



Leadership



Projektmanagement



Kommunikation



Emotionsmanagement



Qualifizierung

# Veränderungsprojekte erfolgreich gestalten

5 Schlüsselfaktoren für Ihr Unternehmen





## Über die Herausgeber



Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses und eine nachhaltige Weiterentwicklung eines Unternehmens. Vertrauen, Innovation und Neugier, Zusammenarbeit und Kommunikation sind wichtige Elemente einer solchen Zukunftskultur.

Das Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, eine solche Kultur aufzubauen und diese nachhaltig zu leben. Dabei fokussieren wir uns auf die Menschen inmitten der Veränderungen. Wir geben unser Wissen an Unternehmen weiter und ermöglichen Erfahrungsaustausch.

Unsere Angebote sind für Unternehmen kostenfrei und werden durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) im Rahmen des Förderschwerpunktes Mittelstand-Digital finanziert.

**Weitere Informationen finden Sie unter**  
[www.digitalzentrum-zukunftskultur.de](http://www.digitalzentrum-zukunftskultur.de)

Die vorliegende Publikation „Veränderungsprojekte erfolgreich gestalten – 5 Schlüsselfaktoren für Ihr Unternehmen“ ist im Rahmen des Mittelstand-Digital Zentrums Zukunftskultur entstanden. Federführend für die Entwicklung und fachliche Betreuung der Publikation ist Carolin Enke.



**Carolin Enke** ist seit vier Jahren Projektmitarbeiterin und Begleiterin von Change-Prozessen in der Förderinitiative Mittelstand-Digital. Sie hält einen Master in Wirtschaftspsychologie an der BSP Business & Law School Berlin und beschäftigt sich gerne mit der Analyse und dem Verstehen von menschlichen Emotionen in Veränderungsprozessen.

Als Treiberin von neuen Themen gepaart mit einer optimistischen Einstellung ist es ihr ein Anliegen, Menschen darin zu bestärken, den Blick auf das Positive zu richten.





# Leadership – Synergien von Führungsrollen nutzen



*Prof. Dr. Rainer Zeichhardt  
Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur*

Ein modernes rollenbasiertes Führungsverständnis ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen in einem Unternehmen. Führungskräfte gestalten den digitalen Wandel aktiv mit, sie prägen Strukturen sowie Kulturen und schaffen als Multiplikator\*innen in der Belegschaft Akzeptanz für die Digitalisierung, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Erfolgreicher digitaler Wandel basiert dabei allerdings nicht nur auf hierarchischer Führung, wie z.B. durch Anweisungen von Geschäftsführungen oder Abteilungsleitungen. Ein modernes Führungsverständnis umfasst vielmehr diverse spezielle digitale Expertenrollen, die wichtige, oftmals auch informale Führungsfunktionen auf verschiedenen Ebenen in Organisationen übernehmen (vgl. dazu ausführlich Zeichhardt 2018).

Die digitale Transformation schafft ein neues Rollenverständnis für Schlüsselfiguren im Veränderungsprozess und gibt einen Anstoß zum Überdenken bestehender Führungskonzepte. In einem ersten Schritt muss ein neues Führungsverständnis entwickelt werden. Hierfür empfiehlt sich eine Annäherung an die im Folgenden aufgeführten fünf Führungsrollen, welche die digitalen Veränderungsprojekte in kleinen und mittelständischen Unternehmen wesentlich mitgestalten.



gische Lösungen zur Verfügung zu stellen, die Funktionsfähigkeit der IT-Infrastruktur zu gewährleisten und weiterzuentwickeln.



### **Digitale\*r Kommunikator\*in als Botschafter\*in**

In Organisationen gibt es Schlüsselfiguren, die wichtige Kommunikationsrollen einnehmen. Hierbei handelt es sich um Expert\*innen mit einer hohen Medienkompetenz. Ihr Rollenbild ist geprägt durch einen sicheren Umgang mit digitalen Medien wie der Unternehmenswebsite, Intranet und Social Media, gepaart mit einem hohen Maß an Authentizität und Verständnis für die Zielgruppe. Digitale Kommunikator\*innen übernehmen mit ihrem Mediennutzungsverhalten eine wichtige Vorbildfunktion im Unternehmen und prägen zusätzlich die Außenwirkung.



### **Digitale\*r Leader\*innen als Visionär\*innen**

Digitale Leader\*innen sind Persönlichkeiten, die mit Gründergeist eine digitale Vision verfolgen, den analogen Status quo des Unternehmens infrage stellen, traditionelle Verhaltensmuster brechen und den digitalen Wandel aktiv als „Game Changer“ gestalten. Dieses Rollenverständnis basiert auf einer digitalen Denkweise. Digitale Leader\*innen verstehen und akzeptieren, dass sie in einer hoch komplexen und dynamischen Umwelt agieren und sehen in der Digitalisierung viel mehr Chancen als Risiken. Sie sind begeisterte Treiber\*innen technischer Innovationen und fokussiert auf die Lösung von Problemen aus Nutzer\*innen- bzw. Kund\*innensicht. In der Rolle des\*der digitalen Leader\*in finden sich Personen wieder, die an digitalen Veränderungsprojekten auf verschiedenen Ebenen direkt

und indirekt beteiligt sind: von formalen Führungskräften über Change- und Innovationsmanager\*innen bis hin zum Business Development.



