

Herzlich willkommen zum

## 4. Workshop „Zukunft der Arbeit“

Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen:

VeränderungsMacher\*in werden

10. November 2023



Transformation gestalten - VeränderungsMacher\*in werden



# Transformation: Die vier D's

(u. a. IW-Studie; Demary et al, 2021)

## Digitalisierung:

Nutzung digitaler Technologien zur Transformation von Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Nicht nur technologischer Wandel, sondern auch Neuerfindung von Geschäftsmodellen und Paradigmen.

## Dekarbonisierung:

Umstellung auf nachhaltiges und kohlenstoffarmes wirtschaftliches Wachstum.

Notwendigkeit, Kohlenstoffemissionen zu reduzieren und grüne Technologien zu integrieren.

## Deglobalisierung:

Trend zu regional fokussierten Volkswirtschaften und geringerer globaler Integration und auf resiliente Wertschöpfungsketten.

Anpassung an unvorhersehbare Veränderungen im internationalen Handel und Marktbedingungen.

## Demographie:

Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung. Ältere Belegschaft, Notwendigkeit von Wissenstransfer und Integration vielfältigen Talents.

Bedeutung in der Weiterbildung

Erfordert kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte.

Erfordert eine umweltbewusste und technologisch versierte Belegschaft.

Entwicklung von Resilienz und besseres Verständnis lokaler Märkte.

Förderung einer inklusiven Organisationskultur und lebenslanges Lernen.

## Die Herausforderungen



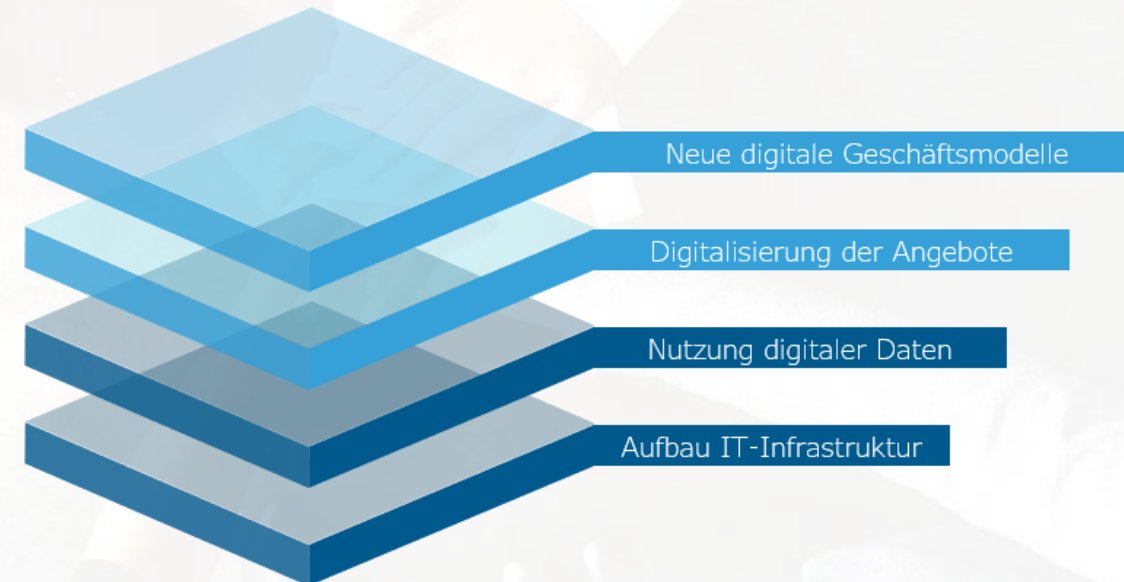
- Deutschland belegt bei „**Digitaler Transformationsbereitschaft**“ in der Weltrangliste lediglich Platz 14
- Ein **zunehmender Wettbewerbsdruck** laut Umfragen viertgrößte Gefahr für KMU in Deutschland (Mittelstand in Deutschland) (IAB, 2014): Ausweitung von **Weiterbildungsaktivitäten** notwendig, um Transformations- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu stärken (Hiestand & Rühling 2022)
- (Digitale) Transformation bietet Potentiale und stellt Organisationen gleichzeitig vor erhebliche Herausforderungen (u.a., geringe **finanzielle Ressourcen**, **fehlende Expertise**, **wahrgenommene Hemmnisse** (Bley, 2020); Gröbel & Dransfeld-Haase, 2022)
- Hemmnissen liegt ein Verständnis von Digitalisierung als Einführung von Vollautomatisierung oder Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zugrunde (Kadir & Broberg 2021)
- In Kombination mit Tagesgeschäft negative Bewertung der Möglichkeiten und Passung von Digitalisierungsansätzen
- 2/3 der Beschäftigten: Veränderungen durch Digitalisierung stellen **eher Belastung als Entlastung** dar (Bender, Schürmann, & Schaper, 2018)

## Veränderung durch Digitalisierung

# Die Herausforderung



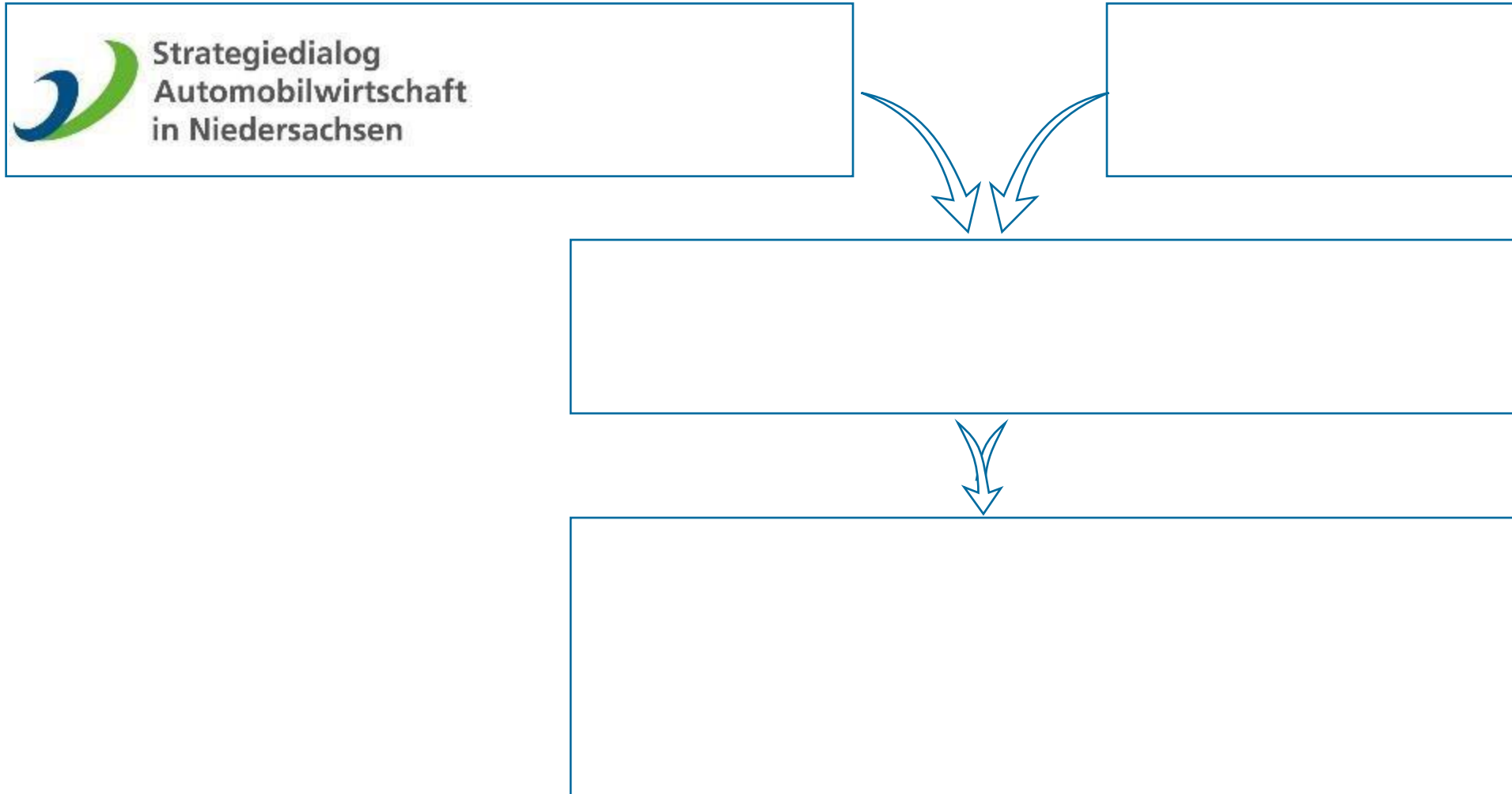
- **Digitalisierungsvorhaben** auf vier unterschiedlichen **Ebenen** zu betrachten (siehe Abbildung)
- Situation in KMU: bereits auf den unteren Ebenen großes Entwicklungspotential  
(u.a. Vernetzung von Informationssystemen, Standardisierung von Prozessen, Ersatz für mündliche Übermittlungen oder papierbasierte Arbeiten, Vermeidung von Sprüngen zwischen digitalen und analogen Medien)
- **Ziel:** Prozesse konsistent dokumentieren und explizit abbilden und das **Wissen über die Prozesse** aus den Köpfen der Mitarbeitenden in digitale Daten **transferieren**; Mitarbeitende für produktive Arbeit frei machen
- **Fazit:** Hier Einstieg in die digitale Transformation in der Initiierung von Vorhaben auf den unteren Ebenen durch **Prozess- und Systemgestaltung** finden!



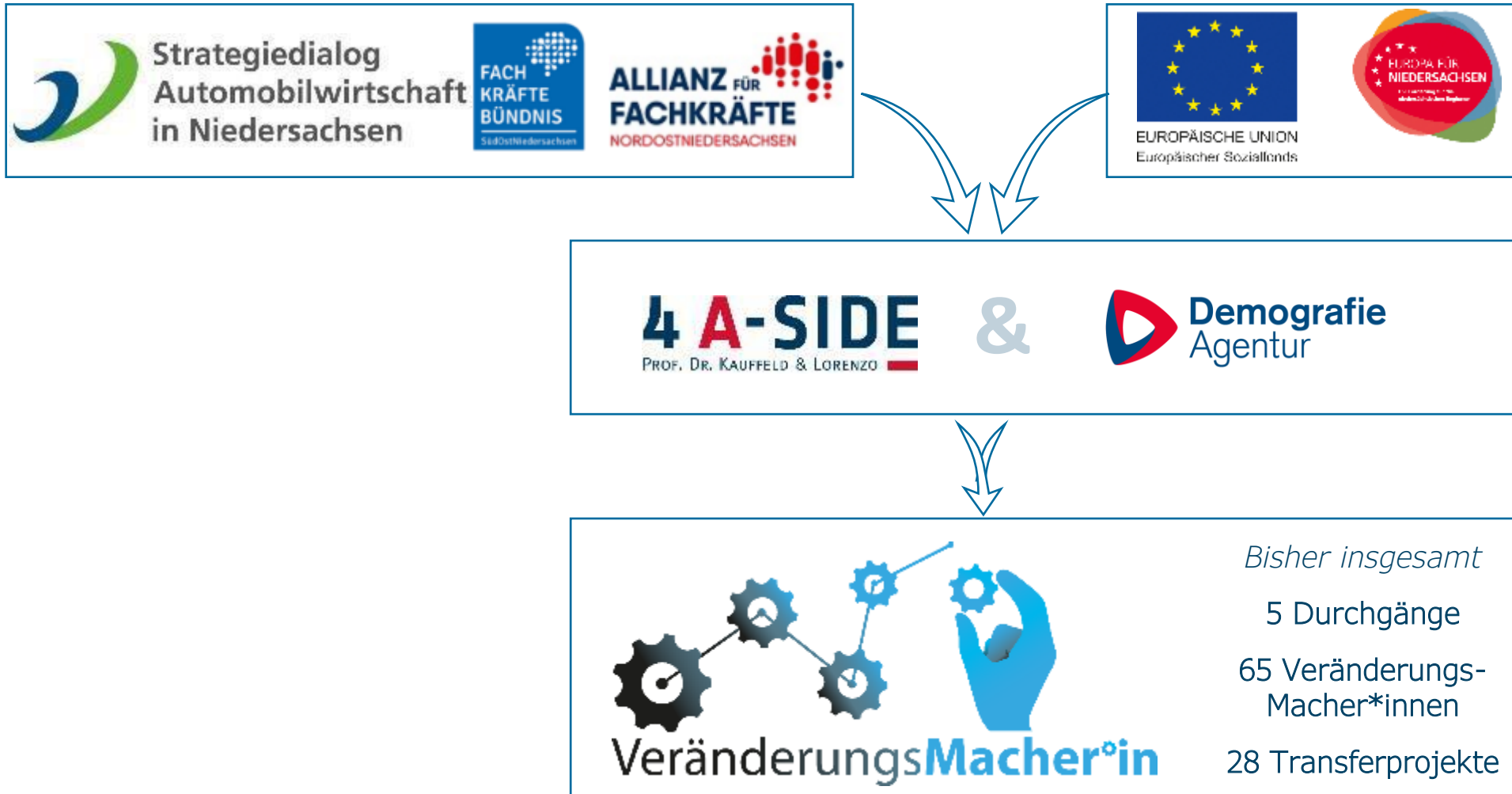
Unterschiedliche Ebenen von Digitalisierungsvorhaben  
in Anlehnung an Chaniias u.a. (2019)

