können, bietet der regelmäßige Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode ein aktivierendes Umfeld, in dem Lernende Komplexitäten visualisieren und reflektieren und Gelerntes durch das Bauen und Erklären von Modellen regelrecht begreifbar machen. Lehrenden bietet diese Herangehensweise ein kontinuierliches Feedback zum Lernprozess der Studierenden, da sie am Zusammenspiel von LSP-Modell und Narrativ erkennen können, ob und inwieweit theoretische Grundlagen und deren Anwendungsmöglichkeiten verstanden und reflektiert wurden. Dabei wird die LSP-Methodik hier nicht als einmalige Intervention genutzt, sondern die Methodik begleitet die Studierenden durch das gesamte Semester und ist Dreh- und Angelpunkt jeder einzelnen Unterrichtseinheit. Die Komplexität wird kontinuierlich gesteigert und gipfelt schließlich darin, dass

Studierende selbst ein eigenes kurzes Skill Building entwickeln und eine Beratungssituation simulieren, in der sie die LSP-Methodik einsetzen könnten. Durch den wöchentlichen Einsatz der LSP-Methodik und die unterschiedlichen Aufgabenstellungen erlangen Studierende so nicht nur ein vertieftes Verständnis für die gängigen Tools und Modelle in unternehmensberaterischen Kontexten, sondern reflektieren auch im Detail die LSP-Methodik mit ihren Möglichkeiten, so dass sie schlussendlich in der Lage sind, diese auch selbstständig im beraterischen Kontext sinnvoll anzuwenden.

Auch zurückhaltende Studierende, die sonst nicht gern im Mittelpunkt stehen, profitieren von der durch den spielerischen Ansatz erzeugten lockeren Atmosphäre, so dass ihnen die aktive Teilnahme an den regelmäßig stattfindenden Präsentationen zu komplexen Themen leichter fällt. Dabei wirkt das LEGO®-Modell wie eine Art haptischer Abstandhalter zwischen Präsentierenden und Zuhörenden, da stets nur über das Modell, nicht aber über die Person gesprochen wird und auch Fragen in Bezug auf das Modell formuliert werden. Dieses schafft einen Sprechanreiz nicht nur für die jeweils präsentierende Person, die durch das Modell eine Orientierungshilfe erhält, sondern darüber hinaus auch für die Zuhörenden, die nicht in die Passivität gezwungen werden, sondern eingeladen sind, Fragen zum Gebauten zu stellen. Während Studierende oftmals davor zurückschrecken, zu komplexen Sachverhalten Fragen zu stellen, fällt das Formulieren von Fragen in Bezug auf das Modell sehr leicht, da dies weder inhaltlich noch sprachlich herausfordernd ist (Beispiele: „Why did you choose



red bricks only? Is there a reason why you placed so many trees next to the building?“). Diese einfachen Nachfragen führen aber häufig zu einer ausführlichen Erklärung und Begründung des Gebauten, so dass automatisch ein fließender Übergang hin zu komplexen Ausführungen und Reflexionen entsteht und so der Weg geebnet wird für einen profunden Austausch in der Gruppe.

Vorgehen

Da die LSP-Methodik die grundlegende und kontinuierlich verwendete Methodik der Lehrveranstaltung ist und die Studierenden auch in die Lage versetzt werden sollen, diese in ihrer späteren beruflichen Laufbahn selbstständig anwenden zu können, gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgabentypen. Gestartet wird gleich zu Beginn der ersten Unterrichtseinheit mit einem ausführlichen Skill Building. Dabei geht es zunächst darum, die Studierenden mit der Methodik vertraut zu machen, diese zu reflektieren, sich kennenzulernen und eine Basis für ein vertrauensvolles Miteinander zu etablieren. In dieser Phase arbeiten die Teilnehmenden ausschließlich einzeln mit den Bausteinen der Window Exploration Bags sowie im Anschluss mit einem Starter Kit, wobei das Starter Kit als optional betrachtet werden kann. Die Aufgabenstellungen sind zu diesem Zeitpunkt noch so simpel gehalten, dass sie durchaus auch mit dem kleineren Set bearbeitet werden können (Beispiel: „Change your model in a way that it explains why you chose to study International Trade“). Da die Studierenden in dieser Lehrveranstaltung auch darauf vorbereitet werden sollen, die LSP-Methodik selbstständig in unternehmensberaterischen Kontexten einsetzen zu können, wird dennoch eine möglichst große Bandbreite an Material verwendet. Dies ermöglicht Studierenden, später selbst zu entscheiden, welches Material sie wie einsetzen möchten.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich die Lehrveranstaltung im Anschluss an das Skill Building in drei Arbeitsbereiche mit entsprechenden Aufgabentypen unterteilen lässt:

- Die Studierenden bauen und erklären theoretische Modelle und Tools aus dem unternehmensberaterischen Kontext.
- Die Studierenden übertragen die theoretischen Modelle auf passende Fallstudien und erklären strategische Prozesse mithilfe eines LSP-Modells.
- Die Teilnehmenden übernehmen die Moderationsrolle und gestalten ein eigenes Skill Building sowie eine weiterführende Aufgabe passend zu einer imaginären Situation.

Die beiden ersten Arbeitsbereiche erlauben ein breites Spektrum an unterschiedlichen Aufgabentypen. Da die LSP-Methodik in der Lehrveranstaltung semesterbegleitend jede Woche zum Einsatz kommt, ist es hier nicht möglich, das Vorgehen in Bezug auf alle Unterrichtseinheiten darzustellen. Exemplarisch wird deshalb eine mögliche Vorgehensweise aus dem Themenbereich „Corporate Strategy“ als Teil des Management Consultings vorgestellt, die in vier Schritte unterteilt ist:

1. Alle Teilnehmenden entscheiden sich für ein strategisches Tool (z.B. 7-S, Porter's Five Forces etc.) und visualisieren dies mithilfe eines individuellen LSP-Modells. Die Aufgabenstellung lautet: Build a model out of LEGO®-bricks which offers an

overview regarding your tool. Your model should give answers to the following questions:

- What do you think is it all about? How does it work according to your understanding?
- For which parts of a Corporate Strategy could the tool be useful? Why?
- What are the tool's advantages and disadvantages in your opinion?

Vor der LSP-Einheit gibt es in diesem Fall einen Input zum Thema Corporate Strategy, es stehen Selbstlernmaterialien digital zur Verfügung und die Studierenden hatten die Gelegenheit, Verständnisfragen zu klären. Das Bauen des LSP-Modells dient hier daher zunächst primär der Überprüfung, ob das jeweilige Tool verstanden wurde, während die Aufgabe gleichzeitig bereits eine Reflexion über die Einsetzbarkeit des Tools sowie dessen Vor- und Nachteile beinhaltet. Ein großer Vorteil der Methode ist dabei, dass sich die Einheit durch das spielerische, die Kreativität fördernde Material für die Studierenden nicht anfühlt wie eine Wissensüberprüfung.

2. Die einzelnen Modelle werden im Plenum präsentiert (Tische in U-Form), mithilfe der o.g. Fragen erläutert und in der Gruppe diskutiert. Ergebnisse werden stichpunktartig gesichert. Die visuelle und dreidimensionale Darstellung der strategischen Tools sowie das damit verbundene Narrativ führen oftmals zu einem vertieften Verständnis aller Teilnehmenden, reduzieren Komplexitäten auf das Wesentliche und ermöglichen einen guten Überblick über den potenziellen Einsatz in Beratungsprozessen.
3. In einem weiteren Schritt bekommen Studierende eine Fallstudie in Form eines (fiktiven) Unternehmens, welches Unterstützung bei der Überarbeitung oder Erstellung seiner Corporate Strategy benötigt. Nach einer Einarbeitungszeit werden die Studierenden in Teams von drei bis maximal vier Teilnehmer*innen aufgeteilt und beschäftigen sich an einem Gruppentisch mit folgender Aufgabenstellung: Together, build a model out of LEGO®-bricks which illustrates the Corporate Strategy approach you would recommend in regard to company XY. Your model should give answers to the following questions:
 - What should the company focus on in their Corporate Strategy and why?
 - Which strategic tools would you use/did you use to arrive at the Corporate Strategy you recommend and why? Try not to focus on your tool only, but try to bear in mind our discussion. What should the final strategy look like? Give reasons for your decisions, please.

Die Arbeit an einem gemeinsamen Modell setzt eine weitere Auseinandersetzung mit den zuvor besprochenen Tools voraus und fördert das Diskutieren unter aktiver Einbindung aller Teilnehmenden, da alle zuvor ein Tool gebaut haben (Aufgabe 1) und somit per se als Expert*in für dieses gelten. Dabei geht es nicht darum, den kleinsten gemeinsamen Nenner im Team zu finden, sondern die Entscheidungen des Teams sinnvoll zu begründen, auch anhand der gewählten Tools.

4. In einem letzten Schritt stellen alle Gruppen ihre Corporate Strategy vor. Dabei zeigt sich oftmals der positive gruppen-



dynamische Effekt, da die Gruppe durch den kreativen Bauprozess überzeugt ist von dem gemeinsam Geschaffenen, was wiederum auch zurückhaltenden Studierenden das aktive Präsentieren der Ergebnisse erleichtert.

Durch die Vorstellung der unterschiedlichen Lösungswege in dreidimensionaler Darstellung fällt es Studierenden zudem oft leichter zu verstehen, dass es nicht immer nur den einen sinnvollen Lösungsweg gibt. Darüber hinaus bietet dieser in Schritt 1 bis 4 dargestellte Ablauf eine gute Möglichkeit, um Management Consulting als Spannungsfeld zwischen Rationalität und Intuition, Analyse und Kreativität zu begreifen. Während Studierende in ihrer Vorstellung, was das Tätigkeitsfeld des Management Consultants ausmacht, zuvor häufig eher die Aspekte Analyse und Rationalität betonen, erleben sie Dank der LSP-Methodik nun, dass darüber hinaus auch das Intuitive und Kreative einen maßgeblichen Anteil am Entstehen strategischer Prozesse haben.

Reflexion und Tipps

Für das Gelingen der späteren, komplexen Aufgabenstellungen ist es wichtig, sich anfangs Zeit zu nehmen für das Skill Building und das langsame, schrittweise Heranführen an die LSP-Methodik inklusive permanenter Reflexion über das Erleben und Erfahren der Methodik aus studentischer Sicht. Nur wenn die Studierenden sich des Prozesses bewusst sind inklusive der Reflexion, inwieweit die LSP-Methodik einen Mehrwert für sie selbst in möglichen Strategie- und Beratungsprozessen generieren kann, kann dieses Teilziel der Lehrveranstaltung erreicht werden. Hierfür ist ausreichend Zeit einzuplanen, denn Zeitdruck verhindert, dass die Studierenden Selbstwirksamkeit erleben. Nur wenn ausreichend Zeit gegeben und ohne Druck experimentiert und erlebt werden darf, entsteht eine Atmosphäre, die positive gruppenspezifische Prozesse ermöglicht und in der auch Studierende mit (oftmals subjektiv empfundener) Sprachbarriere oder Lernhemmnissen bereit sind, Risiken einzugehen und über sich hinaus zu wachsen.

Es kann hilfreich sein, je nach Komplexität der Unterrichtseinheit, Lehrvideos zu den unterschiedlichen Tools und Theorien zur Verfügung zu stellen, die sich die Studierenden als Vorbereitung zu einzelnen Sitzungen ansehen mit der Aufgabe, Fragen auf einer digitalen Pinnwand (Padlet/Miro) zu notieren. Die digitale Pinnwand kann dann gemeinsam zu Beginn der Sitzung diskutiert werden. So wird viel Zeit gespart, die in das Bauen mit und Reflektieren über die LSP-Methodik investiert werden kann. Ferner schafft diese Vorbereitung eine gemeinsame Ausgangsbasis, was der Lehrperson das Generieren von Leitfragen für die unterschiedlichen Bauphasen erleichtert, da so alle Studierenden ungeachtet ihrer Vorkenntnisse auf einem vergleichbaren Wissensstand sind.



Anregung transformativer Lernprozesse in der Lehrkräftebildung im Projekt „(Transformative and Serious) Play for Future“

Wanda Möller, Johanna Beutin, PD Dr. habil. Stefan Blumenthal, Prof. Dr. Nina Dunker
Freie Universität Berlin, Universität Rostock

Wanda Möller und Nina Dunker sind tätig an der Freien Universität Berlin im Bereich Grundschulpädagogik/Sachunterricht und seine Didaktik. Johanna Beutin und Stefan Blumenthal lehren an der Universität Rostock am Institut für Grundschulpädagogik. Alle Autor*innen setzen die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in Seminaren der Lehrkräftebildung, Lehr- und Forschungsprojekten ein.

Hochschulbereich:

Grundschulpädagogik/Sachunterricht und seine Didaktik

Veranstaltung:

Praktikumsnachbereitung

Zielgruppe:

Grundschullehramtsstudierende (Sachunterricht)

Zeitraumen:

3 Stunden (Doppelseminar)

Gruppengröße:

Maximal 15 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

1 x Starter Set (Setnummer 2000414) für Skill Building, Brick Soup (erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430) für Hauptbauaufgabe 1, Connections Kit (Setnummer 2000431) für Hauptbauaufgabe 2

Raumkonfiguration:

Materialtisch + gemeinsamer Gruppentisch für alle Teilnehmenden

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell, Systemmodell

Didaktisches Ziel:

- Anregung eines partizipativen Diskurses und einer kritischen Reflexion
- Entwicklung eines geteilten Begriffsverständnisses
- Entwicklung einer Projektidee

Ausgangslage

Im Lehramtsstudium setzen sich Studierende mit der theoretischen Fundierung (Professionswissen), ihrem eigenen Professionalisierungsprozess und den aktuellen gesellschaftlichen Einflüssen und Herausforderungen auseinander. Ziel dabei ist, dass Lehrpersonen dadurch in der Lage sind, kritisch reflektiert und professionsorientiert zu handeln.

Um diesem Ziel nachkommen zu können, benötigen angehende Lehrpersonen neben einer fundierten Wissensvermittlung auch Erfahrungs- und Reflexionsräume, damit Entwicklungs- und Kompetenzbildungsprozesse angeregt werden können. Hier kommt der Hochschule als erste bedeutende Institution im Professionalisierungsprozess von Lehrpersonen eine entscheidende Rolle zu.

Um in Bildungsprozessen das Ziel von Bildung, die mündige Teilhabe an der (auch zukünftigen) Gesellschaft, zu erreichen, ist eine Auseinandersetzung mit den aktuellen gesellschaftlichen Transformationen (wie Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung und Klimawandel) unabdingbar. Deshalb werden in der Ausbildung die Kompetenzen fokussiert, die aufgrund dieser Veränderungen nötig sind. So kann die Ausbildung zukünftiger

Lehrkräfte pädagogisch nachhaltig gestaltet werden.

Das hier beschriebene Projekt wurde für eine vertiefte Auseinandersetzung mit transformativen Bildungsprozessen initiiert. Auf Grundlage der emanzipatorischen transformativen Bildung und ihrer Prämisse, dass sich Bedeutungsperspektiven von Bildungsteilnehmenden nicht durch Wissensvermittlung allein verändern lassen, sondern es selbstinitiierte Projekte mit genügend Möglichkeiten für Aktion und Reflexion bedarf (Mezirow, 1997; Singer-Brodowski, 2016), wurde hier die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode für die Projektfindung erprobt (genauer bei Möller et al., 2024a).

Aus diesem Grund entstand ein Projekt, das diesen Erfahrungs- und Reflexionsraum mit der nötigen Offenheit (der Minimierung normativer Vorgaben seitens der Lehrenden) schaffen sollte. Ziele dabei sind die Exploration der individuellen Bedeutungsperspektiven der Studierenden, die Reflexion in einem herrschaftsfreien Diskurs und die Findung eines eigenen Projektes (der teilnehmenden Gruppe), im Sinne emanzipatorischer transformativer Bildung.

Der Einsatz der LSP-Methode unterstützt durch die hohe Partizipation aller Teilnehmenden und die wertungsfreie Heterogenität in den Präsentationsphasen die Explorationen der Bedeutungsperspektiven der Studierenden. In diesem Diskurs werden ver-



schiedene Sichtweisen der Studierenden offengelegt, die zur Erweiterung der eigenen Bedeutungsperspektiven anregen können. In der Gruppenbauphase wird mittels eines diskursiven Prozesses eine Kombination der verschiedenen Bedeutungsperspektiven angestrebt. Dadurch entsteht ein mehrperspektivisches und geteiltes Verständnis eines Begriffs oder Prozesses. Damit entspricht die Methode den Kernvoraussetzungen zur Initiierung transformativer Bildungsprozesse (s. bspw. Mezirow, 1997; Singer-Brodowski, 2016). So birgt die LSP-Methode das Potenzial, dass selbst-initiierte Projekte der Teilnehmenden entstehen können (die im Anschluss an den LSP-Prozess umgesetzt werden), die im Sinne der transformativen Bildung einem notwendigen Wechselspiel zwischen Aktion und Reflexion Raum geben und mittels dieser Bedeutungsperspektiven explorieren und veränderbar machen können.

Übergeordnet zielt diese Kombination auf eine konstruktivistische Erarbeitung zukunftsfähiger Kompetenzen (wie Innovations- und Veränderungskompetenz, Dialog- und Konfliktfähigkeit), einer Fachidentität und eines vertieften Verständnisses transformativer Bildungsprozesse als inhaltliche Basis für zukunftsfähige Lehre und zukunftsfähigen Unterricht (Möller, 2023).

Vorgehen

Skill Building mithilfe mehrerer kleiner Bauaufgaben mit begrenzter Bearbeitungszeit von zwei bis maximal vier Minuten.

1. Aufgabenstellung zum Bau von Einzelmodellen; unsere konkreten Bauaufgaben: 1. „Baue das Modell einer Brücke und nutze dabei einen Weg, wie du LEGO®-Bausteine noch nie zusammengebaut hast.“ 2. „Baue ein Modell eines besonderen Moments deiner Schulzeit.“
2. Bauphase (ohne Gespräche innerhalb der Gruppe).
3. Präsentation der Einzelmodelle aller Teilnehmenden an einem Präsentationstisch (bspw. mit Hilfe des Storytellings oder Metaphern).

Baustufe 1: Bau von Einzelmodellen zu einem vorgegebenen Kontext

1. Aufgabenstellung zum Bau von Einzelmodellen zu einem Begriff oder einer konkreten Fragenstellung; in diesem Projekt: „Baue ein Modell der perfekten Lehrkraft in unserer aktuell durch Krisen geprägten Welt.“
2. Bauphase (ohne Gespräche innerhalb der Gruppe).
3. Präsentation der Einzelmodelle an einem Präsentationstisch aller Teilnehmenden.

Hier stellen die Teilnehmenden ihre zum Thema (perfekte Lehrkraft) gebauten Modelle vor und erklären der Gruppe, was ihr Modell für sie bedeutet. Dadurch formulieren (im Kontext der Theorie der transformativen Bildung) die Teilnehmenden ihre Bedeutungsperspektiven (ihr Vorwissen, ihre Einstellungen, Werte und Ideen) und hören die Bedeutungsperspektiven der anderen Teilnehmenden. Dadurch werden verschiedene Perspektiven auf ein Thema sichtbar.

Baustufe 2: Bau eines Gruppenmodells („Baut aus den Einzelmodellen ein Großes!“)

1. Austausch zwischen allen Teilnehmenden über die verschiedenen Einzelmodelle.

2. Erarbeitung eines Konsenses in Form eines Gruppenmodells über den/die konkrete/n Begriff/Fragestellung.

Hier diskutieren die Teilnehmenden über das Thema (die perfekte Lehrkraft) und versuchen einen gemeinsamen Konsens zu finden, um ein Gruppenmodell zu erhalten. Diese Diskussion findet in der Gruppe statt, ohne Einfluss des/der Lehrenden, so dass ein herrschaftsfreier Diskurs stattfinden kann (ohne Teilnahme einer Person, die in einer hierarchischen Struktur auf einer höheren Ebene ist wie bspw. im Verhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden). In diesem Diskurs werden die eigenen mit den Perspektiven der anderen Teilnehmenden ausgehandelt. Dies zielt auf Perspektiverweiterung und Perspektivvernetzung und ein entsprechend umfassenderes und reflektierteres Verständnis eines Themas (die perfekte Lehrkraft).

An dieser Stelle werden aber auch gemeinsame ‚Wissenslücken‘ oder Handlungsmöglichkeiten sichtbar („Wenn das so ist, dann könnte man doch...“ – in unserem Fall: „Vielleicht sollte man mal Schüler*innen fragen, was für sie die perfekte Lehrkraft ist“). Aus diesen Erkenntnissen oder Fragen entstehen dann Projekte (wie in unserem Fall), die im Anschluss von der Gruppe der Teilnehmenden umgesetzt werden können.

Baustufe 3: Einflüsse von außen

1. Aufgabenstellung zum Bau von Einzelmodellen: Baue ein Modell der Faktoren, die die perfekte Lehrkraft von außen beeinflussen.
2. Bauphase (ohne Gespräche innerhalb der Gruppe).
3. Präsentation der Einzelmodelle an einem Präsentationstisch aller Teilnehmenden.

Durch die Beschäftigung mit der Frage, welche Einflüsse von außen (außerhalb der Schule) auf Lehrkräfte wirken können (bspw. gesellschaftliche Transformationen wie die Digitalisierung, aber auch politische Entscheidungen, wirtschaftliche Faktoren, Lehrkräftemangel etc.), werden die (Bedeutungs-)Perspektiven der Teilnehmenden erweitert. Auch hier werden die einzelnen (gebauten) Modelle jeweils der Gruppe vorgestellt und erklärt, so dass hier auch, wie in Baustufe 1, verschiedene Perspektiven auf ein Thema sichtbar werden.

Baustufe 4: Erweiterung des Gruppenmodells („Verbindet die Einflussfaktoren mit dem Gruppenmodell!“)

1. Austausch zwischen allen Teilnehmenden über die verschiedenen Einzelmodelle.
2. Erarbeitung eines Konsenses in Form eines Gruppenmodells über den/die konkrete/n Begriff/Fragestellung. Hier findet, wie in Baustufe 2, eine (herrschaftsfreie) Diskussion über die einzelnen Modelle (und ihre Bedeutungsperspektive) statt, die wiederum auf einen gemeinsamen Konsens (das Gruppenmodell) zielt und somit auf Perspektiverweiterung und Perspektivvernetzung und ein entsprechend umfassenderes und reflektierteres Verständnis eines Themas (die perfekte Lehrkraft).
3. Dokumentation des erarbeiteten Gruppenmodells in Form eines selbstgedrehten kurzen Videos, bei dem das entstandene Modell von den Teilnehmenden erklärt wird. Das Video dient zur Ergebnissicherung und gemeinsamen Zusammenfassung.



Reflexion und Tipps

Werden nun die Potenziale der LSP-Methode als perspektivenvernetzendes Konzept zur Förderung einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Bildung im Kontext der Lehrkräfteprofessionalisierung von Sachunterrichtsstudierenden betrachtet, ergibt sich folgendes Bild: Durch ihre Phasenstruktur kann die Methode zu selbstorganisierten, konstruktivistischen, partizipatorischen und aktivierenden Auseinandersetzungsprozessen der Teilnehmenden mit Themen führen, die die Bedeutungsperspektiven dieser widerspiegeln.

In unserem Projekt fokussierten die Studierenden die Frage nach der perfekten Lehrkraft (als Teil der Bauaufgabe) und vernachlässigten (vorerst) den Bezug zu aktuellen Krisen. Da die Studierenden vorher im Praxissemester waren und dementsprechend dieser Aushandlungsprozess (Wie muss ich denn sein, um eine ‚perfekte‘ Lehrkraft zu sein?) für sie eine entscheidende Bedeutung gewonnen hat, scheint verständlich, dass dieser Teil der Bauaufgabe fokussiert wurde. Dies führt zu der Reflexion, dass ein solches Projekt inhaltlich offen angelegt werden sollte, damit sich die Studierenden wirklich mit für sie bedeutsamen Inhalten auseinandersetzen können, um den Zielen des Projektes gerecht zu werden.

Durch die Arbeit mit dem konkreten Material findet bereits zu Beginn eine Aktivierung aller Teilnehmenden statt. Der LSP-Prozess selbst basiert durch die verschiedenen Bau-, Präsentations- und Reflexionsphasen auf einem Wechselspiel zwischen konkreter Aktion und entsprechender Reflexion der gemachten Erfahrungen und kann dabei unterstützen, Alltagsideologien zu erkennen und Prämissen zu reflektieren.

Das Systemmodell zielt auf die Analyse komplexer Systeme und fördert durch die Kombination mit dem Austausch über die Bedeutungsperspektiven aller Teilnehmenden Perspektiven-erweiterung und -vernetzung. So wird in der Methode eine Förderung der (kritischen) Reflexionskompetenz gesehen. Aus dem Prozess können auch selbstinitiierte Projekte der Teilnehmenden entstehen, die in einem weiteren Verlauf einen emanzipatorisch transformativen Prozess anregen und vertiefen können. Die abschließenden Reflexionsphasen anhand des gemeinsam erarbeiteten Modells bieten eine Grundlage, Ideen zur Weiterentwicklung des Konstrukts oder zur Verbesserung offengelegter Perspektiven zu diskutieren. Der erarbeitete Konsens führt zu einem vernetzten Austausch, der das Potenzial für eine gemeinsame Weiterarbeit an diesem Begriff oder Konstrukt birgt.

Ein weiterer Vorteil der LSP-Methode liegt in ihrer inhaltlichen Offenheit, also der Nutzbarkeit in verschiedensten Bereichen (Fächern) und der Eignung für verschiedene Bildungsteilnehmende.

Um diese theoretische Herleitung zu überprüfen, wurden in diesem Projekt die teilnehmenden Studierenden nach dem LSP-Prozess in Form eines strukturierten Gruppeninterviews befragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Prinzipien und Prozesse von den Studierenden als Chancen der Methode benannt wurden. Ob dieser Prozess zur Perspektiventransformation durch aktive Diskursteilnahmen und damit zur Befreiung von Denkmustern führt, kann nur in Längsschnittuntersuchungen erhoben werden. Eine weitere Frage im Projekt war, wie wir im Kontext des Sachunterrichtsstudiums zu selbst initiierten Projekten kommen, ohne eine bereits getroffene Auswahl oder normative Vorgaben. Hier

erwies sich die LSP-Methode als geeignet: Aus dieser ersten Sitzung ist ein Projekt hervorgegangen, in dem die Studierenden herausfinden wollten, wie Grundschüler*innen die perfekte Lehrkraft beschreiben würden. Aus dieser Projektidee heraus entstand die Weiterentwicklung des Projekts „(Transformative and Serious) Play for Future“. Dies befindet sich aktuell in der Auswertung.

Hinsichtlich der Chancen und Grenzen des Projekts konnten zahlreiche Ergebnisse aus dem Gruppeninterview gewonnen werden. Vorrangig wurden Chancen der Methode von den Sachunterrichtsstudierenden benannt, die sowohl den Einsatz in der Hochschullehre als auch im Grundschulunterricht sehen. Dabei wurden Ideen hervorgebracht, wie die Nutzung der Methode als potenzielle Prüfungsleistung oder alternative Ausdrucksform (Möller et al., 2024b).

Grenzen wurden bspw. in den Beschaffungskosten und in der Limitierung der visuellen Darstellung gesehen. Die Methode braucht zusätzliche verbale Kommunikation, um die eigene Perspektive anhand der Modelle erklären zu können.

Vor allem im Bereich der transformativen Bildung sollte für kommunikative Reflexionsprozesse genügend Zeit eingeräumt werden.

Weiterführende Literatur

Möller, W. (2023). Ein professionsorientiertes Kompetenzmodell für die zukunftsfähige Lehre. Workingpaper. Universität Rostock. https://doi.org/10.18453/ROSDOK_ID00004412

Möller, W., Beutin, J., Blumenthal, S., & Dunker, N. (2024a). Zukunftsfähiger Sachunterricht. Die sachunterrichtliche Fachidentität im Kontext der Future Skills. *Didacticum - Zeitschrift für (Fach) Didaktik in Forschung und Unterricht*, 6(5), 240–264.

Möller, W., Beutin, J., Blumenthal, S., & Dunker, N. (2024b). (Transformative and Serious) Play for Future. Chancen der LEGO®-SERIOUS-PLAY®-Methode zur Anregung transformativer Bildungsprozesse. In N. Graulich, J. Arnold, S. Sorge, & M. Kubsch (Hrsg.), *Lehrkräftebildung von morgen* (S. 135–145). Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830997962.15>

Mezirow, J. (1997). *Transformative Erwachsenenbildung* (K. Arnold, Übers.). Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.



Komplexität reduzieren und Abstraktion fördern in der Studieneingangsphase

PD Dr. Witold Mucha

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Witold Mucha ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sozialwissenschaftlichen Institut der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Er forscht und lehrt in der Politikwissenschaft und setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in seinen Veranstaltungen im Bachelor- und Masterstudium ein.

