



Das Workbook wurde durch die k.o.s GmbH im Rahmen des Projektes "CoLearnET – Kooperatives Lernen mit digitalen Medien in der Energietechnik" erstellt.

#### Verbundpartner\*innen











Ziel des Projektes ist es, Kompetenzen für den Umgang mit digitalen Medien zu erweitern und mithilfe digitaler Medien das Lernen in KMU und Bildungseinrichtungen im Wirtschaftscluster Energietechnik in Berlin-Brandenburg zu fördern.

#### Herausgeber:

k.o.s GmbH Am Sudhaus 2, 12053 Berlin www.kos-qualitaet.de E-Mail: info@kos-qualitaet.de Twitter: https://twitter.com/ kos\_qualitaet

Weitere Infos unter:

www.colearnet.de

#### Autorinnen:

Sophie Keindorf Lisa Kammerer Kathrin Kochseder

#### Stand:

September 2021, 1. Auflage Layout und Satz: studio-sk.de



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0.

Das Vorhaben ColearnET (01PA17002E) wird im Rahmen des Programms "Digitale Medien in der beruflichen Bildung" vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.









# **Inhaltsverzeichnis**

Die sechs

Bausteine

Einleitung	4
Arbeiten und Lernen im digitalen Wandel	5
Qualitätsmodul für das Lernen und Arbeiten	9
Arbeiten mit dem Workbook	10
Kurzcheck: Wo steht Ihre Organisation?	11
Baustein 1: Strategie	16
Baustein 2: Lern- und Arbeitskultur	24
Baustein 3: Struktur und Organisation	34
Baustein 4: Kommunikation	44
Baustein 5: Digitale Kompetenzen	54
Baustein 6: Rolle des Bildungspersonals	60
Literaturverzeichnis	66





# **Einleitung**

Die digitale Transformation betrifft alle zentralen Lebens- und Arbeitsbereiche und ist damit eine der gesamtgesellschaftlichen Strukturveränderung, die es gilt, aktiv mitzugestalten. Viele Betriebe haben sich aufgemacht, Lösungen für ihre Unternehmen zu entwickeln. Diese strategisch und damit nachhaltig in die eigene Organisationsstruktur zu überführen, ist Anliegen einer Digitalen Strategie.

Das vorliegende Workbook soll kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, erste Überlegungen zur Entwicklung einer eigenen Digitalen Strategie für den Bereich Lernen und Arbeiten im Unternehmen anzustellen und Maßnahmen daraus abzuleiten.

Strategien zu entwickeln ist nicht leicht. Das Thema ist komplex und es gibt nicht DIE eine Strategie, die sich durch DEN einen Strategieprozesse mit genau DEN Methoden und Instrumenten entwickelt und realisieren lässt. Eine Strategie muss immer zum jeweiligen Unternehmen passen und dabei vorhandene Rahmenbedingungen berücksichtigen. Es ist hilfreich, sich bewusst zu machen, dass in Zeiten einer volatilen, unbeständigen, komplexen und mehrdeutigen Umwelt, Strategieund damit Organisationsentwicklungsprozesse nie als vollständig abgeschlossen gelten können. Vielmehr geht es darum, sich als lernende Organisation zu begreifen, d. h. Strategien zu entwickeln, die eine kontinuierliche, flexible Weiterentwicklung im Sinne eines lebensbegleitenden Lernens und damit die Innovationsfähigkeit der eigenen Organisation unterstützen.

Strategieentwicklung erfolgt am besten systematisch. Auch wenn Strategiefragen Führungsthemen sind, sollten sie auf allen Beschäftigtenebenen bearbeitet und aufgegriffen werden. Am besten beteiligungsorientiert und agil.

Wir haben versucht den komplexen Sachverhalt der Strategieentwicklung zu Fragen des "Lernens und Arbeitens" im Unternehmen, vor dem Hintergrund der digitalen Transformation, möglichst praxisorientiert herunterzubrechen. Wir möchten Sie mit dem vorliegenden Heft unterstützen, erste Ansatzpunkte für Ihr Unternehmen zu identifizieren und festzulegen. Dafür stellen wir Ihnen nützliche Informationen, weiterführende Literaturhinweise, Arbeitshilfen und Bearbeitungsvorschläge zur Verfügung.

Das Strategieheft entstand im Rahmen des Verbundprojektes CoLearnET, das zum Ziel hat, kleine und mittlere Betriebe sowie Bildungseinrichtungen bei der Kompetenzentwicklung im Umgang mit digitalen (Lern-) Medien zu unterstützen. Der Einsatz digitaler Medien in Arbeits- und Lernprozessen ist dabei keine rein technische Frage, sondern immer verbunden mit Fragen der Gestaltung der Zusammenarbeit, der eigenen Lern- und Arbeitskultur sowie den vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen. Die Themen einer Digitalen Strategie sollten kontinuierlich weiterentwickelt und immer wieder reflektiert werden. Auf der Website www.colearnet.de finden Sie zahlreiche weiterführende Informationen, Weiterbildungs- sowie Beratungsangebote, welche die Verbundpartner\*innen erstellt haben.

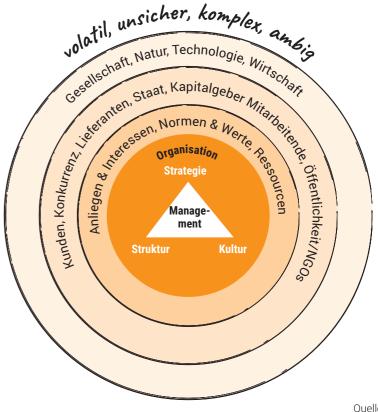
# Arbeiten und Lernen im digitalen Wandel

Der Begriff der digitalen Transformation beschreibt die Tatsache, dass wir uns mitten in einem grundlegenden gesellschaftlichen Wandel befinden, der sich mit hoher Innovationsdynamik in all unseren Lebens- und Arbeitsbereichen vollzieht. Wir entwickeln und nutzen nicht nur neue technische Möglichkeiten, sondern die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit und damit das berufliche Lernen gestalten, ändert sich grundlegend. Das heißt, auch unsere Haltungen, Einstellungen, Werte und Normen sind von dieser Veränderung betroffen. Man kann von einer Kultur der Digitalität (vgl. Stalder 2016) sprechen. Die digitale Transformation ist somit deutlich mehr als eine rein technische Digitalisierungsveränderung.

Schon immer mussten sich Organisationen, mit den sie umgebenden Rahmenbedingungen und Veränderungen auseinandersetzen, wenn sie erfolgreich am Markt agieren wollten. Die Umwelt, in der sie dies tun müssen, ist allerdings sehr viel volatiler, unbeständiger, komplexer und mehrdeutiger (so genannte VUCA-Welt), als es vor einigen Jahren noch der Fall war. Neu ist auch, dass Entwicklungen sich in

sehr kurzen Innovationszyklen vollziehen, so dass wir heute noch nicht genau wissen, auf was wir uns für morgen konkret vorbereiten sollen. Das gilt für Individuen wie Organisationen gleichermaßen.

#### Die VUCA-Umwelt, in der die Organisation agiert



Rüegg-Stürm/Grand (2018), eigene Darstellung Für Organisationen leitet sich daraus ab, dass sie verstärkt die Fähigkeit ausbilden müssen, sich kontinuierlich und flexibel an dynamisch wandelnde Umweltbedingungen anzupassen. Sie müssen sich als lernende Organisationen (vgl. Agyris/Schön 1999) begreifen, denn: organisationale Lernprozesse, die als Entwicklungsprozesse verstanden, angelegt und gelebt werden, fördern die Innovationsfähigkeit und damit die Fähigkeit, Wandel auf verschiedenen Konstellationsebenen gewachsen zu sein. Innovation bedeutet dabei nicht, permanent Dinge neu zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, die eigene Organisation in die Lage zu versetzen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, in dem Lernen der entsprechende Stellenwert beigemessen und als reflexiver Prozess aller Akteure verstanden wird.

Dementsprechend müssen Strukturen überprüft und neu gedacht werden, Strategien weiterentwickelt und die Kultur entsprechend gestaltet werden. Strategie, Struktur und Kultur sind die drei zentralen Ordnungsmomente, um die Innovationsfähigkeit und damit den langfristigen ökonomischen Erfolg einer Organisation zu sichern.

Die Strategie hat dabei eine Ausrichtungsfunktion für eine Organisation, sie bestimmt das Was. Die Struktur koordiniert das Wie der Umsetzung (Koordinationsfunktion) und die Kultur beschreibt den gemeinsamen Sinnhorizont, das Warum und Wozu (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2018).

#### Unternehmenskultur als zentrale Größe

Der Stellenwert dieses gemeinsamen Sinnhorizontes, d. h. der geteilten Grundüberzeugungen, Werte und Normen wird in Veränderungsprojekten allerdings oft erheblich unterschätzt. So belegen Studien, dass 70-75% der Change-Projekte in Organisationen scheitern, werden nur strategisch-strukturelle Veränderungen initiiert ohne entsprechende Berücksichtigung der Unternehmenskultur (Sackmann 2017). Starke Hierarchisierung, intransparente Kommunikation und geringer Partizipationsgrad sind Beispiele einer Unternehmenskultur, die einer innovativen Lernkultur entgegenstehen und damit die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation erschweren (vgl. Erpenbeck/Sauter 2013). Das gilt entsprechend für Veränderungsprozesse der digitalen Transformation.

# Prinzipien einer lernförderlichen Unternehmenskultur



Kulturveränderungen sind nicht leicht umzusetzen, gleichwohl gilt: Kultur kann gestaltet werden. Dafür braucht es (vgl. Sackmann 2017, S. 254):

- Bestehende Denk- und Verhaltensmuster kritisch überprüfen und aufbrechen
- In der Vergangenheit bewährte, aber nun revidierte Denk- und Verhaltensmuster loslassen und "entlernen"
- Neue kulturelle Realität suchen und schaffen
- Neue Denk- und Verhaltensmuster bilden und neue Kompetenzen erwerben
- Zur Aufrechterhaltung der neuen Kultur motivieren und engagieren

#### culture eats strategy for breakfast

(Peter Drucker, zitiert aus: Sackmann 2017, S. 1)

Nur durch das gemeinsame Verständnis, dass die digitale Transformation ein wirklich neues Denken und Handeln erfordert, kann der angestrebte Veränderungsprozess zum Erfolg geführt werden. Da die Unternehmenskultur das gesamte organisationale Handeln beeinflusst, beeinflusst sie auch, wie Organisationen mit ihrem Wissen umgehen und organisationales Lernen gestalten. Lernkultur ist daher als Teil der Unternehmenskultur anzusehen, die die entscheidenden Weichen über Erfolg oder Misserfolg für Veränderungsprojekte stellt.

#### Organisationales Lernen fördern

Mit dem Wissen um dynamische Umwelten, der Veränderung der Arbeitswelt und dem Einfluss einer lernförderlichen Unternehmenskultur, sind Organisationen gut beraten, Arbeits- und Lernumgebungen zu schaffen, die selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernprozesse ermöglichen, um erfahrungsbasiertes Lernen im Prozess der Arbeit zu fördern.

Vor diesem Hintergrund haben wir sechs Bausteine unserem Strategiemodell der Digitalen Strategie (vgl. Keindorf et al. 2019) entnommen und weiterentwickelt, die sich auf die Gestaltung des Handlungsfeldes "Lernen und Arbeiten" konzentrieren. Das so entwickelte Qualitätsmodul bildet die Grundlage des vorliegenden Workbooks.



**Lesetipp:** In dem Heft "Smartboards sind keine Digitale Strategie" (Keindorf et al. 2019) werden die sieben Handlungsfelder einer Digitalen Strategie (Strategie, Unternehmenskultur, Arbeiten und Lernen, Führung, Prozesse, Infrastruktur, Lernangebote) vorgestellt. Für Bildungseinrichtungen ist der Baustein "Lernangebote" ausführlicher beschrieben und die Integration in bestehende Qualitätsmanagementsysteme erläutert (vgl. Abbildung S. 8).

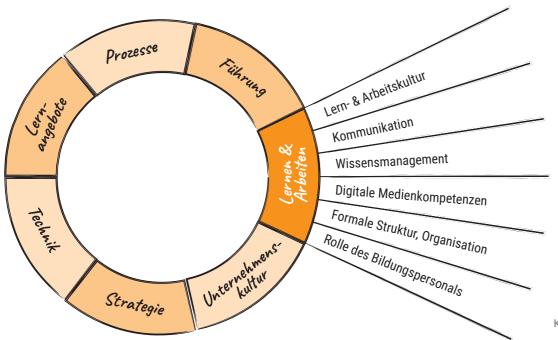
Die Bausteine im Qualitätsmodul "Lernen und Arbeiten" konzentrieren sich auf sechs Bereiche der Organisationsentwicklung, die einen direkten Einfluss auf das Innovations- und Veränderungspotenzial für eine Digitale Strategie haben. Sie sind inhaltlich verschränkt (systemisch) zu denken.

Das Qualitätsmodul folgt einem prozessorientierten Ansatz, der kontinuierliche Verbesserung anstrebt und ausreichend variabel gestaltet ist, um durch die jeweilige Organisation selbst befüllt zu werden.

# Das Qualitätsmodul kann genutzt werden, wenn Organisationen:

- ihren Status-Quo bestimmen möchten (Selbstreflektion).
- systematisch und nachhaltig Veränderungsprozesse initiieren wollen (strategische Planung).
- die Qualität ihrer Prozesse, Produkte überprüfen und kontinuierlich verbessern wollen.
- Die Transparenz für alle Beteiligten erhöhen wollen.

#### Modell "Digitale Strategie" – Hauptelemente + Bausteine "Arbeiten und Lernen"



#### Quelle: Keindorf et al. 2019, eigene Darstellung

# Qualitätsmodul für das Lernen und Arbeiten als Teil einer Digitalen Strategie



# **Strategie**

Vision • Leitbild • Umsetzungsplan • Innovation • Kundenanforderungen • Externe Kommunikation

Die sechs Handlungsfelder einer Digitalen Strategie für das Lernen und Arbeiten im Unternehmen.