# Qualifizierung zum/zur VeränderungsMacher\*in

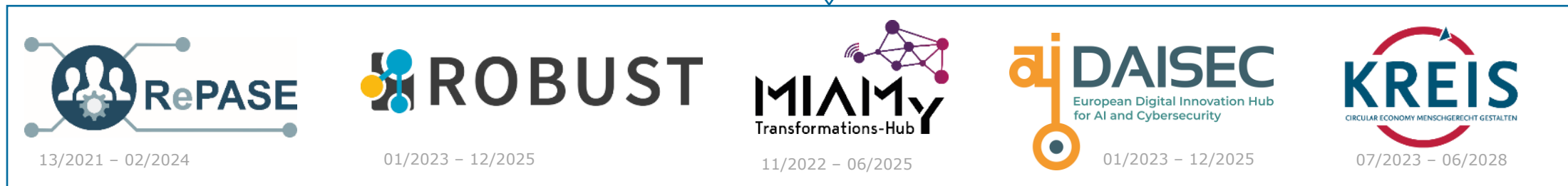
## Projektanlauf in Niedersachsen



# Qualifizierung zum/zur VeränderungsMacher\*in Projektanlauf in Niedersachsen



# Qualifizierung zum/zur VeränderungsMacher\*in Projektanlauf in Niedersachsen



Kofinanziert von der Europäischen Union

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

GEFÖRDEBT VOM



Bundesministerium für Bildung und Forschung



# Teilnehmende Unternehmen (Branchen & Projekte)



 <p><b>Metallindustrie</b> Digitalisierung Arbeitszeiterfassung</p>	 <p><b>Maschinenbau</b> Digitales Kunden- beratungsangebot</p>	 <p><b>Kunststoffindustrie</b> Einführung Autom. Sichtkontrolle</p>	 <p><b>Dämmtechnik</b> Standardisierung Aufmaßerstellung</p>	 <p><b>Logistik</b> Einführung Stückgut- sparte, Customer Care</p>	 <p><b>Instandhaltung</b> Einführung Cobot / Autom. Sichtkontrolle</p>
 <p><b>Maschinenbau</b> Digitale Darstellung von Kundenwünschen</p>	 <p><b>Maschinenbau</b> Digitalisierung Werker selbstkontrolle</p>	 <p><b>Kunststoffindustrie</b> Digitalisierung Werker selbstkontrolle</p>	 <p><b>Holzbau</b> Digitalisierung Kundenaufträge</p>	 <p><b>Lebensmittel- industrie</b> Standardisierung Schichtübergabe</p>	 <p><b>Bildungsangebot</b> Digitalisierung Ausbildungsangebot</p>
 <p><b>Maschinenbau</b> Kommunikations-konzept Betriebsrat</p>	 <p><b>Druckerei</b> Digitalisierung Qualitätssicherung</p>	 <p><b>Pharmaindustrie</b> Unternehmensweite Digitale Signatur</p>	 <p><b>Elektroinstallation</b> Verschlankung Lagerhaltung</p>	 <p><b>Automobilhandel</b> Digitalisierung interne Kommunikation</p>	 <p><b>Mechanik</b> Kulturwandel</p>
 <p><b>Maschinenbau</b> Kulturwandelprozess</p>	 <p><b>Chemieindustrie</b> Interne Kommunikation</p>	 <p><b>Maschinenbau</b> Systems Engineering Modelling</p>	 <p><b>Maschinenbau</b> Einführung Software</p>	 <p><b>Maschinenbau</b> Holzbearbeitung</p>	<p>65 Veränderungs- Macher*innen 28 Transferprojekte</p>

# VeränderungsMacher\*in

## UMGESETZTE PROJEKTE



### Kulturwandel



### Digitalisierung interner Prozesse



### Digitalisierung von Produktionsprozessen



### Digitalisierung in der Qualitätssicherung & -kontrolle



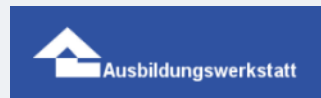
### Digitalisierung von Kundenwünschen & Aufträgen



### Digitalisierung von Kommunikation



### Digitalisierung in Lernen & Ausbildung



veraenderungs  
macher.4a-side.de

### Transformation in der Kundenbetreuung



### Umstrukturierung von Logistikprozessen



Wie entwickeln Sie Ihr nächstes Transformationsprojekt?

<https://veraenderungsmacher.4a-side.de/transformationscheck/>



## Perspektive der Mitarbeitenden

„Die Systeme, die wir nutzen, sind überhaupt nicht miteinander verknüpft und man muss häufig an mehreren Stellen suchen. Das kostet Zeit.“

„Ich hatte bisher keine Berührungspunkte mit so digitalen Tools und war auch nie ein Fan von davon. Vor irgendwelchen Präsentationen und Online-Geschichten hat es mir immer schon gegraut.“



## Perspektive der Geschäftsführung

„Das Problem, das wir mit dem Veränderungsprojekt lösen möchten, haben wir im Unternehmen schon seit vielen Jahren. es passieren immer wieder Fehler und man ist sich dem Problem hier bewusst, aber alle Lösungsansätze, die wir ausprobiert haben, sind bisher gescheitert!“

„Wir müssen im Unternehmen natürlich effizient sein und deshalb auch Prozesse digitalisieren. Aber wir haben gemerkt, dass wir es aus eigenen Bordmitteln und aus der eigenen Kraft heraus gar nicht bewerkstelligen können.“



## Früher

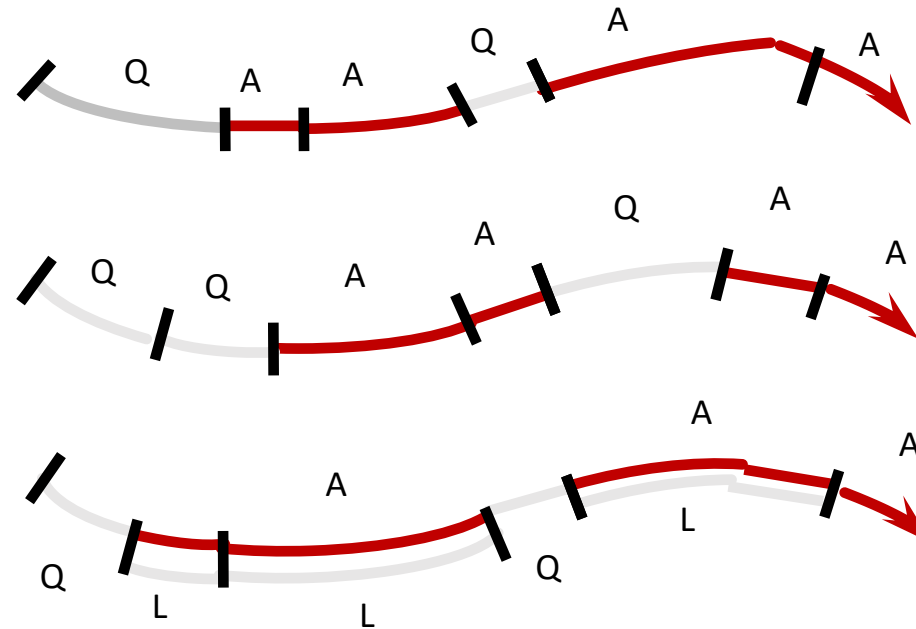
Getrennte Anwendungs- und Lernphasen bei vertretbarer Effizienz

## 90er Jahre

Getrennte Anwendungs- und Lernzeiten bei sinkender Effizienz

## Vision der 90er

Keine gedankliche Trennung zwischen Anwendung und Qualifizierung



- Stabile Prozesse
- Überschaubare Informationen

- Kurzlebige Prozesse
- Informationsüberfluss

- Lernfähige Prozesse
- Lernen on Demand
- Situationsgerechte Informationen



## Früher

Getrennte Anwendungs- und Lernphasen bei vertretbarer Effizienz

## 90er Jahre

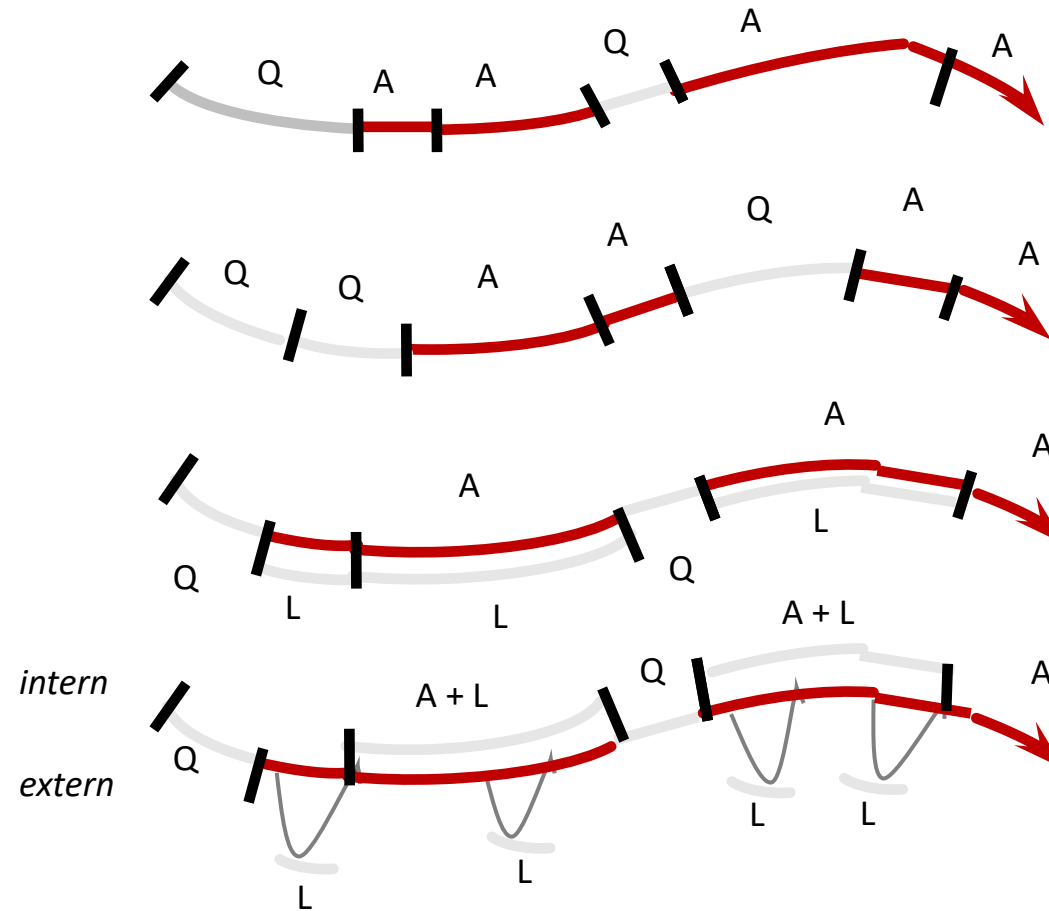
Getrennte Anwendungs- und Lernzeiten bei sinkender Effizienz

## Vision der 90er

Keine gedankliche Trennung zwischen Anwendung und Qualifizierung

## Unsere Vision

- Wissensinput von extern
- Lernen um die Organisation zu verändern
- Anwendung, Arbeit & Lernen verschmelzen



- Stabile Prozesse
- Überschaubare Informationen

- Kurzlebige Prozesse
- Informationsüberfluss

- Lernfähige Prozesse
- Lernen on Demand
- Situationsgerechte Informationen

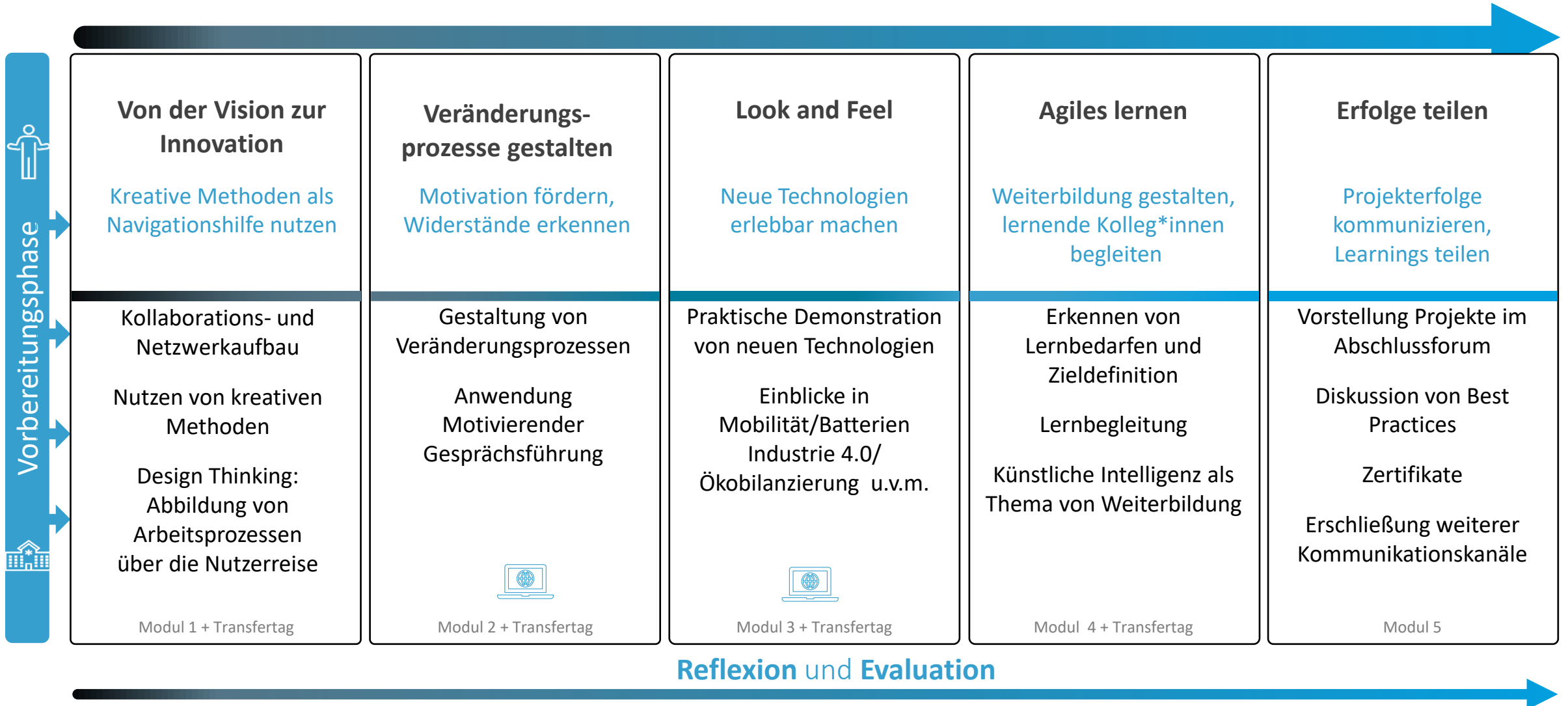
- Disruptive Technologien erfordern neue Prozesse
- Unsichere Informationen (VUKA Welt)

Q = Qualifizierung  
L = Lernen  
A = Anwendung

Fünf Themen, ein gemeinsames Ziel

# Konzeptübersicht in 5 Themenbereichen

Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung



# Nachhaltigkeit (?) von Trainingsmaßnahmen



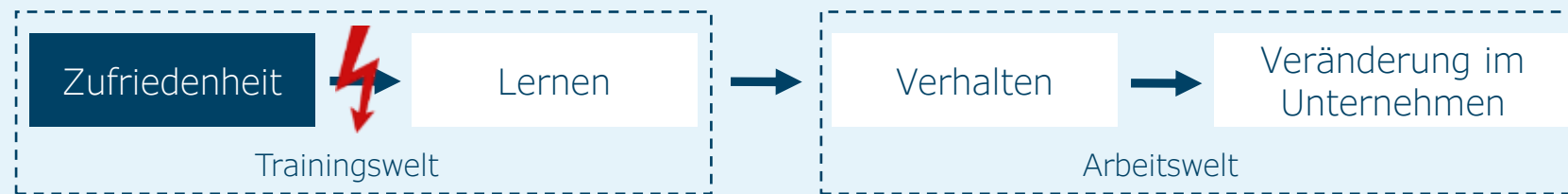
**10 %** des Gelernten wird tatsächlich im Arbeitsalltag angewendet.