Hochschulbereich:

Bachelorstudium

Veranstaltung:

Seminar „Einführung in die Politische Theorie“

Zielgruppe:

Erstsemesterstudierende im Bachelor Sozialwissenschaften

Zeitraumen:

30 Minuten einer 90-minütigen Seminarsitzung

Gruppengröße:

30–40 Teilnehmende (in Gruppen zu je 2–3 Personen)

Eingesetztes Material:

Pro 2–3 Teilnehmer*innen 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409)

Raumkonfiguration:

5–6 nacheinander geordnete Tischreihen im Seminarraum

Modellart:

Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Aktivieren
- Wiederholung
- Reflexion anregen
- Komplexität reduzieren
- Abstraktions- und Transferfähigkeit fördern

Ausgangslage

Studierende des Bachelor Sozialwissenschaften (Politikwissenschaft, Soziologie, Kommunikations- und Medienwissenschaft) sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, im ersten Studienjahr neben Einführungsvorlesungen und propädeutischen Kursen Seminare in den drei Fächern zu besuchen, die in jeder Sitzung jeweils neue anspruchsvolle Inhalte behandeln. Der Studienplan sieht vor, dass die zumeist großen und oft heterogenen Kohorten (ca. 250 Studierende/Semester) innerhalb eines Jahres einen gemeinsamen Wissensstand erzielen, bevor die Spezialisierung im zweiten Studienjahr beginnt.

Vor dem Hintergrund des hohen Workloads in der Studieneingangsphase besteht das didaktische Ziel des Einsatzes der LSP-Methode im Basismodul Politikwissenschaft erstens darin, die Komplexität der Themen zu reduzieren, ohne auf die Substanz der Kerninhalte zu verzichten. Zweitens wird beabsichtigt, die Abstraktionsfähigkeiten derart zu fördern, dass die Unterschiede und Gemeinsamkeiten (i.S.v. Transferkompetenzen) zwischen den kennengelernten Theorien erkannt und reflektiert werden. Inwiefern entwickelte sich beispielsweise die Gewaltenteilungslehre der Federalist Papers (1788) gegenüber den Vorstellungen Montesquieus (1748) fort? Schließlich drittens wird auf Basis der LSP-Modelle versucht, Verknüpfungen zu den beiden Nachbardisziplinen und deren Basismodulen zu ziehen, um die Anwendungsperspektiven jenseits des seminarspezifischen Kontextes aufzuzeigen. Zum Beispiel würden Studierende im Zuge der Lektü-

re von Marx/Engels (1848) theoriebasierte Linien ziehen können zwischen der politischen Ordnung auf der einen (Basismodul Politikwissenschaft) und der Rolle der Gesellschaft im Sozialismus auf der anderen Seite (Basismodul Soziologie).

Der Einsatz der LSP-Methode bietet sich nicht nur aus den genannten didaktischen Überlegungen an, sondern insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass es sich um junge Studierende handelt, die im ersten Studienjahr mit einer Vielzahl von sehr ähnlichen und sehr textlastigen Veranstaltungsformaten arbeiten müssen (d.h. Textlektüre, Frontalunterricht, große Gruppen). Insofern bietet die LSP-Methode eine didaktische und v.a. kreative Abwechslung, um eingefahrene Lehr-Lern-Muster und Denkstrukturen aufzubrechen. Dies steht im Einklang mit dem übergeordneten Ziel eines jeden sozialwissenschaftlichen Studiums, neben den Fachkompetenzen insbesondere auch Kritik- und Reflexionsfähigkeit herauszubilden.

Vorgehen

Im konkreten Fall fand der Einsatz der LSP-Methode in sechs Gruppen á 30–40 Studierenden in jeweils einer 90-minütigen Seminarsitzung in der Erstsemesterveranstaltung „Einführung in die Politische Theorie“ Eingang. Es handelte sich dabei sechsmal inhaltlich um eine Sitzung zur Gewaltenteilungslehre im Vergleich. Das Ziel bestand darin, die Unterschiede und Weiterentwicklung von politischen Ordnungen auf Basis von deutschen Übersetzungen von Originaltexten einschlägiger Theoretiker*innen zu



erkennen und vergleichen zu können (d.h. Hobbes, 1651; Locke, 1690; Rousseau, 1762).

Der Einsatz der LSP-Methode beanspruchte insgesamt ca. 30 Minuten einer 90-minütigen Sitzung in jeweils sechs Gruppensitzungen (drei am Montag, drei am Dienstag). Die Studierenden wussten vorab nicht, dass die LSP-Methode Verwendung finden würde. Keine der ca. 200 teilnehmenden Personen hatte zuvor schulische oder studentische Erfahrungen mit der LSP-Methode gemacht. Zu Beginn der Sitzung wurden die wesentlichen Erkenntnisse der Vorwoche in der Diskussion zusammengetragen (d.h. Hobbes: absolute Monarchie, keine Gewaltenteilung, Machtkonzentration). Im Anschluss wurden die ca. 30-40 Studierenden in Zweier-/Dreier-Gruppen aufgeteilt und gebeten, mithilfe des Bausatzes innerhalb von sieben Minuten das von Hobbes favorisierte politische System nachzubauen. Aufgrund des engen Zeitfensters und vollen Programms fand keine Phase mit nicht-themenbezogenen Bauaufträgen statt. Es wurde explizit darauf hingewiesen, dass es keinerlei Bauvorgaben für die Art und Weise der Zusammenstellung gäbe. Vielmehr wurde explizit der kreative Charakter der Gruppenphase betont.

Den didaktischen Einstieg anhand von Hobbes Konzeption zu machen, bot sich insbesondere aus zwei Erwägungen an: Erstens ist die Textquelle sprachlich und inhaltlich relativ leicht zu erschließen. Zweitens stellt das Titelbild der Originalquelle einen omnipotenten Leviathan dar, der mit Zepter, Schwert und Krone in überdimensionierter Figur über den Staat wacht, der sich aus dem Kollektiv der Bürger*innen zusammensetzt. Dieses während des Unterrichts auf der PowerPoint-Folie projizierte Bild erleichterte den Studierenden die LSP-Bauphase. In der anschließenden Vorstellungsrunde zeigten sich viele ähnliche Ergebnisse, so dass von den ca. zehn Modellen lediglich die Hälfte präsentiert und diskutiert wurde. Damit endete der Hobbes-Wiederholungsblock der Sitzung. Die Studierenden wurden gebeten, ihre Modelle unverändert auf dem Tisch liegen zu lassen.

Im Anschluss wurde die für diese Sitzung vorzubereitende Textlektüre zu Locke und Rousseau mündlich aufbereitet. Im Kern ging es wieder darum, die Argumentation für die eine oder andere politische Ordnung nachzuvollziehen. Auch hierbei erwies sich der inhaltliche Zuschnitt in besonderer Weise für die LSP-Methode geeignet. Die drei Konzeptionen von Hobbes, Locke und Rousseau verhalten sich antipodisch zueinander (i.S.v. Gewaltenteilung). Vor diesem Hintergrund bestand der abermals siebenminütige Bauauftrag im letzten Drittel der Sitzung darin, dass eine Hälfte der Seminarteilnehmer*innen ihr Hobbes-Modell im Sinne von Locke und die andere Hälfte im Sinne von Rousseau umbaute. Im Zuge dessen entstand eine Vielzahl verschiedener und kreativer Werke, die die Bedeutung der politischen Gewalten Exekutive, Legislative und Judikative zuordneten. Einige Studierende kombinierten beispielsweise eine bestimmte Farbe mit der Position horizontal oder vertikal gestapelter Bausteine, um eine Wertung darzustellen. Andere Studierende taten sich mit der Nachbargruppe zusammen, um mithilfe von mehr Bausteinen die zentralen Unterschiede hervorzuheben. Bezeichnenderweise vollzog sich die zweite Bauphase deutlich schneller und produktiver im Vergleich zum Einsatz zu Beginn der Sitzung. Insgesamt wirkte

es, als ahnten die Studierenden nach der Hobbes-Phase, dass ihre Werke nochmal zum Einsatz kommen würden.

Die Sitzung endete mit einer kurzen vergleichenden Diskussion der Locke- und Rousseau-Modelle. Während dieser Phase wurde die Fazit-PowerPoint-Folie der Sitzung an die Wand projiziert, die die drei politischen Ordnungen im Tabellenformat gegenüberstellt (d.h. politisches System, Gewaltenteilung, Unterschiede und Gemeinsamkeiten).

Reflexion und Tipps

Zwei von den drei übergeordneten Zielen des Einsatzes der LSP-Methode wurden erreicht. Erstens waren die Erstsemesterstudierenden in allen Gruppen überwiegend in der Lage, die Kernaussagen der Seminartexte mithilfe der LSP-Methode darzustellen und mündlich wiederzugeben. Zweitens zeigten die Teilnehmenden die Fähigkeit, anhand der selbst entwickelten Modelle die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten darzustellen und diese in den Gesamtzusammenhang der Unterrichtseinheit zu setzen. Hinsichtlich der interdisziplinären Abstraktion zu den Nachbarfächern des Studiengangs kann drittens auf Basis einer Sitzung jedoch kein Rückschluss gezogen werden. Von den insgesamt 14 Sitzungen der Veranstaltung im Semester kam die LSP-Methode nur in dieser einen Einheit zum Einsatz. Die Evaluationsergebnisse bestätigten den geschilderten positiven Lerneffekt dieser Sitzung auf Seiten der Studierenden.

Der didaktische Ertrag eines Einsatzes der LSP-Methode hängt sicherlich von der Gruppenstärke der Teilnehmenden ab. Im vorliegenden Fall zeigte sich im Hinblick auf das Ziel der Partizipation möglichst vieler Studierenden, dass große Seminargruppen von 30 bis 40 Personen herausfordernd sein können, wenn stillere Studierende unterrepräsentiert werden. Überdies fand eine Skill Building-Phase nicht statt, auch um den Überraschungseffekt und Konzentrationseffekt zu verstärken. Gleichwohl sollte die Gruppengröße kein Ausschlusskriterium gegen die Nutzung der LSP-Methode sein. Vielmehr könnte überlegt werden, in der Präsentationsphase den weniger dominanten Teilnehmer*innen mehr Zeit und Raum zur Diskussion zu geben.

Insgesamt ist darauf zu achten, dass die LSP-Einheit von Seiten der Studierenden (als auch Kolleg*innen im Fachbereich) als „ernst“ gemeintes didaktisches Werkzeug wahrgenommen wird. Dies ist durchaus ein Balanceakt auf Seiten der moderierenden Dozent*innen, die auf der einen Seite Kreativität und Offenheit fördern wollen und auf der anderen Seite inhaltliche Ziele erreichen möchten. So kam es beispielsweise vereinzelt vor, dass Studierende mit den LSP-Elementen eher „spielten“ als im Sinne der Aufgabenstellung mit der LSP-Methode zu „arbeiten“. Gleiches gilt für Kolleg*innen die, angesprochen auf den Einsatz der LSP-Methode, derartiges Werkzeug als „kindisch“, „unprofessionell“ oder „unakademisch“ werteten. Insgesamt hat der hiesige Einsatz der LSP-Methode auf überzeugende Art und Weise gezeigt, dass derartiger Skepsis mit kluger Vorbereitung und klaren didaktischen Zielen begegnet werden kann.



Weiterführende Literatur

Hobbes, T. (1651). *Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates* (I. Fetscher, Hrsg.; W. Euchner, Übers.). Frankfurt (Main): Suhrkamp.

Hoffmann, L., & Seidl, T. (2021). Playful learning. Möglichkeiten, mit LEGO® den Schreibprozess zu unterstützen. In T. Schmohl (Hrsg.), *Situiertes Lernen im Studium. Didaktische Konzepte und Fallbeispiele einer erfahrungsbasierten Hochschullehre* (S. 141–152). Bielefeld: wbv media. <https://doi.org/10.25656/01:27930>

Locke, J. (1690). *Zwei Abhandlungen über die Regierung*. (I. Fetscher, Hrsg.; J. Hoffmann, Übers.). Frankfurt (Main): Suhrkamp.

Rousseau, J.-J. (1762). *Vom Gesellschaftsvertrag oder Grundsätze des Staatsrechts* (H. Brockard, Hrsg.; E. Pietzcker, Übers.). Reclam.

Schulz, K., Geithner, S., Woelfel, C., & Krzywinski, J. (2015). Toolkit-Based Modelling and Serious Play as Means to Foster Creativity in Innovation Processes. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 323–340. <https://doi.org/10.1111/caim.12113>

Wheeler, A. (2023). Lego® Serious Play® and higher education: Encouraging creative learning in the academic library. *Insights: The UKSG Journal*, 36, 8. <https://doi.org/10.1629/uksg.611>



Multiplikator*innenworkshop für Hochschullehrende

Melanie Müller, Antje Zoller
Universität Siegen

Melanie Müller (Zentrum zur Förderung der Hochschullehre (ZFH), Universität Siegen) und Antje Zoller (Referentin im Prorektorat Studium, Lehre und Qualitätsmanagement der Universität Siegen, zuvor ZFH) führen die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in methodisch-didaktischen Workshops für Lehrende und Mitarbeitende durch und bieten begleitende Unterstützungsangebote für Lehrende an, die die Methode in ihrer Lehre einsetzen möchten.

Hochschulbereich:
Hochschuldidaktik

Veranstaltung:
Workshop zu LEGO® SERIOUS PLAY® – Denken mit den Händen

Zielgruppe:
Hochschullehrende

Zeitraumen:
7 Stunden

Gruppengröße:
Maximal 10 Teilnehmende

Eingesetztes Material:
Identity and Landscape Set

Raumkonfiguration:
Stuhlkreis, Materialtisch, Präsentationstisch

Modellart:
Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Prinzipien, Methodik und Hintergründe der LSP-Methode kennenlernen, Potenziale, Einsatzmöglichkeiten und Grenzen verstehen
- LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode in Praxiseinheiten erkunden, Ideen und Erfahrungen im kollegialen Austausch reflektieren, Mehrwerte für eigene Anwendungsszenarien für der Lehre ableiten

Ausgangslage

Im Kontext der Lehre stehen Dozierende vor einer Reihe von Herausforderungen, die sich auf das Engagement, die Interaktion und den Wissenserwerb der Studierenden auswirken können. Studierende stehen in ihrem Studium oft vor der Herausforderung sehr komplexe und abstrakte Konzepte nachzuvollziehen, welche essentielle Bestandteile und somit wichtige Lernziele in ihrer Fachdisziplin darstellen. Ebenso erfordert die Förderung von Teamarbeit und Kommunikation eine differenzierte Herangehensweise, da nicht alle Studierenden gleichermaßen aktiv an Diskussionen teilnehmen oder sich an Gruppenprojekten beteiligen. Schließlich ist die Förderung von kreativem Denken und Problemlösungsfähigkeiten ein wichtiges Ziel der Lehre, das jedoch auf herkömmliche Weise oft nur schwer erreicht werden kann.

Die LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP)-Methode kann in der Hochschule vielfältig eingesetzt werden, um abstrakte Inhalte und komplexe Prozesse zu visualisieren. Sonst unausgesprochene Zusammenhänge können be-„greifbar“ gemacht und die Fähigkeiten und Ideen aller Beteiligten gleichermaßen eingebunden werden. Durch das praktische Bauen und die metaphorische Interpretation der Modelle werden nicht nur kognitive Fähigkeiten, sondern auch überfachliche Kompetenzen wie kollaboratives Arbeiten, Kreativität und Problemlösen gefördert. Die Methode

kann bei vielen Denk- und Arbeitsprozessen für ein vertieftes Verständnis von Lehrinhalten oder zur nachhaltigen Festigung von Wissen genutzt werden. So können die Herausforderungen im Lehralltag auf eine neue, zunächst ungewohnte Weise adressiert und Lösungs- bzw. Weiterentwicklungsansätze für eine studierendenzentrierte Lehre geleitet werden. Als agile Lehr-Lernmethode sorgt die LSP-Methode für ein motivierendes Lernumfeld sowie eine demokratische Gesprächskultur, bei der alle gleichermaßen zu Wort kommen.

In einem Methodenworkshop im Rahmen des Zertifikatsprogramms „Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“ des Netzwerks Hochschuldidaktik NRW lernen die Teilnehmenden die Prinzipien und Hintergründe der LSP-Methode kennen, können sich über mögliche Anwendungsfelder in der Hochschule austauschen und entwickeln erste eigene Ideen für die Anwendung in der eigenen Lehrpraxis. Neben einer theoretischen Einführung stehen vor allem praktische Übungen mit den LEGO®-Steinen im Fokus, bei denen der Ablauf der Methode intensiv erprobt und gemeinsam hinsichtlich der damit verbundenen Potenziale und Möglichkeiten reflektiert wird. Dies ermöglicht es ihnen, die LSP-Methode effektiv in ihre Lehre zu integrieren oder sie innerhalb ihres Fachbereichs weiterzutragen.



Vorgehen

Das praktische Erproben ist der beste Weg, die LSP-Methode in der Tiefe kennenzulernen und ihre Effekte mit allen Sinnen zu erleben. Im Multiplikator*innenworkshop durchlaufen die Teilnehmenden den Großteil des klassischen LSP-Ablaufs, d.h. mehrere Skill Building-Phasen sowie die zentralen Bauphasen „Einzelmodelle“ und „Gruppenmodell“.

Das Skill Building dient dem Warmwerden mit den LEGO®-Materialien und dem spielerischen Erproben des metaphorischen Arbeitens mit den LEGO®-Modellen sowie des zugrundeliegenden Prinzips des Storytellings. Von einem einfachen Bauauftrag wie „Baue eine Brücke und nutze dabei zwei Wege, wie du LEGO®-Steine noch nie zusammengebaut hast“ geht es schnell über zu komplexeren Baufragen wie „Was war dein größter Erfolg als Lehrende*r?“, welche gleichzeitig den thematischen Fokus einleiten. Nach jeder dieser kurzen Bauphasen werden die Modelle in der Gruppe geteilt und die Erfahrungen mithilfe von ausgewählten Fragen reflektiert.

Die Bauphase „Einzelmodelle“ läutet den Hauptteil des Workshops ein. Die Teilnehmenden erhalten die Aufgabe, individuelle Modelle mit LEGO®-Steinen zu bauen, die ihre Gedanken, Ideen, Einstellungen, Perspektiven oder Gefühle zu einer inhaltlichen Fragestellung versinnbildlichen. In diesem Workshop wurde die Baufrage „Was kann ich für die gute Lehre an der Uni Siegen beitragen?“ bearbeitet. Für diese Bauphase und das anschließende Bauen und Reflektieren wird anders als beim Skill Building deutlich mehr Zeit eingeräumt und viel Raum für den kollegialen Austausch über die Modelle gegeben.

Aus den Einzelmodellen wird in der letzten Bauphase ein gemeinsames Gruppenmodell zusammengestellt, welches die Gedanken und Ideen aller Teilnehmenden vereint. In einem kollektiven und kollaborativen Aushandlungsprozess werden einzelne Elemente aus den Einzelmodellen ausgewählt und so auf der Platte platziert, dass sichtbar wird, wo die Gedanken verbunden sind.

Gemäß der LSP-Prinzipien sollte das Gruppenmodell einen logischen, klaren und systematischen Aufbau aufweisen und jedem Stein eine spezifische Bedeutung beigemessen werden. Dies bedeutet, dass keine rein dekorativen Elemente hinzugefügt werden sollten, sondern jeder Stein eine Funktion und Relevanz innerhalb des Kontexts haben muss. Durch diese Vorgaben wird sichergestellt, dass das erstellte Modell eine präzise und aussagekräftige Darstellung der Ideen und Konzepte der Gruppe bietet, und somit effektiv zur Lösungsfindung oder zur Erreichung anderer Ziele innerhalb des Workshops beiträgt.

Für diese entscheidende Bauphase wird ebenfalls ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt, da es für den Erfolg der Methode entscheidend ist, dass jede*r Teilnehmende die Funktion aller Elemente des Gruppenmodells sowie deren Verbindungen untereinander nachvollziehen kann und ein gemeinsames Einverständnis über die Gesamtaussage des Gruppenmodells erreicht wird. Bei der abschließenden Videodokumentation wird das Gruppenmodell in einem maximal dreiminütigen Video vorgestellt und so die Ideen und Gedanken, die in das Modell eingeflossen sind, dokumentiert.

Die praktischen Erfahrungen, die die Teilnehmenden in diesem Workshop sammeln, werden durch mehrere theoretische Input-

phasen zu den Funktionen der einzelnen Bauphasen, zur Wirkung und zum Ablauf der Methode ergänzt. Den Teilnehmenden wird zudem eine kuratierte Materialsammlung mit Basisinformationen und Tipps für die eigene Umsetzung oder zu bestimmten Anwendungsszenarien im Hochschulkontext zur Verfügung gestellt.

Reflexion und Tipps

Die Durchführung des Workshops hat deutlich gemacht, dass v.a. für die diskursiven Phasen ausreichend Zeit eingeplant werden muss. Während dieser Phase des Teilens und Reflektierens entstehen automatisch sehr intensive Gespräche, denen insbesondere in einem Multiplikator*innenworkshop ausreichend Raum gegeben werden sollte. Ein zu restriktives Zeitmanagement der Redezeiten könnte diese Gespräche stören oder unterbrechen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass alle Teilnehmenden möglichst gleichermaßen zu Wort kommen. Dies fördert nicht nur den offenen Austausch, sondern unterstützt die Teilnehmenden auch dabei, ihre Gedanken und Ideen wirksam zu kommunizieren und ein vertieftes Verständnis der Methode zu entwickeln.

Die LSP-Methode kann ihre volle Wirksamkeit auch bei einer sehr heterogenen Teilnehmendengruppe, in diesem Fall bestehend aus Lehrenden verschiedener Fakultäten und Fachkulturen, entfalten und eröffnet somit die Möglichkeit, eine Vielzahl von Perspektiven zu einer Frage oder einem Thema einzubeziehen. Zudem wird die Bedeutung des Transferpotenzials für die Teilnehmenden deutlich, da wiederholt Fragen nach der Eignung der LSP-Methode für bestimmte Fächer oder Veranstaltungsformate gestellt werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, vor dem Einsatz der LSP-Methode im Lehrkontext spezifische Lernziele der Lerneinheit zu identifizieren. Auf dieser Grundlage können dann geeignete Bauaufträge und Reflexionsfragen entwickelt werden, die passgenau auf behandelte Inhalte oder Problemstellungen abgestimmt sein sollten.

Es ist wichtig zu betonen, dass der Erfolg der LSP-Einheit stark von einem unterstützenden Lehr- und Lernumfeld abhängt. Lehrende sollten daher darauf achten, eine offene Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Studierenden frei fühlen, ihre Gedanken und Ideen auszudrücken. Auf diese Weise kann das Potenzial der LSP-Methode zur Förderung des Lernens und der persönlichen Entwicklung optimal ausgeschöpft werden.

Weiterführende Literatur

Blair, S., & Rillo, M. (2019). *Serious work: Meetings und Workshops mit der Lego Serious Play Methode moderieren: mit bewusster Inkompetenz* (J. Dröge, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.

Blair, S. (2022). *Die Lego® Serious Play®-Methode spielend meistern: 44 Techniken und Tipps für erfahrene Lego® Serious Play®-Fazilitatoren* (J. Dröge, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.

Hillmer, D. (2021). *PLAY! der unverzichtbare LEGO® SERIOUS PLAY® Praxis-Guide für Trainer, Coaches und Moderatoren*. München: Hanser.



Hoffmann, L., & Seidl, T. (2021). Playful learning. Möglichkeiten, mit LEGO® den Schreibprozess zu unterstützen. In T. Schmohl (Hrsg.), *Situiertes Lernen im Studium. Didaktische Konzepte und Fallbeispiele einer erfahrungsbasierten Hochschullehre* (S. 141–152). Bielefeld: wbv media. <https://doi.org/10.25656/01:27930>

Jensen, C. N., Seager, T. P., & Cook-Davis, A. (2018). LEGO® SERIOUS PLAY® In Multidisciplinary Student Teams. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), 264–280. <https://doi.org/10.18646/2056.54.18-020>



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.



Konzepte digitaler Lehre reflektieren

Dipl. Päd. Tanja Osterhagen

Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe

Dipl. Päd. Tanja Osterhagen ist Mitarbeiterin im Team Lehre und Lernen der TH OWL und dort Ansprechpartnerin für das Thema Lehrididaktik. Im Rahmen ihrer Tätigkeit hat sie die Ausbildung zur zertifizierten LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitatorin im Sommer 2023 absolviert und setzt die Methode seitdem regelmäßig in ihren eigenen Lehrveranstaltungen sowie in Workshops mit und für Lehrende ein.

Hochschulbereich:

Fachübergreifender Bereich, Internationale Projektgruppe

Veranstaltung:

Workshop zum Thema „Gute digitale Lehre“

Zielgruppe:

Lehrende verschiedener Fachdisziplinen und aus unterschiedlichen Ländern

Zeitraumen:

Ca. 4 Stunden (in einem siebenstündigen Workshoptag eines mehrtägigen Workshops)

Gruppengröße:

Maximal 15 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Brick Soup (Erweitertes Identity and Landscape-Set: Setnummer 2000430, erweitert z.B. um diverse Tierfiguren), Connections Kit (Setnummer 2000431), Platten verschiedener Größe

Raumkonfiguration:

3 Gruppentische, 1 Materialtisch

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Aktivierung, Reflexion und Austausch zu guter digitaler Lehre anregen
- Kenntnisse über LSP-Methode vermitteln

Ausgangslage

In einem internationalen Projekt, an dem die TH OWL beteiligt war, bestand unsere Aufgabe als Projektpartnerin darin, Lehrpersonal (Professor*innen, aber auch Mitarbeitende in der Lehre) aus verschiedenen Ländern einen Einblick in das Thema digitale Lehre an der TH OWL zu geben und einen Austausch zwischen den Teilnehmenden zu diesem Thema zu ermöglichen. Dies sollte die Teilnehmenden dazu anregen, ihre eigene Lehre zu reflektieren.

Die Teilnehmenden aus verschiedenen Ländern des Balkans und Deutschland kamen dazu für einen mehrtägigen Präsenz-Workshop an die TH OWL. Sie brachten dabei sehr heterogene Vorkenntnisse in der Lehre mit, da einige von ihnen schon lange Zeit Lehrende an einer Hochschule sind, während andere erst kürzlich mit ihrer Lehrtätigkeit begonnen hatten.

In der Annahme, dass das Verständnis von guter Lehre sich also schon individuell zwischen den Teilnehmenden sehr unterschiedlich gestalten würde, unterscheiden sich auch die Rahmenbedingungen der Bildungssysteme der Heimatländer, welche sich ebenfalls auf die Durchführung der Lehre auswirken. Um über diese Unterschiede ins Gespräch zu kommen und mögliche Good-Practice-Beispiele auszutauschen sowie Lösungen für eigene Herausforderungen finden zu können, bekamen die Teilnehmenden am ersten Workshoptag einen Einblick in verschiedene Formen der (digitalen) Lehre, wie sie an der TH OWL

durchgeführt werden. Von Laborpraktika, welche mit klassischen digitalen Elementen des hochschuleigenen LMS begleitet wurden, bis hin zu Vorlesungen im Flipped-Classroom-Format wurden verschiedene didaktische Ansätze vorgestellt, immer mit einem großen Fokus auf den digitalen Anteil und wie dieser an der TH OWL gewinnbringend für Lehrende und Studierende in den Lehrprozess integriert wird.

Mit diesen unterschiedlichen Anregungen sollten die Teilnehmenden am zweiten Workshoptag ihre eigenen Konzepte und Vorstellungen zum Thema digitale Lehre reflektieren, darüber in den Austausch kommen und die Ergebnisse des Austausches im Nachmittagszeitraum direkt konzeptionell in die eigene Lehre einfließen lassen.

Für diesen Workshoptag haben wir die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode gewählt, da diese für alle Teilnehmenden bisher unbekannt war und die Lehrenden so nicht nur selber als Teilnehmende über ihre eigene Haltung zu digitaler Lehre reflektieren, sondern auch noch eine neue Methode kennenlernen konnten, welche sie anschließend in ihrer eigenen Lehre anwenden können.

Vorgehen

Beginnend mit einer Begrüßung, einem kurzen Rückblick auf den ersten Workshoptag und der Vorstellung der Agenda für den



zweiten Workshoptag stiegen die Teilnehmenden direkt in das Skill Building ein. Den Teilnehmenden stand von Beginn an das gesamte LEGO®-Material für alle Bauphasen zur Verfügung.

