



## 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.