

HAN
NOV
ER 



REGIO
LAB

Ihr Netzwerk
für Weiterbildung

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Praktische Impulse für Ihre Personal- und Organisationsentwicklung

REGIOLAB LERNNUGGETS

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG



Region Hannover

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Handlungsfaden	
Erstellung von Lernnuggets	4
Lerntypen	
Diversität im Lernverhalten	14
Best Practice	
Sechs Zieldimensionen für ein funktionsfähiges Weiterbildungssystem	20
ADKAR-Modell – Jeff Hiatt	22
Business Model Canvas Kommunikation bei Veränderungen	26
Circle of Influence Eigene Handlungsspielräume erkennen	28
Communities of Practice (Cop's) Praxisbezogener Wissensaustausch	30
Digitales Lernen	32
Emotionale Phasen in Veränderungen Elisabeth Kübler-Ross	36
Lernkultur zur Förderung lebenslangen Lernens	38
PAULA-Methode	
Methode zur Analyse und Bearbeitung von Problemen	44
Fehlende Akzeptanz ggü. digitalen Veränderungen	46
Arbeiten auf Augenhöhe/Leistungserfüllung	48
Lernanreize schaffen	52
Kundengewinnung über digitale Wege und Aktivierung der Mitarbeitenden, diese Wege zu gehen	54
Kein bedarfsorientiertes Weiterbildungskonzept	56
Geeignetes Tool für Trainings und Schulungen finden	58

Impressum

Text: Team regioLab
Gestaltung: neuwaerts GmbH
Druck: Gutenberg Beuys
Stand: März 2023

Vorwort

Digitalisierung, Automatisierung, Dekarbonisierung und gleichzeitiger Fachkräftemangel

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel und Transformationsprozess. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ohne eigene Personal- und Organisationsentwicklung stehen vor großen Herausforderungen.

- › Wie entwickeln sich die Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle weiter?
- › Welche technologischen Lösungen sind für das eigene Unternehmen relevant?
- › Wie gelingt es, Fachkräfte zu finden und zu binden?

Eine allumfassende Antwort auf diese Fragen gibt es nicht. Klar ist jedoch, dass betriebliche Weiterbildung ein zentraler Schlüssel für eine gelingende Transformation ist. Dabei ist die Weiterbildungslandschaft in Deutschland vielfältig und gleichermaßen ein „Dschungel“, der für Außenstehende nur schwer zu durchschauen ist.

Deshalb hat sich das Team des regioLabs im Juli 2021 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales das Ziel gesetzt, die Region Hannover und die dort ansässigen KMU im Bereich betriebliche Weiterbildung und Qualifikation zu unterstützen. Angesiedelt bei der Beschäftigungsförderung der Region Hannover hat sich das Team regioLab der drängenden Aufgabe der betrieblichen Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitenden verschrieben und viele von Ihnen erreichen können. In den letzten Jahren haben wir gemeinsam mit engagierten Vertreter*innen aus Wirtschaft und Wissenschaft, der Agentur für Arbeit und vielen anderen Akteuren auf dem Arbeitsmarkt zahlreiche Workshops und sowie Online-Befragungen zum Thema Qualifizierung durchgeführt. Dabei wurde immer wieder deutlich, wie essentiell der Austausch untereinander und die Erfahrung von Praktiker*innen ist.

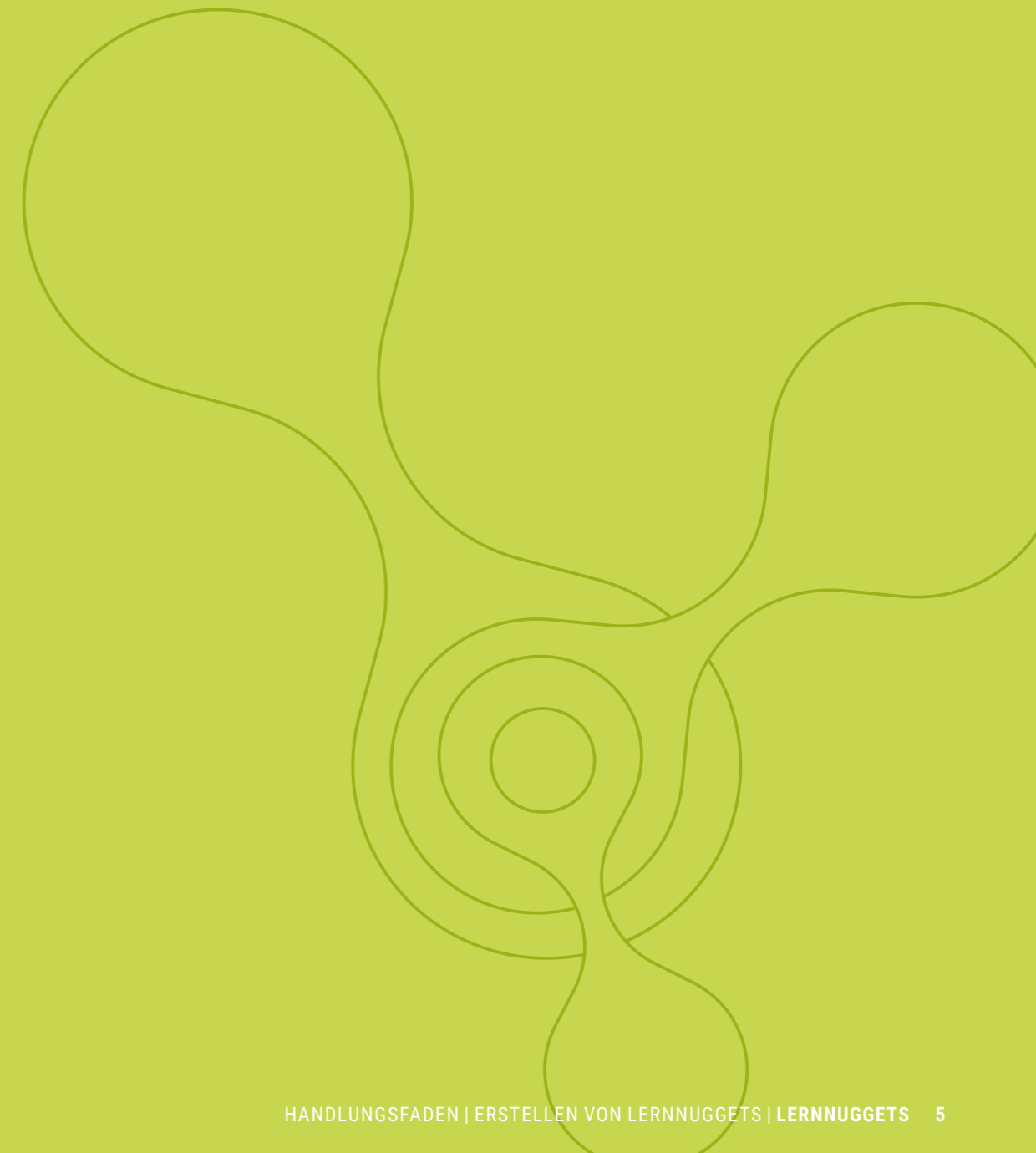
Die hier vorliegenden Lernnuggets geben Ihnen keine fertigen Lösungen, sondern gute Impulse und Hilfestellung. Außerdem fassen sie die vom regioLab bei Workshops genutzten Methoden noch einmal anschaulich für Sie zusammen. Die Lernnuggets sollen Sie darin unterstützen, den Prozess der Transformation gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden/Kolleg*innen und Führungskräften zu gehen.

Uns stellen sich neue Aufgaben, denn das Bundesprojekt der Weiterbildungsverbände und somit auch das regioLab enden 2024. Wir danken allen Wegbegleiter*innen für ihre Unterstützung, ihren Elan und Einfallsreichtum und insbesondere für ihre praktischen Tipps, die immer wieder gern mit anderen geteilt wurden.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und eine erfolgreiche Übertragung auf die Anforderungen, die sich Ihnen stellen.

Ihr Team vom regioLab Weiterbildung Hannover

LERN- NUGGETS **HANDLUNGS- FADEN**



Handlungsfaden

Erstellung von Lernnuggets

Schritt 1: Definieren Sie Ihren Bedarf/Ihre Ziele

Ein Lernnugget ist eine in sich geschlossene, (digitale) Lerneinheit von kurzer Lernzeit. Ein Lernnugget kann sowohl digitaler (Video, Quiz, PPT etc.) als auch analoger Form (z. B. ausgedrucktes PDF) sein und bereitet Informationen und Wissen niedrigschwellig und komprimiert auf.

Da Lernnuggets in der Regel immer einen bestimmten Bedarf decken, sollte man sich vor der Nutzung/Erstellung von Lernnuggets immer die Fragen stellen:

- > „Welchen Bedarf habe ich?“
- > „Welches Problem möchte ich lösen?“

Haben Sie Ihre Antwort parat? Super, dann gibt es verschiedene Möglichkeiten, Lernnuggets zu nutzen.

Schritt 2: Überlegen Sie sich, ob Sie das Lernnugget selbst erstellen, selbst kuratieren oder bestehenden/kuratierten Content nutzen wollen

Lernnuggets oder Lern-/Wissensinhalte lassen sich grundsätzlich in drei übergeordnete Kategorien unterteilen:

1. Externe Standardinhalte

Content-Bibliotheken (z. B. YouTube), die von Lernenden eigenständig nach Themen durchsucht und genutzt werden können.

2. Intern erstellte Lerninhalte

Selbst erstellte Lernnuggets zu unternehmensspezifischen Themen/Problemen.

3. Kuratierte externe Lerninhalte

Ausgewählter Content von Drittanbietern, die in den Kontext von Abteilungen, Teams, Rollen oder Aufgaben eingebettet werden.

Je nach Bedarf können auch Kombinationen der drei Lerninhalte sinnvoll sein. Bei intern erstellten Lernnuggets sollten Sie sich vorab die Frage stellen:

- > „Ist mein Content so unternehmensspezifisch, dass eine Eigenproduktion Sinn ergibt oder sollte ich besser auf bereits verfügbaren Content zugreifen?“

Schritt 3: Überlegen Sie sich, welches Format Sie nutzen möchten

Wenn Ihr Content so unternehmensspezifisch ist, dass Sie ihn gerne selbst erstellen möchten, können Sie sich die Frage stellen, in welcher Form (Video, Quiz, PDF etc.) Sie den Inhalt zur Verfügung stellen möchten.

Ein Video bietet sich an wenn

- > das zu vermittelnde Wissen immer wieder geteilt werden muss,
- > Personen nicht gleichzeitig an einem Ort zusammenkommen können, um sich das Wissen anzueignen, oder
- > das zu vermittelnde Wissen über längere Zeit stabil bleibt, regelmäßig wiederholt werden soll oder immer erst kurzfristig benötigt wird.

Wenn einer der Aspekte oder mehrere zutreffen und ein Lernvideo erstellt werden soll, gibt es auch hier verschiedene Möglichkeiten:

Animierte Erklärvideos

- > Animierte Videos, z. B. im Comic-Style, um Prozesse zu erklären. Animierte Erklärvideos sind besonders dann von Vorteil, wenn niemand selbst vor der Kamera stehen möchte oder ein Storytellingansatz verfolgt wird.



Beispiel für ein animiertes Erklärvideo
www.youtube.com/watch?v=Y39GWiqtINo

Screencast-Erklärvideos

- > Eine Bildschirmanwendung wird abgefilmt, z. B. um eine Software/ ein Tool zu erklären oder Ablagestrukturen zu erläutern.



Beispiel für ein Screencast-Erklärvideo
www.youtube.com/watch?v=-hMf56vYeqk

Selbst gedrehte Videos

Ein realer Ort/reale Personen werden gefilmt, z. B.:

- > Videos mit Ansprechpartner*innen aus dem Unternehmen
- > Interviews
- > Arbeitsprozesse (z. B. in der Produktion)



Beispiel für ein selbst gedrehtes Erklärvideo
www.youtube.com/watch?v=TeJ3Eh36KEA

Die Entscheidung für das jeweilige Format hängt stark mit der Art des zu vermittelnden Wissens zusammen. Zur Entscheidungsfindung können Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- > „Welches Wissen möchte ich vermitteln und warum?“
- > „Ist es für die Vermittlung des Wissens/Inhalts relevant, eine reale Person/einen realen Ort zu sehen?“
- > „Habe ich Sprecher*innen, die bereit sind, vor die Kamera zu treten?“
- > „Habe ich nötiges Equipment/die nötige Kompetenz, um selbst zu filmen?“
- > „Habe ich ein Tool, um ein animiertes Erklärvideo zu erstellen?“

Schritt 4: Machen Sie sich Gedanken zu relevanten Stakeholdern und gehen Sie frühzeitig in die Kommunikation

Sie haben sich für ein Videoformat entschieden und möchten direkt loslegen? Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und überlegen, ob Sie bereits alle relevanten Stakeholder bei der Erstellung des Lernvideos bedacht haben. Nachfolgend finden Sie ein paar hilfreiche Reflexionsfragen:

- > „Wer sind meine Stakeholder/wen muss ich einbeziehen?“
- > „Wer ist meine Zielgruppe/wer soll sich das Video nachher ansehen?“
- > „Was sind die Bedarfe meiner Zielgruppe?“
- > „Ist ein Lernvideo wirklich das richtige Format für meine Zielgruppe?“

Tipp: Beziehe deine Zielgruppe vor Erstellung des Lernvideos mit ein.

