



**kompetent**  
in Arbeit 4.0

**▶ startklar**  
UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Open Source zum ESF-Projekt



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



# Inhalt

Einleitung	4
Methodischer Ansatz	5
Zielgruppen und -branchen	6
<b>Chronologie</b>	<b>7</b>
Phase 1: Bedarfsanalyse	8
Die Befragung	8
Die Kick-off-Veranstaltung	11
Die Sieger	11
Phase 2: Entwicklung der Maßnahmen	12
Die Bedürfnisse der regionalen KMU stehen im Mittelpunkt	12
Praxisnähe und Anwendbarkeit	12
Ein motivierendes Lernumfeld schaffen	12
Phase 3: Erprobung in den KMU	13
Erkenntnisse und Lernprozesse	13
Ausblick und Abschluss	13
<b>Qualifizierungsreihe 1: Gestaltung digitaler Zusammenarbeit</b>	<b>14</b>
<b>Qualifizierungsreihe 2: New Work meets KMU</b>	<b>20</b>
<b>Qualifizierungsreihe 3: Ausbildung zum Veränderungsscout</b>	<b>25</b>
Und was sagen die Teilnehmenden dazu?	30

# Vorwort

Die aktuellen Herausforderungen – insbesondere die digitale Transformation – erfordern ein neues Nachdenken darüber, was Arbeit ist, welche Funktion sie in der Gesellschaft übernimmt und welche Bedeutung sie für den einzelnen Menschen hat. Führungskräfte und Beschäftigte müssen gleichermaßen befähigt werden, den Anforderungen und Chancen der Arbeitswelt 4.0 erfolgreich zu begegnen.

Unser ESF-gefördertes Projekt KOMPETENT IN ARBEIT 4.0 hat dazu klare Strategien entwickelt. Mit dem vorliegenden Bericht wird erstmals eine umfassende Analyse der Leistungen und Wirkungen des Projekts veröffentlicht. Gleichzeitig dient der Bericht als Handbuch für Bildungsträger und KMU, um die gewonnenen Erfahrungen in die Fläche zu tragen.

**Wir danken allen Beteiligten, ganz besonders der NBank, dem Fachkräftebündnis Elbe-Weser, den Kolleg:innen der Wirtschaftsförderung der Landkreise Verden und Osterholz und natürlich dem Trainer:innen-Team: Sie alle haben durch ihr Engagement und ihre Expertise dieses Projekt erst möglich gemacht.**

Wir freuen uns darauf, die Ergebnisse dieser Evaluation für die Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft zu nutzen.

Förder:innen



Kofinanziert von der Europäischen Union



Die Digitalisierung ist kein Problem, das es zu lösen gilt. Digitalisierung ist ein dauerhafter Prozess und Schlüssel, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern.

Achim Berg, Präsident Bitkom e. V.

## Einleitung

**Die digitale Transformation ist unabdingbar für zukunftsfähige Unternehmen, vor allem kann sie Lösungen bieten für eine der größten volkswirtschaftlichen Herausforderungen unserer Gesellschaft: die Fachkräftesicherung.**

Das ist vor allem in unserem eher ländlich geprägten Elbe-Weser-Raum relevant, wie aus einer aktuellen Unternehmensbefragung der Wirtschaftsförderung des Landkreises Verden hervorgeht (April 2024).<sup>1</sup>

In drei Bereichen kann die Digitalisierung im Bereich Arbeit 4.0 ihre Wirkung entfalten:

- **Arbeitszeitreserven ausschöpfen**
  - Ungenutzte Potenziale nutzen
  - Know-how aktivieren
- **Arbeitgeberattraktivität steigern**
  - Flexible Arbeitszeitmodelle
  - Gutes Betriebsklima
  - Interessante Aufgaben
- **Weiterbildung ermöglichen**
  - Beschäftigungsfähigkeit erhalten
  - Unentdeckte Fähigkeiten fördern

Der digitale Wandel muss also auch als Chance für KMU gesehen werden, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.

Das Projekt KOMPETENT IN ARBEIT 4.0 schafft die Voraussetzungen und Grundlagen für den erforderlichen „Change of Mind“, indem entsprechende Kompetenzen der Mitarbeitenden ausgebaut werden, die sie dann als Multiplikatoren in die Unternehmen tragen.

<sup>1</sup> <https://www.landkreis-verden.de/portal/seiten/unternehmensbefragung-2023-901001937-20600.html>

## Methodischer Ansatz

**Durch die Digitalisierung verändern sich nicht nur technische Prozesse, sondern auch die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, Ideen teilen und Wissen weitergeben.**

Eine Voraussetzung dafür ist eine Haltungsänderung bei den Organisationen und den Individuen auch und vor allem im Bereich Weiterbildung: In Zeiten, in denen Wissen eine immer kürzere Verfallszeit hat, müssen wir uns von altbekannten Lernmustern – Seminare, Schulungen, Fortbildungen – verabschieden. Täglich Neues zu lernen und Kompetenzen stetig weiterzuentwickeln, ist normal und notwendig. Es ist wichtig, lebenslanges Lernen in den realen Arbeitsalltag zu integrieren.

Dabei folgt die Form dem Inhalt: Je nach Lernthema gilt es, die am besten passende Methode (bzw. den besten Methodenmix) zu wählen. Verstärkt sollte der Fokus auf interaktiven Formaten liegen, in denen Mitarbeitende mit unterschiedlichen Kompetenzen vertreten sind.

**Um die oben genannten Herausforderungen zu meistern, sind wir in unserem Projekt KOMPETENT IN ARBEIT 4.0 folgendermaßen vorgegangen:**

- Regionale Bedarfe der KMU im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der neuen Arbeitswelt wurden durch eine Unternehmensbefragung analysiert.
- Daraus wurden Handlungsfelder abgeleitet und zusammen mit Unternehmen bedarfsgerechte Maßnahmen entwickelt.
- Diese Maßnahmen wurden anschließend in den KMU erprobt. Parallel dazu wurde ein regionaler Arbeitskreis „Expert:innen-Treff Arbeit 4.0“ initiiert.
- Über das Projektende hinaus stehen die Ergebnisse der Maßnahmenentwicklung der Öffentlichkeit durch diesen Bericht zur Verfügung.

Die Maßnahmen sind geeignet, die Fachkräftesicherung in der Region zu unterstützen. Sie werden so eingesetzt, dass nicht die Unternehmen, sondern die Beschäftigten im Fokus der Weiterentwicklung stehen.

## Zielgruppen und -branchen

Das Projekt KOMPETENT IN ARBEIT 4.0 richtete sich primär an kleine und mittlere Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit Sitz oder Betriebsstätten in den Landkreisen Verden und Osterholz. Es war darauf ausgerichtet, Qualifizierungsmaßnahmen zu erproben, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende in diesen Unternehmen unterstützen. Dabei lag ein besonderer Fokus auf der Förderung der digitalen Transformation innerhalb der Betriebe.

Führungskräfte in KMU spielen eine zentrale Rolle in diesem Prozess, da sie nicht nur als positive Vorbilder fungieren, sondern auch die emotionale Bindung der Beschäftigten zum Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Durch die Teilnahme an den Maßnahmen des Projekts sollten sie in die Lage versetzt werden, den Herausforderungen der Arbeit 4.0 besser zu begegnen und ihre Offenheit gegenüber Neuerungen aktiv zu leben.

