

Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse in Unternehmen gestalten können

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

Unternehmen stehen vor massiven Veränderungen, um auf aktuelle Megatrends (wie Digitalisierung, Klimaschutz, Mobilitätswende und demografischen Wandel) zu reagieren. Hierfür müssen sie oft bestehende Arbeitsprozesse überdenken, Mitarbeitende qualifizieren, um Veränderungsmaßnahmen zu etablieren und das Unternehmen neu und zukunftssicher aufzustellen.

Im länderübergreifenden Index der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit belegte Deutschland im Jahr 2020 von 63 Ländern lediglich Platz 14 in der Kategorie „wirtschaftliche Transformationsbereitschaft“ (Schwab/Zahidi, 2020). Ein strategischer Kompetenzaufbau¹, der die Mitarbeitenden befähigt, neues Wissen und neue Fähigkeiten in das Unternehmen einzubringen, ist nötig, um den Herausforderungen zu begegnen. Wie aber gelingt der Kompetenzaufbau für Mitarbeitende mit dem Ziel, die Organisation zu verändern?

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, am Beispiel des Automobilzulieferers Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG exemplarisch zu beleuchten, wie es gelingen kann, die Personalentwicklung zu nutzen, um eine Organisationsentwicklung anzustoßen.

Lernen und Arbeiten – früher und heute

Der Kompetenzaufbau durch abwechselnde Qualifizierungs- und Anwendungsphasen konnte effizient gestaltet werden (vgl. oberster Strang in der Abb. 1), solange stabile Prozesse und überschaubare Informationen in Organisationen dominierten (vgl. Baitsch, 1998). In den 1990ern wurden die vormalig getrennten Anwendungs- und Qualifizierungszeiten enger gekoppelt, sodass als Folge kurzlebigerer Unternehmensprozesse sowie Informationsüberfluss die Effizienz dieses Vorgehens sank. Damit galt Weiterbildung als zu langsam und chronisch verspätet und konnte dem eigentlichen Bedarf nicht genügen (vgl. zweiter Strang in der Abb.; Staudt/Kriegsmann, 1999). Die Vision der 1990er Jahren sah vor, Lernen und Anwenden zu verbinden, und spiegelt sich im Begriff der Kompetenz wider, der die erfolgreiche Bearbeitung von vor allem neuar-

tigen Aufgaben in der Arbeit betont (vgl. Kauffeld/Paulsen, 2018). Diese Form des arbeitsintegrierten Lernens stand (und steht) als Antwort auf den Zuwachs an lernfähigen Prozessen und den Umgang mit situationsgerechten Informationen in Unternehmen sowie deren Förderung und Ermöglichung (vgl. dritter Strang in der Abb. 1).

In Zeiten, in denen disruptive Technologien neue Prozesse erfordern, reicht das arbeitsintegrierte Lernen allein nicht mehr aus. Es braucht den Input von außen, um Innovationen vorantreiben und die Organisation entwickeln zu können. Gleichzeitig ist die Verknüpfung in die Organisation wichtig, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dies kann gelingen, indem Mitarbeitende in Weiterbildung von externem Expertenwissen (z. B. durch Universitäten oder Forschungseinrichtungen) profitieren und befähigt werden, dies in ihrer Organisation anzuwenden. Ziel ist es, durch zusätzliches Wissen von extern, zur Entwicklung der Organisation nachhaltig beizutragen.

Weiterbildung allein reicht nicht aus – das Lerntransfersystem muss gestaltet werden

Weiterbildungen sind oft nicht nur chronisch verspätet (Staudt/Kriegsmann, 1999), sondern gelten auch hinsichtlich des Transfers als nicht besonders effektiv. Nur 10 bis 15 % des in der Weiterbildung Gelernten wird in den Arbeitskontext durch Trainingsteilnehmende transferiert (Ford/Baldwin/Prasad, 2018). Der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag ist dabei neben Faktoren des Teilnehmenden (z. B. Transfermotivation und -volition) und des Trainings (z. B. Transferdesign, Arbeits-Trainings-Übereinstimmung, Trainingsatmosphäre) vor allem vom Arbeitsumfeld abhängig. In unseren Untersuchungen (vgl. zsf. Kauffeld, 2016) konnten wir immer wieder zeigen, dass vor allem Faktoren im Arbeitsumfeld dafür verantwortlich sind, ob der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt oder nicht. Die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, die Möglichkeit der Wissensanwendung, zeitliche Ressourcen oder Feedback sind relevante Faktoren. Die Anwendung von Weiterbildungsinhalten oder – wie im vorliegenden Fall – die explizit damit verbundene Veränderung der Organisation hat Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld,

¹ Unter dem Begriff „Kompetenz“ werden alle Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen gefasst, die einem Mitarbeitenden zur Erfüllung einer bestehenden oder zukünftigen Arbeitsanforderung zur Verfügung stehen (Kauffeld/Paulsen, 2018).

Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Teilnehmenden festgehaltene Auftrag, bei dem sich beide Seiten verpflichten, zum Erfolg des Projekts beizutragen, und in regelmäßigem Austausch über den Projektfortschritt reflektieren und sich unterstützen.

Netzwerke zum Lernen und zur nachhaltigen Verankerung

Transformations- und Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen können durch eine starke Vernetzung und sozialen Austausch befördert und beschleunigt werden. Da die Einführung von Neuerungen oftmals mit Widerstand einhergeht, kommt der Teilnahme von Mitarbeitenden an der Weiterbildung und bei der Projektbearbeitung im Tandem eine wesentliche Bedeutung zu. Diese Kopplung der Mitarbeitenden im Tandem dient einerseits der gegenseitigen sozialen Unterstützung zur Umsetzung des Transferprojekts. Andererseits ist das Tandem darauf ausgelegt, sich gegenseitig zu beraten, zu reflektieren oder sich insbesondere bei fehlenden zeitlichen oder organisatorischen Ressourcen zu unterstützen (Kauffeld, 2016). Das Tandem hat zudem die Aufgabe, Kolleginnen und Kollegen in der Organisation bei der Veränderung einzubinden und für die Veränderung zu gewinnen. Neben dem Tandem, der Vernetzung in der Organisation, der Vernetzung mit den Traineeinnen und Trainern und den technischen Experten wird die Vernetzung der Teilnehmenden der Lern- bzw. Trainingsgruppe untereinander und mit Alumni gefördert. Insbesondere das Format der „kollegialen Fallberatung“ wird genutzt (Tietze, 2010), um die Expertise der Teilnehmenden bei der Projektbearbeitung zu nutzen und von ihren Erfahrungen zu profitieren. Alumni vorheriger Kohorten werden in die Weiterbildung integriert, indem sie über ihre Erfahrungen berichten und als Rollenvorbilder agieren. Die Teilnehmenden selbst werden in das Netzwerk der „VeränderungsMacher*innen“ aufgenommen.

Digitale Begleitung auf individuellen Lernpfaden

Beschäftigte befinden sich auf individuellen Lernpfaden mit individuellen Lernzielen und -themen, für die sie eine Veränderungs- und Lernmotivation aufbauen und aufrechterhalten müssen. Formale, nonformale und informelle Lerngelegenheiten stehen dabei in Beziehung und beschreiben den individuellen Lernpfad eines Mitarbeitenden, der sich in dem beschriebenen sozialen und organisationalen Kontext abspielt (Poell, 2017; Kauffeld/Paulsen, 2018). Neben den Reflexionsmöglichkeiten in der Weiterbildung bietet ein digitales Tool zur entwicklungsorientierten Begleitung den Teilnehmenden Orientierung, Unterstützung beim zielorientierten Aufsetzen und der Implementierung ihres Transferprojekts, Reflexionsmöglichkeiten zum selbstgesteuerten Lernprozess und zum Transferprojekt sowie Feedback mit individuellen Hilfestellungen. Durch die digital übertragenen Rückmeldungen zum Lern- und Transferfortschritt an die Mitarbeitenden kann

eine neue arbeitsintegrierte Lernkultur geschaffen werden, die zirkulär Lernbedarf ermittelt und an die Teilnehmenden, Geschäftsführung und Trainer*innen zurückspielt (Kauffeld/Paulsen, 2018).

Wie können Mitarbeitende entwickelt werden, sodass sie Veränderungen im Unternehmen anstoßen und umsetzen können? Bei der Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG hat man sich genau diesen Herausforderungen gestellt und an der mehrmonatigen Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“ teilgenommen.