Welche Anforderungen/Wünsche haben sie? Ist sie bereit, Videos als Lernformat zu nutzen?

Welche Aspekte sind ihr wichtig?

Überlege Sie, welche weiteren Stakeholder beteiligt sind und wer ggf. einbezogen werden muss.

Nachfolgend finden Sie mögliche Stakeholder, die für Sie relevant sein könnten:

- > Geldgeber
- > Führungskräfte
- > Person, die ggf. in dem Video zu sehen ist
- > Person, die das Video dreht/erstellt/schneidet
- > Person, die Fach-/Expertenwissen zur Verfügung stellt
- > Multiplikatoren/Personen, die das Video vermarkten sollen

Stellen Sie sicher, dass Sie alle für Sie relevanten Personen vor der Videoerstellung mit einbeziehen und Sie so die notwendige Unterstützung haben.

Nachfolgend finden Sie hilfreiche Tipps aus der Praxis für die Praxis.

Tipps aus der Praxis für die Praxis

Wie kann ich relevante Stakeholder von der Produktion von Lernnuggets überzeugen und eine Unterstützung sicherstellen?

Lösungsansätze

- > Bildung eines Medienkreises, bestehend aus verschiedenen Stakeholdern, um allen Bedarfen gerecht zu werden und alle Beteiligten mit einzubeziehen
 - z. B. Ersteller*innen von Lernnuggets und Nutzer*innen, Marketingabteilung, Führungskräfte etc.
- > Expert*innen davon überzeugen, ihr Wissen weiterzugeben, indem das Mindset/die innere Haltung gestärkt wird
 - Wissen weiterzugeben sollte als „überlebensnotwendig“ bewertet werden.
 - „Die nächste Generation soll besser sein als ich!“
- > Geschäftsführung muss Expert*innen „schützen“.
 - Wissensweitergabe heißt nicht, dass man sich selbst verzichtbar macht!
- > Contentersteller*innen
 - Notwendiges Material zur Verfügung stellen, z. B. Medienwerkstatt zur Handhabung von Soft- und Hardware
- > Leitungs-/Führungsebene
 - Null-Fehler-Prinzip: schiefgelaufene Prozesse erfragen

Schritt 5: Stellen Sie sicher, dass Sie über alle notwendigen Ressourcen verfügen

Sie haben sich für ein Videoformat entschieden und alle notwendigen Stakeholder überzeugt? Super, dann bietet sich an dieser Stelle noch ein kleiner Ressourcencheck an. Stellen Sie sich dabei folgende Reflexionsfragen:

- > „Verfüge ich über die benötigte Hardware/Software?“
- > „Habe ich ausreichend Budget zur Verfügung?“
- > „Verfüge ich über ausreichend Wissen/Kompetenz für die Erstellung des Lernvideos?“

Nachfolgend finden Sie einige hilfreiche Tipps aus der Praxis für die Praxis.

Wie stelle ich sicher, dass alle notwendigen Ressourcen vorhanden sind (Technik zum Filmen, Budget, Plattform zur Veröffentlichung, Personen, Wissen)?

Lösungsansätze

- > Technik zum Filmen
 - Simpel starten: Tripod, Handy, kostenfreie Schnitt-App (Instashot, Canva ...)
 - PowerPoint für Screencast (Bildschirmaufnahme)
 - Weitere Tools zur Erstellung von nicht selbst gedrehten Lernnuggets: Simple-Show, Prezi
- > Budget
 - Wenn kein Budget vorhanden, aber notwendig → Budgetgeber vom (wirtschaftlichen) Mehrwert überzeugen
 - Pionier*innen im Unternehmen identifizieren
 - Simpel starten (kostenfreie Varianten produzieren, um zu überzeugen)
- > Personen
 - Start mit Pionier*innen und dann Unterstützer*innen generieren
 - Mit Beispielen überzeugen
 - Zu Beginn Lernnuggets zu Themen machen (lassen), die nichts mit der Arbeit zu haben und den Beteiligten Spaß machen
 - Lernnuggets ergänzend zu Themen produzieren, die ohnehin anstehen (z. B. wenn Präsentationen der Fachbereiche für das Onboarding-Programm erstellt werden)
 - Wenn im eigenen Unternehmen keine personellen Ressourcen für die Erstellung von Lernnuggets vorhanden sind
 - Bei Multimedia-BBS oder Hochschule anfragen (kleine Projekte ausschreiben, die durch Schüler*innen/Student*innen umgesetzt werden)
 - Digitale Lernallianzen (Schüler*innen mit Projekt der Lernnugget-Erstellung beauftragen)
- > Plattform zur Veröffentlichung
 - Cloud-Dienste, z. B. Google Drive
- > Wissen
 - Selbst Lernnuggets (z. B. YouTube-Videos) nutzen
 - Volkshochschulkurse/Angebote von Kammern, um kostengünstig Mitarbeitende im eigenen Unternehmen zu qualifizieren

Wenn Sie sich dafür entscheiden, ein **selbst gedrehtes Video** zu erstellen, finden Sie hier eine Übersicht über **benötigtes Equipment**:

- ✓ Smartphone mit guter Videoqualität
- ✓ Handystativ für ein wackelfreies Video
(Achtung: Achte beim Kauf darauf, dass sich das Stativ ausreichend lang ausziehen lässt!)
- ✓ Kameralicht für eine gute Beleuchtung
(Kostengünstige Varianten finden Sie in diversen Webshops.)
- ✓ Handyhalterung, um das Handy am Stativ oder am Licht zu befestigen
(Ggf. ist beim Stativ schon eine Halterung inkludiert.)
- ✓ Selbstauslöser, um die Videoaufnahme per Knopfdruck zu starten
(hilfreich, wenn Sie allein filmen und selbst vor der Kamera stehen)
- ✓ Software, um das Video im Nachgang zu schneiden



Eine Übersicht über kostengünstige Varianten finden Sie hier:
<https://de.cyberlink.com/blog/videobearbeitungsprogramme/230/video-bearbeiten-kostenlos>

Wenn Sie sich dafür entscheiden, ein **animiertes Erklärvideo** zu erstellen, finden Sie hier eine Übersicht über verschiedene Softwareanbieter.



www.ionos.de/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/erklarevideo-erstellen-die-besten-tools/

Wenn Sie sich dafür entscheiden, eine **Bildschirmaufnahme** zu erstellen, finden Sie hier eine Übersicht über verschiedene Software-Anbieter.



<https://www.ispringlearn.de/blog/bildschirmaufnahme-software>

Schritt 6: Schreibe ein Drehbuch/Ablaufplan

Sobald Sie alle beschriebenen Rahmenbedingungen geklärt haben, sind Sie theoretisch bereit, loszulegen. Bevor man mit der direkten Umsetzung startet, kann es hilfreich sein, dass Sie sich Gedanken über ein Drehbuch machen. Ein Drehbuch hilft Ihnen, Struktur in Ihr Video zu bringen, und gibt Ihnen eine Orientierung, worauf Sie achten sollten.

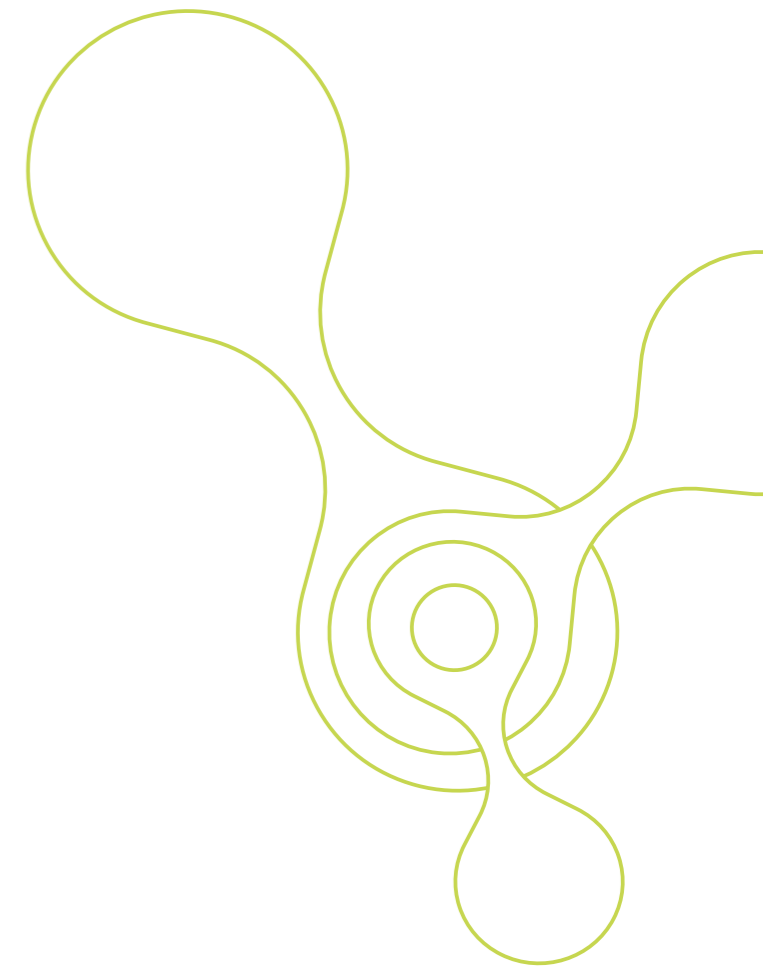
Ein Drehbuch kann man z. B. anhand der fünf W-Fragen (Wozu, Wovon, Wer/Was, Wie, Wo) aufbauen:

- > „Wozu will ich meine Zielgruppe bewegen?“
 - Meine Zielgruppe soll wissen, können, machen, ..., um ...
- > „Wovon soll mein Video handeln?“
 - „Was sind die drei wichtigsten Kernaussagen?“
 - Welche weiteren Informationen/Beispiele möchte ich aufnehmen?
- > „Wer oder was ist im Video zu sehen?“
- > „Wie motiviere ich meine Zielgruppe?“
 - Tipp: Sage zu Beginn, welchen Mehrwert das Video für die Zielgruppe bietet, liefere dann den Mehrwert und schließe mit einem Call-to-Action (Handlungsaufforderung) ab.
- > „Wo möchte ich mein Video drehen?“

