



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 „Begreifbarkeit“ 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.