(Hall, Smith, & Dare, 2014; Georgenson, 1982)

Praxistransfer ist für Unternehmen und Mitarbeitende natürlich das erstrebenswerte Ergebnis von Weiterbildungsmaßnahmen.

## Wie wirkt eine Weiterbildung? (Ergebnisse)

(Kirkpatrick, 1967, 1994; MEI, Kauffeld, 2009; Grohmann & Kauffeld, 2012)



Kauffeld, S. (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2. überarbeitete Auflage).

Kauffeld, S., Bates, R., Holton, E. F. & Müller, A. C. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutsch-sprachigen Version. Zeitschrift für Personalpsychologie, 7 (2), 50-69.

Seiberling, C. & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809-823.



# Lerntransfersystem gestalten! (Kauffeld 2010, 2016)

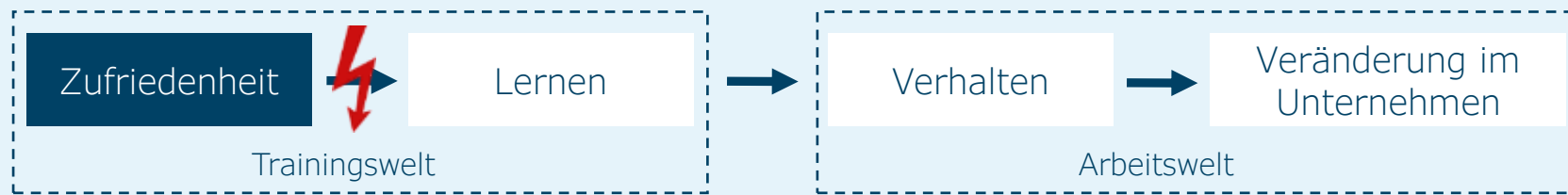


## Warum wirkt eine Weiterbildung? Das Lerntransfersystem (LTSI, Kauffeld et al, 2008; 2016)



## Wie wirkt eine Weiterbildung? (Ergebnisse)

(Kirkpatrick, 1967, 1994; MEI, Kauffeld, 2009; Grohmann & Kauffeld, 2012)



Kauffeld, S. (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2. überarbeitete Auflage).

Kauffeld, S., Bates, R., Holton, E. F. & Müller, A. C. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutsch-sprachigen Version. Zeitschrift für Personalpsychologie, 7 (2), 50-69.

Seiberling, C. & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809-823.



# Lerntransfer-System-Inventar

## Erfolgsfaktoren

### spezifisch

### generell



#### Person

- Motivation zum Lerntransfer
- Transfervolition

- Generelle Selbstwirksamkeit
- Leistungsverbesserung d. Anstrengung
- Ergebniserwartung



#### Training

- Transferdesign
- Trainings-Arbeitsplatz-Übereinstimmung



#### Arbeits- umfeld

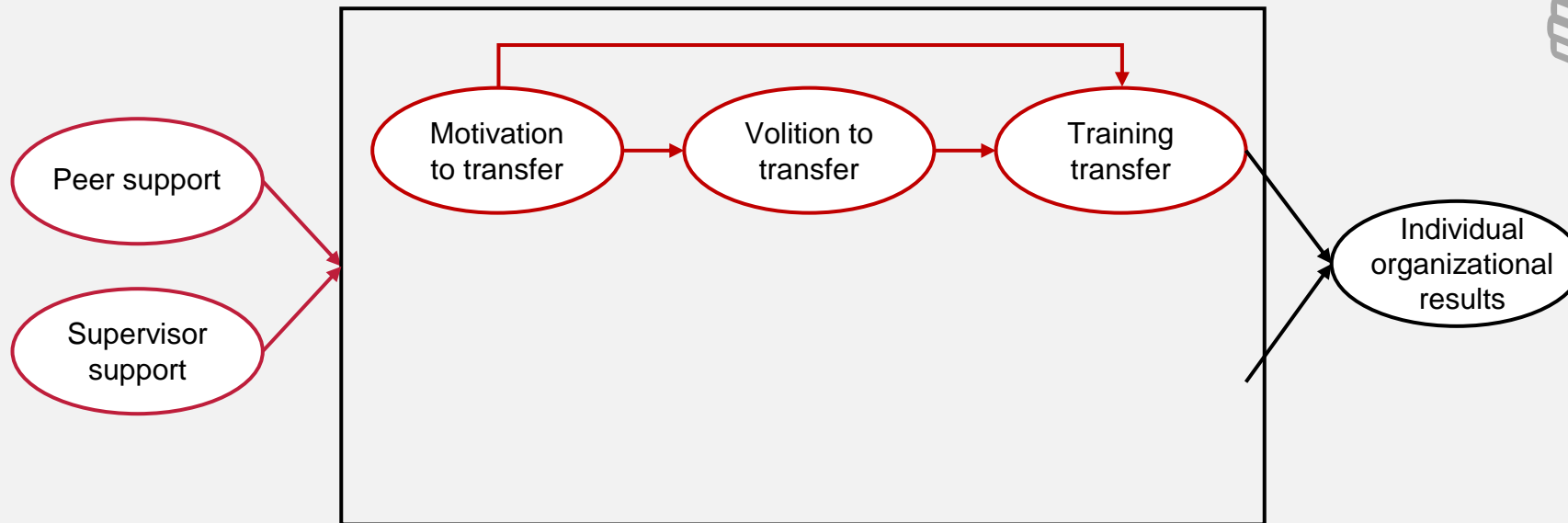
- Erwartungsklarheit
- Persönliche Transferkapazität
- Möglichkeit der Wissensanwendung
- Positive Folgen bei Anwendung
- Negative Folgen bei Nichtanwendung
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- Sanktionen durch Vorgesetzte
- Unterstützung durch Kolleg\*innen

- Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe
- Feedback



Kauffeld, S., Bates, R., Holton, E. F. & Müller, A. C. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7 (2), 50-69.

Seiberling, C. & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809-823, <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0202>.

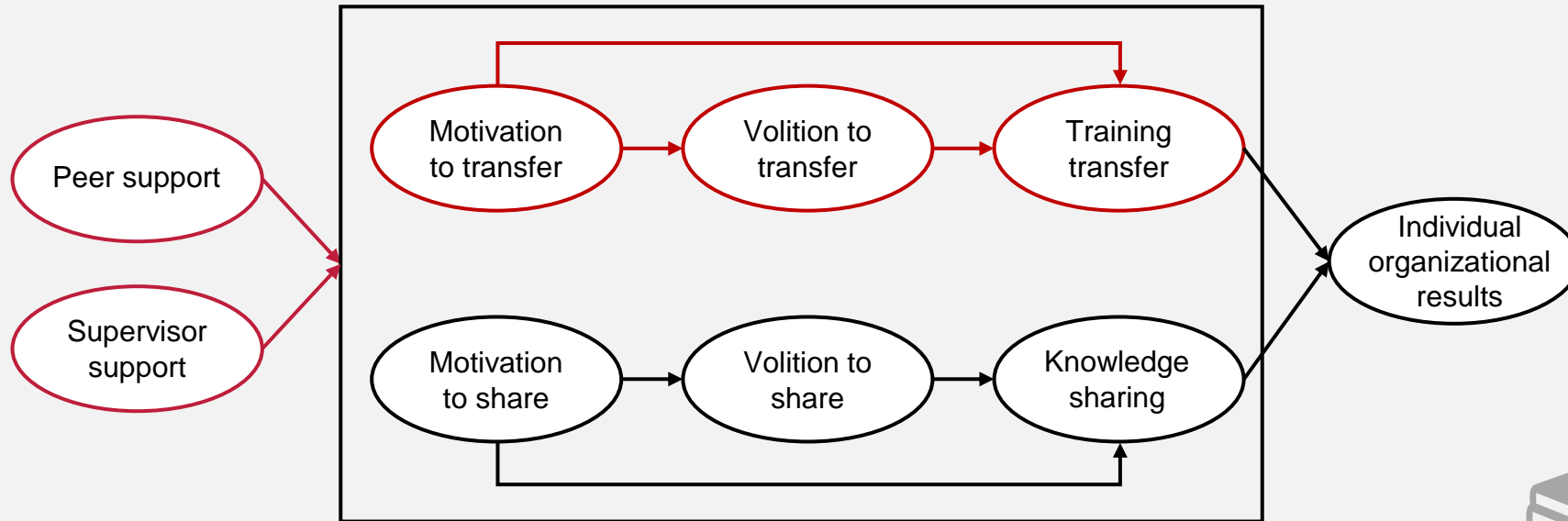


Richter, S., Kortsch, T., & Kauffeld, S. (2020). Understanding learning spillover: the major role of reflection in the formal–informal learning interaction within different cultural value settings. *Journal of Workplace Learning*, 32(7), 513–532. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0008>

Massenberg, A. C., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: A multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161–178. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12054>

Seiberling, C. & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809–823. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0202>.

# Lerntransfer und Wissensweitergabe



Richter, S., Kortsch, T., & Kauffeld, S. (2020). Understanding learning spillover: the major role of reflection in the formal–informal learning interaction within different cultural value settings. *Journal of Workplace Learning*, 32(7), 513–532. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0008>

Massenberg, A. C., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: A multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161–178. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12054>

Seiberling, C. & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809–823, <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0202>.

Mehner L., Rothenbusch S. & Kauffeld S. (in review). How to Maximize the Impact of Workplace Training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing

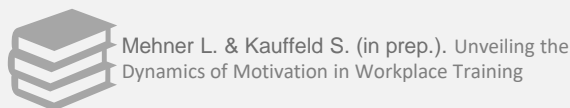
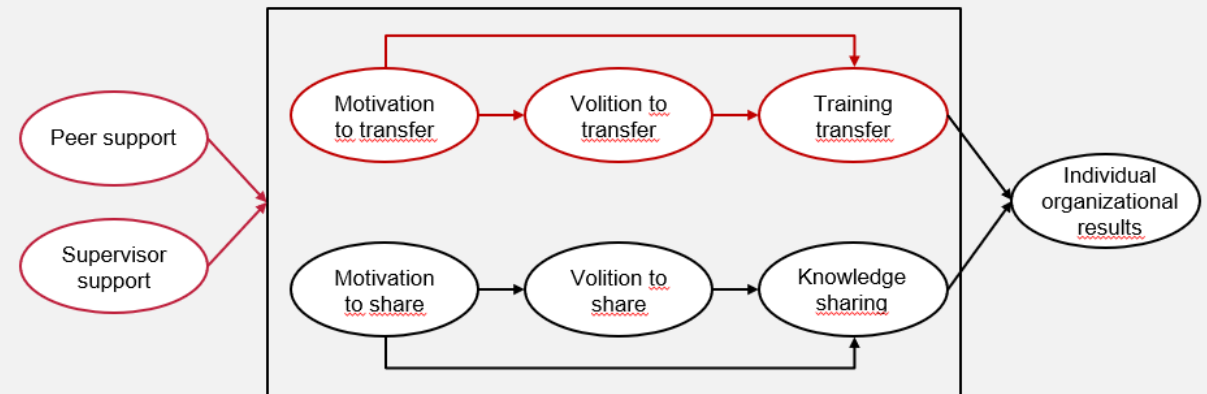


# Zusammenspiel Lerntransfer und Wissensweitergabe



Die Art der **Weiterbildungsgestaltung** kann auch entscheidend für den Transfererfolg sein. Weiterbildungen sollten...

- Keinen großen Zeitbedarf am Stück erfordern - Intervalltrainings
- Individuelle Lernziele und -themen berücksichtigen
- Anpassung an den sozialen sowie organisationalen Kontext bieten
- Erprobungszeiten zwischen den Weiterbildungsblöcken einplanen
- Bestandteile sich nicht über einen zu langen Zeitraum erstrecken



Mehner L. & Kauffeld S. (in prep.). Unveiling the Dynamics of Motivation in Workplace Training

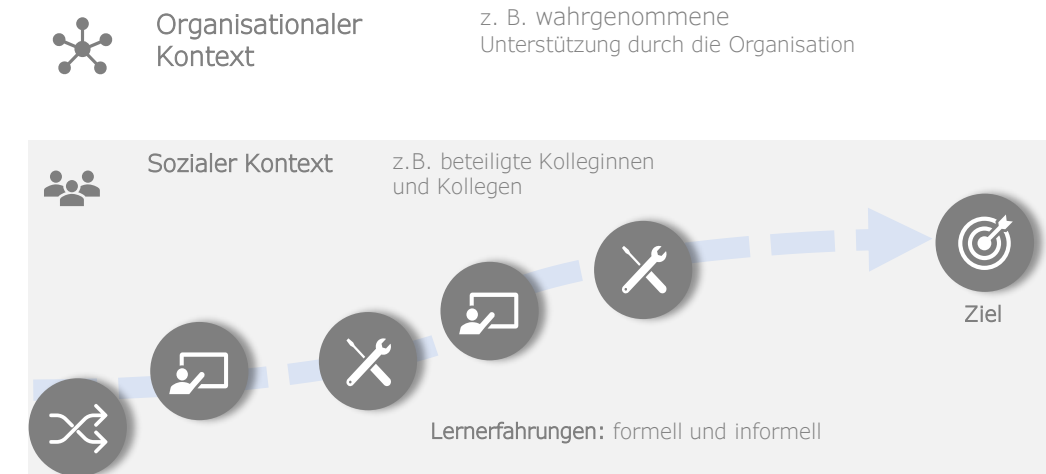
# Individuelle Lernpfade - (Digital) Begleiten



Einzelne Beschäftigte befinden sich auf **individuellen Lernpfaden**

- Veränderungsmotivation
- Individuelle Lernziele und -themen,
- Formelles und informelle Lernen
- Integration digitalen Lernens
- Anpassung an den sozialen sowie organisationalen Kontext

## Individuelle Lernpfade



Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Kauffeld, S. & Albrecht, A. (2021). Kompetenzen und ihre Entwicklung in der Arbeitswelt von Morgen: branchenunabhängig, individualisiert, verbunden, digitalisiert? Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52(1)*, 1-6. Advance online publication. doi: 10.1007/s11612-021-00564-y