Einführung in das Fallbeispiel

Die Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG (kurz: HK) verantwortet seit 1972 Fertigung von Bauteilen aus Kunststoff. Das KMU beschäftigt rund 100 Mitarbeitende und leitet eigene Ausbildungsprogramme in sieben Berufsgruppen. Das jährliche Auftragsvolumen umfasst über 70 Kunden weltweit mit einer Auslieferung von ca. 100 Millionen technischen Kunststoffbauteilen. An 30 sog. Spritzgussmaschinen werden ca. 1.500 verschiedene Kunststoffbauteile produziert. Als in Niedersachsen angesiedelter Zulieferer der Automobilindustrie ist das KMU direkt von den Umbrüchen der Automobilbranche betroffen. Im Jahr 2020 war HK pandemiebedingt mit einem Auftragseinbruch von rund 75 % konfrontiert und stellte die Produktion für mehrere Monate auf Kurzarbeit um. Die zentralen Herausforderungen des KMU lassen sich unter dem Begriff der Digitalisierung als Ausgangslage zusammenfassen.

- ▶ Für die Qualitätskontrolle bei der Produktion an den Spritzgussmaschinen besteht Digitalisierungsbedarf. Es werden Spritzgussbauteile durch Prüfpläne – bisher handschriftlich – kontrolliert und dokumentiert.
- ▶ Viele langjährige Mitarbeitende ziehen es vor, bei bewährten Arbeitsabläufen zu bleiben, und nehmen Veränderungsprozesse als aufwendig wahr.
- ▶ Schulungen für Mitarbeitenden wirken kompliziert. Die Erreichbarkeit aller Mitarbeitenden ist durch den 3-Schicht-Betrieb schwierig und eingeschränkt.

Die Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“ – Einblicke in Konzeption und Umsetzung

Die Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“ ist ein sechsmonatiges Weiterbildungsformat, das im Rahmen der Fachkräftebündnisse Südostniedersachsen (seit Ende 2020) und Nordostniedersachsen (seit 2021) aus Mitteln des europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Niedersachsen gefördert wird. Insgesamt wurden bislang 42 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu „VeränderungsMacher*innen“ qualifiziert und 19 Transferprojekte in 18 niedersächsischen Unternehmen angestoßen.

Ziel der Weiterbildung ist es, Veränderungskompetenzen zu vermitteln, die die Teilnehmenden dazu befähigen, selbstständig und initiativ Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen

Abb. 2: Darstellung und Skizzierung der wesentlichen Prinzipien der Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“

1	Lerntransfersystemfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen: Teilnahme im Tandem je Unternehmen • Unterstützung durch die Geschäftsführung: Auftaktgespräch mit Geschäftsführung und Teilnehmenden zur Transferprojektauswahl und Grad der Unterstützung durch schriftliche Unterstützungsvereinbarung zwischen Teilnehmenden und nächster/m Vorgesetzten • Möglichkeit der Wissensanwendung: Unternehmen bringen Transferprojekte ein (Interesse der Organisation) und stellen digitale Infrastruktur bereit. • positive Folgen bei Anwendung der Weiterbildungsinhalte: Umsetzung des Transferprojekts führt zu positiven Folgen für das Unternehmen bzw. die Organisationsentwicklung
2	Netzwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von unternehmensübergreifenden Netzwerken in der Lerngruppe • Netzwerkaufbau mit Alumni • fachliche Experten der Ingenieurwissenschaften
3	Lernpfade	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende werden auf individuellen Lernpfaden unterstützt • Begleitung wird durch digitale Tools vertieft • modularer Aufbau der Trainingsinhalte • Transfertage für die Reflexion und Übertragung der Wissensinhalte auf das Transferprojekt • digitales Onboarding in Webkonferenzsysteme, Lernmanagementsoftware und Kollaborationstools
4	Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzvermittlung im Bereich Veränderungs- und Digitalkompetenz • Kompetenzvermittlung im Projektmanagement • Ingenieurwissenschaftlicher Experteninput durch Forschungsinstitute/Universitäten zu neuen Technologien

Quelle: Eigene Darstellung

anzustoßen. Durch die parallele Erarbeitung von Transferprojekten wenden die Teilnehmenden ihre neuen Kompetenzen direkt an, festigen diese und leisten einen Beitrag zur Transformation in ihren Unternehmen. In Abbildung 2 sind die Prinzipien, die für die Konzeption der Weiterbildung handlungsleitend waren, skizziert.