### **Agile\*r Missionar\*innen als Methodenexpert\*innen**

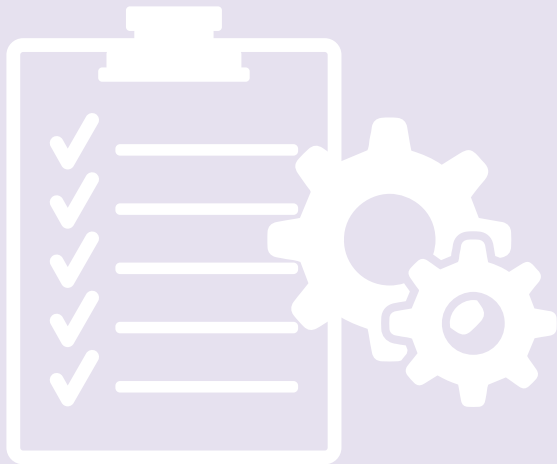
Eine weitere Schlüsselrolle in digitalen Veränderungsprojekten ist die des\*der agilen Missionar\*in. Rollenträger\*innen sind Expert\*innen für die Anwendung von Projektmanagementmethoden, die sie leidenschaftlich in das Unternehmen tragen. Aufgrund ihrer Methodenkompetenz können sie Projektmanagementansätze in den Unternehmensalltag implementieren und darüber auch die digitale Denkweise fördern (z.B. „schnell und flexibel agieren“, „Prototypen testen“, „Fehler als Quelle fürs Lernen akzeptieren“). Zudem unterstützen agile Missionar\*innen beim Abbau von Ängsten und Widerständen, indem sie erfolgreiche digitale Leuchtturmprojekte im Unternehmen sichtbar und erfahrbar machen.







# Projektmanagement – Methoden kennen und passend auswählen



*Dr. Irene Teich & B. A. Juliana Kleffner  
Mittelstand-Digital Zentrum Ländliche Regionen*

Jedes Veränderungsvorhaben ist einzigartig in der Gesamtheit seiner Bedingungen und kann als Projekt betrachtet werden. Es unterscheidet sich von anderen Vorhaben hinsichtlich seiner Merkmale wie beispielsweise Größe, Inhalt, Laufzeit oder Komplexität sowie den damit verbundenen Anforderungen. Digitale Transformation ist eine Veränderung von einem niedrigen Digitalisierungs-Reifegrad zu einem höheren, also der Weg zu einem geplanten Veränderungsziel. Um eine derartige Veränderung möglichst erfolgreich und effizient zum Ziel zu führen, ist der Einsatz von Projektmanagement essenziell.

Projektmanagement ermöglicht mit den richtigen Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen ein systematisches Vorgehen bei komplexen Vorhaben. Es umfasst die Gesamtheit von Führungs- und Managementaufgaben über die Projektdauer und fokussiert auf operativer Ebene die Effizienz der Projektabwicklung. Richtig eingesetzt fördert Projektmanagement die Transparenz, schafft einen klaren Fokus, reduziert Risiken, erhöht die Kundenzufriedenheit und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

# Klassisches vs. agiles Projektmanagement (PM)

Im Projektmanagement haben sich zwei Ansätze etabliert: das klassische und das agile Projektmanagement.



## Klassisches Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement steht für eine phasenorientierte, sequenzielle Abwicklung des Vorhabens auf Grundlage eines umfangreichen Projektplans. Der Projektplan beschreibt bereits zu Projektbeginn das gesamte Vorhaben, von Anfang bis Ende, detailliert. In einer intensiven Planungsphase definiert die Projektleitung Arbeitspakete und Aufgaben, die dann an das Projektteam delegiert und bestimmten Projektphasen zugeordnet werden. Typische, aufeinanderfolgende Phasen sind dabei z.B. Initiierung, Planung, Durchführung, ggf. Test und Abschluss des Projekts. Die klassischen Vorgehensweisen setzen voraus, dass sich die Anforderungen bereits zu Beginn des Projekts möglichst vollständig und detailliert beschreiben lassen. Änderungen des Projektplans während der Projektabwicklung sind nicht vorgesehen und in der Regel mit erhöhten Kosten- und/oder Zeitaufwand verbunden.



## Agiles Projektmanagement

Als agiles Projektmanagement werden Vorgehensweisen bezeichnet, die durch Iterationszyklen, also kurze Zeitabschnitte, intensive Kundenkommunikation und selbstorganisierte Teams gekennzeichnet sind. Aufbauend auf den Ergebnissen und Erkenntnissen des vorherigen Zyklus wird eine Ergänzung erarbeitet. Weisen Projekte eine hohe Komplexität oder einen hohen Grad an Neuartigkeit für die Beteiligten auf, ist es oft nicht möglich, eine realistische Detailplanung zu Beginn des Vorhabens aufzustellen. Dementsprechend erfolgt in einer agilen Vorgehensweise zunächst eine Grobplanung, die dann im Projektverlauf schrittweise verfeinert wird. Innerhalb eines Abschnitts werden dabei alle Phasen des klassischen Projektmanagements für ein Teilergebnis, das in das Gesamtergebnis integriert wird, durchlaufen. Auf diese Weise können gewonnene Erkenntnisse und neue Anforderungen berücksichtigt werden. Eine intensive Kommunikation, die kontinuierliche Bereitstellung von Teillösungen sowie regelmäßige Feedbackschleifen charakterisieren die agile Arbeitsweise.

Die beiden angeführten Ansätze – das klassische und das agile Projektmanagement – stehen sich nicht konträr gegenüber, sondern werden heute oft als Mischformen in der Praxis angewendet. Werden Elemente beider Bereiche genutzt, spricht man vom hybriden Projektmanagement.



## 4. Hybrides Projektmanagement: Agil mit klassischem Überbau

Dieses Modell ist ein agiles, iteratives Projektmanagement mit gleich langen Arbeitsabschnitten. Nur die Aufgaben, die das Team im aktuellen Abschnitt erledigt, plant es im Detail. Erwartet z.B. die Führungsebene einen Projektbericht (ein Element aus dem klassischen Projektmanagement), wird dies als Projektaufgabe für diesen Abschnitt aufgenommen. Die Ergebniserarbeitung erfolgt wie bei Modell 2 „Agiles Projektmanagement nach Scrum“.