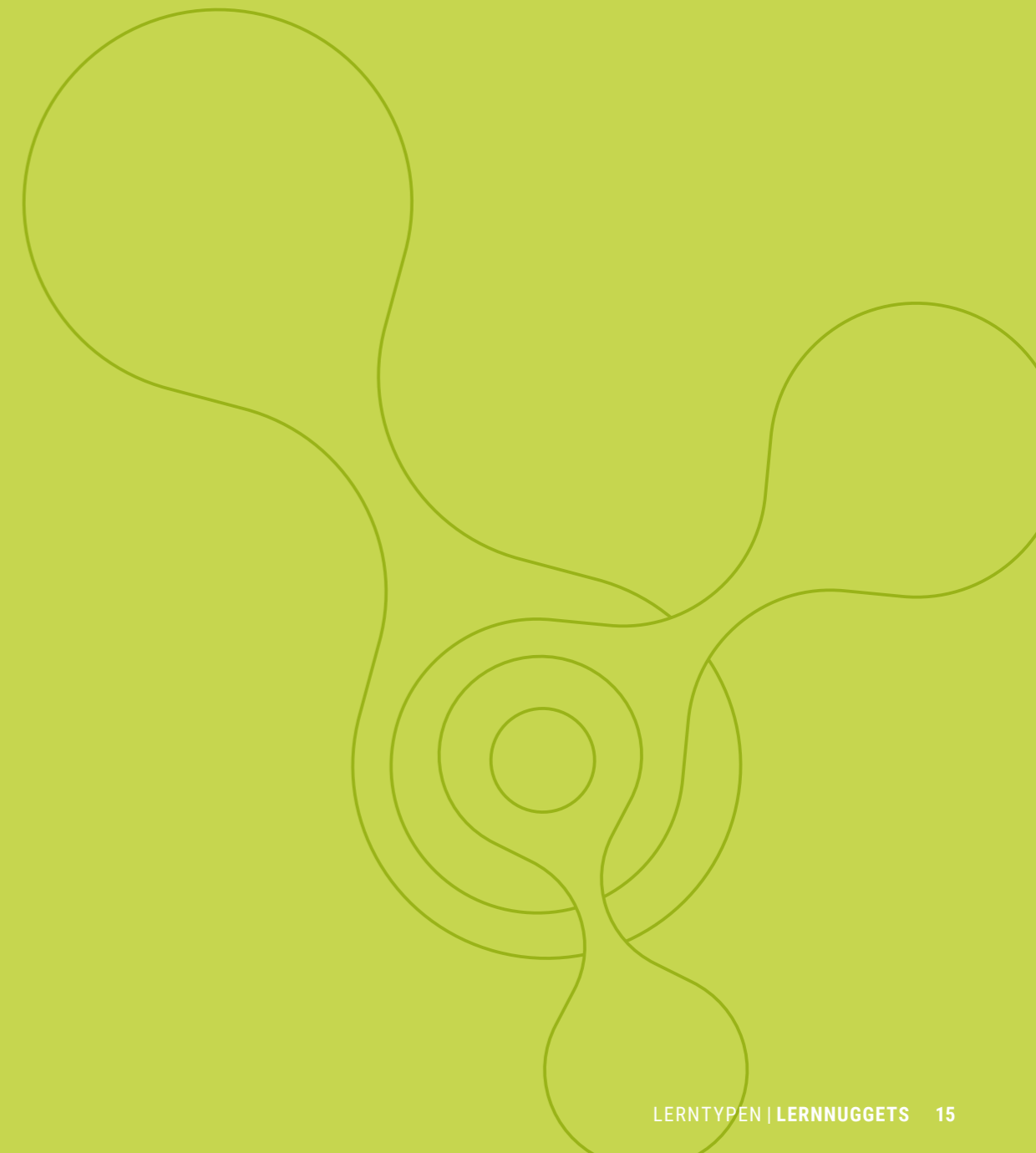
Schritt 7: Die Umsetzung – der Dreh

Wenn Sie ein Video mit Sprecher*in filmen, gibt es ein paar Dinge, auf die man achten sollte:

- ✓ **Kamera nicht zu nah vor dem/der Sprecher*in aufstellen**
So haben Sie Platz für mögliche Texteinblendungen und können auch im Nachgang noch reinzoomen.
- ✓ **Kamera auf Stativ befestigen**
Durch die Verwendung eines Kamera-/Handystativs stellt man sicher, dass das Kamerabild nicht verwackelt ist.
- ✓ **Check: hochkant oder Querformat filmen**
Überlegen Sie vorab, über welche Plattform Sie das Video im Nachgang zugänglich machen. Bei Veröffentlichung über Youtube, bietet es sich an, im Querformat zu filmen, das Video in der Hochkantvariante schwarze Ränder an den Seiten hätte.
- ✓ **Ansteckmikro für bessere Tonqualität**
Durch die Nutzung eines Ansteckmikrofons wird die Tonqualität deutlich verbessert.
- ✓ **Licht von vorn** (am besten durch ein Fenster, alternativ Kameralleuchte)
Sicherstellen, dass der/die Sprecher*in gut ausgeleuchtet ist. Dies klappt am besten durch natürliches Licht (Fenster) oder alternativ über eine Kameralleuchte.
- ✓ **Ruhiger Raum** (wenig Hintergrundgeräusche)
- ✓ **Ruhiger Hintergrund** (wenig Ablenkung)
Wenn Sie im Video den Fokus auf den/die Sprecher*in lenken möchten, bietet es sich an, einen ruhigen Hintergrund (z. B. weiße Wand) zu wählen.
- ✓ **Testlauf und Toncheck machen**
Um auf Nummer sicher zu gehen, sollte unbedingt ein kleiner Testlauf inkl. Toncheck gemacht werden. Nichts ist ärgerlicher als die Feststellung, dass das Mikrofon gar nicht aufgenommen hat.
- ✓ **Position für Sprecher*in markieren** (z. B. durch Klebeband)
Ein Dreh kann manchmal länger dauern als gedacht. Damit der/die Sprecher*in auch mal eine kurze Pause machen kann, bietet es sich an, seine bzw. ihre Position einmal mit Klebeband zu markieren. So kann sich der/die Sprecher*in immer wieder an dieselbe Stelle zurückstellen.



LERN- NUGGETS **LERN- TYPEN**



Lerntypen

Diversität im Lernverhalten

Welche Lerntypen gibt es und warum sind sie relevant?

So divers und vielfältig wir Menschen sind, so divers ist auch unser Lernverhalten. Die Folge: Jede*r von uns lernt anders und braucht dementsprechend auch unterschiedliche Anreize, um motiviert zu sein, Neues auszuprobieren und zu lernen.

Stellen Sie sich z. B. vor, Sie führen eine neues IT-Tool in Ihrem Unternehmen ein. Sie können Ihren Mitarbeitenden so viele Vorteile der Software aufzählen, wie Sie wollen: Wenn ihr Lernverhalten eher auf Ausprobieren oder haptisches Erleben ausgerichtet ist, werden Sie es nur durch die Erläuterung der Vorteile einer Software schwerer haben, Widerstände abzubauen.

Die folgende Grafik zeigt die Lerntypen nach Fleming. Der visuelle Lerntyp nimmt Informationen am besten über Schaubilder auf. Der auditive Lerntyp muss das zu Lernende hören, damit er es gut verarbeiten kann. Der schreibend-lesende Lerntyp verarbeitet Informationen am besten, indem er liest und sich wichtige Dinge aufschreibt. Der kinästhetische Lerntyp lernt am besten durch die direkte Anwendung. Auch Mischformen von Lerntypen sind möglich.



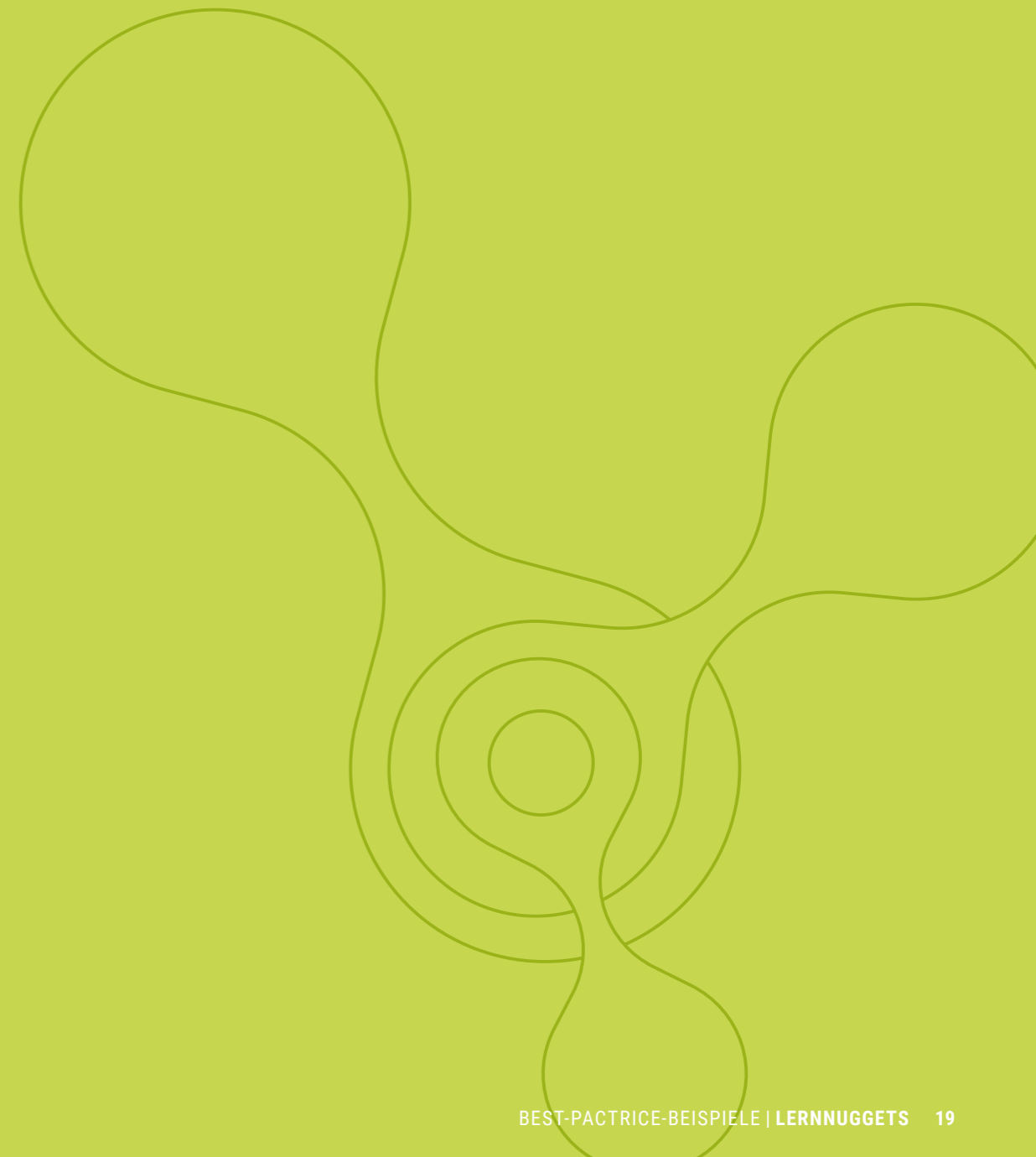
Diversität im Lernverhalten			
			
Visuell	Auditiv	Lesend-Schreibend	Kinästhetisch



Weiterführende Infos
zu Lerntypen



LERN- NUGGETS **BEST PRACTICE**



Sechs Zieldimensionen für ein funktionsfähiges Weiterbildungssystem

Was ist nötig, um ein funktionsfähiges Weiterbildungssystem im Unternehmen aufzubauen?

In einer Studie der Bertelsmann Stiftung mit dem Titel „Reform der beruflichen Weiterbildung in Deutschland“ wurden in Anlehnung an Eichhorst/Marx (2022) sechs Zieldimensionen definiert.



Zieldimensionen eines funktionsfähigen Weiterbildungssystems



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Eichhorst/Marx 2022



Die Studie zum Nachlesen finden Sie hier:

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/reform-der-beruflichen-weiterbildung-in-deutschland>

Beschreibung

Was steckt hinter den einzelnen Dimensionen?

Zugang und Beratung

Überwindung von Zugangsbarrieren zur Weiterbildung durch frühzeitige und niederschwellige Beratung und Begleitung während der Weiterbildung.

Zeitliche Ressourcen

Angemessene Freistellungslösungen in Voll- oder Teilzeit.

Qualifikationsfeststellung

Identifikation von vorhandenen Qualifikationen und Ermittlung sich daraus ergebender Qualifikationsbedarfe.

Finanzierung

Individuelle Lohnersatzleistungen als Unterstützung und Anreiz bei längeren Weiterbildungsphasen.

Entwicklungspfade

Modulare Struktur des Weiterbildungssystems ermöglicht individuelle, auf vorhandenen Qualifikationen aufbauende Entwicklungspfade.

Qualitätssicherung

Transparenz und Qualitätssicherung in der Weiterbildungsberatung und den -angeboten.

Selbstreflexion

Wie kann die Weiterbildungslandschaft im eigenen Unternehmen anhand der Zieldimensionen optimiert werden?