#### **Lern- & Arbeitskultur**

Führung • Verständnis von Lernen & Arbeiten • Fehlerkultur • Lernerfolg





## **Struktur & Organisation**

Arbeitsorganisation • Personalentwicklung • Arbeits- und Lernprozesse • Lernformate, -ort • Lernmedien



#### Kommunikation

Wissensmanagement • Information • Transparenz • Feedback • Kommunikationsmedien



## **Digitale Kompetenzen**

Entwicklungsmöglichkeiten • Status Quo



# Rolle des betrieblichen Bildungspersonals

Kompetenzen • Rollenbild • Lehr-Lernmethoden • Digitale Median

# **Arbeiten mit dem Workbook**

#### Für wen ist das Workbook gedacht?

Das Workbook ist konzipiert für interessierte, neugierige Menschen aus kleinen Betrieben und Bildungsorganisationen, die sich für das Thema Digitale Strategie interessieren, sich vielleicht schon eine Weile mit dem Thema beschäftigt haben und jetzt endlich loslegen wollen.

#### Zusammen ist man weniger allein

Am besten kann dieses Strategieworkbook im Team durchgearbeitet werden, denn mehr Personen bringen auch mehr Perspektiven ein. Gerne können bestimmte Bereiche zuerst alleine ausgefüllt und dann mit den anderen Teammitgliedern zusammengetragen und besprochen werden.

Die meisten Übungen können notfalls auch alleine ausgefüllt und bearbeitet werden. An manchen Stellen gibt es einen Hinweis darauf, dass ein größerer Personenkreis in diese Übung einbezogen werden sollte.

#### **Workbook als Einstieg**

Die Handlungsfelder einer digitalen Strategie umfassen verschiedene Bereiche einer Organisation, viele davon sind in dieses Workbook eingeflossen. Doch kann auf dem begrenzten Platz des Buches nicht alles ausführlich behandelt werden. Viele Themen können nur angerissen werden. Das Workbook hilft ins Arbeiten zu kommen, Vorhandenes zu hinterfragen und gibt neue Denkanstöße. Nutzen Sie die Anregungen, um diese in ihre Organisation zu tragen und gemeinsam daran weiterzuarbeiten. Die Literaturliste am Ende des Workbooks bietet weiteren Lesestoff für alle, die es am Ende doch noch genauer wissen wollen.

#### Schritt für Schritt oder kreuz und quer?

Das Workbook kann entweder von vorn nach hinten durchgegangen werden oder man sieht sich punktuell einzelne Kapitel an, die für die eigene Organisation in diesem Moment besonders interessant scheinen. Als Wegweiser durch das Workbook gibt es auf den folgenden Seiten den Kurzcheck, der hilft einen ersten Eindruck vom Status quo der Organisation zu bekommen. Auf Basis dieses Kurzchecks gibt es Tipps, welche Kapitel für den Start am besten geeignet sind.



Wir empfehlen zum Einstieg in die Arbeit an der Digitalen Strategie den Kurzcheck zu machen.

# **Kurzcheck**

Zu Beginn von Strategieentwicklungsprozessen steht immer die Analyse des aktuellen IST-Zustandes, um daraus Prioritäten ableiten und diese in konkrete Maßnahmen überführen zu können. Das hilft, die oft scheinbar unüberwindliche Fülle an Themen und Handlungsnotwendigkeiten zu ordnen und die vorhandenen Ressourcen gezielt einzusetzen. Um einen raschen Einstieg in das Thema zu ermöglichen, haben wir auf den zwei nachfolgenden Seiten einige Fragen zusammengestellt, die Ihnen Aufschluss darüber geben, was charakteristisch für die aktuelle Digitale Strategie Ihrer Organisation ist und an welcher Stelle des Veränderungsprozesses sie aktuell steht. Dafür haben wir als Analogie ein Schachspiel und die dazugehörigen Figuren ausgewählt. Jede Figur steht symbolisch für einen Typ im Strategieentwicklungsprozesse.

#### Innovationsfelder: Strategie und Struktur & Lern- und Arbeitskultur

Im Kurzcheck konzentrieren wir uns auf zwei Bereiche. denen wir besondere Relevanz beimessen: Zum einen den strategisch-strukturellen Gegebenheiten, zum anderen der vorhandenen Lern- und Arbeitskultur. Der Grad der Innovationsfähigkeit einer Organisation bemisst sich dabei zentral an der Ausgestaltung ihrer Lern- und Arbeitskultur, die sich in entsprechenden Strukturen und Strategien wiederfinden muss. Oder anders gesagt: Gelingt es einer Organisation, eine innovationsfördernde Lern- und Arbeitskultur zu etablieren, die ihren Niederschlag in entsprechenden Strukturen und Strategien findet, so ist die Organisation dem Wandel auf verschiedenen Ebenen gewachsen. Kennzeichen einer innovationsfördernden Arbeits- und Lernkultur sowie entsprechenden Strukturen und Strategien werden auf den folgenden Einleitungsseiten der Einzelkapitel beschrieben.

Je mehr "Ja"-Antworten Sie in dem Kurzcheck ankreuzen können, desto innovationsfördernder sind die Rahmenbedingungen in Ihrer Organisation.

#### **Anleitung**

**Schritt 1:** Beantworten Sie die Fragen im Themenblock Strategie & Struktur. Die Anzahl der "ja" – "nein" Antworten entscheidet, ob Sie eher Gruppe A oder B sind.

Schritt 2: Beantworten Sie die Fragen zur Lern- und Arbeitskultur. Die Anzahl der "ja" – "nein" Antworten entscheidet, ob Sie eher Gruppe C oder D sind.









Welche Kombination ergibt sich für Ihre Organisation?

Auf den Seiten 12 und 13 finden Sie die Auswertung mit den vier verschiedenen Digitalisierungstypen. Für jeden Typen finden Sie eine kurze Beschreibung und entsprechende Kapitelempfehlungen.



Zum Kurzcheck - bitte umblättern



	nein	
- 1	Helli	

Digitalisierung ist Teil der <b>Unternehmensstrategie</b> , die Umsetzung erfolgt nach einem definierten Umsetzungsplan.	0	$\bigcirc$
Es werden regelmäßig systematische Verfahren zum Erkennen der <b>Kundenwünsche und -bedarfe</b> genutzt.	0	0
Das Unternehmen beteiligt sich an mindestens einer <b>Kooperation</b> , teilt so beispielsweise Wissen und arbeitet beispielsweise an branchenspezifischen Problemstellungen.	0	0
Führungskräfte fördern die <b>Kompetenzentwicklung</b> der Mitarbeiter*innen, in dem sie z.B. Lernräume schaffen.	0	0
Die <b>Zusammenarbeit</b> erfolgt in wechselnden Teams / bereichsübergreifend / projektbezogen / kompetenzorientiert/ interdisziplinär.	0	0
Das Unternehmen hat flache <b>Hierarchien</b> .	0	0
Die genutzten <b>Lernformen und -prozesse</b> im Unternehmen sind bedarfs- und kompetenzorientiert und nutzen verschiedenen Methoden, z.B. Projektlernen, Trainings, Erfahrungsaustausch etc.	0	0
Das Unternehmen kennt die <b>Kompetenzbedarfe</b> für eine <b>veränderte Arbeitswelt</b> . Es gibt interne Verfahren der Kompetenzanalyse und -entwicklung für alle Beschäftigtengruppen.	0	0
Es gibt festgelegte Formen des formellen und informellen <b>Wissens- und Erfahrungs- austausches</b> . In einer gemeinsamen Datenbank wird Wissen aufbereitet, geteilt und kontinuierlich aktualisiert.	0	0

Bitte kreuzen Sie an, in welcher Spalte Sie die meisten Übereinstimmungen haben:







Bitte kreuzen Sie (X) an:





Führungskräfte legen <b>Ziel und Handlungsrahmen</b> fest, das Team arbeitet in diesem Rahmen <b>selbstorganisiert</b> .		0
Veränderungen werden durch die Mitarbeitenden auch als <b>Chance für ihre</b> individuelle <b>Kompetenzentwicklung</b> wahrgenommen.	0	$\bigcirc$
Lernen und Kompetenzentwicklung im Unternehmen haben einen hohen  Stellenwert und sind Teil der Unternehmensphilosophie.	0	$\bigcirc$
Im Unternehmen gibt es eine offene, kooperative und kollaborative  Lernatmosphäre.	0	$\bigcirc$
Weder von Seiten der Mitarbeitenden noch von der Leitung bestehen unbegründete Vorbehalte gegenüber zunehmender Digitalisierung im Unternehmen.	0	$\bigcirc$
Das Unternehmen versucht die <b>Lernbereitschaft</b> aller Beschäftigten zu fördern, z.B. durch monetäre Anreize / Aufstiegsmöglichkeiten / erweiterte Aufgaben.	0	0
Im Unternehmen wird regelmäßig der <b>Lernerfolg</b> überprüft. Dabei orientiert sich die Bewertung an einer Entwicklung der Kompetenzen und Werte, weniger an Abschlüssen und Zertifikaten.	0	0
<b>Kommunikation</b> erfolgt auf Augenhöhe. <b>Feedback</b> erfolgt regelmäßig und gegenseitig, auch hierarchieübergreifend (z.B. 360° Feedback).	0	

Reflexion der Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten werden als Lessons Learned ins Team getragen und als Möglichkeit der Organisationsentwicklung gesehen.

> Bitte kreuzen Sie an, in welcher Spalte Sie die meisten Übereinstimmungen haben:







Zur Auswertung- bitte umblättern

Kurzcheck: Wo steht Ihre Organisation?

# Ergebnis A C

# **Ergebnis** A D

# Ergebnis B C

# **Ergebnis** B D

# Insgesamt sind Sie der Typ Dame



Im Schachspiel ist die Dame die spielstärkste Figur, denn sie kann sich in alle Richtungen auf dem Schachbrett bewegen. Genauso kann die Dame flexibel auf die Veränderungen der Digitalisierung reagieren, denn die Strukturen sind agil. Die Dame ist eine vorausschauende Figur und hat bereits erste Schritte in Richtung einer Strategie für den digitalen Wandel getan. Die Arbeits- & Lernkultur bei einer Dame ist offen. kreativ und innovationsfördernd.

Wenn Sie hier eingeordnet wurden, haben Sie sich schon gut zur Digitalisierung positioniert. Trotzdem ist die Entwicklung einer Digitalen Strategie ein fortlaufender Prozesse und wir empfehlen sich immer wieder damit zu beschäftigen. Wir empfehlen Ihnen mit folgenden Kapiteln weiterzumachen:



## Insgesamt sind Sie der Typ Turm



Die Türme sind starke Spielfiguren, auch wenn sie nicht so wendig sind wie die Dame. Am Anfang des Spiels befinden sich die Türme in den Ecken und benötigen eine Weile, bis sie aktiv am Geschehen teilnehmen. So ist es auch, wenn ein Turm auf die Digitalisierung reagieren muss. Zwar sind die Strukturen hier recht agil, doch Innovationsprozesse laufen beim Turm etwas langsamer als bei der Dame.

Wenn Sie hier eingeordnet wurden, sind Sie bereits auf einem guten Weg. Für Sie ist es besonders wichtig zu überlegen, wie Sie Ihre Organisation innovationsförderlicher gestalten können. Wir empfehlen deshalb einen Blick auf die folgenden Kapitel:



# Insgesamt sind Sie der Typ **Springer**



Der Springer ist die speziellste Figur beim Schachspiel. Er zieht relativ langsam, ist aber dennoch eine gefährliche Angriffsfigur, denn er darf als einzige Figur andere Figuren überspringen. Der Springer reagiert zwar langsam auf die Digitalisierung, weil die Strukturen hier recht starr und unflexibel sind. Allerdings überrascht der Springer durch die offene und kreative Arbeits- & Lernkultur andere mit Innovationen und Ideen

Wenn Sie hier eingeordnet wurden, stehen Sie auf einer guten Ausgangsposition, denn in Ihrem Unternehmen ist die Kultur offen. Doch was in der Kultur schon da ist, sollte auch in die Strukturen und Strategien der Organisation übertragen werden. Wir empfehlen Ihnen deshalb, sich zuerst mit den folgenden Kapitel zu beschäftigen:

Strategie



Struktur & Organisation

# **Insgesamt sind Sie der Typ** Bauer



Der Bauer ist eine kleine Figur, die aber multifunktional eingesetzt werden kann. Der Bauer macht zwar langsame Schritte voran, kann über diesen Weg aber beim Erreichen der gegnerischen Grundreihe gegen eine beliebige andere Figur getauscht werden. Auch auf Veränderungen aufgrund der Digitalisierung reagiert der Bauer langsam. Der Bauer braucht Zeit um die Strukturen und die Kultur in der Organisation anzupassen, kann dann aber zu einer starken Figur werden.

Wenn Sie hier eingeordnet wurden, beginnen Sie wahrscheinlich gerade, sich mit dem Thema der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Deshalb empfehlen wir Ihnen das Workbook von vorne nach hinten durchzuarbeiten. Für den Einstieg empfehlen wir Ihnen die Kapitel:

Strategie

Lern- & Arbeitskultur

**Digitale Kompetenzen** 

# (1) Strategie

Für die Umsetzung und Einführung einer Digitalen Strategie ist es nicht zwingend notwendig, vollständig neue Modelle oder Konzepte zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, in der eigenen Organisation bestehende Strukturen, Prozesse und Handlungslogiken vor dem Hintergrund der digitalen Transformation zu überprüfen und ggf. anzupassen. Die Strategie stellt dafür das richtungsgebende Grundgerüst dar.

#### Aufgabe der Strategie

Aufgabe der Strategie ist die Sicherung der laufenden Geschäftsaktivitäten sowie des langfristigen ökonomischen Erfolges einer Organisation. Strategische Entscheidungsfindungen erfolgen optimalerweise durch kontinuierliche Analyse der Umweltbedingungen, unter Berücksichtigung von Anliegen, Bedürfnissen, Interessen und Werthaltungen betroffener Stakeholder und Kund\*innen (vgl. Abbildung S. 5 VUCA-Umwelt). Dafür braucht es Klarheit über deren Anliegen, um das eigene Leistungsangebot entsprechend gestalten zu können. Außerdem müssen Kooperationspartner\*innen benannt und die Zusammenarbeit beschrieben sein. Zusätzlich muss in einem systematischen Strategieentwicklungsprozess der Blick nach innen gerichtet werden, um zu analysieren, welche Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Unternehmen bereits vorhanden sind oder welche aufgebaut werden müssen (vgl. Rüegg-Stürm 2009). Die so erhobenen Entwicklungsoptionen werden anschließend konkretisiert und in strategische Zielvorgaben überführt, die mit entsprechenden Ressourcen und Umsetzungsplänen unterlegt werden.