## 5. Hybrides Projektmanagement: Phasenweise

Dieses Vorgehen gliedert das Projekt in verschiedene Zeit-Phasen, die dann in unterschiedlichen Vorgehensweisen bearbeitet werden. Zum Beispiel:

Phase 1

Sind die Anforderungen an das gewünschte Ergebnis und auch der Lösungsweg zur Erreichung des Ziels zunächst unklar, startet das Projekt in einer Situation, die unvorhersehbar und unplanbar erscheint. Um dennoch zu Projektbeginn ein Ergebnis zu erzielen, ist die erste Aufgabe, ein Maß an Klarheit über die Anforderungen zu erlangen oder erste Entscheidungen über den Einsatz möglicher Methoden und Technologien zu treffen. Hierbei hilft die Methode Design Thinking. Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an unplanbare Problemstellungen. Sind Projektaufgaben so unvorhersagbar, dass sie noch nicht in Ziele überführt werden können, helfen der freie Denkraum und der strukturierte Prozess des Design Thinkings. Somit entsteht Klarheit über das zu erzielende Ergebnis.

Phase 2

Nach den Erkenntnissen aus Phase 1 werden die Anforderungen des Projekts unter Anwendung eines agilen Vorgehens wie z.B. nach Scrum (Modell 2) erarbeitet und konkretisiert.

Phase 3

Liegen die Anforderungen vor, kann die Umsetzung des Projekts in einer hybriden (Modell 3 oder 4) oder auch rein klassischen Vorgehensweise (Modell 1) erfolgen.

# Projektmanagement-Vorgehensmodell zielgerichtet auswählen

Bei der Auswahl eines passenden Vorgehensmodells für das Veränderungsvorhaben wird die Stacey-Matrix herangezogen. In einem ersten Schritt verschafft sich das Projektteam einen Überblick zu Projektanforderungen, Lösungsweg zur Zielerreichung sowie den Erfahrungen mit Projektmanagement-Vorgehensmodellen. Entsprechend den Ergebnissen erfolgt im nächsten Schritt eine Verortung in der Matrix, welche damit eine Hilfestellung für die Auswahl des geeigneten Vorgehensmodells für das Projektmanagement gibt.



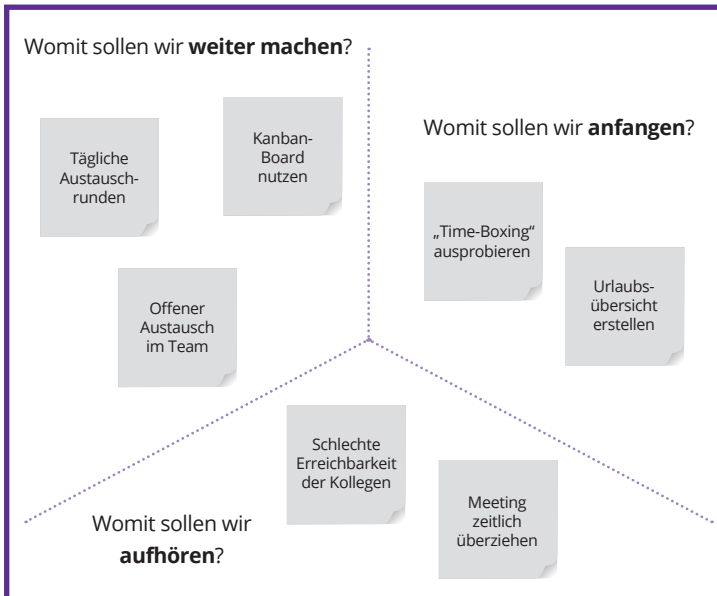




## ☑ Anpassung

Regelmäßig findet eine Selbstreflexion statt. Die Selbstreflexion wird zur kontinuierlichen Verbesserung eingesetzt. Eine mögliche Technik ist eine monatliche Retrospektive bestehend aus 1. Feedback sammeln und 2. Verbesserungen anstoßen. Diese Technik ist ein Rückblick, bei dem sich das Projektteam austauscht, wie die Zusammenarbeit funktioniert, was besser gemacht werden kann und welche Ideen es gibt für eine kurzfristige Verbesserung im Projektvorgehen.

### 1. Feedback sammeln



### 2. Verbesserungen anstoßen

Thema	Verbesserungs-ideen	Umsetzungsplan (Wer, was, wann)
Schlechte Erreichbarkeit der Kollegen	Feste Zeitfenster vereinbaren	Marc stimmt sich mit Kollege Meier bis zum Ende der Woche ab
Meeting zeitlich überziehen	Agenda mit Oberthemen	Befüllung der Agenda vor dem Meeting



# Ein Kommunikationsplan für die interne Kommunikation

Ein Kommunikationsplan umfasst eine verständliche, glaubwürdige Sprache mit motivierenden Botschaften, die über die richtigen Kommunikationskanäle an die entsprechenden Personen getragen werden. Solch ein Plan gibt Unternehmen eine Orientierung und Sicherheit für die Begleitung ihrer Mitarbeiter\*innen. Dennoch ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass Veränderungen eine hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit abverlangen. Daher können keine konkreten Aussagen getroffen werden, welche Maßnahmen der Kommunikation sich für Ihr Unternehmen eignet. Wir geben Ihnen jedoch eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, die Ihnen dabei hilft, einen ganz individuellen Plan für Ihre Kommunikation aufzustellen:

**Schritt 1:** Welche Botschaften sollen vermittelt werden?

**Schritt 2:** Wer ist der\*die Absender\*in der Botschaft?

**Schritt 3:** Wer ist die Zielgruppe, die erreicht werden soll?

**Schritt 4:** Welche Kommunikationsinfrastruktur besteht im Unternehmen?

**Schritt 5:** Welche weiteren Kommunikationsinstrumente können eingesetzt werden?

**Schritt 6:** Wie erfolgreich war der Einsatz der Kommunikation?

## 1. Schritt

### Welche Botschaften sollen vermittelt werden?

Je klarer und verständlicher die Botschaften sind, welche die Belegschaft erreichen sollen, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Widerständen kommt. Bei der Erarbeitung von Botschaften hilft es, sich in die Belegschaft hineinzuversetzen. Formulieren Sie Fragen, welche die Mitarbeiter\*innen im Veränderungsprozess umtreiben. Mögliche Fragen aus der Mitarbeiter\*innenperspektive sind:

- Was ist der Grund für die Veränderung?
- Was habe ich davon?
- Was kommt auf mich zu?
- Welche Unterstützung erfahre ich durch mein Unternehmen?
- Was kann ich selbst dazu beitragen, um gut durch die Veränderung zu kommen?