Anhand der Zieldimensionen können Sie für Ihr eigenes Unternehmen reflektieren, wo es konkrete Handlungsbedarfe für Sie gibt. Nachfolgend finden Sie einige Reflexionsfragen, die Ihnen helfen, Ihr aktuelles Weiterbildungssystem unter die Lupe zu nehmen:

- Gibt es bereits Weiterbildungsangebote im Unternehmen? Wenn ja, wie werden die Mitarbeitenden auf diese Angebote aufmerksam gemacht? Wo gibt es Verbesserungspotenzial in der Vermarktung der Weiterbildungsangebote?
- Zu welchen Zeiten dürfen die Mitarbeitenden lernen/sich fortbilden? Ist Lernzeit Arbeitszeit? Wie viel Zeit dürfen Mitarbeitende für Weiterbildungen/das Lernen verwenden?
- Sind die Qualifikationen der Mitarbeitenden bekannt? Passen die Qualifikationen der Mitarbeitenden auf die aktuellen und künftigen Stellenprofile? Wie werden die Qualifikationsbedarfe der Mitarbeitenden erfasst?
- Gibt es im Unternehmen individuelle Entwicklungspfade für die Mitarbeitenden?
- Wie werden Mitarbeitende bei der Auswahl konkreter Weiterbildungen unterstützt? Wie werden die Transparenz und Qualität in der Weiterbildungsberatung und den -angeboten sichergestellt?

ADKAR-Modell – Jeff Hiatt

Veränderungen begleiten

Das ADKAR-Modell ist ein Change-Management-Modell, das Unternehmen dabei unterstützt, Veränderungen effektiv umzusetzen. Es bietet eine strukturierte Vorgehensweise, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende die Veränderung akzeptieren und erfolgreich umsetzen können. Das ADKAR-Modell unterteilt den Veränderungsprozess dabei in fünf Schritte:

A Awareness (Bewusstsein)

Bei Mitarbeitenden Bewusstsein dafür schaffen, dass Veränderungen notwendig sind. Auswirkungen der Veränderung kommunizieren (Was verändert sich? Was bleibt gleich? Wer ist betroffen?)

D Desire (Wunsch)

Bei Mitarbeitenden den Wunsch wecken, die Veränderungen umzusetzen. Vorteile des Wandels erklären (für das Unternehmen und alle Individuen)

K Knowledge (Wissen)

Mitarbeitenden Wissen vermitteln, welches sie zur Bewältigung der Veränderung benötigen. Vorteile des Wandels erklären (für das Unternehmen und alle Individuen)

A Ability (Fähigkeiten)

Fähigkeiten trainieren, die für die erfolgreiche Veränderung notwendig sind

R Reinforcement (Verstärkung)

Sichtbare Erfolge kommunizieren, um das Engagement der Mitarbeitenden zu stärken

A Awareness (Bewusstsein)

Das Unternehmen sollte sicherstellen, dass die Mitarbeitenden über die bevorstehende Veränderung informiert sind und verstehen, warum sie stattfindet. Dies kann durch Kommunikationskampagnen, Meetings und Schulungen erfolgen, die das Bewusstsein für die Veränderung schaffen.

D Desire (Wunsch):

Es ist wichtig, den Mitarbeitenden den Nutzen der Veränderung zu vermitteln und ihr Verlangen zu wecken, daran teilzunehmen. Führungskräfte und das Change-Management-Team können in individuellen Gesprächen herausfinden, was die Mitarbeiter motiviert und wie sie von der Veränderung profitieren können.

K Knowledge (Wissen):

Um die Veränderung erfolgreich umzusetzen, müssen die Mitarbeitenden das erforderliche Wissen und die Fähigkeiten haben. Das Unternehmen sollte Schulungen, Workshops oder andere Lernmöglichkeiten anbieten, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die erforderlichen Kenntnisse erwerben, um in der neuen Situation erfolgreich zu sein.

A Ability (Fähigkeit):

Die Mitarbeitenden müssen die Fähigkeit haben, die Veränderung umzusetzen. Dies kann bedeuten, dass sie neue Tools oder Technologien erlernen oder ihre Arbeitsweise anpassen müssen. Das Unternehmen sollte dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden die Unterstützung und Ressourcen erhalten, die sie benötigen, um ihre Fähigkeiten anzupassen.

R Reinforcement (Verstärkung):

Damit die Veränderung nachhaltig ist, ist es wichtig, positive Verstärkung einzusetzen. Das Unternehmen sollte Anerkennung, Belohnungen oder andere Anreize bieten, um die Mitarbeitenden zu ermutigen und zu motivieren, die Veränderung beizubehalten und Erfolge kommunizieren.

Wichtig:

Das ADKAR-Modell beschreibt einen iterativen Prozess. Das Unternehmen sollte regelmäßig den Fortschritt überprüfen, Feedback der Mitarbeitenden einholen und bei Bedarf Anpassungen vornehmen, um sicherzustellen, dass die Veränderung erfolgreich umgesetzt wird.

Indem Unternehmen das ADKAR-Modell nutzen, können sie einen strukturierten Ansatz zur Veränderungsbewältigung verfolgen und so dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden die Veränderung akzeptieren, unterstützen und erfolgreich umsetzen.

Wie kann das ADKAR-Modell bei Veränderungen in Unternehmen konkret genutzt werden?

Nutzen Sie das ADKAR-Modell, indem Sie überprüfen, an welchem Schritt in der Veränderungsphase Sie sich befinden und welchen Handlungsbedarf Sie sehen – bezogen auf die einzelnen Schritte. Mit Hilfe der folgenden Fragen können Sie Ihre eigene Ausgangslage selbst reflektieren und Handlungsschritte festlegen:

- › Welche Veränderung steht im Unternehmen bevor oder läuft bereits an?
- › Wie wurden oder werden die Mitarbeitenden über diese Veränderung informiert?
- › Wie kann sichergestellt werden, dass Mitarbeitende frühzeitig mit einbezogen werden?
- › Welche Maßnahmen wurden oder werden ergriffen, um Mitarbeitende vom Nutzen der Veränderung zu überzeugen? Welcher Nutzen wird persönlich gesehen?
- › Wie wurden oder werden die Mitarbeitenden befähigt, mit der Veränderung umzugehen?
- › Welche Anreize gibt es für die Mitarbeitenden, die Veränderung mitzugestalten?

Gehen Sie die Fragen kritisch durch und notieren Sie Ihre Antworten. Wenn es Ihnen bei einzelnen Fragen schwerfällt, Antworten zu finden, ist dies ein Hinweis, dass in diesem Punkt Handlungsbedarf besteht und Sie sich Maßnahmen überlegen, um diesen Schritt im Veränderungsprozess noch besser zu gestalten.



Business Model Canvas

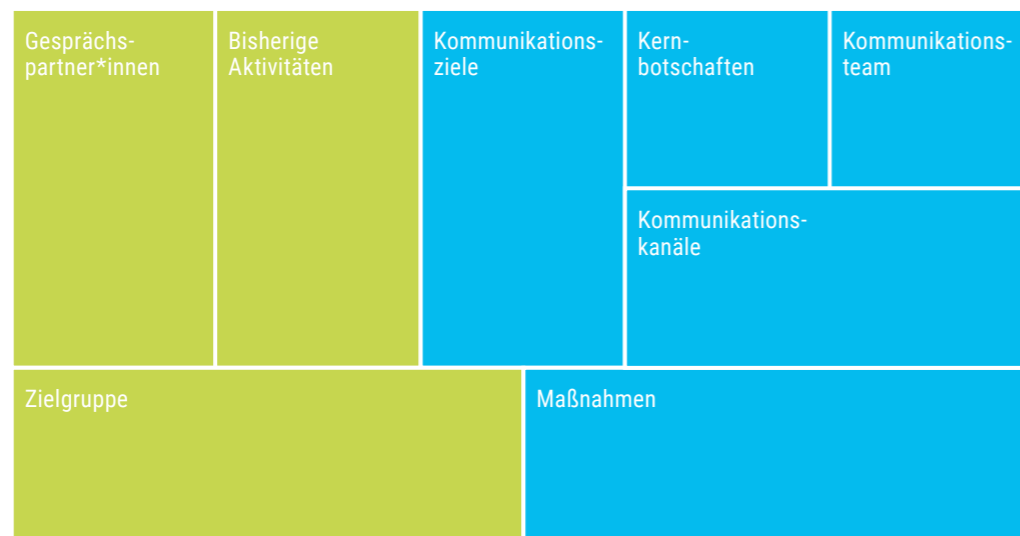
Kommunikation

bei Veränderungen

Was ist das Business Model Canvas?

Das Business Model Canvas (BMC) dient klassischerweise der Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen und stellt die strategische Planung einfach strukturiert auf einer Seite dar.

Auch bei der Kommunikation von Veränderungen spielt die strategische Planung eine große Rolle. Ausgehend vom Business Model Canvas haben wir daher ein Canvas für die Kommunikation von Veränderungen entwickelt. Das Canvas trägt dazu bei, Kommunikation sichtbar zu machen und innerhalb des Unternehmens zu optimieren.



Reflexionsfragen

Wie kann das Business Model Canvas bei der Kommunikation von Veränderungen im Unternehmen genutzt werden?

Gesprächspartner*innen

- > Wer muss in die Planung der Kommunikation frühzeitig einbezogen werden?
- > Beispiel: Führungskräfte im betroffenen Bereich, falls vorhanden Betriebsrat, HR, Marketing ...

Bisherige Aktivitäten

- > Was wurde oder wird im Bereich interne Kommunikation bereits gemacht?
- > Was hat sich bewährt? Was sollte unterlassen werden?
- > Wie wurden bisherige Veränderungen kommunikativ eingeführt?

Zielgruppen

- > Welche Zielgruppen müssen erreicht werden?
- > Was zeichnet die Zielgruppen aus?
- > Welche Unterschiede gibt es in der Ansprache?
- > Beispiel: betroffene Mitarbeitende in der Produktion

Kommunikationsziele

- > Was sind die Hauptziele der Kommunikationsmaßnahmen?
- > Was sollen Mitarbeitende danach anders tun/sagen/fühlen?
- > Beispiel: Unsicherheiten abbauen, Lust auf Veränderung fördern, Planung transparent machen, Fake-News stoppen

Kernbotschaften

- > Was sind die wichtigsten Botschaften für die Mitarbeitenden?
- > Welche Unterschiede gibt es bei den einzelnen Zielgruppen?
- > Wie passen die Kernbotschaften zum Unternehmensleitbild?

Kommunikationsteam

- > Wer ist für was verantwortlich?
- > Welche Ressourcen werden benötigt?

Kommunikationskanäle

- > Über welche Kanäle werden die unterschiedlichen Zielgruppen am besten erreicht?
- > Müssen neue Kanäle definiert/hinzugefügt werden?
- > Beispiele: „schwarzes Brett, Newsletter, Mitarbeiterzeitung, Teamworkshop usw.

Maßnahmen

- > Mit welchen Kommunikationsmaßnahmen lässt sich bspw. die Implementierung eines Cobots kommunikativ begleiten?

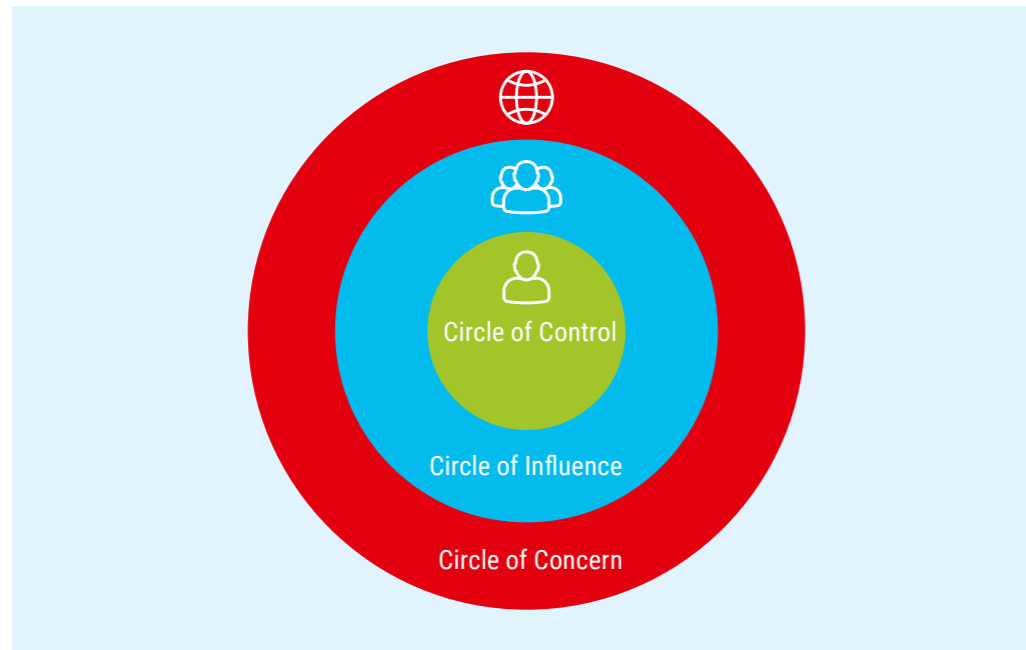
Circle of Influence

Eigene Handlungsspielräume erkennen



Was ist der Circle of Influence?