Im folgenden Abschnitt werden nun die Modulinhalt der Weiterbildung skizziert und reflektiert. Ziel dabei ist es, sowohl den Nutzen der vermittelten Inhalte und dessen Beitrag zum Kompetenzerwerb der Teilnehmenden herauszustellen als auch für den Erkenntnisgewinn im Rahmen der Transferprojekte zu sorgen. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die fünf Modulinhalt der Weiterbildung.

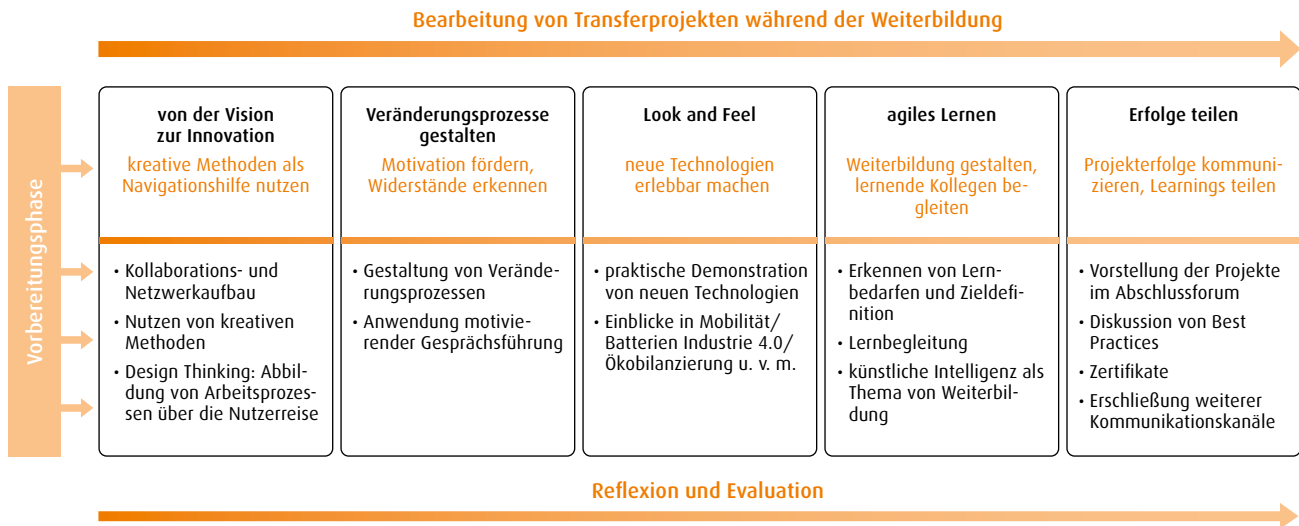
Vorbereitungsphase – Vereinbarung und digitales Onboarding

Vereinbarung. Die Vereinbarung stellt ein zentrales Element zur Unterstützungssicherung gegenüber den Teilnehmenden dar und sichert zudem die Rahmenbedingungen optimaler Lerntransferfaktoren ab. Gemeinsam mit der Geschäftsführung und Teilnehmenden werden in einem digitalen Vorgespräch

die Herausforderungen des Unternehmens thematisiert. Für das Gespräch wurde ein teilstrukturierter Gesprächsleitfaden entwickelt. Diese Phase ist besonders prägend für das weitere Commitment der Geschäftsführung und Teilnehmenden an dem Transferprojekt, zur Klärung der zeitlichen Investitionen und Freiräume der Teilnehmenden sowie einer verlässlichen Infrastruktur für digital durchgeführte Module.

Digitales Onboarding. Das digitale Onboarding stellt die Weichen für einen reibungslosen Start in die Qualifizierung und vermittelt erste Digitalisierungskompetenzen an die Teilnehmenden. Dabei werden sie in das Webkonferenzsystem eingeführt und lernen das virtuelle Kollaborationstool als Whiteboard und tatsächliche Arbeitsoberfläche kennen. Im Hinblick darauf, dass die Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“ förderbedingt zunächst Fachkräfte als Zielgruppe adressiert, trägt dieses digitale Onboarding dazu bei, den Möglichkeitsraum einer digitalen, interaktiven Zusammenarbeit kennenzulernen. Die Einführung umfasst außerdem eine Lernmanagementsoftware, die Lerninhalte zum Thema Projektmanagement beinhaltet und als kontinuierliche Begleitung bei der Bearbeitung der Transferprojekte während der Weiterbildung zur Verfügung

Abb. 3: Modularer Aufbau der Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“



In fünf inhaltlichen Modulen werden die Teilnehmenden qualifiziert, Veränderungen in ihren Unternehmen anzustoßen und umzusetzen. Ein Transferprojekt begleitet die Weiterbildung. Die Vorbereitungsphase setzt vorab die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Durchführung.