Gleichzeitig zielte das Projekt darauf ab, die Mitarbeitenden von KMU zu befähigen, Digitalisierungsprojekte eigenständig zu planen und umzusetzen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da insbesondere kleinere Unternehmen oft noch Nachholbedarf im Bereich der Digitalisierung aufweisen. Hierbei wurde großer Wert auf Praxisnähe und Anwendbarkeit gelegt, um sicherzustellen, dass die vermittelten Kompetenzen direkt in den betrieblichen Alltag integriert werden können.

Das Projekt stand natürlich auch größeren Betrieben offen, die oft eine Art Vorbildfunktion für kleinere Unternehmen einnehmen. Diese Synergieeffekte tragen dazu bei, das gesamte regionale Unternehmensumfeld im Hinblick auf die Anforderungen der Arbeit 4.0 zu stärken und zukunftsfähig zu gestalten.

## Chronologie

Das Projekt begann am 11. September 2022 und wird nach 28 Monaten am 31. Dezember 2024 enden. Es gliedert sich in drei Phasen:



- **Phase 1: Bedarfsanalyse, Unternehmensbefragung**  
(11. September bis 31. Dezember 2022)
- **Phase 2: Entwicklung der Maßnahmen**  
(1. Januar bis 30. Juni 2023)
- **Phase 3: Erprobung in den KMU**  
(1. Juli 2023 bis 31. Dezember 2024)



# Phase 1: Bedarfsanalyse

Um Unternehmen der Region bei den angesprochenen Herausforderungen zu unterstützen, initiierte startklar mit **KOMPETENT IN ARBEIT 4.0** ein neues Projekt mit dem Ziel, eine nachhaltige Strategie für die neue Arbeitswelt zu entwickeln. Ein zentrales Merkmal dieses Projekts war die **Beteiligung der Unternehmen bei der Konzipierung der Maßnahmen** – denn nur so war sichergestellt, dass das Konzept passgenau auf die Bedürfnisse zugeschnitten ist.

## Die Befragung

Der erste Schritt der Bedarfsanalyse war eine Online-Befragung, die vom 17. November bis zum 8. Dezember 2022 durchgeführt wurde. Im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Unternehmensbefragungen der Landkreise Verden und Osterholz haben wir 15 Fragen gestellt, die sich ganz spezifisch mit der digitalen Transformation in den regionalen KMU befassen, wie zum Beispiel: „Für wie notwendig erachten Sie mehr Digitalisierung für Ihr Unternehmen?“ oder „Welche Kompetenzen Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden sollten weiterentwickelt werden, um die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen zu fördern?“.

Unternehmer:innen, Inhaber:innen und Führungskräfte hatten so die Möglichkeit, eine Standortbestimmung vorzunehmen und ihre Bedürfnisse deutlich zu machen.

Insgesamt 213 Unternehmen aus den Landkreisen Verden und Osterholz haben an unserer Online-Befragung teilgenommen.

Die Befragungsergebnisse zeigten eine klare Zustimmung zur Notwendigkeit von Veränderungen: So erachten rund 63 % der Befragten beispielsweise die Digitalisierung für wichtig bis sehr wichtig (Abb. 1).

Auch die Bereitschaft dafür ist vorhanden: Bei 67 % der Befragten ist die Haltung den neuen Arbeitsformen gegenüber durchaus positiv (Abb. 2).

Vielen ist bewusst, dass sich Arbeit 4.0 nicht ohne Digitalisierung denken lässt. Aber nicht als Selbstzweck, sondern um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, Energie zu sparen und konkurrenzfähig zu bleiben. Dies sind nämlich die Hauptherausforderungen, denen sich Unternehmer:innen gegenübersehen (Abb. 3).

Aber Arbeit 4.0 geht weit über die Digitalisierung hinaus: Sie wird zu einer tiefgreifenden Änderung der Organisations- und Führungsstrukturen sowie zu einer Anpassung der Unternehmenskultur führen. Die Befragten erkennen die Digitalisierung als wesentlichen Bestandteil von Arbeit 4.0,