Der Circle of Influence ist ein Konzept, welches von Stephen Covey entwickelt wurde und darauf abzielt, den Fokus und die Aktivitäten einer Person oder Organisation auf die Dinge zu lenken, die sie direkt kontrollieren oder beeinflussen kann. Der Circle of Influence besteht aus drei Dimensionen:



Beschreibung

Circle of Concern (Kreis der Sorge):

Der Circle of Concern umfasst alles, worüber eine Person oder Organisation besorgt ist, sei es im persönlichen oder geschäftlichen Bereich. Dieser Kreis beinhaltet Aspekte, die weder kontrollierbar, noch beeinflussbar sind. Hier finden sich beispielsweise gesamtwirtschaftliche Bedingungen, politische Entwicklungen, technologische Veränderungen oder Wettbewerbssituationen.

Circle of Influence (Kreis des Einflusses):

Der Circle of Influence umfasst die Dinge, auf die eine Person oder Organisation tatsächlich Einfluss nehmen kann. Hierzu gehören z. B. Projekte, die eigene Gesundheit, Beförderungen, Kundenentscheidungen oder Beziehungen. Auch wenn diese Bereiche durch individuelle Handlungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen beeinflusst werden können, liegt das finale Ergebnis außerhalb der eigenen Kontrolle.

Circle of Control (Kreis der Kontrolle):

Manche Definitionen des Circle-of-Influence-Modells enthalten eine dritte Dimension namens Circle of Control. Dieser Kreis umfasst die Dinge, die eine Person oder Organisation vollständig kontrollieren kann. Hierzu gehören persönliche Einstellungen, Werte, Überzeugungen und die Art und Weise, wie auf bestimmte Ereignisse oder Situationen reagiert wird.

Selbstreflexion

Wie kann der Circle of Influence von Unternehmen in herausfordernden Situationen genutzt werden?

Sie können den Circle of Influence verwenden, um Ihre Ressourcen und Energie auf die Dinge zu konzentrieren, die Sie direkt beeinflussen können, anstatt den Fokus auf Dinge zu legen, die außerhalb Ihres Einflussbereichs liegen, indem Sie z. B.:

1) Circle-of-Influence-Bereiche identifizieren:

Analysieren Sie Ihre internen Prozesse, Aktivitäten und Entscheidungen. Auf welche Bereiche haben Sie einen direkten Einfluss? Welche Bereiche liegen sogar ganz in Ihrer Kontrolle? Machen Sie sich diese Bereiche bewusst und notieren Sie diese. Schreiben Sie auch die Dinge auf, auf die Sie keinen Einfluss haben, die Sie aber dennoch beschäftigen. So machen Sie sich bewusst, worauf Sie Ihre Gedanken künftig NICHT verwenden müssen.

2) Die Konzentration auf den Kreis des Einflusses legen:

Betrachten Sie die Bereiche, die Sie als beeinflussbar klassifiziert haben, und leiten Sie konkrete Maßnahmen ab. Wie genau können Sie diese Bereiche beeinflussen? Welchen ersten Schritt gehen Sie, um einzelne Bereiche zu beeinflussen?

3) Auf den Circle of Concern reagieren:

Werfen Sie auch einen Blick auf die Bereiche, die außerhalb Ihrer Kontrolle und Ihres Einflusses liegen. Auch wenn Sie keinen Einfluss auf bestimmte Situationen oder Rahmenbedingungen ausüben können, sollten Sie sich bewusst machen, wie Sie mit diesen Situationen und Rahmenbedingungen umgehen. Welche Maßnahmen treffen Sie?

4) Den Kreis des Einflusses erweitern:

Um Ihren persönlichen Circle of Influence zu erweitern, könnten Sie z. B. strategische Partnerschaften eingehen, um gemeinsam mehr Einflussmöglichkeiten zu haben. Werfen Sie einen Blick auf Ihre aktuelle Situation. Mit welchen anderen Unternehmen oder Interessengruppen könnte Ihr Unternehmen in einer Zusammenarbeit die Stellung auf dem Markt stärken und den Einflussbereich erweitern?

Communities of Practice (Cops)

Praxisbezogener Wissensaustausch

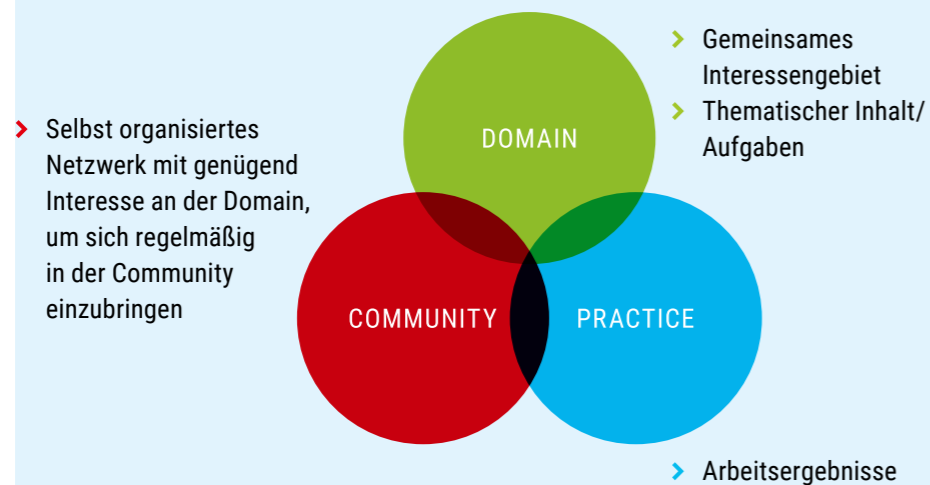
Beschreibung

Was ist eine CoP?

- › Praxisbezogene Gemeinschaft mit dem Ziel, Wissen zu teilen und gemeinsam neues Wissen zu erarbeiten und gemeinsam zu lernen
- › CoPs definieren sich durch drei grundlegende Säulen
 - Domain (Das, womit sich die Community inhaltlich beschäftigt)
 - Community (Mitglieder der Gemeinschaft, die Interesse am Austausch untereinander haben und gemeinsam lernen wollen)
 - Practice (Ergebnisse des Austausches untereinander, z. B. Leitfäden, Anleitungen, Werkzeuge etc.)



Communities of Practice



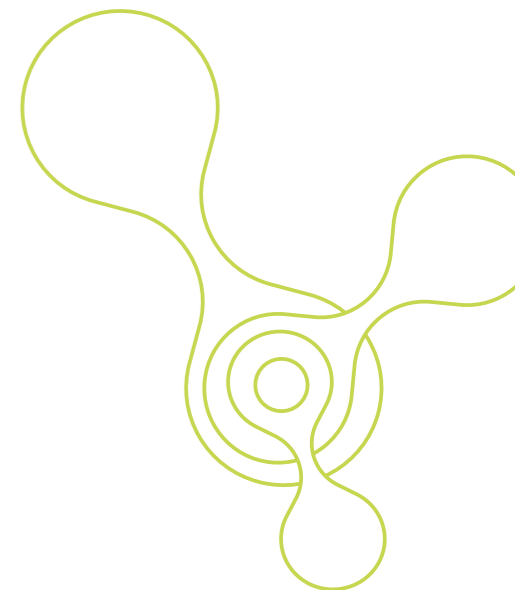
Was sind die Charakteristika einer CoP?

- › Eine CoP ist in der Regel selbst organisiert.
- › Aktivitäten in einer CoPs reichen vom einfachem Austausch zu aktuellen Fragestellungen bis hin zur gemeinsamen Ausarbeitung von Arbeitsergebnissen wie beispielsweise Leitfäden.
- › Mitglieder einer CoP sind intrinsisch motiviert.
- › Eine CoP hat eine Aufgabe (bestehendes Wissen zu einem Thema verteilen und gemeinsam neues Wissen aufbauen).

Tipps zur Umsetzung

Was müssen Unternehmen/Mitarbeitende bei der Gründung einer CoP beachten?

- › Eine CoP braucht Antreiber*in
 - Jedes Mitglied einer CoP entscheidet selbst, wie viel es beiträgt (passive*r Zuhörer*in oder aktive*r Antreiber*in).
 - Benennung eines Antreibers/Leaders bzw. einer Antreiberin/Leaderin für einzelne CoPs sinnvoll
 - Antreiber*in kann Organisation/Moderation von Treffen übernehmen.
 - Antreiber*in repräsentiert die Community im Unternehmen.
 - Antreiber*in trägt Verantwortung für Zusammenhalt der Community.
- › Eine CoP braucht eine klare Zielsetzung.
 - Was ist die Domain der CoP?
 - Wer ist Teil der Community?
 - Was ist das aktuelle Thema?
 - Wann wird sich getroffen? Wie sind die Treffen strukturiert?



Digitales Lernen

Was ist das eigentlich, welche Chancen bietet es und wo liegen Herausforderungen und Gelingensbedingungen?

Was ist eigentlich digitales Lernen?

Der Begriff „digitales Lernen“ bezieht sich auf den Einsatz digitaler Technologien und Medien zur Unterstützung des Lernprozesses. Traditionelle Lehrmethoden und -materialien werden hierbei um digitale Werkzeuge und Ressourcen erweitert.

Verschiedene Formen des digitalen Lernens sind z. B.:

E-Learning

Hierbei werden Bildungsinhalte über das Internet in Form von Videos, interaktiven Kursen, E-Books oder Online-Tutorials bereitgestellt.

Blended Learning

Eine Kombination aus traditionellem Präsenzunterricht und digitalen Lernmethoden, wodurch eine flexiblere Lernumgebung geschaffen wird.

Mobile Learning

Lerninhalte werden über mobile Geräte wie Smartphones und Tablets zugänglich gemacht, was den Lernenden ermöglicht, von überall aus zu lernen.

Gamification

Die Integration spielerischer Elemente und Mechanismen in Lernaktivitäten, um die Motivation und das Engagement der Lernenden zu steigern.

Virtuelle Realität (VR) und Augmented Reality (AR)

Diese Technologien bieten immersive Lernerfahrungen, indem sie die Teilnehmenden in virtuelle Lernumgebungen eintauchen lassen oder reale Umgebungen um digitale Informationen erweitern.

Kollaborative Online-Tools

Digitales Lernen ermöglicht die Zusammenarbeit von Lernenden und Lehrenden sowie den Austausch von Wissen untereinander über Online-Plattformen, Foren oder soziale Netzwerke.

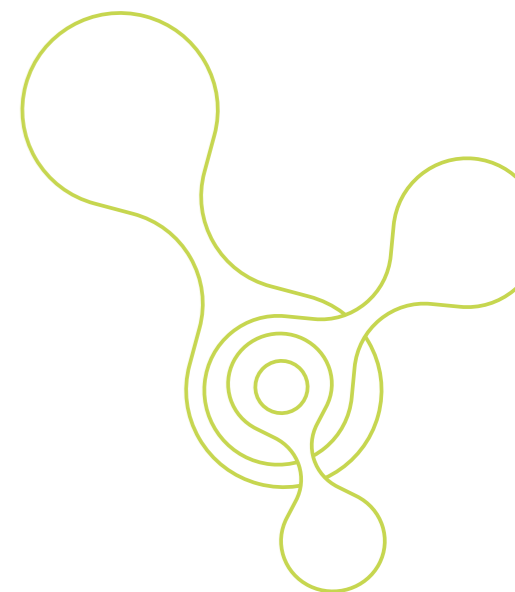
Der Einsatz digitaler Lernmethoden bietet viele Vorteile, wie eine flexible Zeiteinteilung, personalisiertes Lernen, Zugänglichkeit von Informationen von überall und eine interaktivere Lernerfahrung. Er hat sich als wichtiger Bestandteil der modernen Bildung entwickelt und trägt dazu bei, den Lernprozess effektiver und ansprechender zu gestalten.

Welche Potenziale bietet digitales Lernen für Unternehmen?

Digitales Lernen bietet einige Potenziale, die Sie sich als Unternehmen zu Nutze machen können.

In diesem Video des Mittelstand-Digital-Zentrums Hannover finden Sie fünf Potenziale des digitalen Lernens einfach zusammengefasst:

<https://www.youtube.com/watch?v=4b0Ayk6kgUw>



Wo liegen Herausforderungen und Gelingensbedingungen des digitalen Lernens?