Quelle: Eigene Darstellung 4 A-Side

steht. Über die Lernmanagementsoftware werden Ergebnisse gesammelt, Videomaterialien geteilt und Maßnahmenpläne gemonitort, die an den Transfertagen gemeinsam bearbeitet und fortgeschrieben werden.

Modul 1 – Von der Vision zur Innovation: kreative Methoden als Navigationshilfe nutzen

Netzwerkstrukturen und Kollaborationen sind wichtige Faktoren, um Innovationen und Veränderungsprozesse zu fördern (Kauffeld/Othmer, 2019). Erste Schnittstellen, vorhandene Erfahrungswerte und unternehmerische Gemeinsamkeiten werden diskutiert und als Netzwerk visualisiert. Sie bilden die Grundlage für zukünftige gegenseitige Beratungsübungen unter den Teilnehmenden.

Um ein tiefgehendes Verständnis ihrer Transferprojekte zu erlangen, überprüfen die Teilnehmenden bestehende Arbeitsprozesse. Dabei werden auch Schnittstellen und Kommunikationsprozesse berücksichtigt. Die Teilnehmenden lernen aufbauend auf Design-Thinking-Methoden zunächst tiefgehend den Problemraum und die Bedürfnisse und Emotionen der Nutzenden ihres Transferprojekts zu ergründen, indem sie u. a. Interviews in ihren Unternehmen führen und den Arbeitsprozess

ihres Transferprojekts im Zusammenhang mit den betroffenen Mitarbeitenden über eine Nutzerreise abbilden (Endrejat/Kaufeld, 2017). Im zweiten Schritt widmen sie sich der Lösungsentwicklung über verschiedene Brainstorming-Techniken und dem Bau eines Prototyps, der anschließend im Unternehmen auf Feedback getestet wird. Kompetenzen wie analytische und sozial-kommunikative Fähigkeiten werden durch den starken Anwendungsbezug trainiert. Die Digitalkompetenzen werden durch die Arbeit auf einem virtuellen Kollaborationsbord erweitert.

HK bildete in der Nutzerreise den Arbeitsablauf rund um die Werkerselbstkontrolle einer Spritzgussmaschine ab. Ein Erkenntnisgewinn bezog sich auf die Identifikation von Sprachbarrieren einiger Produktionsmitarbeitenden. Diese Barriere hatte bisweilen dazu geführt, dass Fehler zeitweise nicht gemeldet wurden. Hier wurde Potenzial für Digitalisierung identifiziert, um vor allem statt einer handschriftlichen Fehlermeldung auf eine digitalisierte, sichere Fehlermeldung umzusteigen.

Modul 2 – Veränderungsprozesse gestalten: Motivation fördern, Widerstände erkennen

Da Veränderungen für Mitarbeitende stets eine Trennung von bekannten Arbeitsprozessen bedeutet und die Neuerung einen

Aufwand für Mitarbeitende darstellt, werden Veränderungsmaßnahmen selten sofort befürwortet. Die Folge ist Widerstand gegenüber der Veränderung, die mutmaßlich auch den Teilnehmenden begegnen wird. Die „motivierende Gesprächsführung“ (eng. Motivational Interviewing, MI) ist eine Gesprächsmethode zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Sie wirkt dabei auf die Verbesserung der intrinsischen Motivation für eine Veränderung mittels der Erforschung und Auflösung von ambivalenten Einstellungen gegenüber Veränderungsmaßnahmen ein (Klonek/Kauffeld, 2012). Im Rahmen des Moduls trainieren die Teilnehmenden diese grundlegenden Gesprächstechniken für die Umsetzung ihres Transferprojekts. Sie erlangen damit Kompetenzen in der Motivation und Führung anderer durch einen Veränderungsprozess. Das Training wird durch die Nutzung eines digitalen Trainingstools intensiviert: Das Tool ist durch individualisierte Fallbeispiele auf die jeweilige Zielgruppe angepasst und steht den Teilnehmenden kontinuierlich zur Verfügung. Es sichert den Trainingstransfer und bildet den Kompetenzzuwachs ab. Trainingsinhalte, die regulär an außerbetriebliche Weiterbildung gebunden sind, können direkt am Arbeitsplatz integriert werden, um das Lernen arbeitsintegriert zu fördern und Wissensvermittlung zeitlich zurück in das Unternehmen zu verlagern.