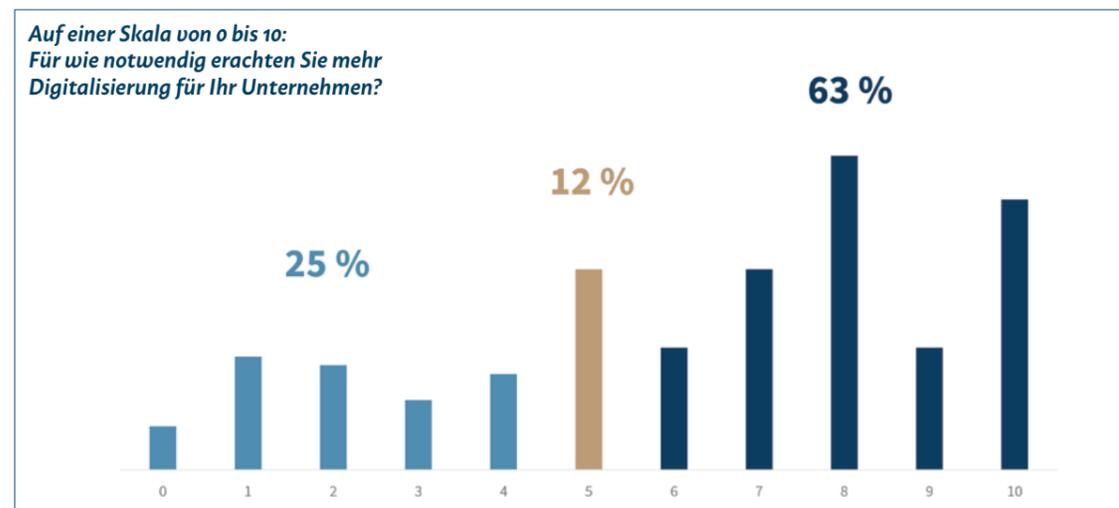


Abbildung 1: Notwendigkeit der Digitalisierung

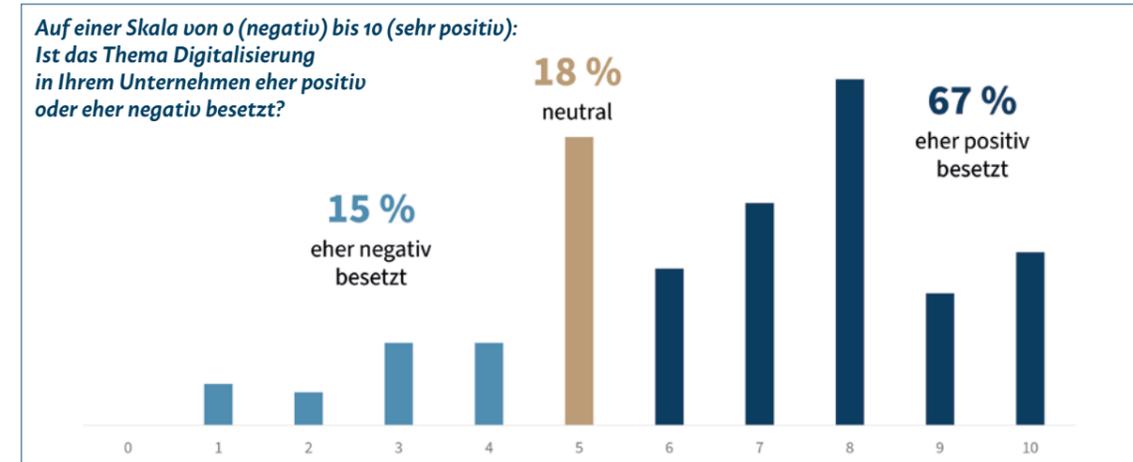


Abbildung 2: Einstellung gegenüber der Digitalisierung

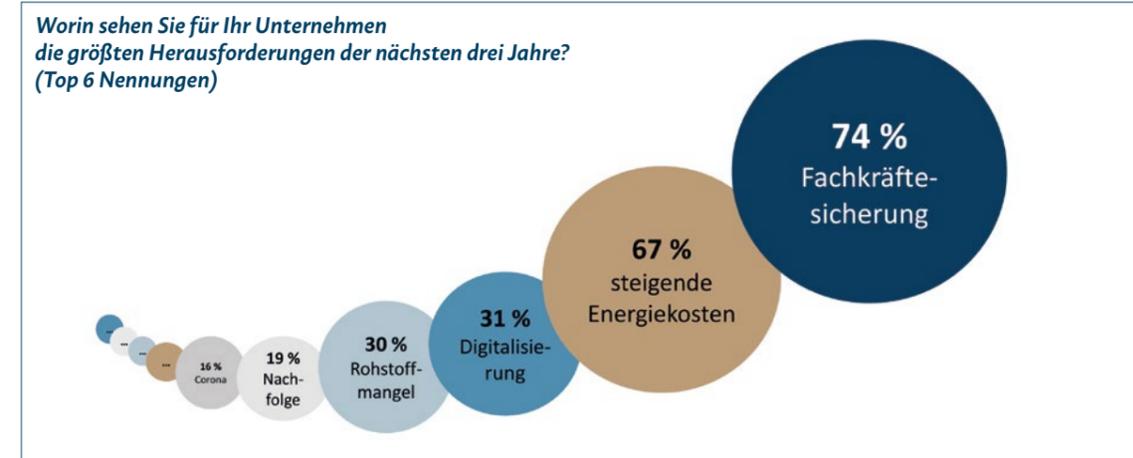


Abbildung 3: Hauptherausforderungen der Unternehmen

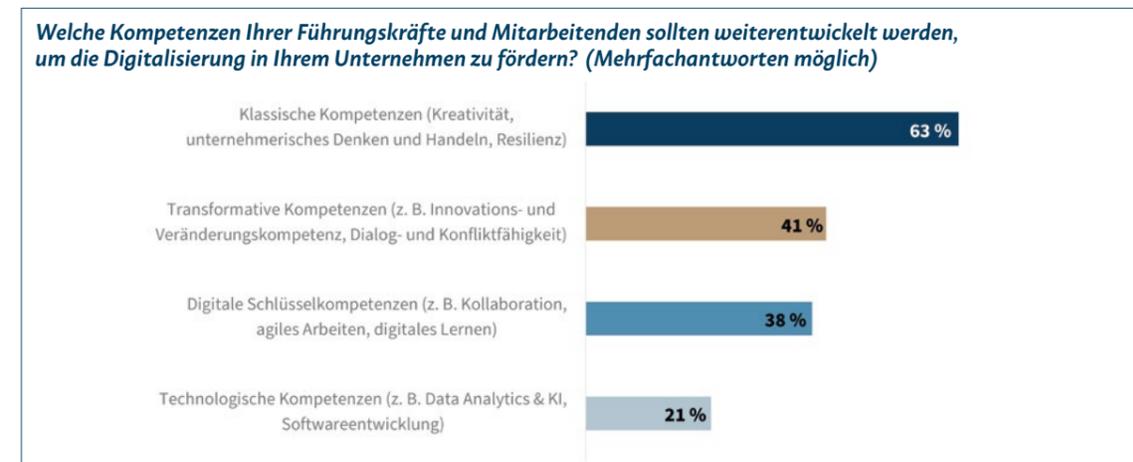


Abbildung 4: Kompetenzentwicklung

die nicht nur der Effizienzsteigerung und Kostensenkung dient, sondern auch der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber. So scheinen es nicht die neuesten technischen Innovationen zu sein, die an oberster

Stelle der Erfordernisse stehen, sondern vielmehr ein angepasstes Mindset, zielgerichtete Kreativität, Resilienz, Veränderungskompetenz, neue Formen der Zusammenarbeit und ein Umdenken im unternehmerischen Handeln (Abb. 4).

Das Motto unserer Auftaktveranstaltung:

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

## Die Kick-off-Veranstaltung

Am 18. Januar 2023 fand unser Projektworkshop im Kreistagssaal in Verden statt. Rund 40 Unternehmer:innen, Fachleute, Arbeitsmarktakteure und Vertreter:innen von Institutionen nahmen teil und hatten so die Gelegenheit, zentrale Handlungsfelder abzustecken und die zukünftigen Maßnahmen mitzuentwickeln. Ziel der Veranstaltung war es, mögliche Wege in die Zukunft für regionale Unternehmen zu erarbeiten und die Bereitschaft sowie die notwendigen Schritte zur Implementierung von Arbeit 4.0 zu evaluieren.

Das Motto dieser Auftaktveranstaltung lautete: „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

Dieses Zitat wird Albert Einstein zugeschrieben und es trifft genau den Geist unserer Auftaktveranstaltung zu KOMPETENT IN ARBEIT 4.0, denn die zu Beginn der Veranstaltung präsentierten Ergebnisse unserer Befragung zeigten deutlich: Die überwiegende Mehrheit der Befragten ist mit Einstein und uns der Meinung, dass es nicht ausreicht, auf eine Änderung zu hoffen, ohne selbst etwas zu ändern.

Diese Einschätzung deckt sich mit der globalen Perspektive, die Niedersachsens ehemaliger Wissenschaftsminister, Unternehmensberater und Rechtsanwalt LUTZ STRATMANN bei unserer Veranstaltung einnahm. Seine Kernthese: „Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung führen zu fundamentalen und komplexen Veränderungen, auf die sich Gesellschaft und Arbeitswelt einstellen müssen.“

Aus der oben beschriebenen Befragung hatten sich sechs zentrale Handlungsfelder herauskristallisiert:

- Wissen teilen und neue Lernkultur fördern
- New Work – zukunftsfähige Ansätze in KMU
- Organisation von Arbeit und Arbeitsabläufen weiterentwickeln
- Veränderungen meistern und Innovationen fördern
- Digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken
- Daten besser nutzen, sichern und schützen

Diese Handlungsfelder wurden im Kreistagssaal an Stellwänden präsentiert. In Form eines „Gallery Walk“ konnten alle Beteiligten ihre aktuellen Herausforderungen und erfolgreichen Ansätze darstellen und dabei zusammentragen, was bei ihnen schon gut läuft, welches der größte Hebel ist und welche Maßnahmen helfen könnten, um die Unternehmen auf ihrem Weg in die neue Arbeitswelt voranzubringen. Es wurden konkrete Maßnahmen diskutiert, die von startklar umgesetzt werden könnten, um die Unternehmen auf ihrem Weg zu unterstützen. Abschließend konnten die Teilnehmenden Punkte verteilen: Was ist Ihnen am wichtigsten? Was ist am drängendsten?