Kauffeld, S. & Schaper, N. (2021). Kompetenzdiagnose: Modelle, Instrumente und Tools. Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52(2)*, 197-201. Advance online publication. doi: 10.1007/s11612-021-00583-9

# Individuelle Lernpfade - (Digital) Begleiten



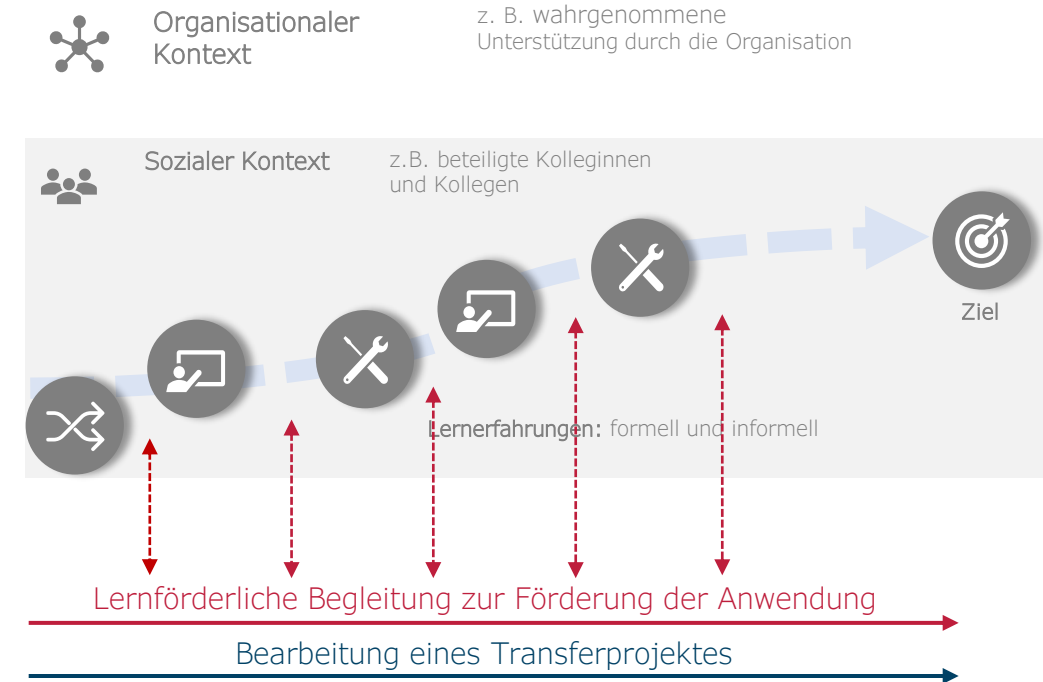
Einzelne Beschäftigte befinden sich auf **individuellen Lernpfaden**

- Veränderungsmotivation
- Individuelle Lernziele und -themen,
- Formelles und informelle Lernen
- Integration digitalen Lernens
- Anpassung an den sozialen sowie organisationalen Kontext

Sicherung des Wissenserwerbs durch **(digitale) Transferberatung** durch/zur:

- Feedback an Teilnehmende mit **individuellen Hilfestellungen**
- Reflexionsfragen zur Förderung der Anwendung
- Aufrechterhaltung der **Lernbereitschaft**
- **Transferprojekte**

## Individuelle Lernpfade

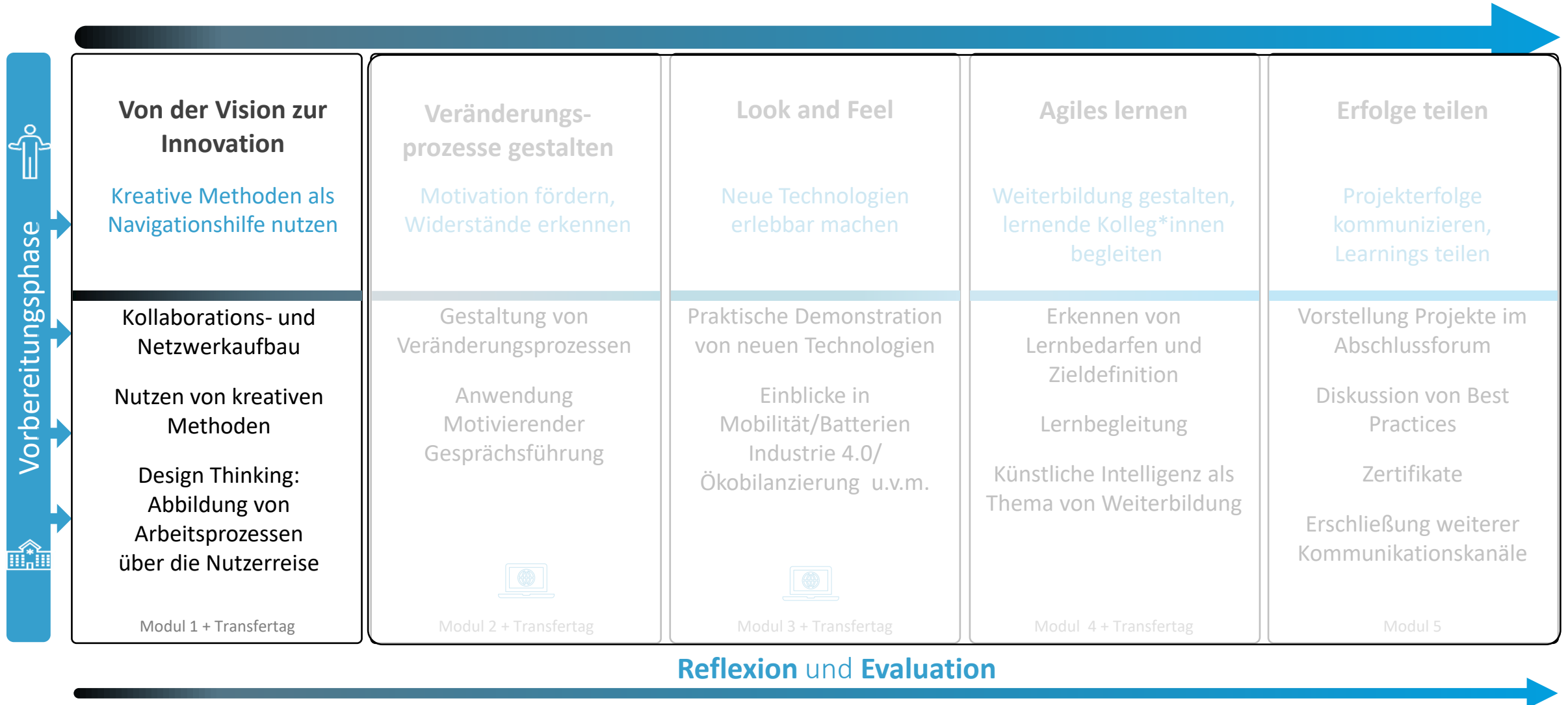


Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.  
 Blumberg, V. S. L. & Kauffeld, S. (2021). Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52(2), 203-225. Advance online publication. doi: 10.1007/s11612-021-00579-5

Fünf Themen, ein gemeinsames Ziel

# Konzeptübersicht in 5 Themenbereichen

Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung



## Probleme und Lösungen aufdecken durch Nutzerreise?



- ✓ Das gesamte **Nutzungserlebnis** des IST-Arbeitsprozesses verstehen
- ✓ **Schmerzpunkte** erkennen und **Potenziale** aufdecken
- ✓ **Entscheidungshilfe** bei Umsetzungsfragen



Fragen, die u.a. geklärt werden:

- Mit welchen Schwierigkeiten sind Nutzende entlang eines (Arbeits-)prozesses konfrontiert? („Pain Points“)
- Wie kann das Transferprojekt, Nutzende besser beim Erreichen eines Ziels unterstützen?

“ Mit der Nutzerreise haben wir analysiert, worauf es tatsächlich ankommt und was unsere Lösung können muss, um die Kollegen wirklich zu entlasten, und was es für positive oder negative Effekte mit sich bringen kann, wenn wir das System etablieren.

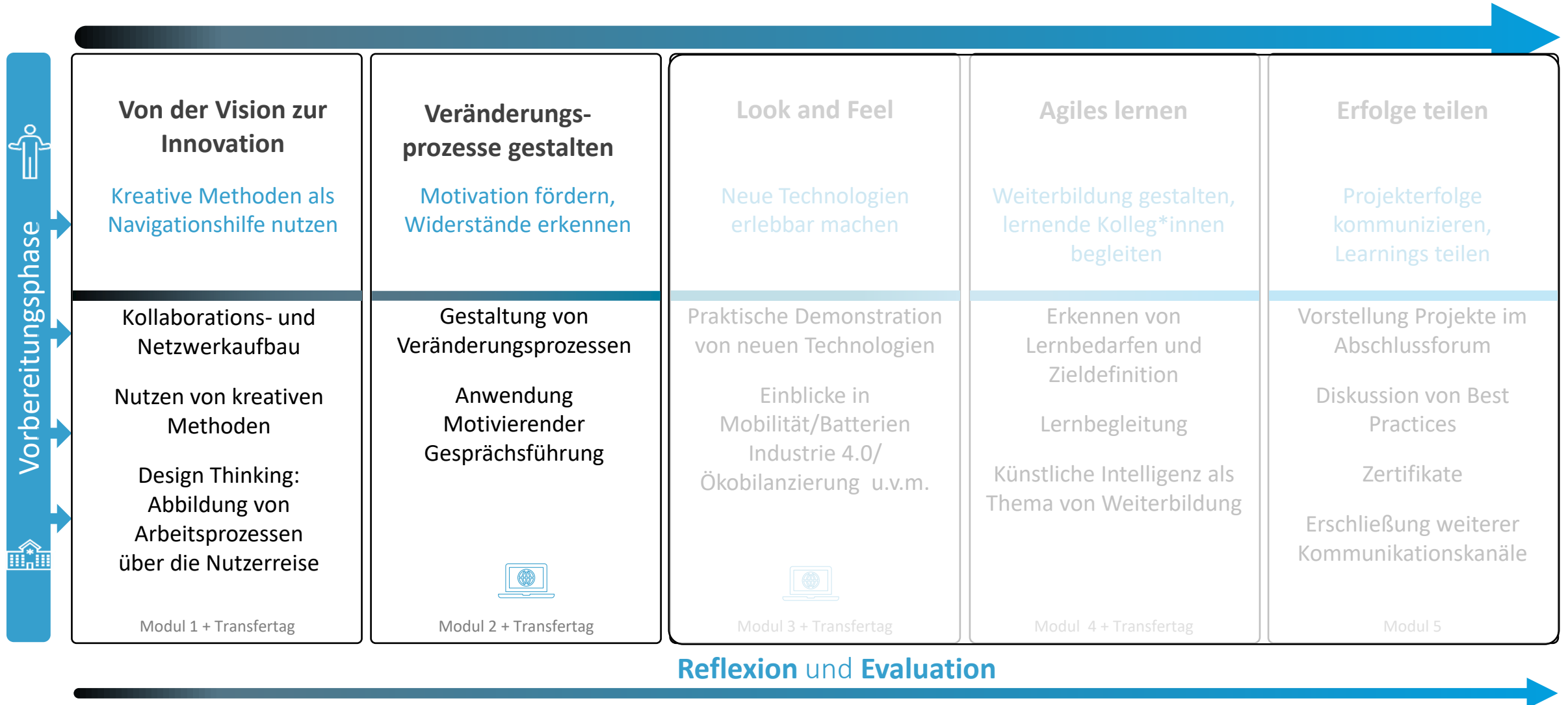
~Teilnehmer\*in der Qualifizierung



Fünf Themen, ein gemeinsames Ziel

# Konzeptübersicht in 5 Themenbereichen

Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung





- 70% der Veränderungsprozesse scheitern mindestens teilweise (Keller & Aiken, 2008); 30% der befragten Unternehmen geben erfolgreichen Verlauf der Veränderungsprozesse an (Lauer, 2021)
- Traditionelle Ansätze sehen die Ursache bei widerständigen Mitarbeiter\*innen, die den Veränderungsprozess ruinieren (Ford, Ford & D'Amelio, 2008)
- Aktuelle Ansätze gehen davon aus, dass die Führungskräfte selbst unbewusst zum Widerstand der Mitarbeiter\*innen beitragen (Ford et al., 2008)
- **Ein Schlüssel zur Veränderung liegt in der Kommunikation (z.B. mit Mitarbeitenden) und ihrer Dynamik**
- Je nach Anwendung kann Kommunikation Widerstand auslösen oder auflösen sowie Veränderungsmotivation im Keim ersticken oder hervorlocken (Miller & Rollnick, 2013)

Klonek, F.E. & Kauffeld, S. (2012). "Muss, kann ... oder will ich was verändern?" Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie (Pabst Science Publishers)*, 14(4), 58–71.