Bei der Sprache sollte auf Fachvokabular sowie komplizierte Zusammenhänge verzichtet werden. Wichtig ist eine motivierende und verständliche Ansprache – „Gemeinsam schaffen wir das.“ Auch kann es eine Idee sein, den Wandel zu betiteln. Hierbei wird der gesamte Prozess unter ein Motto gestellt. So hat zum Beispiel ein Unternehmen die Vision entwickelt, der beste Logistikanbieter für Kunden zu werden. Das Veränderungsvorhaben wurde intern als auch extern in einer Kurzversion zusammengefasst – „First Choice“, also die erste Wahl für den Kunden zu sein. Diese Botschaften heißt es nun regelmäßig über alle eingesetzten Kommunikationskanäle zu streuen.







# Emotions- management – Veränderungs- motivation fördern, Akzeptanz schaffen

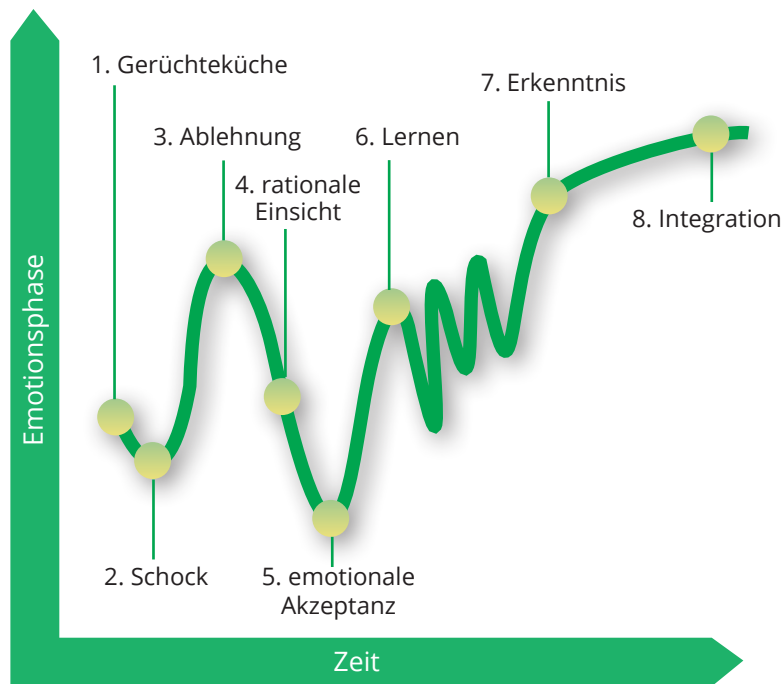


*Prof. Dr. Ina Kohl*  
*BSP Business & Law School Berlin*

„Lass mal die Gefühle außen vor!“ hieß es lange Zeit auf den Führungsebenen der Unternehmen. Gefühle explizit zu zeigen und Emotionen zu thematisieren, stellte eher ein lästiges Übel dar als eine professionelle Technik, die es zu erlernen gilt. Doch die Berücksichtigung von Emotionen in Unternehmen gewinnt immer mehr an Bedeutung und erlangt damit einen anderen Stellenwert. In Zeiten der Suche nach der Sinnhaftigkeit im eigenen Tun und der Zunahme psychischer Belastungsfaktoren tritt der Umgang mit Emotionen in den Vordergrund von Managementtechniken. Denn Emotionen sind der Schlüssel zur Akzeptanz von Veränderungen in Unternehmen. Das Emotionsmanagement unterstützt dabei, Menschen beim Umgang mit ihren Gefühlen und Bedürfnissen zu begleiten.

Unsere Gefühle sind Wegweiser zu unseren Bedürfnissen. Sie beeinflussen die Entscheidungsfindung und signalisieren, was uns wichtig ist und was nicht. In Veränderungsprojekten durchlaufen Menschen in der Regel verschiedene emotionale Phasen, die für die Weiterentwicklung und das Erlernen neuer Verhaltensweisen wichtig sind. Dazu gehören neben Freude und Erleichterung, Stolz und Dankbarkeit eben auch „unerwünschte“ Gefühle wie Trauer, Wut, Ohnmacht oder Enttäuschung. Doch das Erleben von negativen Emotionen, wie z.B. Trauer ist wichtig, um „Abschied“ nehmen zu können. Das ist gerade in der Umsetzung von Veränderungen sehr wichtig. Mit dem Alten abzuschließen, ermöglicht es, sich dem Neuen zu öffnen.

# Die Veränderungskurve – acht emotionale Phasen im Veränderungsprozess



Menschen durchlaufen acht zentrale Phasen während eines Veränderungsprozesses. In jeder dieser Phasen spielen unterschiedliche Emotionen eine Rolle. Eine erfolgreiche Veränderung kann nur dann eintreten, wenn jede\*r von der Veränderung Betroffene persönlich jede Phase durchlaufen hat. Im Folgenden werden die acht emotionalen Phasen im Veränderungsprozess näher beleuchtet und Möglichkeiten für das Emotionsmanagement in jeder Phase aufgezeigt.