1. Da die Methode für alle Teilnehmenden neu war, haben wir dem Skill Building einen ausreichend großen Raum gegeben. Nachdem die Teilnehmenden aus beliebig wählbaren Steinen zunächst eine Brücke bauen sollten, die bestimmte von uns vorgegebene Kriterien erfüllt, wurden sie im zweiten Teil des Skill Buildings an das Denken in Metaphern herangeführt, indem sie den für sie beeindruckendsten Aspekt des 1. Workshoptages bauen sollten. Basis für das Modell waren zehn der Steine, die zuvor für den Bau der Brücke verwendet wurden. Durch die Eingrenzung der zur Verfügung stehenden Steine für diese Aufgabe waren die Teilnehmenden darauf angewiesen, den Steinen eine neue Bedeutung zu geben und somit in Metaphern zu denken. Die Bauzeit für die beiden Modelle lag bei je 5 Minuten. Anschließend haben die Teilnehmenden ihre Brücken bzw. ihren beeindruckendsten Aspekt kurz vorgestellt und die vorgegebenen Kriterien wurden vom Plenum „überprüft“.
2. Da die Teilnehmenden die Möglichkeit haben sollten, die Methode auch selber in ihrer eigenen Lehre anwenden zu können, führten wir nach dem Skill Building mit einer umfangreichen Präsentation in die LSP-Methodik, die zentralen Merkmale und die Stärken der Methode ein.
3. Im Anschluss an die Präsentation und somit auch mit einer klareren Vorstellung dessen, was nun auf sie zukommen wird, bekamen die Teilnehmenden die Aufgabe, ein Einzelmodell von ihrer Vorstellung von „guter digitaler Lehre“ zu bauen. Dafür hatten sie 10 Minuten Zeit. Folgende Leitfragen haben wir den Teilnehmenden dabei an die Hand gegeben:
Wie sieht gute digitale Lehre aus?
Was bedeutet gute Lehre für Sie?
Welche Aspekte von Lehre sind besonders wichtig für gute digitale Lehre?
Nachdem die Bauzeit verstrichen war, wurden die Einzelmodelle vorgestellt, mit dem Fokus auf die Beantwortung der Leitfragen.
4. Die Teilnehmenden wurden im Anschluss daran in drei Gruppen à 5 Personen aufgeteilt. Aus den Einzelmodellen jedes Gruppenmitglieds sollten sie nun im nächsten Schritt jeweils ein Gruppenmodell bauen. Ziel dieser Aufgabe war es, ein gemeinsames Grundverständnis von „guter digitaler Lehre“ zu entwickeln. Wichtig beim Gruppenmodell ist, dass jede*r Teilnehmende mit allen Aspekten des Gruppenmodells einverstanden ist. Es sollten Teile jedes Einzelmodells in das Gruppenmodell einfließen. Zusätzlich können auch neue Aspekte eingebaut werden, die die Teilnehmenden zuvor in ihren Einzelmodellen nicht eingebaut hatten. Die Bauzeit für das Gruppenmodell betrug 30 Minuten. In einer anschließenden ausführlichen Reflexion hatte jede Gruppe die Gelegenheit, ihr Modell, die enthaltenen Einzelkomponenten sowie den Prozess der Erstellung vorzustellen. Der Schwerpunkt lag bei dieser Reflexion stärker auf dem Entstehungsprozess und den geführten Diskussionen, um herauszufinden, an welchen Punkten die Teilnehmenden sich weitestgehend einig waren und an welchen Punkten sich die Meinungen und Haltungen zu guter digitaler Lehre unterschieden.

5. Nach einer längeren Pause wurden die Ergebnisse aus den Diskussionen vom Vormittag aufgegriffen. Zunächst bekamen die Teilnehmenden in Form einer kurzen live Demonstration kurze Einblicke in zwei digitale LMS-Kursumgebungen von Lehrenden der TH OWL, die sich durch ihren didaktisch komplexen und inhaltlich umfangreichen Aufbau von anderen digitalen Lehrmaterialien abheben. Fragen konnten direkt in der Präsentation gestellt und beantwortet werden. Die Teilnehmenden hatten anschließend 1,5 Stunden Zeit, eine ihrer Lehrveranstaltungen vor dem Hintergrund der Präsentationen aus dem ersten Workshoptag und der Überlegungen und Diskussionen aus dem Vormittag des 2. Workshoptages sowie der live Demonstrationen strukturell zu überarbeiten. Sie waren aufgefordert zu überlegen, wie sie ganz konkret Elemente der digitalen Lehre in ihre eigene Lehrveranstaltung sinnvoll einfließen lassen können. Dieser Workshopteil wurde nicht mit der LSP-Methode durchgeführt. Die Teilnehmenden sollte ihre Ergebnisse stichpunktartig notieren und anschließend als kurze Präsentation entweder auf Flipchartpapier oder in einer digitalen Präsentation den anderen Teilnehmenden vorstellen. Wenn die präsentierenden Teilnehmenden es erlaubten, konnte das Plenum ein Feedback zu den vorgestellten Konzepten geben.

Reflexion und Tipps

Der Zeitplan für den zweiten Workshoptag erwies sich als insgesamt sehr straff. Bei einer erneuten Durchführung und auch allgemein bei Workshops, in denen die LSP-Methode im größeren Umfang eingesetzt wird, empfehlen wir, mehr Zeit für Pausen einzuplanen. Wir konnten beobachten, dass viele wertvolle Diskussionen in den kurzen Pausen stattfanden, die wir zwischen durch eingeplant hatten. Leider mussten wir aufgrund des straffen Planes diese wertvollen Diskussionen immer wieder unterbrechen und hätten ihnen im Nachhinein gerne mehr Zeit eingeräumt.

Außerdem hatten wir den Eindruck, dass die LSP-Methode von den Teilnehmenden als motivierende und anregende Abwechslung zu den überwiegend vortragsartigen Inhalten aus dem ersten Workshoptag wahrgenommen wurde. Trotz dieser positiven Wahrnehmung der Methode als solche hatten wir den Eindruck, dass die veränderte Herangehensweise an das Thema Lehre und das Denken in Metaphern und Bildern sowie die Diskussionen über die Ergebnisse die Teilnehmenden sehr fordert.

Während den Bauphasen haben wir die Arbeitsaufträge und Zeitvorgaben immer gut sichtbar für die Teilnehmenden präsentiert. Zusätzlich hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, die verbleibende Zeit auf einem Timer anzeigen zu lassen, sodass die Teilnehmenden diese jederzeit einsehen konnten. Die Zeitslots für die Bauphasen sind oft bewusst kurz gehalten und wurden von den Teilnehmenden in vorherigen Workshops mit der LSP-Methode oft falsch eingeschätzt. Dies führte an einigen Stellen zu Unmut, weil das Gefühl entstand, das Modell noch nicht „fertig“ gebaut zu haben. Mithilfe der immer sichtbaren Restzeit konnten die Teilnehmenden dies besser einschätzen.

Zusätzlich haben wir bei diesem, aber auch anderen Workshops mit der LSP-Methode die Erfahrung gemacht, dass die ganz



konkrete Formulierung der Aufgabe und das Benennen von zusätzlichen Leitfragen besonders ausschlaggebend für den Erfolg der Methode sein kann. Der hier beschriebene Workshop wurde in englischer Sprache durchgeführt. Eine Sprache, die für keine*n der Teilnehmenden eine Muttersprache ist. Durch die Übersetzung der Aufgabenstellung ins Englische und die heterogenen Sprachkenntnisse der beteiligten Personen entstanden immer wieder Situationen, in denen besonders die Reflexion etwas oberflächlich blieb, da das benötigte Vokabular fehlte bzw. vom Plenum nicht richtig verstanden wurde.



Das Wolkige (be)greifbar machen: Politische Utopien visualisieren

Prof. Dr. Isabelle-Christine Panreck, Prof. Dr. Werner
Schönig
Katholische Hochschule NRW Köln

Isabelle-Christine Panreck lehrt Politikwissenschaft an der Katholischen Hochschule NRW. In Decoding-Studien befasst sie sich mit Lernhürden Studierender und hochschuldidaktischen Innovationen. Hierzu setzt sie besonders im Bachelorstudium die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode ein. Werner Schönig lehrt Sozialökonomik und Konzepte der Sozialen Arbeit an der Katholischen Hochschule NRW. Er forscht zu sozialen Diensten, Theorien der Sozialen Arbeit, kommunalen Handlungskonzepten und sozialökonomischen Fragestellungen. Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode setzt er regelmäßig sowohl im Bachelor- als auch im Masterstudium ein.

Hochschulbereich:

Bachelor- und Masterstudium

Veranstaltung:

Seminarsitzung zum Thema „Utopien“

Zielgruppe:

Bachelor- und Masterstudierende

Zeitraumen:

75 Minuten

Gruppengröße:

ca. 16 Studierende

Eingesetztes Material:

Bauplatten, Brick Soup (freie Auswahl LSP-Materialien, bspw. Identity and Landscape Set: Setnummer 2000430)

Raumkonfiguration:

Materialtisch + Gruppentische

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Utopisches Denken anregen
- Pluralität und Konflikte innerhalb von Gruppen erfahren, aushalten und wertschätzen

Ausgangslage

Die Krisen der Gegenwart prägen nicht nur den medialen Diskurs um Politik, sondern auch den Hochschulalltag. Besonders in den Studiengängen „Soziale Arbeit“ (Bachelor) und „Interreligiöse Dialogkompetenz“ (Master) sind die multiplen sozialen und internationalen Problemlagen präsent, schließlich gehört die Analyse der gegenwärtigen Gesellschaft und ihrer Herausforderungen zum Kern beider Fächer. Zugleich kann die Vielzahl der behandelten Probleme erdrückend wirken und so das Arbeiten an Lösungen erschweren. Gerade die Fähigkeit zur Utopie erweist sich dabei als Schritt hin zur Veränderung bestehender Verhältnisse (Neupert-Doppler, 2023). Die Intervention mithilfe der LSP-Methode will somit, erstens, einen Perspektivwechsel bei den Studierenden anregen, indem die Problemzentriertheit hinter utopische Zukunftsvisionen – zumindest für den Moment der Übung – zurücktritt. Zweitens zielt die Intervention auf die Erkenntnis von Pluralität; so ist Utopie nicht fixiert und es ist eher von Utopien im Plural, denn von einer wünschbaren Zukunft auszugehen. Drittens sollen mögliche Konflikte in der Gruppenarbeit ausgehalten werden. Ob die Studierenden diese Konflikte auf ihrer Bauplatte sichtbar machen oder sich auf ein Modell einigen, wird vorab durch die Dozierenden nicht vorgegeben. Da das Material – ab-

gesehen von der Bauplatte – nicht begrenzt ist, wird die Frage des Umgangs mit Pluralität und Konflikten selbst zum Thema der Gruppenarbeit.

Vorgehen

Die Aufgabe, eine politische Utopie mithilfe der LSP-Methode zu bauen, erhalten die Studierenden im Plenum, damit inhaltliche Rückfragen zur Aufgabenstellung gemeinsam geklärt werden können. In dem Zuge wird das Arbeiten mit der LSP-Methode knapp erläutert. In einer ersten Baurunde sind alle Studierenden aufgefordert, in Einzelarbeit oder max. zu zweit eine Utopie auf einer kleinen Bauplatte zu entwerfen. Der Materialtisch befindet sich für alle gut zugänglich in der Raummitte. Abgesehen von einem kleinen Teil der Materialien steht den Studierenden der gesamte Inhalt des Koffers mit LEGO®-Materialien zur Verfügung. Die Lehrperson hält sich in der Nähe des Tisches auf, um ansprechbar zu sein, wahrt allerdings zugleich Abstand, um das Gefühl der Kontrolle zu vermeiden. Wie die Erfahrung zeigt, stellen Studierende gelegentlich die Frage, wie viel Material sie wohl brauchen. Die Lehrperson spielt die Frage zurück an die Studierenden, kann aber den Hinweis geben, zunächst mit ein oder zwei Händen voll zu starten und das auszuwählen, was die Studierenden intuitiv



anspricht. Die Studierenden können auch im weiteren Verlauf zum Materialfisch zurückkehren.

In der etwa 15-minütigen ersten Bauphase gestalten die Studierenden die kleinen Bauplatten. Sofern die Lehrperson einen Stillstand wahrnimmt, kann sie einzelne Impulse setzen und hierfür das bisher zurückgehaltene Material anbieten. In der zweiten Bauphase sollen sich die Studierenden in Gruppen zusammenschließen und zwei Bauwerke zu einer gemeinsamen Utopie umbauen. Für die Gruppenbildung stellt die Lehrperson den Studierenden zwei Varianten vor. Zur Wahl stehen das Abzählen (Vorteil: Durchmischung nach dem Zufallsprinzip) und das spontane Einteilen der Studierenden untereinander (Vorteil: höhere Autonomie der Studierenden, höheres Sicherheitsgefühl aufgrund schon bestehender Beziehungen). Anschließend verteilen sich die Gruppen im Raum, wobei jede Gruppe eine große Bauplatte erhält. Inwiefern die Studierenden die Pluralität und mögliche Konflikte zwischen den Utopien in der neu gebauten Utopie sichtbar machen oder ob versucht wird, einen Konsens zu erreichen, bleibt den Studierenden überlassen.

Nach dieser zweiten Bauphase gehen die Studierenden gesammelt von Tisch zu Tisch und betrachten die gebauten Utopien. Diese werden knapp von der verantwortlichen Gruppe vorgestellt. Es folgt ein Gespräch der Studierenden zur jeweiligen Utopie, das mithilfe einer niederschweligen Frage durch die Lehrperson eingeleitet und moderiert wird. Als Frage eignet sich etwa, auf welches Element der Utopie das Auge der Studierenden als erstes gefallen ist. Pro Tisch ist etwa fünf Minuten Zeit.

Zum Abschluss der Seminareinheit versammeln sich die Studierenden wieder im Plenum. Im Mittelpunkt steht die Reflexion der eigenen Erkenntnisse zu Utopien und den geweckten Emotionen sowie der Umgang mit unterschiedlichen, vielleicht sogar widersprüchlichen Ideen vor allem in der zweiten Baurunde, aber auch die gemeinsame Diskussion der Vorzüge und Grenzen der Methode sowie mögliche Einsatzbereiche in der Sozialen Arbeit oder im interreligiösen Dialog. Die Lehrperson achtet dabei besonders darauf, die Studierenden für Aspekte der Inklusion und Barrierefreiheit zu sensibilisieren. Die Studierenden werden so in einem ersten Schritt hin zu einem Perspektivwechsel von der Erfahrung als Lernende hin zur Ausbildung einer professionellen beruflichen Identität als Fachkraft begleitet.

Reflexion und Tipps

Die LEGO®-Klemmbausteine kanalisieren den natürlichen Spieltrieb des improvisierten Bauens mit irgendwelchen verfügbaren Objekten. Das LEGO®-System liegt in seinem Konzept in einem Bereich zwischen dem ganz freien Spiel mit wahllos gewählten Objekten einerseits und dem fest vorgegebenen Spiel ohne alternative Verwendung der Objekte andererseits. Die LEGO®-Steine erleichtern somit den Bau von Objekten, indem sie ihn strukturieren. Zudem wird durch die Klemmtechnik das Gebaute zu einem festen Objekt ineinander geklemmter Steine, einem Objekt, das man bewegen, wegstellen, wieder hervorholen, umbauen und anderen vorzeigen kann.

Allerdings lässt sich nicht alles mit LEGO®-Material bauen oder zumindest nicht alles gleich gut. Die Vorgabe von Steinen und ihren Varianten, von Figuren, Tieren und Grundplatten gibt An-

regung und ist Beschränkung zugleich. Sie ist zunächst und vor allem Anregung für Spaß am Spiel und erst später, d.h. mit zunehmender Bauerfahrung, wird man sich ihrer Grenzen bewusst, und dann ist es die Überschreitung der Grenzen, welche neue Spielwelten eröffnet. So kann die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode auch dann viel leisten, wenn das System materiell gar nicht verfügbar ist, wenn also mangels System-Methoden-Koffer mit den zufällig gerade verfügbaren Allerweltsgegenständen gebaut werden muss. Auch dann ist der Impuls von „serious play beyond LEGO®“ notwendig und möglich, denn allein die Bezugnahme auf das Bau-Prinzip des – nicht vorhandenen – LEGO®-Systems erzeugt eine Vertrautheit mit der neuen Aufgabe, denn durch sie werden alte Routinen abrufbar. So funktioniert das „Prinzip LEGO® SERIOUS PLAY®“ auch ohne LEGO®-Material in beeindruckender Weise.

Die folgenden Beispiele (siehe Abb. 1–4) entstanden im Januar 2024 in einem Seminar des Master-Studiengangs ‚Interreligiöse Dialogkompetenz‘ der Katho NRW in Köln. Thema des Seminars war u.a. die Problematik des verbalisierten Dialogs und die Frage, wie man nonverbal miteinander über interreligiöse Fragen kommunizieren kann. Eigentlich wäre die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode hierfür prädestiniert, doch mangels des Systemkoffers musste im Seminar improvisiert werden.

Gesagt, getan, die Aufgabe der Studierenden war, die „Utopie des idealen interreligiösen Dialogs“ mit den verfügbaren Objekten an ihren Plätzen im Seminar aufzubauen. Wie oben beschrieben, sollten die Studierenden hierzu entweder für sich oder als Kleingruppe zu zweit ein Objekt bauen. Hinsichtlich des Bauprozesses ist zu vermerken, dass die Studierenden der Aufgabe sehr positiv gegenüberstanden und sie – bis auf eine Ausnahme – auch korrekt verstanden hatten. Es begann sofort eine rege Bautätigkeit. Nach relativ kurzer Zeit von ca. 15 Minuten war mit der Zusammenlegung jeweils von zwei Bauten die nächste Stufe zu bewältigen. Auch dies gelang problemlos. Die Aufgabe fiel also insgesamt recht leicht. Förderlich war, dass das Thema im Studium bereits zuvor intensiv behandelt worden war; es ist ja das zentrale Thema des Studienganges. Auch das fortgeschrittene Alter der Studierenden, ihre Vertrautheit in der Gruppe und mithin eine gewisse Gelassenheit, mögen den Bauprozess erleichtert haben.



Abb. 1: Beispiel der gebauten Utopie eines interreligiösen Dialogs. Fotos: Thomas Ulrich

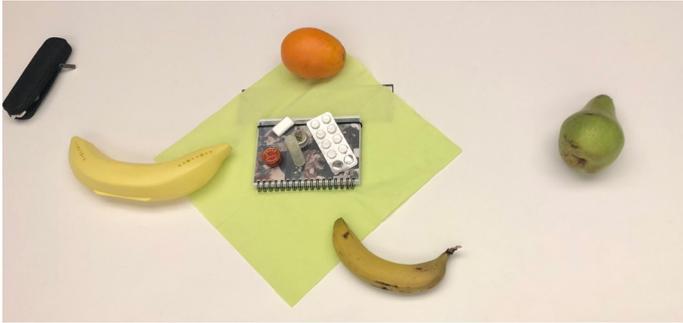


Abb. 2: Beispiel der gebauten Utopie eines interreligiösen Dialogs. Fotos: Thomas Ulrich

Inhaltlich fällt an den Beispielen auf, dass der ideale interreligiöse Dialog aus drei Elementen besteht, die sich in allen Bauten wiederfinden. Erstens gibt es verschiedene Religionen, die sich um ein Zentrum (Gott) versammeln und auf dieses ausgerichtet sind (Stifte, Früchte, Zuckertütchen). Diese Wege zu Gott sind also verschieden, ihr Ziel ist aber dasselbe. Zweitens wird Gott im Zentrum materiell als Turm oder ähnlicher Aufbau dargestellt (Glas, USB-Stick, Parfumprobe). Der Blick und der Weg gehen also von den Religionen zum Zentrum und von dort aus nach oben. Drittens findet der Dialog selbst in einem gesicherten Schonraum statt, der jeder Religion ihren Weg und ihren eigenen Raum lässt. Dieser Schonraum wird durch eine Serviette, einen Untersetzer, ein Gummiband oder eine Tablet-Tasche repräsentiert. Inhaltlich sind diese Utopien im Wesentlichen gleich, allerdings gaben die Details (z.B. zur Gestalt des Turmes oder des Schutzraumes) Gelegenheit zu einem intensiven inhaltlichen Austausch in der Gruppe sowie in der abschließenden Reflexionsrunde im Plenum.



Abb. 3: Beispiel der gebauten Utopie eines interreligiösen Dialogs. Fotos: Thomas Ulrich

Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode eignet sich sehr gut dazu, das wolkige Thema der politischen Utopien in der Hochschullehre (be)greifbar zu machen. Grund hierfür ist zum einen die Vertrautheit und positive Bewertung des LEGO®-Systems seitens der Studierenden, zum anderen eignen sich die Elemente des Methoden-Koffers, wie z.B. die Tiere und Zaunelemente, sehr gut zur symbolischen Verwendung in einer politischen Utopie. Dabei ist für eine erfolgreiche Durchführung der Methode der Rückgriff auf das Original LEGO®-Material nicht unbedingt notwendig. Vielmehr gelingt es motivierten Studierenden auch durch Verwendung von Alltagsgegenständen aus ihrem Bereich, eine politische Utopie zu bauen. „Beyond LEGO®“ ist in diesem Sinne auch ein „Zurück zu den Wurzeln“ des kindlichen Improvisationsspiels. Dessen utopisches Potenzial ist unstrittig und beeindruckend.



Abb. 4: Beispiel der gebauten Utopie eines interreligiösen Dialogs. Fotos: Thomas Ulrich

Weiterführende Literatur

Neupert-Doppler, A. (2023). Politische Bildung und Utopiefähigkeit. In L. Girnus, I.-C. Panreck, & M. Partetzke (Hrsg.), *Schnittpunkt Politische Bildung* (S. 259–274). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40122-1_13



Zukunftsthemen der Unternehmensführung

Prof. Dr. Nicole Richter
Hochschule Düsseldorf

Nicole Richter ist Professorin für ABWL mit den Lehrgebieten Unternehmensführung, -organisation und Personalmanagement am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf. Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode setzt sie als didaktische Methode in ihren Modulen in Bachelor- und Masterstudiengängen ein, um das kreative Potenzial ihrer Studierenden zu entfalten und auch den Spaß an Teamwork und Reflexionsprozessen zu fördern.

Hochschulbereich:

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften – Bachelor-Studiengang

Veranstaltung:

Unternehmensführung

Zielgruppe:

Studierende im 1. Semester eines Bachelor-Studiengangs am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften einer HAW

Zeitraumen:

Skill Building (30 Minuten) + Bauprozess individuell (30 Minuten) + Bauprozess in der Gruppe (60 Minuten) + Vorstellung, Diskussion und Auswertung (90 Minuten); inklusive Pausen und Rüstzeiten insgesamt 5 Stunden-Session

Gruppengröße:

Ca. 40 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

1 Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) pro Teilnehmer*in für Skill Building + Bauprozess individuell; Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430) für Bauprozess in der Gruppe

Raumkonfiguration:

Plenum in U-Form, Materialtisch, Gruppentische für 6 Gruppen à 6–7 Studierende

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Erweiterung und Vertiefung der fachlichen und methodischen Kompetenz: Wissensverbreiterung und -vertiefung im Themengebiet Unternehmensführung sowie Transfer & Reflexion dieses Wissens zur Entwicklung von Zukunftsthemen der Unternehmensführung
- Stärkung der sozialen Kompetenz: Kommunikation & Kooperation in der Teamarbeit sowie Reflexion der eigenen zukünftigen Rollen und des professionellen Selbstverständnisses als Akteur*in in Unternehmen
- Stärkung des Gemeinschaftsgefühls, der Identifikation und der Motivation der Kohorte in der Studieneingangsphase: Gemeinsame Aktivität mit Eventcharakter

Ausgangslage

Das Grundlagen-Modul Unternehmensführung im 1. Semester eines Bachelor-Studiengangs am wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich einer HAW setzt mit seinen Qualifikationszielen primär an der Dimension Wissen und Verstehen, d.h. der Wissensverbreiterung, der Wissensvertiefung und dem Wissensverständnis an. So sollen die Studierenden nach Abschluss des Moduls Grundbegriffe der Unternehmensführung verstehen und einordnen, zentrale Theorien der Unternehmensführung kennen und kritisch hinterfragen, Aufgabenfelder und Instrumente der Unternehmensführung kennen und auf praktische Fragestellungen anwenden sowie Fragestellungen des strategischen und operativen Managements anhand von Praxisbeispielen anwenden, diskutieren und kritisch hinterfragen können.

Ein abschließendes Teilthema des inhaltlichen Curriculums dieses Moduls ist die Zukunft der Unternehmensführung, welches sich besonders gut für einen Workshop mit der LSP-Methode eignet, weil es hier nicht primär um die Wissensvermittlung, sondern die gemeinsame Entwicklung von Zukunftsthemen und -szenarien geht, die aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert und reflektiert werden können. Die didaktischen Ziele eines Workshops mit der LSP-Methode setzen also zum einen an der Erweiterung und Vertiefung der fachlichen und methodischen Kompetenz an, indem das bis dato im Modul erworbene Wissen verbreitert und vertieft und im Rahmen von Transferprozessen auf die Zukunft der Unternehmensführung übertragen werden kann. Zum anderen stärkt die Intervention insbesondere die sozialen Kompetenzen der Studierenden durch die Schaffung einer Gelegenheit zu Kommunikation und Kooperation in der Teamarbeit sowie der Reflexion der eigenen zukünftigen Rolle und des eigenen professionellen Selbstverständnisses als Akteur*in in Unternehmen. Die Studierenden befinden



sich im 1. Semester ihres Bachelor-Studiums – also der Studieneingangsphase. Ein solcher Workshop mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als gemeinsame Aktivität mit Eventcharakter zielt daher gleichermaßen auf die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls, der Identifikation und der Motivation der Kohorte ab.

Vorgehen

Der Workshop startet mit einer Begrüßung, einer Präsentation der Lernziele, einer kurzen Vorstellung der LSP-Methode sowie einer Klärung des zeitlichen Ablaufs. Daraufhin folgt der Einstieg der Teilnehmenden in die erste Übung.

1. Die Teilnehmenden sitzen in einem in U-Form bestuhlten Plenum und können sich so alle gegenseitig gut sehen. Sie erhalten je ein Window Exploration Bag. Das Skill Building beginnt und die Teilnehmenden erhalten den Auftrag, mit Hilfe der Steine aus dem Window Exploration Bag einzeln einen möglichst hohen Turm zu bauen. Auf diese Weise können sie sich mit dem Material vertraut machen und einen Einstieg in die Methode finden. Sie erhalten dafür 7 Minuten Zeit. Die Workshopleitung ermutigt einzelnen Studierende, den eigenen Bauprozess zu reflektieren und die Modelle werden miteinander verglichen. In der Diskussion wird deutlich, dass es in dieser Skill Building-Phase nicht darum ging, den besten, schönsten oder höchsten Turm zu bauen, sondern Ziel ist es, sich in die Methode einzufinden und mit dem Material vertraut zu machen. Implizit wird in dieser Phase auch das Commitment der Teilnehmenden eingeholt, sich für die restliche Workshop-Dauer auf die Methode einzulassen. Für das Skill Building inklusive der ersten kurzen Vorstellung nebst Reflexion werden 30 Minuten veranschlagt.
2. Es folgt ein Arbeitsauftrag für einen individuellen Bauprozess: „Bauen Sie mit maximal 10 Steinen aus dem Window Exploration Bag ein Mini-Modell zu einem Zukunftsthema der Unternehmensführung“. Die Teilnehmenden erhalten dafür erneut 7 Minuten Zeit. Anschließend stellen alle Teilnehmenden ihr Modell in maximal 2–3 Sätzen vor. Für den individuellen Bauprozess nebst kurzer Vorstellung aller Einzelmodelle werden insgesamt 30 Minuten veranschlagt.
3. Es folgt eine kurze Pause mit einer Länge von rund 15 Minuten.
4. Die Workshop-Leitung moderiert nun das Zusammentragen der zuvor vorgestellten Zukunftsthemen der Unternehmensführung und bildet gemeinsam mit der Gruppe der Teilnehmenden insgesamt 6 Themen-Cluster. Diese Themen-Cluster sind dann gleichzeitig die Oberthemen der 6 zu bildenden Teams für den Bauprozess in der Gruppe. Jeder Gruppentisch erhält ein Schild mit dem Oberthema und nun können sich die Workshop-Teilnehmenden ganz frei für die Partizipation an einem der Gruppentische entscheiden, so dass diese idealerweise mit 6–7 Teilnehmenden besetzt sind. Für das Bilden der Themen-Cluster und die Einteilung der Gruppen werden 30 Minuten veranschlagt.
5. Es folgt der Bauprozess in der Gruppe mit dem Arbeitsauftrag: „Bauen Sie in Ihrem Team ein Modell zu diesem Zukunftsthema der Unternehmensführung.“ Die folgenden Teilfragen sollen als Leitplanken und Rahmen für den Bauprozess in der Gruppe dienen:
 - Wie wird die Unternehmensführung der Zukunft aussehen vor dem Hintergrund dieses Fokusthemas?
 - Wie wird die Arbeit in Unternehmen in Zukunft aussehen?
 - Wie wird sich die Rolle der Unternehmensführung/der Manager*innen in Zukunft verändern?
 - Was braucht es, damit Unternehmen in der Zukunft geführt werden können?
 - Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich daraus in der Zukunft für Unternehmen?
 - Wie könnte Ihr persönlicher Beitrag als Akteur*in in Unternehmen zukünftig aussehen?Für den Bauprozess in der Gruppe werden 60 Minuten veranschlagt.
6. Es folgt eine Pause mit einer Länge von rund 30 Minuten.
7. Die Teams haben den eigentlichen Bauprozess abgeschlossen und werden nun gebeten, die Präsentation ihrer Modelle zu planen und vorzubereiten. Konkret gilt es, eine Storyline für eine Präsentation mit einer Dauer von maximal 3–4 Minuten mit Hilfe der folgenden Leitfragen vorzubereiten:
 - Was ist unser Zukunftsthema?
 - Worum geht es hier?
 - Warum ist das Thema in der Zukunft so relevant?
 - Was bedeutet das Thema für die Unternehmensführung der Zukunft?
 - Was sind die Herausforderungen?
 - Wo/wie sehen wir unsere Rolle in der Zukunft?Das Team soll 1–2 Präsentator*innen bestimmen und die Präsentation mittels eines Mobiltelefons als Video aufnehmen. Für die Planung der Präsentation und die Entwicklung der Storyline erhalten die Teams 30 Minuten.
8. Die Teams präsentieren nun nacheinander ihre Modelle und nehmen dies als Video auf. Die restlichen Teilnehmenden versammeln sich um die Modelle, können nach der Präsentation noch Verständnis-Fragen stellen und eine Diskussion zu den entsprechenden Zukunftsthemen führen. Für die Präsentationen inklusive der Diskussionen werden 60 Minuten veranschlagt.
9. Die Teilnehmenden finden sich wieder im Plenum ein und es erfolgt eine finale Feedbackrunde zum Workshop mit Hilfe der folgenden Leitfragen:
 - Was war heute gut? / Was hat mich begeistert?
 - Was hat mich gestört? / Was ist offen geblieben?
 - Was nehme ich heute mit? / Was ist meine größte Erkenntnis?
10. Die Teilnehmenden werden verabschiedet und gebeten, die Modelle abzubauen und die Materialien wieder in die Behälter zurück zu sortieren. Der Workshop wird damit final beendet. Für den Abbau werden 5 Minuten veranschlagt.



