



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.