## Die Sieger

Als eindeutige Gewinner gingen drei Themenbereiche hervor:

- **Digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken**
- **Veränderungen meistern und Innovationen fördern**
- **New Work – zukunftsfähige Ansätze für KMU**

Unsere Aufgabe war es nun, zu diesen Handlungsfeldern Maßnahmen, Konzepte und Ideen zu entwickeln, um sie praxisnah und lösungsorientiert in den Unternehmen der Region erproben zu können. Es sollte nicht nur ein Leitfaden entstehen, sondern ein Transfer der Theorie in die Arbeitswelt, in die konkrete Umsetzung, praxisnahe Qualifizierungen und Konzepte.

## Phase 2: Entwicklung der Maßnahmen

Die drei ermittelten Handlungsfelder „Digitale Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken“, „Veränderungen meistern und Innovationen fördern“ sowie „New Work – zukunftsfähige Ansätze für KMU“ wurden in der zweiten Projektphase mit fachkundiger Unterstützung vertieft, um praxisorientierte Maßnahmen, Konzepte und Ideen für die Unternehmen zu entwickeln. Alle Ansätze wurden sorgfältig auf ihre Passung mit den Projektzielen, ihre Umsetzbarkeit und ihren nachhaltigen Mehrwert hin überprüft.

Für die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen orientierten wir uns an drei zentralen Leitlinien:

### Die Bedürfnisse der regionalen KMU stehen im Mittelpunkt

Kleine und mittlere Unternehmen haben andere Anforderungen und Herausforderungen als große Industrieunternehmen. Auf Basis unserer Erfahrung als Unternehmensentwickler haben wir bereits ein gutes Verständnis für diese spezifischen Bedürfnisse, das durch unsere Befragung noch verfeinert wurde. Zusätzlich sollte in allen Qualifizierungsreihen immer die Gelegenheit sein, eigene Bedarfe anzumelden. Alle Maßnahmen sollten sich auf die gegenwärtigen Veränderungen in Gesellschaft und Unternehmen beziehen, auf veränderte Bedürfnisse, wie etwa die Einführung einer 4-Tage-Woche, oder Anforderungen, wie die zunehmende Notwendigkeit selbstständigen Arbeitens.

### Praxisnähe und Anwendbarkeit

Die Veranstaltungen sollten einen klaren Praxisbezug haben, indem die Teilnehmenden die behandelten Themen selbst ausprobieren konnten. Ziel war es, nicht nur theoretische Konzepte zu vermitteln, sondern den direkten Transfer in die Praxis zu ermöglichen. Die Teilnehmenden sollten die Auswirkungen ihrer Handlungen unmittelbar erleben und an eigenen Projekten arbeiten, statt sich nur mit virtuellen Projekten zu befassen. Dabei ist es wichtig, eine punktgenaue theoretische Basis zu schaffen, um schnell in die praktische Anwendung überzugehen.

### Ein motivierendes Lernumfeld schaffen

Ein weiterer zentraler Aspekt war die Förderung einer Kultur des gegenseitigen Austauschs und der Solidarität unter den Teilnehmenden. Unser Ziel war es, ein Umfeld zu schaffen, in dem das Lernen Spaß macht und die Teilnehmenden sich gegenseitig unterstützen und ermutigen. Es ging darum, die Teilnehmenden zu motivieren, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen und so Teil von etwas Neuem zu werden.

## Phase 3: Erprobung in den KMU

Im September 2023 begann die erste Veranstaltung, die gleichzeitig den Start der Erprobungsphase für die neuen Projekte und Maßnahmen markierte. 15 ausgewählte Unternehmen aus den Landkreisen Verden und Osterholz nahmen daran teil. Das Feedback, das wir von diesen Unternehmen erhielten, wurde direkt in den zweiten Durchgang integriert, um die Effektivität und Relevanz der Maßnahmen weiter zu optimieren.

### Erkenntnisse und Lernprozesse

Eine zentrale Erkenntnis aus der Erprobungsphase ist, dass die digitale Transformation zwar zahlreiche technische Möglichkeiten bietet, letztlich jedoch immer die Menschen im Mittelpunkt stehen, die diese Tools anwenden und von ihnen profitieren sollen. Um erfolgreich mit Menschen arbeiten zu können, ist es entscheidend, sie auf einer persönlichen Ebene zu erreichen, anstatt nur mit oberflächlichen Fassaden zu interagieren, die auf Fehlervermeidung und Anpassung bedacht sind.

In diesem Zusammenhang ist eine Seminaratmosphäre der sogenannten psychologischen Sicherheit, wie sie von A. Edmondson beschrieben wird, essenziell für das Gelingen der Workshops. Nur wenn die Teilnehmenden ohne Angst vor negativen Konsequenzen offen ihre Ideen, Fragen und Bedenken äußern können, kann sich Kreativität entfalten, Neugierde geweckt und die Lernprozesse beschleunigt werden. Dies führt zu einer signifikanten Verbesserung der Teamleistung. Bei startklar ist diese Herangehensweise ein zentrales Prinzip und

wir haben festgestellt, dass sie auch in den Workshops, die sich mit grundlegenden Veränderungen befassen, von entscheidender Bedeutung ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den wir (erneut) erlebt haben, ist die Bedeutung von Praxisnähe. Es ist entscheidend, die Menschen dort abzuholen, wo sie sich befinden, ihnen neue Ansätze aufzuzeigen, diese auszuprobieren und in die Praxis umzusetzen. Die Teilnehmenden wurden kontinuierlich dazu ermutigt, selbst aktiv zu werden, ihre eigenen relevanten Themen zu identifizieren und zu überlegen, wie sie spezifische Probleme mit geeigneten Tools lösen könnten. Dazu wurden reale Fälle besprochen, um den Praxisbezug zu maximieren.

### Ausblick und Abschluss

Im Dezember 2024 wird eine Abschlussveranstaltung stattfinden, in der alle Ergebnisse zusammengetragen und der Öffentlichkeit in einem Resümee vorgestellt werden. Die erfolgreich erprobten Ansätze und Maßnahmen werden dauerhaft in unser Angebot – und hoffentlich in das vieler weiterer Bildungsträger – aufgenommen, um auch weiterhin die Bedürfnisse der KMU in der Region, in Niedersachsen und darüber hinaus zielgerichtet zu unterstützen.

# KOMPETENT IN ARBEIT

## Qualifizierungsreihe 1:



### Qualifizierungsreihe 1:

## Gestaltung digitaler Zusammenarbeit

### Beschreibung

Die Workshopreihe widmet sich der Herausforderung, Unternehmenskultur und neue technische Möglichkeiten miteinander in Einklang zu bringen. Sie betont die Bedeutung einer effektiven Zusammenarbeit für den Erfolg von Teams und Unternehmen in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf der Einführung digitaler Tools, sondern auch auf der Schulung in modernen Kollaborationsmethoden wie Kanban oder SCRUM.

Die Veranstaltungen berücksichtigen die sozialen Auswirkungen dieser Veränderungen und bieten sowohl technische als auch organisatorische und menschliche Perspektiven. Ziel ist es, das volle Potenzial der Mitarbeitenden auszuschöpfen, Führungskompetenzen anzupassen und wertvolle Impulse für die Unternehmens- und Führungskultur zu gewinnen.