Gemeinsam mit Unternehmen des Mittelstands haben wir verschiedene Herausforderungen und Gelingensbedingungen des digitalen Lernens beleuchtet und folgende Ergebnisse festgehalten:

Herausforderungen

- > Bewältigung von Ängsten (Arbeitsplatzgefährdung, Transparenz ...)
- > Bürokratie (Kontrollzwänge, Überadministration)
- > Angst vor Veränderung/Sichtbarkeit von Fehlern
- > Bewältigung von „Killerphrasen“
- > Mentalität „IT ist böse/gefährlich“
- > Mehr Pragmatismus wagen
- > Staat/Verwaltung hat selbst Nachholbedarf bei der Digitalisierung
- > Haptisches Lernen hat Vorteile (ausdrucken/schreiben) → Bei der Übersetzung in digitales Lernen prüfen, wie das Gehirn richtig angesprochen werden kann.

Gelingensbedingungen

- > Digitale Infrastruktur (Hardware/Software) muss vorhanden sein.
- > Wille, digitale Tools zu nutzen
- > Gute Kommunikation (benutzerfreundlich, short und simple, Nutzen/Ziel, Anlass)
- > Frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden
- > Nachhaltigkeit durch Erfolgskontrolle und das Einholen eines ehrlichen und konstruktiven Feedbacks sicherstellen
- > Offene Unternehmenskultur (Kommunikation auf Augenhöhe, Fehlerkultur, Zeit zum Lernen)
- > Geschäftsführung sollte durch ihre Vorbildfunktion das digitale Lernen vorantreiben.
- > Gutes Zeitmanagement
- > Wertschätzung
- > Praxiserfahrung/Praxisbezug
- > Hilfestellungen
- > Barrierefreiheit sicherstellen (z. B. Inhalte in mehreren Sprachen anbieten)
- > Lernpräferenzen berücksichtigen

Wie kann digitales Lernen im eigenen Unternehmen vorangetrieben werden?

Wenn Sie digitales Lernen im eigenen Unternehmen vorantreiben möchten, dann bietet es sich an, zunächst den Status quo Ihres Unternehmens zu analysieren. Hierzu können Sie z. B. den **kostenfreien Selbstcheck** von **KI4CoLearn** nutzen:

Den Selbstcheck zum Thema „Potentiale für eine zukunftsfähige Lernkultur erkennen“ finden Sie hier:

<https://web.colearnet.de/selfcheck/index>



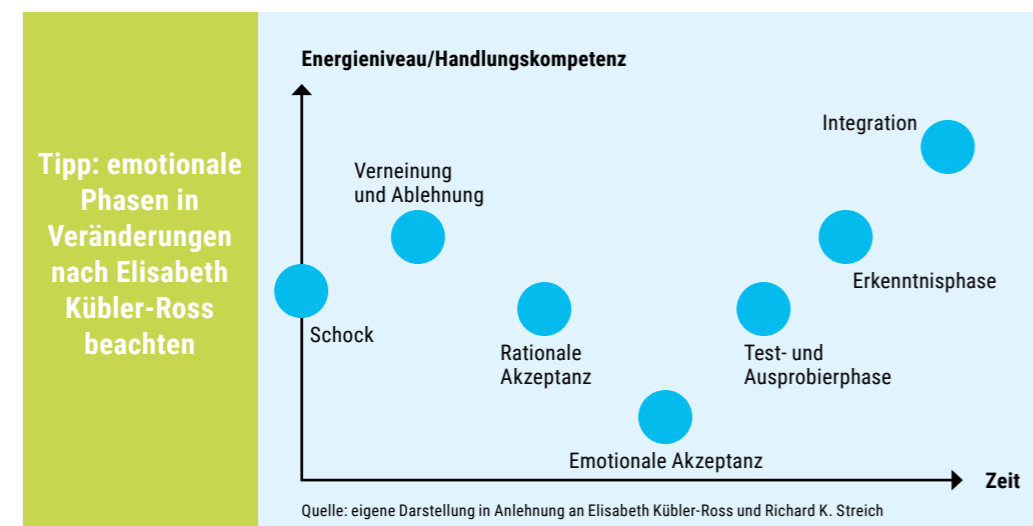
Basierend auf dem Selbstcheck können Sie sich überlegen, was Ihr Ziel ist, welche Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen, wo die größten Herausforderungen liegen und wie Sie diese mit Ihren Ressourcen angehen können.

Emotionale Phasen in Veränderungen

Elisabeth Kübler-Ross

Wie können Unternehmen das Modell der emotionalen Phasen in Veränderungen für sich nutzen?

Das Modell der emotionalen Phasen in Veränderungen nach Elisabeth Kübler-Ross beschreibt die emotionalen Reaktionen, die Menschen während eines Veränderungsprozesses durchlaufen können. Das Modell umfasst insgesamt sieben Phasen:



Nachfolgend werden die Phasen und mögliche Unterstützungsleistungen für Mitarbeitende aus Unternehmenssicht beschrieben:

1) Schock

In dieser Phase erfahren die Mitarbeitenden, dass eine Veränderung bevorsteht, und reagieren mit Schock, Überraschung, Unverständnis oder Angst auf die neue Situation. Um die Auswirkungen des Schocks möglichst gering zu halten, sollten Unternehmen die Veränderung frühzeitig kommunizieren und auf eine klare und umfassende Kommunikation achten. Indem die Gründe für die Veränderung erklärt und die Vision für die Zukunft vermittelt werden, kann der Schock abgemildert werden.

2) Verneinung und Ablehnung

In dieser Phase können die Mitarbeitenden die Veränderung verleugnen oder ablehnen. Unternehmen sollten Verständnis und Geduld zeigen und den Mitarbeitenden helfen, die Realität zu akzeptieren. Offene Gespräche, in denen Ängste und Bedenken angesprochen werden, können den Mitarbeitenden helfen, die Veränderung schrittweise zu akzeptieren.

3) Rationale Akzeptanz

In dieser Phase beginnen die Mitarbeitenden, die Veränderung rational zu akzeptieren und ihre Notwendigkeit zu verstehen. Unternehmen sollten die Mitarbeitenden dabei unterstützen, indem sie klare Informationen und Erklärungen bereitstellen. Sie können auch Schulungen und Schulungsprogramme anbieten, um den Mitarbeitenden die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten für die Veränderung zu vermitteln.

4) Emotionale Akzeptanz

In dieser Phase nehmen die Mitarbeitenden die Veränderung auf emotionaler Ebene an, d. h., sie verstehen die Notwendigkeit der Veränderung nicht nur, sondern beginnen, sie zu akzeptieren. Da gewohnte Verhaltensweisen aufgegeben werden und eine Neuorientierung erfolgt, sollten Unternehmen einfühlsam und unterstützend agieren und auf individuelle Bedürfnisse eingehen.

5) Test- und Ausprobierphase

In dieser Phase beginnen die Mitarbeitenden, die Veränderung praktisch auszuprobieren und neue Arbeitsweisen oder Prozesse zu testen. Unternehmen können diese Phase nutzen, um Schulungen oder Workshops anzubieten, die den Mitarbeitenden helfen, sich mit den neuen Anforderungen vertraut zu machen. Feedback und Unterstützung sind wichtig, um den Mitarbeitenden Sicherheit zu geben und mögliche Ängste oder Unsicherheiten abzubauen.

6) Erkenntnisphase

In dieser Phase entwickeln die Mitarbeitenden ein tieferes Verständnis für die Veränderung und ihre Auswirkungen. Unternehmen können diese Phase nutzen, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, ihre Erkenntnisse und Ideen zu teilen. Offene Diskussionen, Teammeetings oder Feedbackrunden können dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden ihre Erfahrungen und Perspektiven einbringen und die Veränderung mitgestalten können.

7) Integration

In dieser abschließenden Phase integrieren die Mitarbeitenden die Veränderung in ihren Arbeitsalltag und akzeptieren sie vollständig. Unternehmen sollten die Mitarbeitenden ermutigen, ihre neuen Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen und die positiven Aspekte der Veränderung zu würdigen. Anerkennung und Belohnung für die Anpassung und die erreichten Fortschritte können die Mitarbeitenden weiter motivieren.

Lernkultur zur Förderung lebenslangen Lernens

Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren

Wofür steht der Begriff „Lernkultur“?

Die Lernkultur umfasst die Einstellungen, Werte und Praktiken eines Unternehmens in Bezug auf kontinuierliches Lernen und persönliche Entwicklung.

Warum ist es wichtig, dass Unternehmen eine Kultur des Lernens etablieren?

1. Schneller Wandel:

Unternehmen müssen sich an technologische Fortschritte, neue Arbeitsmethoden und sich verändernde Kundenbedürfnisse anpassen können.

2. Engagement und Entwicklung der Mitarbeitenden:

Eine Lernkultur motiviert und bindet Mitarbeitende, da sie die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten zu verbessern und sich persönlich weiterzuentwickeln.

3. Innovationsfähigkeit:

Eine Lernkultur fördert kreatives Denken, den Austausch von Ideen und die Entstehung innovativer Lösungen.

4. Wettbewerbsvorteil:

Unternehmen mit einer starken Lernkultur können sich schneller anpassen, Chancen erkennen und haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen.

Umsetzung

Welche Rahmenbedingungen braucht es, um eine Lernkultur im Unternehmen zu etablieren und lebenslanges Lernen zu fördern?

Gemeinsam mit Unternehmen des Mittelstands haben wir in regioLab-Workshops **Rahmenbedingungen** festgehalten, die es aus Unternehmenssicht braucht, um eine Kultur des Lernens zu etablieren:

- › Offenheit und Wertschätzung (auch seitens der Führungskraft)
- › Führungskräfte als Vorbilder (eigenes Lernen öffentlich machen)
- › Anreize für Lernen schaffen (z. B. Challenges, Gamification) und somit motivieren, die eigene Komfortzone zu verlassen
- › Sinn und Notwendigkeit von Weiterbildung verdeutlichen
- › Niedrigschwellige Angebote schaffen
- › Ort, Zeit und Tools zum Lernen zur Verfügung stellen
- › Positiven Umgang mit Fehlern etablieren (Fehlerkultur)
- › Bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern
- › Zeit zum Lernen muss gegeben und von der Führungskraft als wertvoll betrachtet werden.
- › Effizientes Wissensmanagement durch Offboarding-Prozesse fördern
- › Akzeptanz für Austausch zwischen Jung und Alt schaffen
- › Akzeptanz für Lerninfrastruktur schaffen

Basierend auf dem **Acatech Good-Practice-Bericht** finden Sie nachfolgend weitere Erfolgsfaktoren, die lebenslanges Lernen im Unternehmen fördern.

Im Bericht werden ausgehend von verschiedenen Praxisbeispielen Handlungsempfehlungen sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene festgelegt. Diese werden nachfolgend beschrieben.

Organisationale Ebene

Kulturwandel sicherstellen

Unter diesem Aspekt werden z. B. eine Offenheit und positive Grundeinstellung gegenüber neuen Lernformaten, wie z. B. dem digitalen Lernen verstanden. Zudem benötigt der Wandel hin zu einer Kultur des Lernens Vertrauen sowie die Möglichkeit, Fehler machen und aus diesen lernen zu können.

Lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen

Lernen wird künftig immer mehr an den Arbeitsplatz selbst verlagert und findet on demand statt. Hierfür müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die unterschiedliche Arbeitssituationen der Beschäftigten berücksichtigen.

Konstruktive Zusammenarbeit fördern

Durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit und das Aufbrechen von informellen Strukturen können zusätzliche Synergieeffekte erzielt werden, die das lebenslange Lernen im Unternehmen unterstützen.

Technische Umsetzung und Implementierung fokussieren

Lernen sollte möglichst einfach gestaltet werden, sprich: Das digitale Lernumfeld sollte intuitiv nutzbar sein, um die Lernmotivation und den Lernerfolg sicherzustellen.

Stetige, zielgerichtete Kommunikation unterstützen

Eine fortlaufende und transparente Kommunikation unterstützt die Einführung neuer Lernangebote. Als unterstützende Kommunikationsmaßnahme können Mitarbeiter*innen als Multiplikatorinnen eingesetzt werden.

Unterstützung aller Managementebenen sichern

Durch die aktive Beteiligung an und die Förderung von neuen Formaten durch das (Top-)Management können Relevanz und Akzeptanz des Themas Lernen im Unternehmen gefördert werden.

Beteiligung und sozialpartnerschaftliche Vorgehensweise

Um den Übergang von der Bedarfsanalyse hin zum Weiterbildungsmodus möglichst fließend zu gestalten, sollte sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite frühzeitig in die Planung neuer Lernformen einbezogen werden.