Reflexion und Tipps

Bei der Durchführung eines Workshops mit einer recht hohen Gruppengröße ist zum einen für einen ausreichenden zeitlichen Rahmen zu sorgen (ca. 5 Stunden mit Pausen und Rüstzeiten). Weiterhin bedarf es einer großen Räumlichkeit, die idealerweise sowohl einen Bereich für das Material und die Gruppentische sowie ein Plenum für die regelmäßigen Diskussionen und Reflexionen im Plenum ermöglicht. Auch gilt es, in der Gruppe eine Kultur der offenen und wertschätzenden Kommunikation und Kollaboration zu etablieren, die es vor allem ruhigeren Studierenden erlaubt, sich zu beteiligen. Es ist davon auszugehen, dass die Studierenden in der Studieneingangsphase noch nicht oft mit derartigen Interventionen konfrontiert waren, so dass hier für einen leichten Einstieg in ein Workshop-Format gesorgt werden sollte. Die Bereitstellung der Videos über das LMS der Hochschule ermöglicht eine weitere spätere Auseinandersetzung mit der Thematik und auch den Zugang für Studierenden, die an der Workshop-Sitzung nicht teilnehmen konnten.

Weiterführende Literatur

Ferreira, C., Robertson, J., Pitt, L., & Lord Ferguson, S. (2024). Unlocking student creativity with LEGO® Serious Play: A case study from the graduate marketing classroom. *Marketing Education Review*, 34(2), 153–163. <https://doi.org/10.1080/10528008.2024.2337926>

Hattula, C., Hilgers-Sekowsky, J., & Schuster, G. (Hrsg.). (2021). *Praxisorientierte Hochschullehre: Insights in innovative sowie digitale Lehrkonzepte und Kooperationen mit der Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32393-6>

Martin-Cruz, N., Martin-Gutierrez, A., & Rojo-Revenga, M. (2022). A LEGO® Serious Play activity to help teamwork skills development amongst business students. *International Journal of Research & Method in Education*, 45(5), 479–494. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2021.1990881>



Von Glaskugeln, Schätzen und Brücken: Reflexion der Rolle als Lehrende* r

Dr.-Ing. Simone Schipper
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Simone Schipper ist im Referat Studium und Lehre der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg für den Arbeitsbereich Hochschuldidaktik zuständig. Sie ist zertifizierte LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitatorin und nutzt die Methode in hochschuldidaktischen Workshops.

Hochschulbereich:

Referat Studium und Lehre, Hochschuldidaktik

Veranstaltung:

Workshop: Einführung in die kollegiale Hospitation (Präsenzveranstaltung)

Zielgruppe:

Lehrende

Zeitraumen:

Skill Building (ausgewählte Bausteine erklären + zwei Bauaufträge): insgesamt 25 Minuten;
zwei (inhaltsbezogene) Bauaufträge jeweils mit Präsentation und Diskussion: 2 x 20 Minuten

Gruppengröße:

maximal 8 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

1x LEGO® SERIOUS PLAY® Starter Set (Setnummer 2000414)
pro Teilnehmer*in

Raumkonfiguration:

Gruppentisch

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- (eigene) Rolle als Lehrende* r und individuelle Herausforderungen benennen und reflektieren
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Gestaltung der eigenen Lehrtätigkeit erkennen
- neue Impulse erhalten

Ausgangslage

Die Lehrperson gestaltet und prägt den Lernprozess in einer Lehrveranstaltung wesentlich – eine Aufgabe, die vielfältige Herausforderungen und Verantwortung mit sich bringt. Gerade zu Beginn einer Lehrtätigkeit kann dies mit Unsicherheit verbunden sein. Mit unserem hochschuldidaktischen Angebot möchten wir Lehrende dabei unterstützen, mehr Klarheit und Sicherheit bezüglich ihrer Rolle zu gewinnen und so letztlich ihrem persönlichen Stil entsprechend lehren zu können. Auch für die persönliche und professionelle Weiterentwicklung möchten wir die Lehrenden ermuntern, immer wieder die eigene Haltung und das Selbstverständnis auf den Prüfstand zu stellen.

Im Rahmen der Workshops „Planung von Lehrveranstaltungen und Grundlagen der Hochschuldidaktik“ sowie „Einführung in die kollegiale Hospitation“ (als Präsenzveranstaltung) ist die vorgesehene Reflexion der Rolle als Lehrperson methodisch mit dem Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode (LSP-Methode) verknüpft worden. Bei der kollegialen Hospitation besuchen sich die Lehrenden im Anschluss an die Veranstaltung in kleinen Teams gegenseitig in ihren Lehrveranstaltungen und geben sich dazu jeweils ein Feedback.

Bei den genannten Veranstaltungen handelt es sich um Modulbausteine des Zertifikatsprogramms „Hochschuldidaktische Qualifizierung“, das in Kooperation mit den Universitäten Bremen und Osnabrück sowie dem Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik

für Niedersachsen (kh:n), TU Braunschweig, angeboten wird. Der Abschluss des gesamten Programms wird als „Landeszertifikat Hochschullehre Niedersachsen“ anerkannt.

Bei der Grundlagenveranstaltung zur Hochschuldidaktik erfolgt die Reflexion zum Einstieg in ein Thema. Die Teilnahme an der kollegialen Hospitation bildet an der Universität Oldenburg den Modulbaustein „Transfer und Reflexion“. Entsprechend nimmt die Reflexion der eigenen Rolle als Lehrende* r methodisch und zeitlich mehr Raum ein. In der folgenden Beschreibung liegt der Fokus daher auf dem Einsatz der LSP-Methode bei der Einführungsveranstaltung zur kollegialen Hospitation.

Die Herangehensweise mit den LEGO®-Bausteinen soll Interesse wecken und den Einstieg in die Reflexion erleichtern. Nicht alle Lehrenden sind darin geübt, Haltung und Selbstverständnis in Worte zu fassen und mit anderen darüber zu sprechen. Über den Einsatz der LSP-Methode soll diese Hürde gesenkt werden: Bei der Präsentation steht zunächst das gebaute Modell im Fokus, wird beschrieben und ist Gegenstand von Rückfragen. Jede* r kommt mit seinem Bauwerk zu Wort.

Vorgehen

Im Workshop zur Einführung der kollegialen Hospitation erhalten die Teilnehmer*innen zu Beginn der thematischen Einheit zum Selbstverständnis und zu individuellen Herausforderungen in der Lehre jeweils eine Box mit einem Starter Set und können sich kurz



mit dem Inhalt vertraut machen. Gleichzeitig werden seitens der Moderation ausgewählte Steine und Baumöglichkeiten demonstriert (z.B. Zusammensetzen der Minifiguren, Zusammenfügen der großen und kleinen Bausteine). Beim Einsatz der Starter Sets erfolgt ein Skill Building einschließlich einer Heranführung an das metaphorische Bauen: Bei den Bauwerken kommt es weniger darauf an, was dargestellt wird bzw. möglichst wirklichkeitsgetreu zu bauen, sondern vielmehr auf die Gedanken und Gefühle, die damit verbunden werden.

Die Teilnehmer*innen starten mit einer Aufgabe, die noch nichts mit dem eigentlichen Thema der Veranstaltung zu tun hat: „Bauen Sie eine Brücke, unter der die Hand des/der Teilnehmer*in neben Ihnen durchpasst. Oben soll eine Minifigur sitzen.“ Eine Bauphase dauert in der Regel max. fünf Minuten. Bauaufträge werden in geeigneter Form visualisiert (z. B. Präsentationsfolie oder Flipchart). Im Anschluss stellt jede*r sein Modell vor (Impulsfrage: „Was ist das Besondere an Ihrer Brücke?“), Nachfragen sind erlaubt. Der Praxistest mit der Hand folgt.

Im nächsten Schritt bauen die Teilnehmer*innen jeweils ein Modell nach Anleitung. Das Starter Set enthält dazu eine kleine Auswahl (z. B. Walross). Durch eine Frage seitens der Moderation wird angeregt, Gedanken zur dargestellten Figur zu äußern (Impulsfrage: Wofür kann diese Figur stehen?).

Nach diesen beiden Bauaufträgen zum Skill Building folgen nacheinander zwei jeweils fünfminütige Bauaufträge zur Reflexion der eigenen Lehrtätigkeit: „Was macht für Sie eine*n ideale*n Lehrende*n aus?“ [Bauauftrag 1]; „Was ist aktuell Ihre größte Herausforderung in der Lehre?“ [Bauauftrag 2]. Jede*r Teilnehmer*in stellt nach dem jeweiligen Bauauftrag zunächst das Modell vor und eine gemeinsame Diskussion schließt sich an. Bei der Vorstellung der individuellen Modelle werden weitergehend als beim Skill Building die damit verbundenen Erlebnisse, Wahrnehmungen oder Gefühle geschildert. Rückfragen zu den Bauwerken sind an dieser Stelle möglich (z. B. „Hat das Detail/der Stein xy eine besondere Bedeutung?“). Bei der Diskussion im Plenum wird der Blick auf etwaige Gemeinsamkeiten und Unterschiede gerichtet (Impulsfragen: „Was sind Gemeinsamkeiten? Welche Unterschiede fallen Ihnen auf?“) und einzelne Aspekte können diskutiert werden.

Der zweite Bauauftrag leitet dazu über, mögliche Themenschwerpunkte und Beobachtungsaufträge für die kollegialen Hospitationen für sich zu identifizieren und auch für andere sichtbar zu machen. So können sich beispielsweise Hospitationsteams finden, die sich mit ähnlichen Herausforderungen beschäftigen und sich näher dazu austauschen wollen. Nebenbei kann dieser Schritt eine entlastende Wirkung haben: Die Teilnehmer*innen nehmen wahr, dass andere ebenfalls diese oder ähnliche Herausforderungen zu bewältigen haben und sie nicht allein damit sind.

Reflexion und Tipps

1. Mit Skill Building eine Basis schaffen
Im Workshop zur Einführung der kollegialen Hospitation wird mit den Starter Sets des LSP-Materials gearbeitet, die im Verhältnis zu den Window Exploration Bags deutlich umfangreicher sind. Damit haben die Teilnehmer*innen mehr Möglichkeiten beim Bauen. Die Modelle sind in der Regel detailreicher, entsprechend auch die Ausführungen zu den

damit verbundenen Überlegungen. Allerdings sind im Set einige Bauteile enthalten, die nicht unbedingt allen Teilnehmer*innen bekannt sind (z. B. besondere Verbindungselemente). So ist es vorteilhaft, für das Skill Building etwas mehr Zeit einzuplanen.

Beim Einsatz der Window Exploration Bags – wie beispielsweise in einem Workshop zum Thema „Planung von Lehrveranstaltungen und Grundlagen der Hochschuldidaktik“ zu Beginn der thematischen Einheit zum Verständnis von guter Lehre – kann das Skill Building deutlich kürzer ausfallen. Auch hier sollten sich die Teilnehmer*innen zumindest kurz mit dem Inhalt vertraut machen. Parallel erfolgt ein kurzes Skill Building (z. B. per Vortragsfolie oder anhand des Materials vorführen, wie Minifiguren zusammengesetzt werden). Auch das metaphorische Bauen wird in Kurzform demonstriert und erläutert (Impulsfrage: Wofür kann dieser Stein stehen?).

Eine erste „Aufwärmphase“ und Sicherheit im Umgang mit dem Baumaterial können eine gute und förderliche Basis für die inhaltlichen Bauaufträge schaffen.

2. Bei der Auswahl des Baumaterials Ziele und Rahmenbedingungen berücksichtigen
Letztlich erweist sich die Reflexionsaufgabe mit beiden Set-Varianten als gut umsetzbar, aussagekräftig und gewinnbringend für die anschließende Diskussion. Entscheidend für die Materialauswahl sind vor allem die damit verfolgten Ziele und der verfügbare zeitliche Rahmen. Der Einsatz der LSP-Methode stellt sicher, dass sich alle gleichermaßen mit der jeweiligen Frage oder dem jeweiligen Thema beschäftigen und zu Wort kommen.
Im Nachgang ist zu bedenken, dass es bei Verwendung mehrerer Sets bei einer Veranstaltung doch häufiger passiert, dass Bausteine durcheinandergeraten und die Sets oder Boxen gelegentlich auf Vollständigkeit geprüft bzw. sortiert werden müssen – vor allem relevant, wenn beim Skill Building mit Anleitungen gearbeitet werden soll und dazu bestimmte Steine benötigt werden.
3. Dokumentation der individuellen Modelle
Zu empfehlen ist grundsätzlich, die einzelnen Modelle zur Dokumentation und Ergebnissicherung im Rahmen der Veranstaltung per Foto oder Video festzuhalten. Dies kann durch die Teilnehmer*innen oder die Moderation erfolgen. Die geeignete oder gewünschte Form und Verwendung wird am besten zu Beginn mit der Teilnehmer*innengruppe vereinbart.
4. Feedback: Kennenlernen der Methode als Impuls für die eigene Lehre
Einige Teilnehmer*innen haben die LSP-Methode in den Workshops erstmals genutzt. So ist bei den Rückmeldungen angemerkt worden, dass es hilfreich gewesen sei, die Methode kennenzulernen und selbst zu erleben, um die LSP-Methode später vielleicht auch in der eigenen Lehre einsetzen zu können. Seitens der Hochschuldidaktik wird dazu Beratung und Unterstützung angeboten.



Stärkung von Teams

Elena Schön, Prof. Dr. Uta Bronner
Hochschule für Technik Stuttgart

Elena Schön unterstützt als Innovationsmanagerin Studierende und Forschende bei der Gründung von Startups. Uta Bronner lehrt und forscht zu Personal- und Organisationsentwicklung als Professorin für Wirtschaftspsychologie.

Hochschulbereich:

Bachelorstudiengang Wirtschaftspsychologie

Veranstaltung:

Vorlesung „Arbeits- und Organisationspsychologie“ im 4. Semester

Zielgruppe:

Studierende des Studiengangs Wirtschaftspsychologie

Zeitraumen:

3 Stunden 30 Minuten

Gruppengröße:

6 Gruppen à 6 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Brick Soup (z.B. Window Exploration Bag: Setnummer 2000409), für Skill Building pro Teilnehmende* n gleiche LEGO®-Materialien, beliebiges Material für anschließende Modelle; Post-its, Stifte, Timer, Gong

Raumkonfiguration:

6 Gruppentische für je 6 Personen, 1 Tisch für LEGO®-Buffet (von allen Seiten zugänglich)

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Studierende erleben zentrale Elemente erfolgreicher Teamarbeit.
- Sie lernen das Teamrollenmodell von Belbin sowie das Wertemodell nach Schwartz kennen und erfahren die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als Teamentwicklungsmethode.

Ausgangslage

Im Studiengang Wirtschaftspsychologie stehen Lehrende vor der Herausforderung, den Studierenden Themen wie Führung oder Organisationskultur auf eine greifbare und verständliche Weise zu vermitteln. Interaktive, erlebnisorientierte Lernprozesse helfen dabei, das Verständnis und Wissen über diese Konzepte langfristig zu verankern.

Die Vorlesung „Arbeits- und Organisationspsychologie“ befasst sich im 4. Semester mit psychologischen Modellen, die im Unternehmenskontext von Bedeutung sind. Ein Teil des Semesters ist dem Thema „Zusammenarbeit im Team“ gewidmet.

Parallel zu dieser Vorlesung findet im gleichen Semester ein Praxisprojekt statt. In diesem arbeiten jeweils sechs Studierende über mehrere Wochen hinweg gemeinsam und eigenverantwortlich als Beratende für ein Unternehmen an einer wirtschaftspsychologischen Fragestellung. Die gewonnenen Erkenntnisse aus diesem Projekt können direkt in die Vorlesung integriert werden. Die Vorlesungseinheit knüpft an diese praktischen Erfahrungen an. Ziel ist eine intensive Reflexion der Zusammenarbeit während des Praxisprojekts. Damit verbunden wird ein klassisches Modell der Teamarbeit angewandt und die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als Workshopmethode zur Teamentwicklung vorgestellt.

Vorgehen

Die Veranstaltung beginnt mit einer kurzen Einführung in das Thema „Was macht ein Team zu einem erfolgreichen Team?“, gefolgt von vier kurzen Aufwärmübungen mit den LEGO®-Steinen, die das kreative Denken anregen sollen. In den ersten beiden Aufwärmübungen bauen die Teilnehmenden zunächst einen Turm und dann eine Ente in jeweils einer Minute. Allen Studierenden stehen hier die gleiche Auswahl an LEGO®-Steinen zur Verfügung. Die Übungen dieser Phase des Skill Buildings dienen dazu, LEGO®-Steine als Arbeits- und Kommunikationsmaterial kennenzulernen.

In den Übungen drei und vier wird in das Thema langsam eingeführt. So sollen die Studierenden in einer Minute eine starke Emotion darstellen, die sie in ihrer Projektarbeit erlebt haben und anschließend in zwei Minuten ein prototypisches „Horror-Teammitglied“. Jedes gebaute Modell wird in der Gruppe vorgestellt und in seiner Wirkung diskutiert, gefolgt von einer Feedback-Runde zur Übung. Diese initialen Aktivitäten zielen darauf ab, eine offene und kreative Atmosphäre zu schaffen, in der die Studierenden ohne Hemmungen experimentieren und kommunizieren können. Gleichzeitig soll ein Verständnis für konstruktive Kritik und Selbstreflexion entwickelt werden.

Nach den Aufwärmübungen beginnt der erste inhaltliche Themenblock mit der Frage: „Was trägst Du persönlich dazu bei, dass die



Teamarbeit bei Euch im Praxisprojekt gelingt?“.

Die Studierenden dürfen jetzt auf das gesamte verfügbare LEGO®-Material zurückgreifen und in vier Minuten ein Modell zu dieser Frage bauen. Im anschließenden Gruppengespräch innerhalb der Projektteams präsentieren sie ihre Modelle gegenseitig und stellen dazu Verständnisfragen. Anschließend dürfen die Teilnehmenden gegenseitig nach der Methode „Warme Dusche“ weitere positive Aspekte nennen, die nach ihrer Wahrnehmung die jeweils anderen in das Team einbringen.

In einer 10-minütigen Präsentation wird das Modell der Teamrollen nach Belbin vorgestellt. Das Modell beschreibt neun verschiedene Rollen, die Mitglieder in einem Team einnehmen können, darunter beispielsweise „Umsetzer*in“, „Kordinator*in“ und „Spezialist*in“. Jede Rolle leistet einen wichtigen Beitrag zum Teamerfolg. Wird die Rolle allerdings zu starr ausgelebt, kann dies die Teamleistung auch negativ beeinflussen. Das optimale Team besteht aus einer ausgewogenen Zusammensetzung verschiedener Rollen, um effektiv zusammenzuarbeiten (vgl. Belbin, 2022).

Basierend auf den Teamrollen nach Belbin reflektieren die Studierenden mit Hilfe eines Arbeitsblatts zunächst ihre eigenen favorisierten Rollen innerhalb ihres Teams, schätzen die Rollen der anderen Teammitglieder ein, besprechen diese Einschätzungen im Team und erstellen am Flipchart ein gemeinsames Bild der Rollenverteilung in ihrem Team. Dies hilft ihnen, ein besseres Verständnis für die Vielfalt und die Bedeutung unterschiedlicher Beiträge im Teamkontext zu entwickeln.

Abschließend diskutieren die Studierenden im Plenum, welche Aspekte neben einer heterogenen Rollenverteilung in Teams zusätzlich wichtig sind. Diese Diskussion bildet den Übergang zum zweiten inhaltlichen Thema: Werte im Team. Dafür wird das Wertemodell nach Schwartz eingeführt. Das Modell basiert auf der Idee, dass individuelle Werte die Entscheidungen und Handlungen einer Person beeinflussen. Es identifiziert zehn grundlegende Werte, die sich auf einem Kontinuum befinden, angeordnet entlang zweier Dimensionen: (1) Offenheit gegenüber Veränderung und Erhaltung von Stabilität sowie (2) Selbsttranszendenz und Selbsterhöhung (vgl. Schwartz, 1992).

In der darauffolgenden Arbeitsphase erstellen die Studierenden in fünf Minuten zunächst individuelle LEGO®-Modelle entlang der Frage „Welche Werte sind für ein erfolgreiches Team wichtig?“. Anschließend stellen sich die Studierenden in ihren Kleingruppen ihre Modelle vor. Außerdem gibt jede*r die drei individuell wichtigsten Werte in das digitale Umfragetool Mentimeter ein. Die daraus entstehende Wortwolke wird für die Abschlussdiskussion genutzt. Im Weiteren werden alle Kleingruppen mit der Frage „Welcher Wert ist am wichtigsten?“ aufgefordert, ihre Modelle zusammenzuführen und zu priorisieren. Sie haben dafür 12 Minuten Zeit. Am Ende entsteht so ein gemeinsames Modell der Projektgruppe. Die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse der Gesamtgruppe, gefolgt von einer Diskussion über die Bedeutung gemeinsamer Werte und andere Schlüsselaspekte für erfolgreiche Teamarbeit im Unternehmenskontext. In dieser Diskussion kommt auch die Wortwolke der wichtigsten individuellen Werte zum Einsatz.

In einem kurzen Abschluss können die Studierenden Feedback zu der Vorlesungseinheit und ihren wichtigsten Lernergebnissen geben und Fragen zu der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als Workshopmethode stellen.

Reflexion und Tipps

LEGO® SERIOUS PLAY® ist eine hilfreiche Methode in der Wirtschaftspsychologie, da sie es ermöglicht, abstrakte und schwer besprechbare Themen auf eine zugängliche und greifbare Weise zu behandeln. Durch das „hands-on Erlebnis“ können Studierende komplexe Konzepte besser verstehen und verinnerlichen und auch leichter in ein gemeinsames Gespräch darüber kommen. Die Methode fördert nicht nur das Verständnis dieser Themen, sondern ermöglicht auch eine persönliche Reflexion über eigene Verhaltensweisen und die eigene Rolle im Team. Die kreative Nutzung von LEGO®-Steinen hilft den Teilnehmenden, ihre Gedanken und Emotionen auf nonverbale Weise auszudrücken, was zu einem tieferen Verständnis ihrer Denkprozesse sowie der Gedanken der Kommiliton*innen führen kann. Zudem unterstützt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode die Förderung von Teamdynamiken und die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten, da die Studierenden zusammenarbeiten müssen, um gemeinsame Modelle zu erstellen und ihre Ideen zu präsentieren.

Wir erhalten häufig sehr positive Rückmeldung von Studierenden, die den Workshop durch das haptische und visuelle Erleben lange im Gedächtnis behalten und in anderen Kontexten darauf referenzieren.

Für den Einsatz in einer Lehrveranstaltung können neben allgemeingültigen Tipps zur LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode besonders diese Aspekte hilfreich sein:

- **Moderation und Anleitung:** Die Rolle der Moderation ist beim Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode entscheidend. Insbesondere beim Gespräch über die Modelle ist es wichtig, die Studierenden anzuleiten. Dazu zählt v.a. der Hinweis darauf, eher Verständnisfragen an die gebauten Modelle zu stellen anstatt diese direkt zu interpretieren.
- **Kombination mehrerer Methoden:** Um Erkenntnisse aus dem LEGO®-Modell zu abstrahieren und zu fixieren, ist es wichtig, weitere Methoden wie Diskussionsrunden, Metaplankarten etc. zu nutzen.
- **Reflexionsphasen:** Für die Arbeit mit diesem Methodenmix ist es wichtig ausreichend Zeit zu haben, um in den Austausch über die Modelle zu kommen und die Verbindung zu realen Teamprozessen herstellen zu können.

Weiterführende Literatur

Belbin, R. M., & Brown, V. (2022). *Team Roles at Work* (3. Aufl.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003163152>

Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 25, S. 1–65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)



Reflexion von Praxiserfahrungen im Lehramtsstudium

Dr. Matthias Schulden, Dr. Alissa Schüürmann
Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg

Matthias Schulden und Alissa Schüürmann sind wissenschaftlich Mitarbeitende im Institut für Sonder- und Rehabilitationspädagogik und setzen die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® in der Lehrkräftebildung zur Reflexion von Praxiserfahrungen und zu theoretischen Fragestellungen ein.

Hochschulbereich:

Lehrkräftebildung

Veranstaltung:

Praktikumsbegleitveranstaltung

Zielgruppe:

Lehramtsstudierende (Bachelor & Master)

Zeitraumen:

Skill Building (10 Minuten) + Bauprozess (15 Minuten) + Vorstellung, Diskussion und Auswertung (20 Minuten) + Ergebnis-sicherung (10 Minuten)

Gruppengröße:

maximal 15 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building, Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430) und Brick Soup mit Minifiguren (Hauptbauaufgabe)

Raumkonfiguration:

Materialtisch + gemeinsamer Gruppentisch für alle Studierenden

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

Reflexion von Erwartungen und Erfahrungen

Ausgangslage

Schul- und Unterrichtspraktika stellen für Studierende unterschiedlicher Lehramter wichtige Schlüsselerfahrungen im Rahmen ihres Studiums dar. Die Studierenden haben hier die Möglichkeit, an der Universität bereits erworbenes theoretisches Wissen und Fähigkeiten auf ihre spätere berufliche Praxis zu übertragen und Erfahrungen im Unterrichten von Schüler*innen zu sammeln. Unabhängig von der Hochschule und der Art des Lehramtsstudiums sind Praxiserfahrungen in der Schule immer fester Bestandteil der Lehrkräfteausbildung. Diese werden teilweise als Block (~6 Wochen oder auch Praxissemester) oder semesterbegleitend neben dem Besuch von Seminaren und Vorlesungen an der Universität durchgeführt.

Insbesondere Schulpraktika im Bachelorstudium stellen für viele Studierende die erste Erfahrung im Praxisfeld Schule dar und sind deshalb auch mit persönlichen und fachlichen Herausforderungen verbunden. Dies hängt neben einer Vielzahl organisatorischer und inhaltlicher Fragen auch damit zusammen, dass sie zum ersten Mal mit ihrem eigenen Auftreten als Lehrkraft innerhalb eines Macht-/ bzw. Respekt-Verhältnisses konfrontiert werden.

Vor Beginn des Praktikums besuchen die Studierenden eine Vorbereitungsveranstaltung. Hier werden grundlegende Inhalte zur Zielgruppe des Praktikums, zum Vorbereiten, Durchführen, Reflektieren und Dokumentieren von Unterricht und zum (präventiven) Umgang mit Schwierigkeiten vermittelt. Auch formulieren die Studierenden zentrale Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf das anstehende Praktikum. An dieser Stelle bietet die Methode

LEGO® SERIOUS PLAY® zahlreiche Möglichkeiten, den Prozess der eigenen Auseinandersetzung sowie den Austausch über Erwartungen und Befürchtungen durch Visualisierung und kreatives Konstruieren zu unterstützen.

Nach Ablauf des Praktikums besuchen die Studierenden eine Nachbereitungsveranstaltung, in der das Reflektieren der zu-meist sehr intensiven Erfahrungen den zentralen Gegenstand des Seminars darstellt. Das Ziel des Einsatzes der LSP-Methode besteht hier vor allem darin, die vor dem Praktikum formulierten und mit LEGO®-Bausteinen visualisierten Erwartungen mit den Erfahrungen abzugleichen und die Entwicklung der Lehrkraftpersönlichkeit der Studierenden darzustellen und zu verdeutlichen. Auch können für die Studierenden besonders herausfordernde Umstände und Situationen im Praktikum mit Hilfe der LSP-Methode dargestellt, reflektiert und diskutiert werden.