## Phase 1

Die Gerüchteküche – „Hast du schon das Neuste gehört?“

Am Anfang eines Veränderungsvorhabens gibt es immer eine Form von „Gerüchteküche“ oder „Flurfunk“. Das bedeutet, dass z.B. auf Leitungsebene bereits erste Gespräche zur neuen Ausrichtung des Unternehmens stattfinden, dies geschieht aber in der Regel zunächst hinter verschlossenen Türen. In der Belegschaft beginnt ein erster informeller Austausch über durchgesickerte Informationen. Erste Vorahnungen bilden sich aus, auch erste Sorgen und vor allem Ungewissheiten entstehen. Auf der emotionalen Ebene herrscht ein Wildwuchs an Gefühlen: Von Befürchtungen bis hin zu Hoffnungen und Erwartungen ist alles dabei.

### Empfehlungen für die Praxis:

- ✓ Räumen Sie frühzeitig in der Gerüchteküche auf, indem Sie Kontakt zu Ihren Mitarbeiter\*innen suchen und argumentativ den Nutzen für die Veränderung darlegen.
- ✓ Nehmen Sie die Perspektive Ihrer Mitarbeiter\*innen ein und verschaffen Sie sich frühzeitig ein Bild über möglicherweise aufkommende Interessen und Bedürfnisse einzelner Abteilungen.



## Phase 2

### Schock – „Das kann nicht wahr sein! Wer hat sich das ausgedacht?“

Nach der ersten offiziellen Äußerung zur geplanten Veränderung folgt ein Aha-Erlebnis oder auch Schockmoment. Aus der Erkenntnis heraus, dass es nicht so weiter geht wie bisher, entstehen bei den Mitarbeiter\*innen Ängste und Unsicherheiten. Ihnen wird klar, dass bewährte Verhaltensweisen nicht mehr zum Erfolg führen und ein Umdenken notwendig ist. Auf der emotionalen Ebene herrscht große Unsicherheit.

#### Empfehlungen für die Praxis:

- ✓ Führungskräfte nehmen die Rolle einer Leitfigur in Veränderungsprozessen ein. Treten Sie einheitlich, geschlossen und verbindlich gegenüber Ihren Mitarbeiter\*innen auf.
- ✓ Sensibilisieren Sie regelmäßig für den Nutzen der Veränderung sowie die Ziele, die mit der Veränderung erreicht werden sollen.
- ✓ Zeigen Sie Ihren Mitarbeiter\*innen Möglichkeiten zur Unterstützung auf.

## Phase 3

### Ablehnung – „Das stimmt nicht! Es kann doch nicht alles falsch gewesen sein!“

Die Mitarbeiter\*innen bewegen sich immer mehr in den Widerstand. Ein hoher Widerstand kann damit einhergehen, dass den Kolleg\*innen das Selbstvertrauen fehlt, der Veränderung gewachsen zu sein. Es wird versucht, den Zustand der Unsicherheit selbstständig zu regulieren, dies geschieht jedoch in „alten Verhaltensmustern“. In dieser Phase kommt es häufig zu aktiven

und auch passiven Widerständen gegenüber der geplanten Veränderung. Auf der emotionalen Ebene kann der Widerstand sich durch Angst, Wut, aber auch Scham äußern.

#### Exkurs – Widerstände wahrnehmen und verstehen

Widerstände unterteilen sich in aktive und passive Widerstände. Der *aktive Widerstand* beschreibt eine Form des Angriffs. Sichtbar wird diese Form auf der verbalen Ebene durch Vorwürfe, Kritikäußerungen oder das Anzetteln von Streit. Auf der Verhaltensebene erkennen wir den aktiven Widerstand daran, dass Gerüchte verbreitet und Intrigen gesponnen werden oder es vermehrt zu Gruppenbildungen kommt. Der *passive Widerstand* äußert sich durch Sarkasmus, Schweigen oder dadurch, dass Dinge ins Lächerliche gezogen werden. Im Verhalten wird diese Form des Widerstands sichtbar durch Unaufmerksamkeit, Krankheit oder auch Kündigung.

#### Empfehlungen für die Praxis:

- ✓ Identifizieren Sie aufkommende Widerstände und nutzen Sie den Dialog mit Ihren Mitarbeiter\*innen sowie das aktive Zuhören, um deren Anliegen zu verstehen.
- ✓ Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen dabei, neue Perspektiven einzunehmen und erarbeiten Sie gemeinsam Lösungsweg für ihre Bedürfnisse.

## Phase 4

### Rationale Einsicht – „Vielleicht funktioniert es doch? Ich schaue mir das einmal an.“

Die Beteiligten realisieren nach und nach, dass es kein Zurück geben wird. Es kommt zu einer eher rational geprägten Einsicht. Diese erste Einsicht schwächt das Vertrauen in altbewährte Ver-

haltensmuster. Es wird erkannt, dass sich etwas ändern muss. Auf emotionaler Ebene wird im Grunde eine erste Trauerphase eingeläutet. Ernüchterung sowie eine gewisse Resignation können spürbar werden. Diese Gefühle gehören zum Abschiednehmen dazu. Widerstand wird immer mehr aufgegeben und nach und nach Raum für Neues geschaffen. Die Energie fließt nicht länger in die Ablehnung, sondern in die erste Entwicklung von Akzeptanz.

#### **Empfehlungen für die Praxis:**

- ✓ Lenken Sie die aufkommende Veränderungsenergie in eine aktive Beteiligung, indem Sie Möglichkeiten der Partizipation schaffen.
- ✓ Teilen Sie in regelmäßigen Abständen Informationen zum Projektstatus, um Vertrauen in das Veränderungsvorhaben aufzubauen.

### **Phase 5**

#### **Emotionale Akzeptanz – „Es kann etwas Gutes werden. Ich lasse mich darauf ein.“**

Wenn wir uns eingestehen, dass wir neue Verhaltensweisen lernen und gleichzeitig bewährte Muster aufgeben müssen, entsteht Unsicherheit. Wir haben Angst, da wir noch keine Idee davon haben, wie wir uns neue Verhaltensweisen aneignen. Emotional ist diese Phase sehr intensiv. Es kann zu starken Emotionen wie Orientierungslosigkeit und Unentschlossenheit sowie Widerständen kommen.