Individuelle Ebene

Nutzerfeedback konsequent einholen

Um ein hohes Commitment für entwickelte Lerninhalte und -formate zu erhalten, ist es wichtig, die Sicht der Nutzenden regelmäßig einzubinden. Insbesondere bei sich ändernden Bedarfen gilt es, die Inhalte und Formate kritisch zu beleuchten und ggf. Anpassungen vorzunehmen.

Transfer stärken

Um den Lernerfolg und die Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag sicherzustellen, bieten sich begleitende Formate an, die es ermöglichen, die Lerninhalte zu diskutieren, reflektieren und in die praktische Anwendung zu bringen.

Persönliche Standortbestimmung ermöglichen

Damit die internen Qualifizierungsangebote den Bedürfnissen der Teilnehmenden entsprechen, ist es notwendig, den aktuellen Wissens- und Kenntnisstand der Mitarbeitenden zu ermitteln. Darauf aufbauend können auf individuelle Entwicklungspotenziale abgestimmte und bedarfsgerechte Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden.

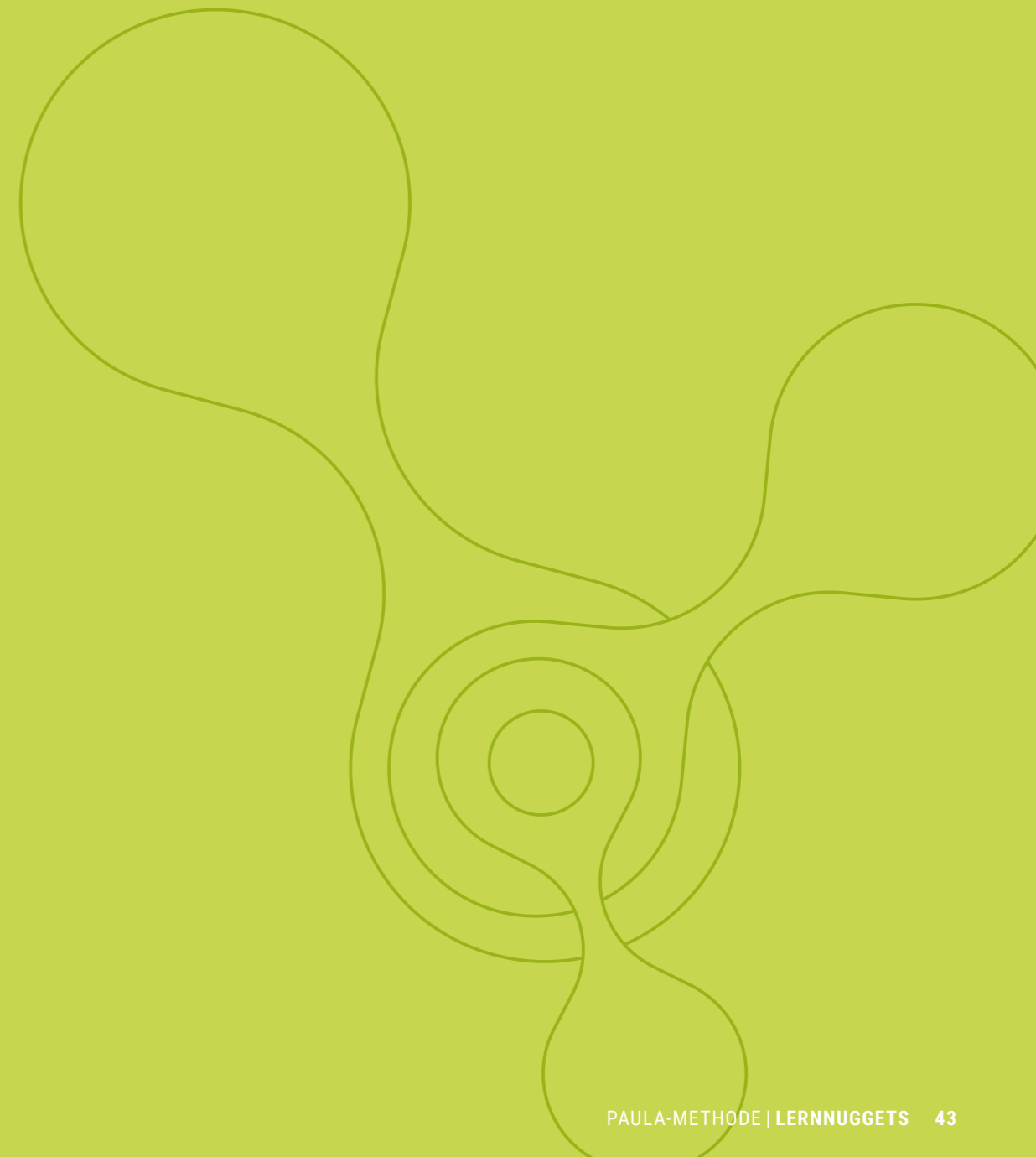
Wie kann die Lernkultur im eigenen Unternehmen analysiert und vorangetrieben werden?

Um die Lernkultur im eigenen Unternehmen gestalten zu können, ist es zunächst wichtig, ein klares Bild von der Ausgangslage zu erhalten, um erste Ansatzpunkte zu entdecken. Hierzu können Sie z. B. den **kostenfreien Selbstcheck der INQA zum Thema „Betriebliche Bildung“** nutzen.

Den kostenfreien Selbstcheck der INQA zum Thema „Betriebliche Bildung“ finden Sie hier:



LERN- NUGGETS **PAULA- METHODE**





PAULA-Methode

Methode zur Analyse und Bearbeitung von Problemen

Was ist die PAULA-Methode?

Sie ist ein einfaches Hilfsmittel zur Analyse und Bearbeitung von Problemen und Herausforderungen. PAULA steht hierbei als Akronym für fünf Schritte, die in der Methode nacheinander abgearbeitet werden.

- P** Das Problem wird konkret beschrieben.
- A** Die Auswirkungen des Problems werden notiert.
- U** Die Ursachen werden identifiziert.
- L** Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben.
- A** Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert.

P Das Problem wird konkret beschrieben.

Im ersten Schritt wird die Herausforderung/das Problem konkret definiert. Um sicherzustellen, dass wirklich das eigentliche Problem benannt wird, sollten erste Ideen mit einem kritischen „Warum“ hinterfragt werden. So wird sichergestellt, dass tatsächlich das Problem selbst und nicht eine Auswirkung des Problems beschrieben wird.

A Die Auswirkungen des Problems werden notiert.

Im zweiten Schritt werden mögliche Auswirkungen des Problems notiert. Hierbei lohnt sich ein möglichst ganzheitlicher Blick auf die Organisation:

- „Welche Auswirkungen hat es nach innen für die unmittelbar betroffenen Mitarbeitenden?“
- > Welche für die Unternehmensführung?
 - > Wie wirkt es sich auf die Produktion, Zulieferer, Kund*innen und auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens aus?
 - > Welche finanziellen Auswirkungen hat das Problem?
 - > ...

U Die Ursachen werden identifiziert.

Im dritten Schritt werden die Ursachen des Problems beschrieben. Hierbei kann es durchaus vorkommen, dass das bereits beschriebene Problem noch einmal verworfen wird, da ein tieferliegendes Problem erkannt wurde.

L Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben.

Im vierten Schritt werden Lösungsansätze für das Problem notiert. Hierbei ist es wichtig, in alle Richtungen zu denken und alles zu festzuhalten, auch wenn einige Ideen im ersten Moment unrealistisch klingen.

A Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert.

Im fünften und letzten Schritt werden wiederum für alle Lösungsideen die jeweiligen Auswirkungen notiert, um so die Entscheidungsgrundlage für die beste Lösung zu schaffen. Auch hier lohnt sich ein umfassender Blick, um möglichst viele Entscheidungskriterien zu berücksichtigen.

PAULA-Methode – Best Practice

Fehlende Akzeptanz ggü. digitalen Veränderungen

P	Das Problem wird konkret beschrieben.
A	Die Auswirkungen des Problems werden notiert
U	Die Ursachen werden identifiziert
L	Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben
A	Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert

Nachfolgend finden Sie ein Best-Practice-Beispiel, bei dem Unternehmen des Mittelstands die PAULA-Methode auf die Herausforderung „Fehlende Akzeptanz ggü. digitalen Veränderungen“ angewendet haben.

P Problem

Fehlende Akzeptanz ggü. digitalen Veränderungen

A Auswirkungen

- › Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens stagnieren.
- › Teams werden in ihrer Entwicklung und bei ihrer Arbeit gebremst.

Folge:

- › Langfristige Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeitenden
- › Auswirkungen auf Kosten und Produktion

U Ursachen

- › Keine positive Unternehmenskultur
- › Top-down vs. Bottom-up ist nicht ausgeglichen, es braucht eine gute Mischung von beidem.
- › Nutzen von Veränderungsprozessen ist den Betroffenen nicht klar.
- › Unterschiedliche Ansichten innerhalb des Führungsteams
- › Fehlende Erwartungsbeschreibung ggü. den Mitarbeitenden seitens der Führungskräfte (mangelnde Kommunikation)
- › Führungskräfte sind nicht nah genug an den Beschäftigten.
- › Konfliktvermeidung (keine Konsequenzen für Personen, die sich aktiv und dauerhaft gegen Veränderungen stemmen)
- › Erwartungen und Wünsche der Mitarbeitenden werden nicht berücksichtigt.

L Lösungsideen

- › Digitalisierungsworkshop mit der gesamten Belegschaft und dem Betriebsrat
 - Wie sehen Mitarbeitende Digitalisierungsprozesse? Was wünschen sie sich? Welche Erwartungen haben sie?
 - Entwicklung einer gemeinsamen Digitalisierungsstrategie
 - Kommunikation über Newsletter (Ziele des Unternehmens werden erklärt, mögliche Ängste – z. B. die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust – werden berücksichtigt)
- › Ängste nehmen – Chancen und Entwicklungspotenziale aufzeigen
- › „5-S-Methode“ (<https://www.lean-production-expert.de/5s-methode>)
- › Nutzen von Veränderungsprozessen sichtbar und verständlich machen, Erleichterungen aufzeigen
- › Teamgefüge stärken, Mitarbeitende die Auswirkungen der Lösungen erläutern

A Auswirkungen

Die Auswirkungen der verschiedenen Lösungsideen wurden in diesem Fall nicht betrachtet.

PAULA-Methode – Best Practice

Arbeiten auf Augenhöhe/
Leistungserfüllung

P	Das Problem wird konkret beschrieben.
A	Die Auswirkungen des Problems werden notiert
U	Die Ursachen werden identifiziert
L	Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben
A	Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert

P Problem

Die Mitarbeitende und die Geschäftsführung/Führungskräfte haben unterschiedliche Erwartungshaltungen.

A Auswirkungen

- › Frust/Unzufriedenheit auf beiden Seiten
- › Zu hohe Ansprüche (MA)
- › Es entsteht der Eindruck: „Alles ist zu viel, nichts darf man fordern.“ (FK)
- › Innere Kündigung
- › Hoher Krankenstand
- › Mangelnde Produktivität
- › Schlechtes Betriebsklima
- › Mangelnde Termintreue/Kundenzufriedenheit
- › Schlechte Außendarstellung
- › MA-Gewinnung wird beeinträchtigt.
- › Führungskräfte empfinden Gehaltsforderungen der Mitarbeitenden als unangemessen.

U Ursachen

- › Unterschiedliche Blickwinkel/Ziele
- › Überangebot auf dem Arbeitsmarkt für Mitarbeitenden
- › Begrenzte Auswahlmöglichkeiten seitens des Unternehmens bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden
- › Zu hohe Erwartungshaltung seitens der Mitarbeitenden
- › Unterschiedliche Wertesysteme
- › Work-Life-Balance steht für die Mitarbeitenden im Fokus.
- › Kein „Wir“-Gefühl
- › Mangelnde Authentizität

L Lösungsideen

- › „Wir-Gefühl“ etablieren
- › Wertschätzung
- › Familiäre Atmosphäre im Unternehmen aufbauen
- › Transparente Kommunikation
- › Ehrlichkeit/Fehlerkultur etablieren
- › Führungsstärke entwickeln und Orientierung für Mitarbeitenden schaffen
- › Konstanz in der Kommunikation und im Führungsverhalten sicherstellen

A Auswirkungen

- › Zusammenhalt und somit das Bedürfnis, Teil des Unternehmens bleiben zu wollen, werden gestärkt.
- › Verständnis für unterschiedliche Blickwinkel wird geschaffen.