Vorgehen

Die LSP-Übung startet mit einer Skill Building Phase, in der die Studierenden mit dem Material in den Window Exploration Bags eine Schule bauen (3 Minuten). Die gebauten Modelle werden anschließend kurz verglichen und Beobachtungen können ausgetauscht werden. In dieser Phase findet keine individuelle Vorstellung der einzelnen Modelle statt, sondern das Kennenlernen der Methode und des Materials stehen im Vordergrund. Die Seminarleitung sollte in dieser Phase darauf hinweisen, dass es keine „richtigen“ oder „falschen“ Lösungen gibt und dass die Modelle sehr abstrakt (z.B. Schule als Wissenstrichter) oder sehr



konkret (z.B. Schulgebäude) sein können.

In der Hauptbauphase (10 Minuten) bauen die Studierenden ein individuelles Modell mit Material aus dem Landscape and Identity Set und Minifiguren-Sets (je nach Bedarf) und können sich mit ihren Erwartungen an das Praktikum, ihrer eigenen Lehrkraftpersönlichkeit oder besonderen Schlüsselmomenten im Praktikum auseinandersetzen. Für den Bauprozess können den Studierenden folgende Fragen zu einem der drei Themenbereiche mitgegeben werden:

Erwartungen an das Praktikum

- Was erwartet mich im Praktikum?
- Worauf freue ich mich besonders? Was macht mir Bauchschmerzen?
- Welche Vorerfahrungen und Fähigkeiten bringe ich mit?
- Retrospektiv: Welche Erwartungen haben sich erfüllt, welche nicht und warum?

Lehrkraftpersönlichkeit (z.B. sicheres Auftreten vor den Schüler*innen, authentische Ausstrahlung, Art und Gestaltung der Beziehung zu den Schüler*innen)

- Was macht mich als Lehrkraft aus?
- Was ist mir als Lehrkraft im Praktikum gut gelungen und was nicht?
- Woran will ich noch arbeiten?

Schlüsselmomente im Praktikum

- Welcher Moment (positiv oder negativ) aus meinem Praktikum bleibt mir im Gedächtnis?
- Was lerne ich daraus?

Im Anschluss an die Bauzeit können Studierende ihre Modelle freiwillig vorstellen. Es wird über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Modelle im Plenum gesprochen. In der abschließenden Ergebnissicherung können die Studierenden ihre Modelle fotografieren und anschließend die Fotos und Erklärungen zu ihrem Modell an eine digitale Pinnwand (z.B. Padlet oder miro) heften.

Reflexion und Tipps

Die in der Hauptbauphase gestellten Fragen sollen die Studierenden anleiten, Erwartungen vor ihrem Praktikum zu klären und im Anschluss an das Praktikum ihre Praxiserfahrungen zu reflektieren. Es ist möglich, die LSP-Übung vor und nach dem Praktikum zur selben Fragestellung durchzuführen und die beiden Modelle in einem Vorher-/Nachher-Vergleich gegenüberzustellen. Insbesondere das große Spektrum an unterschiedlichen Herangehensweisen und Abstraktionsniveaus in den Modellen stellen eine gewinnbringende Gelegenheit dar, Praxiserfahrungen mit den Studierenden zu reflektieren und gemeinsame Schlussfolgerungen daraus abzuleiten.

Die Freiwilligkeit, das eigene Modell zu zeigen, vorzustellen oder zu fotografieren, sollte bei den hier behandelten Themen unbedingt gewahrt bleiben. Die gestellten Fragen können mitunter zu sehr persönlichen Antworten der Studierenden führen, weshalb eine Vorstellungspflicht nicht zielführend wäre. Grundsätzlich sollte in dem Seminar eine vertrauensvolle Atmosphäre herrschen, damit sich Studierende trauen, ihre Modelle vorzustellen. Bei Be-

darf sollten die Studierenden auf die Schweigepflicht in Bezug auf persönliche Daten von Schüler*innen hingewiesen werden.

Weiterführende Literatur

Möller, W., Beutin, J., Blumenthal, S. & Dunker, N. (2024). (Transformative and Serious) Play for Future. Chancen der LEGO®-SERIOUS-PLAY®-Methode zur Anregung transformativer Bildungsprozesse. In N. Graulich, J. Arnold, S. Sorge & M. Kubsch (Hrsg.). *Lehrkräftebildung von morgen* (S. 135–145). Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830997962.15>



Definition der eigenen Rolle im Rahmen einer Tutor*innenqualifizierung

Elise Schwarz

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Elise Schwarz arbeitet als Hochschuldidaktikerin im Lehrenden-Service-Center an der HTW Berlin und ist dort für die Qualifizierung von (studentischen) Lehrenden und die Begleitung von Lehrentwicklungsprojekten zuständig. Nach einem eigenen Einstiegsworkshop in die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode erprobt sie die Anwendung aktuell in verschiedenen Workshops mit Lehrenden, der Tutor*innenqualifizierung sowie im Rahmen von Zwischenfeedbacks durch Teaching Analysis Polls (TAPs) mit Studierenden.

Hochschulbereich:

Hochschuldidaktik/Fächerübergreifender Bereich

Veranstaltung:

Tutor*innenqualifizierung

Zielgruppe:

Studierende aller Fächer, die als Tutor*innen arbeiten (wollen)

Zeitraumen:

Skill Building (30 Minuten) + Bauprozess individuell (10 Minuten) + Bauprozess in der Gruppe (15 Minuten) + Vorstellung, Diskussion, Auswertung (30 Minuten)

Gruppengröße:

12 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Brick Soup (Erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430)

Raumkonfiguration:

Materialtisch + 2 Gruppentische (à 6 Personen)

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Reflexion über die eigene Rolle
- Austausch und Kommunikation

Ausgangslage

Tutorien sind eine wichtige Unterstützungsmöglichkeit für Studierende, insbesondere um heterogenen Gruppen zu begegnen und Inhalte zu üben und zu verfestigen. Tutor*innen übernehmen dabei eine besondere Rolle – zum einen vermitteln, begleiten und leiten sie andere Studierende an, zum anderen schaffen sie einen sozialen Raum für Austausch und Vernetzung mit flachen Hierarchien. Um die Tutor*innen auf diese Rolle vorzubereiten, findet einmal jährlich im Rahmen eines fachbereichsübergreifenden AWE-Faches (Allgemeinwissenschaftliches Ergänzungsmodul) an der HTW Berlin eine Tutor*innenqualifizierung statt. Diese besteht aus vier Ganztagesblockveranstaltungen und kurzen Selbstlern-einheiten. Ein Schwerpunkt im ersten Block ist die eigene Rollendefinition der Tutor*innen. Durch die Besonderheit der doppelten Rolle als Studierende*r und Lehrende*r werden hier die Spezifika und mögliche Abgrenzungen der eigenen Rolle klar herausgearbeitet. Fragen die dabei geklärt werden, sind:

- Welche Erwartungen werden von den Tutees/Studierenden in meinem Tutorium sicher an mich gestellt werden?
- Welche davon kann und möchte ich erfüllen? Was sind meine Aufgaben?
- Welche Erwartungen stehen im Konflikt zu meiner Aufgabe

als Tutor*in/sind nicht in meiner Verantwortung?

- Welche Erwartungen werden von der Lehrperson an mein Tutorium/an mich gestellt?

In der Vergangenheit wurde dieser Part methodisch durch einen offenen Austausch zwischen den Studierenden und die anschließende gemeinsame Sammlung relevanter Inhalte auf Post-its gestaltet. Hierbei zeigte sich aber, dass nicht alle Rollen, die vielfältigen Standpunkte und mögliche Positionierungen mitgedacht bzw. als Diskussionsgrundlage sichtbar wurden. Zudem fiel den Studierenden eine individuelle Reflexion ihrer eigenen Rolle schwer, da sie zwar in der Theorie Aufgaben und Grenzen sammelten, aber der Transfer auf die eigene Tätigkeit sehr abstrakt blieb.

Aus diesem Grund wurde dieser Teil der Veranstaltung noch einmal überarbeitet und die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode integriert. Durch die physische Darstellung in Form der Modelle zeigt die LSP-Methode sehr gut die verschiedenen Akteur*innen, Zusammenhänge und Grenzen auf einen Blick. Die Vielfalt der Bauelemente inspiriert die Studierenden, ihre eigene Rolle zu definieren und sich selbst einzuordnen. Zudem werden alle Studierenden aktiv miteinbezogen, zum Nachdenken angeregt und zum gegenseitigen Austausch animiert.



Vorgehen

Die Studierenden werden zunächst mit der Methode und den Bauteilen vertraut gemacht. Im Rahmen des Skill Buildings bauen sie einen Turm. Anschließend bekommen sie die folgende Aufgabe: „Stelle dir vor, der Turm steht für deinen Studienabschluss. Er ist das Ziel, welches du erreichen willst. Stelle jetzt deinen bisherigen und deinen zukünftigen Weg dar, dieses Ziel zu erreichen. Symbolisiere deinen Studienverlauf und integriere den Turm.“ Es folgt eine kurze Vorstellung und Reflexion der Modelle.

Als zweiten Schritt steigen die Studierenden thematisch in die eigene Rollendefinition ein und bauen dazu ein individuelles Modell. Hier beachten sie, wie und wo sie sich selbst in ihrer Rolle als Tutor*innen sehen und verorten und welche zusätzlichen Elemente einen Einfluss auf ihre Rolle haben. Dafür steht ihnen eine breite Palette an verschiedensten Bauteilen und Figuren zur Verfügung. Im Anschluss stellen sich die Studierenden gegenseitig ihr Modell vor. Aufgrund der Gruppengröße erfolgt dieser Schritt an zwei Tischen. Wichtig ist hierbei, dass alle die Modelle gut verstanden haben und ggf. Rückfragen zu Unklarheiten stellen. Nach der Vorstellung erfolgt eine kurze Reflexion mit der Frage: „Welche Erkenntnisse, die du vorher noch nicht mitgedacht hast, hast du gerade gewonnen?“

Der dritte Schritt ist der Bau eines Gruppenmodells. Auch dieser erfolgt jeweils an den zwei Tischen, so dass hinterher zwei Modelle entstehen, die die Rollendefinition als ein kollektives Verständnis veranschaulichen. Der Auftrag für die Studierenden lautet hier: „Baut, unter Berücksichtigung und Einbezug der Einzelmodelle, ein gemeinsames Modell, das eure Rolle als Tutor*in veranschaulicht. Macht dabei die Erwartungen, Konflikte sowie Aufgaben sichtbar und verortet euch im Kontext der verschiedenen Akteur*innen.“

Das Gruppenmodell beinhaltet Elemente aller Einzelmodelle, auf die sich die Studierenden einigen können. An dieser Stelle gilt es gut zu kommunizieren, um die Argumente und Beweggründe der einzelnen Personen zu verstehen. Hier zählt die LSP-Methode auch auf die soziale Komponente ein, deren Förderung, insbesondere im ersten Block der Tutor*innenqualifizierung, sehr hilfreich ist. Die Elemente der Einzelmodelle werden zusammengefügt, neu verknüpft, in Verbindung gebracht und ggf. modifiziert. In dieser Phase können aber auch neue Elemente hinzugefügt werden, die sich erst beim Bau des großen Ganzen ergeben.

In Bezug auf die Rollendefinition der Tutor*innen zeigt sich hier ein besonderer Mehrwert durch die LSP-Methode. Zum einen wird deutlich, dass Personen unterschiedliche Auffassungen, Sichtweisen, Kommunikationsstile und Definitionen haben. Diese Erkenntnis ist auch für die spätere Tutorienarbeit sehr wichtig, da auch hier unterschiedliche Menschen zusammenkommen und ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden soll. Zum anderen hilft die LSP-Methode enorm, Beziehungen und Standpunkte deutlich zu machen. So stellt sich zum Beispiel die Frage, ob die jeweiligen Personen als Tutor*in erhöht stehen, vor den Studierenden, neben ihnen oder mittendrin?

Im Anschluss stellen sich die Studierenden der beiden Tische ihr Gruppenmodell gegenseitig vor und diskutieren ggf. Unklarheiten oder Unterschiede. Zum Abschluss werden noch einmal gemeinsam die wichtigsten Punkte zusammengetragen und zentral

schriftlich an einem Whiteboard festgehalten. Dieses wird nach der Kurseinheit digitalisiert und als Dokument im Moodle-Kurs zur Verfügung gestellt. Die Studierenden bekommen zudem individuell Zeit die relevantesten Erkenntnisse für sich zu notieren und ihre ganz persönliche Rollendefinition auszuformulieren.

Reflexion und Tipps

Die LSP-Methode eignet sich sehr gut für die Rollendefinition im Rahmen der Tutor*innenqualifizierung. Durch die verschiedenen vorhandenen Bauteile werden die Studierenden inspiriert und kommen sehr schnell in den Austausch. Ein großes Repertoire an verschiedenen Bauteilen, das neben abstrakten Elementen auch konkrete Figuren (z.B. Tiere, Fahrzeuge, Schatztruhen, Pflanzen etc.) beinhaltet, macht den Einstieg für weniger erfahrene Personen leicht und stellt eine stabile Grundlage für eine gemeinsame Sprache in der Gruppe dar. Die Methode fügt sich zudem gut in den Rahmen einer Blockveranstaltung ein, da hier sowohl die zeitlichen Kapazitäten vorhanden sind als auch der aktivierende Charakter eine willkommene Abwechslung darstellt. Wichtig bei der Durchführung ist eine klare Aufgabenstellung und immer wieder die Frage danach, ob das Gebaute darauf einzahlt. Hier bedarf es einer guten Begleitung und Beobachtung des Prozesses. Zudem hat sich bewährt, die durch die LSP-Einheit gewonnenen Erkenntnisse direkt im Anschluss schriftlich festzuhalten und die Studierenden ihr eigenes Verständnis notieren zu lassen.

Weiterführende Literatur

Hillmer, D. (2021). *PLAY! der unverzichtbare LEGO® SERIOUS PLAY® Praxis-Guide für Trainer, Coaches und Moderatoren*. München: Hanser.



Einstieg in gemeinsame Teamarbeit

Prof. Dr. Tobias Seidl
Hochschule der Medien Stuttgart

Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender an der Hochschule der Medien Stuttgart. Als zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator setzt er die Methode seit 2014 in der Lehre und seiner hochschuldidaktischen Arbeit ein. Zudem führt er regelmäßig hochschuldidaktische Multiplikator*innenschulungen zum Thema durch.

Hochschulbereich:

Fächerübergreifender Bereich

Veranstaltung:

Verschiedene Einsatzszenarien, wie Teamarbeit und Führung, Einstieg in Projekte oder Planspiele

Zielgruppe:

Studierende aller Studiengänge

Zeitraumen:

Skill Building (10 Minuten) + Individuelles Modell (10–15 Minuten) + Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse (15–20 Minuten)

Gruppengröße:

30 Teilnehmende (in 4er und 5er Gruppen)

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building + Brick Soup (erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430) für Hauptbauaufgabe

Raumkonfiguration:

Materialtisch + Gruppentische für die einzelnen Teams (a 5 Personen)

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Studierende aktivieren
- Gemeinsam Gruppenregeln für Teamarbeit entwickeln

Ausgangslage

Ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Vorgehensweise und Spielregeln der Zusammenarbeit sind eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Teamarbeit. Das gilt für studentische wie nicht studentische Teams gleichermaßen. Dieses gemeinsame Verständnis kann in einem Aushandlungsprozess entstehen, wenn implizite Annahmen und Perspektiven explizit gemacht und anschließend diskutiert werden. Aus didaktischer Sicht lohnt es sich, studentische Arbeitsgruppen bei diesem Aushandlungsprozess methodisch zu begleiten. Dabei müssen verschiedene Herausforderungen gelöst werden:

- Die Studierenden müssen sich ihrer eigenen Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse bewusst werden (Selbstreflexion)
- Alle Studierenden einer Gruppe müssen die Gelegenheit haben und nutzen, ihre persönliche Perspektive zu äußern (Artikulation)
- Die Studierenden müssen ein Verständnis für von der eigenen abweichende Perspektiven entwickeln (Verständnis)

Gelingt dies, können aufbauend auf den Austausch gemeinsame Ziele definiert sowie Vorgehensweisen und Spielregeln vereinbart werden. Damit wird die Möglichkeit für einen guten Start in die Teamarbeit geschaffen.

Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode bietet sich hier aus mehreren Gründen an. Zum einen ist die Methode gut geeignet, um eigene Perspektiven zu erarbeiten und im Arbeitsprozess sichtbar

zu machen. Zum anderen sorgt der strukturierte Arbeitsprozess dafür, dass alle Studierenden ihre Perspektive formulieren und artikulieren. Dies ermöglicht auch zurückhaltenden Studierenden ihre Sicht einzubringen. Der Einsatz der Intervention hat sich sowohl bei Semesterprojekten als auch bei geblockten Veranstaltungen bewährt.

Vorgehen

Die Studierenden arbeiten von Anfang bis Ende der Intervention in ihren Teams. Für jedes Team steht ein eigener Gruppentisch zur Verfügung. Die Vorstellung der Ergebnisse findet immer nur innerhalb der Tischgruppen statt. Die einzelnen Aufgaben werden zentral durch die Lehrperson anmoderiert.

Bereits im Skill Building bauen die Studierenden Modelle des (wahlweise) idealen oder schlimmsten Teammitglieds (vgl. Abb. 1). Hier sieht man etwa Teammitglieder, die nur über den Dingen schweben anstatt sich an der Arbeit zu beteiligen (ganz links im Bild) oder Teammitglieder, die einen Schutzpanzer aufbauen und niemanden an sich heran lassen (zweites Modell von links). Die beiden Modelle rechts im Bild stellen dagegen positive Interpretationen dar, u.a. Übersicht und strukturiertes Arbeiten im Projekt.



Abb.1: Beispielhafte Modelle.

Damit werden sie schon mit dem Skill Building in die Thematik eingeführt. Darauf aufbauend baut jede*r Teilnehmende ein individuelles Modell, mit dem folgende drei Fragen beantwortet werden:

- Was macht für mich ein gutes Team aus?
- Wie arbeitet ein gutes Team?
- Was brauche ich persönlich, um mich optimal ins Team einbringen zu können?

Die einzelnen Modelle werden dann im Team vorgestellt und diskutiert. Dabei wird deutlich, welche Erwartungen und Bedürfnisse der/die Einzelne mitbringt und ggf. welches Verständnis die Teilnehmenden von zentralen relevanten Konzepten haben (wie bspw. „Fairness in der Aufgabenverteilung“ oder „gute Kommunikation“). Hier kann der/die Lehrende auch den Prozess unterstützen, indem er/sie die Studierenden auffordert, Buzzwords zu hinterfragen und zu konkretisieren.

Abschließend werden in den Gruppen gemeinsam Vereinbarungen getroffen, wie die weitere Zusammenarbeit gestaltet werden soll. Diese Vereinbarungen sollten am besten schriftlich fixiert werden.

Reflexion und Tipps

- Im Skill Building oder im Rahmen der Haupt-Bauaufgabe können auch die individuellen Kompetenzen, die das einzelne Teammitglied in das Team einbringen kann, zum Thema gemacht werden. Damit erhalten alle Teammitglieder einen Einblick in die individuellen Kompetenzprofile ihrer Kommiliton*innen.
- Je nach zeitlichem Rahmen kann der Prozess auch durch das Bauen eines gemeinsamen Modells des idealen Teams ergänzt werden. Dadurch können die gemeinsamen Vorstellungen konkretisiert und die Ergebnisse durch das Modell fixiert werden. Das gemeinsame Bauen hat auch einen gruppendynamischen Effekt, da die gemeinschaftliche Aktivität und der Stolz auf das Arbeitsergebnis sich positiv auf die Bildung einer Gruppenidentität auswirken können.
- Besonders Studierende, denen es schwerfällt, eigene Erwartungen zu formulieren und in der Gruppe zu äußern, profitieren erfahrungsgemäß von der Intervention.

Weiterführende Literatur

Seidl, T. (2016). Lernwirksame Reflexion in Planspielen mit LEGO® SERIOUS PLAY®. In S. Schwägele, B. Zürn, D. Bart-schat, & F. Trautwein (Hrsg.), *Planspiele—Vernetzung gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele für morgen* (S. 57–68). Norderstedt: Books on Demand GmbH.



Erarbeitung von Erwartungen an die ideale Führungskraft

Prof. Dr. Tobias Seidl
Hochschule der Medien Stuttgart

Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender an der Hochschule der Medien Stuttgart. Als zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator setzt er die Methode seit 2014 in der Lehre und seiner hochschuldidaktischen Arbeit ein. Zudem führt er regelmäßig hochschuldidaktische Multiplikator*innenschulungen zum Thema durch.

Hochschulbereich:

MBA Programm

Veranstaltung:

Seminar zum Thema Leadership

Zielgruppe:

Berufstätige Studierende in einem weiterbildenden Studiengang

Zeitraumen:

Skill Building (15 Minuten) sowie Bau- und Vorstellungsprozess Einzelmodelle (40 Minuten). Bau- und Vorstellungsprozess Gruppenmodelle (20 Minuten sowie Vorstellung im Plenum, Diskussion und Einordnung (15 Minuten)
Reflexion (15 Minuten)

Gruppengröße:

12 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building + Brick Soup (Erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430) für Hauptbauaufgabe

Raumkonfiguration:

Materialtisch + Gruppentische für 3 Gruppen à 4 Personen

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Erarbeitung, Reflexion und Diskussion von Erwartungen an Führungskräfte

Ausgangslage

In der Veranstaltung Leadership setzen sich die Studierenden auf der einen Seite mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Führung auseinander, auf der anderen Seite sollen sie ihre eigenen Führungsfähigkeiten weiterentwickeln. Dazu gehört auch die Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und des eigenen Führungsverhaltens. Grundlegend für die Veranstaltung ist das Verständnis von Führung als Rolle in einem sozialen System. An die Rolle der Führungskraft werden von anderen Beteiligten im System (z.B. Kolleg*innen, Mitarbeitende, Vorgesetzte) Erwartungen gerichtet. Diese Erwartungen zu kennen und damit konstruktiv umzugehen ist eine zentrale Aufgabe der Führungskraft im Prozess der Rollenübernahme (vgl. auch Steiger, 2013). Deshalb ist die Thematik für die Teilnehmenden von hoher Relevanz.

Die Intervention mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode hat mehrere Ziele: Die Studierenden sollen eigene und fremde Erwartungen an Führungskräfte erkennen und diese reflektieren. Zudem sollen die Studierenden erfahren, dass diese Erwartungen zum Teil homogen, zum Teil aber auch sehr heterogen sein können. Auf diese Einsichten aufbauend können die Studierenden eine Haltung entwickeln, wie sie persönlich mit der Vielzahl der an sie in ihrer eigenen Führungsrolle gerichteten Anforderungen konstruktiv umgehen können. Eine zentrale Erkenntnis ist hierbei zu erkennen und zu akzeptieren, dass man nicht allen Erwartungen gerecht werden kann (und soll).

Der Einsatz der LSP-Methode hat hierbei eine doppelte Funktion: Zum einen unterstützt er die Studierenden, ihre eigenen Erwartungen an Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen (z.B. sozial, emotional und kognitiv) auszudrücken und zu reflektieren. Zum anderen dienen die LEGO®-Modelle als wichtiges Kommunikationsmedium, da die gemeinsame Arbeit mit der Methode für einen intensiven Austausch und Diskussion über eigene und fremde Erwartungen in den Kleingruppen sorgt.

Vorgehen

Bei der Einleitung der Intervention wird noch nicht auf das Rollenmodell von Führung Bezug genommen, sondern den Studierenden nur erläutert, dass die Übung dazu beiträgt, sich mit den Idealvorstellungen von Führung auseinanderzusetzen. Damit werden die Erwartungen der Studierenden nicht explizit abgefragt, sondern implizit durch die Konstruktion der idealen Führungskraft erarbeitet.

Im Skill Building (insgesamt 15 Minuten) werden die Teilnehmenden zunächst in die Methode eingeführt. Die Verbindung von LEGO®-Modellen mit Metaphern und Geschichte lernen sie dabei anhand einer Aufgabe kennen, die sie bereits in die Thematik einführt: „Bauen Sie die schlimmste Führungskraft, die Sie sich vorstellen können“.

Darauf aufbauend erstellen die Teilnehmenden ein Modell der „idealen Führungskraft“, zunächst individuell und im zweiten



Schritt als Gruppenmodell (in Gruppen à 4 Teilnehmenden – Zeitbedarf insgesamt etwa 60 Minuten). Der konkrete Bauauftrag wird auf einem Flipchart visualisiert und lautet: „Wie sieht für Sie die ideale Führungskraft aus? Welches Verhalten zeigt sie? Welche Kompetenzen und Überzeugungen bringt sie mit? Welche Biographie hat sie?“ Die in den Fragen adressierten unterschiedlichen Ebenen helfen den Teilnehmenden, ihre Erwartungen möglichst umfassend im Modell (vgl. z.B. Abb. 1) abzubilden. Der Modellausschnitt zeigt etwa die Darstellung von „gute Führung und Steuerung“ (Figur mit dem Rad) und ein „gemeinsames tatkräftiges Arbeiten an Problemen“ (Figuren auf der blauen Platte).



Abb. 1: Beispielhaftes Modell aus der Veranstaltung

Nach dem individuellen Bauprozess teilen und diskutieren die Studierenden ihre Modelle in den Kleingruppen. Dabei werden vor allem auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Erwartungen offensichtlich. Dies sensibilisiert die Studierenden dafür, dass die Erwartungen zum Teil sehr unterschiedlich sind und Begriffe wie „Fairness“ oder „Klarheit“ oft sehr unterschiedlich interpretiert werden. Auch zeigt sich, dass gerade im Hinblick auf die Biographie der Führungskraft Stereotypen und traditionelle Geschlechterbilder eine große Rolle spielen. Diese können mit Unterstützung der Lehrperson erkannt und kritisch eingeordnet werden.

Aufbauend auf die Diskussion der Einzelmodelle erstellt jede Kleingruppe ein gemeinsames Gruppenmodell der idealen Führungskraft. Die Gruppenmodelle werden dann im Plenum vorgestellt. Auf eine vertiefte inhaltliche Diskussion der einzelnen Modelle wird verzichtet. Stattdessen arbeitet die Lehrperson Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Modelle heraus und verknüpft die Ergebnisse mit dem theoretischen Modell des Rollenkonzepts der Führung (vgl. dazu oben). Dabei wird herausgearbeitet, welche Bedeutung Erwartungen Anderer für

die Rollenübernahme haben, wie wichtig es ist, Erwartungen sichtbar zu machen und wie mit diesen Erwartungen konstruktiv umgegangen werden kann. Diese Phase nimmt etwa 15 Minuten in Anspruch.

Zum Abschluss der Intervention reflektieren die Studierenden die Ergebnisse des LSP-Prozesses und deren Relevanz für die eigene Führungsrolle in Zweiergruppen (insgesamt ca. 15 Minuten). Die Ergebnisse dieses Reflexionsprozesses werden in Form eines Blitzlichts im Plenum zusammengetragen.

Reflexion und Tipps

- Beim Bauprozess des Gruppenmodells ist darauf zu achten, dass nicht der kleinste gemeinsame Nenner der Erwartungen dargestellt wird. Vielmehr ist es Aufgabe der Gruppe, die Vielfältigkeit der Erwartungen an die Führungskraft abzubilden. Dabei können und sollen auch sich widersprechende Erwartungen (z.B. „klare Ansagen“ vs. „große Handlungsspielräume für den Einzelnen“) und Einzelmeinungen ihren Platz finden. Gerade das Vorhandensein dieser heterogenen Erwartungen ist eine zentrale Erkenntnis.
- Aufbauend auf die Übung können die Teilnehmenden über weitere Einzelmodelle noch ihre individuellen Erwartungen an sich selbst in der Führungsrolle erarbeiten und reflektieren.

Weiterführende Literatur

Steiger, T. (2013). Das Rollenkonzept der Führung. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 35–61). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5_3



Unterstützung von Promovierenden bei der Reflexion ihres Promotionsprojektes

Prof. Dr. Tobias Seidl
Hochschule der Medien Stuttgart

Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender an der Hochschule der Medien Stuttgart. Als zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator setzt er die Methode seit 2014 in der Lehre und seiner hochschuldidaktischen Arbeit ein. Zudem führt er regelmäßig hochschuldidaktische Multiplikator*innenschulungen zum Thema durch.

Hochschulbereich:

Promotionskolleg

Veranstaltung:

Workshop zur Reflexion des eigenen Promotionsprojektes

Zielgruppe:

Promovierende aller Fächer in der Mitte ihrer Promotion

Zeitraumen:

Skill Building (30 Minuten) + Bauprozess (40 Minuten) + Vorstellung, Diskussion und Auswertung (90 Minuten)

Gruppengröße:

Maximal 12 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building + Brick Soup (Erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430) für Hauptbauaufgabe

Raumkonfiguration:

Materialtisch + gemeinsamer Gruppentisch für alle Teilnehmenden

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

Reflexion über eigene Projekte und das eigene Lernen; Anregen von Austausch

Ausgangslage

Die Promotion ist eine Herausforderung auf mehreren Ebenen. Inhaltlich muss ein fachlich anspruchsvolles Problem gelöst und der Forschungsstand erweitert werden. Diese wissenschaftliche Arbeit findet in einem sozialen und wirtschaftlichen Spannungsfeld statt, das viele Promovierende belastet.