#### Den Strategieprozess iterativ anlegen

In einer VUCA-Umwelt sind Organisationen gefordert, ihre Strategieprozesse so zu gestalten, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung im

Wenn Sie das Kapitel durchgearbeitet haben, dann haben Sie:

- · Eckpfeiler Ihrer Vision erarbeitet V
- · Stärken-Schwächen Analyse durchgeführt V
- · Kundenanforderungen analysiert V
- · Umsetzungsplan erstellt V

#### **PDCA-Zyklus**



Sinne einer Lern- und Innovationsfähigkeit gewährleistet werden kann. Handlungsleitend kann dafür die Orientierung an den sieben Grundprinzipien des Qualitätsmanagements sein, in denen beispielsweise die Kunden- und

Prozessorientierung, Führung und Leadership sowie kontinuierliche Verbesserung (KVP) zentrale Bestandteile sind (vgl. Keindorf/Schröder 2015).

Insbesondere das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung setzt nicht auf ein rein lineares Vorgehen, sondern auf eine agile Prozessgestaltung, d. h. eine immer wiederkehrende Überprüfung der inhaltlichen Ausrichtung und Umsetzungsschritte. Der sog. Deming-Kreis beschreibt ein iterativ-reflexives Verfahren nach der Abfolge: Plan - Do - Check - Act (PDCA-Zyklus), dass sich für die Umsetzung bewährt hat. Dieses Prinzip findet sich heute in agilen Methoden (z.B. Scrum) wieder und kann auf jeden Prozess angewendet werden.

Folgt man der Logik der Qualitätsentwicklung, so gilt die erste Betrachtungsebene im Entwicklungsprozess der (potenziellen) Kund\*innengruppe sowie den Stakeholdern, um im zweiten Schritt aus den gesammelten Anforderungen eine Vision zu entwickeln und diese mit den Unternehmenszielen und -strategien abzugleichen: Im dritten Schritt erfolgt die entsprechende Planung der finanziellen, personellen und infrastrukturellen

#### **Bausteine der** Strategieentwicklung:

- Vision, Leitbild
- Anforderungen der Kund\*innen
- Externe Kommunikation
- Wissensmanagement
- Innovation
- Umsetzungsplan

Ressourcen. Nach einem vorher festgelegten Zeitplan werden die eingeführten Maßnahmen einer Überprüfung unterzogen und angepasst.

#### **Empowerment fördern**

Die Entwicklung einer Digitalen Strategie ist als Managementaufgabe in der obersten Führungsebene anzusiedeln. Hier wird zum einen das Grundgerüst der Strategie konstruiert, zum anderen nehmen die Führungskräfte eine Vorbildfunktion ein und sollten den Prozess positiv vorantreiben. Gleichzeitig ist die Verantwortung auf Führungsebene nicht gleichzusetzen damit, dass Strategieentwicklungsprozesse ausschließlich in top-down Verfahren erfolgen müssen. Insbesondere für kleine und mittlere Organisationen bieten sich partizipative Gestaltungsansätze an, die durch Beteiligungsverfahren die Akzeptanz erhöhen und damit den langfristigen Erfolg sichern.

Auf den nachfolgenden Seiten haben wir vier Übungen ausgewählt, mit denen Sie beginnen können, Eckpfeiler einer Digitalen Strategie zu erarbeiten. Sie können die Seiten zunächst allein bearbeiten und anschließend im Team reflektieren oder sie nehmen sie als Ausgangspunkt für eine Steuerungsgruppe, die das Grundgerüst gemeinsam befüllt.

# Vision entwickeln

Diese Kreativitätsübung können Sie allein oder mit weiteren Personen durchführen. Im Idealfall wechseln Sie die Rolle und nehmen jede Position einmal ein.

#### Vorgehen

Es gibt drei Perspektiven, die Sie nacheinander durchlaufen können:

#### träumerisch

Steht für kreative, neue Ideen und Visionen. Alles ist möglich.

#### realistisch

Steht mit beiden Beinen fest im Leben und versucht umsetzbare Lösungen für z.B. die wilden Ideen des Träumers zu finden.

#### kritisch

Deckt Widersprüche und Schwachstellen in den Ideen des Träumers und Umsetzungsvorschlägen des Realisten auf.

Beantworten Sie die Frage

"Wie stelle ich mir mein digitales Unternehmen vor? Wie arbeiten und lernen wir im Unternehmen?"

aus allen drei Perspektiven. Notieren Sie im Anschluss zentrale Eckpfeiler Ihrer Vision.



Träumerisch - Greifen Sie nach den Sternen:

Realistisch - Geben Sie eine geerdete Antwort:

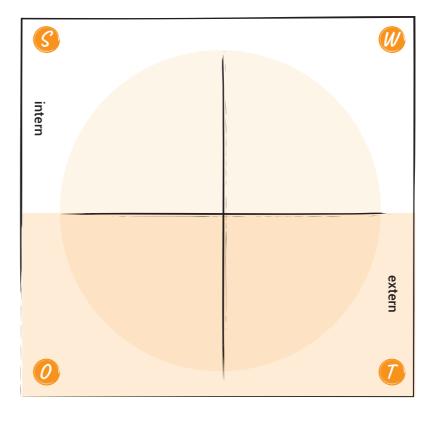
Kritisch - Ein Sturm kommt auf:

Eckpfeiler

# **Umweltanalyse mit SWOT**

Was sind unsere Stärken, was unsere Schwächen? Reduzieren Sie Komplexität in dem Sie interne und externe Rahmenbedingungen anhand einer Vier-Felder-Matrix analysieren. Sie können die Felder für das gesamte Unternehmen ausfüllen, für einzelne Bereiche, Produkte, Prozesse oder einzelne Teams.

Ausgefüllt für



Fragen, die Ihnen beim Ausfüllen helfen können:

#### Strengths (Stärken):

Worin sind wir gut? Was sind unsere Kernkompetenzen? Was können wir besser als Andere? ...

#### Weaknesses (Schwächen):

Was können wir nicht so gut? Welche Misserfolge hatten wir? Welche Ressourcen (Arbeitsmittel, Personal etc.) fehlen uns? Was können wir verbessern? ...

#### Opportunities (Chancen):

Gibt es am Markt Veränderungen, die uns nützen? Gibt es neue Kundengruppen und -bedürfnisse? Welche Nischen sind noch nicht besetzt? ...

#### Treaths (Risiken):

Welche Markttrends sind zu erwarten? Was machen unsere Konkurrenten? Verändern sich aktuell unsere Kundenbedürfnisse? ...

Was können wir tun, um Stärken (S) weiter auszubauen, Schwächen (W) auszugleichen, Chancen (O) zu nutzen und Risiken (T) abzuschwächen?



# Kundenanforderung: Personas

#### Was sind Personas?

Personas sind typische Vertreter\*innen einer Zielgruppe, Nutzer\*innen Ihrer Produkte und Angebote und geben ihnen ein Gesicht. Das heißt, sie weisen bestimmte Merkmale, wie Bedürfnisse, Einstellungen, Fähigkeiten und Ziele auf, die typisch für Ihre Kund\*innen sind.

#### Warum sollten Sie Personas erstellen?

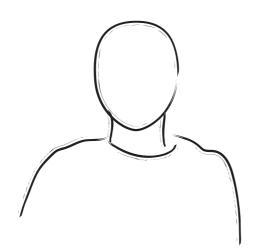
Personas helfen Ihnen dabei, Ihre Zielgruppe zu konkretisieren und somit passgenauere Angebote zu entwickeln. Durch Personas haben Sie Ihre potenzielle Zielgruppe bei der Entwicklung und Konzeption immer vor Augen. Oft ist es hilfreich, mehrere Personas zu erstellen, um Ihre Zielgruppe möglichst genau abzubilden. Eine ausgiebige Zielgruppenanalyse, z. B. mittels Befragungen, ersetzt die Erstellung von Personas jedoch nicht.

#### Wie erstellen Sie eine Persona?

Je nach Vorhaben und Ziel unterscheiden sich Beschreibungen von Zielgruppen. Es ist sinnvoll mehrere Personas zu erstellen, in der Regel zw. vier bis sechs. Eine Persona enthält demografische Daten (Alter, Geschlecht, Familienstand etc.). Aber auch Angaben zu Haltung, Einstellung, Ausstattung, Fähigkeiten etc. die für Ihre Zielgruppe relevant ist. Probieren Sie es aus:

Wie sehen Vertreter\*innen Ihrer Kund\*innengruppe aus?

Denken Sie dabei an Ihre aktuelle Zielgruppe, ggf. aber auch an eine Neue, die Sie noch ansprechen wollen.





Zeichnen Sie je eine Persona schematisch auf einem leeren Blatt. Die nebenstehende Abbildung hilft Ihnen, Ihre Personas mit Leben zu füllen. Welche Kundenanforderungen lassen sich daraus ableiten?







# Los geht's! Die Umsetzung planen

Blättern Sie noch einmal ein paar Seiten zurück und schauen Sie, was Sie bei der Vision, den Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnissen zusammengetragen haben. Versuchen Sie daraus konkrete Ziele und Handlungsschritte abzuleiten. Was wollen Sie wie erreichen? Groß denken ist dabei immer gut, leichter fällt es, wenn Sie ggf. erstmal kleine Schritte planen.

reichen? Ziel	dafür tun? Schritte	Bis wann? Zeitplan
	Wer arbeitet mit? Team	
	yer aroutet mit. Jeam	

erstützen? Ressourcen	Was haben wir an Dokumenten? Wissenspool	
	Wie wollen wir Zusammenarbeiten?	
	Kommunikation & Kollaboration	
	Womit starten wir?	
	··· Nächste Schritte	
		I I

### 228



Baustein Lern- & Arbeitskultur



In diesem Kapitel wird neben der Lernkultur auch die Arbeitskultur als Teil einer Digitalen Strategie analysiert, weil diese beiden Bereiche sich gegenseitig bedingen. Dem Strategiebaustein Lern- und Arbeitskultur ordnen wir die Felder Führungsstil und Fehlerkultur einer Organisation zu. Außerdem das Verständnis und den Stellenwert von Lernen und Arbeiten. wie auch die Einstellung und Haltung der Beschäftigten dazu. Daneben ist der Umgang mit Wissen und Informationen ein zentraler Teil der Lern- und Arbeitskultur, wie und woran Lernerfolg gemessen wird und mit welchen digitalen (Lern-)Medien gelernt wird.

Soll Lernen kompetenzorientiert sein, muss es in den Prozess der Arbeit eingebunden werden, nur dann kann es kontinuierlich und selbstorganisiert stattfinden. Der Arbeitsraum wird zum Lernraum.

Dafür braucht es einen Ermöglichungsrahmen, in dem einerseits das individuelle Lernen, also die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden stattfinden kann und andererseits Innovationen geschaffen werden, die für die Zukunftsfähigkeit der Organisation ausschlaggeben sind. Ein Ermöglichungsrahmen zeichnet sich durch eine offene Lern- und Arbeitskultur aus und umfasst verschiedene Bereiche: Kommunikation. Lernorganisation, Lerninhalte, laufende Rückmeldungen, Motivation.

Der Ermöglichungsrahmen entspricht einer zukunftsorientierten Lernkultur nach Dehnbostel (2001), indem das Lernen auf Kompetenzentwicklung ausgerichtet ist und Erfahrungslernen und Vernetzung fokussiert wird. Dabei ist der Lerninhalt abhängig von individuellen und Wenn Sie das Kapitel durchgearbeitet haben, dann haben Sie:

- · einen Blick auf die Unternehmenskultur geworfen.
- · Die Werte der Arbeitskultur betrachtet.
- Teamzusammensetzungen analysiert und Verbesserungspotenziale erarbeitet.
- · Führungsstil analysiert.
- · Analysiert, wie in Ihrer Organisation gelernt wird.

sozialen Kontexten. Lernende organisieren ihren Lernprozess selbständig, während die Lehrenden als Begleiter zur Seite stehen und die Voraussetzungen für Denkund Lernprozesse schaffen (vgl. Dehnbostel 2001).

Wie können Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit einer Organisation gestärkt werden (vgl. Schuchmann 2014)?

- · Auf individueller Ebene, das heißt bei den Mitarbeitenden, muss kontinuierliches und selbstorganisiertes Lernen ermöglicht werden.
- Im Kontext der Teamebene ist wichtig, dass Zusammenarbeit sowie Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer gefördert werden müssen. Außerdem sollte ein soziales, sprich gemeinsames Lernen zwischen den Teammitgliedern Raum haben.
- · Wissenstransfer und Verfügbarkeit müssen auf Organisationsebene sichergestellt werden, das heißt, individuelles Wissen muss in organisationales umgewandelt werden. Das gelingt mithilfe von zielgerichtetem Wissensmanagement. Es werden Standards und Normen zur Überführung von Lernerfahrungen nötig. Außerdem braucht es Formate zum Austausch und der gemeinsamen Reflexion für ein transparentes, flexibles Lernen in der Organisation.

#### Bausteine der Lernund Arbeitskultur:

- · Stellenwert von Lernen & Arbeiten
- Lern- und Arbeitskultur
- Führungskultur
- Lernerfolg

• Die Organisation muss in Verbindung mit ihrer Umwelt stehen und regelmäßig Rückschlüsse daraus auf das eigene Handeln ziehen (Globale Ebene). Neben gu-

ten Kund\*innenbeziehungen sind Kooperationen hilfreich, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können

Die Lern- und Arbeitskultur ist ein ausschlaggebender Bereich für die digitale Transformation von Unternehmen, weil es hier um den Alltag im Unternehmen geht. Viele Aspekte der Lern- und Arbeitskultur sind nicht festgeschrieben, sondern spielen sich ungeschrieben und unsichtbar im Unternehmen ab wie Normen, Moti-vation, Engagement (siehe dazu Eisbergmodell S. 26).