#### **Empfehlungen für die Praxis:**

- ✓ Fördern Sie den Austausch über Lernerfahrungen in der Gemeinschaft. Hierfür bieten sich Veranstaltungen an, bei denen Ihre Mitarbeiter\*innen gegenseitig ihre Erfahrungen offenlegen.

- ✓ Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen dabei herauszufinden, welche Maßnahmen ihnen helfen könnten, um Sicherheit bei den neuen Verhaltensweisen aufzubauen.

### **Phase 6**

#### **Lernen – „Wir können es mal versuchen. Ich bin neugierig auf die Ergebnisse.“**

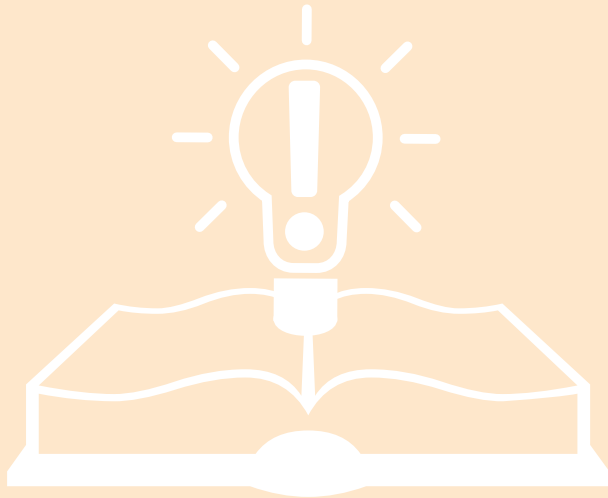
Ist emotionale Akzeptanz entstanden, folgt die Lernphase. Die Betroffenen sind nun veränderungsbereit. An diesem Zeitpunkt ist es wichtig, Angebote zum Ausprobieren und zur Selbsterfahrung zu machen. Durch Versuch und Irrtum entsteht Sicherheit in Bezug auf die neu zu erlernenden Verhaltensweisen. Fehler sind erlaubt und dienen dem Lernen. Mitarbeiter\*innen, die am Anfang einen geringeren Widerstand der Veränderung gegenüber hatten, begeben sich schneller in den Lernprozess. Emotional entsteht eine Mischung aus Neugier und Offenheit gegenüber dem Neuen. Erfolgserlebnisse sind relevant. Diese reduzieren Emotionen wie Frustration und Enttäuschung sowie die Wahrscheinlichkeit für einen Rückfall in eine Widerstandsphase.

#### **Empfehlungen für die Praxis:**

- ✓ Ausprobieren, Fehler machen, lernen – schaffen Sie Experimentierräume und stärken Sie damit die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen.
- ✓ Ob anerkennende Worte, Aufmerksamkeit oder auch Gesten – stärken Sie den Zusammenhalt und die Motivation Ihrer Mitarbeiter\*innen durch Wertschätzung.
- ✓ Fordern Sie Feedback ein. Damit zeigen Sie, wie wichtig Ihnen die Meinung Ihrer Mitarbeiter\*innen ist und geben Sie die Möglichkeit zur Mitgestaltung.



# Qualifizierung – systematischen Wissensaufbau gezielt fördern



*Dipl.-Päd Kerstin Grönemeyer & M. A. Mira Hestermann  
Mittelstand-Digital Zentrum Hannover*

Veränderungsprozesse wie die digitale Transformation bedeuten neben Veränderungen bestehender technischer Strukturen im Unternehmen auch einen Wandel der Organisation und der Arbeit. Daraus ergeben sich neue Anforderungen für die Mitarbeiter\*innen. Benötigt werden neben Fachkenntnissen zur Erledigung ihrer Aufgaben auch zusätzliche Kenntnisse und Kompetenzen im Umgang mit neuen Technologien. Um mit der Weiterentwicklung dieser Technologien Schritt halten zu können sowie veränderte Aufgaben und Rollen kompetent auszufüllen, müssen sich Mitarbeiter\*innen fortlaufend neues Wissen aneignen.

Eine bedarfsgerechte Qualifizierung fördert systematisch den fachlichen und technologischen Wissensaufbau der Mitarbeiter\*innen und befähigt diese, Veränderungen im eigenen Unternehmen mitzugestalten und umzusetzen. Qualifizierung nimmt daher eine Schlüsselfunktion ein, die schon vor Beginn der Veränderung mitgedacht werden muss.

# Qualifizierungsangebote gestalten

Damit Wissensaufbau im Unternehmen gelingt, müssen Mitarbeiter\*innen darin einen persönlichen Nutzen erkennen. Indem eigene Bedarfe und Anforderungen in den Qualifizierungsangeboten des Unternehmens aufgegriffen werden, wächst die Motivation sich weiterzubilden. Daher sollten zu Beginn über persönliche Gespräche die Bedarfe und Anforderungen der Mitarbeiter\*innen ermittelt werden. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen bieten eine Grundlage für die Ausgestaltung der Qualifizierung und der damit verbundenen Ziele.

**Bedarfe ermitteln** – Leitfragen für einen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen:

- Welche Herausforderungen nehmen Sie bei Ihren auszuführenden Tätigkeiten wahr?
- Welches Wissen benötigen Sie, um diesen Herausforderungen zu begegnen?
- Welche persönlichen Ziele verfolgen Sie in den kommenden 12 Monaten?
- Welche Unterstützung wünschen Sie sich beim Aufbau von Wissen?

**Ziele definieren** – Leitfragen zur Konkretisierung von Qualifizierungsangeboten:

- Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind für das Unternehmen und für die Mitarbeiter\*innen im Umgang mit Veränderungsprozessen relevant?

- Welches Wissen ist in welchem Bereich bereits vorhanden?
- Ist dieses Wissen für alle verfügbar?
- In welchen Bereichen bestehen noch Wissenslücken?
- Wie und bis wann kann fehlendes Wissen aufgebaut werden?