Nach der Einführung eines prototypischen neuen Arbeitsablaufs, führte HK motivierende Gespräche mit den Mitarbeitenden der Spritzgussmaschine, um Feedback zur Umsetzung einzuholen und die Kollegen für die Veränderung abzuholen.

Modul 3 – Look und Feel: neue Technologien erlebbar machen

Nachdem die Teilnehmenden über die Nutzerreise den Ist-Arbeitsprozess des Transferprojekts abgebildet haben und sich stark auf die sozial-kommunikativen Prozesse einer Veränderung konzentrierten, sammeln sie in Modul 3 technologisches Know-how zur Umsetzung ihrer Transferprojekte. Die Wissensvermittlung und praktischen Demonstrationen zu neuen Technologien werden in Kooperation mit Ingenieurwissenschaften der Technischen Universität Braunschweig durchgeführt. Für die Themenbereiche besteht Wahlfreiheit, sodass die Teilnehmenden über ein Mehrheitsprinzip entscheiden. Der technische Experten-Input umfasst eine große Bandbreite an Zukunftstechnologien, u. a. Mobilitätsformen, elektrische und alternative Antriebe, Ökobilanzierung, Internet of Things, Industrie 4.0, Augmented Reality, künstliche Intelligenz u. v. m. Ein Teil des Moduls umfasst zudem eine Expertenberatung für das Transferprojekt. Die Teilnehmenden sollen in die Lage versetzt werden, Zukunftsszenarien auf bestehende Arbeitsprozesse zu übertragen, um den Nutzen dieser Veränderungen in ihr Unternehmen hineinzutragen.

HK nutzt die Möglichkeiten der Augmented Reality und Ansätze des maschinellen Lernens, um die Qualitätskontrolle der Spritzgussanlagen weiter in die Zukunft zu denken.

Modul 4 – Agiles Lernen: Weiterbildung gestalten, lernende Kollegen begleiten

Was bleibt nach der Einführung des Transferprojekts? Die digitale Umstrukturierung eines Arbeitsprozesses wie im Fallbeispiel HK hat stets zur Folge, dass Kolleginnen und Kollegen lernen müssen, neue Anlagen zu bedienen oder Arbeitsmittel (bspw. Tablets) anders einzusetzen. In diesem Modul lernen die Teilnehmenden deshalb einfache agile Methoden kennen, um ihre Kollegen auf diesem Einführungsweg zu begleiten und sie beim Lernen zu unterstützen. Agiles Lernen beschreibt einen flexiblen Arbeitsprozess, der durch schnelles Testen, Reflektieren und Anpassen stets neugestaltet wird. Mitarbeitende werden angeregt, ihr Lern- und Arbeitsumfeld vor allem selbstbestimmt und autonom zu verfolgen. In diesem Modul werden die Teilnehmenden hinsichtlich der Gestaltung und Begleitung von betrieblichen Lernprozessen qualifiziert, die sie im Transferprojekt vertiefen.

Modul 5 – Erfolg teilen: Projekterfolge kommunizieren, Learnings teilen

Die Teilnehmenden reflektieren über Kommunikationskanäle zur Verbreitung der Transferprojekte. Maßnahmenpläne umfassen u. a. Betriebsratssitzungen, Townhall Meetings, Ausgänge, Intranet, Rundmails etc. Das Abschlussforum bietet den Teilnehmenden eine „Bühne“ zur Kurzpräsentation ihrer Transferprojekte mit anschließender Frage- und Antwortrunde vor geladenen Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Unternehmen. Die Geschäftsführenden berichten dazu aus Unternehmensperspektive. Die Teilnehmenden erfahren so Anerkennung für ihre Leistung und stärken ihre Selbstwirksamkeit. Eine Zertifikatsübergabe rundet das digitale Abschlussforum ab, das gleichzeitig ein Bestandteil der Alumninetzwerkarbeit ist und den Startpunkt für neue Veränderungsprojekte darstellen kann.

Fazit der Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG

HK erzielte auf drei Ebenen nennenswerte Ergebnisse ihrer Teilnahme.