Die Lern- und Arbeitskultur lässt sich nicht so einfach verändern, vor allem nicht ohne einen Überblick darüber zu haben, wie die Lern- und Arbeitskultur gerade aussieht. Bevor also etwas verändert werden kann, muss der Status quo analysiert werden. Dieses Kapitel soll dabei helfen.

Mit den folgenden Übungen kann sich eine Organisation über das Entwicklungsstadium des organisationalen Lernens bewusst werden. Die folgenden Bereiche gilt es zu analysieren: Stellenwert des Lernens in der eigenen Organisation, Lernformen, Lernprozesse, Arbeitsprozesse und Arbeitsorganisation, Führungsstil, Fehlerkultur und Teamkultur.

"Die Lernkultur kann als Rahmen zur Ermöglichung des organisationalen Lernens betrachtet werden und hat einen großen Einfluss auf dessen Qualität." (Schüßler/ Thurnes 2005, S. 80)

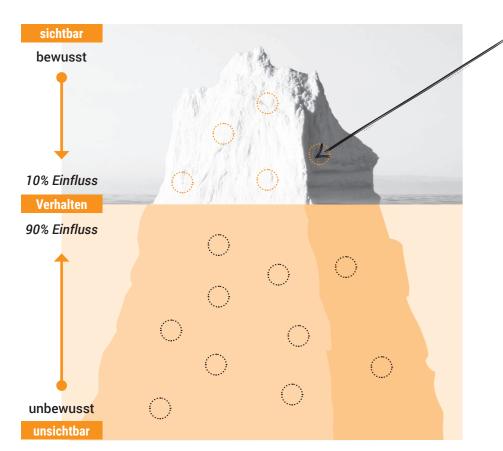


Baustein Lern- & Arbeitskultur



# Das Eisbergmodell

Ordnen Sie die verschiedenen Elemente der Unternehmenskultur entweder dem sichtbaren oder dem unsichtbaren Bereich zu, indem Sie Verbindungslinien von dem Begriff zum jeweiligen Bereich ziehen. Die Auflösung findet sich unten.



Das Eisbergmodell in Anlehnung an Schein (1985) und Sackmann (2017), eigene Darstellung

**Lösung: Sichtbar**: Krankenstand, Raumgestaltung, Umgangsformen, Vergütung, Leitbild **Unsichtbar**: Werte, Engagement, Entscheidungsverhalten, Einstellungen, Konfliktregelungen, Kommunikationsmuster, Status, Motivation, Begeisterungsfähigkeit, Menschenbild

Krankenstand

Werte

Umgangsformen

Engagement

Entscheidungsverhalten

Raumgestaltung

Einstellungen

Vergütung

Konfliktregelungen

Kommunikationsmuster

Status

Motivation

Begeisterungsfähigkeit

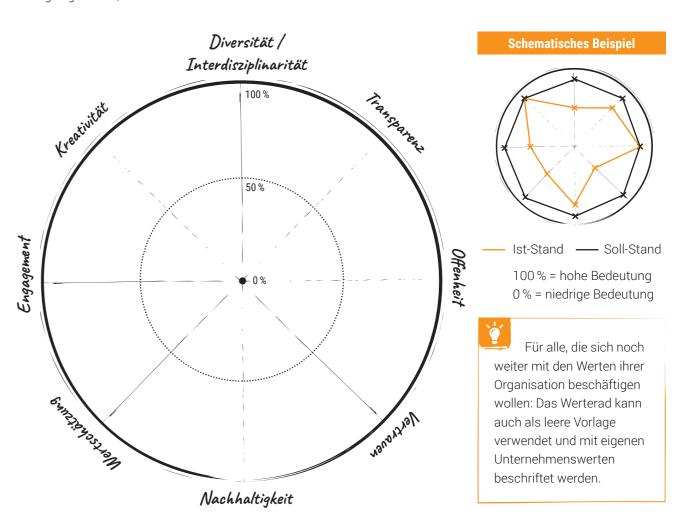
Leitbild

Menschenbild

# **Werterad der Arbeitskultur**

Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Themen für Ihre Organisation ein? Bitte nehmen Sie sich **zwei Farben** zur Hand und markieren Sie mit der ersten Farbe den **Ist-Stand**. Wenn Sie den Ist-Stand für alle Werte festgelegt haben, verbinden Sie alle Kreuze.

Reflektieren Sie nun, ob diese Bedeutung auch für die zukünftige Entwicklung ausreichend ist oder ob sich der Stellenwert einzelner Themen verändern muss. Markieren Sie dafür bitte den **Soll-Stand** mit der zweiten Farbe für alle Themen und verbinden Sie die Kreuze wieder.

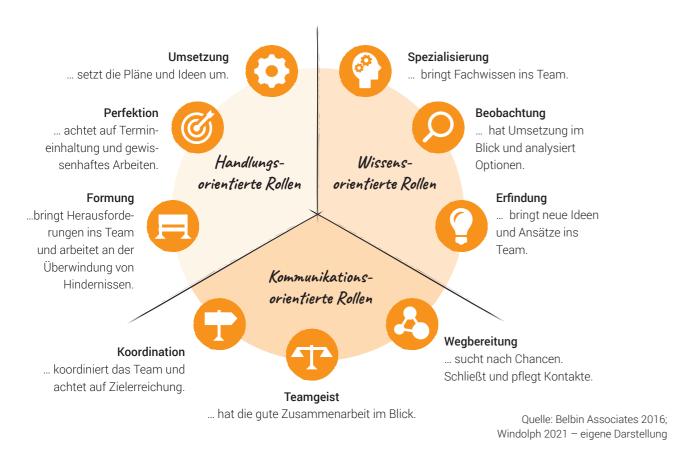


# **Teamzusammensetzung**

Um als Organisation gut unter den Bedingungen einer digitalen Welt agieren zu können, hilft es, die Teams möglichst divers zu besetzen. Im Team sollte es nicht nur darum gehen, Aufgaben abzuarbeiten, sondern auch Innovationen zu schaffen. Das heißt, im Team sollten möglichst verschiedene Rollen besetzt werden, die den

Fokus auf unterschiedliche Bereiche der Arbeit legen. Nach R.M. Belbin (2005) gibt es neun verschiedene Teamrollen, wobei einzelne Personen auch mehrere Rollen einnehmen können. Eine gute Teamzusammensetzung, bemisst sich dabei an den Zielen und Aufgaben des jeweiligen Teams.

#### **Teamrollen und ihre Funktionen nach Belbin**



#### **Analyse Ihrer Teamzusammensetzung**

Nehmen Sie sich eines Ihrer Teams vor. Notieren Sie in Stichpunkten die Ziele und Aufgaben des Teams:

# Wo liegt der Schwerpunkt des Teams? handlungsorientiert wissensorientiert kommunikationsorientiert

Welche Rollen bräuchte das Team zur Erfüllung der notierten Ziele und Aufgaben (SOLL)? Tragen Sie in die folgenden Felder die Rollen nach deren Relevanz für das Team ein:

Wichtig	Gut zu haben (nicht ausschlaggebend)	Weniger wichtig

#### Gleichen Sie Ihre Einordnung nun mit der Realität (IST) ab. Beantworten Sie folgende Fragen:

- Sind alle wichtigen Rollen besetzt? Welche wichtigen Rollen sind ggf. noch nicht besetzt?
- Wer besetzt in diesem Team aktuell welche Rollen?
- Wie können die offenen Rollen besetzt werden?
- Wie kann das Team fit gemacht werden, um gut auf zukünftige Herausforderungen reagieren zu können?
   Was braucht das Team dafür?
- · Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?



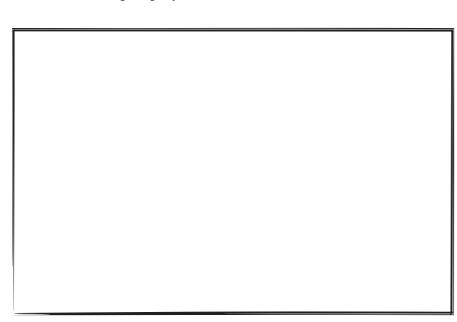
**Tipp:** Diese Analyse kann in regelmäßigen Abständen im Team vorgenommen werden, denn Teams verändern sich mit der Zeit. Vor allem, wenn Probleme oder Konflikte auftreten, kann diese Rollenanalyse helfen, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

# **\***

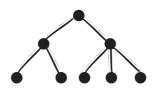
# 223

# Führungsstil

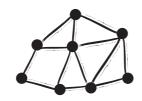
Zeichnen Sie in das Feld, wie Sie den Führungsstil in Ihrer Organisation sehen. Rechts haben wir zwei Beispiele aufgeführt. Enthalten sollten sein: **Führungskräfte**, **Mitarbeitende**, **Arten von Hierarchie**, **Verbindungslinien**, die die Entscheidungswege symbolisieren.



#### Beispiele



Eher starre Entscheidungshierachien



Netzwerke eher autonomer und verantwortungsbewusster Entscheidungsträger

Schauen Sie nun unsere untenstehenden Beispiele für Führungsstile an und reflektieren Sie, welcher in Ihrer Organisation vorherrschend ist und kreuzen ( $\chi$ ) Sie ihn an:



- Führungskraft entscheidet alles
- Führungskraft bindet Mitarbeitende teilweise ein



- Führung informiert und berät sich, entscheidet aber selbst
- Führung lässt Mitarbeitende mitentscheiden

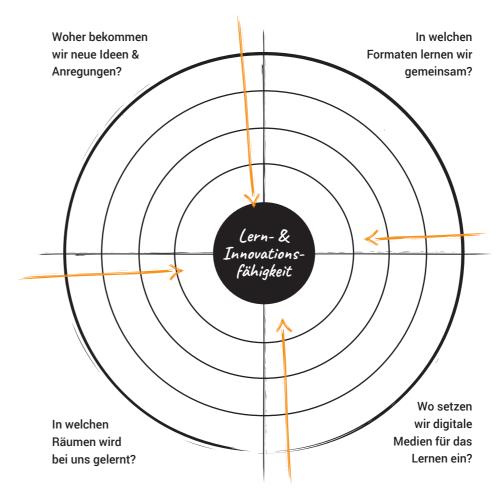
# Autonom/Agil

- Zeilorientiert: Führung legt Ziel und Handlungsrahmen fest, MA handeln in dem Rahmen autonom
- Selbstorganisiert: MA organisieren sich nach einem Kodex selbst

# Wie wird in Ihrer Organisation gelernt?

Um zu erreichen, dass Ihr Unternehmen lern- und innovationsfähig ist, muss Raum für das Lernen in Ihrer Organisation gegeben werden. Wie sieht es dazu in Ihrer Organisation aus? Was gibt es schon?

Schreiben Sie auf die Zielscheibe von außen nach innen was es in Ihrer Organisation schon gibt. Wie nah kommen Sie dem Ziel?



#### Nachdem Sie gesammelt haben, beantworten Sie bitte die nachfolgenden Fragen:

- Was könnten weitere Quellen für Ideen und Anregungen sein?
- Welche Lernräume können wir noch schaffen?
- Welche Formate für das gemeinsame Lernen fehlen uns noch?
- Welche Bereiche könnten noch durch digitale Medien verbessert oder vereinfacht werden?
- Wo besteht Nachholbedarf, um das Ziel der Lern- und Innovationsfähigkeit zu erreichen?
- Wie können Führungskräfte das Lernen in unserer Organisation unterstützen?



Um die Lernfähigkeit weiter zu stärken, können Sie auf Seite 40 an dem kontinuierlichen Lernen in Ihrer Organisation arbeiten.



# **ABC** des digitalen Lernens

Was fällt Ihnen zum Thema "digitales Lernen" ein? Überlegen Sie frei, was Ihnen dazu als erstes in den Sinn kommt und schreiben Sie es auf. Es können auch Phrasen oder kurze Sätze sein. Sie müssen dabei nicht chronologisch vorgehen und das ABC muss nicht vollständig ausgefüllt sein. Es geht vielmehr darum, erste Gedanken zu sammeln. Setzen Sie sich am besten ein Zeitlimit von 3 Minuten.

<b>A</b>	0	<b>S</b>
B	K	
<b>C</b>		0
D	M	V
<b>E</b>	N	W
6	0	X
<b>G</b>	P	•
<b>B</b>	0	2
0	R	

Den unteren Teil der Übung erst nach dem Vervollständigen des ABC lesen.

*Tipp:* Diese Übung können Sie mit Ihren Mitarbeitenden machen, um herauszufinden, wie die Haltung zum digitalem Lernen ist.

- Können Sie erklären, woher diese Haltung kommt?
- Was leiten Sie daraus für eine Haltung zum "digitalen Lernen" ab?
  - Miegt sich positives und negatives auf? "dıgıtalem Lernen"?
  - Haben Sie mehr positive oder negative Assoziationen mit

und antworten Sie auf folgende Fragen: Lesen Sie sich jetzt nochmal Ihre Begriffe durch

# Lernkulturanalyse

	arkierung den aktuellen Sta auf der jeweiligen Linie:	and (🍮) und	Woran mache ich das fest?
Wie schätzen Sie die Lernförderlichkeit der Führungskultur in Ihrer Organisation ein?	Lernförderlich	Lernhemmend	
Die Motivation für das Lernen ist bei den Mit- arbeitenden	Intrinsisch	Extrinsisch	
Bei uns wird gelernt, um	Kompetenzen zu entwickeln	Einen Abschluss zu erhalten	
Die Haltung der Mitarbeitenden zum Lernen ist	Proaktiv, handelnd	Passiv, abwartend	
Haltung zu Transparenz und	"Bei uns wird Wissen in festgelegten Formen weitergeben"	"Bei uns gibt es ein- zelne Wissensträger, die man fragen kann"	
Wissensweitergabe			





# Struktur & Organisation

Im Rahmen der Entwicklung einer Digitalen Strategie müssen bestehende Aufbau- und Ablaufstrukturen überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Ausgehend von den festgelegten Zielen (vgl. Kapitel Strategie) bestimmt die Struktur, wie Prozesse und Maßnahmen umgesetzt werden, koordiniert diese und legt Verantwortlichkeiten fest. Im Prozess der Strukturierung gilt es, die Bedürfnisse, Wertvorstellungen und persönlichen Interessen der beteiligten Akteure zu berücksichtigen, um eine lernförderliche Arbeitsorganisation aufbauen zu können (vgl. Rüegg-Stürm 2009, S. 95).