Die vordefinierten Ziele geben eine Orientierung für einen systematischen Aufbau von Wissen. Durch eine regelmäßige Überprüfung des Wissenstands und der damit verbundenen Ziele gewinnen Sie einen Überblick für die Anpassung Ihrer Qualifizierungsmaßnahmen.

## Wissensaufbau auf drei Ebenen

Das Lernen in Unternehmen findet auf drei Ebenen statt: 1. Lernen im Arbeitsprozess, 2. Lernen im Austausch mit Anderen und 3. Lernen über Qualifizierungs- und Weiterbildungsveranstaltungen. Entsprechend diesen drei Lernebenen zeigen wir Ihnen nachfolgend, welche Tools und Methoden Mitarbeiter\*innen beim Wissensaufbau unterstützen.

### Ebene 1 Lernen im Arbeitsprozess

Lernen geschieht überwiegend im Kontext der Aufgabenerfüllung. Daher sollten langfristig im Unternehmen Strukturen geschaffen werden, in denen die Mitarbeiter\*innen kontinuierlich individuell, flexibel und arbeitsplatznah lernen und dadurch neues Wissen erlangen können.

**Learning by doing** gehört dabei zu den alltäglichen Lernprozessen. Mitarbeiter\*innen lernen schrittweise aus ihren Erfahrungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Sie behalten bei, was gut läuft und ändern ihr Vorgehen, wenn es nicht zum gewünschten Ergebnis führt. Deshalb ist es wichtig, dass eine gelebte Fehlerkultur sie darin bestärkt, ihr Verhalten zu reflektieren, Fehler einzugestehen und aus ihnen zu lernen. Gezielt unterstützt werden kann das Learning by doing, indem den Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit gegeben wird, neue Prozesse oder Technologien vorab auszuprobieren. Bei der Einführung einer Software können z. B. zunächst Testversionen angeschafft werden, mit denen die Mitarbeiter\*innen den Umgang im Arbeitsalltag erproben.

**Learning by shadowing** wird insbesondere beim Onboarding oder der Übergabe neuer Aufgaben angewendet. Dabei begleitet eine Person eine andere an ihren Arbeitsplatz und schaut ihr bei der Ausführung einer Aufgabe über die Schulter, lässt sich das Vorgehen erklären und stellt Rückfragen dazu. In Veränderungsprozessen lässt sich das Shadowing z. B. einsetzen, wenn in einem Team bereits neue Strukturen eingeführt wurden. Andere Mitarbeiter\*innen beobachten dann die Abläufe, um am Beispiel ihrer Kolleg\*innen zu lernen und ein Gefühl für die eigene Umsetzung zu erlangen.

**Learning on demand** kommt dann zum Tragen, wenn Mitarbeiter\*innen bei der Erledigung von Aufgaben an die Grenzen ihres Wissens oder ihrer Kompetenzen stoßen. In dem Moment möchten sie lernen, wie sie ihr Problem lösen, um weiterarbeiten zu können. Umgesetzt werden kann Learning on demand u. a. durch digitales Mikrolernen. Damit sind kleine digitale Lerneinheiten, z. B. interaktive Lernnuggets oder anschauliche Erklärvideos gemeint, die im Arbeitsprozess über Tablets oder Smartphones jederzeit abgerufen werden können. Sie lassen sich leicht

in bestehende, den Mitarbeiter\*innen bereits bekannte Systeme integrieren, wie das Intranet, eine Cloud oder eine Homepage. Außerdem können sie von den Mitarbeiter\*innen mit einfachen Tools wie Präsentationsprogrammen selbst erstellt werden und lassen sich so immer wieder aktualisieren, anpassen und ergänzen.

Eine gute Möglichkeit, um digitale Lerneinheiten strukturiert aufzubereiten, bieten Lernmanagementsysteme (LMS). Hier werden sowohl Lernmaterialien hinterlegt als auch Lernprozesse organisiert und personalisiert. So können z. B. individuelle Lernpfade erstellt werden, die die Lernenden durch eine Reihe von aufeinander abgestimmten Themen führen. Vor der Auswahl eines LMS sollten die Anforderungen definiert werden.

Hierfür bieten folgende exemplarische Leitfragen eine Orientierung:

- Welches Ziel soll mit dem LMS erreicht werden?**
  - Sollen alle Lerninhalte innerhalb einer Plattform zentral verwaltet werden, auf die alle Mitarbeiter\*innen zugreifen können?
  - Soll den Lernenden Wissen über personalisierte Lernpfade selektiv zur Verfügung gestellt werden?
- Welche technischen Funktionen soll das LMS beinhalten?**
  - Über welche Geräte sollen die Inhalte abrufbar sein?
  - Sollen unterschiedliche Rechte und Rollen zugewiesen werden?
- Welche didaktischen Funktionen soll das LMS bieten?**
  - Sollen Lernerfolgskontrollen durchgeführt werden?
  - Werden Zertifikate für die erfolgreiche Teilnahme erstellt?
  - Wie können die Lernenden untereinander kommunizieren?

### ☑ **Wer soll das LMS im Unternehmen nutzen?**

- Wie viele Mitarbeiter\*innen werden das LMS nutzen?
- Wie technikaffin sind die Mitarbeiter\*innen?
- Welche Kompetenzniveaus bringen sie mit?

### ☑ **Welche Kosten verursacht die regelmäßige Nutzung des LMS?**

- Welche initialen und wiederkehrenden Kosten durch Lizenzverträge entstehen und werden die Preise z. B. pro Mitarbeiter\*in berechnet?
- Gib es einen Rabatt, beispielsweise für kleine Unternehmen?

Auch die Datenschutzkonformität, die bereitgestellten Statistiken und Berichte sowie die verfügbaren Sprachen sollten in den Anforderungskatalog einfließen.