### Zielgruppe

Führungskräfte, Teamleitende und Umsetzer:innen

### Veranstaltungsziele

- Den möglichen Nutzen digitaler Tools im Unternehmen beurteilen können
- Agile Arbeitsmethoden und digitale Werkzeuge in Teams und Unternehmen einsetzen können
- Digitale Lösungen und Unternehmenskultur aufeinander abstimmen

### Veranstaltungsinhalte im Überblick

- Agile Methoden für Teams und Unternehmen
- Menschliche Kommunikation und digitale Lösungen
- Teamleitung und Unternehmenskultur in einer komplexen Welt
- Technische Tools und Möglichkeiten für effektive Zusammenarbeit

### Veranstaltungsdauer

8 Termine à 8 Stunden, verteilt über 6 Monate

## Qualifizierungsreihe 1: Gestaltung digitaler Zusammenarbeit

Modul 1   Führung, klassisch und digital			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
2 h	Einstieg: Wer bin ich, welche Funktion habe ich? Was interessiert und bewegt mich am Thema der Reihe?	Vorstellungsrunde, strukturierte Kartenabfrage und -präsentation	Überblick gewinnen; wie beeinflussen die Erwartungen und Interessen der TN den Modulplan?
2 h	Nutzen von Führung	Kurze Impulsvorträge; strukturierte Kartenabfrage und TN-Präsentation; Diskussion	Den Wert von Führung für unterschiedliche Gruppen beleuchten, vor allem für MA
4 h	Verschiedene Aspekte und Aufgaben von Führungsarbeit	Inputs, Modelle und Präsentationen	Bewusstsein schaffen: Wofür ist digitale Zusammenarbeit die/eine Lösung?

Modul 2   Delegation, Team-Modelle, Handling verschiedener Team-Situationen			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
2,5 h	Systemische Aufgaben von Führung, Aufgaben- und Zeitmanagement für Führungskräfte	Impulsvortrag, Eisenhower-Matrix, Sharing in der Gruppe	TN sollen die Möglichkeit erhalten, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und durch Vergleich mit anderen Führungskräften Anregungen mitzunehmen
2 h	Delegationsstufen; Innere Motivationen von MA ansprechen und MA an Aufgaben wachsen lassen	Impulsvortrag, Einführung des digitalen Tools Muralboard und gemeinsame Reflexion des Standes der Delegation in der eigenen Firma	Bewusstsein erzeugen für die Möglichkeiten und die verschiedenen Funktionen des Delegierens
1 h	Verwendungsmöglichkeiten des digitalen Tools Muralboard	Gemeinsame Nutzung von Mural und seiner Möglichkeiten sowie Visualisierung mittels Beamer	TN sollen erkennen, in welchen Situationen (z.B. MA-Gespräch, Teamsitzung) der Einsatz von Tools wie dem Muralboard sinnvoll sein kann
2,5 h	Teamrollen nach Belbin, Teamentwicklungsphasen, Ansprechen von Konflikten	Vorstellung der Modelle von Belbin und Tuckman sowie eines Modells zur Konfliktlösung	TN sollen verschiedene Situationen und auch Probleme in der Zusammenarbeit einordnen können und Modelle zur Orientierung sowie Handlungsansätze erhalten

Modul 3   Mindset und Methoden für Agile Zusammenarbeit			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1 h	Beispiele für VUCA-Welt aus der Politik, Entscheidungsfindung in Unsicherheit	Stacey Matrix, Change-Management-Modelle, Treiber für Veränderung	Sensibilisierung für VUCA als moderne Realität
1,5 h	Agile Zusammenarbeit	Agiles Manifest, Dreieck der Zusammenarbeit, Parkinson'sches Gesetz	Agiles Arbeiten vor allem als Haltung, nicht nur als Technik kennenlernen
2,5 h	Grundsätzliche Ansätze zum Projektmanagement	Wasserfall und Agile Vorgehensweise, SCRUM und Kanban	TN sollen Kenntnisse erhalten, welche Vor- und Nachteile jede Vorgehensweise bei der Projektdurchführung haben kann
3 h	Agile Vorgehensweise erleben	Teamspiele Nikolaushaus und SCRUM-City, Selbstbeobachtung, Sharing	TN sollen erleben, wie sich agile Vorgehensweise anfühlt, und Rollen sowie Kernelemente von SCRUM (Sprint, Review, Retrospektive) kennenlernen

Modul 4   Praktisches Arbeiten mit digitalen Teamtools			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
2 h	Microsoft Teams als Kollaborationsbasis	Installation und Hinzufügen von Apps; praktische Übungen	Kennenlernen eines Grundlagentools, welches durch das Nutzen von Apps fast beliebig ausgebaut werden kann
2 h	Microsoft OneNote als multimediale Austauschplattform für Informationen	Praktische Übungen	Die TN sollen das digitale Sortieren von Information kennenlernen
1 h	Zoom	Videocalls, Chat, Einrichten von Konferenzräumen	Möglichkeiten von Zoom für das Abhalten von Konferenzen kennenlernen
1 h	Trello	Beispielprojekt	Trello soll als Möglichkeit verstanden werden, wie der Arbeitsfortschritt eines Teams an verschiedenen Projekten transparent gemacht werden kann
2 h	Slack	Einrichten von Channels und Strukturieren von Unterhaltungen; Einbinden von Apps in Slack	TN sollen eine von Microsoft unabhängige, aber vergleichbar vielseitige Plattform für digitale Zusammenarbeit kennenlernen

## Qualifizierungsreihe 1: Gestaltung digitaler Zusammenarbeit

Modul 5   Kommunikationsregeln, Eigenverantwortung			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1,5 h	Bestandsaufnahme Kommunikation im Unternehmen	Bildkarten mit Fragestellungen zur Situation der kommunikativen Wirklichkeit im Unternehmen	Aktivierung der vorhandenen Gedanken und Gefühle; Bewusstmachung der Situation, Bedürfnisse, Wünsche und Ideen
1,5 h	Rituale im täglichen Umgang im Unternehmen; Kommunikationswege	Impulsvortrag, Diskussion der TN	Vorteile (und Nachteile) fest verankerter Abläufe und Regeln im Kommunikationsverhalten; Bedeutung und Verhinderungspotenzial existierender Kommunikationswege einschätzen können
2 h	Kommunikation für Teambesprechungen	Kommunikationsebenen nach Schulz von Thun, Sammlung von Formulierungen, Diskussion der TN	TN sollen einen Orientierungsrahmen zur Diagnose erhalten, wo ihre Teambesprechung kommunikativ steht
1,5 h	Dramadreieck und Modell der Gestaltungsringe	Impulsvortrag, Schreibübung zur Reflexion	TN sollen sich ihrer Handlungsoptionen bewusst werden und Energiefresser in der Zusammenarbeit eliminieren lernen
1,5 h	Schreibregeln zum Schreiben von Texten	Kommunikationsebenen als Selbstklärungstool vor dem Schreiben, Sprachstil, Konsistenz und Effizienz	TN sollen grundlegendes Rüstzeug zum Schreiben sowohl von Texten als auch in der schriftlichen Kommunikation in digitalen Teamtools erhalten