Eine lernförderliche Arbeitsorganisation zeichnet sich vor allem durch iterativ-reflexive Arbeitsstrukturen, Handlungsspielräume der beteiligten Akteure, geistig anregende Arbeitsaufgaben, Partizipationsmöglichkeiten sowie kooperative und kollaborative Arbeits- und Lernformen aus.

Vor diesem Hintergrund gilt es zu prüfen, inwiefern die Prozesse in den jeweiligen Arbeits- und Organisationsstrukturen lernförderliche Arbeitsbedingungen ermöglichen und welches Entwicklungsstadium organisationalen Lernens bereits erreicht hat. Eckpfeiler sind:

Arbeitsorganisation ermöglicht selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Arbeiten. Das gelingt insbesondere durch interdisziplinäre Teams, die in einem Projekt Aufgaben gemeinsam bearbeiten. Die Teamzusammensetzung ist dabei flexibel, entsprechend dem Projektziel, kompetenzorientiert, divers und erfahrungsorientiert. Das setzt eine zielorientierte Führung voraus, die einen Handlungsrahmen bestimmt, in dem das Team weitestgehend autonom agieren kann.

**Arbeits- und Lernort** sind verbunden und ermöglichen kollaboratives, individualisiertes Lernen, das durch digitale Geräte, Medien und

**Wenn Sie das Kapitel** durchgearbeitet haben, dann haben Sie:

- · Lernförderliche Strukturen angelegt: Das InhouseLab.
- · Lerngelegenheiten in den Arbeitsalltag integriert.
- · Kommunikations- und Informationswege analysiert.
- · Lernformen und Lernniveau überprüft. 🗸

-formate unterstützt wird. Durch die Initiierung von internen Experimentierräumen (z.B. InhouseLabs) kann das unterstützt werden.

Personalentwicklung wird verstanden als Kompetenz- und Werte-

orientierung, das heißt Wissens- und Qualifikationsziele sind notwenige Voraussetzung; (individuelle) Werteund Kompetenzziele bestimmen den personalisierten Lernprozess, der in kompetenzbasierten Anerkennungsverfahren validiert wird.

Lernformate und -orte folgen einer konstruktivistischen und konnektivistischen Didaktik, durch die erfahrungsbasiertes Lernen, bedarfs- und selbstorganisiert ermöglicht wird. Lernen erfolgt vernetzt, innerhalb und außerhalb der Arbeit. Dafür eignen sich besonders Social-Workplace-Formate.

Kommunikation & Information sind offen, transparent und für alle zugänglich. Wissensdatenbanken (z.B. Blog, Wiki) werden gemeinsam erstellt, erweitert und aktualisiert. Es gibt festgelegte Formen für den informellen und formelle Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Digitale Medien werden gezielt zur Unterstützung der kooperativen und kollaborativen Zusammenarbeit sowie für die Kompetenzentwicklung genutzt. Der Zugriff ist nicht Arbeitsplatzgebunden, das heißt auch von extern möglich.

#### **Bausteine der Struktur & Organisation:**

- Arbeitsorganisation
- Arbeits- und Lernort
- Personalentwicklung
- Lernformate und -orte
- Kommunikation & Information
- Digitale Medien

#### Strukturen entwickeln

Die Weiterentwicklung der eigenen Organisationsstrukturen ist ein komplexes Vorhaben, das

die Bereiche Strategie sowie Lern- und Arbeitskultur miteinschließt. Auf den nachfolgenden Seiten haben wir uns daher darauf konzentriert, möglichst konkrete Praxis-hilfen zu geben, wie lernförderliche Strukturen initiiert werden können (InhouseLab), Lernen in den Arbeitsalltag integriert sowie relevante Kommunikationswege und Lernformen analysiert werden können. In den Kapiteln Kommunikation (S. 44) und digitale Kompetenzen (S. 54) finden Sie weitere Übungen.

Für die weitere Bearbeitung empfehlen wir aber eine systematisch und beteiligungsorientiert angelegte Prozessentwicklung (bottom up), um dieses umfassende Veränderungsvorhaben qualitätsgestützt durchführen zu können. Dafür bietet sich die Zusammenarbeit in Qualitätszirkeln, Projektgruppen oder (teilautonomen) Arbeitsgruppen an, die nach dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung (PDCA-Zyklus) Prozesse aufsetzen, überprüfen und modifizieren.





3austein Struktur & Organisation

# **Experimentierräume schaffen:** Das InhouseLab

Die nachfolgende Übung hilft Ihnen dabei, Lern- und Experimentierräume in Ihrem Unternehmen zu etablieren. Ein sogenanntes InhouseLab. Dadurch ermöglichen Sie Mitarbeitenden und Teams, neue Idee und Lösungen im Prozess der Arbeit – zunächst im Kleinen – auszuprobieren. Im Idealfall werden diese im Laufe des Entwicklungsprozesses angepasst, weiter optimiert und wenn erfolgreich, in die Gesamtstruktur überführt.

Durch die Schaffung solcher interaktiv-reflexiver Arbeitsstrukturen kann es gelingen, Lernbrücken für die Verbindung zwischen individuellen und organisationalen Lern- und Arbeitsprozessen zu etablieren und damit selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen und Arbeiten - im Sinn einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung – zu fördern.

#### Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte nehmen in diesem Ansatz eine Schlüsselrolle ein. Dem Partizipationsprinzip folgend, sollten sie das Team bei der Entwicklung und dem Ausprobieren begleiten und unterstützen. Dafür braucht es einen autonomen/agilen Führungsstil (vgl. S. 30). Gleichzeitig übernimmt die Führungskraft die Schnittstellenfunktion zur Geschäftsführung.

#### Zentrale Prinzipien sind:

- Gemeinsames Ziel verbindlich festlegen.
- Alle Teammitglieder sind wichtig. Sie entwickeln und erproben gemeinsam.
- · Alle Teammitglieder beteiligen sich aktiv.
- Entwicklung & Erprobung erfolgt nach agilen Prinzipien: Offenheit; Transparenz; Mut; Respekt; Fokus: Commitment
- Kurze Innovationszyklen (Sprints) und regelmäßige Überprüfung.
- Fehlerkultur: Wir wollen ausprobieren & experimentieren! Fehler gehören dazu.
- Ergebnis: Was funktioniert, wird behalten.
- Reflexion auf individueller und organisationaler Ebene.

Passen diese Prinzipien zur aktuellen Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen? Gibt es Prinzipien, die Sie ergänzen würden?

#### Notieren Sie diese:


#### Schritt Thema finden

Blättern Sie zurück auf S. 19 zur SWOT Analyse. Hier haben Sie ggf. Themen notiert, die sich für den Einsatz in Lern- und Experimentierräumen anbieten. Alternativ sind mögliche Themenfelder: Wissensmanagement, Flexibilisierung von Arbeits- und Lernort, Kommunikationsstruktur, Angebotserweiterung, Fachkräftegewinnung usw.

Wählen Sie ein Thema aus.

Thema:				
Arbeitsauftrag (Ziel): Was soll in den nächsten 8 bis 12 Wochen erreicht werden?				

Schritt 2	Team zusammenstellen
-----------	----------------------

TeamLead: (Name; Warum dabei? Aufgabe/Rolle?)  Teammitglieder (max. 5): (Name; Warum dabei? Aufgabe/Rolle?)	



Baustein Struktur & Organisation

#### Schritt Im Team die Umsetzung planen und starten

Bevor das Team startet, muss der Arbeitsauftrag klar kommuniziert werden. Modifizieren Sie bei Bedarf gemeinsam die Zielstellung. Anschließend entscheidet das Team gemeinsam, wie es zusammenarbeiten möchte und legt dafür Regeln fest. Nutzen Sie für eine kollaborative Zusammenarbeit digitale Medien/Tools. Diese erhöhen die Transparenz, so dass immer alle Teammitglieder sehen, an welchem Punkt das Team aktuell steht.

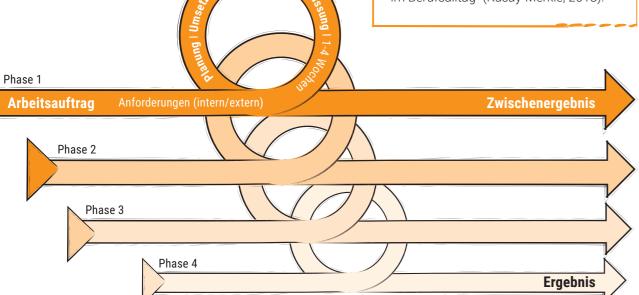
Planen Sie gemeinsam die einzelnen Entwicklungsphasen: was soll bis wann erreicht werden und wer muss

**Entwicklungsphasen** 

was bis dahin tun? Legen Sie für die einzelnen Entwicklungsphasen Zeiträume fest. Planen Sie im Team, wie Sie die Zwischenergebnisse überprüfen wollen, um in die nächste Entwicklungsphase einzusteigen. Nutzen Sie dafür möglichst kurze Zyklen (max. 4 Wochen) und werten Sie gemeinsam regelmäßig Zwischenergebnisse aus. Passen Sie bei Bedarf die Umsetzung an.

#### Lesetipp:

Didaktisch-Methodische Anregungen, wie Sie interaktive, reflexive Arbeitsstrukturen etablieren können, finden Sie z.B. in "Social Workplace Learning" (Sauter et al. 2016) und "Agiles Projektmanagement im Berufsalltag" (Kusay-Merkle, 2018).



#### **Arbeitshilfe**

Unten stehendes Board kann dem Team bei der Planung und Umsetzung helfen. Jede Zeile steht für eine Entwicklungsphase (1 bis 4 Wochen). Fehlen für die Bearbeitung Zeilen, Spalten oder Infos, ergänzen Sie diese.

Übertragen Sie das Board anschließend in eine digitale Version (z. B. Trello, cryptpad, MS Planner o.ä.) und ermöglichen Sie allen Teammitgliedern den Zugriff. Arbeiten Sie gemeinsam weiter in der digitalen Version.

Phase	Aufgabe	Bis wann?	Von wem?	Zwischenergebnis	Anpassung

Das Team arbeitet nicht im luftleeren Raum.



Für den systematischen Wissenstransfer, d. h. die Überführung der Arbeitsergebnisse und Lernerfahrungen in organisationale Strukturen, ist es wichtig, diesen von vornherein mitzudenken. Schon im Planungstreffen sollte das Team überlegen, in welcher Form es Arbeitsergebnisse dokumentiert und alle

Mitarbeitenden an der Lernerfahrung teilhaben lassen kann. Die Führungskraft muss diesen Prozess anregen, fördern, mit zeitlichen Ressourcen hinterlegen und den Reflexionsprozess mitgestalten. Ein Beispiel für strukturieren Wissenstransfer finden Sie auf S. 52 unter Lessons Learned.



# Kontinuierlich Lernen: #lernbooster

Grundgedanke eines kontinuierlichen Lernansatzes ist es, dass z. B. kleinere Lernaktivitäten in den Arbeitsalltag integriert werden. In der **Lernkulturanalyse** (S. 33) haben Sie Baustellen identifiziert, die bearbeitet werden sollten.

Mit #lernbooster entwickeln Sie (möglichst im Team) ein Vorgehen, um das Lernen, die Zusammenarbeit und die Arbeitsergebnisse zu verbessern. #lernbooster sind dabei leicht umsetzbar und verstehen sich zunächst als Experimente.

D. h. sie werden zunächst ausprobiert (max. 6 Wochen). Wenn sie nicht helfen, werden sie wieder abgeschafft. Wenn sie helfen, bleiben sie.



#### Lesetipp:

Unter #workhacks finden sich zahlreiche Beispiele für agile minimalinvasive Methoden, um die Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse von Teams zu verbessern. Diese stehen zum kostenlosen Download zur Verfügung: www.workhacks.de Beispiele

#### Daily Scrum:

Täglich früh 15 min austauschen.

#### WebBasedWednesday:

Jeden Mittwoch hat jedes Teammitglied Zeit sich 15 Min mit einem Digitalthema zu beschäftigten.

#### "Why Day" Treffen:

Bei diesem halbjährlichen Treffen diskutiert das Team, WARUM es tut, was es tut.

#### 3-1-ALL:

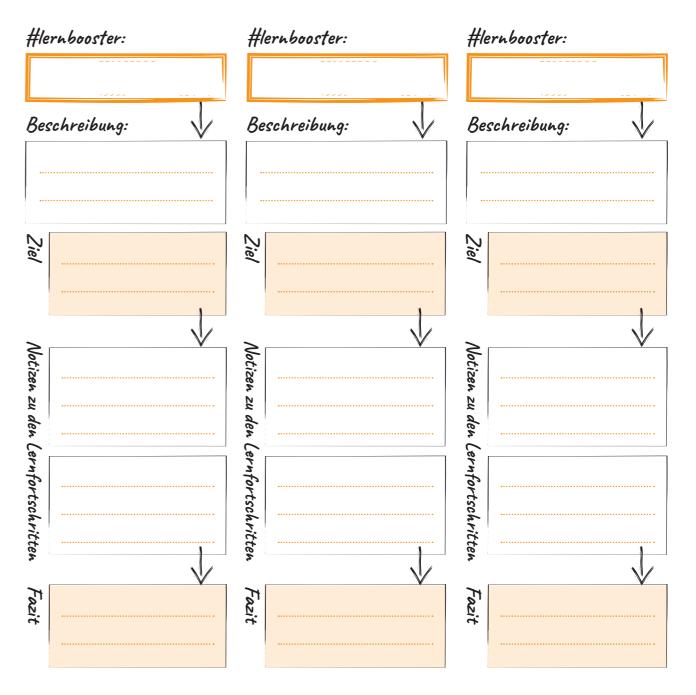
3 Fragen, 1 Stunde, alle Teammitglieder diskutieren über die Zusammenarbeit – alle 2 Wochen.

#### Stärken stärken:

In festgelegtem Turnus werden die Aufgaben gewechselt.

