



## 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>