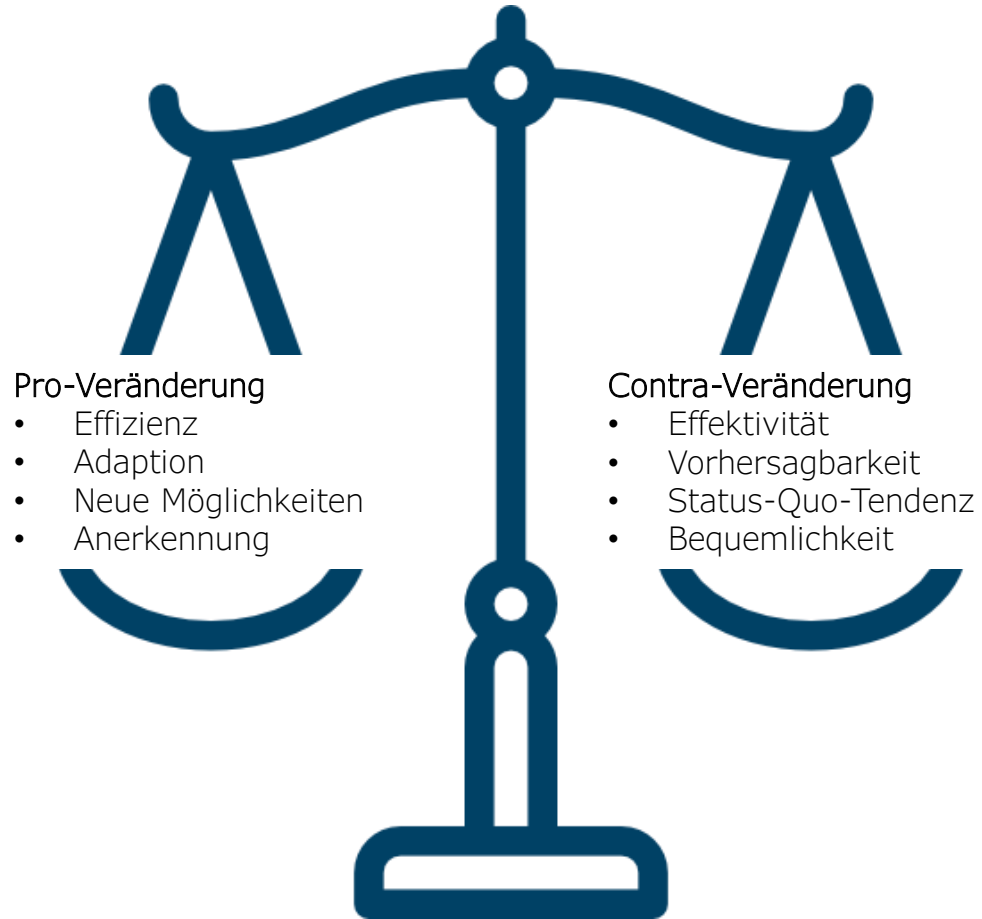
Endrejat, P. C., Baumgarten, F., & Kauffeld, S. (2017). When Theory Meets Practice: Combining Lewin's Ideas about Change with Motivational Interviewing to Increase Energy-Saving Behaviours Within Organizations. *Journal of Change Management*, 22(2), 1–20. doi:10.1080/14697017.2017.1299372

Endrejat, P.C., Klonek, F., Müller-Frommeyer, L., & Kauffeld, S. (2020). Turning Change Resistance into Readiness: How Change Agents' Communication Shapes Recipient Reactions. *European Management Journal*. doi: 10.1016/j.emj.2020.11.004 (in press)

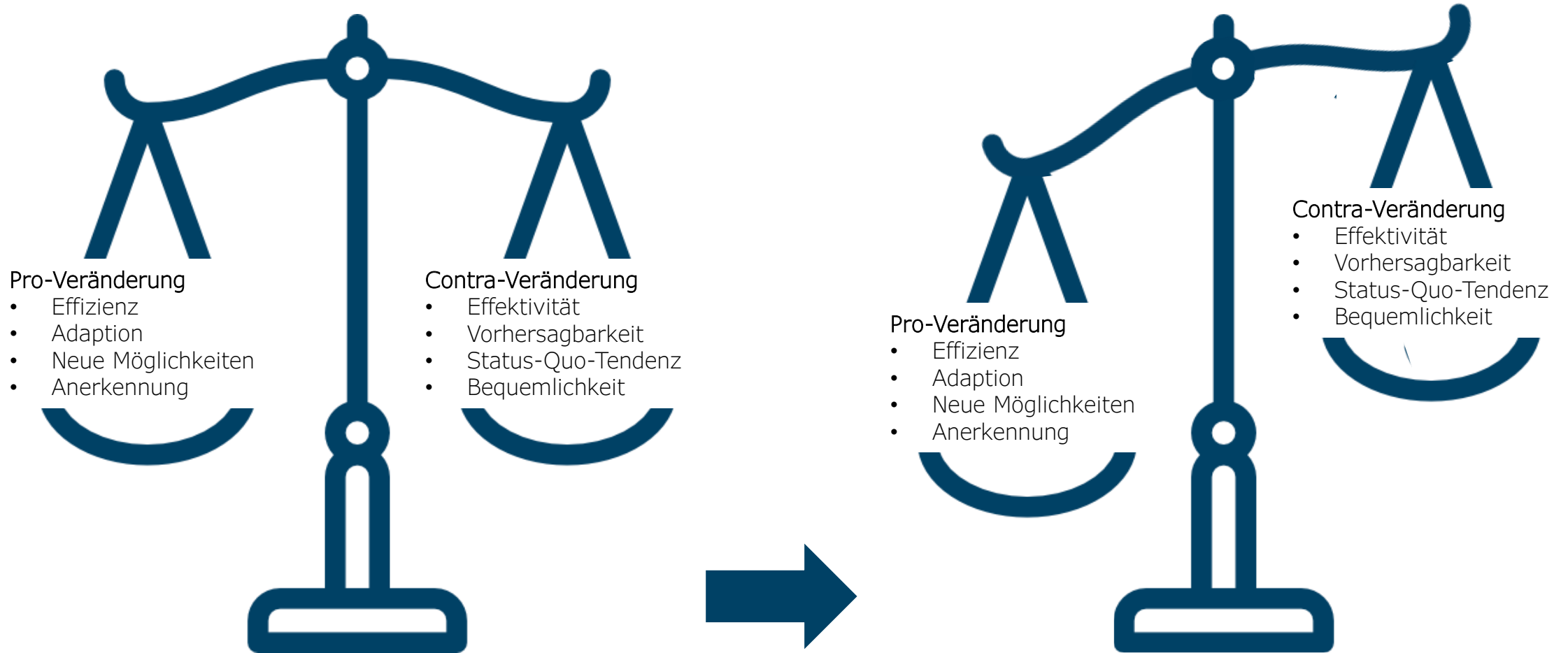
Güntner, A. V., Endrejat, P. C., & Kauffeld, S. (2019). Guiding Change: Using Motivational Interviewing Within Organizations. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 129-139. doi: 10.1007/s11612-019-00459-z



# Was kann Motivierende Gesprächsführung bewirken?



# Was kann Motivierende Gesprächsführung bewirken?



# Veränderungs- und Sustain Talk identifizieren

Veränderungstank = Äußerungen, die für die Veränderung sprechen

Sustain Talk = Äußerungen, die gegen die Veränderung sprechen

„Klar, theoretisch gibt es immer etwas zu verbessern.“

„Andererseits bin ich zufrieden damit wie es ist. Deshalb versteh ich auch nicht, wieso jetzt alles umgeschmissen werden soll.“



**Change Talk-Ohr**



**Sustain Talk-Ohr**

# Der Prozess der motivierenden Gesprächsführung

## Bitte nicht... sondern...



### NICHT

- Autonomie-einschränkende Kommunikationsmittel (z.B. Ford & Ford, 2008)
- Ratschlag ohne Erlaubnis ("Versuchen Sie doch mal...")
- Konfrontation ("Ja, aber...")
- Anweisen ("Setzen Sie dies einmal um...")
- Besorgnis ansprechen ("Das wird so nicht klappen...")
- Warnen ("Wenn Sie so weitermachen, wird das nichts...")



### SONDERN

- Motivation und Verantwortung der Einzelnen für Veränderungen stärken
- Beteiligten die Argumente für Veränderungen zu entlocken.



Klonek, F. E., Wunderlich, E., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2016). Career counseling meets motivational interviewing: A sequential analysis of dynamic counselor–client interactions. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 28–38.

Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. *Journal of change management*, 14(3), 334–360.

Güntner, A. V., Endrejat, P. C. & Kauffeld, S. (2021). The emergence of employees' change readiness for energy-conservation behavior during guided group discussions. *Frontiers in Psychology: Environmental Psychology*.

Güntner, A. V., Endrejat, P. C. & Kauffeld, S. (2021). The emergence of employees' change readiness for energy-conservation behavior during guided group discussions. *Frontiers in Psychology: Environmental Psychology*.

Güntner, A. V., Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2020). Follower behavior renders leader behavior endogenous: The simultaneity problem, estimation challenges, and solutions. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101441.

Güntner, A. V. & Kauffeld, S. (2021). Die Ko-Konstruktion von Führung in veränderungsbezogenen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*



**Offene Fragen**

**60%** Sie haben gelegentlich offene Fragen verwendet. Offene Fragen geben Ihrer Gesprächspartner die Freiheit, auf viele Arten zu antworten, wodurch sie sich selbst intensiver mit der Veränderung auseinandersetzen als bei der Bearbeitung geschlossener (Ja/Nein) Fragen.

**Reflexionen**

**60%** Sie haben gelegentlich Reflexionen (aktives Zuhören) eingesetzt. Durch aktives Zuhören können Sie Ihrer Gesprächspartner zeigen, dass Sie zuhören, zuhören und empfinden. Gleichzeitig geben Sie mit objektivem Zuhören Ihrer Gesprächspartner die Möglichkeit, ihr Gesagtes noch einmal selbst gedanklich zu reflektieren.

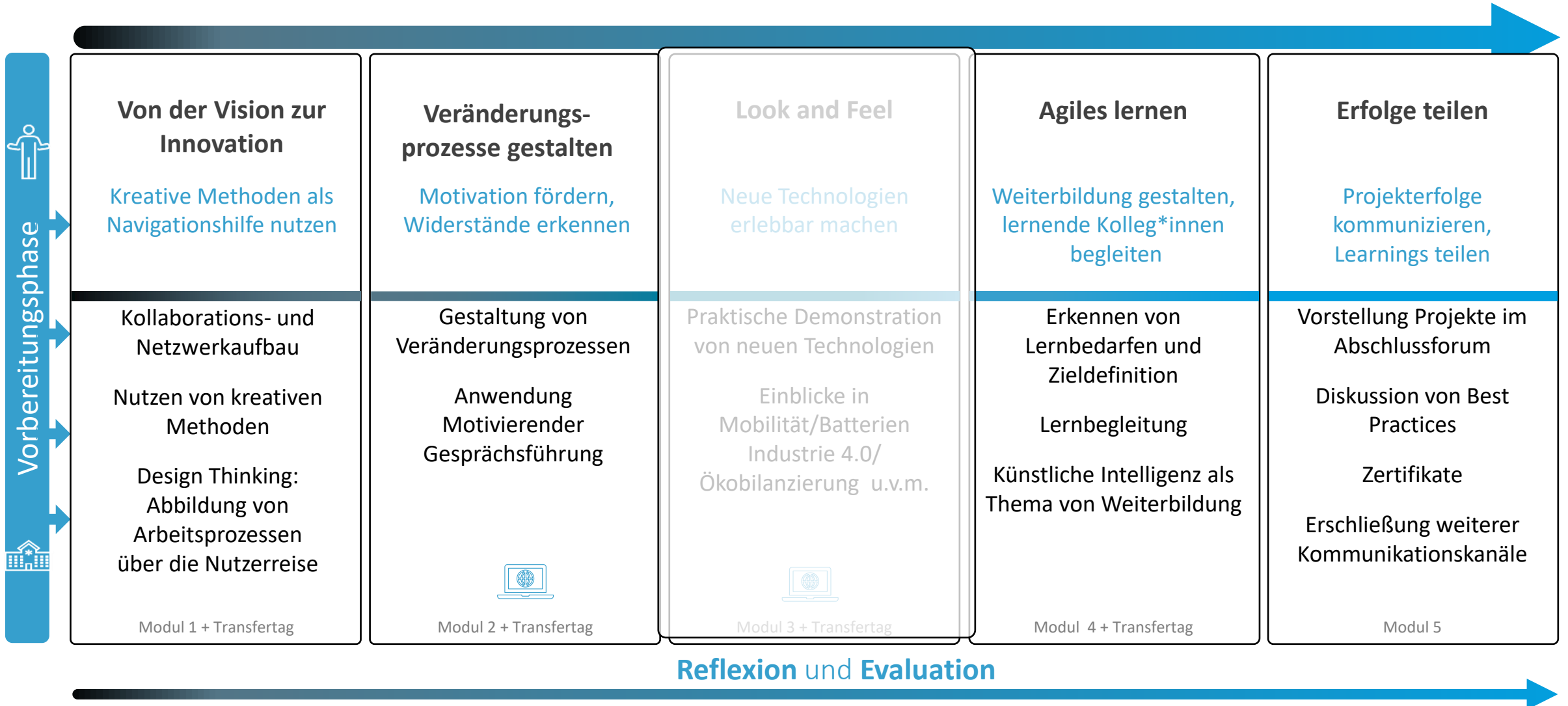
**Autonomie des Gesprächspartners betonen**

**0%** Sie haben selten die Autonomie Ihrer Gesprächspartner betont. Wenn möglich, versuchen Sie nachfolgende Aussagen zu kommunizieren, dass eine Wahlmöglichkeit besteht. Autonomie als eines der psychologischen Bedürfnisse ist eine wichtige Voraussetzung zur Position intrinsischer Motivation.

Fünf Themen, ein gemeinsames Ziel

# Konzeptübersicht in 5 Themenbereichen

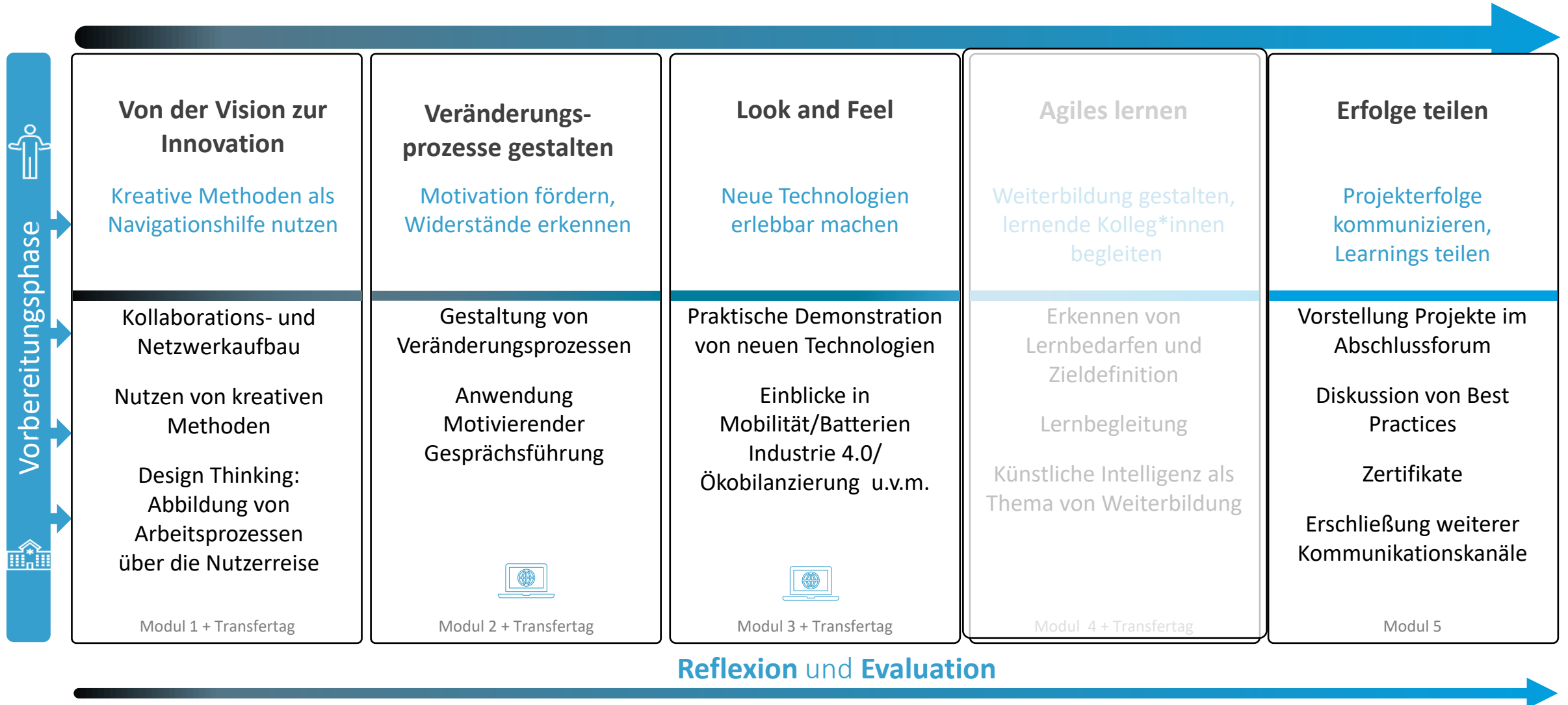
Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung



Fünf Themen, ein gemeinsames Ziel

# Konzeptübersicht in 5 Themenbereichen

Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung

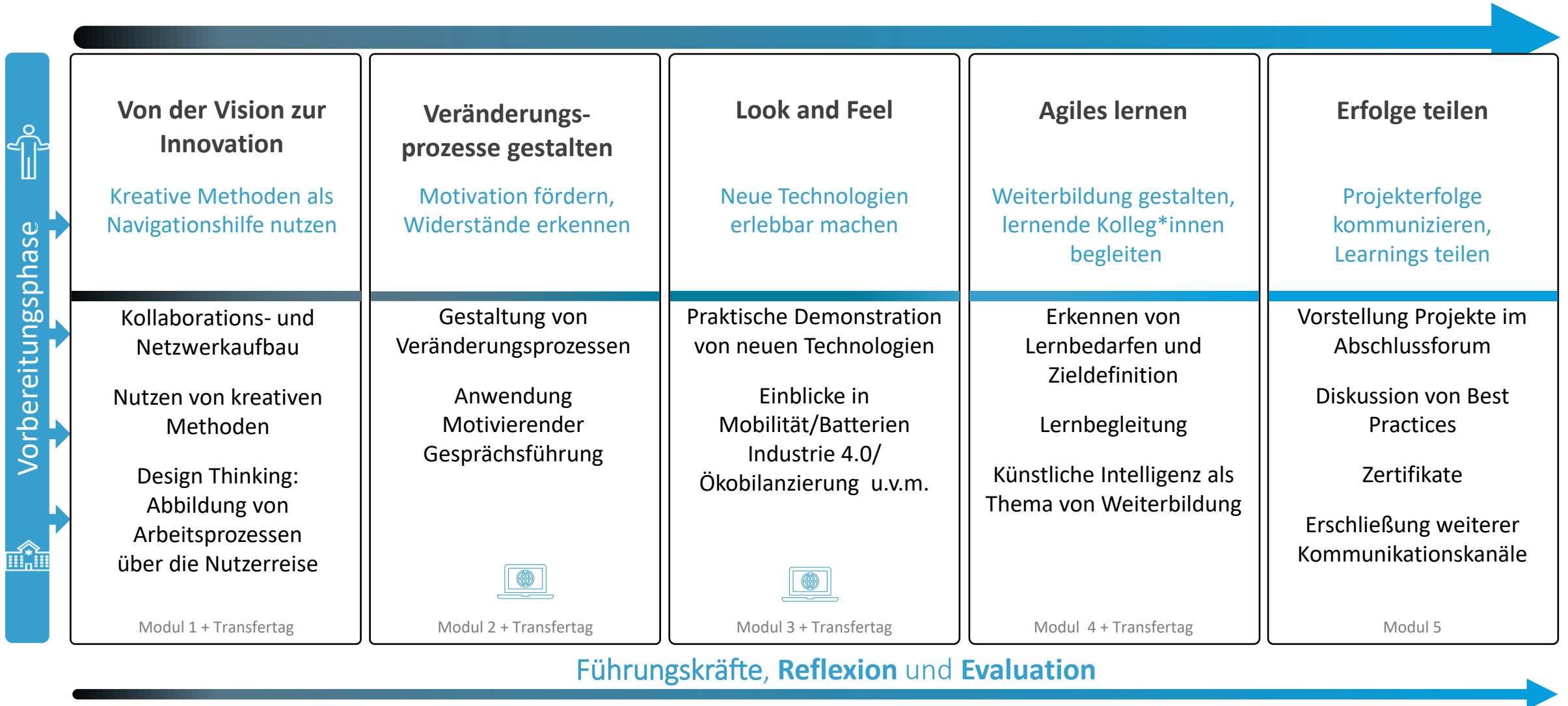




Fünf Themen, ein gemeinsames Ziel

# Konzeptübersicht in 5 Themenbereichen

Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung



# Evaluationsansätze erweitern

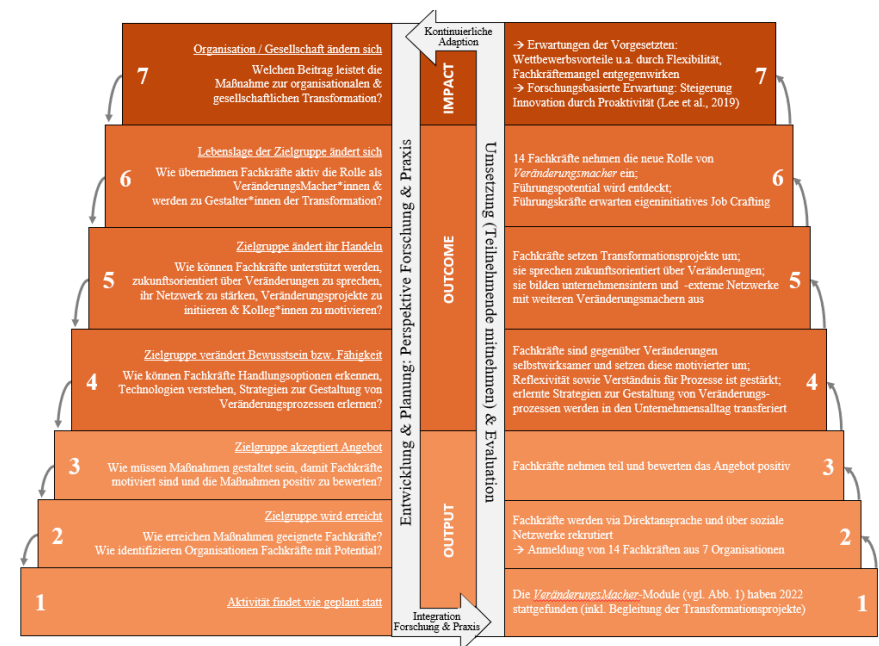


- **Wirkmodelle als Instrument** zur Klärung von Wirkungen von transformativen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen um die Wirkweise komplexer Maßnahmen systematisch zu entwickeln und zu bewerten (Berg, Schulte, Schultz, & Kauffeld, 2023)
  - Mitarbeitende, Unternehmen und Gesellschaft (Social Impact) betrachten



Berg, A.-K., Schulte, E.-M., Schultz, A. & Kauffeld, S. (2023). Transformationsprozesse gestalten und evaluieren: Wirkmodelle als Ansatz um strategische Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung zu verbinden. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*.

Olvermann, M., Hornung, J., & Kauffeld, S. (2023). „We Could Be Much Further Ahead“ – Multidimensional Drivers and Barriers for Agricultural Transition. *Journal of Rural Studies*. 97, 153-166. doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.12.006



Projekt: Digitalisierung der Werker selbstkontrolle



## Praktischer Nutzen

- **Vorher:** Handschriftliche Dokumentation der Qualitätskontrollen
- **Jetzt:** Digitalisierung der Kontrolle durch Einsatz von Tablets, zunächst an einer Maschine
- **Zukunft:** Einsatz von Datenbanken, Ausweitung auf gesamte Produktion

## Nutzen für Beschäftigte

- Vereinfachung der Arbeit
- Wissen aus der Qualifizierung nutzen, um zukünftige Veränderungen sinnvoll zu begleiten und mitzugestalten

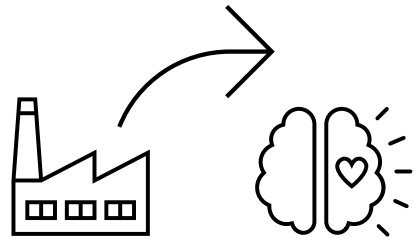
## Nutzen für die Geschäftsführung und das Unternehmen

- **Konkret:** enorme Zeitersparnis und Prozessverschlanung
- Effekte der Qualifizierung strahlen bereits in alle Arbeitsbereiche
- Veränderungen, die von Beschäftigten angestoßen und begleitet werden, sind nachhaltiger und haben eine hohe Akzeptanz



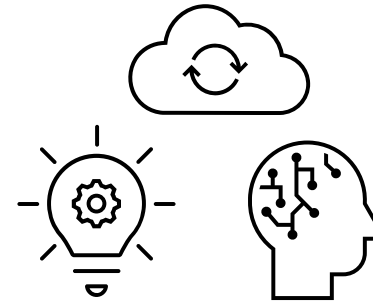
## Weitere Beispiele für ein Transferprojekt

<https://veraenderungsmacher.4a-side.de/transformationscheck/>



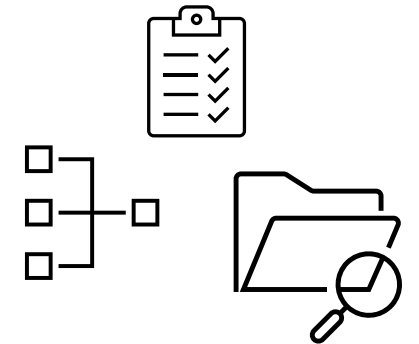
Externalisierung eines Entwicklungsprozesses für Maschinen in der Holzverarbeitung (Einbezug von Model-Based Systemsengineering)

- **Ausgangslage:** keine einheitliche Konstruktion und Denkweise der Maschine; ineffiziente Zusammenarbeit
- **Ziel:** Standardisierung und Externalisierung des Prozesses an Drittunternehmen; Raum für Innovation und Kreatives Arbeiten



Aufbau einer **Wissensdatenbank** zur Bündelung, Sicherung und Verbreitung von (Fach)wissen

- **Ausgangslage:** Wissen wird nur oberflächlich weitergegeben, geht verloren; implizites Wissen unerfasst
- **Ziel:** Leichte Abrufbarkeit von (impliziten Wissen) auch über Wechsel der Mitarbeitenden hinaus; reger Wissensaustausch



Implementierung eines **digitalen Datentools zur Angebotsstrukturierung** im Vertrieb

- **Ausgangslage:** Große Menge unstrukturierter Daten; Datenverlust
- **Ziel:** Kürzere Reaktionszeit auf Kundenanfragen; bessere Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten

## Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen

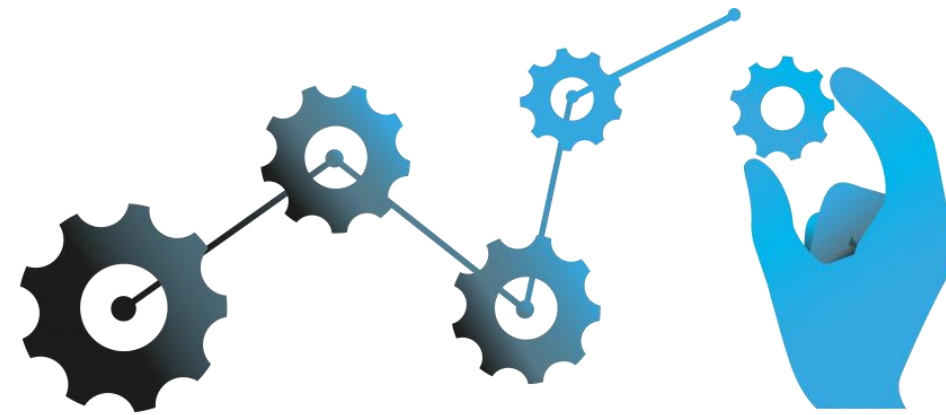
# Das Fazit



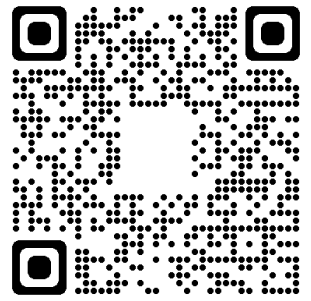
- Handlungsmöglichkeiten des **Einzelnen** und der **Organisation** werden erweitert
  - Lernen und Anwenden werden **verknüpft**
  - Mitarbeitende werden zu **Gestalter\*innen** ihrer Arbeit und der Organisation in der **Transformation**
  - Konzept ist anwendbar auf weitere Branchen (Handwerk, Pflege etc.) um Herausforderungen (Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Softwareimplementierung, neue Themen) in das Unternehmen zu tragen
- Durch eine **Personalentwicklung** wird eine **Organisationsentwicklung** angestoßen



Machen Sie Ihre  
Mitarbeitenden  
fit für die  
digitale  
Transformation!



# VeränderungsMacher\*in



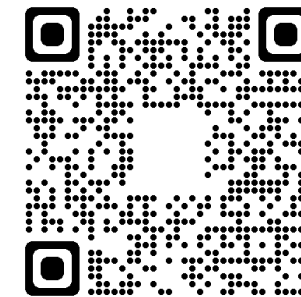
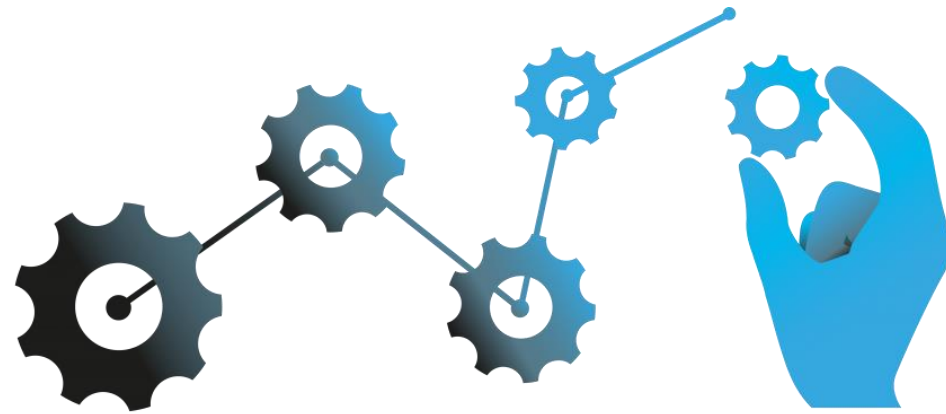
veraenderungs  
macher.4a-side.de

Bei einer  
**Inhouse-Durchführung**  
begleiten wir Mitarbeitende  
unterschiedlicher Fachbereiche  
bei der Umsetzung von  
unternehmensinternen  
Projekten und fördern die  
abteilungsübergreifende  
Zusammenarbeit.  
U.a. geeignet für die  
Umsetzung größerer  
Veränderungen in mehreren  
Teilprojekten

Die  
**Offene Teilnahme**  
in einer gemischten Gruppe  
bringt Tandems aus  
unterschiedlichen Unternehmen  
zusammen und fördert das  
unternehmensübergreifende  
Lernen bei der Umsetzung der  
Veränderungsprojekte.