#### Open space:

Am Ende z.B. einer Teamsitzung. Teilnehmende schlagen Thema vor, zu dem sie sich 30 min austauschen wollen. Das Team wählt aus. Mehrere Themen können parallel laufen.





Baustein Struktur & Organisation

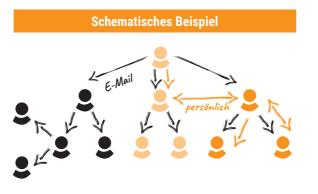
# Kommunikationswege

Erstellen Sie ein grobes **Organigramm**. Zeichnen Sie dann den Kommunikationsfluss anhand von Linien / Pfeilen ein und benennen Sie die Art der Kommunikation (z.B. Email, persönlich, Blog, informell, etc.)

# 2. Anal

#### Analysieren Sie:

- In welche Richtung gehen die Pfeile?
   (z. B. Top-down, Bottom-up)
- Gibt es Punkte an denen es nicht weiter geht?
- Wie könnte man das verbessern?
- Sehen Sie sich dazu auch die Übung zur Führungskultur an. Welche Parallelen gibt es?

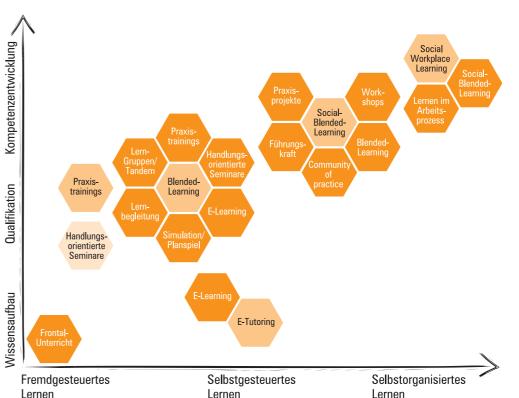




# **Neue Lernformen: Welche nutzen Sie?**

Neue Arbeitsprozesse brauche neue Lernformen, in denen beide Prozesse verbunden sind. Neue Lernformen zeichnen sich z.B. dadurch aus, dass sie einen Perspektivwechsel (vom Lehren zum Lernen) vornehmen sowie den Blick auf die Kompetenzentwicklung und weniger auf den reinen Wissensaufbau richten. Meist kommen digitale Medien zum Einsatz. In der Grafik sind verschiedene Lernarrangements dargestellt, unterschieden nach Lernniveau und Lernform. Verorten Sie Ihre Organisation in der Grafik. Welche Lernformen werden bei Ihnen genutzt? Für welche Themen, Zielgruppen? Welches Lernniveau erreichen Sie damit bisher? Gibt es Themen/Inhalte, für die Sie ggf. ein anderes Lernniveau anstreben? Was bräuchte es für den Einsatz neuer Lernformen bei Ihnen?

#### **Innovative Lernarrangements**



#### Wissensaufbau:

Wiedergeben und Beschreiben von Inhalten/ Erlerntes zur Lösung von Herausforderungen am Arbeitsplatz selbstorganisiert umsetzen

#### Qualifikation:

Transfer auf Trainingsebene/Erlerntes in Trainingssituationen anwenden

#### Kompetenzentwicklung:

Anwenden bei unbekannten Herausforderungen/Erlerntes in unveränderter oder sinngemäßer Weise erkennen und wiedergeben

Abbildung: Innovative Lernformen, eigene Darstellung in Anlehnung an Eckelt/Enk (2017, S. 478)

# **F** Kommunikation

Gerade in Zeiten des Umbruchs ist eine offene Kommunikation wichtig. Sie schafft Transparenz und sorgt somit für Vertrauen und Akzeptanz. Zudem stärkt ein gut funktionierender Informationsfluss den Austausch im Unternehmen in alle Richtungen und liefert somit die Grundlage für eine gemeinsame Weiterentwicklung und Innovationsfähigkeit. Fühlen sich die Mitarbeitenden gut informiert, steigert dies zusätzlich das Gefühl der Zugehörigkeit, sie sind motivierter und zufriedener. Eine regelmäßige Rückmeldung, z.B. in Form von Feedback fördert dies zusätzlich.

Für die Gestaltung des Bausteins Kommunikation im Zuge der Entwicklung einer Digitalen Strategie konzentrieren wir uns auf die Bereiche Wissensmanagement, Transparenz, Feedback und Kommunikationsmedien. Sie alle sind Teil einer Kommunikationskultur, die die Lernprozesse in Organisationen beeinflusst und darüber entscheidet, ob Entwicklungen möglich und Innovationen erfolgreich sein können.

#### Kommunikation gestalten

Ein gemeinsames Verständnis darüber, was wer wie und wann mitteilt, stellt dabei die Basis dar. Diese Kommunikationsziele sollten an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet sein. Dies bedeutet Klarheit darüber zu haben, welche Ergebnisse mit der Kommunikation erreicht werden sollen und welcher Weg am effizientesten ist, um dieses Ziel zu erreichen. Es gilt also festzulegen, welche Informationen wann für wen relevant sind.

#### Für die Erarbeitung können folgende Reflexionsfragen als Leitlinien genutzt werden:

- Wann ist wer wie zu erreichen?
- Wie soll auf Nachrichten / Informationen reagiert werden?
- Welche Wege gibt es für Rückfragen?

#### Wenn Sie das Kapitel durchgearbeitet haben, dann haben Sie:

- · Wissensinseln identifiziert
- · Regeln zur Informationsweitergabe definiert V
- Feedbackmöglichkeiten reflektiert /
- · Ihre Kommunikation auf Stabilität geprüft 🗸
- · Maßnahmen zur verbesserten internen Kommunikation erarbeitet 🗸
- Überlegungen zum Wissenstransfer angestellt V

- · Wann sollen welche Kommunikationstools eingesetzt werden?
- Wie werden Informationen weitergetragen und Kontakt zu allen Teammitgliedern gehalten? (vgl. Rögner o.J.)

#### **Bausteine der** Kommunikation:

- Wissensmanagement
- Information
- Transparenz
- Feedback
- Kommunikationsmedien

individueller und organisationaler Ebene – setzt Feedbackprozesse voraus, die auf Vertrauen basieren. Dafür müssen Feedbackprozesse strukturell so eingebunden sein, dass sie

kontinuierlich stattfinden und Partizipationsmöglichkeiten eröffnen. Feedback auf Augenhöhe hat das enorme Potenzial die Zusammenarbeit zu verbessern, mögliche Schwachstellen zu identifizieren und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten. Dies stärkt die Weiterentwicklung der gesamten Organisation und fördert die Motivation der Mitarbeitenden. 360 Grad Feedback, also Feedback von mehreren Personen, wie Führungskräften, Kolleg\*innen, Mitarbeitende, die Schnittstellen zu der jeweiligen Person haben, bietet sich dafür besonders an.

Eine gute Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor, den es nicht zu unterschätzen gilt. Um dies zu unterstreichen, ist die Kommunikation gesondert in diesem Kapitel aufgeführt, obwohl sie ebenfalls Teil der Lernund Arbeitskultur ist und strukturell sowie strategisch verankert sein muss. Aufgrund der Fülle an Aufgaben, die der Kommunikation zufällt, haben wir uns auf den folgenden Seiten auf Übungen und Aufgaben konzentriert, die zunächst helfen sollen, die eigene Kommunikation innerhalb der Organisation zu reflektieren, um daraus mögliche Veränderungspotenziale ableiten zu können.

#### **Digitale Kommunikationsmedien**

Die Kommunikation begleitet nicht nur den Wandel, sondern ist selbst von diesem betroffen. Digitale Kommunikationsmedien haben längst Einzug in Unternehmen gehalten und verändern dort die Kommunikation grundlegend. Durch sie können Kommunikationsprozesse einfacher, schneller sowie transparenter werden. Sie eröffnen neue Möglichkeiten des Austausches und der Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Organisation. Insbesondere informelle Netzwerke, z.B. über Social Software (Blogs, Wiki) gewinnen an Bedeutung für den Wissensaustauch über Abteilungen und Standorte hinweg. Das gemeinsame Erstellen, Bearbeiten, Modifizieren von internen Wissenspools wird durch kollaboratives Arbeiten mit digitalen Medien möglich.

#### Feedback als Teil einer lernförderlichen Fehlerkultur

Eine Fehlerkultur, die Verbesserungen als Chance, Lern- und Entwicklungsmöglichkeit versteht – auf

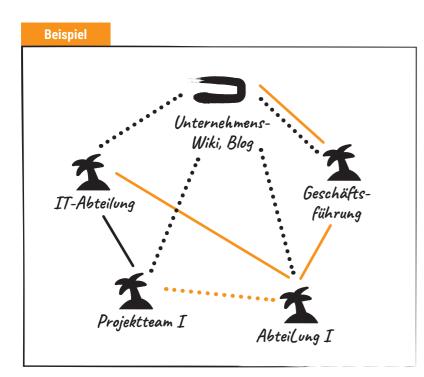


# Wissensinseln im Unternehmen





Überlegen Sie nun, wie Sie Verbindungen zwischen den Inseln herstellen könnten, z.B. über Kommunikationstools, Wissensdatenbanken, Austauschformate und zeichnen Sie diese ebenfalls im Meer ein. Überlegen Sie auch, welche Inseln gar nicht direkt miteinander verbunden sein müssen und an welcher Stelle z.B. eine zentrale Anlaufstelle, wie ein Hafen, sinnvoll wäre.



Die Organisationskultur bildet den Rahmen. Die beste Vorbeugung gegen isolierte Wissensinseln sind gelebte Werte, wie Vertrauen und Offenheit > siehe dazu auch Führungsstil und Werterad



Wissensinsel



 Zusammenarbeiten (z. B. Projektmanagementtools. Social Software. gemeinsame Dokumentenbearbeitung, Chats)

•••• Dokumentieren (z.B: Wiki, Datenbank, Blog)

> Informieren (z.B. interner Newsletter, Social Software, Blog, Emails, Podcasts,)

•••• Austauschformat (z.B. communities of pracitice, lessons learned, jour fixe)



# Informationen im Unternehmen

Für die Erfüllung von Aufgaben und einen reibungslosen Prozess im Unternehmen ist es wichtig, dass den Mitarbeitenden alle für ihre Arbeit relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Das ist eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte. Doch auch jede\*r Einzelne sollte sich die Frage stellen, wer wann welche Informationen von ihnen benötigt. Für die Informationsweitergabe kann

man sich an ein paar Grundregeln (vgl. Weber 2021) orientieren. Diese müssen auf eine geeignete Weise im Unternehmen verstetigt werden.

Beantworten Sie nun folgende Fragen für einen ausgewählten Prozess, Projektauftrag, Aufgabenbereich o. ä., für den Sie verantwortlich sind:

Bereich:	Wann werden welche Informationen gebraucht?
Welche Informationen sind wichtig?	
Wer braucht welche Informationen?	Welcher Informationskanal eignet sich für welche Information am besten?
	Wer braucht welche Informationen in welcher
Wer braucht diese Information und wer braucht sie nicht?	Sprache oder Formulierung und in welchem Detailisierungsgrad?

# **Feedback und Kommunikation**

Feedback ist zentraler Bestandteil einer guten Kommunikation mit den Mitarbeitenden. Es befördert die Weiterentwicklung im ganzen Unternehmen, steigert Motivation und verbessert zudem die Zusammenarbeit und die Kollaboration.

Perspektivwechsel: Versetzen Sie sich in eine Person Ihrer Wahl aus Ihrem Unternehmen. Was würde diese Person auf folgende Fragen antworten?

Was wünsche ich mir bezüglich Feedback und Kommunikation im Unternehmen?	Wenn ich Feedback bekomme, passiert das auf Augenhöhe und objektiv?
Welche Möglichkeiten habe ich, Probleme und Ideen mitzuteilen?	
	Welche Möglichkeiten habe ich selbst Feedback zu geben?
	(z.B. Mitarbeitendenbefragung, 360-Grad-Feedback, soziales Intranet)
Welche Möglichkeiten der Interaktion gibt es?	

#### Kommen Sie nun wieder in Ihre Ausgangsrolle zurück.

Stimmen diese Aussagen mit Ihrer Wahrnehmung überein? An welchen Stellen gibt es Diskrepanzen? Was könnte der Grund dafür sein? Warum werden die aktuellen Instrumente ggf. bisher nicht genutzt?

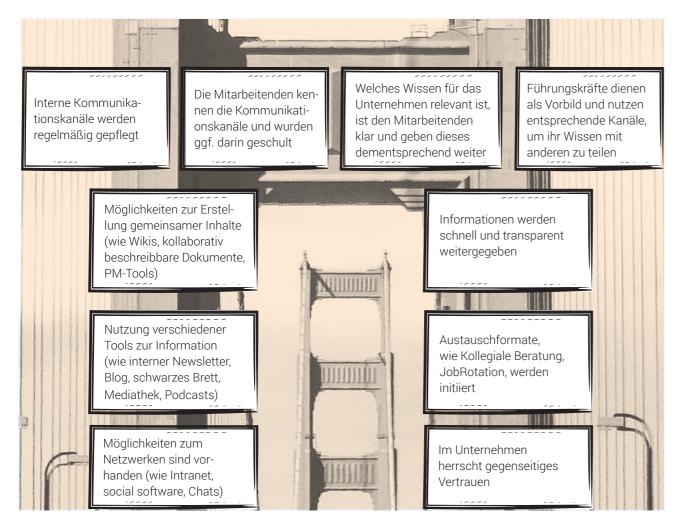


# Brücken bauen

Wie stabil ist Ihre Kommunikation?

Markieren /// Sie alle Steine, die nicht gut ausgeprägt oder nicht vorhanden sind.

#### Steht Ihre Brücke danach noch stabil?

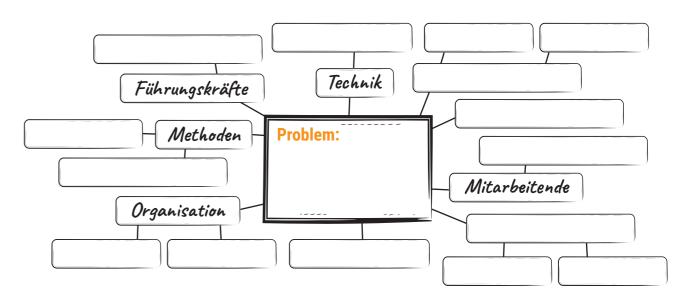


# Verbesserung der Kommunikation

Nehmen Sie sich einen "Stein" aus der Brücke, der bei Ihnen besonders einsturzgefährdet ist. Wie könnten Sie diesen reparieren oder sogar neu meißeln?