Modul 6   Meetingkompetenz; Gestaltung effektiver und interessanter Meetings			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1,25 h	Meetings: Möglichkeiten und Motivation, sich damit zu befassen	Impulsvortrag, Kartenabfrage, Sharing	Möglichkeiten von Meetings für die Durchführung längerfristiger Prozesse aufzeigen
1,5 h	Rollen und Aufgaben in Meetings: Moderation, Dokumentation, Timekeeping	Impulsvortrag und Beispiele, wie diese Rollen ausgefüllt werden können	Arbeitsteilung in Meetings erläutern und belebende Rollenbilder greifbar machen, Einsatz digitaler Methoden in Dokumentation und Moderation
1 h	Meetingregeln und Mindset	Beispiel aus einem Unternehmen	Verschriftlichung der Meetingkultur in einem Unternehmen diskutieren
2 h	Kommunikation, Methoden für Lebendigkeit und Atmosphärenklärung in Meetings	Anwendung des Kommunikationsquadrates in Gruppen, Vorstellung der Tools „Allwissen des Team“ und „Fazitrunde“	Die TN sollen lernen, wie stockende Teambesprechungen „verflüssigt“ werden können, Beteiligung gefördert werden kann und wiederkehrende Meetings einen Zusammenhang untereinander bekommen
2,25 h	Entscheidungsfindung	Vorstellung verschiedener Methoden der Entscheidungsfindung mit Anwendung auf anstehende Entscheidungen aus dem Umfeld der TN	Entscheidungsprozesse in einem Meeting / einem Team sollen beleuchtet und ihre praktische Durchführung geübt werden

Modul 7   Verhalten und Persönlichkeit in Führung, Zusammenarbeit und Selbstmanagement			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
0,75 h	Persönlichkeitsmodelle: vorhandene Kenntnisse und Einstellungen	Gruppenarbeit, Sharing	Abgleich von Voraussetzungen für diesen Workshop, der in hohem Maß persönlich-psychologische Inhalte berührt
0,25 h	Grundsätzliches zu psychologischen Modellen	Impulsvortrag	Verständnis der generellen Materie
1 h	Riemann-Thomann-Modell in Führung und Zusammenarbeit	Impulsvortrag und Diskussion	Einführung in Herkunft, Funktion und Nutzen psychologischer Modelle
1,5 h	DISG-Modell der Verhaltenstendenzen, Beschreibung und Selbstreflexion	Impulsvortrag und Diskussion	Positionierung des DISG-Modells in der beruflichen Arbeit als Führungskraft
1,5 h	„Wer bin ich selbst?“ im DISG-Modell	Selbstreflexion und Gruppenarbeit, Sharing	Selbstreflexion und tieferes Verständnis des DISG-Modells
3 h	„Was brauchen die anderen von mir?“ im DISG-Modell	Fallbeispiele, Gruppenarbeit, Austausch	Einsatz des DISG-Modells in Führungsarbeit, Kommunikation und Selbstmanagement

Modul 8   Innovation und Change-Management			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
2 h	Innovation und Change; Definition von Innovation und Phasen von Change-Prozessen	Impulsvortrag, Beispiele, Gruppenarbeit zu Kreativitätstechniken	Grundlagen zu Sinn, Motivation, Ablauf und Stolpersteinen von Innovation und Veränderung
3 h	Erfolgsfaktoren für Change, Akzeptanz von Innovation	„Storytelling“	Die TN sollen einen intuitiven Eindruck gewinnen für Situationen, in denen Veränderung sinnvoll ist und in welche Richtung sie sich bewegen sollte
3 h	Einfache Methoden für Innovation und Change	KVP / Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, CAPA / Corrective Action – Preventive Action, Swimlane	Praktische Modelle für Veränderungsprozesse sollen vermittelt werden

# KOMPETENT IN ARBEIT

## Qualifizierungsreihe 2:



## Qualifizierungsreihe 2: New Work meets KMU

### Beschreibung

Diese Workshopreihe vermittelt die Grundlagen des „New Work“-Konzepts, das darauf abzielt, die Arbeitswelt an die Bedürfnisse einer modernen, digitalen und flexiblen Gesellschaft anzupassen.

Durch interaktive Workshops und Qualifizierungen werden Entscheiderinnen, Führungskräfte, HR-Managerinnen und Vordenkende befähigt, die Lern- und Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmen zu stärken. Das Programm fördert ein neues „Mindset“, das auf Eigenverantwortung, mehr Entscheidungsspielraum und Co-Kreation setzt, und bietet konkrete Ansätze zur Umsetzung auf verschiedenen Unternehmensebenen.

Durch die Entwicklung und Umsetzung von Pilotprojekten in unternehmensübergreifenden Teams werden innovative Geschäftsmodelle gefördert und die praktische Anwendung der erlernten Konzepte unterstützt.

### Zielgruppe

Entscheider:innen, Führungskräfte, HR-Manager:innen und Vordenkende

### Veranstaltungsziele

- Steigerung der Produktivität und Kreativität im Unternehmen
- Erhöhung der Agilität und Anpassungsfähigkeit
- Verbesserung des Images und der Unternehmenskultur
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

### Veranstaltungsinhalte im Überblick

- Ein neues „Mindset“ für Unternehmen
- Auswirkungen der digitalen Transformation
- Organisation der Arbeit und Zusammenarbeit
- Weniger Hierarchie/Kontrolle, mehr Selbstbestimmung und Eigenverantwortung
- Co-Kreation, Kreativität und Innovationen
- Erarbeitung und Erprobung von Pilotprojekten

### Veranstaltungsdauer

6 Termine à 5 Stunden verteilt über 2 Monate

## Qualifizierungsreihe 2: New Work meets KMU

Modul 1   New Work – Definition, Beispiele, Arbeitsweisen			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1 h	Definition „New Work“ aus unterschiedlichen Perspektiven	Präsentation und Diskussion	Überblick, Möglichkeiten, Ansatzpunkte erkennen
2 h	Beispiele aus der Praxis	Präsentation	Umsetzungsbeispiele, Vorteile
2 h	Individuelle Anwendungsbereiche	Einzel- und Gruppenarbeit	Anwendungsideen für eigenes Unternehmen generieren

Modul 2   New Work – Antworten auf ...			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
2 h	Ursprünge von „New Work“	Präsentation und Diskussion	Die Grundidee „Arbeit, die als sinnvoll empfunden wird, führt zu mehr Engagement und zu zufriedeneren Mitarbeitenden“
2 h	Antworten von „New Work“ auf aktuelle Herausforderungen	Präsentation, Einzelarbeit und Diskussion	Reflexion: Inwiefern kann „New Work“ zu Antworten auf die Herausforderungen „meines“ Unternehmens beitragen?
1 h	Ansatzpunkte für die „eigenen“ Unternehmen	Einzel- und Gruppenarbeit	Ideenaustausch, branchen- und unternehmensübergreifend

Modul 3   New Work – Ein neues Mindset			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1,5 h	Ein neues Mindset für KMU	Kurzinput, Einzelübung	Reflexion der eigenen Haltung bzgl. Kontrolle, Delegation, Verantwortungsabgabe, Vertrauen in MA
1,5 h	Arbeitsweisen, Ko-Kreation, Ko-Laboration, Ko-Working	Präsentation von Praxisbeispielen, Gruppendiskussion	Neue Formen der Zusammenarbeit kennen und ausprobieren, eigene Arbeitsweisen hinterfragen, Bedenken bzgl. neuer Arbeitsweisen thematisieren und hinterfragen
2 h	Ansatzpunkte für das „eigene“ Unternehmen bzw. Teilbereiche	Kleingruppenarbeit + Ergebnispräsentation	Kleingruppen erarbeiten erste Pilotprojekte für die einzelnen Unternehmen, in denen New-Work-Prinzipien praktisch angewandt werden