1. Die handschriftliche Dokumentation der Qualitätskontrolle der Werker selbstkontrolle an einer Spritzgussmaschine konnte digitalisiert werden. Die Werker selbstkontrolle erfolgt nun über den Einsatz von Tablets. Ein Prozess wurde entwickelt und umgesetzt, wie zukünftig die Daten der Qualitätssicherung in einer Datenbank gesammelt werden können. Papiernutzung und Laufzeiten wurden damit beseitigt. Ziel ist es, diesen Prozess von einem Pilotprojekt an einer Maschine auf alle 29 Spritzgussmaschinen auszuweiten.
2. Die Teilnehmenden konnten selbstständig einen Arbeitsprozess für Kollegen verbessern und vereinfachen. Sie konnten Iterationen und Widerstände anderer auflösen und sie statt-

dessen für die Veränderung motivieren. Mit dem Wissen aus der Weiterbildung gelingt es ihnen, Optimierungspotenziale schneller zu erkennen und zukünftige Veränderungen sinnvoll zu begleiten und mitzugestalten. Die Teilnehmenden haben gelernt wie Anliegen auch hinsichtlich der Geschäftsführung wirksam kommuniziert werden können.

- Die Geschäftsführung stellt für das Unternehmen eine enorme Zeitersparnis durch die Prozessverschlankeung fest. Effekte der Weiterbildung wirken sich bereits in anderen Arbeitsbereichen aus, z. B. Veränderung und Digitalisierung der logistischen Buchungsprozesse. Da die Veränderungsmaßnahmen von Beschäftigten angestoßen und begleitet wurden, sind diese nachhaltiger und haben eine höhere Akzeptanz unter den Kolleginnen und Kollegen. Während in vielen Unternehmen auf Geschäftsführung und oberer Managementebene Awareness- und Netzwerkveranstaltungen oder klassische Weiterbildungen für Führungskräfte zu finden sind, geht es in diesem Programm darum, tatsächlich in die Umsetzung zu gelangen.

Fazit: Welche Learnings lassen sich aus der Umsetzung ableiten?

Für die Teilnehmenden ist es durch die Transferprojektumsetzung gelungen, Motivation für Veränderungsprozesse zu erzeugen und mit dem Erfolg ihre Eigenverantwortung zu stärken. Durch eine schrittweise und enge Begleitung bei der Umsetzung der Transferprojekte im Verlauf der Weiterbildung, entwickelten sie einen eigenständigen „Drive“, sich für Veränderungsmaßnahmen zu engagieren und damit Gestalter des

eigenen Unternehmens zu werden. Durch Übungen und Rückspiegelungen der Fortschritte und der erlernten Methodiken an Vorgesetzte, Kollegen und Geschäftsführende werden die Teilnehmenden sukzessive in ihrer neuen Rolle wahrgenommen.

Das modulare Trainingskonzept sorgte dafür, dass unternehmensübergreifende Netzwerke u. a. über Kleingruppenarbeiten, kollegiale Beratungsformate und Tandemarbeit etabliert werden konnten, die auch zukünftig für den Wissens- und Erfahrungsaustausch zur Verfügung stehen. Lernen und Anwenden wurden erfolgreich in Transferprojekten kombiniert. Damit erfüllte jedes Modul eine zweckgebundene Voraussetzung, die Teilnehmenden in der Umsetzung ihrer Transferprojekte stringent zu begleiten. Das digitale Reflexionstool begleitete zudem die Teilnehmenden dabei, sich mit ihren Handlungsschritten und Erfahrungswerten auseinanderzusetzen und bewusster erlernte Methodiken und neugewonnene Handlungskompetenzen umzusetzen. Insbesondere die Verbindung von Wissensvermittlung im Training mit digitalen Bestandteilen zum arbeitsintegrierten Lernen (Train-Tool) und das digitale Reflexionstool ermöglichen Zeiteinsparung und zeigen, wie arbeitsintegriertes Lernen und Digitalisierung zukünftig vorteilhaft verbunden werden.