Im Rahmen einer  
**Projektzusammenarbeit**  
können wir themenspezifisch  
unsere Inhalte auf Ihre Bedarfe  
anpassen und neben der  
Durchführung der Qualifizierung  
mit Umsetzung von  
Veränderungsprojekten weitere  
Themen mit Ihnen bearbeiten.

Machen Sie Ihre Mitarbeitenden fit für die digitale Transformation!



veraenderungs  
macher.4a-side.de

# VeränderungsMacher\*in

Bei einer **Inhouse-Durchführung** begleiten wir Mitarbeitende unterschiedlicher Fachbereiche bei der Umsetzung von unternehmensinternen Projekten und fördern die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. U.a. geeignet für die Umsetzung größerer Veränderungen in mehreren Teilprojekten

Die **Offene Teilnahme** in einer gemischten Gruppe bringt Tandems aus unterschiedlichen Unternehmen zusammen und fördert das unternehmensübergreifende Lernen bei der Umsetzung der Veränderungsprojekte.

Im Rahmen einer **Projektzusammenarbeit** können wir themenspezifisch unsere Inhalte auf Ihre Bedarfe anpassen und neben der Durchführung der Qualifizierung mit Umsetzung von Veränderungsprojekten weitere Themen mit Ihnen bearbeiten.

Kostenlose Teilnahme in 2024:



# KONTAKT



**4 A-SIDE**  
PROF. DR. KAUFFELD & LORENZO



## Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können

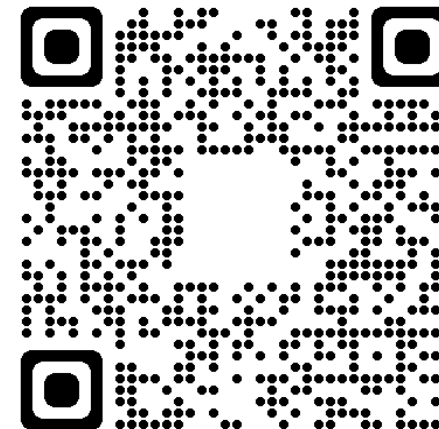
Von Prof. Dr. Simone Kauffeld und Ann-Kathleen Berg (Technische Universität Braunschweig, 4 A-Side GmbH)



Prof. Dr. Simone Kauffeld  
Professur für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig



Tel.: 0531-391-2547  
Sekretariat: 0531-391-2563  
Email: s.kauffeld@tu-braunschweig.de



macner.4a-side.de

Ein Initiative aus dem Strategiedialog.

Ein aus den Mitteln des europäischen Sozialfonds (ESF) gefördertes Projekt.

„Forschung und Ausbildung sind Schlüssel für die Transformation, und die Zusammenarbeit der Wirtschaft mit den Universitäten und Hochschulen ist eine Stärke in Deutschland, die auch in der Transformation eine **entscheidende Rolle** einnehmen kann“

– Prof. Dr. Thomas Vietor

Grundvoraussetzung, um die **Transformation zu steuern**, ist ein entsprechend aufgestellter **Personalbereich**, der als Game Changer, Gestalter der Blaupausen für die Transformation und Architekt des operativen Umbaus im Unternehmen wirken kann. – Gunnar Killian

Lesen Sie beide Artikel kostenlos:  
[bit.ly/personal-quarterly](http://bit.ly/personal-quarterly)

Wie entwickeln Sie Ihr nächstes Transformationsprojekt?

<https://veraenderungsmacher.4a-side.de/transformationscheck/>



Abschluss

# Ihre Eindrücke und Fragen



# Erarbeitung in Kleingruppen



## Gruppe 1: Einbezug Führungskräfte



Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden (die VeränderungsMacher\*innen) in der **Qualifizierung** und insbesondere in der **Umsetzung des Begleitprojektes** unterstützen?

→ Was können die Führungskräfte hierfür **konkret tun?**



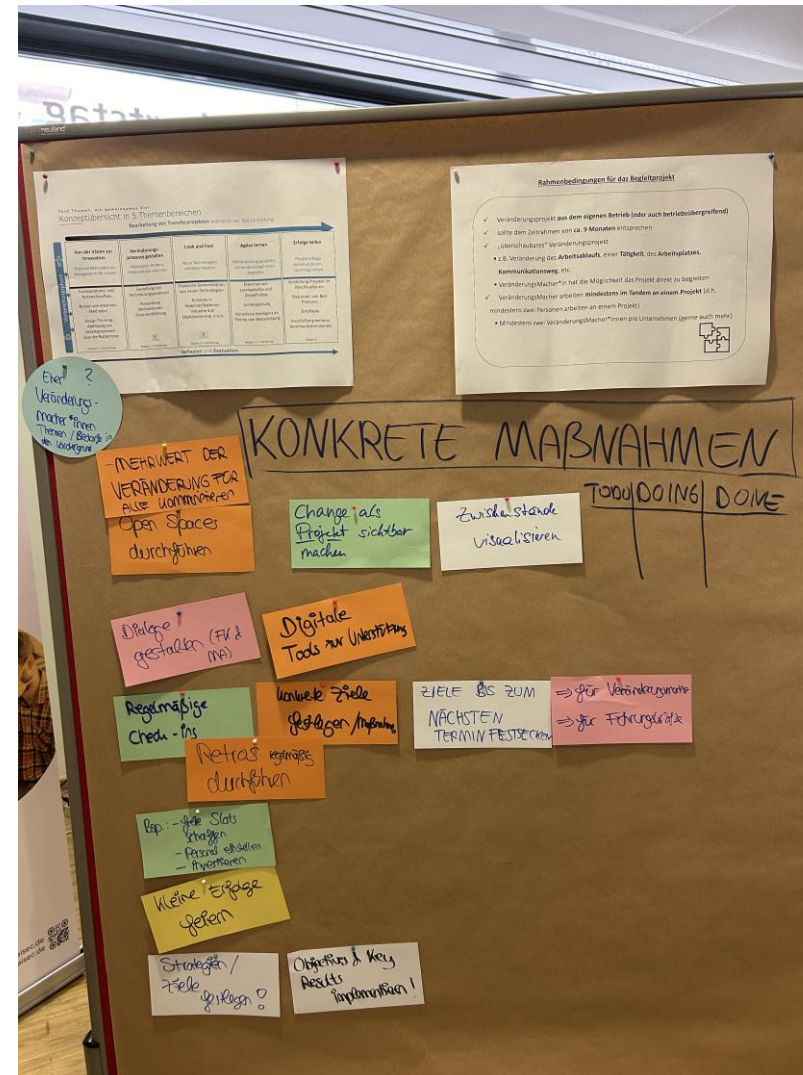
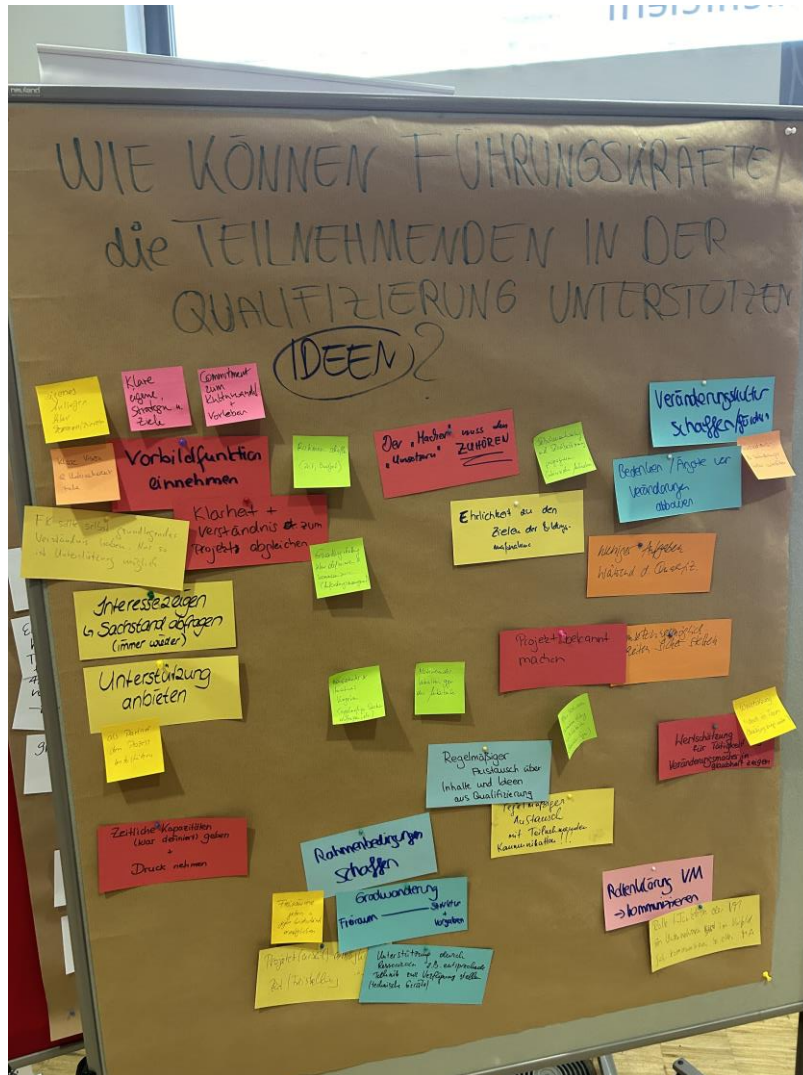
# Ergebnisse Gruppe 1: Führungskräfte einbinden



Wir haben drei Schlüsselfaktoren zum Thema Unterstützung durch die Führungskraft in der VeränderungsMacher\*innen Qualifizierung identifiziert:

- **Rollenklärung & Rahmenbedingungen:** Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess sind klare Rollendefinitionen entscheidend. Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren und das Commitment zur Veränderung vorleben. Die Rolle der VeränderungsMacher\*innen ist zu klären, ebenso wie beidseitige Erwartungen an die Qualifizierung. Rahmenbedingungen sollten durch klare Ziele, Strategien und angemessenes Budget geschaffen werden. Die Balance zwischen Freiräumen und Struktur ist entscheidend.
  - **Konkrete Maßnahmen:** Klare Zwischenziele für das Begleitprojekt setzen, bevorzugt mit der OKR-Methode, und durch visuelle Darstellungen veranschaulichen. Festlegung von Verhaltenszielen für die VeränderungsMacher\*innen und die Führungskraft. Schaffung von Freiräumen durch Aufgabenentlastung, Neueinstellungen und finanzielle Investitionen.
- **Kommunikation & Austausch:** Die kontinuierliche Unterstützung der Beteiligten, die Bereitstellung von Ressourcen und eine offene Kommunikation sind unabdingbar. Regelmäßiger Austausch, aktives Zuhören und die klare Kommunikation eigener Erwartungen sind essenziell. Das Veränderungsprojekt sollte intern bekannt gemacht werden.
  - **Konkrete Maßnahmen:** Regelmäßige digitale Check-Ins und retrospektive Analysen durchführen zwischen Führungskraft und VeränderungsMacher\*innen, insbesondere unter Einsatz von digitalen Tools. Updates bezüglich des Begleitprojekts in Abteilungsversammlungen verkünden.
- **Veränderungskultur schaffen & fördern:** Die Förderung einer positiven Veränderungskultur ist entscheidend. Mitarbeitende sollten motiviert werden, insbesondere bei Widerstand. Ängste und Bedenken müssen ernst genommen und abgebaut werden. Die Wertschätzung der VeränderungsMacher\*innen ist zentral für eine erfolgreiche Veränderungskultur.
  - **Konkrete Maßnahmen:** Durchführung von Open Spaces, um das Veränderungsprojekt sichtbar zu machen und den Mehrwert für alle zu kommunizieren. Wichtig ist auch das regelmäßige Feiern von Erfolgen zur Förderung einer positiven Veränderungskultur und zur Aufrechterhaltung der Teammotivation.

# Ergebnisse Gruppe 1: Führungskräfte einbinden



## Gruppe 2: Einbezug Kolleg:innen

Wie kann der **Wissenstransfer** zwischen VeränderungsMacher\*innen und ihren Kolleg:innen gefördert werden?

→ Wie können die VeränderungsMacher\*innen die **Inhalte der Qualifizierung** auch an Ihre Kolleg:innen weitergeben?

→ Wie können die Kolleg:innen in die **Umsetzung der Begleitprojekte** mit einbezogen werden?