Verwenden Sie zur Ideenfindung gerne diese Vorlage. Legen Sie hier ein Brainstorming an. Denken Sie bei Ihrem Problem und der Lösungsfindung in mehrere Richtungen. Was ist die Hauptursache für das Problem? Überlegen Sie in den relevanten Bereichen, wie Lösungen aussehen könnten.

Entwickeln Sie aus der Lösung eine konkrete Maßnahme. Wer muss bei der Umsetzung noch beteiligt sein? Betreiben Sie Werbung für Ihre Maßnahme und sorgen Sie dafür, dass Sie auf interne Akzeptanz stoßen.



#### Konkrete Maßnahme zur Verbesserung der Kommunikation:

	•••••••••••••••••••••••••••••••••••••••
	•



# **Wissenstransfer: Lessons Learned**

Bei Projekt- bzw. Auftragsabschluss können Sie mit dieser Vorlage Lernerfahrungen reflektieren und festhalten.

Eckdaten zum Projekt:	
Projektziele:	<b>Projektergebnisse</b> (Inhalte, Konzepte, Formate etc.):
Kundenfeedback:	
Lessons Learned (positive & negative Erfa Gab es im Projektverlauf Veränderungen, die eine Anpassung des Projektplans erforderten? Wenn ja, wie und warum?	hrungen)  Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Auftraggebenden
Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Projektpartner*innen	Erfahrungen aus der internen Kommunikation
mil den Projektpartner innen	INCERNEN KOMMUNIKACION

Was würden wir wieder genauso mac	hen?
Was würden wir anders machen?	
Schlüsselerlebnisse im Projekt?	
Welche Erfahrungen aus diesem Proj relevant für das gesamte Unternehmi	



#### Hinweise zur Erstellung der Lessons Learned:

- Von allen beteiligten Mitarbeitenden gemeinsam erarbeiten. Positives und negatives, aber keine Schuldzuweisungen, sondern lösungsorientiert denken.
- Lessons Learned kann man in einem Projektretrospektiven-Workshop sammeln (ca. 1,5 bis 2 Stunden)
- Stichpunktartige Beantwortung ist ausreichend
- Verlinkungen zu allen Konzepten und Inhalten in dieses Dokument einfügen
- Gibt es Relevantes für das gesamte Unternehmen? Ins Unternehmen transferieren (z.B. Teamsitzung, internes Kommunikationsplattform etc.).

#### Transfer von Wissen mit digitalen Medien:

- Sammeln & Austausch: Kommunikations- & Kollaborationssoftware (Teams, Slack)
- Sammeln & Teilen: Cloud-Dienste (Sharepoint, NextCloud, GoogleDrive)
- Digitale Pinnwände: Padlet, Cryptpad
- Videodokumentation, Erklärvideos: powtoon, screencast-o-matic
- Recherche: Social Media Netzwerke, Foren, Online-Communities
- Dokumentation: interne Wikis, Blogs



Baustein Digitale Kompetenzen





In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits deutlich, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf das Leben und Arbeiten hat. Das Lernen in Organisationen muss sich verändern, um in der VUCA-Welt Schritt halten zu können. Lebenslanges Lernen im Prozess der Arbeit ist dabei wesentlich. Doch was braucht es dafür? In diesem Kapitel geht es zum einen um die Kompetenzen, die in Zukunft für Organisationen wichtiger werden und zum anderen um Möglichkeiten zur (Weiter-)Entwicklung dieser Kompetenzen. Denn auch an dieser Stelle muss ein Umdenken stattfinden. Kompetenzen können nicht vermittelt werden, vielmehr braucht es Gelegenheiten, selbst handeln zu können und somit Erfahrungswissen aufbauen zu können.

#### Was ist gemeint?

Die Kompetenzen, um die es hier gehen soll, werden oft als "digitale Kompetenzen" oder auch als Kompetenzen für das Leben, Lernen und Arbeiten unter den Bedingungen der Digitalisierung bezeichnet. Doch worum geht es dabei genau? Die im Rahmen des Projekts "Zusatzqualifikation digitale Kompetenzen" von der k.o.s GmbH durchgeführte Literaturstudie, gepaart mit Experteninterviews, hat ergeben, dass personale Kompetenzen entscheidend für einen konstruktiven Umgang mit den kommenden Herausforderungen sind. Darunter zählen Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Interaktionsfähigkeit, Kreativität, Verantwortungsbewusstsein, Problemlösefähigkeit usw. Nicht IT- oder Programmierkenntnisse werden also in Zukunft entscheidend sein, sondern Eigenverantwortung und Selbstorganisation in der täglichen Arbeit werden eine noch größere Rolle spielen als bisher (vgl. Röhrig/Michailowa 2018).

Wenn Sie das Kapitel durchgearbeitet haben, dann haben Sie:

- · Digitale Kompetenzen identifiziert, die für Ihre Organisation in Zukunft besonders wichtig werden V
- · Den Status Quo der digitalen Kompetenzen in ihrer Organisation bestimmt V
- Möglichkeiten zur Förderung digitaler Kompetenzen erarbeitet V

#### Es braucht neue Lernarrangements

Da sich Kompetenzen nicht einfach vermitteln lassen, sondern eigenständig entwickelt werden müssen, braucht es folglich Lehr-Lernkonzepte, die die Kompetenzentwicklung unterstützen. Klassische betriebliche Weiterbildungsangebote, wie Schulungen oder Seminare, die sich eher an einer "Belehrungsdidaktik" orientierten, müssen durch Lernarrangements ersetzt werden, die ein Prozesslernen unterstützen und im Sinne einer Ermöglichungsdidaktik (vgl. Arnold 2017) den Rahmen für individuelle Kompetenzentwicklung geben.

Es braucht Möglichkeiten für die Mitarbeitenden, um selbst lernen zu können, mit anderen gemeinsam und Neues denken zu können und dies anderen mitteilen zu können (vgl. Kap. Lern- und Arbeitskultur). In diesem Zusammenhang spricht man oft von den 4 Ks, d. h. Kompetenzen, die für das Lernen im 21. Jahrhundert zentral sind:

- · Kritisches Denken: Selbst denken / lernen / arbeiten können
- Kreativität: Neues denken / lernen / arbeiten können
- · Kollaboration: Mit anderen zusammen denken / lernen / arbeiten können

#### Bausteine der **Digitalen Kompetenzen:**

- Entwicklungsmöglichkeiten
- Status Quo

· Kommunikation: eigenes Denken / Lernen / Arbeiten (mit-)teilen können

(vgl. Muuß-Merholz (2017).

Diesen vier Kompetenzen wird in Zukunft für das Lernen und Arbeiten eine zentrale Bedeutung zukommen und schon heute sind sie Bestandteil vieler zeitgemäßer Lernformate. Organisationen sollten überprüfen, ob und inwieweit ihre Lern- und Arbeitsorganisation dafür bereits den entsprechenden Rahmen bieten, um diese Form des Lernens zu unterstützen (vgl. Kapitel Struktur & Organisation).

Auf den nachfolgenden Seiten haben wir Übungen zusammengestellt, die Sie dabei unterstützen sollen, zu erfassen, welche Kompetenzen zukünftig in ihrer Organisation wichtiger werden und daraus den Qualifikationsbedarf abzuleiten. Nutzen Sie unterstützend dafür auch die Übungen im Strategieteil dieses Workbooks, um Kompetenzbedarfe mit der entwickelten Vision und Zielstellung ihrer Organisation abzugleichen.



Baustein Digitale Kompetenzer

# **Identifikation relevanter Bereiche** für die Zukunft

Auf dieser Seite finden Sie ein berufsübergreifendes Kompetenzmodell (Röhrig et al. 2018), welches die zentralen Anforderungen für das "Arbeiten 4.0" zusammenfasst. Stellen Sie sich nun auch die Zukunft Ihres Unternehmens oder besser die Zukunft einer ganz bestimmten Tätigkeit / Position in Ihrem Unternehmen vor. Highlighten Sie nun alle Aspekte im Grundmodell digitaler Kompetenzen, bei denen Sie denken, dass diese in Zukunft für Sie an Relevanz gewinnen. Beantworten Sie dabei auch die nebenstehenden Fragen.



#### Grundlagen der Digitalisierung

#### **Technischer Treiber**

- Cyber-Physische Systeme, M2M-Kommunikation, Cloud-Dienste / Internet of Things
- Grundlegendes Verständnis der Funktion des digitalen Netzes

#### Digitale Gesellschaft

- Wandel der Arbeitswelt
- Digitale Kommunikation



#### Lernen und Arbeiten in der digitalen Welt

#### Lernen mit digitalen Medien

- Selbstständige Recherche & Auswertung von Daten; kritischer Umgang mit Informationen
- Individuelles Erzeugen & Teilen & Managen von Wissen

#### Digitale gesteuertes Wissensmanagement

• Umgang mit Informations- & Kommunikationsnetzwerken

#### Wissensvermittlung

• Interdisziplinäres (mitwachsendes) Verständnis



#### IKT-Kompetenz

#### Hardware

- Umgang mit neuen technischen Geräten
- Einrichten von PC's u/o anderen Endgeräten

#### Software

- Programmierkentnisse
- Umgang mit Anwendungsprogrammen
- Implementieren von Anwendungssoftware

#### **IKT-Architektur**

· Breites It-Verständnis



#### Umgang mit Daten

#### Datensicherheit

- · Kritischer Umgang mit Datensicherheit
- Rollenbilder

#### Datenschutz

 Datenschutzrechtliche Bestimmungen kennen und anwenden

#### Datenanalyse und -auswertung

· Dokumentations- & Lesekompetenz im Umgang mit Daten



#### Systeme & Prozesse

#### Wertschöpfung

• Verständnis für betriebliche Abläufe, Zusammenhänge & Wertschöpfungsketten

#### Arbeitsprozesse

- Gestaltung von Innovationen
- Oualitätsbewusstsein
- soziotechnische Kompetenzen
- subjektivierte Erfahrungen

#### Übertriebliche Prozesse / Vernetzung

 Kritischer Umgang mit Systemsicherheit



**Lesetipp:** Das Kompetenzmodell wurde im Rahmen des Projekts "Zusatzgualifikation digitale Kompetenzen" entworfen. Mehr dazu unter: Röhrig / Michailowa (2018): Digitalisierung ist mehr, als nur einen Computer vor sich zu haben. Aus: Schröder, Frank (Hrsg.): Auf dem Weg zur digitalen Aus- und Weiterbildung von morgen. Ergebnisse des Berliner Modells "Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen".

che Aufgaben werden zunehmen od	er neu dazukommen?
s brauche ich, um diesen Veränderu	ngen gerecht zu werden?



Baustein Digitale Kompetenzen

# Kompetenzrad

In Zukunft werden vor allem personale Kompetenzen wichtiger. Im Einleitungstext zu diesem Baustein haben Sie bereits von Kompetenzen für den digitalen Wandel erfahren. Überlegen Sie nun, inwieweit diese Kompetenzen bereits in Ihrem Unternehmen vorhanden sind (IST ) und tragen Sie diese ins Kompetenzrad ein. In einem 2. Schritt notieren Sie das SOLL (X), also auf welche Kompetenzstufe möchten Sie bezüglich der jeweiligen Kompetenz kommen? Notieren Sie sich daraus ableitend Ziele zur Kompetenzerreichung.

# Kompetenzen festlegen: K8 K1 K1: K2: K7 K3: K4: K5: K6: K6: K5 K8: K4

Diese Ziele nehme ich mir bezüglich der (Weiter-)Entwicklung digitaler Kompetenzen in meinem Unternehmen vor:

#### Kenner\*innen:

theoretisches Wissen + geringe Erfahrung

#### Könner\*innen:

vielfache Erfahrungen + Bewältigen neuer Situationen

#### Expert\*innen:

selbstorganisiert und intuitiv in der Lage, Lösungen zu finden

#### Beispiele für Kompetenzen

- Kommunikationsfähigkeit
- Kollaborationsfähigkeit
- Kreativität
- Kritisches Denken
- Problemlösefähigkeit
- Reflektionsfähigkeit
- Selbstlernkompetenz

•••••	,	 	

# Ist Ihr Personal fit für die Zukunft?

Mithilfe der Kopfstandmethode soll analysiert werden, wie das Personal auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet werden kann. Es darf im ersten Schritt einmal ganz negativ und kritisch gedacht werden und im zweiten Schritt werden die Aspekte dann in positive Ideen gedreht. Schreiben Sie jeweils mindestens 7 Ideen auf. Dieses Brainstorming lässt sich gut im Team durchführen.

	Wie echaffen wir ee deee uneer Dereenel überbeurt	7	
7	Wie schaffen wir es, dass unser Personal überhaupt nicht auf die Zukunft vorbereitet ist?	2	Wie können wir das ins Positive umkehren?
_	K	ノ+	
		•	
3	Welche Ideen eignen sich am besten für die A Legen Sie ausgehend davon erste Schritte für	nwendui das wei	ng in der Praxis? tere Vorgehen fest.
1			



Baustein Rolle des betrieblichen Bildungspersonals

# Rolle des betrieblichen Bildungspersonals

Dieses Kapitel stellt das betriebliche Bildungspersonal und deren Rolle in der Organisation in den Fokus. Das betriebliche Bildungspersonal hat eine wichtige Funktion bei der Gestaltung und Ermöglichung von Lernen und damit auch von Veränderungsprozessen. Gleichzeitig hat das Bildungspersonal auch eine Vorbildfunktion im Unternehmen. Wie sie lernen und arbeiten, prägt andere in der Organisation, vor allem, weil sie vorbereitend und begleitend am Prozess der Kompetenzentwicklung bei anderen beteiligt sind.