Weitere Erfolgskriterien der Umsetzung entstanden aus der Beachtung der Lerntransfersystemfaktoren im Vorfeld und während der Teilnahme. Hier sind der Abstimmungsprozess zum Transferprojekt zwischen Teilnehmenden und Geschäftsführung, Unterstützungsvereinbarung mit dem Vorgesetzten, das digitale Onboarding etc. als wichtige Rahmenfaktoren für den erfolgreichen Lerntransfer zu nennen. Top-Down- und Bottom-

Abb. 4: Zusammenfassung der wesentlichen Learnings der Weiterbildung „Veränderungs-Macher*in“

Teilnehmende	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsbereitschaft stärken und „Drive“ entwickeln • Gestalter/Gestalterin im eigenen Unternehmen werden • Sichtbarkeit für die neue Rolle erlangen
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen und Anwenden: Kombination mit Transferprojekten und der Nutzerreise • Reflexion (u. a. digital) • Lernnetzwerke nutzen und aufbauen (Tandem, Lerngruppe, Alumni, Experten)
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Lerntransfersystem berücksichtigen (Transferprojekte mit Teilnehmenden und Geschäftsführung auswählen) • Personalentwicklung und Organisationsentwicklung verknüpfen • Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung nutzen (auch über das Projekt hinaus)

Quelle: Eigene Darstellung

Up-Prozesse werden über den gesamten Prozess verschränkt. Durch den engen Austausch und die Einbindung der Akteure – von den unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen bis zur Geschäftsleitung – wird sichergestellt, dass das Projekt in der Organisation einen Nutzen stiftet und nachhaltig wirken kann.

Das Grundkonzept kann angepasst werden, um neben der Digitalisierung, Themen der Nachhaltigkeit, des Systems Engineering oder auch der virtuellen Zusammenarbeit in der Organisation zu gestalten.

Kurzum: Das Beispiel zeigt, wie ein Weiterbildungsformat genutzt werden kann, Veränderungsprozesse in Unternehmen anzustoßen und umzusetzen, und dabei sowohl den einzelnen Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen insgesamt hilft, die Transformation zu gestalten und den Erfolg des Unternehmens zu sichern.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baitsch, C. (1998):** Lernen im Prozess der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung, 98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven (S. 269-337). Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.
- Bauer, A./Fuchs, J./Gartner, H./Hummel, M./Hutter, C. /Wanger, S./Weber, E./Zika, G. (2021):** IAB-Prognose: Arbeitsmarkt auf dem Weg aus der Krise. (IAB-Kurzbericht, 06/2020), S. 12
- Endrejat, P. C./Kauffeld, S. (2017):** Wie könnten wir Organisationsentwicklungen partizipativ gestalten? Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(2), 143-154.
- Ford, J. K./Baldwin, T. T./Prasad, J. (2018):** Transfer of training: The known and the unknown. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 201-225.
- Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co.KG (2021):** Unternehmenswebsite. [online] <https://www.hk-automotive.de/geschichte.html> [abgerufen am 15.10.2021].
- Kauffeld, S. (2006):** Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2016):** Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kauffeld, S./Othmer, J. (Hrsg.) (2019):** Handbuch innovative Lehre. Berlin: Springer.
- Kauffeld, S./Paulsen, H. (2018):** Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klonek, F. E./Kauffeld, S. (2012):** „Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. Wirtschaftspsychologie, 14(4), 58-71.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung (2021):** Digitale Transformation durch Veränderungsmacher [online] <https://www.nds.de/de/darum-niedersachsen/erfolgsgeschichten/hankensbuetteler-kunststoffverarbeitung> [abgerufen am 15.10.2021].
- Poell, R. F. (2017):** Time to ‘flip’ the training transfer tradition: Employees create learning paths strategically. Human Resource Development Quarterly, 28 (1), 15-19.
- Schwab, K./Zahidi, S. (2020):** The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>
- Staudt, E./Kriegsmann, B. (1999):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung, 99: Aspekte einer neuen Kultur (S. 17-95). Münster: Waxmann.
- Tietze, K. O. (2010):** Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig, Gründerin und Gesellschafterin 4 A-Side GmbH

Email: s.kauffeld@tu-braunschweig.de

<https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/aos>



M. SC. ANN-KATHLEEN BERG

Projektleiterin „Veränderungsmacher*in“ & Consultant 4 A-Side GmbH; Wiss. Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der TU Braunschweig

E-Mail: ann-kathleen.berg@tu-braunschweig.de

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

Wir danken unserem Kooperationspartner Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH für die erfolgreiche Zusammenarbeit sowie der Geschäftsführung und dem Team der Hankensbütteler Kunststoffverarbeitung GmbH & Co. KG für die Einbringung ihres Fachbeispiels.

SUMMARY

Research question: How do companies enable changes based on professional skilled manpower development?

Methodology: case-study

Practical implications: Megatrends push companies to implement organisational changes. With a case-study, we demonstrate which organisational change possibilities are offered through professional development to bring organisational development forward.