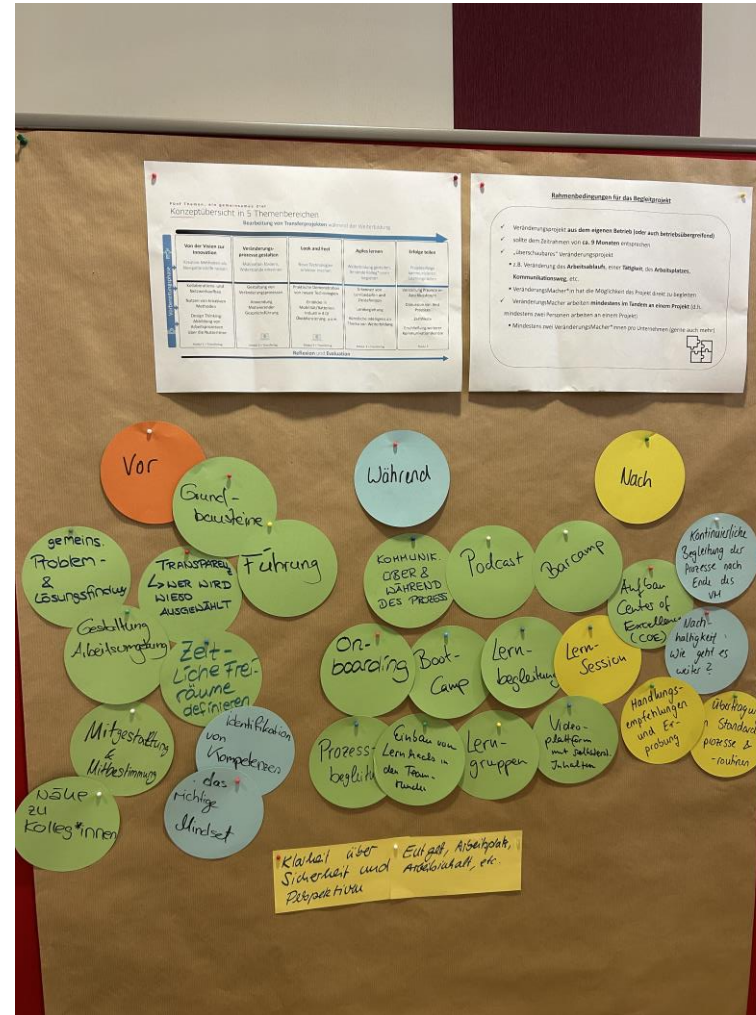
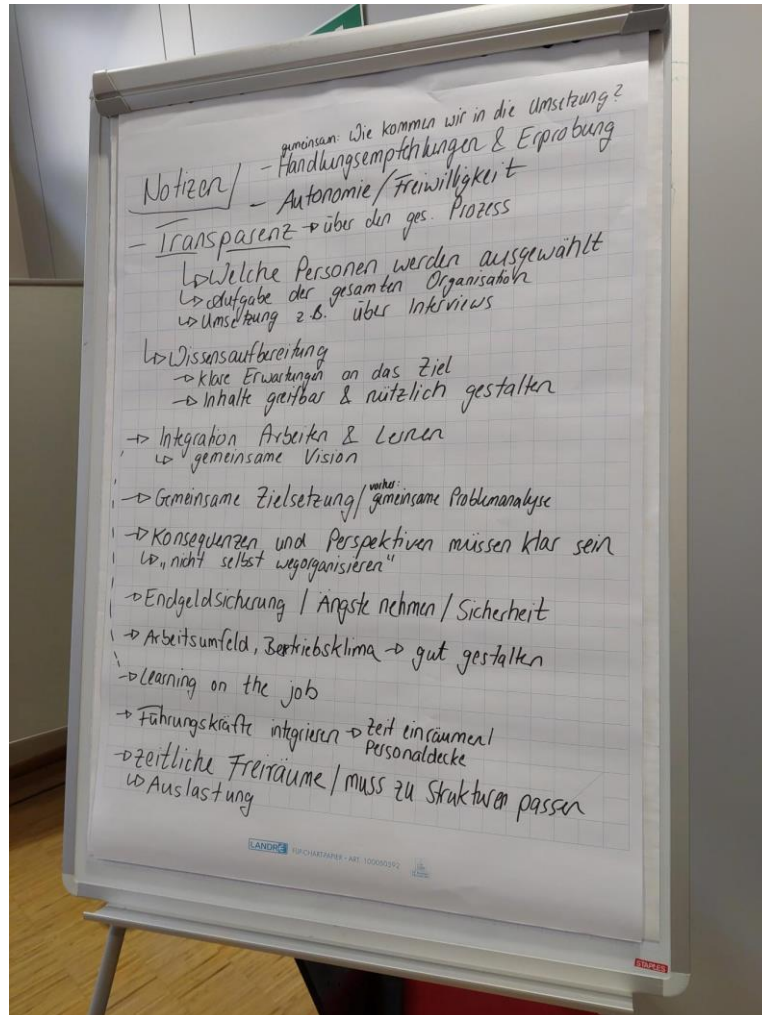
## Ergebnisse Gruppe 2: Kolleg\*innen einbinden

Wir haben sieben relevante Faktoren plus Leitfaden für Kolleg\*innen gefunden sowie eine mögliche temporale Dynamik festgehalten:

- **Transparenz:** Wie kann ich andere Kolleg\*innen am Prozess teilhaben lassen? Welche relevanten Informationen müssen weitergegeben werden?
  - **Autonomie:** Wie kann ich meine Kolleg\*innen befähigen und motivieren, sich eigenständig mit dem Veränderungsthema auseinanderzusetzen?
  - **Wissensaufbereitung:** Wie kann ich das Wissen aus der Qualifizierung so aufbereiten, dass Kolleg\*innen gut folgenden und verstehen können?
  - **Vision:** Welches gemeinsame Ziel verfolgen wir im Team? Wie zahlen die Themen der Qualifizierung darauf ein?
  - **Sicherheit:** Welche Ängste sind mit der Veränderung verbunden? Wie kann ich Ängste meiner Kolleg\*innen auffangen und abbauen?
  - **Zeit:** Wie können wir zeitliche Freiräume schaffen, um diese für Veränderungsaufgaben und Austausch zu nutzen?
  - **Gesundheit:** Wie kann die Veränderung möglichst gesund für alle Kolleg\*innen gestaltet werden?
- **Relevante Maßnahmen vor der Qualifizierung:** Vor der Durchführung der VM Qualifizierung gilt es bereits, Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Durchführung zu schaffen. Dabei geht es vor allem um die gemeinsame Festlegung einer Vision sowie die Erarbeitung eines geteilten Mindsets, mit dem das Unternehmen in die Qualifizierung starten will. Es sollten Normen und Regeln festgelegt werden, die bei der Bearbeitung der Inhalte der Qualifizierung zu beachten sind. Dabei sind darüber hinaus für die VeränderungsMacher\*innen relevante Kompetenzen zu identifizieren und zu fördern. Beispielsweise ist es wichtig, Nähe zwischen Kolleg\*innen zu fördern und Kolleg\*innen zum Mitgestalten und Mitbestimmen zu motivieren.
  - **Relevante Maßnahmen während der Qualifizierung:** Während der VM Qualifizierung ist vor allem die transparente Kommunikation der Prozesse und Inhalte in das Kollegium von Relevanz. Die Kolleg\*innen, die nicht aktiv teilnehmen müssen ebenfalls eine gewisse Form des Onboardings durchlaufen, um den Prozess der VM Qualifizierung zu verstehen und die Vorteile gut nutzen zu können. Dafür ist eine kontinuierliche Prozessbegleitung durch die teilnehmenden Kolleg\*innen erforderlich – hier können VeränderungsMacher\*innen zum ersten Mal in ihrer Rolle aktiv werden.
  - **Relevante Maßnahmen nach der Qualifizierung:** Nach der Qualifizierung steht vor allem die Frage im Raum, wie es weiter gehen soll. Prozesse müssen auch nach Ende der Qualifizierungsmaßnahme weiterhin begleitet werden, sodass Gelerntes den Weg in organisationale Routinen und Standards findet. Hier ist es wichtig, durch regelmäßige Erprobungen geeignete Maßnahmen zu finden. Zudem können neue Austauschformate den Lern- und Wissenstransfer an Kolleg\*innen erhöhen (z.B. Podcast, Videos, Bootcamp, Barcamp oder Lernbegleitung in Form von Lerngruppen und/ oder –sessions).

Begleitet werden sollte die VM Qualifizierung bzw. ein damit einhergehender Veränderungsprozess von einer Klarheit über Sicherheit und Perspektiven, sowie transparente Informationen zu Arbeitsplatz, Arbeitsinhalt und Entgelt nach Einführung einer Veränderung.

# Ergebnisse Gruppe 2: Kolleg\*innen einbinden





## Gruppe 3: Transformation – Thema Künstliche Intelligenz



Viele Transformationsprozesse erfordern den Umgang mit digitalen Systemen (z.B. Künstliche Intelligenz)

- Wie kann die VeränderungsMacher\*innen Qualifizierung die Teilnehmenden auf die

**Implementierung von KI** in ihren Arbeitsbereichen vorbereiten?

→ Welche **Arbeitsbereiche** sind besonders betroffen?

→ Welche weiteren **inhaltlichen Bausteine** (zusätzlich zu den bereits vorhandenen) müssten ergänzt werden?



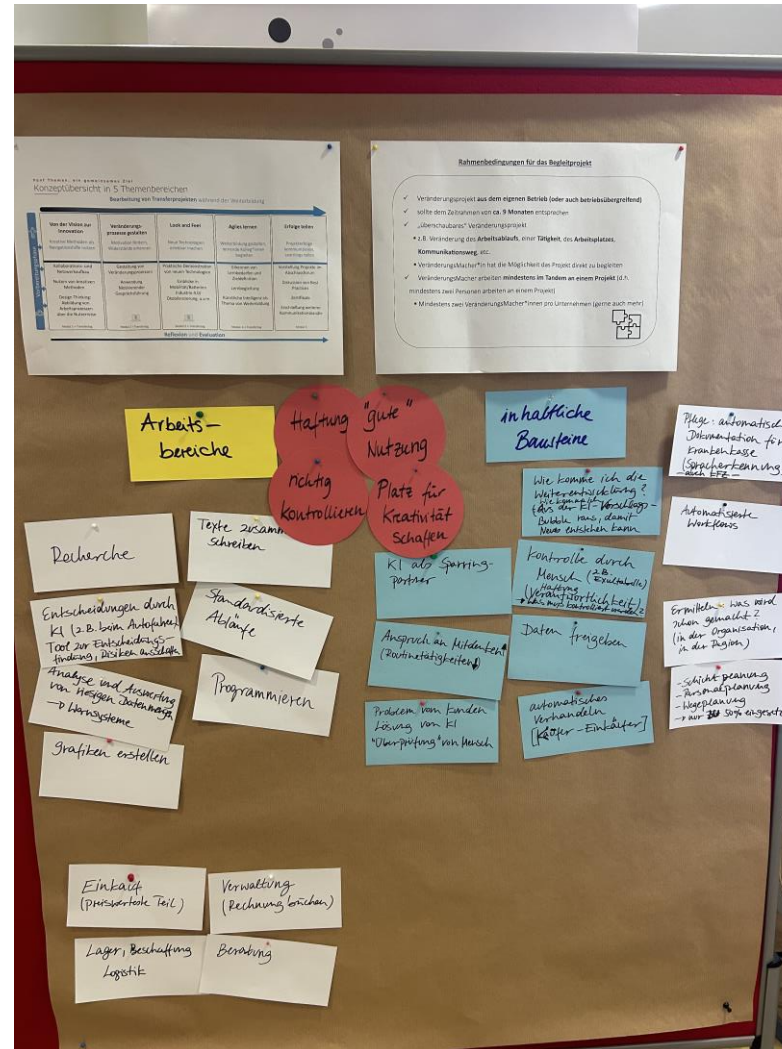
# Ergebnisse Gruppe 3: Transformation – Künstliche Intelligenz



In der Kleingruppe wurde über den Einsatz von und die Transformation von Unternehmen durch Künstliche Intelligenz (KI) diskutiert. Hierbei wurden unter Anderem verschiedene Anwendungsmöglichkeiten von KI diskutiert, inhaltliche Bausteine für eine Weiterbildung zum Thema KI diskutiert sowie ein Fazit über die wichtigsten Schlüsselfaktoren beim Einsatz von KI gezogen.

- **Einsatzbereiche von KI in Unternehmen:** In Unternehmen ist zu beobachten, dass viele Mitarbeitende bereits aus Eigeninitiative KI (bspw. ChatGPT) einsetzen. Aktuell kommt KI insbesondere in Bereichen der Textverarbeitung und Programmierung zum Einsatz und insbesondere bei repetitiven Aufgaben mit geringer Schwierigkeit. Beispiele sind: Ausformulierung von Berichten, Rechercheaufgaben, Programmieren einzelner Code-Bausteine. Zukünftig kann dies ggf. noch ausgeweitet werden. Es wird erwartet, dass KI dann bei dem Treffen von Entscheidungen und Risikobestimmung Einsatz findet ebenso wie in der Erstellung von Grafiken und Ausführen von standardisierten Abläufen (bspw. in Logistik und Einkauf). Die Bereiche, die als chancenreich für den Einsatz von KI begriffen werden, sind: Einkauf; Logistik (inkl. Lager und Beschaffung); Beratung; Verwaltung und Dokumentation.
  - **Konkrete Maßnahmen:** Insgesamt besteht die Erwartung, dass KI dazu führen kann, den Fachkräftemangel abzumildern, indem repetitive Aufgaben outgesourct werden, um mehr Raum für Kreativität im Beruf zu schaffen.
- **Inhaltliche Bausteine einer Weiterbildung zu KI:** Um den Einsatz von KI in Unternehmen vorzubereiten, werden folgende inhaltliche Bausteine einer Weiterbildung als notwendig erachtet. Es sollte zunächst ermittelt werden, was in den Betrieben bereits eingesetzt wird und welche Lösungen bereits existieren. Diese können dann auch für andere Mitarbeitende der Organisation nutzbar gemacht werden. Die Mitarbeitenden, die KI einsetzen sollen, müssen hierbei geschult werden, zu unterscheiden, welche Aufgaben von KI übernommen werden können und welche nicht. Ebenso muss vermittelt werden, wie (bspw. mit welchen Prompts) die KI richtig in der Aufgabe angeleitet wird. Ein großer Baustein ist auch die Überprüfung der Ergebnisse der KI. Hier wird in Zukunft der Fokus liegen. Mitarbeitende müssen also geschult werden, zu erkennen, welche Ergebnisse von KI erstellt wurden, und Fehler zu identifizieren. Letztlich sollte Teil einer Weiterbildung sein, Ängste abzubauen, die neue Technik anzunehmen und Veränderungsbereitschaft zu entwickeln. Hierfür wird insbesondere das Thema Haftung wichtig: Es muss klar sein, wer für Fehler der KI haftet.
  - **Konkrete Maßnahmen:** Weiterbildungen zum Thema KI müssen drei Bausteine beinhalten: 1) Abbau von Ängsten, insbesondere beim Thema Haftung für Fehler; 2) richtiger Einsatz von KI, insbesondere die richtige Wahl von Prompts; und 3) Kontrolle von Ergebnissen, insbesondere Kontrolle auf Richtigkeit und Vollständigkeit

# Ergebnisse Gruppe 3: Transformation – Künstliche Intelligenz





## Präsentation der Ergebnisse

- 5 Minuten Präsentation und Fragen aus dem Plenum im Anschluss
- Flipcharts, Metaplanwände, ...
- Was waren die wichtigsten Erkenntnisse in der Gruppe? Worüber wurde diskutiert? Was möchten Sie gerne mit der Gruppe teilen?



## Der nächste ReTraSON Workshop...

**Wann:** 25.01.2024

**Was:** *Wie können Mitarbeitende für eine Transformation motiviert werden?*

**Worum es geht:**

- Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden aufbauen und verstärken
- Gesprächstechnik: **Motivational Interviewing**
- Lernen und Anwenden mit dem digitalen Tool „MI-Train“