Modul 4   Kommunikation in der modernen Arbeitswelt			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1,5 h	Kommunikation in der modernen Arbeitswelt	Präsentation, Diskussion, Einzelarbeit	Sicherstellung der Informationsflüsse und Inhalte im Unternehmen, in Arbeitsteams, digital und ortsunabhängig
2 h	Überprüfung der bisher praktizierten Kommunikationsstrategien in den Unternehmen	Einzelarbeit, Kleingruppenarbeit, Präsentation der Gruppenergebnisse	Individuelle Antworten auf die Fragen: Ist die Kommunikation in unserem Unternehmen quantitativ und qualitativ ausreichend, zielgerichtet, leicht und barrierefrei? Haben alle MA die richtigen Informationen?
1,5 h	Rückkopplungen und Feedback aus der Belegschaft	Kurzinput, Präsentation von Praxisbeispielen, Einzelarbeit	Abbau von Hemmnissen bzgl. MA-Feedback, Ideen- und Innovationsmanagement

## Qualifizierungsreihe 2: New Work meets KMU

Modul 5   Neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
2 h	Neue Arbeitsformen (Remote, Home-Office, Telearbeit etc.) im Vergleich	Präsentation und Diskussion	TN kennen neue Arbeitsformen und deren Unterschiede. Abgleich mit dem Status-Quo
1,5 h	Gesetzliche Regelungen: Rechte und Pflichten der AG und AN/Freelancer	Präsentation und Diskussion	Die TN kennen die gesetzlichen Regelungen und ziehen auch „neue“ Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Betracht
1,5 h	Vor- und Nachteile und Umsetzungsvarianten der 4-Tage-Woche	Präsentation, Einzelarbeit, Gruppenarbeit	4-Tage-Woche als mögliche Alternative, um MA zu binden bzw. neue zu finden, ist angedacht und wird aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet

Modul 6   Rückblick und Ausblick			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1 h	Wiederholung/Auffrischung der Inhalte aus den vorherigen Modulen	Kleingruppenarbeit, Ergebnispräsentation	Die Inhalte von „New Work meets KMU“ wurden in 2er-Teams nochmals reflektiert und auf individuelle Anwendbarkeit hin überprüft
2 h	Präsentation der TN: „New Work in meinem Unternehmen“	Präsentation der TN	TN präsentieren und erläutern, inwiefern „New Work“ bereits in „ihren“ Unternehmen angewandt wird und reflektieren die Vor- und Nachteile
1 h	Reflexion der eigenen Haltung, des eigenen „Mindsets“	Selbstreflexion, Kleingruppenarbeit, Kurzpräsentation	Erkenntnisse über eigene Haltung, innere und äußere Widerstände, Entwicklungsmöglichkeiten und -potenziale
1 h	Abschlussfeedback, Ausgabe der Zertifikate	Einzelarbeit, Kleingruppenarbeit, Abschlussrunde	Reflexion der Inhalte, der Methoden und des eigenen Lernerfolgs. Würdigung des Erreichten

## KOMPETENT IN ARBEIT Qualifizierungsreihe 3:



Qualifizierungsreihe 3:

# Ausbildung zum Veränderungsscout

## Beschreibung

Die Ausbildung zum Veränderungsscout bereitet die Teilnehmenden in einer achttägigen Intensivausbildung darauf vor, Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Sie lernen, Veränderungen zu planen, zu initiieren und deren Umsetzung nachhaltig zu sichern sowie Mitarbeitende zu begleiten.

Die Ausbildung zielt darauf ab, die geplanten Veränderungen von theoretischen Konzepten zu einer praktisch gelebten Realität im Unternehmen zu führen. Praxisorientierte Inputs von Fachleuten sowie konkrete Tools und Vorgehensweisen unterstützen die Teilnehmenden dabei. Besonderer Wert wird auf die praktische Anwendung des erlernten Know-hows in Praxisprojekten gelegt, um einen direkten Transfer in die Unternehmensrealität zu ermöglichen.

### Zielgruppe

Führungskräfte, Entscheidende und Macher:innen

### Veranstaltungsziele

- Gelingende Veränderungsprozesse
- Motivierte Mitarbeitende
- Interne Ansprechpersonen/Koordinator:innen für Veränderungen
- Monitoring der Veränderungsprozesse
- Klarheit bzgl. Zuständigkeiten und Aufgaben
- Begleitung und Unterstützung der Betroffenen und Mitarbeitenden

### Veranstaltungsinhalte im Überblick

- Vision und Strategie entwickeln
- Erarbeitung einer Roadmap
- Qualifizierungen: Bedarfe ermitteln und umsetzen
- Interne Koalitionen aufbauen und pflegen
- Mitarbeitende und Betroffene richtig „mitnehmen“, unterstützen und informieren
- Veränderung in der Kultur verankern
- „Best-Practice-Beispiele“ live erleben
- Praxisprojekte erarbeiten und durchführen

### Veranstaltungsdauer

8 Termine à 8 Stunden verteilt über 6 Monate

Modul 1   Auftakt, Herausforderungen in Veränderungsprozessen			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
3 h	Einstieg: Veränderungs-, Change- und Transformationsprozesse in Unternehmen: Definition, Chancen und Herausforderungen	Präsentation und Diskussion	Überblick gewinnen, individuelle Verortung der TN und deren Unternehmen
2 h	Mitnahme der Belegschaft	Input, Gruppenarbeit, Präsentation	Sensibilisierung für die Herausforderungen in Veränderungsprozessen. Erste Impulse für Praxisprojekt
2 h	Prozessschritte und Iterationen	Präsentation verschiedener Modelle	TN wird deutlich, dass Veränderung nicht gradlinig verläuft und ständiger Nachjustierung bedarf
1 h	Veränderungsbedarfe im eigenen Unternehmen identifizieren	Einzelarbeit	Erste Schritte in Richtung Praxisprojekt

Modul 2   Veränderungsteams, Leitungskreis, Umsetzungsteams			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
4 h	Leitungs-, Veränderungs- und Umsetzungsteams: Definition, Aufgaben, Bildung, Begleitung	Theoretischer Input, Diskussion, Gruppenarbeit	TN erhalten einen Überblick und können Aufgaben den jeweiligen Teams zuordnen
3 h	„The team makes all the difference“ Arbeitsweisen in Teams in Veränderungsprozessen	Präsentation, Einzelarbeit, Gruppenarbeit	TN erkennen die entscheidende Rolle von Teamarbeit in Veränderungsprozessen und entwickeln erste Ideen für die Zusammensetzung der Teams in ihren Unternehmen (Praxisprojekt)
1 h	Zusammenfassung und Abschluss	Vorstellung und Diskussion der Gruppenergebnisse	Vielfalt erkennen, individuelle Vorgehensweisen fördern, Hemmnisse abbauen