Typische offene Fragen in der Mitte des Promotionsprozesses sind etwa: Wie kann ich eine gesunde Work-Life-Balance finden? Wie gehe ich mit unterschiedlichen an mich gerichteten Erwartungen – etwa durch den/die Betreuenden, Praxispartner*innen, die Familie und meinen eigenen Erwartungen – um? Wie (lange) kann/will ich die Finanzierung der Promotion sicherstellen? Welche Prioritäten setze ich an verschiedenen Stellen im Promotionsprozess?

Um diese und ähnliche Fragen zu bearbeiten, soll der Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode Promovierende in der Mitte ihres Promotionsprojektes in einem Gruppensetting bei der Reflexion ihrer momentanen Situation unterstützen. Insbesondere werden die Teilnehmenden für die momentanen und kommenden Herausforderungen ihres eigenen Promotionsprojektes sensibilisiert und dabei unterstützt, zentrale zu klärende Fragen sowie Lösungsperspektiven herauszuarbeiten. Eine endgültige Lösung dieser Fragen ist jedoch nicht das Ziel der Intervention.

Die LSP-Methode wurde bewusst ausgewählt, weil die Methode sowohl rationale als auch intuitive Zugänge zum eigenen Promotionsprojekt ermöglicht. Da die Auseinandersetzung mit der Promotion ansonsten primär auf der kognitiven Ebene stattfindet,

eröffnet die LSP-Methode vielen Promovierenden zusätzliche und zum Teil auch neue Ebenen der Auseinandersetzung mit der eigenen Situation. Zudem regen das Arbeiten mit Metaphern und die Perspektiven und Beobachtungen der Zuhörenden zu einer tiefgehenden Reflexion des eigenen Projektes an.

Vorgehen

Hauptbauaufgabe des Workshops ist die Darstellung und Reflexion der verschiedenen Facetten des eigenen Promotionsprojektes mit einem LEGO®-Modell. Aufbauend auf einer Skill Building Phase, die die Teilnehmenden mit der Methodik vertraut macht und ins Thema einführt, bauen die Teilnehmenden ein individuelles Modell ihres eigenen Promotionsprojektes. Für diesen Bauprozess werden ihnen verschiedenen Fragen mitgegeben:

- Welche (wissenschaftliche) Frage möchte ich in meiner Promotion beantworten?
- Welche Methoden setze ich dabei ein?
- Welche Inputs sind dafür notwendig und welche Schnittstellen zu anderen Beteiligten sind vorhanden (Abhängigkeiten)?
- Welche Stakeholder sind am/im Promotionsprojekt beteiligt (beruflich/privat)?
- Wie sieht der gesamte Arbeits- und der Promotionsprozess aus (Meilensteine, Zeitplan, Zwischenschritte)? Wo stehe ich momentan?
- Welche Risiken gibt es im Projekt?
- Welche Leerstellen und offenen Fragen gibt es noch?



Darauf folgen die Vorstellung und Diskussion der individuellen Modelle. Die Teilnehmenden erhalten den Auftrag, dabei insbesondere auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem eigenen und dem vorgestellten Modell zu achten und diese in der Diskussion zu thematisieren (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Modelle verschiedener Promotionsprojekte.

Ausgehend von den Modellen und den zugehörigen Geschichten werden individuelle sowie im Promotionsprozess typische Herausforderungen und Probleme herausgearbeitet. Darauf aufbauend können aus der Perspektive des/der Bauenden, der Workshopleitung sowie der anderen Teilnehmenden Lösungsmöglichkeiten skizziert werden. Die im Bau- und Diskussionsprozess entstandenen neuen Perspektiven auf das eigene Projekt sowie die Einsichten in die Herausforderungen anderer eröffnen Lösungsräume und sorgen für soziale Entlastung: „Das fällt nicht nur mir, sondern auch den anderen schwer.“ Die Ergebnissicherung erfolgt über ein Arbeitsblatt, in dem die Teilnehmenden kontinuierlich für sich wichtige Erkenntnisse protokollieren.

Reflexion und Tipps

- Im Framing der Intervention bzw. dem Skill Building muss darauf geachtet werden, dass alle Teilnehmenden ausreichend Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten im Umgang mit der LSP-Methode und Vertrauen in die Gruppe entwickeln. Nur dann kann die notwendige Tiefe im Bau- und Diskussionsprozess erreicht werden.
- Das Bauen des Modells des eigenen Promotionsprojektes ist ein langer und komplexer Prozess. Es lohnt sich deshalb für die Moderation, nicht alle Fragen und Denkanstöße auf einmal zu präsentieren, sondern diese nach und nach in den Bauprozess einfließen zu lassen. Dies gibt den Bauenden

immer wieder neue Impulse und verhindert eine Überforderung durch zu viele Aufgaben und Fragen auf einmal.

Weiterführende Literatur

Gauntlett, D. (o. J.). LEGO® workshop for PhD students. Abgerufen von <https://davidgauntlett.com/events/lego-workshop-for-phd-students/>

Seidl, T. (2022). LEGO® Serious Play® im Promotionscoaching. Anwendung als Reflexionsmethode in Promovierendenworkshops. In B. Berendt et al. (Hrsg.), Neues Handbuch Hochschullehre (S. 101 – 110). Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus.



Partizipative Lehrentwicklung: Studierende erarbeiten Lehrformate

Prof. Dr. Markus Stäuble
Hochschule München

Markus Stäuble hat eine Innovationsprofessur für Lehre an der Hochschule München inne und beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit Gamification für die Aktivierung von Studierenden zur kollaborativen Arbeit. Hier kommt auch die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als kreatives Werkzeug für die Ideenfindung zum Einsatz.

Hochschulbereich:

Curriculumsentwicklung der Studiengänge

Veranstaltung:

Eröffnungsveranstaltung in projektbasierten Modulen

Zielgruppe:

Bachelor- und Masterstudierende

Zeitraumen:

3 Stunden Einführung in die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode +
3 Stunden Entwicklung der Grundidee mit der LEGO® SERIOUS
PLAY®-Methode

Weitere Sitzungen (hier: 10 Sitzungen) für die Ausarbeitung der
Idee

Gruppengröße:

Maximal 20 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Connections Kit (Setnummer 2000431)

Identity and Landscape Set (Setnummer 2000430)

Brick Soup (Zusätzliche LEGO®-Minifiguren: LEGO® Education
45022; LEGO® DUPLO®-Steine)

20 x Starter Set (Setnummer 2000414; aus diesen Sets wurden u.
a. die Steine für die Enten genommen)

Pro TN 1x grüne Bauplatte (11023)

Pro Gruppe 2x graue Grundplatten (1124)

Große Stoffkisten für Grundbausteine

Sortierboxen für Spezialsteine und Verbinder

Raumkonfiguration:

Länglicher Materialtisch mit den sortierten Steinen in kleinen
Behältern. Der Tisch ist von allen Seiten erreichbar.

Pro Gruppe zwei Tische für den Bau des Modells. Auf dem Grup-
pentisch ist Platz für zwei graue Grundplatten und eine grüne
Bauplatte pro Gruppenmitglied.

Leere Materialbehälter für das Einsammeln der notwendigen
Steine.

Präsentationstisch für die Besprechung eines Einzelmodells.

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Kreative Zusammenarbeit in der Produktentwicklung

Ausgangslage

Sowohl im grundständigen Bachelorstudium Digital Media & Print als auch im Master Media Technology & Management an der Hochschule München müssen die Studierenden für das Erreichen des Studienziels zwei Pflichtprojekte absolvieren. Für diese studentischen Projekte bietet sich häufig ein agiles Vorgehen mit dem Scrum-Framework an. Die Herausforderung dabei ist, das notwendige Wissen zu Scrum in kurzer Zeit zu vermitteln, damit alle Studierenden gleichberechtigt und auf Augenhöhe partizipieren können. Das Lernziel der Projekte ist nicht vornehmlich Scrum, sondern die kollaborative Zusammenarbeit an einer praxisorientierten Aufgabe.

Es sollte daher ein Workshopformat zur Einführung in Scrum entwickelt werden, das alle Studierenden auf einen vergleichbaren

Wissensstand bringt. Der Anspruch war dabei nicht, dass die komplette Theorie von Scrum vermittelt wird – dies kann ggf. im Selbststudium nachgeholt werden. Wichtig war vor allem, dass das entstehende Format von den Studierenden gut angenommen wird, so dass es regelmäßig erfolgreich durchgeführt werden kann.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde das Format partizipativ im Rahmen eines studentischen Projekts im Master entwickelt. Im Sinne von User-Centered Design (UCD) sollte eine Studierenden-
gruppe zu Produzierenden für die nachfolgenden Studierenden („Konsumierenden“) des Formats werden. Für die Projektentwicklung kam dabei die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode zum Einsatz. Die Vorgabe an die Studierenden war auf das Nötigste beschränkt: ein praktisches Workshopformat zur Vermittlung von Scrum. Weitere Vorgaben wurden nicht gemacht. Die Begleitung



des Projekts beschränkte sich auf ein unterstützendes Coaching und die Moderation der LSP-Methode. Diese Art der Begleitung wurde sehr positiv evaluiert.

Vorgehen

Einführung der Methode

In der ersten Sitzung (Dauer: 3 Stunden) wird die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als kreative Methode für die Entwicklung von Produktideen eingeführt. Da die meisten Studierenden zuvor noch keine Berührung mit der Methode gehabt haben, wird hier klassisch mit dem Skill Building begonnen. Hier hat sich eine abgewandelte „Duck Challenge“ (vgl. Beitrag 01) bewährt. Alle Teilnehmenden bekommen die gleichen sechs LEGO®-Steine. Nach Start der Stoppuhr haben alle Teilnehmenden eine Minute Zeit, um aus den Steinen eine Ente zu bauen. Im Anschluss kommt die Reflexion. Alle Beteiligten präsentieren ihre Ente und erklären, warum das gebaute Modell eine Ente ist. Besonders wichtig ist hierbei, dass es keine falschen Enten gibt – alle Enten sind großartig und richtig! Dies wird auch zur Einleitung der Duck Challenge mehrmals gesagt.

Da nicht alle Studierenden sich in der Gruppe gut kennen, kommt im nächsten Schritt die erweiterte Duck Challenge als Maßnahme für das Teambuilding zum Einsatz (Zeitraumen: 5 Minuten). In Gruppen (4–5 Studierende) sollen Enten gebaut werden. Jede*r in der Gruppe baut eine Ente, mit der Vorgabe, dass alle Enten in einer Gruppe unterschiedlich sein sollen. Einzelne Bausteine dürfen dabei nicht weggelassen werden und die Enten bestehen weiterhin aus den sechs initialen LEGO®-Steinen. Um die Herausforderung zu steigern, müssen Entenfotos gemacht werden. Alle Enten der Gruppe müssen auf das Foto, und die Gruppen müssen vorher angeben, wie viele verschiedene Enten-Fotos sie erstellen. Es gibt zu den Fotos keine weiteren Vorgaben: Die Enten können jedes Mal umgebaut werden, oder es wird lediglich die Position der einzelnen Enten verändert. Durch das Festlegen der Foto-Anzahl kommen die Studierenden direkt mit dem Begriff „Commitment“ aus SCRUM in Berührung. Die Fotos werden auf ein Online-Whiteboard hochgeladen.

Danach ist der Klassiker dran, die Brücke. Innerhalb von 15 Minuten soll eine Brücke gebaut werden. Bewährt hat sich, Anforderungen zu verschweigen und nach der Hälfte der Bauzeit so zu formulieren, dass ein Umbau der bereits erstellten Brücken erforderlich ist. Zum Abschluss kommt der essenzielle Belastungstest mit dem DUPLO®-Elefanten: Hält die Brücke? Für den Effekt, die emotionale Verbindung von Erbauer*in und Modell zu erleben, ist es wichtig, dass mindestens eine Brücke einstürzt.

Um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden das Repertoire der vorhandenen Steine kennenlernen, erfolgt eine weitere Runde zum Skill Building, um das sogenannte „Storytelling“ zu üben. Hierfür wird folgende Fragestellung formuliert: „Bauen Sie ein Modell, das Ihren Start im Masterstudium darstellt.“ In der abschließenden Reflexion üben die Studierenden das Storytelling und erhalten dadurch die Selbsterfahrung, dass Modelle aus LEGO®-Steinen große Geschichten zu erzählen haben.

Die Präsentation erfolgt auf dem Präsentationstisch. Auf dem Tisch befindet sich nur das Modell, ansonsten nichts. Für die Präsentation der Modelle wurden zuvor die Regeln erklärt:

- Erzählen Sie die Geschichte des Modells und nicht Ihre Geschichte.
- Jeder Stein hat eine Bedeutung, ansonsten kann der Stein weg.
- Tipp-Regel: Mit einer verlängerten LEGO®-Antenne muss auf die jeweiligen Steine gezeigt werden.
- Die Augen sind auf das Modell gerichtet und nicht auf die Zuschauer*innen (Zuhörer*innen).

Als Nebeneffekt können die Dozierenden aus dieser Übung noch Verbesserungspotenziale für den Studienstart mitnehmen.

Produktentwicklung mit Hilfe der LSP-Methode

In einer zweiten Sitzung (Dauer: 3 Stunden) geht es dann um das eigentliche Thema, die Entwicklung des Workshops zu Scrum. Zwischen den beiden Sitzungen liegt eine Woche Zeit. Um das Wissen wieder aufzufrischen, wird als Warm-Up die 5-Steine-Methode genutzt. Alle Studierenden suchen sich 5 Steine und bauen innerhalb von 30 Sekunden etwas (keine Vorgabe). Das Gebaute wird an ein Gruppenmitglied weitergegeben. Die Teilnehmenden erklären nun nacheinander, was das Modell darstellt.

Anschließend folgt die Ideenfindung für das Scrum-Workshopformat. Analog können hier auch Ideen für andere Veranstaltungen, für Curricula etc. partizipativ entwickelt werden. Für dieses Produkt wurde folgende Aufgabe gestellt: „Bauen Sie ein Modell, wie Sie sich vorstellen, dass Scrum praktisch innerhalb von 3 Stunden vermittelt wird.“ Alle Studierenden haben dann 10 Minuten Zeit, um ihr Einzelmodell auf einer grünen Bauplatte zu bauen. Die Modelle werden danach auf dem Präsentationstisch vorgestellt. Hierfür sind ca. 5 Minuten pro Teilnehmer*in einzuplanen. Anschließend führen die Studierenden in Gruppen die Einzelmodelle auf zwei grauen Grundplatten zu einem Gruppenmodell zusammen. Die Regeln sind wie folgt:

- Bestandteile der Einzelmodelle, die weitergenutzt werden sollen, werden vom Einzelmodell auf das Gruppenmodell gebracht.
- Wer spricht, der baut.
- Neue Steine dürfen hinzugenommen werden.

Ergebnis des Projekts an der Hochschule München ist das Format 3h Scrum (3 Hours Scrum, <http://3h-scrum.de/>), als Abkürzung für Scrum in drei Stunden. Studierende haben einen Moderationskoffer mit Materialien entwickelt, mit dem Scrum innerhalb von drei Stunden spielerisch erlernt werden kann.

Reflexion und Tipps

Das Prinzip, dass Studierende Lehrformate entwickeln, die von anderen Studierenden genutzt werden, ist zu einem Erfolgskonzept geworden. Inzwischen wurde dieses Vorgehen an der Hochschule München schon mehrmals eingesetzt, und alle Formate sind regelmäßig im Einsatz. Durch den Einsatz der LSP-Methode in der kreativen Ideengenerierung steht das Konzept des zukünftigen Formats schon sehr frühzeitig fest und alle Studierenden haben eine konkrete Vorstellung, was in den restlichen Sitzungen des Semesters umgesetzt wird.

Bei der Durchführung in der Bauphase hat sich gezeigt, dass die Vielfalt der Bausteine eine Herausforderung darstellen kann. Mit Vielfalt ist gemeint, dass besonders Bausteine aus dem Con-



nections Kit eine Erklärung benötigen. Die Erklärung bietet sich begleitend an, z. B. wenn die Teilnehmenden Steine suchen; so kann immer mal wieder etwas von den Moderator*innen gebaut werden. Dies unterstützt beim Verständnis der Bausteine und zeigt, dass es mehr als nur eine Verwendung gibt. Dies bietet sich z. B. auch an, wenn einige Teilnehmende Anzeichen einer gewissen Langeweile zeigen. Dies ist normal für solche Workshops. Hier helfen einfache Fragen zum bisher gebauten Modell, und schon geht es weiter.

Die Duck Challenge hat sich als Start für die Workshops mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode sehr bewährt. Hier ist wichtig, dass alle Steine gleich sind. Die Steine sind dafür in kleinen Tütchen abgepackt. Auch bei großen Gruppen lässt sich die Methode sehr gut durchführen. Die erweiterte Duck Challenge mit den Fotos ist ein gutes Instrument für das initiale Teambuilding, benötigt aber Zeit.

Nicht zu verschweigen ist, dass der Auf- und Abbau von Workshops mit der LSP-Methode Zeit in Anspruch nimmt. Hier hat sich gezeigt, dass ein gemeinsames Aufräumen sehr viel Zeit einspart. Dies verhindert auch, dass alle Bausteine schnell in eine Kiste geworfen werden. Ein solches hastiges Aufräumen sollte zwingend vermieden werden.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die LSP-Methode in der Lehre ein großer Gewinn ist, und außer etwas Mut und einigen Steinen benötigen Dozierende nichts. Spielen Sie einfach mit!



Raumgestaltung als Basis für einen strukturierten Kreativprozess in den Seminaren der internationalen Gesundheitspolitik und -ökonomie

Mirco Steudtner, Prof. Dr. Tom Schaal
Westfälische Hochschule Zwickau

Mirco Steudtner ist Dozent für Gesundheitswissenschaften an der Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften an der Westfälischen Hochschule Zwickau und setzt die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® im Dienstleistungsmanagement sowie Gesundheitssystemvergleich ein. Tom Schaal ist Professor für Management im Gesundheitswesen an der Fakultät Gesundheits- und Pflegewissenschaften an der Westfälischen Hochschule Zwickau und zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator. Er setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode im Risk Management and Management Control sowie Gesundheitssystemvergleich ein.

Hochschulbereich:

Masterstudiengang „Gesundheitswissenschaften“

Veranstaltung:

Gesundheitspolitik und -ökonomie im internationalen Vergleich

Zielgruppe:

Masterstudierende im ersten Semester

Zeitraumen:

Auftaktworkshop mit 180 Minuten

4 Präsenzveranstaltungen mit je 90 Minuten

Selbststudium mit Nutzung des Kreativraumes

Gruppengröße:

16–24 Studierende

Eingesetztes Material:

6 Identity and Landscape Sets (Setnummer 2000430),

6 Connections Kits (Setnummer 2000431)

Raumkonfiguration:

Kreativraum mit vier Design-Thinking Kreativinseln. Eine Kreativinsel umfasst einen Design Thinking Table und ein Design Thinking Whiteboard Large. Zwei Kreativinseln teilen sich einen DT-Line ToolRack M mit den LEGO® SERIOUS PLAY®-Sets.

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

Förderung von Kollaboration und Kreativität mit Blick auf das Paradigma der Lern- und Studierendenorientierung und semesterbegleitenden Prüfungsvorbereitung

Ausgangslage

Die co-kreative Innovationsmethode Design Thinking (DT) mit dem menschenzentrierten und kollaborativen Ansatz sowie dem schnellen Testen von Prototypen wurde bereits von einigen Autoren als Ergänzung zu bestehenden Ansätzen in den Gesundheitswissenschaften identifiziert (Roberts et al., 2016; Huang et al., 2018). In der Didaktik der Gesundheitsberufe wird das Potenzial von DT für die Entwicklung von Problemlösungskompetenz zunehmend aufgegriffen (McLaughlin et al., 2022; McLaughlin et al., 2019; Romero & Donaldson, 2023) und deckt sich mit der Bedeutung innovativer Ansätze für Versorgungsmodelle im Gesundheitswesen (Hendricks et al., 2018; Leary et al., 2022). Insofern war die didaktische Eignung von DT für die Qualifikationsziele des Moduls Gesundheitspolitik und -ökonomie im internationalen Vergleich gegeben und steht im Zusammenhang mit dem forschenden Lernen mit einer literaturbasierten Entwicklung von Forschungsfragen über Datenerhebung und -analyse (Straub et al., 2020). Der strukturierte kreative DT-Prozess bestand im Modul Gesundheitspolitik und -ökonomie im internationalen Vergleich

aus einem Problem- sowie einem Lösungsraum und entsprach dem „doppelten Diamanten“ (Design Council). Beide Phasen erstreckten sich über zwölf Wochen. Im Lösungsraum sieht der DT-Prozess beispielsweise den Einsatz von LEGO®-Material zum Bau von Prototypen vor. Dies ist die Schnittstelle zum Einsatz von LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) im vorliegenden Beitrag. Der LSP-Ansatz folgt der Flow-Theorie von Csíkszentmihályi (1975), nach der Flow positive Emotionen hervorruft. Diese Flow-Erfahrung ist in der Theorie und Praxis des DTs eher unterrepräsentiert (Primus & Sonnenburg, 2018) und wurde mit der LSP-Methode im Lösungsraum prominent eingesetzt.

Es ist kein Geheimnis, dass die Gestaltung des räumlichen Umfeldes die Kreativität bei den Studierenden fördern kann. Das Inventar der meisten Seminarräume ist dafür wenig flexibel. Die Räume müssen für diesen Zweck mit einem erheblichen Aufwand vorbereitet werden, aber auch dann unterstützen diese Räume kaum „echte“ Kollaboration und Kreativität. Mit Blick auf das Paradigma der Lern- und Studierendenorientierung stellt dies eine didaktische Herausforderung dar. Diese Herausforderung wurde 2021 mit der Sonderzuweisung des SMWK für Investitionen und



Sachaufgaben angegangen und ein Kreativraum zur Unterstützung unterschiedlicher Arbeitsmodi eingerichtet. Der physische Raum ist eines der unterstützenden Elemente von DT. Vier Kreativinseln mit 24 DT-Arbeitsplätzen unterstützen die Kollaboration und Kreativität der Studierenden u. a. mit DT-Tischen und bewegbaren Whiteboards für eine aktive Teamarbeit (vgl. Abb. 1). DT wird in der Hochschullehre als Möglichkeit gesehen, eine innovative Lernumgebung zu schaffen, um eine studierendenzentrierte und handlungsorientierte Lehre und Prüfung zu ermöglichen (Härer, Florian & Herzwurm 2022).



Abb. 1: Blick in den Kreativraum.

Alle Kreativinseln können auf einen Materialtisch mit Protoboxen zugreifen. Zwei Kreativinseln teilen sich einen ToolRack mit jeweils drei Identity and Landscape Sets und Connections Kits. Mobile Raumteiler grenzen die Kreativinseln voneinander ab. Die Oberflächen des Raumteilers können zur Visualisierung von Arbeitsergebnissen o. ä. verwendet werden. Mögliche Kurzvorträge der Lehrenden werden mit einer interaktiven, beweglichen Tafel unterstützt. Innerhalb weniger Minuten lässt sich der Raum frontal ausrichten. Das WLAN ist sehr gut und die Studierenden können auf Online-Informationen im Sinne hybriden Lernens zugreifen. Die Raumgestaltung ermöglichte die Weiterentwicklung des Mastermoduls Gesundheitspolitik und -ökonomie im internationalen Vergleich. Nach Abschluss des Moduls sollen die Studierenden in der Lage sein, unterschiedliche Systeme theoretisch und empirisch vergleichend zu bewerten, zu synthetisieren und alternative Modelle zu entwerfen. Die Rückmeldungen der Studierenden in den vergangenen Jahren haben gezeigt, dass gerade beim Vergleich der Gesundheitssysteme die Motivation der Studierenden stark nachgelassen hat, da nur Hausarbeiten geschrieben wurden. Durch die Überarbeitung des Moduls mit der Methode LEGO® SERIOUS PLAY® wird Wissen spielerisch durch praktisches Tun vermittelt.

Vorgehen

Zu Beginn des Moduls wurden den Studierenden vier Wochen lang Schlüsselthemen für systemübergreifendes Lernen im europäischen Raum aus dem TO-REACH-Projekt (Nolte & Groenewegen, 2021) vorgestellt und diskutiert. Damit war der Problem-

raum von DT eröffnet. Nach dieser Einführung sollten sich die Studierenden in Gruppen von drei bis vier Mitgliedern zu einem selbst gewählten Thema zusammenfinden. Es bildeten sich vier Gruppen. Im Selbststudium sollten die Studierenden im Zeitraum von vier Wochen das Problem mittels systematischer und narrativer Literaturrecherche aufarbeiten. In vier Präsenzveranstaltungen wurden kreative Methoden eingesetzt, um die analytischen Fähigkeiten der Studierenden in einem internationalen und komplexen Umfeld anhand ihres selbstgewählten Themas zu vertiefen. Ein wöchentliches Expert*innenfeedback zum aktuellen Arbeitsstand ermöglichte eine umfassende und zielgerichtete Auseinandersetzung mit dem selbst gewählten Thema. Die Prüfung beinhaltete mindestens fünf kritische Fragen pro Gruppe an die LEGO®-Modelle der anderen. Um die Studierenden darauf vorzubereiten, wurde bereits in dieser frühen Phase nach einer kurzen Präsentation der Arbeitsergebnisse aus dem Selbststudium ein Peer-Feedback eingeführt.

Der Lösungsraum wurde mit einem Workshop eröffnet, bei dem die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode zum Einsatz kam. Der Eröffnungsworkshop begann mit der Erläuterung der Spielregeln. Den Teilnehmer*innen wurde erklärt, dass sie Fragen in das Modell einbringen sollten und dass es kein richtig oder falsch gibt. Stattdessen wurde ihnen geraten, sich auf den Prozess einzulassen. Als erste Challenge wurden die Teilnehmer*innen aufgefordert, eine Brücke in drei Minuten zu bauen, und zwar „mit 2 Füßen – so hoch, so weit und so schön, wie möglich“. Obwohl alle Teilnehmer*innen gleiche Steine, die gleiche Aufgabe und die gleiche Zeit zum Bauen hatten, waren alle Brücken unterschiedlich. Dies führte zu der Erkenntnis, dass jede*r ihre/seine eigene Perspektive und Wahrnehmung hat, die sichtbar wurde. Die Brücke wurde dann zerstört, was zu einem Identifikationsprozess, einer emotionalen Verbindung und einer persönlichen Beziehung führte. Die Arbeit mit den Händen förderte außerdem die Kreativität und sprach fast alle Sinne an. Es wurde auch die Metapher „wichtiger beruflicher Meilenstein“ verwendet, um Storytelling zu betonen. Jede*r Teilnehmer*in erzählte „seine“ bzw. „ihre“ Geschichte zum Modell, das Metaphern enthielt. In Kombination mit der Geschichte wurden diese Metaphern „begreifbar“. Es wurde auch erklärt, dass die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® auf wissenschaftlichen Grundlagen basiert. Ein zentrales Element davon ist die Hand-Gehirn-Verbindung, die sensorisch und motorisch im Vergleich zu anderen Körperregionen besonders stark ausgeprägt ist. Forschungen haben ergeben, dass Denkprozesse in Verbindung mit körperlicher Bewegung und Empfindung – und insbesondere mit den Händen – zu einem tieferen und langanhaltenden Verständnis der Umgebung und ihrer Möglichkeiten führen.

Zum Abschluss des Workshops wurde der Zusammenhang zwischen individuellem Modell und anschließender Zusammenführung in das gemeinsame Modell sowie die Möglichkeit externe Faktoren über „Agenten“ abzubilden erklärt, um die Studierenden für das eigentliche Thema des internationalen Gesundheitssystemvergleichs in seiner Komplexität zu sensibilisieren und die damit verbundene praktische Umsetzung ideal vorzubereiten.

Darüber hinaus dient Storytelling im organisationalen Kontext der Sozialisation, der Identifikation und als Interpretationsrahmen (Bittelmeyer, 2004). Ziel war es, die Vorteile des Spielens und Modellierens mit den realen Problemstellungen der selbst ge-



wählten Themen zu verbinden.

Der Prozess mündete mit der Prüfungsleistung in einem 45-minütigen LSP-Vortrag (Abb. 2), der an das EMED-Format angelehnt war. Im Vorfeld war für alle Beteiligten ein mindestens vierseitiges Handout zu erstellen. Die Studierenden beschrieben Strategien zur Umsetzung durch die Politik eines selbstgewählten OECD-Mitgliedsstaates und verglichen diese mit Deutschland. Diese Ansätze wurden für Deutschland bewertet und ein fertiges alternatives Modell für Deutschland mithilfe der LSP-Methode präsentiert. Es schloss sich eine von den Studierenden moderierte Diskussionsrunde von 15 Minuten an.