#### **Wandel der Lernorganisation**

Das Lernen wird mit Blick auf die Digitalisierung der Arbeitswelt individueller und in den Unternehmen braucht es Rahmen, die dieses individuelle Lernen unterstützen. Dieser individuelle Erfahrungsgewinn muss auf Organisationsebene übertragen werden. "Die Unternehmen streben in diesem Rahmen verstärkt eine innerbetriebliche Vernetzung an, in welcher die Beschäftigten voneinander lernen und sich unterstützen." (Bundesinstitut für Berufsbildung 2020, S. 407). Beispiele dafür sind Mentoring- oder Patenschaftsprogramme, über die Mitarbeitende oder Auszubildende Ansprechpartner\*innen und Hilfestellungen finden, wenn sie bei einem Problem an Grenzen stoßen (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2020).

#### Wandel der Rolle

Die Anforderungen an das betriebliche Bildungspersonal wandeln sich dementsprechend. Es geht weniger darum, ausschließlich Fachwissen weiterzugeben, Lernfortschritte zu überwachen oder Leistungsbewertungen Wenn Sie das Kapitel durchgearbeitet haben, dann haben Sie:

- · die Haltung Ihres Bildungspersonals analysiert,
- einen typischen Bildungsprozess in Ihrer Organisation analysiert,
- sich mit dem Stellenwert und der Situation Ihres Bildungspersonals in Ihrer Organisation auseinandergesetzt.

vorzunehmen. Im Sinne einer neuen, innovationsfördernden Lernkultur, unter den Bedingungen der digitalen Transformation, kommt den betrieblichen Bildungspersonal zunehmend die Rolle zu, Lernräume und -brücken für die Kompetenz-

und Werteentwicklung der Mitarbeitenden zu schaffen. Diese Ermöglichungsrahmen sollen helfen, das kontinuierliche Lernen innerhalb der Organisation selbst zu fördern. Ihre bisherige Rolle wird ergänzt um Coachingaspekte sowie Anforderungen an die Förderung von Motivation, Moderation, Kreation (vgl. Kapitel Digitale Kompetenzen). Diese Entwicklung bringt einen grundlegenden Wandel im Selbstverständnis betrieblichen Bildungspersonals mit sich.

#### Wandel der Kompetenzanforderungen

Nicht alle Mitarbeitenden haben die Kompetenzen, die für vernetztes und selbstorganisiertes Lernen benötigt werden. Von zentraler Bedeutung sind: Vermittlungskompetenz, Begleitkompetenz, didaktische Reduktion, Communitykompetenz, Administrationskompetenz, Visualisierungskompetenz, Performative Kompetenz, Toolkompetenz (vgl. Stoller-Schai 2017). Zur Förderung der eigenen Kompetenzentwicklung braucht das betriebliche Bildungspersonal entsprechende Freiräume und Ressourcen. Die Kompetenzentwicklung muss strukturell verankert und unterstützt werden.

# Bausteine Bildungspersonal:

- Kompetenzen
- Rollenbild
- Lernarrangements
- Lehr-Lernmethoden
- · Digitale Medien

Bildungspersonal muss darüber hinaus Kompetenzanalysen durchführen können und mit den Kompetenzanforderungen für verschiedenen Stellenprofile abgleichen können (vgl. Kapitel Digitale Kompetenzen). Die Fragen erhalten wachsende Be-

deutung, wie informell erworbenes Wissen und Kompetenzen sichtbar gemacht und anerkannt werden können.

#### Wandel des Personenkreises

Zusätzlich wandelt sich die Zuschreibungspraxis, wer für (informelle) Lernprozesse zuständig ist. Die Wissenshoheit liegt nicht mehr bei einzelnen Personen, denen diese Kompetenz formal zugeschrieben wurde. "Die Unterscheidung zwischen "Lernenden" und "Lehrenden" beginnt sich dabei aufzulösen. Diese Rollen sind nur temporär auf bestimmte Personen festgelegt; der Wechsel kann fließend sein" (Stoller-Schai 2017, S. 450).

Innovative Lern- und Arbeitskulturen zeichnen sich dadurch aus, dass potenziell alle Mitarbeitenden in einer Organisation sowohl Wissensnehmer\*innen als auch Wissensgeber\*innen sein können. So können nicht nur Personen mit Ausbildungsschein ihre Erfahrungen an Auszubildende weitergeben, sondern alle Fachkräfte. Ziel ist insgesamt, dass sowohl Lernen als auch Arbeiten in einer Organisation vernetzt, kooperativ und kollaborativ stattfinden sollen.



# Über das Bildungspersonal

Stellen Sie sich typische Vertreter\*innen Ihres Bildungspersonals vor und beantworten Sie folgende Fragen.

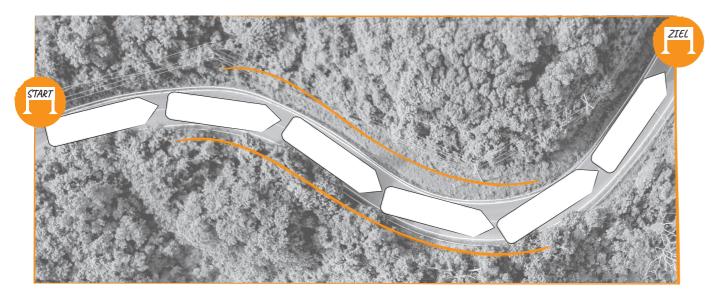
	•	
a aahan a	lie Vertreter*inne	ou ala iluna
		en als inre m Lernen anderer.
- Juoen un		Cernen anderer
	nd wie findet in d	
	nd wie findet in d nen lernen statt	

onals vor und beantworten Sie folgende Fragen.	Wie verhalten sich die Vertreter*innen n mit Auszubildenden oder anderen Mitarb	
Welche Lehr- und Lernmethoden setzen sie hauptsächlich ein?	Wie gehen sie mit Fehlern um?	Wie ist das Weiterbildungsverhalten? Wie h und auf welche Weise bilden sie sich weiter?
Welche Haltung haben sie gegenüber neuen Lernformaten?	Wie sieht das interv	ne und externe Netzwerk dieser Vertreter*innen aus? ch mit anderen statt?



# Ausbildungsreise erstellen

In dieser Übung geht es darum, dass Sie sich darüber klar werden, wie die Ausbildung in Ihrer Organisation aussieht. Notieren Sie dafür die verschiedenen Schritte in der Roadmap, die Ihre Auszubildenden durchlaufen. Sie können dabei einen bestimmten Teilbereich herausgreifen, wenn die Darstellung der gesamten Ausbildung zu umfangreich ist. Starten Sie beispielsweise mit dem Onboarding ("die erste Zeit im Unternehmen") oder der Prüfungsvorbereitung.



Iternative

Wenn Sie nicht ausbilden, können Sie die Roadmap auch für den Prozess der Weiterbildung nutzen. So können Sie beispielsweise der Frage nachgehen, was eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter tun muss, wenn er/sie sich weiterbilden will?

#### Betrachten Sie abschließend die Roadmap und beantworten Sie folgende Fragen:

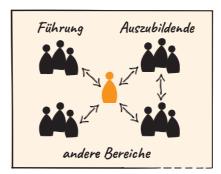
- Gibt es Aha-Erlebnisse, wenn Sie den Prozess nun abgebildet vor sich sehen?
- Sehen Sie Muster im Prozess, die Ihnen vorher noch nicht aufgefallen sind bzw. die hier mehr hervorstechen?
- Was war Ihnen vorher nicht klar? Was war überraschend bzw. unerwartet?
- Wie können Schritte verbessert werden?

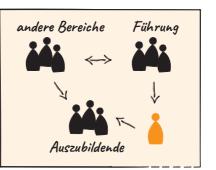


Tipp: Lassen Sie die Roadmap von Personen ergänzen, die den Prozess schon durchlaufen haben oder ihn gut kennen.

# **Symbolbild Bildungspersonal**

Wie vernetzt ist Ihr Bildungspersonal in Ihrer Organisation? Schauen Sie sich die drei Szenarien an und überlegen Sie, welches davon in bestimmten Situationen auf Ihre Organisation zutrifft. An welchen Prozessen ist das Bildungspersonal beteiligt (z.B. Feedbackgespräche, Weiterbildungsmaßnahmen, Strategische Prozesse etc.)? Notieren Sie die Situationen/Prozesse unter dem dazu passenden Szenario.







= Bildungspersonal	

- Was leiten Sie daraus über den Stellenwert des Bildungspersonals in Ihrer Organisation ab?
- Wie kann der Stellenwert verbessert werden?

#### Reflexion

- Wie bewerten Sie die Situation des Bildungspersonals für Ihrer Organisation?
- Ist die Situation des Bildungspersonals auch für die Zukunft des Unternehmens noch passend?
- Wie sollte es optimalerweise aussehen?
- Wie kann Vernetzung innerhalb der Organisation angeregt werden?

# Literaturverzeichnis

Argyris, C./Schön, D. A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.

Arnold, R. (2017): Ermöglichungsdidaktik – Kriterien einer intransitiven Kompetenzförderung.

In: Erpenbeck, J./Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 93-114.

Belbin, R.M. (2005): Management teams: why they succeed or fail (2. Ausgabe).

Oxford, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Belbin Associates (2016): Belbin®Team Role Summary Descriptions.

URL: https://www.belbin.com/media/2307/belbin-team-role-summary-descriptions.pdf (Stand: 11.08.2021)

Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020.

Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb\_datenreport\_2020.pdf (Stand: 26.08.2021)

Dehnbostel, P. (2001): Essentials einer zukunftsorientierten Lernkultur aus betrieblicher Sicht.

In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Arbeiten und Lernen.

Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-report, Nr. 67, S. 81–90.

URL: https://www.abwf.de/content/main/publik/report/2001/Report-67.pdf (Stand: 23.08.2021)

Eckelt, A./Enk, C. (2017): Lernarrangements mit dem Lernpartner Computer. In: Erpenbeck, J./Sauter, W. (Hrsg.):

Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 473-488.

Erpenbeck, J./Sauter, W. (2013): So werden wir Lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer,

kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Heidelberg, Berlin: Springer Gabler Verlag.

Keindorf, S./Kammerer, L./Kessel, Y./Kochseder, K. (2019): Smartboards sind keine digitale Strategie.

Wie Bildungsorganisationen den digitalen Wandel gestalten können. Berlin: k.o.s GmbH.

URL: https://weitergelernt.de/wp-content/uploads/2019/11/Handreichung\_DigitaleStrategie\_fuer\_Bildungsorganisationen.pdf (Stand: 10.08.2021)

Keindorf, S./Schröder, F. (2015): Instrumente und Werkzeuge des Qualitätsmanagements in der betrieblichen Praxis. Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion, Heft 7.

URL: https://weitergelernt.de/wp-content/uploads/2018/06/KOS\_weiter-gelernt\_Heft7\_Qualitaetsmanagement.pdf (Stand: 24.08.2021)

Kusay-Merkle, U. (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Wiesbaden, Berlin: Springer Gabler Verlag.

Muuß-Merholz, J. (2017): Die 4K-Skills: Was meint Kreativität, Kritisches Denken, Kollaboration, Kommunikation?

URL: https://www.joeran.de/die-4k-skills-was-meint-kreativitaet-kritisches-denken-kollaboration-kommunikation (Stand: 27.08.2021)

Redecker, C. (o.J.): DigCompEdu Check-In für Lehrende in der Erwachsenenbildung (Selbstcheck).

URL: https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/DigCompEdu-AE-DE (Stand: 20.07.2021)

Rögner, S. (o.J.): Interne Kommunikation - Information und Kommunikation im Unternehmen verbessern.

URL: https://www.perwiss.de/mitarbeiterkommunikation-und-information-thema.html (Stand: 12.08.2021)

Röhrig, A./Mikheeva, A./Michailowa, S. (2018): "Digitalisierung ist mehr, als nur einen Computer vor sich zu haben."

Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung: Eine Handreichung.

Berlin: ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH, k.o.s GmbH.

Rüegg-Stürm, J. (2009): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, R./Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C. (Hrsg.):

Einführung in die Managementlehre. (Band 1, 2. Auflage). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 65-141.

Rüegg-Stürm, J./Grand, S. (2018): Das St. Galler Management-Modell: Wissenschaftliche Grundlagen und Praxisbeispiele. Bern: Haupt Verlag.

Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern.

Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. Berlin: Springer Gabler Verlag.

Sauter, W./Erpenbeck, J./Sauter, S. (2016): Social-Workplace-Learning. Kompetenzentwicklung im

Arbeitsprozess und im Netz in der Enterprise 2.0. Heidelberg, Berlin: Springer Gabler Verlag.

Sauter W./Scholz C. (2015): Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung.

Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung. Wien: Springer Gabler Verlag.

Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schüßler, I./Thurnes, C. (2005): Lernkulturen in der Weiterbildung. Studientexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld: wbv.

URL: https://www.wbv.de/artikel/42---0009w (Stand: 31.08.2021)

Schröder, F. (2018) (Hrsg.): Auf dem Weg zur digitalen Aus- und Weiterbildung von morgen. Ergebnisse des Berliner Modells "Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen". Bielefeld: wbv. URL: https://www.wbv.de/artikel/6004656w (Stand: 31.08.2021)

Schuchmann, D. (2014): Wie kann die Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationen gezielt gesteigert werden? -

TEIL 1: Ein Rahmenkonzept. URL: https://www.scil.ch/2014/03/04/wie-kann-die-lern-und-innovationsfaehigkeit-vonorganisationen-gezielt-gesteigert-werden-teil-1-ein-rahmenmodell/ (Stand: 26.08.2021)

Stalder, F. (2016): Kultur der Digitalität. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Stoller-Schai, D. (2017): Lernhaus, Kompetenzenset und Learning Hub – Grundlagen für die Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit. In: Erpenbeck, J./Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 449-472.

Vollmar, G. (2016): Lessons Learned. URL: https://www.youtube.com/watch?v=oOuZ\_bqhVfY (Stand: 26.08.2021)

Weber, S. (2021): Die Führungsaufgaben "Informieren" und "Kommunizieren".

URL: http://fuehrungswissen.ch/kommunikation-als-fuehrungsaufgabe.html (Stand: 12.08.2021)

Windolph, A. (2021): Teamrollen nach Belbin: Wie sollte ein perfektes Team zusammengesetzt sein?

URL: https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/teamrollen-belbin/ (Stand: 11.08.2021)

www.colearnet.de