## Qualifizierungsreihe 3: Ausbildung zum Veränderungsscout

Modul 3   Analyse der Veränderungsfaktoren (LSP)			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1 h	Vorstellung der Methode	Präsentation und erste Übung	Methode kennenlernen
5 h	Entscheidende Faktoren für den Veränderungsprozess identifizieren	LEGO serious play	TN erkennen spielerisch die entscheidenden Faktoren und Zusammenhänge für den Veränderungsprozess (Praxisprojekt). TN lernen eine Methode kennen, die potenziell auch für ihre Unternehmen einsetzbar wäre
1 h	Zusammenfassung/Präsentation der Erkenntnisse	Jede/r TN stellt ihre/seine Erkenntnisse vor: besonderes Augenmerk auf neue Erkenntnisse, Fallstricke und Hürden	TN lernen die unterschiedlichen Praxisprojekte und deren Herausforderungen kennen, lernen voneinander und unterstützen sich gegenseitig
1 h	Feedback zur Methode und Veranstaltung	Kartenabfrage, Mentimeter	Festigung der Erkenntnisse, Reflexion des eigenen Praxisprojektes

Modul 4   Veränderungsprojekte gestalten und unterstützen 1			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1 h	Rückblick: Erkenntnisse aus M3, Stand der Praxisprojekte	Einzel- und Gruppenarbeit	Erkenntnisse festigen
3 h	3-Phasen-Modell nach Lewin angewandt auf Praxisprojekt	Einzelarbeit, Vorstellung der Ergebnisse in Kleingruppen	Erste To-do-Liste für Unfreeze-Phase erstellt
2 h	Erstellung einer Roadmap für das Praxisprojekt	Einzelarbeit, Vorstellung der Ergebnisse in Kleingruppen	Erste Roadmap für Praxisprojekt erstellt

Modul 5   Veränderungsprozesse gestalten und unterstützen 2			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
3 h	Vorstellung und Erprobung von Tools für die Projektarbeit	Präsentation, Einzelübungen, Gruppenübungen	Umsetzung des Veränderungsprojektes planen
1 h	Transformation als iterativen, agilen Prozess verstehen	Präsentation, Diskussion	Iterationen werden eingeplant
3 h	Umgang mit Widerständen	Präsentation, Gruppenarbeit, Einzelarbeit	TN planen Widerstände mit ein und nutzen diese als Chance

Modul 6   Kommunikation in Veränderungsprozessen			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
2 h	Kennzeichen guter Kommunikation	Präsentation und Diskussion	Sensibilisierung und Ideenfindung
3 h	Konzeption von Events und (Meilenstein-) Veranstaltungen	Präsentation, Einzelarbeit, Gruppenarbeit	TN haben Ideen entwickelt und planen, diese praktisch umzusetzen
2 h	W-Fragen in der Kommunikation	Vorstellung und Einzelarbeit	TN entwickeln Antworten auf W-Fragen bzgl. Veränderungsprojekt

Modul 7   Vorbereitung auf Präsentation der Praxisprojekte			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
1 h	Zusammenfassung der Inhalte der Reihe	Präsentation, Gruppenarbeit	Entscheidende Faktoren sind präsent
2 h	Exkurs: „Psychologische Sicherheit“ in Veränderungsprozessen	Präsentation, Diskussion, Online-Befragung, Ergebnispräsentation	Sensibilisierung der TN bzgl. „psychologischer Sicherheit“
2 h	Förderung „psychologischer Sicherheit“ in Teams	Gruppenübung	Aufbau kommunikativer Kompetenzen bzgl. Veränderungsprojekt
2 h	Rahmen, Inhalte und Ablauf der Abschlusspräsentation	Präsentation und Kleingruppenarbeit	TN haben erstes Konzept für Abschlusspräsentation erarbeitet und arbeiten dieses aus

Modul 8   Präsentation und Abschluss			
Dauer	Inhalte	Methoden	Ziele
6 h	Präsentation der einzelnen Praxisprojekte und Feedback	Präsentation	TN haben Praxisprojekt durchdacht und erhalten Feedback aus der Gruppe
1 h	Ausgabe der Zertifikate und Feedback zur Reihe, Abschluss	Plenum	Stärkung der TN, Würdigung des Erreichten

# Und was sagen die Teilnehmenden dazu?

„Die gute Strukturierung und das Bereitstellen der Seminarinhalte waren sehr positiv.“

„Mein persönliches Fachwissen in Bezug auf Kommunikation und Leitungskompetenzen wurde durch die Fortbildungsreihe erweitert.“

„Veränderungsprozesse sind sehr viel vielschichtiger, als ich dachte.“

FK – Softwareentwicklung

„Es werden hilfreiche Tipps und Anregungen für die tägliche Arbeit gegeben.“

FK – Pflegebranche

„Die Referenten schaffen es, den Fokus auf das jeweilige Thema zu verändern und neu zu bewerten.“

FK – Pflegebranche

„Jetzt ist mir klar geworden, warum unser letztes Projekt gescheitert ist: Unser Chef stand nicht dahinter.“

FK – Pflegebranche

„Vieles wird klar, die Black Box öffnet sich!“

„Die Mischung aus theoretischem Background, Praxisanwendung und Austausch macht die Themen viel praxisbezogener und leichter aufnehmbar.“

FK – Handelsunternehmen

„Die direkte Ansprache und Einbindung der Teilnehmenden sowie die lockere Atmosphäre haben das Seminar bereichert.“

„Meine Überlegungen für die Einführung der neuen Software greifen viel zu kurz.“

FK – Softwareentwicklung

„Ich nehme mit, dass wir viel mehr mit den Betroffenen in den Austausch gehen müssen.“

GF – produzierendes Gewerbe

„Mir wurde deutlich, dass ich selbst Schwierigkeiten habe, Kontrolle abzugeben.“

FK – Handwerksbetrieb

„Viele gute Impulse kommen aus der Belegschaft – wir müssen nur bereit sein, diese zu nutzen.“

GF – Pflegebranche

„Der Austausch in Präsenz war besonders wertvoll – online wären viele Inhalte sicherlich untergegangen.“

FK – Pflegebranche

„Das wünschen wir uns auch: Mitarbeitende, die selbstständig und eigenverantwortlich handeln.“

GF – produzierendes Gewerbe

„Durch den Workshop ist es mir viel besser möglich, mich mit der digitalen Zusammenarbeit auseinanderzusetzen.“

FK – Handelsunternehmen

## Die digitale Transformation als Chance

Es kann nicht darum gehen, die digitale Transformation irgendwie zu überstehen – sie muss aktiv gestaltet werden und erfordert eine große Anpassungsfähigkeit. Nur dann kann sie als Chance für Wachstum und Innovation genutzt werden.

Es muss also das Ziel sein, KMU nachhaltig zu befähigen, den digitalen Wandel aktiv mitzuentwickeln – um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, agil auf Veränderungen reagieren zu können, neue Geschäftsfelder zu erschließen und Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Wir zeigen mit KOMPETENT IN ARBEIT 4.0 zukunftsweisende Strategien auf.

Ihre startklar Unternehmensentwicklung GmbH  
Min von Cramer, Claus von Cramer, Dr. Thomas Mill

### Impressum

#### Herausgeber

startklar Unternehmensentwicklung GmbH  
Artilleriestraße 6a  
27283 Verden

Telefon 04231-6714460  
info@startklar-verden.de  
www.startklar-verden.de

#### Gestaltung

ideenstark Grafik und Konzept Mareike Pianka  
www.ideenstark-design.de

#### Lektorat

Susanne Schuster Wissenschaftslektorat  
www.lektorat-schuster.com