Zur Vorbereitung der Prüfungsleistung standen den Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltung vier Präsenztermine zur Verfügung. Somit konnte semesterbegleitend in den Lehrveranstaltungen kontinuierlich zunächst das individuelle Modell und anschließend das gemeinsame Modell entstehen. Zu Beginn jeder Veranstaltung sollten die Studierenden einen recherchierten Aspekt ihrer Fragestellung aus dem Selbststudium mit LEGO®-Bausteinen umsetzen. Dabei standen die Studierenden vor der Herausforderung, das umfangreiche recherchierte Material inkl. der Ergebnisse ihrer Diskussion in ein relativ überschaubares LEGO®-Modell zu überführen, in dem sich alle Studierenden wiederfinden. Im Vergleich zur klassischen Lehre kommt es dabei zu spontanen und interaktiven Coaching-Sitzungen seitens der Lehrenden. Inhalte, Ziele und Problemstellungen werden erst während der Lehrveranstaltung sowie gruppenbezogen entwickelt



Abb. 2: Alternative Prüfungsleistung LEGO® SERIOUS PLAY®-Vortrag.

und adressierten ebenso das Selbststudium zur Vorbereitung der folgenden Lehrveranstaltung. Dies erfordert einen intensiven Betreuungsaufwand. Nach 45 bis 60 Minuten Gruppenarbeitszeit wurden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und mit den anderen Gruppen diskutiert. Ziel war es, den Austausch und ein vertieftes Problemverständnis innerhalb der Gruppe zu fördern. Bei Bedarf konnten die Studierenden im Rahmen des Selbststudiums im Kreativraum an ihren Modellen weiterarbeiten, sich mit den anderen Gruppen zu ihren Modellen austauschen und Konsultationstermine mit den Lehrenden vereinbaren.

Reflexion und Tipps

Die spielerische Auseinandersetzung mit der LSP-Methode führte für die Studierenden zu einem vertieften Verständnis der jeweiligen Problemstellung. Dieses tiefe Eintauchen in ein Thema wäre nach Aussage der Studierenden in Einzelarbeit nicht möglich gewesen und zeigte Potenziale zur Förderung sozialer Kompetenzen auf, wie sie bereits bei Management-Studierenden nachgewiesen werden konnten und für einen managementorientierten Studiengang wie die Gesundheitswissenschaften von Bedeutung sind (Martin-Cruz et al., 2022). Zudem konnte mit dem praktischen Durchlaufen des LSP-Prozesses die Methodenkompetenz der Management-Studierenden erweitert werden. Das wurde für die spätere berufliche Tätigkeit als hilfreich empfunden. Die inhaltliche Durchdringung der Themen mittels des LSP-Vortrags übertraf deutlich die Qualität der bisherigen klassischen Hausarbeiten. Empfehlenswert ist ein anschließendes Feedbackgespräch mit den Studierenden zu ihrem LEGO®-Modell und der Forschungsfrage.

Im Rahmen der TAP-Evaluation konnte der Erfolg bestätigt werden. Trotz der erschwerten Bedingungen während der COVID19-Pandemie wurden u.a. die Umsetzung der Theorie in die Praxis sowie die bessere Anschaulichkeit und der Perspektivwechsel durch das Projekt mit der LSP-Methode als sehr lernförderlich empfunden. Auch aus Sicht der Lehrenden bestätigte die als hoch empfundene Motivation der Studierenden diesen Aufwand.

Weiterführende Literatur

Bittlmeyer, A. (2004). Geschichten, die das Unternehmen schreibt. Manager-Seminare, 78.

Härer, F., & Herzwurm, G. (2022). Design Thinking als agiler Ansatz zur Entstehung von innovativen Lernumgebungen. die hochschullehre, 8(19).

Hendricks, S., Conrad, N., Douglas, T. S., & Mutsvangwa, T. (2018). A modified stakeholder participation assessment framework for design thinking in health innovation. *Healthcare*, 6(3), 191–196. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2018.06.003>

Huang, T. T. K., Aitken, J., Ferris, E., & Cohen, N. (2018). Design thinking to improve implementation of public health interventions: An exploratory case study on enhancing park use. *Design for Health*, 2(2), 236–252. <https://doi.org/10.1080/24735132.2018.1541047>



Leary, M., Cacchione, P. Z., Demiris, G., Carthon, J. M. B., & Bauermeister, J. A. (2022). An integrative review of human-centered design and design thinking for the creation of health interventions. *Nursing Forum*, 57(6), 1137–1152. <https://doi.org/10.1111/nuf.12805>

Martin-Cruz, N., Martin-Gutierrez, A., & Rojo-Revenga, M. (2022). A LEGO® Serious Play activity to help teamwork skills development amongst business students. *International Journal of Research & Method in Education*, 45(5), 479–494. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2021.1990881>

McLaughlin, J. E., Chen, E., Lake, D., Guo, W., Skywark, E. R., Chernik, A., & Liu, T. (2022). Design thinking teaching and learning in higher education: Experiences across four universities. *PLOS ONE*, 17(3), e0265902. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265902>

McLaughlin, J. E., Wolcott, M. D., Hubbard, D., Umstead, K., & Rider, T. R. (2019). A qualitative review of the design thinking framework in health professions education. *BMC Medical Education*, 19(1), 98. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1528-8>

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. Jossey-Bass.

Nolte, E. & Groenewegen, P. (2021). How can we transfer service and policy innovations between health systems?. *European Observatory on Health Systems and Policies*. European Observatory on Health Systems and Policies.

Primus, D. J., & Sonnenburg, S. (2018). Flow Experience in Design Thinking and Practical Synergies with Lego Serious Play. *Creativity Research Journal*, 30(1), 104–112. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1411574>

Roberts, J. P., Fisher, T. R., Trowbridge, M. J., & Bent, C. (2016). A design thinking framework for healthcare management and innovation. *Healthcare*, 4(1), 11–14. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2015.12.002>

Romero, V., & Donaldson, H. (2024). Human-centred design thinking and public health education: A scoping review. *Health Promotion Journal of Australia*, 35(3), 688–700. <https://doi.org/10.1002/hpja.802>

Straub, J., Plontke, S., Ruppel, P. S., Frey, B., Mehrabi, F., & Ricken, J. (Hrsg.). (2020). *Forschendes Lernen an Universitäten: Prinzipien, Methoden, Best-Practices an der Ruhr-Universität Bochum*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30828-5>



Hochschulentwicklung: Erarbeitung von Erwartungen an die Implementierung eines Micro-Credential-Systems

Josephine Stolte

Universität Potsdam – Potsdam Transfer

Josephine Stolte ist Innovationsmanagerin bei Potsdam Transfer, der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer an der Universität Potsdam. Ihr Schwerpunkt liegt im wirtschaftsbezogenen Wissens- und Technologietransfer, wo sie daran arbeitet, anwendungsorientierte Forschung erfolgreich in die Wirtschaft zu integrieren. Gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen nutzt sie die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode sowohl in internen Workshops wie Ideenworkshops als auch zur moderierten Diskussion zwischen verschiedenen Stakeholdern.

Hochschulbereich:

Übergreifende Bereiche aus Lehre, Studium und Verwaltung

Veranstaltung:

Workshop zur Erarbeitung von Erwartungen an die Implementierung eines Micro-Credential-Systems

Zielgruppe:

Lehrende, Studierende, Verwaltungsmitarbeitende

Zeitraumen:

2 Einheiten zu je 5–6 Stunden

Gruppengröße:

maximal 10 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Window Exploration Bags (Setnummer 2000409) für Skill Building + Brick Soup (erweitertes Identity and Landscape Set: Setnummer 2000430 für individuelles und gemeinsames Modell + Connections Kit (Setnummer 2000431) für Systemmodell

Raumkonfiguration:

3 Materialtische + 1 Gruppentisch (Skill Building, Individuelles Modell) + 1 Gruppentisch (Gemeinsames Modell, Systemmodell)

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell, Systemmodell

Didaktisches Ziel:

- Gemeinsam Prototyp für ein Micro-Credential-System entwickeln,
- Anregen von Austausch zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern zu Erwartungen an die Implementierung eines Micro Credentials

Ausgangslage

Ein Micro Credential ist eine kompakte Zertifizierung, die den Erwerb spezifischer Kompetenzen oder Kenntnisse durch flexible Lernangebote nachweist. Im Rahmen der Hochschulallianz European Digital UniverCity (EDUC) sollte 2023 an der Universität Potsdam untersucht werden, wie internationale Studierende Zugang zu solchen Micro Credentials erhalten können. Angesichts des zum Zeitpunkt des Workshops bevorstehenden neuen Brandenburger Hochschulgesetzes war es entscheidend, dass Stakeholder aus den Bereichen Lehre, Studium und Verwaltung gemeinsam diskutieren, welche Erwartungen und Use Cases für Micro Credentials relevant sind. Die zentrale wissenschaftliche Einrichtung für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer, kurz Potsdam Transfer, moderierte diesen Austausch.

Die Implementierung von Micro Credentials an der Universität Potsdam stellt eine wichtige Herausforderung dar, da sie nicht nur die Bedürfnisse internationaler Studierender berücksichtigen

muss, sondern auch mit den gesetzlichen Anforderungen des neuen Hochschulgesetzes in Einklang stehen soll. Das Ziel besteht darin, ein flexibles und effektives System für den Erwerb von Micro Credentials zu schaffen, das sowohl den Studierenden als auch den Lehrenden zugutekommt. Der Austausch zwischen den Stakeholdern ermöglicht es, die vielfältigen Erwartungen und Anforderungen an Micro Credentials zu identifizieren. Durch die Beteiligung von Vertreter*innen aus Lehre, Studium und Verwaltung wird sichergestellt, dass alle relevanten Perspektiven berücksichtigt werden.

Dieser partizipative Prozess ist entscheidend für die Entwicklung eines tragfähigen Konzepts für Micro Credentials an der Universität Potsdam. Die Wahl der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung als Moderatorin des Austauschs bietet den Vorteil einer neutralen und kompetenten Vermittlung zwischen den verschiedenen Interessengruppen. Die Nutzung der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode zur Ideenentwicklung trägt dazu bei, kreative Lösungsansätze zu generieren und den Diskurs produktiv zu gestalten.



Vorgehen

Am ersten Tag des Workshops werden die Teilnehmer*innen zunächst mit dem Gesamtziel des Workshops vertraut gemacht. Sie erhalten einen Überblick über die Ziele der beiden Workshoptage sowie die Methode, nach der gearbeitet wird. Nach einer Begrüßung erfolgt eine detaillierte Einführung in die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode, inklusive Etikette und den verschiedenen Baustufen.

Der Fokus des ersten Tages liegt darauf, die Teilnehmenden mit der Methode vertraut zu machen und sie schrittweise durch den Prozess zu führen. Der Tag beginnt mit einem Skill Building sowie dem Bau eines individuellen Modells, das jeweils das optimale Micro Credential (MC) charakterisiert. Dabei werden Leitfragen wie „Was ist die ideale Dauer/der ideale Umfang eines MC?“ oder „Was sind geeignete Inhalte für ein MC?“ gestellt. Anschließend wird an einem anderen Tisch stehend gemeinsam an einem Modell gearbeitet, um ein gemeinsames Verständnis für ein MC an der Universität Potsdam zu entwickeln.

Am zweiten Tag liegt der Schwerpunkt auf der Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren, die Micro Credentials an der Universität beeinflussen. Als Vorbereitung auf ein diesbezügliches Systemmodell wird das Connections Set erklärt und das Bauen unterschiedlicher Verbindungen geübt, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie eine feste und starre sowie eine lose und flexible Verbindung der Elemente gestaltet werden kann. Die Teilnehmenden erstellen dann gemeinsam Modelle verschiedener Einflussfaktoren auf das Thema Micro Credentials. Anschließend simulieren sie mit Hilfe von Verbindungen, welche Auswirkungen diese Faktoren auf ihre Vision von Micro Credentials an der Universität Potsdam haben. Die Ergebnisse dieser Simulationen werden dokumentiert und diskutiert, um potenzielle Lösungsansätze festzuhalten.

Durch diesen strukturierten Prozess sollen die Teilnehmenden nicht nur ein tieferes Verständnis von Micro Credentials entwickeln, sondern auch konkrete Ideen und Lösungsansätze für deren Implementierung sowie weitere einzubeziehende Stakeholder an der Universität Potsdam erarbeiten.

Reflexion und Tipps

Wenn die Gruppe nach der Erstellung der individuellen Modelle Schwierigkeiten hat, sich zu einigen und sich in eine zu kopflastige Diskussion verstrickt, muss die Moderation eingreifen. Eine Möglichkeit ist es, durch eine direktere Moderation und einen Methodenwechsel die Gruppe wieder auf Kurs zu bringen. Im hier geschilderten Fall wurde spontan ein Tafelbild mit einem personalisierten Micro Credential erstellt, um eine gemeinsame Charakterisierung zu erarbeiten. Anschließend wurde der Bauprozess mit einem gemeinsamen Modell fortgesetzt.

Endlose Diskussionen können außerdem vermieden werden, indem die Ergebnisse der Diskussion sofort schriftlich festgehalten und für alle Teilnehmenden gut sichtbar visualisiert werden. Dies hilft allen Beteiligten, den Fokus zu behalten und sich nicht in

unwichtigen Details zu verlieren. Im hier geschilderten Beispiel geschah das mit Post-its, die neben die Modelle geklebt wurden, sowie mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse am Flipchart. Darüber hinaus schrieb eine Hilfskraft ein Protokoll zur gesamten Veranstaltung.

Vorbereitete und gut sichtbare Leitfragen unterstützen dabei, die Diskussion gezielt zu steuern und sicherzustellen, dass neue Punkte oder Fragen aus der Gruppe berücksichtigt werden. Zudem ist die Erstellung eines detaillierten Drehbuchs für einen Workshop dieses Umfangs empfehlenswert. Letztlich bestimmen aber die Teilnehmenden als Gruppe den Prozess, nicht die eigene Planung.



Gestaltung von Desktop Walkthroughs im Service Design Prozess

Prof. Cornelia Vonhof
Hochschule der Medien Stuttgart

Cornelia Vonhof ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien Stuttgart im Studiengang Bibliothek und digitale Information und Studiengangleiterin des Kontakt- und Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement. Sie setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode seit einigen Jahren in verschiedenen Kontexten in der Lehre ein, aber auch in Organisationsentwicklungsprojekten und in Bürgerbeteiligungsprozessen – immer dann, wenn es darum geht, dass sich die Teilnehmenden aktiv in den Prozess einbringen, aus festen (Denk-) Bahnen ausbrechen und individuell wie in Gruppen neue Ideen generieren.

Hochschulbereich:

Kontakt- und Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

Veranstaltung:

Kundenorientierung, Qualitätsmanagement und Service Design

Zielgruppe:

Berufstätige Studierende in einem weiterbildenden Studiengang

Zeitraumen:

Skill Building (10 Minuten) + Bauprozess individuelle Modelle (15–20 Minuten) + Desktop Walkthrough (15–20 Minuten) + Gruppenmodell (20–30 Minuten)

Gruppengröße:

12–16 Teilnehmende (in Gruppen zu 3–4 Personen)

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window-Exploration-Bag (Setnummer 2000409) für Skill Building + Brick Soup (erweitertes Landscape and Identity Set: Setnummer 2000430) für Hauptbauaufgabe

Raumkonfiguration:

Materialtisch + Gruppentische

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Aktivierung und Anregung zur Reflexion
- Komplexe Ideen und Konzepte verbalisieren
- Sichtweisen anderer (von Kund*innen) einzunehmen

Ausgangslage

Einen neuen Service zu entwickeln ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Für die Führungskräfte aus Bibliotheken und Informationseinrichtungen, die am Modul „Kundenorientierung, Qualitätsmanagement und Service Design“ des Kontakt- und Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement teilnehmen, gehört die Entwicklung neuer oder die Weiterentwicklung bestehender Services in ihren Organisationen zu ihrem Verantwortungsbereich. Dabei ist häufig zu beobachten, dass sowohl bei der Konzeption neuer Services als auch bei deren konkreter Umsetzung mit Annahmen und Mutmaßungen über die Bedürfnisse der Kund*innen gearbeitet wird. Dies führt nicht selten zu Services, die zwar mit guter Absicht aufwendig geplant, von den Kund*innen aber nicht in der erwarteten Weise angenommen werden.

Im Modul lernen die berufsbegleitend Studierenden mit Service Design eine Methode kennen, um Dienstleistungen kundenorientiert und zugleich ergebnisoffen zu entwickeln.

Service Design ist ein iterativer Prozess, der typischerweise durch mehrere Aktivitäten strukturiert wird: Ausgehend von einer Fragestellung – der sogenannten Challenge – erfolgt die Recherche (Aktivität 1), in der es um das Verstehen des Problems und der Bedürfnisse der Beteiligten geht. Die Ergebnisse werden interpretiert, verdichtet – das Kernproblem wird herausgearbeitet (Aktivität 2). Aktivität 3 umfasst Ideenfindung und Konzeption. Hier werden Lösungsansätze entwickelt und reflektiert. Die abschließende 4. Aktivität dient dem Testen und letztlich dem Entscheiden für eine Lösung.

Die Challenge, der sich die Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltung in einem ganztägigen Workshop stellen, lautet „Wie können wir das Potenzial der Bibliothek nutzen, um ein Coworking-Space-Angebot zu machen?“ Der Service-Design-Prozess bezieht sowohl die Perspektive der Kund*innen ein (Besteht überhaupt ein Bedarf an diesem Service und wenn ja, in welcher Form?), als auch die der Dienstleisterin Bibliothek (Inwiefern passt ein solcher Service zu Zielen, Prozessen, Strukturen etc. der Bibliothek?).



Aus den in der Aktivität „Recherche“ des Service-Design-Prozesses gewonnenen Erkenntnissen über die Bedarfe der Kund*innen und die Rahmenbedingungen der Bibliothek, entwickeln die Studierendenteams im weiteren Verlauf Lösungsansätze und setzen diese in Prototypen um. Als Prototyp werden u.a. sogenannte „Desktop Walkthroughs“ entwickelt. Diese Kernmethode des Service Design dient dem Designteam dazu, ein Serviceerlebnis mit LEGO®-Steinen, Spielfiguren und weiteren einfachen Requisiten zu simulieren, Szenarien und Alternativen zu testen und zu erkunden. Das entscheidende Ergebnis ist dabei jedoch nicht das gebaute Modell als konkretes Abbild eines Raums, sondern die Erfahrung, beim Durchspielen des Serviceerlebnisses. Man kann Desktop Walkthrough als interaktives Mini-Theaterstück beschreiben, das, wie auf einer Bühne, das Kund*innenerlebnis bei der Nutzung des Service simuliert. Diese Methode hilft dabei, die grundlegenden Funktionsprinzipien des geplanten Service und die dahinterstehenden Ideen begreifbar und besprechbar zu machen. Dabei kann die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode ihre typischen Stärken zur Geltung bringen, nämlich komplexe Zusammenhänge zu bauen, durch das Bauen individuelle Klarheit über Zusammenhänge zu gewinnen und zugleich befähigt zu werden, die eigene Sichtweise mit anderen zu teilen und so zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen.

Vorgehen

Im Rahmen der Lehrveranstaltung ist der Service-Design-Prozess als Sprint angelegt. An einem Tag werden die Aktivitäten des Prozesses kompakt und strukturiert durchlaufen. Der Fokus liegt darauf, die Prinzipien und Methoden des Service Design durch einen Mix aus Inputs und praktischem Tun zu erleben. Die Studierenden arbeiten dabei in kleinen Teams von 3 bis 4 Personen. Als Input zur Aktivität 3: „Entwickeln von Lösungsansätzen“, werden unterschiedliche Methoden des Prototyping präsentiert. Dazu zählen u.a. Service Simulation (durch Service Theater), Geschäftsmodell-Prototypen (mit einem Business Canvas) und physische Prototypen wie Desktop Walkthroughs. Die Studierendenteams entscheiden sich für eine der Methoden. Die Aufgabe für alle Teams lautet, mithilfe der gewählten Methode darzustellen, wie aus ihrer Sicht das Potenzial der Bibliothek genutzt werden kann, um ein Coworking-Space-Angebot zu machen. Um einen Prototyp zu entwickeln, der eine Antwort auf die Challenge gibt, greifen die Studierenden auf die Ergebnisse zurück (Personas, Stakeholder Map, Ideenportfolio etc.), die in den ersten beiden Aktivitäten erarbeitet wurden.

Für die Studierenden, die sich für den Desktop Walkthrough entscheiden, kommt die LSP-Methode zum Einsatz. Da bei den meisten Studierenden die eigene Beschäftigung mit LEGO®-Material schon einige Zeit zurückliegt, wird eine sehr kurze Skill Building-Phase vorgeschaltet. Diese dient vor allem dazu, mit dem Material und der Vorgehensweise vertraut zu werden. Um ins Thema einzustimmen, lautet die Aufgabe: „Bauen Sie eine*n Coworker*in“. Anschließend werden die individuellen Modelle als Antwort auf die Challenge gebaut. Für diese Arbeitsphase werden 15 bis 20 Minuten angesetzt. Während des Bauprozesses können die Studierenden immer wieder darauf aufmerksam gemacht werden, auf die bereits erarbeiteten Ergebnisse des Service-Design-Prozesses zurückzugreifen und insbesondere den

Prototyp auf die Darstellung des Serviceerlebnisses und nicht auf (innen)architektonische Aspekte zu fokussieren.

Die entstandenen individuellen Modelle werden im nächsten Schritt durch einen Desktop Walkthrough vorgestellt und diskutiert (20 Minuten). Die Erbauer*innen nehmen die Teamkolleg*innen mit auf die Reise durch ihr Modell. Dabei wird deutlich, welche gemeinsamen, aber welche auch sehr unterschiedlichen Ableitungen die Einzelnen aus der gemeinsamen Vorarbeit ziehen. Die abschließende Aufgabe (20 bis 30 Minuten) besteht darin, ein gemeinsames Modell zu entwickeln, das wahlweise eine realisierbar erscheinende Variante der Challenge oder eine ideale, eher utopische Variante darstellt. In beiden Varianten lenkt die Moderation das Augenmerk auf das gemeinsame Verständnis des Kund*innenerlebnisses, das geschaffen werden soll. Fragen, die den Bauprozess im Team begleiten, können z.B. sein: Wo sind kritische Punkte, die noch nicht zu Ende gedacht sind, im Modell und damit in der Dienstleistung erkennbar? Wo zeigt sich, dass weitere Recherchen nötig sind, um den Service zu gestalten? Wurden alle relevanten Stakeholder berücksichtigt? Hierbei wird erlebbar, dass ein Prototyp nicht der Abschluss eines Service-Design-Prozesses ist, sondern der Ausgangspunkt für weitere Recherchen, Überlegungen und Ideen. Die Diskussionen beim Bau des Team-Modells zeigen, wie anspruchsvoll es ist, trotz intensiver gemeinsamer Vorarbeit im Services-Design-Prozess, ein gemeinsames Bild eines komplexen Service zu entwickeln.

Reflexion und Tipps

Wie immer bei der Arbeit mit der LSP-Methode geht es darum, die Geschichte hinter den Steinen zu erzählen. Ein Desktop Walkthrough ermöglicht es, die Geschichte Schritt für Schritt durchzuspielen. Damit gelingt es den Service-Designer*innen meist in die Schuhe der Kund*innen zu schlüpfen, deren Wahrnehmung des Service zu reflektieren und Distanz zu den eigenen Annahmen und (oft organisational) begründeten Einschätzungen zu gewinnen.

Die Vorstellung des Gruppen-Modells im Vergleich mit den Ergebnissen der anderen Prototyping-Methoden zeigt, dass die physische Umsetzung wichtiger Service-Elemente durch das LEGO®-Material und deren Verknüpfung zu einem „durchwanderbaren“ Serviceerlebnis nicht nur für die Erbauer*innen unterschiedliche Sichtweisen transparent und damit diskutierbar macht, sondern dass auch nicht am Entstehungsprozess Beteiligte sehr schnell die wesentlichen Knackpunkte erfassen können.

Anders als Service Theater bleibt der Desktop Walkthrough nicht nur ein flüchtiges Erlebnis. Das gebaute Modell fungiert vielmehr als Bezugspunkt und Erinnerungsobjekt einer Geschichte. Anders als bei Geschäftsmodell-Prototypen, bei denen es schwierig ist, die Einflüsse von Raum und Ort auf die Dienstleistungsanforderungen zu erfassen und zu verbalisieren, gelingt dies durch das Modellieren mit LEGO®-Bausteinen gut. Die dreidimensionalen reichhaltigen Bilder der entwickelten Prototypen zeigen die Einflüsse von Raum und Ort auf das Dienstleistungsdesign. Allerdings stellt gerade dieser Raum- und Ortsbezug auch ein Risiko dar, da das Bauen leicht zu einer „Schöner Wohnen



Gestaltung“ geraten kann. Hier muss die Moderation gegebenenfalls an das Ziel erinnern, einen Service und keinen Raum zu bauen.

Interessant sind die möglichen Erweiterungen: So ist es denkbar, den Desktop Walkthrough bewusst mit den im Prozess entwickelten Kund*innen-Personas oder Personas, die die Bibliotheksperspektive vertreten, zu durchlaufen. Dadurch können weitere, vertiefte Erkenntnisse gewonnen werden. Eine weitere Option eröffnet sich, wenn man den Prototyp zur aktiven Einbindung von Kund*innen nutzt und deren Feedback einholt.

Weiterführende Literatur

Blomkvist, J., & Wahlman, F. (2018). Facilitating in service design using desktop walkthroughs. *ServDes2018. Service Design Proof of Concept, Proceedings of the ServDes.2018 Conference*, 812–821. Mailand. Abgerufen von https://ep.liu.se/en/conference-article.aspx?series=150&issue=150&Article_No=68

Krmoyan, N. (2020). A Brief Guide to Service Prototyping. Abgerufen 22. Mai 2024, von: <https://uxplanet.org/a-brief-guide-to-service-prototyping-fc0cdf8a1a8e>

Martin, B., & Hanington, B. (2013). *Designmethoden: 100 Recherchemethoden und Analysetechniken für erfolgreiche Gestaltung*. München: Stiebner.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (Hrsg.). (2021). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world ; a practitioners' handbook* (10. Nachdr). Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Hoboken, New Jersey: WILEY.



Entwicklung von Feedbackkompetenz

Prof. Cornelia Vonhof
Hochschule der Medien Stuttgart

Cornelia Vonhof ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien Stuttgart im Studiengang Bibliothek und digitale Information und Studiengangleiterin des Kontakt- und Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement. Sie setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode seit einigen Jahren in verschiedenen Kontexten in der Lehre ein, aber auch in Organisationsentwicklungsprojekten und in Bürgerbeteiligungsprozessen – immer dann, wenn es darum geht, dass sich die Teilnehmenden aktiv in den Prozess einbringen, aus festen (Denk-) Bahnen ausbrechen und individuell wie in Gruppen neue Ideen generieren.

Hochschulbereich:

Schlüsselkompetenzen / Fächerübergreifender Bereich

Veranstaltung:

Führung und Teamarbeit

Zielgruppe:

Bachelor-Studierende

Zeitraumen:

Individuelles Modell (20 Minuten); Vorstellung und Auswertung, Reflexion der Methode in der Gruppe (20 Minuten)

Gruppengröße:

5–20 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

1 x Landscape and Identity Set (Setnummer 2000430)

Raumkonfiguration:

Materialtisch und Arbeitstische für Teilnehmende (Stehtische) für den Bauprozess; weitere Arbeitsbereiche

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Aktivierung und Anregung zur Reflexion
- Fähigkeit individuelle Eindrücke zu verbalisieren

Ausgangslage

Feedback ist eine der wirksamsten Interventionen, um Lernprozesse zu fördern. Es trägt im Hochschulkontext maßgeblich zum Lernerfolg bei. Feedback zu geben und zu erhalten, ist aber auch ein essenzielles Führungsinstrument. Es ist daher eines der Themen, mit denen sich die Studierenden in der Lehrveranstaltung „Führung und Teamarbeit“ (als Teil des Studienbereichs Schlüsselkompetenzen) auseinandersetzen. Diese Auseinandersetzung erfolgt aus unterschiedlichen Perspektiven: Zum einen geht es darum, das Konzept des Feedback-Gebens und Feedback-Nehmens kennenzulernen und die eigenen positiven und negativen Erfahrungen zu reflektieren. Dabei werden unterschiedliche Methoden und Glaubenssätze (wie etwa „Feedback muss nach dem Sandwich-Prinzip gegeben werden“), die die Studierenden z.B. in der Schule oder im beruflichen Kontext kennengelernt haben, geteilt und diskutiert. Zum anderen geht es darum, dass sie ihre eingetübte Rolle als Adressat*innen von Feedback (durch Lehrende) verlassen und neue Rollen erfahren. Zu diesen gehört zum einen, sich aus der Perspektive einer Führungsrolle (z.B. als studentische Projektleitung) mit Feedback als Führungsinstrument auseinanderzusetzen. Zum anderen aber auch die Rolle, in der Studierende den Lehrenden Feedback zu Lehrveranstaltungen geben. Egal,

in welcher Rolle Studierende dem Thema Feedback begegnen, es zeigt sich immer wieder, dass Feedback – mit wenigen Ausnahmen – als rein verbales, allenfalls schriftliches Konstrukt erlebt wird. Andere Formen sind den Studierenden in der Regel nicht bekannt. In der Lehrveranstaltung Führung und Teamarbeit wird die Rolle der Studierenden als aktive Feedbackgeber*innen in den Mittelpunkt gestellt. Konkreter Anlass ist das von der Dozentin zum Abschluss des Semesters erbetene Feedback zur Lehrveranstaltung.