PAULA-Methode – Best Practice

Mitarbeiter*innen
integrieren und halten

P	Das Problem wird konkret beschrieben.
A	Die Auswirkungen des Problems werden notiert
U	Die Ursachen werden identifiziert
L	Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben
A	Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert

P Problem

- › Hohe Fluktuation und Schwierigkeiten, Mitarbeitende im Unternehmen zu halten

A Auswirkungen

- › Wissens- und Kompetenzverlust, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen
- › Ressourcenaufwand (Zeit, Geld) bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen
- › (Situative) Unzufriedenheit, Unsicherheit bei übrigen Mitarbeitenden (Stress, Druck)
- › Fehlerquoten steigen, Qualitätsverlust, Planungssicherheit geht verloren.

U Ursachen

- › Fehlende Führungskompetenz/Kommunikation
- › Potenzial der Mitarbeitenden bleibt ungenutzt.
- › Einarbeitung unzureichend
- › Fehlende Wertschätzung
- › Fehlende Motivation
- › Über-/Unterforderung, Überlastung, Stress

L Lösungsideen

- › Führungspersonal schulen
- › Kommunikation mit Mitarbeitenden (Feedback-/ Zielgespräche)
- › Zusammenarbeit reflektieren
- › Veränderungsbereitschaft anstoßen
- › Interesse für private Umstände der Mitarbeitenden zeigen

A Auswirkungen

- › MA-Zufriedenheit steigt.
- › Kreativität und Produktivität steigt.
- › Positives Unternehmensbranding wird aufgebaut und Attraktivität des Unternehmens steigt.
- › Mitarbeiter*innen bleiben im Unternehmen, Loyalität und Identifikation mit dem Betrieb steigen.



PAULA-Methode – Best Practice

Lernanreize schaffen

P Das Problem wird konkret beschrieben.

A Die Auswirkungen des Problems werden notiert

U Die Ursachen werden identifiziert

L Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben

A Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert

P Problem

- › Mitarbeitende lernen nicht (gerne) von alleine. Dafür sollen Anreize geschaffen werden.

A Auswirkungen

- › Mitarbeitende sind nicht bereit Neues und für das Unternehmen wichtiges zu lernen.
- › Keine Weiterentwicklung bedeutet Stillstand.
- › Da Lernen ggf. negativ behaftet und als Zwang wahrgenommen wird, kann unter Umständen Wissensaneignung nicht positiv besetzt werden und selbstgesteuertes Lernen verhindern.

U Ursachen

- › „Kultur des Lernens“ als Führungsaufgabe inkl. gesunder Fehlerkultur
- › Lernen ist nicht ausreichend geübt
- › Lernkompetenz nicht vorhanden
- › Arbeitsplatz/Jobbeschreibung bzw. Aufgaben geben keine Vorgaben sich zusätzliches Wissen anzueignen
- › Angst davor, dass Schwächen/fehlende Kompetenzen offen sichtbar werden (Schulungsbedarf = Bin ich ersetzbar?)
- › Fachliche Kenntnisse werden oft nach der Ausbildung als abgeschlossen angesehen.

L Lösungsideen

- › Das (neu) Gelernte sollte in der Praxis auch langfristig anwendbar sein.
- › Mitarbeitergespräche und -entwicklung (min. 1 x p.a.)
- › Perspektiven aufzeigen, Anreize bieten wie z. B. monetäre Vorteile oder Beförderungen
- › Intrinsische Motivation der Mitarbeitenden durch Raum für Selbstbestimmung steigern
- › Hinweise auf Angebote geben.
- › Informelles Lernen fördern
- › Wertigkeit des Themas Lernen/ Weiterbildung steigern
- › Vorbildfunktion der Führungskräfte stärken

A Auswirkungen

Die Auswirkungen der verschiedenen Lösungsideen wurden in diesem Fall nicht betrachtet.



PAULA-Methode – Best Practice

Kundengewinnung über digitale Wege und Aktivierung der Mitarbeitenden, diese Wege zu gehen

P	Das Problem wird konkret beschrieben.
A	Die Auswirkungen des Problems werden notiert
U	Die Ursachen werden identifiziert
L	Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben
A	Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert

P Problem

Kund*innengewinnung

- › Durch die Pandemie waren keine direkten Kontakte zu Kunden möglich, daher wurden virtuelle Wege genutzt
- › Wie kann das Unternehmen die Mitarbeitenden mitnehmen und zur Nutzung neuer Tools (z. B. Bluescreens) motivieren?
- › Die Altersstruktur im Unternehmen verändert sich und Ältere scheuen zum Teil digitale Tools zur Kundenansprache und haben bisher meist das Telefon genutzt.
- › Andere Tools nutzen, da Telefonie allein nicht mehr ausreicht.

A Auswirkungen

- › Verlust an Marktpräsenz, weniger Kund*innen bzw. weniger Teilnehmende bei Veranstaltungen
- › Welche Tools sollte das Unternehmen nutzen und wer sind überhaupt die Kund*innen, die es erreichen möchte?
- › Motivation der Mitarbeitenden hat sich verändert.
- › Weniger Umsatz
- › Unternehmen müssen sich an Gegebenheiten anpassen, dadurch kann sich bei größeren Neuerungen die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen negativ verändern
- › Transformation im Unternehmen (vom Telefon zum Digitalen)

U Ursachen

- › Pandemie
- › Alle sind satt von „virtuellen“ Lösungen und Videokonferenzen.
- › Mitarbeitende sind großen Mengen an Informationen ausgesetzt und müssen priorisieren, wofür sie ihre Zeit und Energie einsetzen.
- › Die Unternehmenskultur und die Kundschaft haben sich verändert.
- › Respekt vor Veränderung
- › Dynamik der heutigen Zeit, daher lieber abwarten

L Lösungsideen

- › Zielgruppenanalyse intern und extern: Was ist für wen angenehm und gut anwendbar?
- › Konsequenter sein und sich für eine Lösung entscheiden. Klarstellen: Diese soll langfristig genutzt werden.
- › Kund*innen danach fragen, was sie als gut empfinden.
- › Mitarbeitende ihren Kompetenzen entsprechend einsetzen und niemanden zur Nutzung bestimmter Tools zwingen
- › Im Dialog mit Mitarbeitenden und Kund*innen sein und ggf. verschiedene Ansätze bieten
- › Mitarbeitende in den Entscheidungsprozess einbinden

A Auswirkungen

Die Auswirkungen der verschiedenen Lösungsideen wurden in diesem Fall nicht betrachtet.

PAULA-Methode – Best Practice

Kein bedarfsorientiertes Weiterbildungskonzept

P	Das Problem wird konkret beschrieben.
A	Die Auswirkungen des Problems werden notiert
U	Die Ursachen werden identifiziert
L	Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben
A	Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert

P Problem

- › Im Unternehmen gibt es bisher kein Weiterbildungskonzept, das auf die Bedarfe verschiedener Personen/Personengruppen eingeht.

A Auswirkungen

- › Unterschiedliches Leistungsniveau der Angestellten. Manche Mitarbeitenden fallen ohne ein bedarfsorientiertes Weiterbildungskonzept „durchs Raster“.
- › Heterogenität der Altersstruktur: „junge Wilde“ hinterfragen bestehende Prozesse, „alte Hasen“ haben Scheu vor Veränderungen.
- › Auch von außen (z. B. durch die Kundschaft) wird Veränderung vorangetrieben, was zu Folge hat, dass neue Anforderungen an Skills unumgänglich sind und Qualifizierung zu einem Muss wird (z. B. im Umgang mit Daten).

U Ursachen

- › Generationenkonflikt durch heterogene Altersstruktur im Team: „alte Hasen“ und „junge Wilde“
- › Haltung „Das haben wir immer schon so gemacht.“
- › Unterschiedliches Lernverhalten und Bedürfnisse bei den Generationen – Grundfrage: Wie lässt sich dies überwinden, wie können ein gemeinsames Lernen und ein Wissensaustausch gefördert werden?
- › Die alleinige Einteilung in „Alt“ und „Jung“ ist allerdings eine zu starke Vereinfachung! Denn nicht alle Mitarbeitenden haben Lust auf Veränderung und Weiterentwicklung – ganz unabhängig vom Alter (Thema: „Komfortzone verlassen“).

L Lösungsideen

- › In der Planung: virtuelle Lernplattform, auf der wiederkehrende und notwendige Wissensinhalte für alle verfügbar sind (z. B. Arbeitssicherheit und Brandschutz)
 - Regelmäßige Wissensabfragen zu den Lernmodulen und anschließende Dokumentation für die Personalabteilung
 - Ermöglichung von orts- und zeitunabhängigem Lernen
 - Ermöglichung von arbeitsspezifischen Inhalten
 - Selbstständiges Erstellen von Lerninhalten (z. B. mit PowerPoint)
- › Gelerntes teilbar machen und Erfahrungsaustausch ermöglichen
- › Kommunikation als wesentlicher Faktor, um die Komfortzone zu verlassen → Mitarbeiter*innen verdeutlichen, was passiert, wenn es keine Weiterbildung gibt
- › Tandems bilden zwischen den „Alten“ und den „Jungen“
- › YouTube-Videos und LinkedIn Learning

A Auswirkungen

- › Grundfrage bei der Einführung einer Plattform mit virtuellen Lerninhalten: Wie lassen sich die Mitarbeitenden für dieses digitale Format motivieren? (z. B. „durch Belohnungen“)

PAULA-Methode – Best Practice

Geeignetes Tool für Trainings und Schulungen finden

P	Das Problem wird konkret beschrieben.
A	Die Auswirkungen des Problems werden notiert
U	Die Ursachen werden identifiziert
L	Die Lösungsideen werden gesucht und aufgeschrieben
A	Die Auswirkungen der einzelnen Ideen werden beschrieben und notiert

P Problem

Schwierigkeit, ein geeignetes Tool für Trainings und Schulungen zu finden. Es gab bereits eine anmeldepflichtige Plattform mit einem breiten Angebot an Grundkursen, welche aber nicht angenommen wurde, da es an konkreten Lernzielen fehlte.

A Auswirkungen

- › Schulungen werden nicht durchgeführt.
- › Das „Nachhalten“ ist schwer. Über Reports sind keine Kontrolle und keine Motivation möglich.
- › Reine Fokussierung auf Präsenz schafft Probleme in den Bereichen Zeit und Freistellung von Angestellten.

U Ursachen

- › Keine positive Unternehmenskultur
- › Top-down vs. Bottom-up ist nicht ausgeglichen, es braucht eine gute Mischung von beidem.
- › Nutzen von Veränderungsprozessen ist den Betroffenen nicht klar.
- › Unterschiedliche Ansichten innerhalb des Führungsteams
- › Fehlende Erwartungsbeschreibung ggü. den Mitarbeitenden seitens der Führungskräfte (mangelnde Kommunikation)
- › Führungskräfte sind nicht nah genug an den Beschäftigten.
- › Konfliktvermeidung (keine Konsequenzen für Personen, die sich aktiv und dauerhaft gegen Veränderungen stemmen)
- › Erwartungen und Wünsche der Mitarbeitenden werden nicht berücksichtigt.

L Lösungsideen

- › Digitalisierungsworkshop mit der gesamten Belegschaft und dem Betriebsrat
 - Wie sehen Mitarbeitende Digitalisierungsprozesse? Was wünschen sie sich? Welche Erwartungen haben sie?
 - Entwicklung einer gemeinsamen Digitalisierungsstrategie
 - Kommunikation über Newsletter (Ziele des Unternehmens werden erklärt, mögliche Ängste – z. B. die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust – werden berücksichtigt)
- › Ängste nehmen – Chancen und Entwicklungspotenziale aufzeigen
- › „5-S-Methode“ (<https://www.lean-production-expert.de/5s-methode>)
- › Nutzen von Veränderungsprozessen sichtbar und verständlich machen, Erleichterungen aufzeigen
- › Teamgefüge stärken, Mitarbeitende die Auswirkungen der Lösungen erläutern

A Auswirkungen

Die Auswirkungen der verschiedenen Lösungsideen wurden in diesem Fall nicht betrachtet.





Region Hannover

regioLab – Ihr Netzwerk für Weiterbildung

Haus der Wirtschaftsförderung
Vahrenwalder Straße 7
30165 Hannover

regiolab@region-hannover.de
beschaeftigungsfoerderung@region-hannover.de
www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/regiolab