Damit Mitarbeiter\*innen Schritt für Schritt an das eigenverantwortliche digitale Lernen herangeführt werden, empfiehlt es sich, sie anfangs in ihrem Lernprozess zu begleiten. Dafür können z. B. Auftakt-Workshops zur Einführung eines Lernmanagementsystems veranstaltet oder Tipps und Handlungsleitlinien zur Unterstützung im Lernprozess bereitgestellt werden.

## **Ebene 2** Lernen im Austausch mit Anderen

Kooperatives Lernen unterstützt zusätzlich das individuelle Lernen. Durch den Austausch mit Anderen werden neue Sichtweisen und unterschiedliche Erfahrungen kennengelernt.

Im **Gespräch mit Kollegen\*innen** betrachten die Mitarbeiter\*innen ein Thema aus verschiedenen Perspektiven und erfassen es somit tiefer gehend. Dies geschieht häufig nebenbei am Arbeitsplatz, ohne dass dabei ein explizites Lernziel verfolgt wird.

**Gezieltes kooperatives Lernen** hingegen kann z. B. durch die Bildung von Lerntandems gefördert werden, in denen sich zwei Mitarbeiter\*innen gegenseitig in ihrem Lernprozess motivieren und unterstützen. Um neue Ideen oder Problemlösungen zu entwickeln, können sich mehrere Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenschließen. In solchen Communities of Practice (CoP) lernen die Mitglieder themenbezogen und selbstorganisiert voneinander. Diese Treffen können in Präsenz oder online stattfinden. Für größere Unternehmen mit mehreren Standorten bieten sich zusätzlich digitale Kommunikationskanäle wie Messenger-Dienste für einen reibungslosen Austausch an.

## **Ebene 3** Qualifizierungs- und Weiterbildungsveranstaltungen

Zuletzt nehmen formalisierte Qualifizierungs- und Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter\*innen eine wichtige Rolle ein, um sich zielgerichtet, strukturiert und umfassend ein Thema anzueignen. Diese Veranstaltungen werden Inhouse von eigenen Expert\*innen oder von externen Trainer\*innen durchgeführt. Darüber hinaus haben Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, an einem Workshop außerhalb des Unternehmens teilzunehmen. Diese Weiterbildungsveranstaltungen können sowohl in Präsenz als auch online in Form eines Webinars durchgeführt werden.

# Wissensaufbau nachhaltig und praxisnah gestalten

Damit das Wissen im Unternehmen mittel- und langfristig bei den Mitarbeiter\*innen zur Verfügung steht, muss dieses nachhaltig gefestigt und auf den Arbeitsalltag übertragbar sein. Hierfür bieten sich folgende Methoden und Tools an:

Einen guten Ansatz bieten **Lernerfolgskontrollen** in Form von Tests oder Quizzen, welche in Lerneinheiten eingebunden sind. Diese spielerischen Elemente (Gamification) lassen sich auch auf die gesamte Belegschaft ausweiten, indem Wettbewerbe der Mitarbeiter\*innen untereinander initiiert werden. So kann eine kleine Aufgabe, z. B. ein Rätsel, die die Lernenden in begrenzter Zeit lösen müssen, motivierend wirken. Zusätzlich kann die Motivation mit Anreizen wie Preisen und Abzeichen für die höchste erreichte Punktzahl gesteigert werden.

In einem **Lernmanagementsystem** lässt sich der Lernfortschritt sowohl zur Kontrolle für die Mitarbeiter\*innen selbst als auch für Vorgesetzte dokumentieren. Dabei wird angezeigt, welcher Anteil einer Lerneinheit bereits von den Lernenden bearbeitet wurde und welche Lernerfolgskontrollen sie erfolgreich absolviert haben.

Zusätzlich können der Lernfortschritt und die wichtigsten Erkenntnisse (Learnings) in einem **Lerntagebuch** von den Lernenden festgehalten werden. Ein Lerntagebuch zu führen, bringt den Vorteil mit sich, dass sich die Mitarbeiter\*innen tiefer gehend mit dem behandelten Thema auseinandersetzen und ihren eigenen Lernprozess reflektieren. Durch Reflexionsfragen wie „Welche Erkenntnisse lassen sich auf Ihren Arbeitsalltag übertragen?“, werden die Mitarbeiter\*innen zum Transfer des Gelernten und die Anwendung am Arbeitsplatz angeregt. Diese Fragen können auch in einer Lerngruppe diskutiert und vertieft werden.

Darüber hinaus sollten Mitarbeiter\*innen im Lernprozess dabei unterstützt werden, das Erlernte in den eigenen Arbeitsprozess zu transferieren. Neben der Einbindung von Praxisbeispielen und der Bereitstellung von Tipps zur Umsetzung geben die folgenden Fragen Mitarbeiter\*innen eine Hilfe, sich im Lernprozess kontinuierlich mit der Umsetzung in die betriebliche Praxis auseinanderzusetzen:

- Welche drei Aspekte können Sie im Anschluss an Ihre Lerneinheit im Arbeitsalltag umsetzen?
- Welche vorhandenen Unternehmensstrukturen sind förderlich für die Umsetzung?
- Welche zusätzliche Unterstützung und Ressourcen werden für die Umsetzung benötigt?



# Mittelstand-Digital – Unterstützungs- angebote für Ihr Unternehmen

Mittelstand-  
Digital 

Wir haben Ihnen fünf Schlüsselfaktoren beschrieben, die eine bedeutende Rolle bei der Durchführung Ihres Veränderungsvorhabens spielen. Bei welchem Schlüsselfaktor sehen Sie Potenziale für sich in Ihrem Unternehmen? Gerne setzen wir hier gemeinsam an! Hierfür bietet Mittelstand-Digital verschiedenste Angebote wie Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispiele, Digitalisierungsprojekte, Sprechstunden und Veranstaltungen. Unsere Angebote sind für Unternehmen kostenfrei und werden durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) im Rahmen des Förderschwerpunktes Mittelstand-Digital finanziert.



„Erfolg hat drei Buchstaben: TUN“

*Johann Wolfgang von Goethe*