



## 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 Arbeits-

auftrag: „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>