Vorgehen

Die Erfahrung zeigt, dass klassische Feedbackrunden in Studierendengruppen oft an der Oberfläche bleiben, dass Gruppenfeedback schnell dazu führt, dass vor allem auf Vorredner*innen Bezug genommen wird und kritische Stimmen oft nicht den Mut finden sich zu äußern. Hier setzt das Angebot an die Studierenden an, ihnen oft unbekannte Feedback-Formate kennenzulernen und auszuprobieren. Neben Formaten wie Retrospektive oder Kudos-Karten (Kudos bezeichnet Anerkennung, Lob, Respekt oder auch Dankbarkeit. Es ist ein umgangssprachliches „Hut ab“, eine Anerkennung für eine Leistung oder ein Ergebnis) wird Feedback mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode



gebaut. Nach einer sehr kurzen Einführung durch die Dozentin entscheiden sich die Studierenden für eines der angebotenen Formate. Im Raum ist jedem Format ein Bereich zugeordnet, der mit entsprechenden Materialien ausgestattet ist: Whiteboard mit Retrospektive-Postern und Post-its, Kudos-Karten, Tische mit LEGO®-Material.

Für das Format Feedback mit der LSP-Methode wird keine Skill Building-Phase vorgeschaltet, sondern die Studierenden starten individuell und ohne weitere Hinweise ins Bauen ihres Modells. In den Modellen zeichnen bzw. bauen die Studierenden meist ihre individuelle Entwicklung und ihre Auseinandersetzung mit den Themen der Lehrveranstaltung nach. Ein wiederkehrendes Element ist dabei, dass Führung und Teamarbeit vor Beginn der Lehrveranstaltung als ein „großes und eher respekt- bis angsteinflößendes“ Thema wahrgenommen wurde. Sie beschreiben vor allem die Teamarbeit als eine oft konfliktreiche Erfahrung, der sie sich hilflos ausgeliefert fühlten. Diese Ausgangssituation wird in den Modellen eindrucksvoll gebaut. Davon ausgehend zeigen die Studierenden ihren Weg (auch durchaus über Hindernisse hinweg) zum erlebten Zustand am Ende des Semesters, in dem sie sich als handlungsfähig(er), mit konkreten Handlungsoptionen ausgestattet und „bereichert“ (hier finden sich in den Modellen oft Schatzkisten oder Goldbarren) darstellen (vgl. Abb. 1).

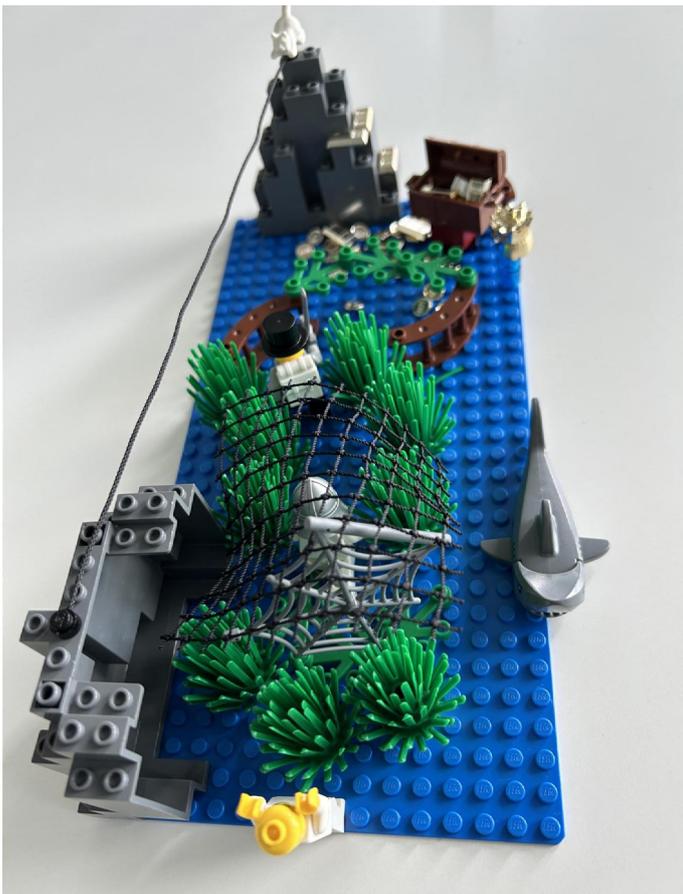


Abb. 1: Visualisierung des Semesterverlaufs mit LSP.

Nach der Arbeitsphase von ca. 20 Minuten werden alle Arbeitsergebnisse, die mit den verschiedenen Formaten entstanden sind, vorgestellt. Die Methoden Retrospektive und Kudos-Karten

werden dabei als Teamergebnis vorgestellt, ergänzt durch Einzelstimmen aus den jeweiligen Gruppen. Die LEGO®-Feedback-Modelle werden von den einzelnen Erbauer*innen vorgestellt. Bei allen Feedback-Präsentationen beschränkt sich die Dozentin darauf, Verständnisfragen zu stellen und ggf. um Konkretisierungen zu bitten, um so die im theoretischen Teil vorgestellten Regeln für das Feedback-Nehmen selbst einzuhalten.

Reflexion und Tipps

Die Vorstellung neuer Feedback-Methoden stößt bei den Studierenden immer auf großes Interesse. Die Option, Feedback mit LEGO®-Bausteinen zu bauen, findet ein geteiltes Echo. Wie immer, wenn diese Methode eingesetzt wird, gibt es Studierende, die mit spontaner Begeisterung reagieren und diese auch ausdrücken. Es gibt die Gruppe, die sich ebenso spontan und eindeutig für eine der anderen Methoden entscheidet und es gibt die Gruppe der Studierenden, die sichtlich mit der Auswahl kämpfen und sich oft auch räumlich zwischen den Optionen bewegen, bevor sie sich entscheiden. Diese Wahlfreiheit ermöglicht es den Studierenden einerseits, ihrer (spontanen) Präferenz zu folgen, sie übernehmen aber zugleich auch die Verantwortung für ihre Entscheidung.

Der zeitliche Rahmen lässt eine Skill-Building-Phase nicht zu, da die angebotenen Formate zeitlich parallel durchgeführt werden sollen. Dies scheint aber kein Hindernis zu sein. Zu beobachten ist, dass die Studierenden schnell tief in die Konzentration auf ihr Modell einsteigen. Sehr selten wird die (nicht explizit ausgeschlossene) Variante gewählt, zu zweit ein Modell zu bauen.

Bei der Vorstellung der Feedbacks fällt auf, dass Studierende, die mit LEGO®-Material gearbeitet haben, in der Lage sind, ein differenzierteres und präziseres Feedback zu geben und dieses vor allem auch mit konkreten Beispielen aus der Lehrveranstaltung zu unterfüttern. Hier scheint sich das Bauen positiv auf die Erinnerung an Inhalte der Veranstaltung auszuwirken. Auch eher zurückhaltende Studierende finden hier eine Sprache. Zu beobachten ist außerdem, dass die Studierenden, die sich für eine der anderen Methoden entschieden haben, ihren „LEGO®-Kommiliton*innen“ mit ungewöhnlich großem Interesse zuhören und sich Gespräche zwischen den Studierenden über die Modelle und das gebaute Feedback ergeben. Bemerkenswert ist auch, dass sich oft ohne weiteren Impuls der Dozentin eine Diskussion über die Einsetzbarkeit der unterschiedlichen Formate in unterschiedlichen Settings ergibt. Genau diese Überlegungen sind es, die auch Personen in einer Führungsrolle anstellen müssen, wenn sie Feedback als Führungsinstrument einsetzen.

Weiterführende Literatur

Appelo, J. (2018). *Managing for happiness: Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes zu Team motivieren* (J. Dittmar, M. Leber, & D. Schwammkrug, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.

Derby, E., Larsen, D., & Horowitz, D. (2024). *Agile Retrospectives. A Practical Guide for Catalyzing Team Learning and Improvement* (A. O. Tulton, Hrsg.). The Pragmatic Programmers.



Holtmeier, S., & Mertin, I. (2020). Feedback-Trends in Organisationen: 360°, Ongoing, Instant, Always-On und Kudo. In K. P. Stulle (Hrsg.), *Digitalisierung der Management-Diagnostik* (S. 289–330). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30905-3_13

Wagner, L. (2018). Retrospektiven – wir entwickeln uns weiter. In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung* (S. 119–135). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1_12

Eine Sammlung von Methoden für Retrospektiven finden sich hier: Retromat—Anregungen & Abläufe für (agile) Retrospektiven. (o. J.). Abgerufen 20. April 2024, von: <https://retromat.org/de/?id=18-19-25-100-77>



Selbstreflexion in Forschungsprozessen

Dr. Hendrik Wolter, Sophie Berg
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Hendrik Wolter und Sophie Berg sind am Lehrstuhl für Ökologische Ökonomie (Fakultät II, Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg als wissenschaftliche Mitarbeiter*innen tätig. Sie setzen die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® als didaktisches Element in forschungsorientierten Lehrveranstaltungen ein.

Hochschulbereich:

Studiengang Sustainability Economics and Management (M.A.)

Veranstaltung:

Forschungswerkstatt: Dilemmata der Nachhaltigkeit

Zielgruppe:

Masterstudierende

Zeitraumen:

Skill Building (5–10 Minuten) + Individueller Bauprozess (10–15 Minuten) + Vorstellung und Diskussion in der Gruppe (10 Minuten)

Gruppengröße:

20–30 Teilnehmende, je Gruppe 4–5 Personen

Eingesetztes Material:

Pro TN 1x Window Exploration Bag (Setnummer 2000409)

Raumkonfiguration:

Gruppentische für einzelne Gruppen je 4–5 Studierende

Modellart:

Individuelles Modell

Didaktisches Ziel:

- Aktivierung der Studierenden
- Reflexion des Forschungsprozesses und der eigenen Rolle als Forscher*in

Ausgangslage

Die Vielschichtigkeit des Themenfelds Nachhaltigkeit bleibt selten spannungsfrei, da durch die Pluralität an beteiligten Wissensformen, Meinungsbildern und Zielsetzungen schnell das, was unter einer nachhaltigen Entwicklung verstanden wird, an Schärfe verliert oder sich gar widerspricht. Hieraus können Dilemmata und Spannungsfelder entstehen, welche die Beteiligten vor scheinbar unlösbare Probleme stellen können.

In dem Modul „Forschungswerkstatt: Dilemmata der Nachhaltigkeit“ sollen Studierende des Studiengangs Sustainability Economics and Management (M.A.) dazu befähigt werden, ein Forschungsvorhaben im Bereich Dilemmata der Nachhaltigkeit konzipieren, planen und organisieren zu können. Im Kern bedeutet dies, ein wissenschaftlich relevantes Ausgangsproblem zu definieren, hieraus Forschungsfragen abzuleiten und ein passendes Forschungsdesign sowie einen Arbeitsplan zu entwickeln. Die intensive Auseinandersetzung mit diesen ersten Phasen des Forschungskreislaufs findet im Wesentlichen innerhalb einer „Forschungswoche“ statt. Hier bilden sich Kleingruppen (4–5 Studierende), die sich selbstgewählt einem bestimmten Themenfeld zu Dilemmata der Nachhaltigkeit widmen und im Werkstattformat Schritt für Schritt die Phasen des Forschungskreislaufes bis zur tatsächlichen Umsetzung durchlaufen.

In der Forschungswoche ist es wichtig, eine Vielfalt didaktischer Methoden zu nutzen, um immer wieder neue Anregungen zu

geben und Perspektivwechsel zu initiieren. Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode (LSP) ist sprichwörtlich ein Baustein innerhalb dieser Methodenvielfalt. Bis zum vierten Tag der Forschungswoche haben die Studierenden für ihr Themenfeld die Problemstellung, Forschungsfrage(n), Zielsetzung und grob den Stand der Forschung erarbeitet. Ab diesem Zeitpunkt kann die LSP-Methode sinnvoll eingesetzt werden, um a) den aktuellen Arbeitsstand individuell darzustellen und diesen in der Gruppe zu reflektieren sowie b) eine Selbstreflexion anzuregen, um das eigene Selbstverständnis der Studierenden als Forschende abzubilden und auch gemeinsam zu reflektieren.

Vorgehen

Die LSP-Methode kommt in der Forschungswoche an den beiden letzten Tagen (vier und fünf) als didaktisches Mittel zum Einsatz. Am vierten Tag, der sich dem Oberthema Forschungsdesign/Methode widmet, wird die LSP-Einheit zum Einstieg als Mittel zur Selbstreflexion genutzt, um innerhalb der Gruppen die Zufriedenheit mit dem aktuellen Arbeitsstand zu diskutieren. Im Plenum wird allen Studierenden ein Window Exploration Bag ausgehändigt und die LSP-Methode kompakt erklärt. Anschließend finden sich die Studierenden in ihren Kleingruppen an Gruppentischen zusammen. Der Bauauftrag ist die Erstellung von individuellen Modellen zur Frage „Wo stehen wir gerade in unserem Arbeits- und Forschungsprozess?“.

Die einzelnen Modelle werden anschließend innerhalb der Grup-



pe kurz vorgestellt und erläutert. Die Studierenden erleben dabei, welche unterschiedlichen Zufriedenheiten und Wahrnehmungen in der Gruppe vorliegen. Wer ist mit der Formulierung der Problemstellung oder der Forschungsfrage noch nicht zufrieden? Inwiefern wird vielleicht sogar durch diese Kurzreflexion das ganze Vorhaben noch einmal infrage gestellt? Welche Herausforderungen treten auf? So können an diesem entscheidenden Punkt innerhalb der Forschungswoche ggf. Weichen neu gestellt oder einzelne Teile überarbeitet werden, bevor geeignete Forschungsmethoden zur Umsetzung diskutiert werden.

In der nächsten Plenumsphase stellen sich alle Gruppen gegenseitig den aktuellen Bearbeitungsstand ihrer Forschungsvorhaben vor. Dabei wählt jede Gruppe vorher das jeweilige LSP-Modell konsensual aus, welches den Bearbeitungsstand am besten widerspiegelt, und präsentiert dieses als Einstieg in die Plenumsvorstellung.

Am fünften Tag der Forschungswoche, an dem das Forschungsvorhaben final erarbeitet wird, bekommen die Studierenden zum Abschluss in ihren Gruppen einen Bauauftrag zur Erstellung von individuellen Modellen zur Frage „Wie sieht für mich ein *e ideale*r Forscher*in aus bzw. welche Art von Forscher*in möchte ich sein?“. Die einzelnen Modelle werden daraufhin ebenfalls innerhalb der Gruppe kurz vorgestellt und bei Bedarf diskutiert.

Das Modul dreht sich lediglich um die Konzeption eines Forschungsvorhabens und nicht um die tatsächliche Durchführung. Allerdings werden einige erarbeitete Vorhaben häufig in angepasster Form in den späteren Masterarbeiten der Studierenden wieder aufgegriffen. Die Modellierung der individuellen Ansprüche an sich selbst als Forscher*in soll damit die Brücke zu der Anwendung der erlangten Kenntnisse bilden und als spielerischer Abschluss der Forschungswoche fungieren.

Reflexion und Tipps

Der Bauauftrag zur Wahrnehmung des aktuellen Arbeitsstands bietet die produktive Möglichkeit, die individuelle mit einer kollektiven Reflexion zu verbinden. Die LSP-Methode initiiert dabei ein „Heraustreten“ aus dem bis dato laufenden Erarbeitungs-/Forschungsprozess und eröffnet neue Perspektiven. Es ermöglicht den Raum, die eigenen Wahrnehmungen zu verbildlichen, für andere zugänglich zu machen und diese gleichzeitig gemeinsam zu reflektieren. Reflexionsprozesse sind grundsätzlich im Erarbeiten eines Forschungsvorhabens von großer Bedeutung; erst recht, wenn dieses mit mehreren Personen gemeinsam geschieht. Die LSP-Methode kann hierbei sinnvoll unterstützen und ist auch in anderen Phasen des Forschungsprozesses anwendbar, beispielsweise durch Bauaufträge zu den Fragen „Was ist das Kernproblem, dem sich unsere Forschung widmen soll?“, „Was macht den Kern unseres Forschungsvorhabens aus?“ oder ein kollektives Bauen des Forschungsdesigns. Für letzteres wären jedoch zusätzliche LSP-Sets und mehr Bearbeitungszeit nötig. Abseits von der hier vorgestellten spezifischen Integration in das Modul der Forschungswerkstatt ist die LSP-Methode daher generell eine passende Methode, um Gruppen in ihren Forschungsprozessen zu begleiten und dabei Perspektivwechsel und Austausch zu ermöglichen.

Der Schlüssel zum Erfolg der Methode in unserem Seminar lag in dem zeitlich begrenzten, kurzen Einsatz der LSP-Methode. Die Interventionen waren didaktisch als Impulse umgesetzt und standen methodisch nicht im Mittelpunkt der Forschungswoche. Die LSP-Methode hat sich im Laufe der Woche hervorragend mit anderen Methoden wie Bildkarten, Quizzes oder Elevator Pitches ergänzt.



Unternehmensstrukturen verstehen – eine Einführung für Studierende aller Fachrichtungen

Birgit Zürn

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart

Birgit Zürn ist Wirtschaftswissenschaftlerin und nutzt seit über 35 Jahren Planspiele als interaktive Lernmethode. Als Leiterin des Zentrums für Managementsimulation an der DHBW Stuttgart verantwortet sie jährlich mehr als 250 Planspielseminare. Darüber hinaus engagiert sie sich aktiv im Vorstand der Planspielfachverbände ISAGA und SAGSAGA. Seit ihrer Inhouse-Zertifizierung im Jahr 2022 setzt sie außerdem die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® regelmäßig in der Lehre und bei Fortbildungen ein.

Hochschulbereich:

Zentrum für Managementsimulation (ZMS) der Fakultät Wirtschaft und Gesundheit

Veranstaltung:

Grundlagen der ABWL / Einführung in die BWL

Zielgruppe:

Studienanfänger*innen wirtschaftswissenschaftlicher, aber auch technischer oder sozialwissenschaftlicher Studiengänge

Zeitraumen:

60–90 Minuten je nach Gruppengröße

Gruppengröße:

25–40 Teilnehmende, je Tisch 4–6 Personen, bei ausreichend Material und Platz beliebig skalierbar

Eingesetztes Material:

Brick Soup (Bausteine, Figuren), LEGO®-Platten in verschiedenen Größen, je Tisch einen LEGO®-Bausatz mit Grundsteinen (z.B. Setnummer 10662)

Raumkonfiguration:

Gruppentische

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Auseinandersetzen mit einem Unternehmen (oder sozialer Einrichtung)
- Kennenlernen der Funktionsbereiche und Stakeholder

Ausgangslage

Ziel dieser Übung ist, zu Beginn des Studiums im Fachbereich Wirtschaft oder in anderen Studiengängen, ein grundlegendes Verständnis von unternehmerischen Strukturen zu generieren. Mit den Inhalten des Seminars, in dem die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® eingesetzt wird, soll eine gemeinsame Basis darüber geschaffen werden, was man unter einem Unternehmen versteht, worin sich Sach- und Dienstleister unterscheiden und wonach sich Unternehmen kategorisieren lassen. Zudem lernen die Teilnehmenden die Begriffe der Stakeholder sowie betrieblicher Funktionsbereiche kennen und setzen sich mit diesen am konkreten Beispiel auseinander.

Dabei haben erfahrene Studierende die Möglichkeit, ihre Kenntnisse an weniger erfahrene Kommiliton*innen weiterzugeben. Studienanfänger*innen bringen oft unterschiedliche Vorkenntnisse mit, sei es durch eine vorherige Ausbildung oder ein anderes Studium. Die vorgestellte Übung nutzt diese Vielfalt an Wissen und gleicht die Teilnehmenden auf ein gemeinsames Wissens-Level an.

Vorgehen

In dieser Übung werden Gruppen aus 4 bis 6 Personen gebildet und an Gruppentischen verteilt. Jede Gruppe erhält Platten sowie eine Box oder einen Eimer mit LEGO®-Grundbausteinen. Zur Einstimmung wird eine kleine Übung vorgeschaltet: Jede Person erhält die Aufgabe, ein Tier zu bauen. Dies erleichtert den Umgang mit dem Material, insbesondere für Personen, die damit noch nicht gearbeitet haben. Die anderen Gruppenmitglieder können dann raten, um welches Tier es sich handelt.

Im Anschluss erhalten die Gruppen die simple Aufgabe: „Baut ein Unternehmen“. Weitere Details werden nicht vorgegeben, insbesondere sollen keine Beispiele genannt werden. Als zeitliche Vorgabe haben sich ca. 20 Minuten bewährt, ggf. kann diese Zeit etwas verlängert werden, wenn die Teams noch nicht fertig sind. Die Gruppen müssen sich zunächst verständigen, was sie unter einem Unternehmen verstehen. Sobald sie sich für einen bestimmten Unternehmenstyp entschieden haben, wird geklärt, wie dieser abgebildet werden kann – ob es sich um einen Sach- oder Dienstleister handelt und welche Elemente, Teilbereiche oder Abteilungen dazu gehören. Anschließend bauen die Studierenden zusammen ein gemeinsames Gruppenmodell (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Gruppenmodell eines Unternehmens.

Wenn die Modelle fertiggestellt sind, wird die nächste Aufgabe vorgestellt: „Definiert Stakeholder und Funktionsbereiche für das gebaute Unternehmen und befestigt diese mit kleinen Zetteln am Modell“ (vgl. Abb. 2). Gegebenenfalls ist es erforderlich, die beiden Begriffe kurz zu klären bzw. einzuführen. Nach Freeman werden Stakeholder als „jede Gruppe oder Einzelperson definiert, die die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen kann oder von ihr beeinflusst wird“ (vgl. Freeman, 1984, S. 25). Dabei lassen sich interne und externe Stakeholder unterscheiden. Funktionsbereiche sind Organisationseinheiten mit einem abgegrenzten Aufgabengebiet. Eine sehr kurze Begriffserklärung ohne Nennung von konkreten Beispielen reicht zu diesem Zweck aus, denn die Gruppen sollen sich selbst Gedanken machen, wer die Stakeholder und welches die Funktionsbereiche ihres Unternehmensmodells sein könnten. Als Zeitangabe sind hierfür 15 Minuten vorzugeben.



Abb. 2: Studierende identifizieren Stakeholder und Funktionsbereiche eines Unternehmens.

Der letzte Schritt der Übung besteht dann in einer Vernissage der entstandenen Modelle. Alle Teilnehmenden gehen von Tisch zu Tisch, man lässt sich das Modell erklären, geht auf die Stakeholder und Funktionsbereiche ein. Dabei klärt man Fragen und prüft gemeinsam, ob alle wesentlichen Inhalte richtig benannt sind. Parallel zu den Modellpräsentationen werden Moderationskarten der Stakeholder und Funktionsbereiche gesammelt. Die Vernissage dauert pro Tisch etwa 5 bis 8 Minuten. Die gesammelten Moderationskarten zu Stakeholdern und Funktions-

bereichen werden zum Abschluss an eine Pinnwand gehängt und verbleiben während der anschließenden Lehrveranstaltung, sei es eine Vorlesung oder ein Planspiel, im Raum. So kann jederzeit darauf Bezug genommen werden, wenn es thematisch passt.

Während der Vernissage bietet sich die Gelegenheit, weitere Themen zu diskutieren. Wenn beispielsweise eine Bäckerei aus LEGO®-Steinen erstellt wurde, kann man verschiedene Praxisbeispiele für Bäckereien in der realen Welt ansprechen (wie etwa die unterschiedlichen Formen von Großbäckereien mit Filialsystemen im Vergleich zu kleinen Familienunternehmen). Man kann diskutieren, wie sich ihre Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse und Kund*innenansprache unterscheiden. Oder man spricht über verschiedene Rechtsformen von Unternehmen. Worin besteht der Unterschied zwischen Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH oder AG)? Zudem lassen sich die gebauten Unternehmen mit dem Modell der Wertschöpfungskette verknüpfen. Wie werden Rohstoffe beschafft, verarbeitet, vermarktet und verkauft? Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode fördert kreatives Denken, Kommunikation und Teamarbeit. (vgl. Ematinger & Schulze, 2020). Der Mehrwert der vorgestellten Übung liegt in der Visualisierung, den Diskussionen während des Entstehens und bei der Präsentation der Modelle sowie in der Vielfalt der entstandenen Lösungen und den daran anknüpfbaren Diskussionen.

Reflexion und Tipps

- Es ist wichtig, dass genügend LEGO®-Figuren im Baumaterial enthalten sind. Zusätzlich empfiehlt es sich, einige Zusatzeile wie Räder, Stangen oder andere Sonderteile bereitzustellen, um beispielsweise eine Fertigungsstraße für Räder oder Fahrzeuge zu bauen.
- Zur Gruppenbildung kann man die Teilnehmenden bitten, sich in einer Reihe aufzustellen von „viel Vorwissen“ bis zu „noch völlig blank“. Dann lässt man sie in der Anzahl der zu bildenden Gruppen durchzählen, z.B. bei fünf Gruppen von 1 bis 5. So mischen sich erfahrenere Teilnehmende mit Neulingen.
- Bei mehr als vier Gruppen bietet es sich an, die Vernissage aufzuteilen. Wenn zwei Übungsleitende dabei sind, übernimmt jede Person die Hälfte der Gruppen.
- Die Übung eignet sich sehr gut als Einstieg/Vorübung für ein Planspiel.
- Als Variante kann man die erste Aufgabe modifizieren und gleich um den Einbezug der Stakeholder ins Modell bitten. Dies macht die Modelle etwas vielfältiger, ggf. benötigt die Gruppe aber dafür mehr Zeit.

Weiterführende Literatur

Ematinger, R., & Schulze, S. (2020). Warum LEGO® SERIOUS PLAY®? In essentials. Spielend Ziele setzen und erreichen (S. 25–47). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29305-5_3

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.



Kurzporträts der Herausgeber*innen

Tobias Seidl

Prof. Dr. Tobias Seidl ist Professor für Schlüssel- und Selbstkompetenzen Studierender an der Hochschule der Medien Stuttgart. Als zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator setzt er die Methode seit 2014 in der Lehre und seiner hochschuldidaktischen Arbeit ein. Zudem führt er regelmäßig hochschuldidaktische Multiplikator*innenschulungen zum Thema durch. Ihn fasziniert, wie es LSP ermöglicht, über individuelle Perspektiven ins Gespräch zu kommen und die eigene Sichtweise zu reflektieren. Seine Arbeit an diesem Sammelband wurde durch Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Programm FH Personal (Förderkennzeichen O3FHP208) gefördert.



Foto: HdM Stuttgart

Holger Müller

Holger Müller ist Diplom-Designer mit Fokus Prozessgestaltung. Als Studiengangkoordinator für den interdisziplinären Bachelorstudiengang Code & Context (Informatik, Design, Innovation Skills) an der TH Köln entwickelt er Feedbackformate und Vision-Workshops mit LEGO® SERIOUS PLAY®. Zudem ist er am ZLE (Zentrum für Lehrentwicklung) der TH Köln Curriculum-Entwickler und berät hierbei die Studiengangsteams bei den Curriculumwerkstätten – immer öfter unterstützt mit LSP. Ihn begeistert, wie LSP das Unbedachte ans Licht bringt und gemeinschaftliches Visualisieren ermöglicht.



Foto: Costa Belibasakis

Elisabeth Scherer

Dr. Elisabeth Scherer ist Japanologin mit kultur- und medienwissenschaftlichem Schwerpunkt. Im Service-Center für gutes Lehren und Lernen (SeLL) der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf ist sie Ansprechpartnerin für Open Educational Resources (OER). Zusammen mit Peter Bernardi bietet sie LEGO® SERIOUS PLAY® Workshops für Lehrende an und setzt die Methode in hochschuldidaktischen Workshops ein, um Gespräche anzuregen und Ideen zu visualisieren.



Foto: Medienlabor HHU



Natalie Böddicker

Natalie Böddicker ist Diplom-Pädagogin und hochschuldidaktische Moderatorin. Sie ist Geschäftsführerin des Service-Centers für gutes Lehren und Lernen (SeLL) der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode insbesondere zur Rollenreflexion mit Lehrenden und Tutor*innen ein.



Foto: Medienlabor HHU

Peter Bernardi

Peter Bernardi ist Japanologe, hochschuldidaktischer Moderator und zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator. Als Mitarbeiter im Service-Center für gutes Lehren und Lernen (SeLL) der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf nutzt er LSP in hochschuldidaktischen Workshops und Weiterbildungsveranstaltungen, um gemeinsam mit den Teilnehmenden kreativ und konstruierend neue Ideen zu visualisieren.



Foto: Medienlabor HHU